



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO
MULTIFUNCIONAL PUERTA A PUERTA EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial mención Finanzas e Ingeniero
en Negocios Internacionales.

Profesor Guía

Patricio Rafael Durán Almeida

Autores

José Andrés Espinosa Reinoso

Javier Enrique Núñez Rodríguez

Año

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Patricio Rafael Durán Almeida

Ing. MBA.

170073170-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

José Andrés Espinosa Reinoso
110315238-3

Javier Enrique Núñez Rodríguez
092006844-2

AGRADECIMIENTOS

José Andrés Espinosa
Reinoso

A Dios y a mi familia
por todo el apoyo que
me han brindado
siempre.

AGRADECIMIENTOS

Javier Enrique Núñez
Rodríguez

A Dios y a mi familia
por todo el apoyo
incondicional.

DEDICATORIA

José Andrés Espinosa
Reinoso. A mi familia.

DEDICATORIA

Javier Enrique Núñez
Rodríguez. A mi familia.

RESUMEN

Go-Fit posee el firme objetivo de desarrollar una compañía innovadora y diferenciadora que proporcione un alto valor agregado en el servicio de gimnasio, trasladando a un sitio de preferencia de los consumidores las diferentes actividades físicas multifuncionales que permitan un mejoramiento en su salud.

Go-Fit nace con la idea de solventar las necesidades físicas que cada persona posee, rompiendo los esquemas conocidos, permitiéndoles a los consumidores olvidarse de los inconvenientes tradicionales que se tienen, como por ejemplo el traslado, el tiempo y la poca versatilidad de los negocios en funcionamiento.

La investigación de mercado demostró que existe un alto porcentaje de personas en la ciudad de Quito que gusta de la práctica deportiva y de la realización de ejercicios, como método para mantenerse saludable y en forma, por lo que, este mercado presenta un gran atractivo para nuevos emprendedores.

La estrategia clave de Go-Fit es la diferenciación, a través de un servicio original, con métodos de ejercicios funcionales, personal altamente capacitado y, principalmente, ofreciendo a los consumidores la oportunidad de realizar actividad física en distintos lugares, con el mismo profesionalismo y calidad que pueda brindar un gimnasio normal.

De acuerdo al estudio financiero, la inversión inicial del proyecto es USD de 83,731. Considerando un proyecto financiado con 40% de endeudamiento externo se obtienen los siguientes valores de valor actual neto y tasa interna de retorno.

RESUMEN	VAN	TIR
NORMAL	23.057	20,88%
OPTIMISTA	54.084	29,72%
PESIMISTA	(7.970)	11,45%

ABSTRACT

Go-Fit's objective is to develop an innovative and differentiated company that provides high added value to its clients. To achieve this objective the company will transport the different physical activities performed at the gym to a location that the customer prefers.

Go-Fit is born with the idea of providing each person with their unique physical needs by disrupting the industry structures. Our customers can focus on health and physical goals by leaving behind traditional complications such as: travel distance, lack of time and inflexibility of actual gyms.

Market research done in Quito, Ecuador highlighted that there is a high percentage of people which perform physical activity and sports in order to maintain a healthy and fit body. The industry research indicates that there is strong potential for entrepreneurs to start a business.

Go-Fit's key strategy is differentiation; the company will provide its customers with original services such as: functional exercises, highly trained personnel and the customers' ability to perform physical activity in the location of their choice. Go-Fit will offer all these plus the high professionalism and quality that people can get from a standard gym.

According to the financial study performed the initial capital needed to start the project is \$83,731, considering a project which is financed with 40% leverage will give the following net present value and internal rate of return results.

SUMMARY	NPV	IRR
NORMAL	23.057	20,88%
OPTIMISTIC	54.084	29,72%
PESSIMISTIC	(7.970)	11,45%

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Aspectos Generales	1
1.2.1. Antecedentes.....	1
1.2.2. Objetivo general	1
1.2.3. Objetivos específicos.....	2
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
2.1. La industria.....	3
2.1.1. Tendencias	3
2.1.2. Estructura de la industria	4
2.1.3. Macro entorno	6
2.1.3.1. Factores económicos y regulatorios	6
2.1.3.2. Canales de distribución.....	7
2.1.4. Micro entorno.....	7
2.1.4.1. Las 5 fuerzas de Porter.....	7
2.2. La compañía y el concepto de negocio.....	10
2.2.1. La idea y el modelo de negocio	10
2.2.2. Estructura legal de la empresa	11
2.2.3. Misión, Visión y Objetivos.....	11
2.3. El producto y o servicio	12
2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	13
2.5. Análisis FODA.....	14
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS....	18
3.1. Investigación de mercados.....	18
3.1.1. Justificación	18
3.1.2. Problema administrativo	18
3.1.3. Problema de investigación.....	18
3.1.4. Problema de Gerencia.....	19

3.1.5. Hipótesis.....	19
3.1.6. Objetivo	19
3.1.7. Necesidades de información	19
3.2. Mercado relevante y cliente potencial	20
3.2.1. Mercado Objetivo.....	20
3.2.2. Segmentación de mercado.....	21
3.2.2.1. Segmentación geográfica	21
3.2.2.2. Segmentación demográfica	21
3.2.2.3. Segmentación psicográfica.....	21
3.2.2.4. Segmentación conductual.....	21
3.3. Investigación cualitativa	22
3.3.1. Entrevistas con expertos	22
3.3.1.1. Metodología	22
3.3.1.2. Resultados.....	23
3.3.2. Grupo Focal.....	24
3.3.2.1. Metodología	24
3.3.2.2. Resultados.....	26
3.4. Investigación cuantitativa	27
3.4.1. Encuestas.....	27
3.4.2. Cálculo de la muestra	27
3.4.3. Resultados.....	30
3.5. Conclusiones generales de la investigación de mercado ...	36
3.6. Tamaño de mercado y tendencias	38
3.7. La competencia y sus ventajas	38
3.8. Participación de mercados y ventas de la industria	39
3.9. Evaluación del mercado durante la implementación.....	40
4. PLAN DE MARKETING.....	41
4.1. Estrategia general de marketing	41
4.2. Política de precios.....	42
4.3. Táctica de ventas	43

4.4. Política de servicio al cliente y garantías	44
4.5. Promoción y publicidad	44
4.6. Distribución	46
4.7 Control y evaluación.....	46
5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	47
5.1. Estado actual de desarrollo y tareas pendientes	47
5.2. Dificultades y Riesgos	47
5.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos.....	48
5.4. Costos de desarrollo proyectados.....	48
5.5. Propiedad intelectual.....	48
6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	50
6.1. Estrategia de operaciones.....	50
6.2. Ciclo de operaciones.....	51
6.2.1. Ciclo de contratación de personal	52
6.2.2. Ciclo de ventas	53
6.2.3. Ciclo de planificación de entrenamiento	54
6.2.4. Ciclo operacional	55
6.2.5. Ciclo de capacitación de personal	56
6.2.6. Ciclo servicio post-venta.....	56
6.3. Requerimiento de equipos y herramientas.....	57
6.4. Instalaciones y mejoras.....	58
6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	58
6.5.1. Localización Geográfica	58
6.5.2. Requerimientos de espacio físico.....	58
6.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	59
6.7. Aspectos regulatorios y legales.....	59
6.7.1. Constitución de la compañía	59
6.7.2. Requisitos para inscripción en el registro mercantil.....	61
6.7.3. Requisitos para inscripción de sociedades en el SRI	61

6.7.4. Patente municipal	62
7. EQUIPO GERENCIAL	63
7.1. Estructura Organizacional	63
7.1.1. Organigrama.....	63
7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades	64
7.2.1. Gerente general.....	64
7.2.1.1. Datos de identificación	64
7.2.1.2. Misión del puesto	64
7.2.1.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes	64
7.2.1.4. Matriz de competencias	65
7.2.1.5. Educación formal requerida	66
7.2.1.6. Capacitación adicional requerida	67
7.2.1.7. Conocimientos informativos requeridos	67
7.2.1.8. Destrezas específicas requeridas	68
7.2.1.9. Experiencia laboral requerida	69
7.2.2. Administrador	69
7.2.2.1. Datos de identificación	69
7.2.2.2. Misión del puesto	69
7.2.2.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes	70
7.2.2.4. Matriz de competencias	71
7.2.2.5. Educación formal requerida	72
7.2.2.6. Capacitación adicional requerida	72
7.2.2.7. Conocimientos informativos requeridos	73
7.2.2.8. Destrezas específicas requeridas	74
7.2.2.9. Experiencia laboral requerida	75
7.2.3. Nutricionista	75
7.2.3.1. Datos de identificación	75
7.2.3.2. Misión del puesto	75
7.2.3.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes	76

7.2.3.4. Matriz de competencias	77
7.2.3.5. Educación formal requerida	78
7.2.3.6. Capacitación adicional requerida	78
7.2.3.7. Conocimientos informativos requeridos	78
7.2.3.8. Destrezas específicas requeridas	79
7.2.3.9. Experiencia laboral requerida	80
7.2.4. Entrenador	80
7.2.4.1. Datos de identificación	80
7.2.4.2. Misión del puesto	81
7.2.4.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes	81
7.2.4.4. Matriz de competencias	82
7.2.4.5. Educación formal requerida	83
7.2.4.6. Capacitación adicional requerida	83
7.2.4.7. Conocimientos informativos requeridos	84
7.2.4.8. Destrezas específicas requeridas	85
7.2.4.9. Experiencia laboral requerida	86
7.2.5. Vendedor	86
7.2.5.1. Datos de identificación	86
7.2.5.2. Misión del puesto	86
7.2.5.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes	87
7.2.5.4. Matriz de competencias	88
7.2.5.5. Educación formal requerida	89
7.2.5.6. Capacitación adicional requerida	89
7.2.5.7. Conocimientos informativos requeridos	89
7.2.5.8. Destrezas específicas requeridas	91
7.2.5.9. Experiencia laboral requerida	92
7.3. Compensación a administradores y propietarios	92
7.4. Políticas de empleo y beneficios	92
7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	94
7.5.1. Derechos	94

7.5.2. Obligaciones.....	96
7.5.3. Restricciones	97
7.6. Equipo de asesores y servicios.....	97
8. CRONOGRAMA GENERAL.....	98
8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha..	98
8.2. Diagrama de Gantt.....	98
8.3. Riesgos e imprevistos	98
9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	100
9.1. Supuestos y criterios utilizados	100
9.2. Riesgos críticos y problemas	100
10. PLAN FINANCIERO	102
10.1. Inversión inicial.....	102
10.2. Fuentes de ingresos.....	103
10.3. Costos y gastos.....	103
10.3.1. Costos	103
10.3.2. Gastos	104
10.4. Margen bruto y margen operativo	104
10.5. Estado de resultados actual y proyectado	105
10.6. Balance general actual y proyectado	106
10.7. Flujos de caja	109
10.7.1. Flujos de caja del proyecto	109
10.7.2. Flujos de caja del inversionista.....	110
10.7.3. Flujos de caja del proyecto no apalancado.....	112
10.8. Punto de equilibrio.....	113
10.9. Control de costos importantes.....	113
10.9.1. Índices financieros	113
10.9.2. Análisis de riesgo.....	115
10.10. Valoración	116

11. PROPUESTA DE NEGOCIO	118
11.1. Financiamiento deseado	118
11.2. Estructura de capital y deuda buscada	118
11.3. Capitalización	118
11.4. Uso de fondos	119
11.5. Retorno para el inversionista.....	119
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
12.1. Conclusiones.....	120
12.1. Recomendaciones.....	121
REFERENCIAS.....	122
ANEXOS	125

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Aspectos Generales

1.2.1. Antecedentes

La tendencia hacia la prevención de enfermedades, mantenerse en forma y el cuidado de la salud mediante la realización de actividad física es un aspecto que está en continuo crecimiento y al que las personas dan mucha importancia en la actualidad. “El promedio en que los ecuatorianos hacen ejercicio ha incrementado a 1,27 horas a la semana a nivel nacional.” (Ecuador en cifras, 2012).

En la actualidad se observan diversos factores que impiden la realización de actividad física, como el escaso tiempo por largas jornadas de trabajo, la dificultad de movilización en la ciudad de Quito provocada por grandes distancias y tráfico que imposibilitan a las personas el traslado a instalaciones deportivas. Siendo esta una motivación para el desarrollo de esta oportunidad de negocio que brinda a la población dispuesta a realizar ejercicios la posibilidad de que lo hagan desde la comodidad de su hogar o cualquier lugar de su preferencia, sin perder el profesionalismo, calidad y sistemas que se observan en lugares tradicionales.

Otro aspecto positivo que motiva la realización del plan de negocios es el conocimiento y experiencia en el área de administración y ventas de gimnasios, por parte de un integrante del grupo que desarrolla este proyecto.

1.2.2. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de un gimnasio multifuncional puerta a puerta en la ciudad de Quito

1.2.3. Objetivos específicos

- Investigar y analizar la industria a la que pertenece la idea de negocio para determinar factores importantes que influyan en el servicio.
- Recolectar y analizar información relevante sobre el consumidor, mercado y funcionamiento del negocio.
- Elaborar un plan de marketing para determinar estrategias de comercialización del servicio y posicionamiento de la marca.
- Diseñar un plan de operaciones en el que se estructure las actividades y procesos a seguir para brindar el servicio.
- Estructurar el equipo gerencial necesario para la puesta marcha del negocio.
- Realizar un cronograma general de actividades para la implementación del plan de negocios.
- Estudiar la factibilidad financiera de la empresa.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1. La industria

En el presente capítulo se analiza el sector y la industria a la cual pertenece la idea de negocio, para determinar variables influyentes en el desarrollo del proyecto.

Según el Instituto Nacional de Censos y Estadísticas, que usa la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, señala el sector y la industria a la que pertenece el proyecto de la siguiente manera:

Sector: Otros Servicios.

Subsector: Sección R, división 93, descripción “actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas”.

Industria: R931: Actividades deportivas, R9311: Explotación de instalaciones deportivas.

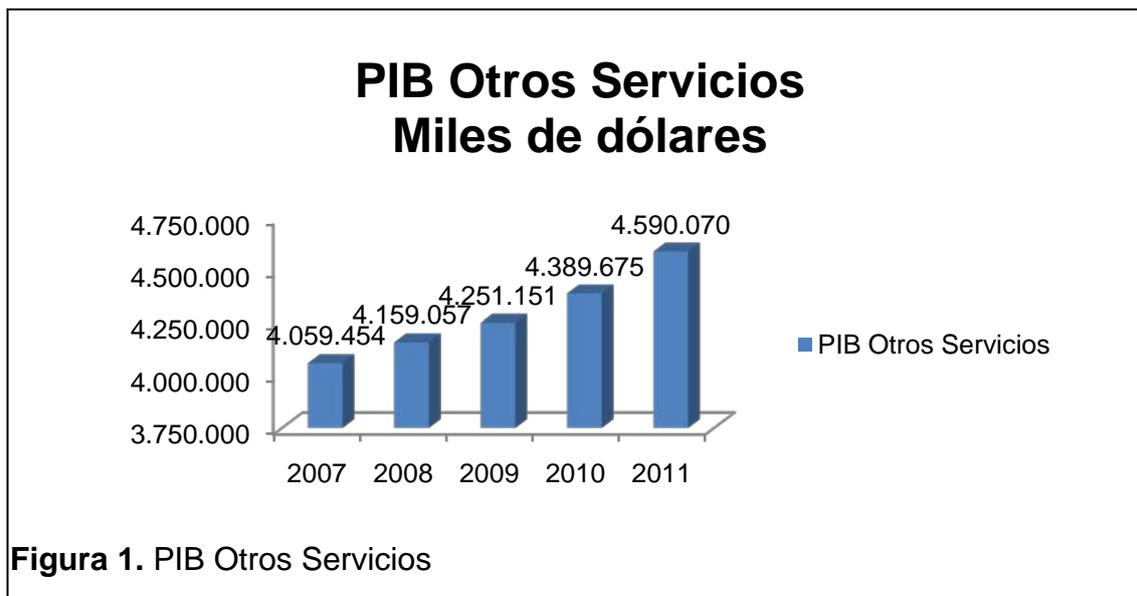
2.1.1. Tendencias

La tabla 1 indica la evolución de los últimos años que ha presentado el Producto Interno Bruto de “Otros servicios”, sector que incluye al subsector de “Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas” que es a la que pertenece el proyecto que se va a desarrollar.

Tabla 1. PIB otros servicios

PIB Otros Servicios Incluye: Actividades inmobiliarias y Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	
Miles de dólares de 2007	
Año	PIB
2007	4.059.454
2008	4.159.057
2009	4.251.151
2010	4.389.675
2011	4.590.070

Tomado de Banco Central del Ecuador (2012)



La tendencia del PIB de Otros servicios en el periodo 2007-2011, indica que el sector ha tenido un crecimiento continuo en los últimos años, alcanzando un incremento del 16.07% durante el periodo analizado.

2.1.2. Estructura de la industria

La estructura de la industria que rodea a Go-Fit, tiene a 4 participantes muy fuertes, en la ciudad de Quito, los mismos que son:

- Phisique Wellness Club.
- Fit-center.
- Ventura Fitness Club.
- Janine´s Gym.

Dichos competidores, tienen un giro de negocio que "...consiste en la realización de actividades físicas, con ejercicios multifuncionales, planes de membresías y evaluaciones técnicas". (Universidad Técnica Particular de Loja, 2012).

Phisique Wellness Club, es un gimnasio muy fuerte cómo competencia, ya que cuenta con casi 10 años de trayectoria en la industria de los gimnasios, la cuota de mercado que posee es muy amplia, lo mismo que se determinó al realizar una pequeña investigación por observación y de cada 10 personas, 7 contestaron que conocen claramente los servicios, ubicación y planes que proporciona dicha empresa. Al momento posee 3 gimnasios en la ciudad de Quito, en los cuales brinda una gran variedad de actividades para realizar ejercicio físico; como por ejemplo, clases de aeróbicos, baile, máquinas, Cycling, Pilates, yoga, piscina, Spa, entre otras. El segmento al que se dirige es medio alto, alto, porque su precio se encuentra muy por encima de la media.

Fit-center fundado en 1996, es un gimnasio muy popular en la capital del Ecuador, ya que su costo es bajo para tomar todas las opciones de entrenamiento, lo mismo que les ayudo a dirigirse a un segmento medio, dedicándose de manera masiva al negocio, lo cual se observa con sus 500 socios aproximadamente entre sus 2 sucursales. Los servicios que ofrecen son, Pilates, Cycling, máquinas.

Ventura Fitness Club ubicado en Tumbaco, posee un gran reconocimiento en el mercado por sus grandes instalaciones y servicios, los mismos que son: piscina, clases grupales, canchas de Squash, máquinas, Spa, entre otros; su

precio está dirigido para un segmento medio, medio alto, por lo que tiene alrededor de 400 clientes.

Janine's Gym, es un nuevo gimnasio en Cumbayá, que entro con el objetivo de presentar servicios innovadores como Pilates Reformer, que consiste en usar las camas de Pilates que ayudan a desarrollar un ejercicio muy eficiente. A pesar de solo tener 3 años en funcionamiento el número de sus clientes asciende a los 287 aproximadamente.

Tabla 2. Precio promedio de la competencia

NOMBRE	PRECIO PROMEDIO
Phisque Wellness Club	\$135
Fit-Center	\$70
Ventura Fitness Club	\$120
Janine's Gym	\$100

2.1.3. Macro entorno

2.1.3.1. Factores económicos y regulatorios

- Producto Interno Bruto (PIB)

Según el Banco Central del Ecuador el crecimiento del PIB al cierre del año 2011 fue 7,98%, y la tasa de variación de anual del PIB de Otros Servicios comparado con el año 2010 fue 4,57%. (BCE, 2012). El PIB es un indicador muy importante para la evaluación del proyecto ya que indica el comportamiento de la economía del país en general y permite determinar el nivel de participación que tiene la industria en la cual se desarrolla el proyecto.

- Tasas de interés

La inversión para la creación del siguiente proyecto requiere de un financiamiento, razón por la cual las tasas de interés son variables que afectan directamente al rendimiento del mismo. Según el Banco Central del Ecuador la tasa de interés activa referencial para el segmento comercial corporativo a Octubre de 2012 fue 8,17% y la tasa de interés pasiva 4,53%. (BCE, 2012).

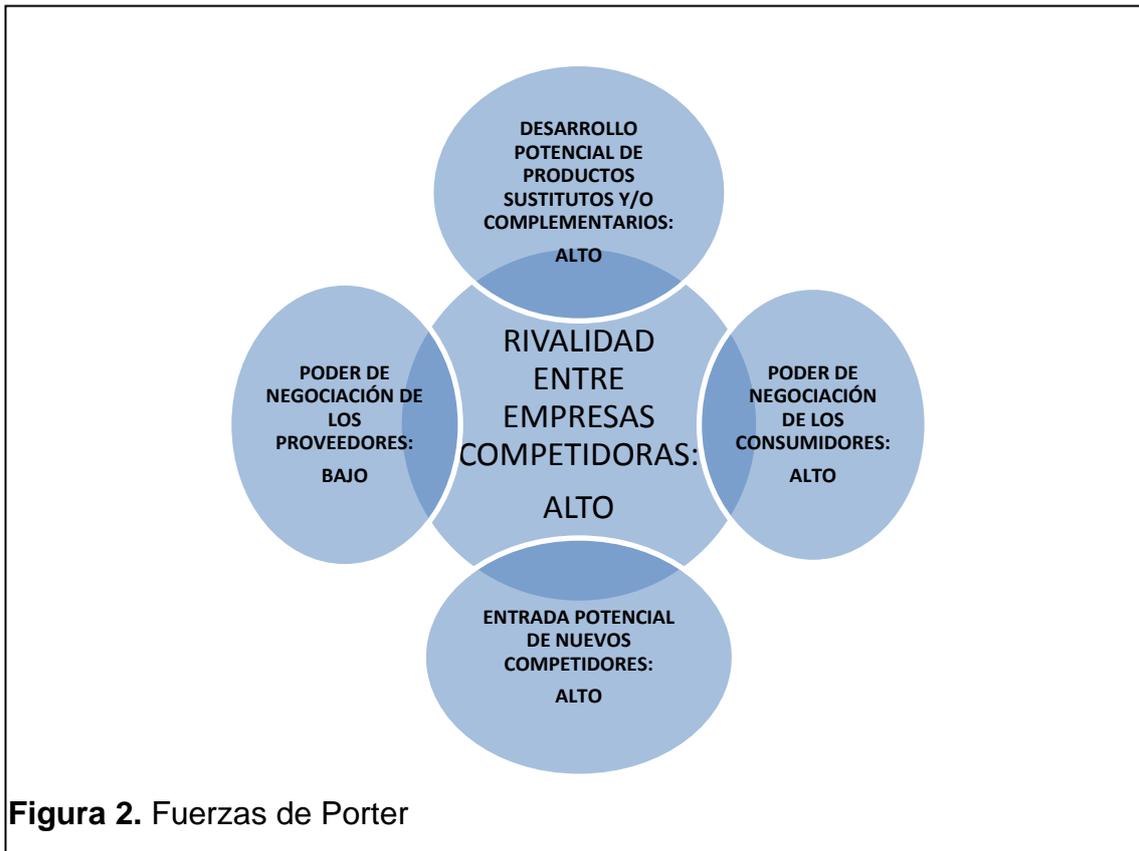
2.1.3.2. Canales de distribución

El servicio que brinda Go-Fit llega directamente al consumidor final, razón por la cual el proyecto no tiene canales de distribución definidos.

2.1.4. Micro entorno

2.1.4.1. Las 5 fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter son factores determinantes para conocer que tan competitiva es la empresa en una industria, lo mismo que se detalla en la siguiente cita. “De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas...”. (David, 2008, pág. 100). Por lo tanto es de gran importancia analizarlo.



Rivalidad entre empresas competidoras

“La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.” (David, 2008, pág. 101). Es por esto que dicha fuerza se encuentra valorada de forma alta, ya que en el mercado, existe un gran número de competidores, que luchan por incrementar su cuota de mercado, ya sea basándose en estrategia de precios, diferenciación, etc.

Entrada potencial de nuevos competidores

La industria de gimnasios, dentro del país, no posee una barrera alta de ingreso, ya que los permisos o requisitos, son fáciles de alcanzar; por lo tanto, se tiene una ponderación alta, gracias a la amenaza de ingreso de nuevos competidores. Lo mismo que se evidencia en la cita a continuación “... nuevas

empresas pueden entrar fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta...” (David, 2008, pág. 102)

Desarrollo potencial de productos sustitutos y/o complementarios

Cuando una compañía posee gran variedad de productos sustitutos y/o complementarios, puede que su rentabilidad se vea afectada en el tiempo, porque se genera un “...límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto.” (David, 2008, pág. 103), por lo que, la industria debe encargarse de añadirle valor a su servicio, dando como resultado que el consumidor no piense en todas las opciones que tiene para realizar actividad física. Por lo tanto dicha fuerza es alta.

Poder de negociación de los proveedores

Dentro de la industria el poder de negociación de los proveedores no representan una amenaza alta, es por esto que su ponderación es de nivel bajo, ya que no existen materias primas con exclusividad o difíciles de obtener; por lo tanto hay que buscar siempre alianzas con proveedores. Según David (2008, pág. 103) “... a menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados.” (David, 2008, pág. 103).

Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores es alto, ya que todo consumidor tiene varias alternativas al momento de realizar actividades físicas y existen opciones que manejan muchos beneficios en promociones para adquirir el servicio. Lo mismo que se demuestra en la siguiente cita. “La capacidad de

negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados.” (David, 2008, pág. 104).

2.2. La compañía y el concepto de negocio

Nombre

El gimnasio puerta a puerta se llamará Go-Fit, con este nombre se quiere expresar la posibilidad de mantenerse en forma, mediante la realización de ejercicios, acudiendo al lugar de preferencia de los consumidores.



Figura 3. Logo

Slogan

“Moviéndose a tu lado”. Con este slogan se desea llegar al consumidor con la idea de que la empresa va a estar siempre junto a ellos, el momento que deseen realizar ejercicio.

2.2.1. La idea y el modelo de negocio

La idea de negocio consiste en la creación de un gimnasio multifuncional puerta a puerta en la ciudad de Quito. El modelo de negocio es la realización de actividades físicas y deportivas en lugares y horarios de preferencia del consumidor y no exclusivamente en un local designado; gracias a esto se genera una diferenciación y alto valor agregado.

Los beneficios que Go-Fit brindará a todos sus consumidores, están relacionados con una calidad de vida saludable y sin estrés.

2.2.2. Estructura legal de la empresa

Go-Fit tendrá una estructura legal de compañía de responsabilidad limitada, ya que contará con 3 socios, los mismos que tendrán responsabilidad hasta el monto de aportaciones individuales determinadas al momento de constitución de la compañía. Otro aspecto importante consiste en el control de ingreso y salida de socios asegurando de esta manera un ambiente de estabilidad y confianza para el funcionamiento de la compañía.

2.2.3. Misión, Visión y Objetivos

Misión

Brindar un servicio de actividades físicas, recreativas y saludables de alta calidad de forma individual o grupal, con el respaldo de un talento humano altamente capacitado, en lugares de preferencia de nuestros consumidores, cumpliendo con las necesidades de los mismos.

Visión

Ser la empresa líder en la industria de actividades físicas y deportivas, llegando a un reconocimiento a nivel nacional por nuestro servicio innovador y de alta calidad, en un lapso de 5 años.

Objetivos

Objetivos General

Mejor la calidad de vida de nuestros consumidores, creando un equilibrio físico y mental, mediante la realización de actividades físicas de forma individual o grupal, para que puedan alcanzar sus objetivos.

Objetivos Específicos

Realizar una planificación de entrenamiento de forma individual, basada en evaluaciones físicas y nutricionales de forma periódica.

Ofrecer a los consumidores el servicio de entrenamiento en lugares de su preferencia.

Innovar continuamente los métodos para la realización de actividades físicas que la compañía ofrecerá.

2.3. El producto y o servicio

Realización de actividades físicas y deportivas en lugares requeridos por el consumidor, con la guía de un profesional en actividad física, generando una planificación e innovación de entrenamiento, en base a evaluaciones físicas y nutricionales de manera periódica a los deportistas, con implementos proporcionados por la compañía.

Las clases que se dictaran son:

- Pilates.
- Yoga.
- Aeróbicos (steps, kickboxing).

- Bailoterapia.
- Ejercicios multifuncionales de: musculación y cardiovascular.

Como servicios proyectados, se tiene la creación de clubes deportivos especializados en actividades como:

- Atletismo.
- Ciclismo.
- Andinismo.
- Fútbol.
- Determinados por la preferencia de los consumidores.

De esta forma, se podrá complementar la realización de actividades físicas para los consumidores, desarrollando nuevos objetivos en ellos.

2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Según M. Porter (2009, pág. 77) "...disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

1. Liderazgo global en costes
2. Diferenciación
3. Segmentación"

La estrategia de ingreso al mercado que va a poner en práctica Go-Fit es la de diferenciación, ofreciendo a los consumidores la posibilidad de realizar actividades físicas y deportivas en lugares requeridos por ellos, otro elemento diferenciador son los horarios extendidos que se acoplen a las preferencias de los consumidores y la planificación y control de los entrenamientos basados en evaluaciones físicas y nutricionales.

Las estrategias de desarrollo que se ajustan a las expectativas de crecimiento del negocio son:

- La estrategia de desarrollo de mercado la misma que "... consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas." (David, 2008, pág. 178) ya que la proyección se encamina a la expansión del negocio hacia las principales ciudades del país, tomando como punto inicial Guayaquil.
- Otra estrategia de crecimiento es la de desarrollo de productos, con la cual se desea "...un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales." (David, 2008, pág. 179). El desarrollo de productos se va a realizar a través de la innovación en la manera de ejercitarse y capacitaciones constantes a los entrenadores.
- La diversificación relacionada es una estrategia que se puede poner en práctica para incrementar el portafolio de servicios que el consumidor puede elegir, tomando como ejemplo la creación de clubes deportivos especializados en atletismo, ciclismo, andinismo, fútbol o cualquier otro deporte según los gustos y preferencias del consumidor.

2.5. Análisis FODA

Tabla 3. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de uno de los socios. • Seguimiento personalizado y periódico mediante evaluaciones físicas y nutricionales. • Diversificación en formas de ejercitarse. • Horarios extendidos que se acoplen a los gustos y preferencias del cliente. • Realización de ejercicios en lugares de preferencia del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al Fitness en el Ecuador • Responsabilidad hacia el cuidado de la salud mediante la realización de ejercicios. • Industria en crecimiento
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de posicionamiento en el mercado. • Desconocimiento de la marca. • Posible desconfianza del cliente a recibir a entrenadores físicos fuera de un gimnasio 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia informal. • Reglamentos contractuales de contratación de personal. • Barreras de entrada bajas para el ingreso de la competencia.

	Determinación de Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
F1	Experiencia de uno de los socios.	0,08	1	0,08
F2	Seguimiento personalizado y periódico mediante evaluaciones físicas y nutricionales.	0,16	2	0,32
F3	Diversificación en formas de ejercitarse.	0,10	3	0,3
F4	Horarios extendidos que se acoplen a los gustos y preferencias del cliente.	0,18	4	0,72
F5	Realización de ejercicios en lugares de preferencia del cliente.	0,25	4	1
				2,42

	Determinación de Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
D1	Falta de posicionamiento en el mercado.	0,08	2	0,16
D2	Desconocimiento de la marca.	0,05	1	0,05
D3	Posible desconfianza del cliente a recibir a entrenadores físicos fuera de un gimnasio	0,10	4	0,4
				0,61

	Determinación de Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
O1	Tendencia al Fitness en el Ecuador	0,18	3	0,54
O2	Responsabilidad hacia el cuidado de la salud mediante la realización de ejercicios.	0,25	4	1,00
O3	Industria en crecimiento	0,18	2	0,36
				2,00

	Determinación de Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
A1	Competencia informal.	0,16	4	0,64
A2	Reglamentos contractuales de contratación de personal	0,08	1	0,08
A3	Barreras de entrada bajas	0,15	3	0,45
				1,17

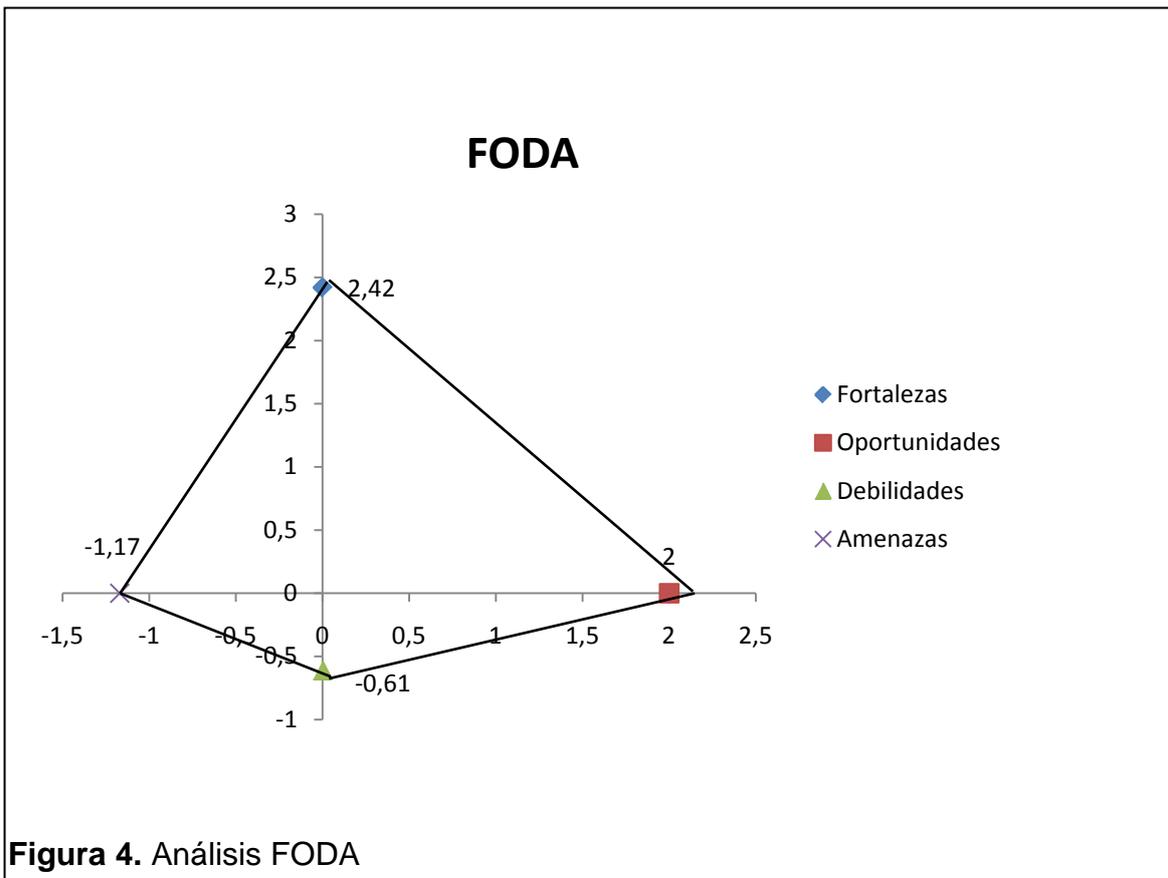


Tabla 4. Estrategias FODA

INTERNO	EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de instructores en programas especializados. • Elaboración de programas específicos por objetivos de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de clases conocidas y aceptadas en el mercado, como Pilates, aeróbicos, baile, entre otras. • Profesionalismo, respeto y calidad en cada una de las actividades físicas.
DEBILIDADES		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de contratos para la exclusividad de prácticas. • Ampliación de horarios y variedad en clases grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones instructores. • Realización de evaluaciones y planificaciones de ejercicios.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1. Investigación de mercados

3.1.1. Justificación

La implementación del presente proyecto encuentra necesario la realización de una investigación de mercados con el objetivo de recopilar información relevante como el mercado meta, los servicios que se pueden ofrecer a los posibles consumidores, horarios, precios y preferencias de los consumidores; de esta manera los socios tendrán una mejor visión del negocio.

La presente investigación de mercados se realizará a través de métodos tradicionales para el levantamiento de información:

- Investigación cualitativa
 - Entrevista con expertos
 - Grupos Focales
- Investigación cuantitativa
 - Encuestas

3.1.2. Problema administrativo

La puesta en marcha o no del proyecto de implementación de un gimnasio multifuncional puerta a puerta en la ciudad de Quito.

3.1.3. Problema de investigación

Determinar el nivel de aceptación que tendrá el gimnasio multifuncional puerta a puerta en la ciudad de Quito.

3.1.4. Problema de Gerencia

Determinar si el nivel de aceptación del gimnasio multifuncional puerta a puerta, entre los posibles consumidores, es suficiente para que el negocio sea viable y rentable.

3.1.5. Hipótesis

Existe una tendencia creciente hacia la realización de actividades físicas y saludables en la ciudad de Quito por lo cual el gimnasio multifuncional puerta a puerta es un negocio atractivo para los posibles consumidores.

3.1.6. Objetivo

Determinar la factibilidad de establecer un gimnasio multifuncional puerta a puerta en la ciudad de Quito, a través de una investigación cuanti-cualitativa descriptiva concluyente.

3.1.7. Necesidades de información

Para satisfacer el objetivo de la investigación de mercados es necesario definir las necesidades de información y su fuente.

Tabla 5. Necesidades de información

Necesidad	Fuente		Herramienta
	Primaria	Secundaria	
Conocer gustos y preferencias en cuanto a la realización de ejercicios.	Consumidor Experto		Encuesta
			Grupo Focal y entrevista
Definir los horarios	Consumidor		Encuesta
			Grupo Focal
Determinar la frecuencia de realización de actividades físicas	Consumidor		Encuesta
Conocer los lugares en los que se va a brindar el servicio	Consumidor		Encuesta
Definir factores claves para el desarrollo del negocio	Experto		Entrevista
Conocer el posicionamiento que poseen las diferentes marcas del mercado en la mente del consumidor.	Consumidor	Observación	Grupo focal
			Encuesta
Determinar los principales servicios que se pueden brindar fuera de las instalaciones de un gimnasio.	Experto		Entrevista

3.2. Mercado relevante y cliente potencial

3.2.1. Mercado Objetivo

Habitantes de la ciudad de Quito, de nivel socio-económico medio alto y alto, interesados en el cuidado de la salud mediante la realización de actividades físicas.

3.2.2. Segmentación de mercado

3.2.2.1. Segmentación geográfica

Personas que habiten o trabajen en el sector norte de la ciudad de Quito y el valle de Cumbayá.

3.2.2.2. Segmentación demográfica

Personas de sexo masculino y femenino, con una división en los rangos de edad, como son:

- De 16 hasta 25 años de edad.
- De 26 a 35 años de edad.
- De 36 a 45 años de edad.
- De 46 a 55 años de edad.
- De 56 a 60 años de edad.

Es importante tomar en cuenta las evaluaciones físicas y nutricionales realizadas por el cuerpo técnico, para en función de estas elaborar planes de trabajo, especializados y personales dependiendo de la edad y capacidades de los consumidores.

3.2.2.3. Segmentación psicográfica

Personas que busquen mantenerse en forma y saludables mediante la realización constante de actividad física y/o práctica de deportes.

3.2.2.4. Segmentación conductual

Personas acostumbradas a la realización de actividades físicas de forma regular y con el deseo de buscar beneficios a corto y largo plazo.

3.3. Investigación cualitativa

“Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema.” (Malhotra, 2008, pág. 143.)

Los métodos de investigación cualitativa que se van a utilizar en el presente proyecto son las entrevistas con experto y grupo focal

3.3.1. Entrevistas con expertos

Las entrevistas con expertos tendrán como objetivo definir variables importantes respecto al giro del negocio. Las personas a entrevistarse deben cumplir con el perfil de negocio que se desea implementar, es decir que cuenten con suficiente experiencia en el mercado para dar puntos relevantes que ayuden al desarrollo del servicio que se desea brindar.

3.3.1.1. Metodología

Se realizará entrevistas a las siguientes personas:

- Mauricio Aragón
 - Entrenador Personal Phisique Wellness Club.
 - Curso AFA (American Fitness Association), Certificación Internacional Personal Trainer, Acondicionamiento Físico y Cardiovascular.

- Macarena Sánchez
 - Marketing y Servicio al cliente Phisique Wellness Club.
 - Ing. Comercial con mención en Marketing.
 - Maestría en Publicidad.

Se utilizará una grabadora para documentar los comentarios obtenidos de las personas entrevistadas.

El tiempo de duración de cada entrevista será de aproximadamente 30 minutos.

3.3.1.2. Resultados

Conversar con Mauricio Aragón, experto en el campo de entrenamiento personal, ayudó a obtener una mejor visión para la implementación del negocio, ya que su aporte sobre la idea fue muy clara, comentando la gran viabilidad y rentabilidad que se puede alcanzar, por lo que comentó que existe una tendencia creciente a la realización de actividades físicas en la actualidad. En el campo técnico, dio su aporte en la realización de clases multifuncionales, como aeróbicos, baile, Pilates, entre otros, porque existen varios estudios que afirman que las personas prefieren hacer ejercicio de forma grupal.

El personal que debe pertenecer a la compañía, debe ser altamente capacitado y motivado, para que pueda brindar un servicio de calidad y se logre que el índice de renovación del servicio sea bastante alto, lo mismo que ayuda a no centrar la fuerza de ventas en la búsqueda de nuevos clientes, sino en la fidelización de los mismos.

Por otro lado, siempre se debe tomar en cuenta que la motivación que se debe manejar con los consumidores es de gran relevancia, para que sientan que su inversión en salud ha sido la más adecuada; es por esto que las evaluaciones físicas y nutricionales que se realizarán de forma periódica, deben ser muy cuidadosas, ya que estas ayudarán a que puedan observar cómo se van cumpliendo los objetivos, lo mismo que les hará sentirse parte de Go-Fit.

Go-Fit deberá encontrar la forma más eficiente y eficaz para su administración; es por esto que, se realizó una entrevista a Macarena Sánchez, gerente de

marketing y servicio al cliente de Phisique Wellness Club. La misma que aportó con grandes datos sobre el giro del negocio, como por ejemplo, que al momento de contratar personal, la capacitación es un tema de mucha importancia, para cumplir con la calidad del servicio. Otro dato importante que aportó la realización de la entrevista es la conveniencia de manejar varios tipos de membresías a plazos largos. Por último, se comentó que las campañas publicitarias no se deben manejar de forma masiva una vez conocida la marca, porque el objetivo en un negocio con diferenciación es de poseer un nicho de mercado específico.

3.3.2. Grupo Focal

“Una sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados.” (Malhotra, 2008, pág. 145)

El principal objetivo de la realización del grupo focal es obtener información relevante sobre el perfil del consumidor, específicamente sobre los gustos y preferencias.

3.3.2.1. Metodología

El grupo focal contará con los dos integrantes del grupo que desarrollan este proyecto, desempeñando el papel de moderadores. Además se contará con la ayuda de un asistente camarógrafo para la documentación del mismo. La intervención de los participantes será documentada a través de registro de audio y video.

El tiempo de duración del grupo focal será aproximadamente una hora.

- **Grupo focal # 1**

Se conformó un grupo de 6 personas. Los participantes fueron los siguientes:

- Diana Granja: Lic. Nutricionista de 24 años, desempeña el puesto de nutricionista en Phisique Wellness Club.
- Eduardo López: Lic. en educación física de 30 años, desempeña actualmente el cargo de entrenador personal en Phisique Wellness Club.
- Carlos Chávez: Estudiante de 24 años.
- Otto Baldus: Ing. Comercial de 34 años, desempeña actualmente el cargo de asesor de servicios en Phisique Wellness Club.
- Andrea Carpio: Estudiante de 23 años.
- Danny Reyes: Ejecutivo de Seguros Equinoccial de 33 años.

- **Grupo focal # 2**

Se conformó un grupo de 8 personas. Los participantes fueron los siguientes:

- Patricia Doring: Lic. Nutricionista de 39 años, desempeña el puesto de nutricionista en Phisique Wellness Club.
- Mauricio Martínez: Lic. en educación física de 45 años, trabaja como entrenador personal.
- Mario López: Doctor en medicina general, abogado y máster en Administración de Empresas, de 56 años, desempeña el cargo de Gerente Nuclear en laboratorios LIFE del Ecuador.
- Pablo Beltrán: Estudiante de 24 años de edad.
- Esteban Sánchez: Estudiante de 16 años de edad.
- Veronica Riofrío: Estudiante de 22 años de edad.
- Jorge Dávalos: Ing. en Administración Comercial y máster en procesos, de 28 años, desempeña actualmente el cargo de Gerente de Local en Phisique Wellness Club.
- Cecilia Peñaherrera, ama de casa de 50 años de edad.

3.3.2.2. Resultados

- **Grupo focal # 1**

Al momento de llevar a cabo dicha herramienta de investigación de mercado, se pudo sacar como resultado que al grupo le pareció una idea muy novedosa que si se lo maneja con mucho cuidado y calidad, podría tener gran aceptación entre el grupo objetivo de consumidores, por lo que se debe cuidar permanentemente la marca; la tendencia al cuidado personal y a la salud de la gente se encuentra en auge; por lo tanto, se podrá tener una rentabilidad de largo plazo y con posibilidad creciente. Ahora, las personas están dispuestas a adquirir servicios con alto valor agregado y diferenciadores, sin importar el costo, mientras se les proporcione lo que desean. La realización de ejercicios de manera grupal es una idea propuesta durante la realización del grupo focal y que debe ser tomada en cuenta en la puesta en marcha del negocio.

- **Grupo focal # 2**

Gracias a la realización de dicha herramienta de investigación de mercado, se pudo levantar información muy valiosa como, tipo de clientes que se podría llegar con Go-Fit, comenzando con una diferenciación en los rangos de edades, ya que se debe tomar en cuenta que los gustos y preferencias entre los clientes más jóvenes son desiguales, con respecto a los de mayor edad.

Por lo tanto se debe entender que la comunicación para llegar a estos posibles consumidores debe ser enfocada a sus necesidades y canales adecuados; se hablo como redes sociales para algunos y canales tradicionales para otros. Por otro lado, la correcta planificación en los tipos de ejercicios, dependiendo de los resultados de las evaluaciones es de gran relevancia, ya que de esta forma se podrá llegar al cliente de la manera adecuada, logrando que su objetivo sea cumplido, sin afectar su salud, como una lesión.

3.4. Investigación cuantitativa

“Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico.” (Malhotra, 2008, pág. 143)

La metodología a utilizarse en la investigación cuantitativa es la realización de encuestas personales.

3.4.1. Encuestas

“La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida.” (Malhotra, 2008, pág. 183).

La encuesta ayudará a complementar la información obtenida en el grupo focal respecto a los gustos y preferencias de los consumidores el momento de realizar actividades físicas.

3.4.2. Cálculo de la muestra

El Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, indica que la ciudad de Quito cuenta con 2'239.191 habitantes. (INEC, 2012).

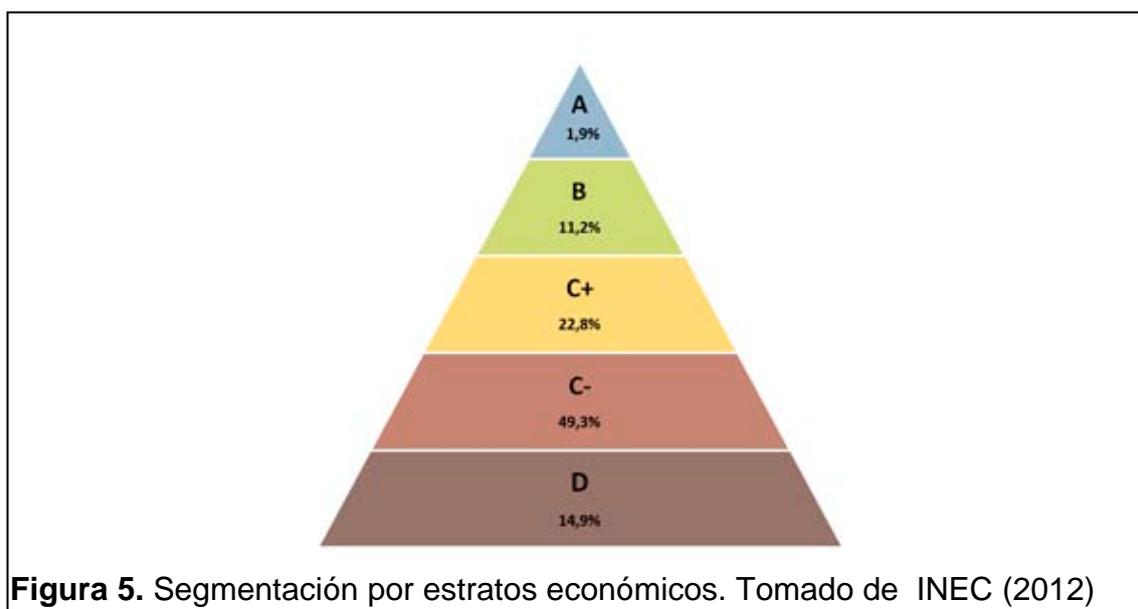
La segmentación demográfica enfoca al servicio hacia personas entre 16 y 60 años. La clasificación de la población ecuatoriana por edad se distribuye de la siguiente manera.

Tabla 6. Segmentación por edad

Edad	Porcentaje
0-14 años	30,1%
15-64 años	63,5%
65 años y más	6,4%
Total	100%

Tomado de Indexmundi (2012)

La segmentación definida por estratos económicos determina que el servicio está dirigido a personas de nivel socio-económico medio alto y alto. La clasificación establecida por el INEC es la siguiente:



Los estratos a los que se enfoca el presente proyecto son los siguientes.

Tabla 7. Segmentación por estratos económicos

Estrato	Porcentaje
A	1,9%
B	11,2%
C+	22,8%
Total	25,9%

Tomado de INEC (2012)

Para el cálculo de la población se relaciona el número de habitantes de la ciudad de Quito con el porcentaje obtenido para la distribución de la población por edad y la clasificación por estratos socioeconómicos relevantes para esta investigación, obteniendo el siguiente resultado:

$$\text{Población} = 2'239.191 * 63,5\% * 25,9\% = 368.268$$

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 * p * q * N}{(e^2 * N) + (z_{\alpha/2})^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 368268}{(0.05^2 * 368268) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384$$

Tomado de (Galindo, 2010, pág. 386)

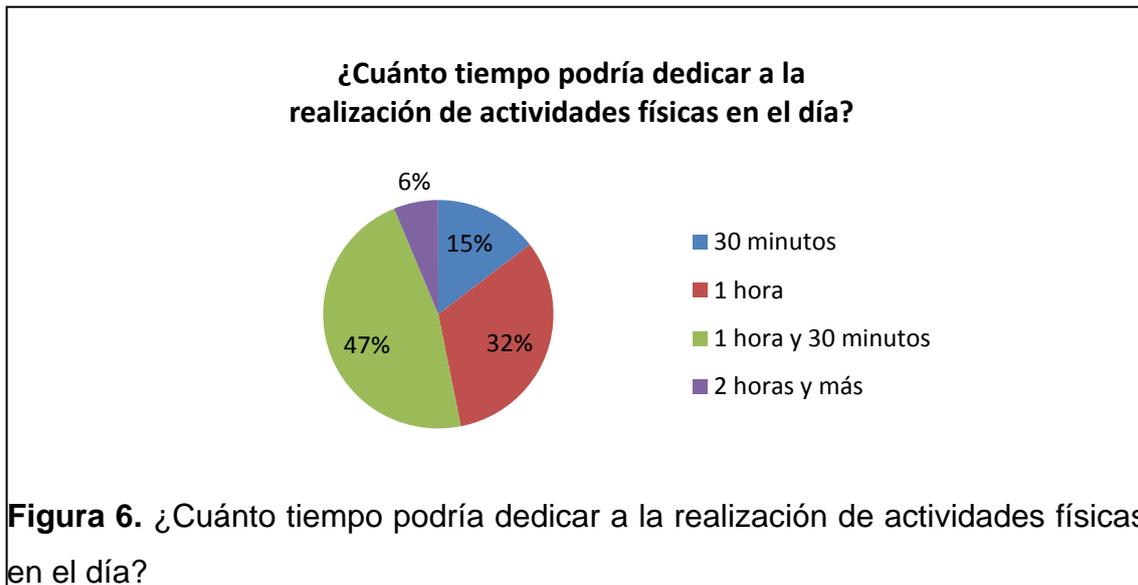
Tabla 8. Cálculo de la muestra

Universo (N)	368.268 habitantes
Probabilidad de éxito y fracaso (p, q)	0,50
Coeficientes de Confianza	95%
Z $\alpha/2$	1,96
Error muestral (e)	5%

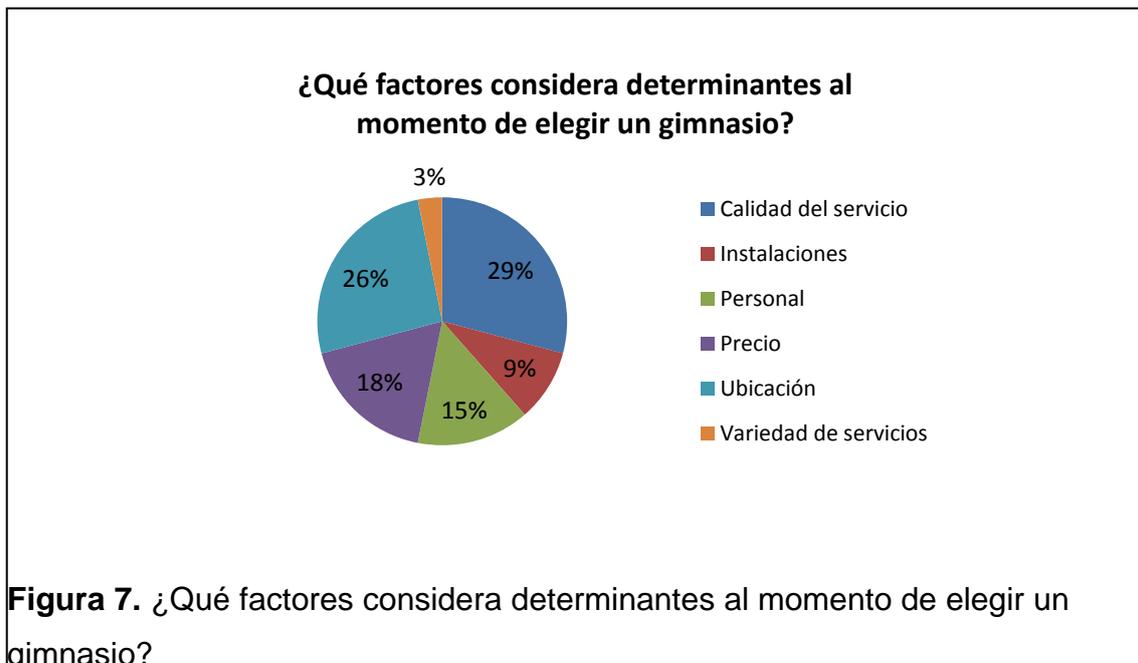
Utilizando la fórmula antes indicada, el tamaño obtenido de la muestra es de 384 personas a quienes se les aplicará el cuestionario.

La encuesta está elaborada con doce preguntas, comprendidas entre cerradas, de opción múltiple y matrices de ponderación.

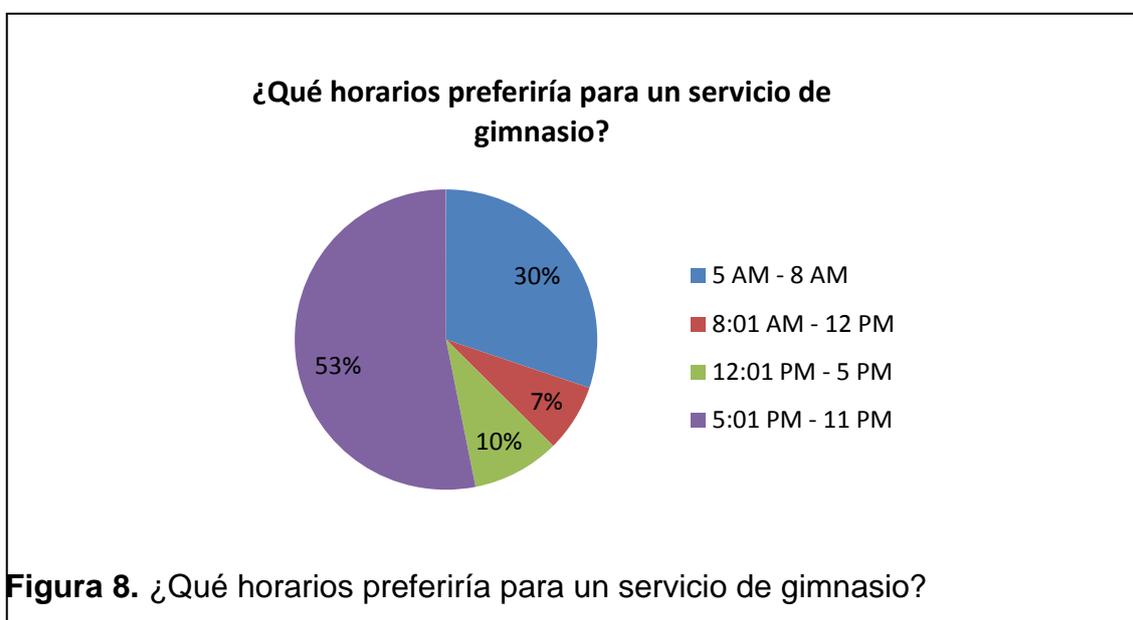
3.4.3. Resultados



Como conclusión, al momento de tomar en cuenta el tiempo de preferencia de los consumidores para la realización de actividades físicas, se observa una gran elección por una 1 hora y 30 minutos, por lo que Go-Fit debe enfocarse en las fichas de entrenamiento o planes de clases en dicha duración, logrando tener un gran manejo del cronograma de actividades de los entrenadores.



Cumplir con las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, siempre debe ser el principal objetivo de toda compañía, por lo que se debe tomar en cuenta los factores de preferencia al momento de escoger un gimnasio, los mismos que por medio de las encuestas arrojó lo siguiente: la calidad del servicio es de gran importancia al momento de invertir en la salud propia, después la ubicación por el difícil traslado que se presenta al tener un alto tráfico en la ciudad de Quito, dando paso al precio, que debe estar acorde a lo ofrecido; siguiendo con el personal que son los responsables del giro de la organización, las instalaciones deben proporcionar comodidad y por último la variedad del servicio, que más que diferentes alternativas, debe ser eficiente.



Uno de los grandes inconvenientes al momento de comenzar una planificación de entrenamiento, es la organización del tiempo para los consumidores, ya que deben encontrar una hora apropiada para la realización de su actividad física; por lo que, Go-Fit debe tomar en cuenta que el horario de mayor preferencia es a partir de las 5pm hasta las 11pm.

¿Qué actividades físicas le gustaría realizar?

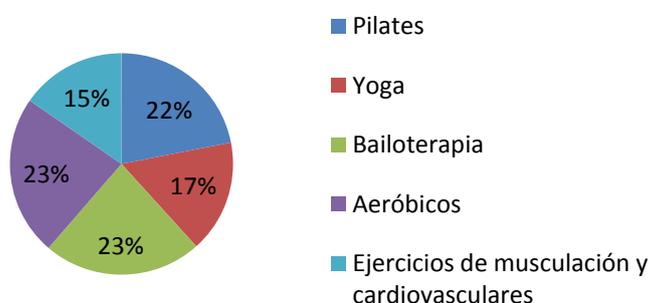


Figura 9. ¿Qué actividades físicas le gustaría realizar?

En estos días existe un sin número de posibilidades en actividades físicas, sin embargo el éxito de Go-Fit es trabajar con las principales preferencias de los consumidores, por lo que en orden de importancia quedan especificadas las siguientes actividades: aeróbicos, bailoterapia, pilates, yoga y ejercicios de musculación y flexibilidad; por lo tanto, el cronograma de actividades de los entrenadores se planificará tomando en cuenta dichas actividades.

¿Qué lugar preferiría para realizar actividad física?

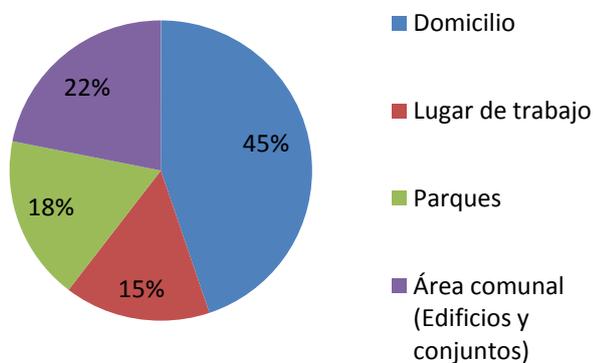
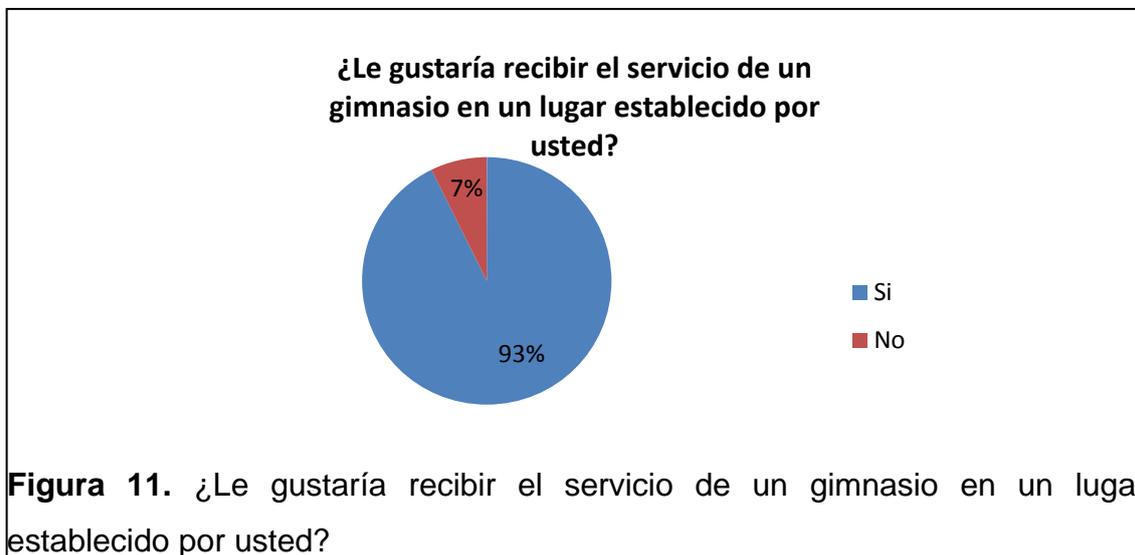
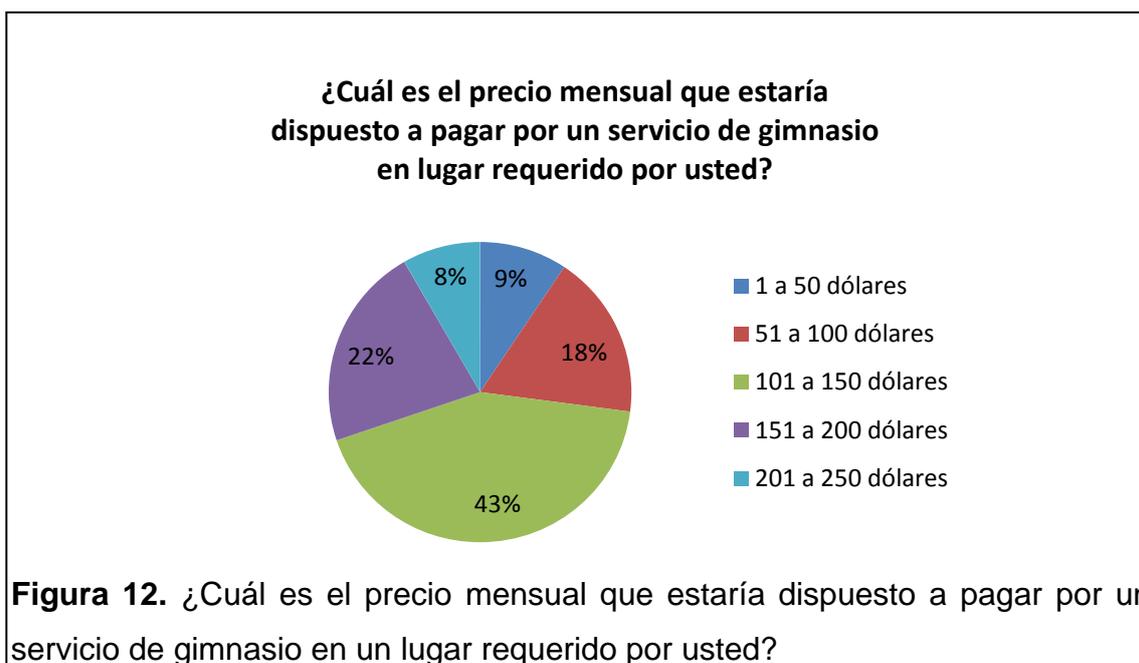


Figura 10. ¿Qué lugar preferiría para realizar actividad física?

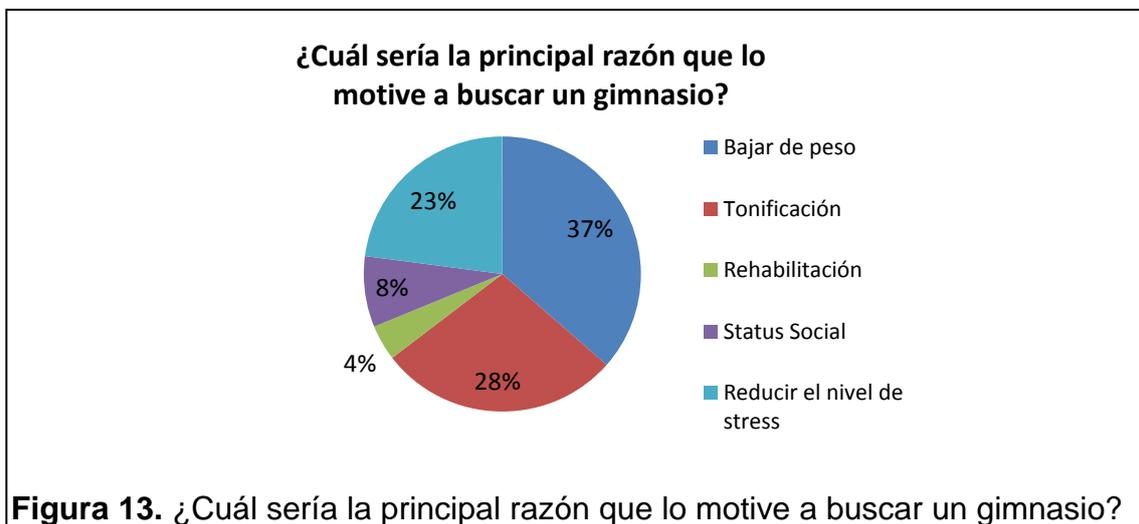
Go-Fit con la posibilidad de enfocarse a la preferencia de sus consumidores, de recibir un servicio de gimnasio en el domicilio, brindará comodidad, calidad e innovación en la realización de actividades físicas.



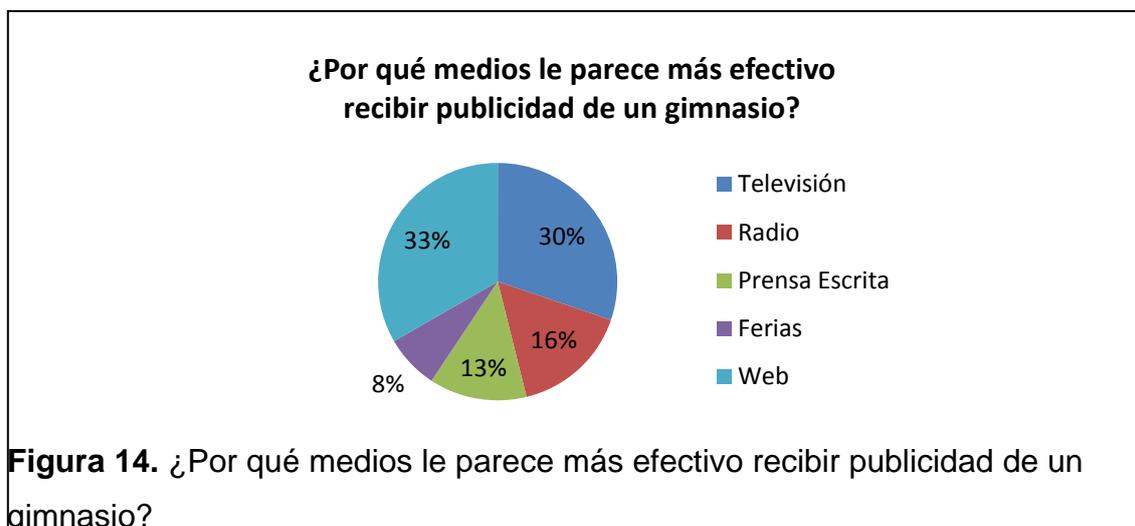
El servicio de diferenciación que sea poner en práctica Go-Fit se demuestra por medio de las encuestas que tiene aceptación de sus posibles consumidores ya que al momento de preguntarles si aceptarían un servicio de gimnasio en un lugar acordado por ellos, la gran mayoría dijo que sí.



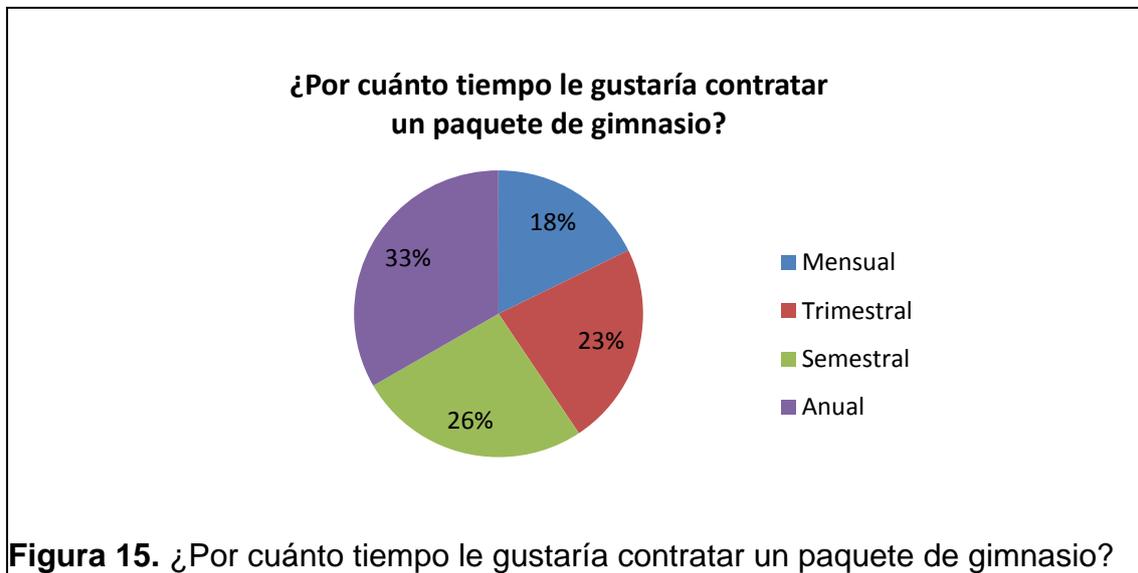
Uno de los inconvenientes que siempre debe tomar en cuenta una compañía es establecer el precio; sin embargo, Go-Fit realizó una fuerte investigación, donde se determina que el rango de precio aceptado por el consumidor podría llegar a \$150 dólares mensuales.



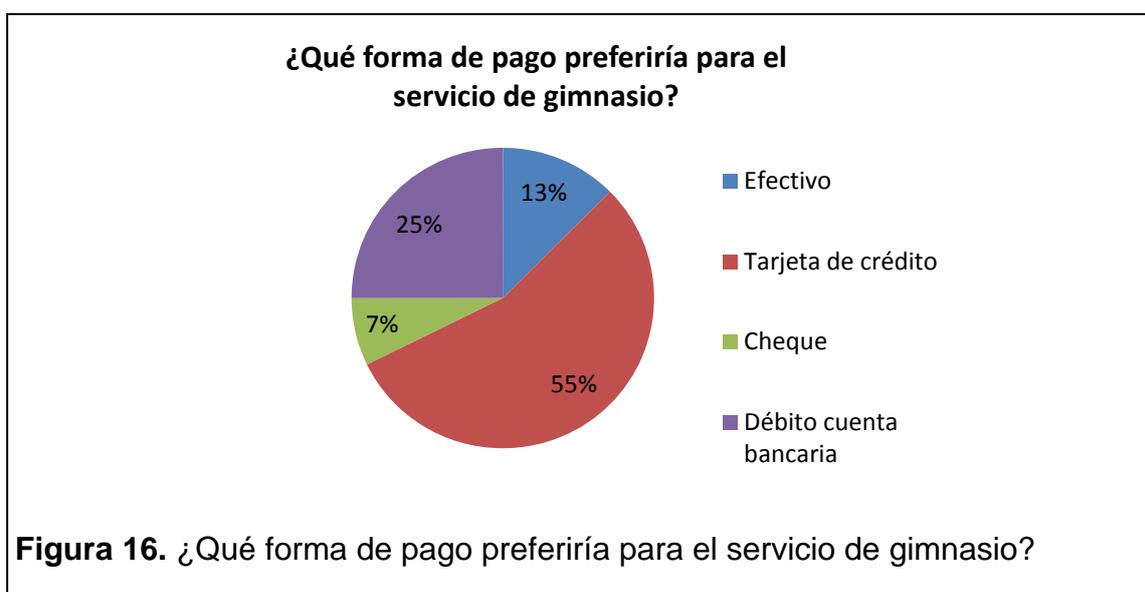
La mejor forma de generar una motivación a la realización de actividades físicas es encontrar los objetivos, por los cuales, las personas buscan comenzar en un gimnasio, es así como Go-Fit se centrará en buscar actividades que ayuden a lograrlos, ya sean bajar de peso que normalmente es la de mayor frecuencia, tonificación, rehabilitación, status social o reducir el nivel de stress.



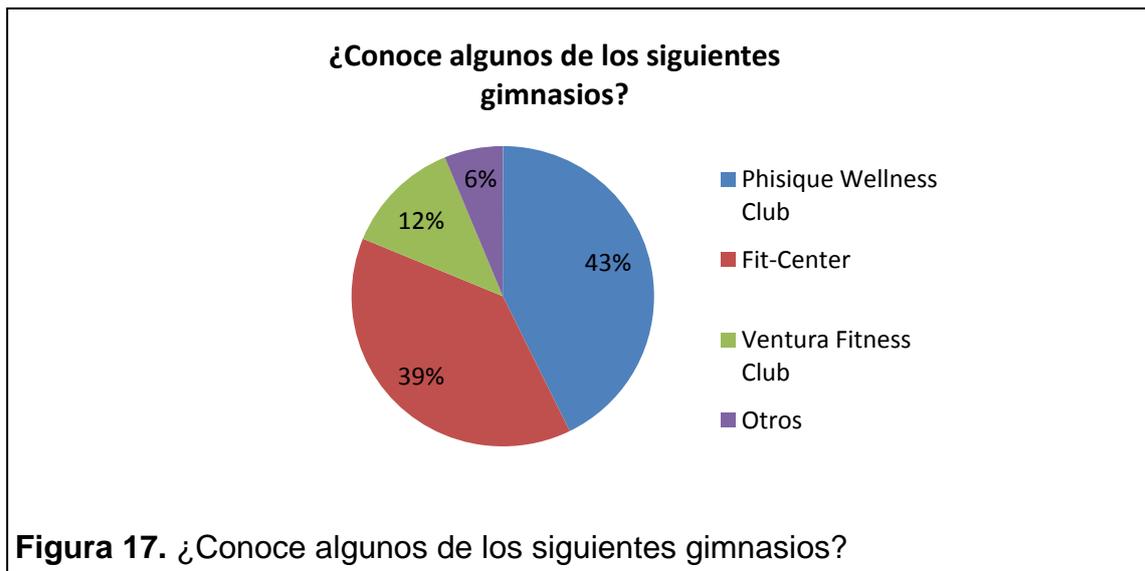
La publicidad ayuda a mejorar el reconocimiento de la marca a toda empresa, es por esto que Go-Fit debe centrarse en los nuevos medios de comunicación vía web, que demuestran una preferencia de los clientes.



La planificación que Go-Fit desea brindar a sus consumidores es muy importante para alcanzar el objetivo de cada uno, es por esto que se manejarán las opciones tradicionales como es un mensual o trimestral, pero también las nuevas tendencias que poseen una gran acogida como es el caso de membresías semestrales o anuales.



Todo consumidor debe sentirse cómodo con las opciones de pago que puede elegir, por ello la compañía trabajará con efectivo, tarjeta de crédito, cheque o debito cuenta bancaria, a pesar de que en la investigación claramente se observó que la mejor opción para los consumidores es el pago con tarjeta de crédito.



El posicionamiento en la mente del consumidor de la competencia hay que saberlo manejar, para que es su momento pueda tomar la nueva opción de Go-Fit, ganar valor y posicionamiento es el objetivo a seguir en corto y largo plazo, sabiendo que existe un fuerte competidor como es Phisique Wellness Club.

3.5. Conclusiones generales de la investigación de mercado

Go-Fit cómo una empresa responsable y dedicada a brindar un servicio de calidad, desarrollo una investigación de mercado, en donde los resultados arrojaron claramente, que existe la viabilidad y aceptación de la idea del negocio. Se debe tomar en cuenta que el poseer actividades de preferencia de los consumidores ayuda a que se genere rentabilidad, lo mismo que, así como en la entrevista a expertos, en el grupo focal o en las encuestas fue la misma recomendación; por lo tanto, la organización se centrará sus actividades en

clases grupales con innovación continua, con profesionales altamente calificados, con disponibilidad horaria para regirse a la planificación de actividades que la compañía les entregue, ya que los horarios con mayor afluencia de socios son nocturnos o comenzando el día, lo que fue evidenciado por medio de encuestas al mercado objetivo, por la razón de que la gran mayoría prefiere hacerlo antes o después de las horas laborables o de estudio. Por otro lado, ahora la única forma de encaminar a una persona a la realización de actividades físicas, es marcando claramente los objetivos a los que se debe llegar, con el fin de motivar a los consumidores a que entren con Go-Fit y sobre todo generar una fidelización, que lleve a una permanencia de los mismos con la empresa, demostrándoles por medio de evaluaciones efectivas como son las nutricionales o físicas que se puede lograr lo planteado, lo mismo que fue sugerido por el experto. Todo esto para desarrollar que los consumidores sean los vendedores más efectivos de los planes de la compañía.

El servicio fue calificado como innovador por medio de las 3 herramientas de investigación implementados y mencionados anteriormente, ya que no existe un gimnasio que vaya al cliente, sino cómo tradicionalmente se ha conocido que los consumidores se acercan a las instalaciones, sin embargo Go-Fit ha pensado en las nuevas necesidades que posee el mercado, ya que el tráfico de la ciudad de Quito hace imposible el traslado, quitando el tiempo que se tiene para la realización de actividades físicas. Por lo que ahora la empresa dará el servicio en un lugar elegido por el consumidor, algo que se evidenció cuantitativamente en la encuesta, dando un 93% de aceptación, lo mismo que genera una confianza de que se puede poner en práctica la idea del negocio.

Por último, los planes de membresías que se deben desarrollar son mensuales, trimestrales, semestrales y anuales; sin embargo, los mayores beneficios se encuentran en los de largo plazo, ya sea por costo o tiempo adicional, permitiéndoles a los clientes que puedan optar por la forma de pago de su preferencia, ya sea efectivo, tarjeta de crédito, cheque o debito cuenta

bancaria. Dicha forma les ayudará a que se sientan a gusto con la inversión en su salud que van a desarrollar.

3.6. Tamaño de mercado y tendencias

Según datos del INEC, la población de la ciudad de Quito asciende 2'239.191 habitantes, si del total de la población tomamos el 63,5% que corresponde al rango de edad al cual se enfoca el negocio y el 25,9% que es el porcentaje de personas de socio-económico medio alto y alto, se obtendría 368.268 personas como posibles consumidores. El crecimiento promedio de la población de la ciudad de Quito para los siguientes 5 años es 1,81% (INEC, 2012), este dato nos servirá para efectos de proyecciones.

3.7. La competencia y sus ventajas

Tabla 9. La competencia y sus ventajas

Marca	Características
Phisque Wellness Club	Gimnasio que cuenta con 10 años de trayectoria en la industria de los gimnasios. Al momento posee 2 gimnasios en la ciudad de Quito, en donde brinda una gran variedad de actividades para realizar ejercicios; como por ejemplo, clases de aeróbicos, baile, máquinas, Cycling, Pilates, yoga, piscina, Spa, entre otras.
Fit-Center	Fundado en 1996, es un gimnasio muy popular en la capital del Ecuador. Fit-Center cuenta con 2 sucursales en la ciudad de Quito. Los servicios que ofrecen son: Pilates, Cycling y máquinas.
Ventura Fitness Club	Posee un gran reconocimiento en el mercado por sus grandes instalaciones y servicios, los mismos que son: piscina, clases grupales, canchas de Squash, máquinas, Spa, entre otros.

Janine's Gym	Ubicado en Cumbayá, es un gimnasio que cuenta con 3 años de funcionamiento. Este gimnasio ingresó al mercado con el objetivo de presentar servicios innovadores como Pilates Reformer.
--------------	--

3.8. Participación de mercados y ventas de la industria

Mediante una investigación por observación al mercado e industria de gimnasios en la ciudad de Quito se manifiesta un gran crecimiento en las inscripciones de nuevos socios a las actividades físicas, lo mismo que en la investigación de mercados se ratifica por la tendencia creciente que se da en la realización de actividades físicas en el país y en el deseo de terminar con un estilo de vida sedentario.

Uno de los principales participantes de la industria es Phisique Wellness Club, ya que posee 10 años de experiencia en el mercado y su crecimiento en los 3 últimos años le ha permitido la apertura de 2 nuevas instalaciones en la ciudad de Quito, lo mismo que proporciona una visión optimista para el crecimiento del mercado e industria, por ende del negocio también. El precio promedio de una membresía es \$135 mensuales por persona y su cartera de clientes asciende aproximadamente a los 1707 en sus 3 establecimientos; por lo tanto, se determina que sus ventas anuales son aproximadamente 2.7 millones de dólares.

Janine's Gym es otro participante importante en la industria de gimnasios, el mismo posee alrededor de 287 socios y el costo promedio de la membresía mensual es \$100, lo cual genera ventas anuales de 344 mil dólares.

Ventura Fitness Gym es un gimnasio de gran reconocimiento, especialmente en Tumbaco. En la actualidad cuenta con aproximadamente 400 socios y el costo mensual promedio por persona es de \$120; por lo tanto sus ventas ascienden a aproximadamente 576 mil dólares en el año.

Por último el Fit-Center, es un gimnasio enfocado a una clase social más baja en comparación a los gimnasios antes mencionados, tiene una gran aceptación en el mercado situación que se refleja en el nivel de ventas anuales de 420 mil dólares aportados por sus socios, que en total son alrededor de 500 personas.

3.9. Evaluación del mercado durante la implementación

Durante la etapa de implementación del negocio se tendrá en investigación la competencia y su constante desarrollo e innovación de servicios para mantener una cartera de servicios competitiva.

4. PLAN DE MARKETING

Go-Fit es un proyecto centrado a la prestación de un servicio de alta calidad, innovación y seguridad para el cliente. Es por esto que el plan de Marketing que desarrolla está centrado a generar relación con los clientes; tomando como recomendación las siguientes palabras "... para tener éxito en el competitivo mercado actual, las compañías deben centrarse en el cliente, conquistar clientes de la competencia, y luego conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor." (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 49).

Objetivo general

Alcanzar un gran reconocimiento en el mercado, por el servicio de calidad y diferenciador al consumidor.

Objetivos específicos

- Generar una fidelización al consumidor.
- Incrementar el nivel de ventas en un 10% de forma anual.

4.1. Estrategia general de marketing

En el entorno que se encuentra Go-Fit, la diferenciación es un punto relevante que el cliente desea encontrar para ser la mejor opción que puede tomar. Por ello, la compañía realiza una innovación continua, que permita el mejoramiento del servicio periódicamente. En otras palabras "...la segunda estrategia genérica se basa en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en toda la industria se percibe como único." (Porter, 2009, pág. 80-81).

La estrategia de diferenciación, permite entregar un mayor valor al cliente; estando dispuesto a adquirir el producto por todos sus beneficios y dejando a

un lado como factor no relevante el precio, dando como resultado que la empresa genere una mayor rentabilidad en el corto y largo plazo. Lo mismo que se puede evidenciar con unos de los principios de dicha estrategia, ya que “La diferenciación genera márgenes más altos de beneficio para enfrentarse al poder de los proveedores; disminuye además el poder de negociación de los clientes ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio.” (Porter, 2009, pág. 80-81)

La diferenciación de Go-Fit se basa en permitir a los consumidores la posibilidad de que realicen actividad física en lugares a su elección, ofreciéndoles: horarios extendidos, pruebas físicas y nutricionales, privacidad para ejercitarse; es decir, ofrecer la posibilidad de realizar ejercicio en un ambiente tranquilo y relajado que conlleve la comodidad del consumidor.

Para mejorar la rentabilidad de la empresa, se aplicara como estrategia de servicio conseguir que más personas integren un mismo grupo de entrenamiento.

4.2. Política de precios

La diferenciación, es el valor agregado fundamental de Go-Fit, es por esto que “...casi siempre la diferenciación significará un debilitamiento del liderazgo en costes...” (Porter, 2009, pág. 80-81), dando como resultado que la elección de los consumidores por el servicio, no se base en el precio; por lo tanto, es importante manejar un servicio de calidad, con innovación continua y cuidando de su imagen. A pesar de ello, siempre se buscará alguna opción para reducir los costes y es ahí cuando la empresa logrará su mayor éxito; porque “Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación.” (Uemednet, 2004).

4.3. Táctica de ventas

La fase inicial de ventas que manejará Go-Fit, consiste en la red de contactos, la misma que se enfoca en ofrecer el servicio a familiares, amigos y conocidos de los creadores del proyecto; por otro lado, gracias a la experiencia de uno de los integrantes que desarrolla el presente proyecto se podrá trabajar con una base de datos que se ha venido desarrollando en base al gran interés de las personas al conversar sobre la idea del negocio.

Go-Fit, tendrá su propio equipo de vendedores, que al comienzo manejarán una táctica de ventas en frío, es decir “tocando puertas” en lugares específicos como empresas, grandes urbanizaciones, entre otros. Lo mismo que les ayudará al levantamiento de base de datos, de donde saldrán sus primeras ventas.

La compañía al manejar su propio equipo de ventas, se ve obligada a realizar continuas capacitaciones sobre ventas personalizadas, vía telefónica o por conferencias, generando así, un gran servicio y explicación al comprador, adicionando un seguimiento post-venta que ayuda a que jamás se sienta abandonado; de esta forma, la fidelización será una herramienta muy exitosa, dando como resultado que los propios consumidores puedan referir a Go-Fit a sus compañeros, amigos, familiares, entre otros.

Por otra parte, se manejará beneficios a grupos de personas, que deseen tomar el servicio de Go-Fit, ya que una de las principales preferencias del consumidor, se guía a la realización de ejercicios de forma grupal, logrando con ello que exista una motivación adicional para atraer a más personas y la continuidad a la realización de actividades físicas.

4.4. Política de servicio al cliente y garantías

Go-Fit como toda empresa que brinda un servicio, debe tomar en cuenta que sus clientes y consumidores, deben ser su principal responsabilidad, ya que son los que permiten que el negocio continúe. Es por ello que el servicio al cliente es de gran relevancia para la compañía, por lo mismo todos sus colaboradores deben demostrar una educación de forma integral, ya que así la organización podrá desarrollar una forma de pensar y de comportarse, basado en el principio de Kaizen "... se traduce como mejoramiento (de Kai, que significa cambio, y de zen, que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementado mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente, en la forma como se realizan las actividades." (Wellington, 1997, pág. 13). Por lo tanto se podrá lograr que los clientes se sientan satisfechos con el servicio, al saber que sus sugerencias son analizadas seriamente, sus inquietudes escuchadas y sus reclamos solucionados de la mejor manera.

Las garantías que Go-Fit ofrece a sus clientes son brindarles un servicio de calidad, innovador y profesional; cuidando su valor de marca a lo largo de la vida del negocio; por otro lado, a los consumidores se les pedirá un certificado médico, en donde se detalle la situación actual en la que se encuentran, de esta forma se determinará qué actividades deben y son capaces de realizar los consumidores. De esta forma no se correrán riesgos para la compañía al momento de comenzar con una planificación de actividades físicas.

4.5. Promoción y publicidad

La investigación de mercado previamente realizada, determinó que la preferencia en la realización de actividades físicas es hacerlo en grupo, por lo que Go-Fit, debe tomar en cuenta que la publicidad de "boca en boca", será de

gran relevancia, logrando con esto que los consumidores puedan referir el servicio a sus familiares, amigos, compañeros de trabajo, entre otros. Es por esto que se tendrá una campaña de referidos de manera permanente, entregando beneficios a los clientes o consumidores que proporcione nuevos clientes a la empresa; los beneficios podrían ser de reducción de precio o tiempo adicional a sus paquetes obtenidos.

Al momento de comenzar el negocio, se ha determinado que se debe realizar una campaña en medios masivos, ya que se necesita generar un reconocimiento de marca, para que el mercado entienda los beneficios que desean brindar.

Toda empresa se encuentra obligada a realizar promociones de venta que ayuden a atraer a un mayor número de clientes y consumidores, por lo que Go-Fit trabajará con variedad de promociones, ya sea por temporadas o de forma grupal es decir;

- San Valentín, promoción a parejas.
- El día de la madre, promoción a mamá.
- El día del padre, promoción a papá.
- El día del niño, promoción a los hijos.
- Verano, promoción a estudiantes.
- Octubre y noviembre, promoción a la familia.
- Navidad, promoción individual.

Para aplicar a una promoción de grupo se deberá analizar cada caso y fecha de compra.

Por otro lado, gracias a la recomendación en la investigación de mercados, se debe aprovechar el auge que se tiene con la publicidad en redes sociales, como Facebook, Twitter, My Space, LinkedIn, entre otros, ya que de esta forma

se puede llegar a los consumidores de manera efectiva con una comunicación clara de que se les desea brindar, por medio de mensajes, fotos o videos.

Por último se debe tomar en cuenta que mediante la realización de actividades, como por ejemplo en parques reconocidos a nivel de la ciudad, se logrará que los posibles consumidores puedan percibir el tipo de servicio que se desea brindar, por lo tanto sería de gran relevancia realizar una programación de dicha actividad, para dar a conocer a Go-Fit.

4.6. Distribución

Go-Fit, no tendrá un canal de distribución, ya que la misma empresa se encargará de llegar con su servicio al consumidor final; por lo tanto, la compañía se encargará de todo el giro del negocio.

4.7 Control y evaluación

Go-Fit realizará una retroalimentación continua, generando índices que permitan analizar la situación de la compañía y del servicio, como por ejemplo;

- Índice de rentabilidad.
- Índice de renovaciones.
- Índice de nuevos clientes.
- Índice de sugerencias.
- Índice de quejas.
- Entre otros.

Con ello se busca mejorar todo lo que se esté realizando de mala forma y se podrá continuar con lo que esté dando resultados positivos.

5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

5.1. Estado actual de desarrollo y tareas pendientes

Actualmente el proyecto se encuentra en proceso de planificación. El plan de negocios desarrollado en el presente trabajo es la base para iniciar implementación. La principal tarea pendiente es la puesta en marcha del negocio, situación que engloba: contratación de personal, búsqueda de clientes y el inicio de actividades.

5.2. Dificultades y Riesgos

El mayor riesgo durante la implementación del proyecto es la aceptación de la marca y servicio en el mercado. La tendencia actual al cuidado de la salud mediante la realización de ejercicios físicos ha incrementado considerablemente, situación que se confirma con los resultados de la investigación de mercados; por lo tanto se debe realizar una buena planificación de marketing que ayude a minimizar el riesgo.

Otro riesgo asociado al proyecto es la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores, por lo cual Go-Fit se ve obligado a mantener una innovación continua hacia las nuevas tendencias de ejercicios.

Por último se debe tomar en cuenta, que al momento de trabajar con objetivos personales por cada uno de los consumidores, se puede ocasionar insatisfacción de los mismos, por el no cumplimiento de las metas. Por tal motivo, se debe aclarar la importancia del compromiso de ayuda entre las partes involucradas.

5.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos

El mejoramiento del servicio se basa en la innovación en la manera de ejercitarse que se puede brindar a los consumidores, mediante la implementación de nuevas técnicas y capacitaciones permanentes al talento humano.

El desarrollo de nuevos servicios se basa principalmente en la creación de clubes especializados en distintos deportes determinados por la preferencia de los consumidores.

5.4. Costos de desarrollo proyectados

El costo asociado a la creación de nuevos servicios es variable dependiendo de los deportes que se quieran practicar en los diferentes clubes especializados que se brinden.

5.5. Propiedad intelectual

El registro de marca se realiza en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Es importante realizar el registro del nombre comercial, el slogan y logo que son los signos distintivos de la empresa

El requisito principal para el registro es la presentación del “Formato Único de Registro de Signos Distintivos” (IEPI, 2013), adjuntando los anexos que se solicitan en el mismo.

El procedimiento de registro es el siguiente:

- “Presentación de la solicitud a IEPI.
- Realización de un examen de forma, en el cual se revisa que cumpla todos los requisitos.

- Publicación en la Gaceta de Propiedad Industrial, con la finalidad de que terceros tengan conocimiento de las peticiones efectuadas.
- Si no existe oposición, se efectúa el examen de registrabilidad.
- Emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro.
- En caso de concesión, el trámite concluye con la emisión del título de registro.” (IEPI, 2013)

Trámite por solicitud de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva asciende a la suma de USD\$ 116. (IEPI, 2013)

El formato de registro se encuentra en el anexo # 2.

6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

6.1. Estrategia de operaciones

Las dificultades que se posee cada persona para realizar ejercicios en la ciudad de Quito, pueden ser, tráfico, falta de tiempo, pocas opciones, distancia, entre otras; por lo tanto, hace que esta idea de negocio del gimnasio multifuncional puerta a puerta surja con gran relevancia, ya que la tendencia que se observa a la realización de actividades físicas se encuentra en aumento, por lo que se trata de buscar la mejor opción al momento de realizar dicha actividad, tomando en cuenta los factores; tiempo, ubicación, servicio, calidad, limpieza, seguimiento, entre otros. Por esta razón, Go-Fit ha basado llevar el gimnasio hacia los consumidores, dando como resultado una mayor comodidad y servicio agregado para ellos, mejorando su deseo de compra.

El servicio que ofrece Go-Fit, al tratarse de un servicio de instrucción el momento de realizar actividad física tiene una estrategia de operaciones basada en la capacidad de optimizar tiempos en el traslado de los entrenadores a los diferentes lugares escogidos por los consumidores para realizar ejercicio.

Otro aspecto importante para el desarrollo de operaciones es la movilización de todos los implementos necesarios ya que las actividades se van a realizar fuera de las instalaciones de un gimnasio.

La definición de horarios y un cronograma de actividades son elementos claves el momento de brindar el servicio. Los mismos que serán planificados, en base los diferentes paquetes y horarios deseados por los consumidores, ya que Go-Fit podrá brindarles el servicio de gimnasio en la hora dispuesta por los clientes.

Go-Fit, es una empresa motivada a brindar una gran variedad de clases deportivas, con el objetivo de no generar una rutina que produzca desmotivación o aburrimiento a los consumidores, ya que esto puede romper la regularidad que se desea tener en la renovación del servicio. Es por esto que se ha pensado arrancar con 5 tipos de ejercicios, los cuales son: Bailoterapia, Pilates, yoga, aeróbicos, ejercicios multifuncionales de tonificación y cardiovascular. Dando como resultado a que el socio pueda elegir entre ellas o combinarlas.

6.2. Ciclo de operaciones

Existe un ciclo de operaciones para diferentes actividades que se van a realizar para la puesta en marcha del negocio y posteriormente para el funcionamiento del mismo.

Entre las principales actividades que Go-Fit va a desarrollar se destacan las siguientes:

- Contratación de personal
- Proceso de ventas
- Planificación de entrenamiento
- Operaciones
- Capacitación de personal
- Servicio post-venta

A continuación se presenta un diagrama de actividades específicas necesarias para desarrollar los procesos antes planteados.

6.2.1. Ciclo de contratación de personal

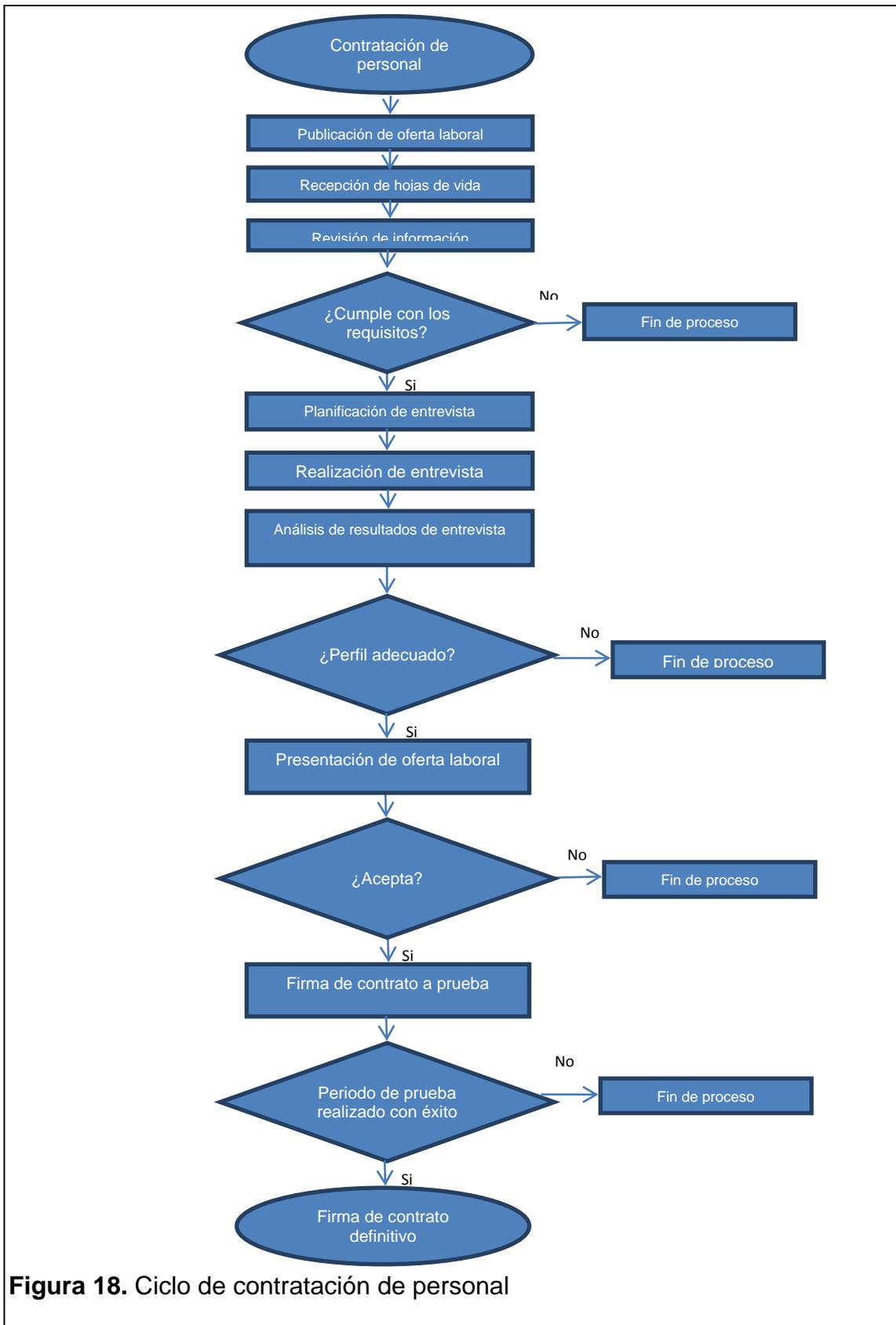


Figura 18. Ciclo de contratación de personal

6.2.2. Ciclo de ventas

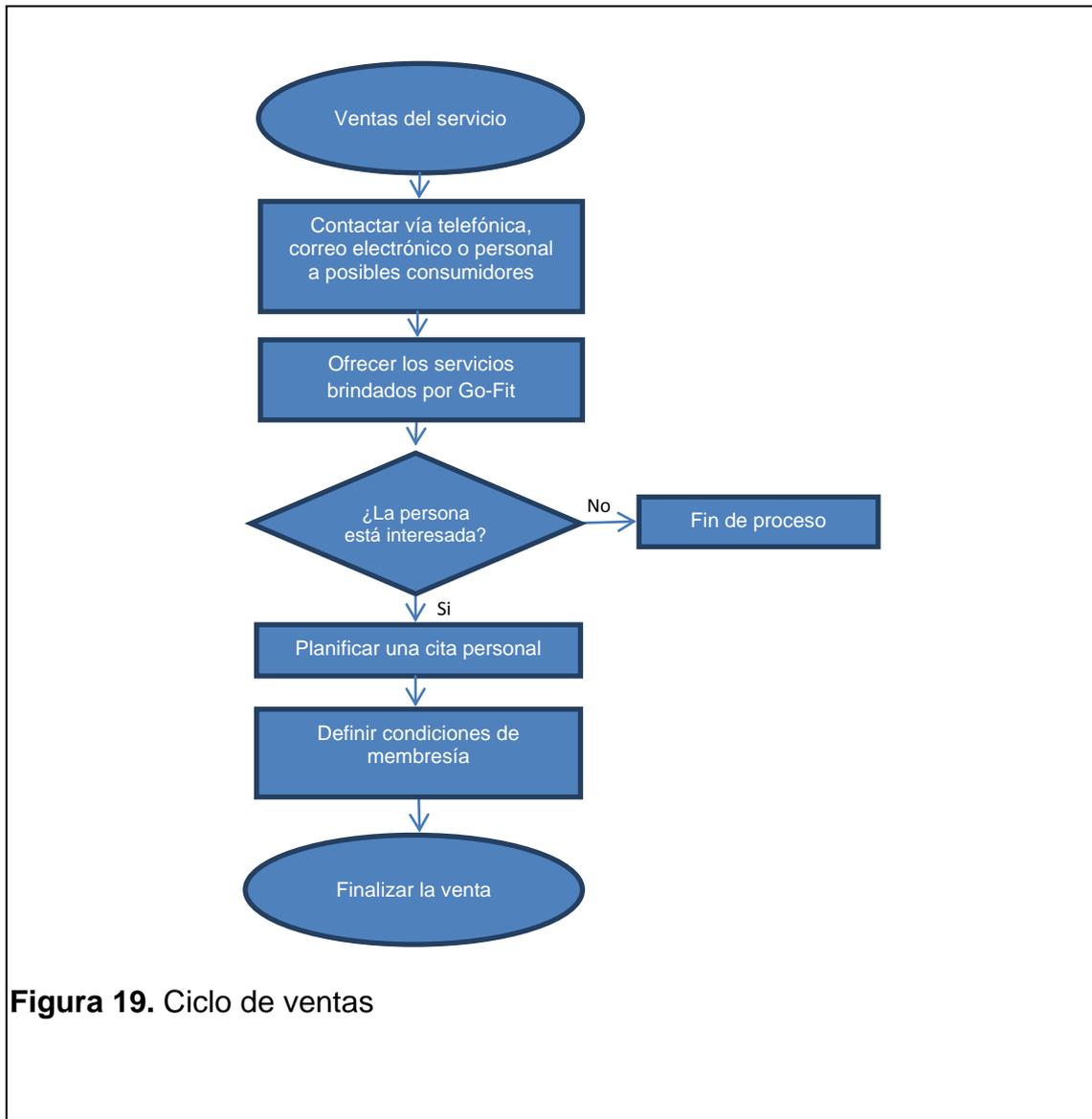
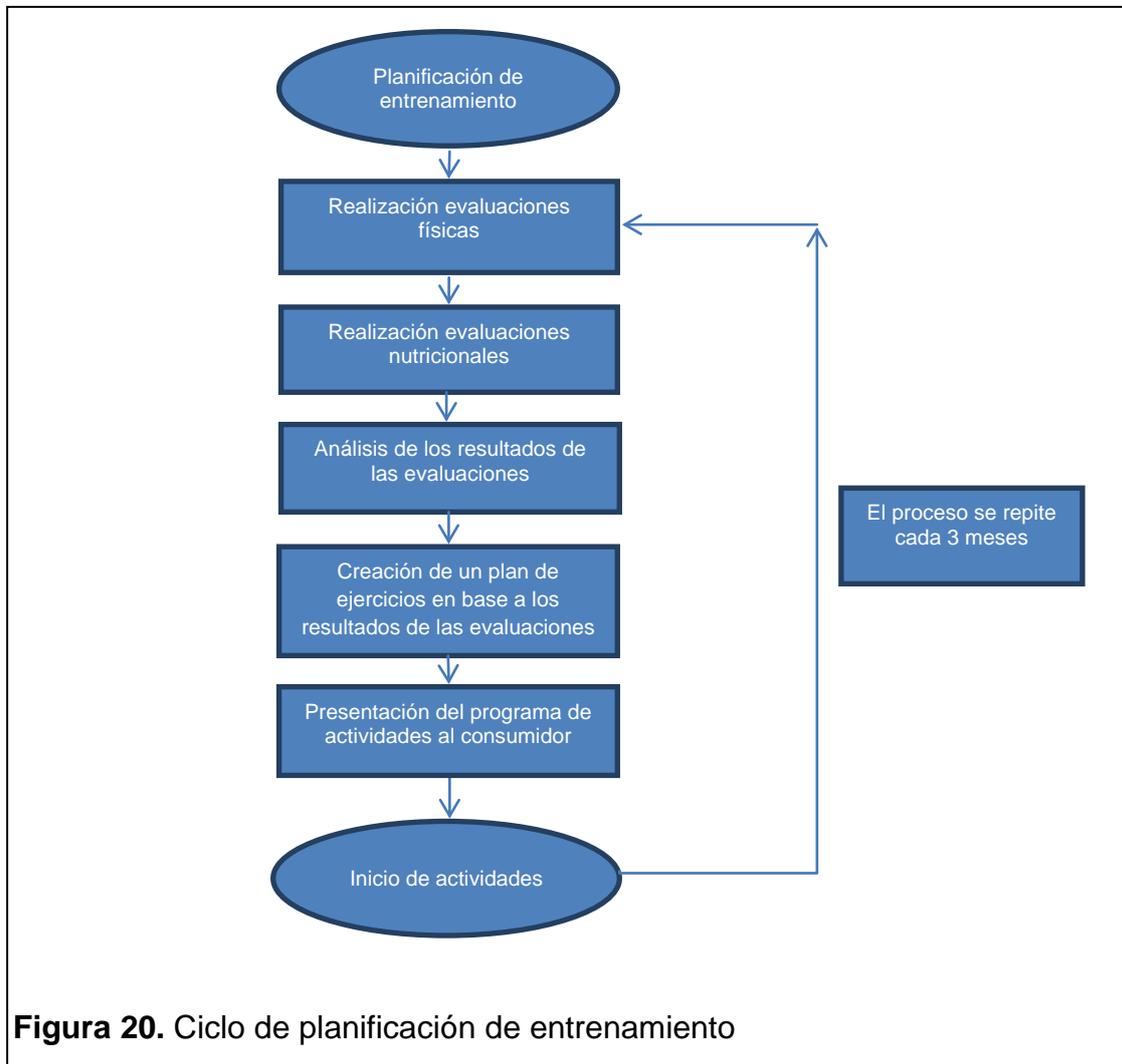


Figura 19. Ciclo de ventas

6.2.3. Ciclo de planificación de entrenamiento



6.2.4. Ciclo operacional

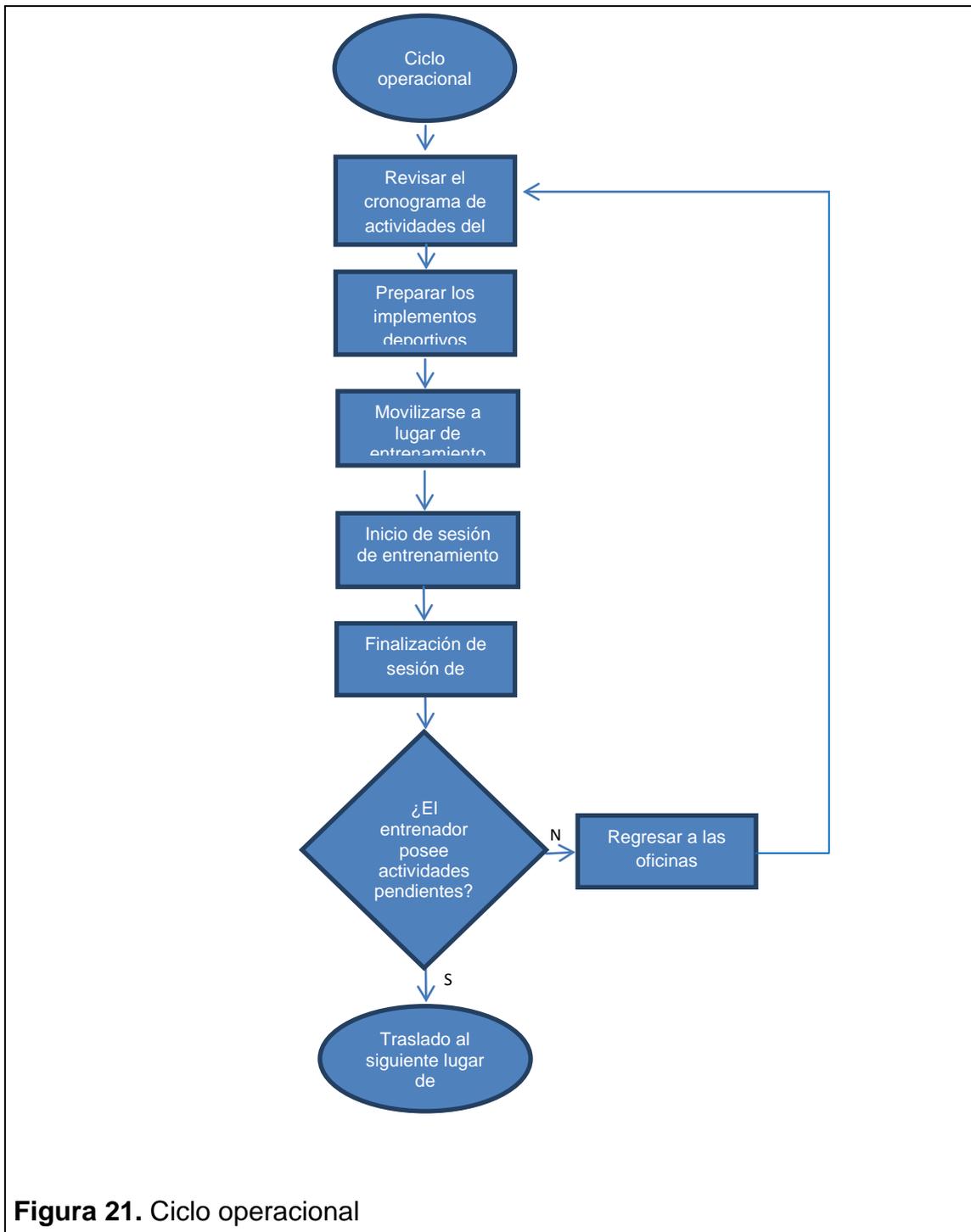
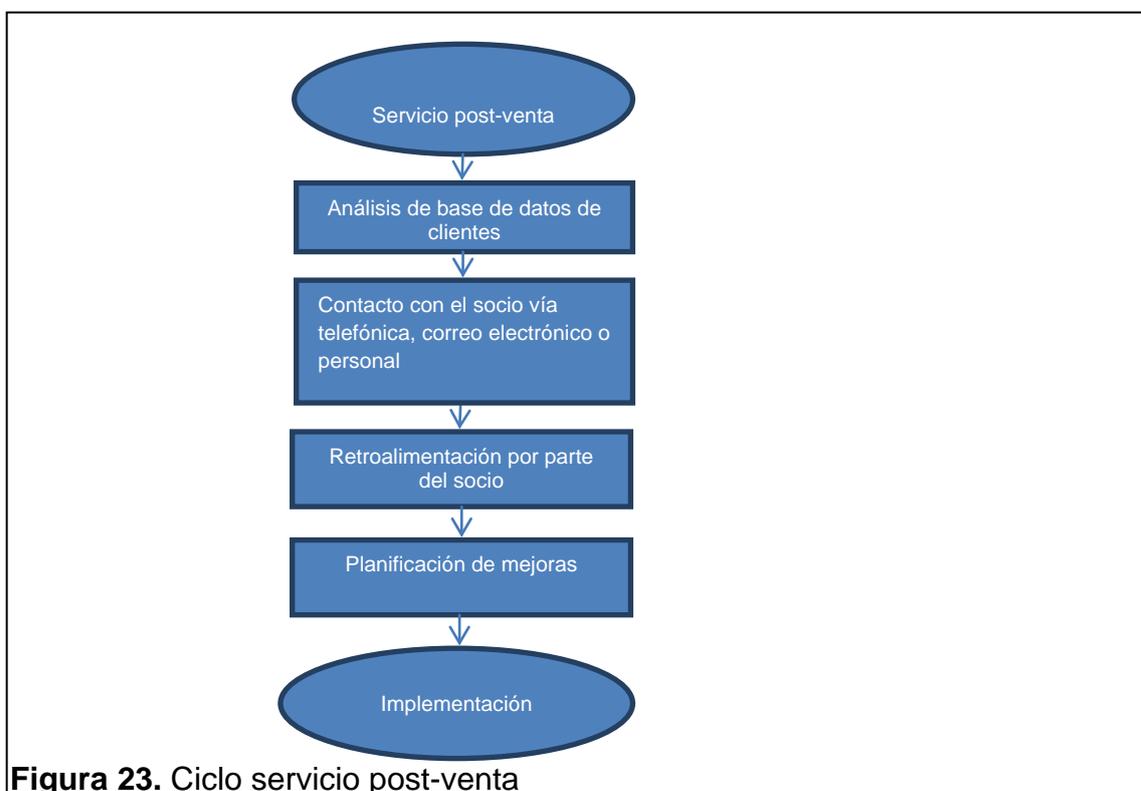


Figura 21. Ciclo operacional

6.2.5. Ciclo de capacitación de personal



6.2.6. Ciclo servicio post-venta



6.3. Requerimiento de equipos y herramientas

Los principales implementos y equipos para la puesta en marcha del proyecto son los siguientes:

- Furgonetas: el servicio va ser brindado en instalaciones requeridas por los consumidores, razón por la cual es necesario contar con medios de transporte para movilizar los implementos deportivos.
- Aerobic expander: Liga de material de caucho expandible, para la realización de ejercicios cardiovasculares y de tonificación en las clases de aeróbicos.
- Set yoga – Pilates: Conjunto de Pilates y Yoga Mats, pelotas inflables y bandas de caucho, para la realización de clases de Yoga y Pilates, que permitan realizar un trabajo de tonificación dentro de cada programa de entrenamiento de los consumidores.
- Juego de mancuernas de 3, 5, 8 y 10 lbs.: Implemento adecuado para la realización de ejercicios multifuncionales de tonificación.
- Pelotas medicinales: Pelotas suaves y sin rebote que se utilizan para estiramiento, flexibilidad y tono muscular. Tienen diferentes pesos, para distintos niveles de entrenamiento de Pilates.
- Mats: Colchonetas de material de caucho y tela, con el objetivo de que los consumidores realicen sus clases grupales en ella, para mejorar su posición.
- Ejercitador de abdomen: Implemento diseñado para focalizarse en la tonificación del abdomen.
- Balanza digital: Equipo digital, para la realización de los diferentes exámenes físicos y nutricionales necesarios para la elaboración del programa de entrenamiento de los consumidores.
- Picómetro (medidor de grasa): Implemento diseñado para poder realizar el estudio del índice de masa corporal para los consumidores.
- Cinta métrica: Necesaria para la toma de medidas a los consumidores y poder elaborar su programa de entrenamiento.

- Medidor de presión: Necesario para la realización de exámenes básicos, que permitan conocer la situación actual del consumidor.
- Equipo de sonido: es necesario crear un ambiente de música para la realización de las rutinas de ejercicios y en especial para la práctica de Bailoterapia.

6.4. Instalaciones y mejoras

El servicio que ofrecerá Go-Fit es la realización de actividades físicas fuera de las instalaciones de un gimnasio, razón por la cual las instalaciones necesarias para la puesta en marcha del negocio son únicamente las correspondientes a las oficinas administrativas.

Es importante recalcar la necesidad de contar con una bodega para el almacenamiento de los diferentes implementos deportivos.

En cuanto a servicios básicos es necesario tener acceso a agua, luz y línea telefónica. El internet es otro elemento importante para el desarrollo del proyecto.

6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

6.5.1. Localización Geográfica

La oficina administrativa se debe localizar en el sector de El Batán, debido a su ubicación es un sector ideal como punto de inicio para el traslado de los entrenadores a los diferentes lugares de entrenamientos.

6.5.2. Requerimientos de espacio físico

El requerimiento mínimo de espacio físico para las oficinas administrativas será de 30 metros cuadrados que serán distribuidos de la siguiente manera:

- 10 m² bodega.
- 20 m² oficinas administrativas

6.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Go-Fit es una empresa de servicios razón por lo cual no posee un proceso para el manejo de inventarios ya que el almacenamiento que va a realizar Go-Fit corresponde únicamente a los equipos que no se encuentren operativos, ya sea por mantenimiento o por requerimientos de los consumidores.

6.7. Aspectos regulatorios y legales

6.7.1. Constitución de la compañía

La figura legal escogida para el establecimiento del negocio es Compañía Limitada. De acuerdo a la ley de compañías los aspectos regulatorios y legales para la constitución de una Compañía Limitada son los siguientes:

- “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.
- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad las realizaciones de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguras, capitalización y ahorro.

- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.” (Ley de Compañías, 1999)
- “La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.” (Superintendencia de Compañías, 2013).
- “La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.
- Contenido de la escritura de constitución:
 1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
 2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
 3. El objeto social, debidamente concretado;
 4. La duración de la compañía;
 5. El domicilio de la compañía;

6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.” (Ley de Compañías, 1999).

6.7.2. Requisitos para inscripción en el registro mercantil

“Para que una empresa sea inscrita en el Registro Mercantil, debe presentar:

- Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias).
- Pago de la patente municipal.
- Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos.
- Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución.”
(Cámara de Comercio de Quito, 2013)

6.7.3. Requisitos para inscripción de sociedades en el SRI

- “Formulario RUC01-A y RUC01-B, debidamente firmados por el representante legal o apoderado.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.

- Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Datos generales, Actos jurídicos y Accionistas)
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación del representante legal.
- Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses.” (SRI, 2013).

6.7.4. Patente municipal

“Para realizar el trámite de obtención de la patente, se necesita:

- Formulario de declaración de patente municipal debidamente lleno y suscrito por el representante legal.
- Copia de cédula y certificado de votación de las últimas elecciones del representante legal.
- Copia de la escritura protocolizada de constitución de la persona jurídica (en el caso de las empresas nuevas).
- Copia del nombramiento del representante legal.” (Noticias Quito, 2013)

7. EQUIPO GERENCIAL

7.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional para la puesta en marcha del proyecto será basada en funciones.

La estructura de la empresa estará dividida en tres grandes áreas que son:

- Administrativa y financiera
- Comercialización y ventas
- Técnica y operacional

Para el buen desempeño de estas tres actividades básicas se requiere contar con personal altamente capacitado para las funciones requeridas.

En el organigrama se puede evidenciar el personal que formará parte de cada una de estas áreas.

7.1.1. Organigrama

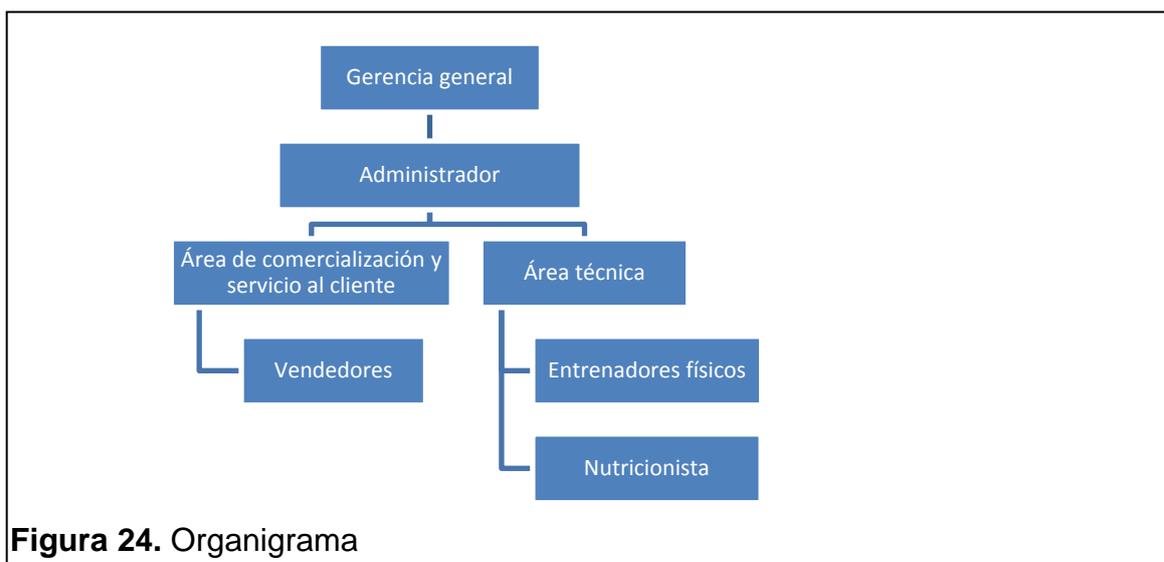


Figura 24. Organigrama

7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

7.2.1. Gerente general

7.2.1.1. Datos de identificación

Tabla 10. Perfil Gerente General

Puesto:	Gerente General	Código:	1
Nombre de la empresa:	Go-Fit	Área:	Gerencia
Puesto supervisor:	Alta dirección		

7.2.1.2. Misión del puesto

Desarrollar un ambiente de trabajo adecuado, participando activamente en el desarrollo del personal y fijando estrategias que permitan una buena asignación de recursos para el desarrollo de la empresa, así como supervisar las operaciones diarias del negocio e implantar acciones para alcanzar la satisfacción del cliente.

7.2.1.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla 11. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes-Gerente General

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Proponer estrategias para el plan de acción a corto, mediano y largo plazo.	Todo el personal	Crecimiento y eficiencia en la empresa
	Revisar y analizar el plan de cumplimiento de objetivos del personal	Equipo gerencial	Porcentaje de cumplimiento de las

			responsabilidades asignadas
	Encontrar y desarrollar oportunidades para la apertura hacia nuevos mercados, generando un mejor posicionamiento.	Administrador	Índice de participación de mercado
	Designar recursos para desarrollo de nuevos servicios y motivación de personal	Administrador	Índices financieros
	Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa	Órganos de control	Número de sanciones
	Verificar y analizar las cuentas contables de la empresa	Equipo gerencial	Índices financieros
	Mantener contacto permanente con los consumidores	Consumidores	Índice de satisfacción del cliente

7.2.1.4. Matriz de competencias

Tabla 12. Matriz de competencias-Gerente general

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Proponer estrategias para el plan de acción a corto, mediano y largo plazo.	Dirección estratégica Gestión gerencial	Liderazgo	Creatividad Iniciativa
	Revisar y analizar el plan de cumplimiento de objetivos del personal	Administración empresarial	Recursos humanos	Análisis estadístico
	Encontrar y desarrollar	Planificación	Pensamiento	Liderazgo

	oportunidades para la apertura hacia nuevos mercados, generando un mejor posicionamiento.	Elaboración de estrategias	analítico	Iniciativa
	Designar recursos para desarrollo de nuevos servicios y motivación de personal	Finanzas	Buen manejo matemático y estadístico	Organización
	Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa	Gestión gerencial	Comunicación Manejo de disposiciones legales	Iniciativa Liderazgo
	Verificar y analizar las cuentas contables de la empresa	Finanzas	Pensamiento analítico	Detallista

7.2.1.5. Educación formal requerida

Tabla 13. Educación formal requerida-Gerente General

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel en carreras administrativas	5 años / Ingeniero Comercial	Gerencia, Comercio internacional, marketing, recursos humanos, finanzas.

7.2.1.6. Capacitación adicional requerida

Tabla 14. Capacitación adicional requerida-Gerente General

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gestión empresarial	40 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	40 horas

7.2.1.7. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 15. Conocimientos informativos requeridos-Gerente General

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Situación actual de la empresa	Conocimientos de misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.		X
	Leyes y regulaciones	Regulaciones tributarias y laborales.	X	X
	Clientes internos y externos	Conocimiento de personas vinculadas al negocio: Personal, clientes, proveedores.	X	X
	Mercado, competencia	Cuota de mercado de la competencia.	X	X
	Conocimientos informáticos	Manejo de tecnología necesaria	X	X

7.2.1.8. Destrezas específicas requeridas

Tabla 16. Destrezas específicas requeridas-Gerente General

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Liderazgo	Convencer y motivar al personal para el desarrollo de actividades	X	X
	Delegación de actividades	Organizar funciones, para determinar el personal responsable de cada actividad	X	X
	Comunicación eficaz	Transmitir de manera adecuada las ideas claves del negocio	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Planificación	Desarrollar planes de acción	X	X
	Organización	Definir y asignar responsabilidades y recursos	X	X
	Dirección	Dirigir acciones	X	X
	Control	Dar seguimiento a las actividades realizadas para conseguir una retroalimentación	X	X

7.2.1.9. Experiencia laboral requerida

Tabla 17. Experiencia laboral requerida-Gerente General

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Desempeño de responsabilidades gerenciales.

7.2.2. Administrador

7.2.2.1. Datos de identificación

Tabla 18. Perfil Administrador

Puesto:	Administrador	Código:	2
Nombre de la empresa:	Go-Fit	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Gerente general		

7.2.2.2. Misión del puesto

Realizar actividades de supervisión y control de las actividades de la empresa, generando un ambiente organizado, en el que todas las personas que forman parte de la empresa puedan desempeñar de manera correcta sus responsabilidades. Supervisar las áreas contable y financiera, evaluar la rentabilidad alcanzada.

7.2.2.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla 19. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes -
Administrador

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
2	Contratar personal	Todo el personal	Porcentajes de personas contratadas que superan el periodo de prueba
	Supervisar las ventas	Vendedores	Número de ventas
	Elaborar cronograma de actividades diarios	Entrenadores	Porcentaje de cumplimiento de las actividades
	Coordinar programas de capacitación para el personal	Todo el personal	Número de empleados capacitados
	Evaluar proveedores	Consumidores	Calidad de implementos
	Controlar el requerimiento de nuevos equipos o implementos	Todo el personal	Investigación y desarrollo

7.2.2.4. Matriz de competencias

Tabla 20. Matriz de competencias - Administrador

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Contratar personal	Gestión gerencial Recursos humanos	Liderazgo	Toma de decisiones
	Supervisar las ventas	Administración empresarial	Marketing	Comercialización y ventas
	Elaborar cronograma de actividades diarios	Planificación	Trabajo en equipo	Organización
	Coordinar programas de capacitación para el personal	Recursos humanos	Comunicación organizacional	Iniciativa
	Evaluar proveedores	Administración empresarial	Negociación	Buenas relaciones interpersonales
	Controlar el requerimiento de nuevos equipos o implementos	Planeación estratégica	Logística	Organización

7.2.2.5. Educación formal requerida

Tabla 21. Educación formal requerida - Administrador

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel en carreras administrativas	5 años / Ingeniero Comercial	Comercio internacional, marketing, recursos humanos, finanzas.

7.2.2.6. Capacitación adicional requerida

Tabla 22. Capacitación adicional requerida - Administrador

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Liderazgo y trabajo en equipo	40 horas
Servicio al cliente	40 horas
Ventas	40 horas
PNL	40 horas
Manejo de personal	25 horas
Educación física	25 horas
Contabilidad y finanzas	40 horas

7.2.2.7. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 23. Conocimientos informativos requeridos - Administrador

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Situación actual de la empresa	Conocimientos de misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.		X
	Técnicos y operacionales	Conocimientos básicos de la operación del negocio.		X
	Clientes internos y externos	Conocimiento de personas vinculadas al negocio: Personal, clientes, proveedores.	X	X
	Actividades diarias	Conocimiento de las actividades específicas del personal		X
	Conocimientos informáticos	Manejo de tecnología necesaria	X	X

7.2.2.8. Destrezas específicas requeridas

Tabla 24. Destrezas específicas requeridas - Administrador

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Liderazgo	Convencer y motivar al personal para el desarrollo de actividades	X	X
	Delegación de actividades	Organizar funciones, para determinar el personal responsable de cada actividad	X	X
	Comunicación eficaz	Transmitir de manera adecuada las ideas claves del negocio	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Organización	Definir y asignar responsabilidades y recursos	X	X
	Toma de decisiones	Capacidad de tomar decisiones importantes respecto al giro del negocio	X	X
	Control	Dar seguimiento a las actividades realizadas para conseguir una retroalimentación	X	X

7.2.2.9. Experiencia laboral requerida

Tabla 25. Experiencia laboral requerida - Administrador

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Especificidad de la experiencia	Desempeño de responsabilidades administrativas.

7.2.3. Nutricionista

7.2.3.1. Datos de identificación

Tabla 26. Perfil Nutricionista

Puesto:	Nutricionista	Código:	3
Nombre de la empresa:	Go-Fit	Área:	Técnica
Puesto supervisor:	Administrador		

7.2.3.2. Misión del puesto

Evaluar la condición médica y nutricional de todos los socios para en base a esta información realizar una rutina de ejercicios personalizada.
--

7.2.3.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla 27. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes -
Nutricionista

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
3	Realizar evaluaciones médicas y nutricionales	Entrenadores Consumidores	Índice de realización de fichas de entrenamiento.
	Realizar un diagnóstico personal en el campo de nutrición	Consumidores	Índice de crecimiento en el historial nutricional de los consumidores
	Realizar guía nutricional.	Consumidores	Índice de realización de fichas de entrenamiento.
	Controlar y evaluar periódicamente la situación nutricional de los socios	Entrenadores Consumidores	Índice de programación de citas nutricionales.

7.2.3.4. Matriz de competencias

Tabla 28. Matriz de competencias - Nutricionista

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Realizar evaluaciones médicas y nutricionales	Medicina general Nutrición	Responsabilidad	Compromiso
	Crear fichas de entrenamiento	Nutrición deportiva	Trabajo en equipo	Organización
	Realizar un diagnóstico personal en el campo de nutrición	Nutrición	Buenas relaciones interpersonales	Toma de decisiones
	Recomendar dietas alimenticias	Nutrición Alimentación	Facilidad de comunicación	Predisposición a ayudar Discreción
	Controlar y evaluar periódicamente la situación nutricional de los socios	Nutrición	Control	Organización

7.2.3.5. Educación formal requerida

Tabla 29. Educación formal requerida - Nutricionista

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel en nutrición	Nutricionista	Medicina, nutrición, deporte

7.2.3.6. Capacitación adicional requerida

Tabla 30. Capacitación adicional requerida - Nutricionista

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Nutrición deportiva	40 horas

7.2.3.7. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 31. Conocimientos informativos requeridos - Nutricionista

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Situación actual de la empresa	Conocimientos de misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.		X
	Técnicos y operacionales	Conocimientos básicos de la operación del negocio.		X
	Clientes	Conocimiento de		

	internos y externos	personas vinculadas al negocio: Personal, clientes, proveedores.		X
	Nutrición y alimentación	Conocimientos nutricionales y alimenticios que puedan ser aplicados a la práctica deportiva	X	X
	Condición física de los socios	Conocimientos del estado físico de cada uno de los socios		X
	Conocimientos informáticos	Manejo de tecnología necesaria	X	X

7.2.3.8. Destrezas específicas requeridas

Tabla 32. Destrezas específicas requeridas - Nutricionista

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Facilidad de comunicación	Transmitir de manera adecuada las ideas claves del negocio	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Organización	Definir y asignar responsabilidades y recursos	X	X
	Toma de	Capacidad de	X	X

	decisiones	tomar decisiones importantes respecto al giro del negocio		
	Control	Dar seguimiento a las actividades realizadas para conseguir una retroalimentación	X	X
	Buenas relaciones interpersonales	Lograr buenas relaciones con las personas	X	X

7.2.3.9. Experiencia laboral requerida

Tabla 33. Experiencia laboral requerida – Nutricionista

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Desempeño de actividades en el campo de la nutrición.

7.2.4. Entrenador

7.2.4.1. Datos de identificación

Tabla 34. Perfil entrenador

Puesto:	Entrenador	Código:	4
Nombre de la empresa:	Go-Fit	Área:	Técnica
Puesto supervisor:	Administrador		

7.2.4.2. Misión del puesto

Desarrollar un ambiente adecuado para las diferentes actividades físicas, responsable de las evaluaciones necesarias para generar un planificación en el entrenamiento de los socios; compromiso en su cumplimiento de horarios, clases, capacitación y de un trabajo técnico con alta calidad.

7.2.4.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla 35. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes -
Entrenador

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
4	Organización de los diferentes implementos necesarios para el desarrollo de sus clases	Consumidores	Manejo del tiempo, puntualidad
	Desarrollar evaluaciones físicas, para tener una planificación de entrenamiento	Consumidores	Porcentaje de renovación del servicio
	Dar una retroalimentación sobre el servicio	Administrador	Índice de innovación del servicio.
	Traslado de los implementos y su persona al lugar en donde se dictará el servicio.	Consumidores	Índice de cumplimiento del servicio
	Seguimiento y motivación a los consumidores	Consumidores	Porcentaje de renovación del servicio

7.2.4.4. Matriz de competencias

Tabla 36. Matriz de competencias - Entrenador

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Organización de los diferentes implementos necesarios para el desarrollo de sus clases	Planificación de actividades	Planificación	Organización
	Desarrollar evaluaciones físicas, para tener una planificación de entrenamiento	Evaluación antropométrica, cardiovascular y musculación.	Planificación	Organización
	Dar una retroalimentación sobre el servicio	Análisis de nuevas tendencias	Pensamiento analítico	Creatividad, innovación
	Traslado de los implementos y su persona al lugar en donde se dictará el servicio.	Planificación de actividades	Planificación	Organización Manejo de vehículo
	Seguimiento y motivación a los consumidores	Gestión de motivación	Comunicación efectiva	Creatividad Iniciativa

7.2.4.5. Educación formal requerida

Tabla 37. Educación formal requerida - Entrenador

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel en educación física.	3 años / Lic. Educación física	Técnico Conocimiento corporal, fisiológico y nutricional.

7.2.4.6. Capacitación adicional requerida

Tabla 38. Capacitación adicional requerida - Entrenador

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Curso de Pilates	40 horas
Curso de aeróbicos	25 horas
Curso de Bailoterapia	40 horas
Curso de Yoga	40 horas
Servicio al cliente	20 horas

7.2.4.7. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 39. Conocimientos informativos requeridos - Entrenador

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Servicios ofrecidos por la empresa	Conocimientos de misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.		X
	Nuevas tendencias en la realización de actividades físicas	Innovación en nuevos servicios	X	X
	Clientes internos y externos	Conocimiento de personas vinculadas al negocio: Personal, clientes, proveedores.	X	X
	Mercado, competencia	Gustos y preferencias para realizar actividades físicas y servicios dados por la competencia	X	X
	Conocimientos informáticos	Manejo de tecnología necesaria	X	X

7.2.4.8. Destrezas específicas requeridas

Tabla 40. Destrezas específicas requeridas - Entrenador

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Liderazgo	Convencer y motivar a las personas para el desarrollo de actividades	X	X
	Comunicación eficaz	Transmitir de manera adecuada las ideas claves del negocio	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Planificación	Desarrollar planes de acción	X	X
	Organización	Definir y asignar responsabilidades y recursos	X	X

7.2.4.9. Experiencia laboral requerida

Tabla 41. Experiencia laboral requerida - Entrenador

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Dictar clases grupales

7.2.5. Vendedor

7.2.5.1. Datos de identificación

Tabla 42. Perfil vendedor

Puesto:	Entrenador	Código:	5
Nombre de la empresa:	Go-Fit	Área:	Técnica
Puesto supervisor:	Administrador		

7.2.5.2. Misión del puesto

Brindar al cliente externo e interno un servicio amigable, responsable y de calidad. Captar nuevos clientes y retener a los usuarios existentes, desarrollando una amplia base de datos que permita el manejo adecuado de la información necesaria para la elaboración de estrategias de organización.

7.2.5.3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla 43. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes - Vendedor

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
5	Levantamiento de la base de datos para ofertar el servicio de gimnasio.	Consumidores	Índice de llamadas efectivas Incremento de la base de datos
	Realizar citas con posibles clientes, en donde se indica todos los servicios ofertados por la empresa.	Consumidores	Índice de visitas a nuevos clientes Cronograma de actividades
	Realización de un seguimiento al cliente nuevo y antiguo, vía telefónica, personal o correo electrónico.	Administrador Consumidores	Índice de ventas Índice de renovaciones
	Cierre de venta con la realización del contrato, factura y cobro del servicio	Consumidores	Índice de cumplimiento de presupuesto mensual
	Seguimiento y motivación a los consumidores. Servicio Post-Venta	Consumidores Administrador	Índice de renovación del servicio

7.2.5.4. Matriz de competencias

Tabla 44. Matriz de competencias - Vendedor

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Levantamiento de la base de datos para ofertar el servicio de gimnasio.	Manejo de cartera de clientes	Planificación	Organización
	Realizar citas con posibles clientes, en donde se indica todos los servicios ofertados por la empresa.	Planificación de actividades	Planificación	Organización Puntualidad
	Realización de un seguimiento al cliente nuevo y antiguo, vía telefónica, personal o correo electrónico.	Servicio al cliente	Buenas relaciones interpersonales	Comunicación eficaz
	Cierre de venta con la realización del contrato, factura y cobro del servicio	Negociación	Planificación Improvisación	Organización
	Seguimiento y motivación a los consumidores. Servicio Post-Venta	Gestión de motivación	Comunicación efectiva	Creatividad Iniciativa Liderazgo

7.2.5.5. Educación formal requerida

Tabla 45. Educación formal requerida - Vendedor

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de segundo nivel	6 años / Título de bachiller Estudiante universitario	Matemáticas, organización, comunicación eficaz

7.2.5.6. Capacitación adicional requerida

Tabla 46. Capacitación adicional requerida - Vendedor

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Curso de servicio al cliente	40 horas
Curso de ventas	40 horas
Curso de Educación física	25 horas
Curso de PNL	40 horas

7.2.5.7. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 47. Conocimientos informativos requeridos - Vendedor

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Servicios ofrecidos por la empresa	Conocimientos de misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.		X
	Nuevas tendencias en la realización de	Innovación en nuevos servicios	X	X

	actividades físicas			
	Clientes internos y externos	Conocimiento de personas vinculadas al negocio: Personal, clientes, proveedores.	X	X
	Mercado, competencia	Gustos y preferencias para realizar actividades físicas y servicios dados por la competencia	X	X
	Conocimientos informáticos	Manejo de tecnología necesaria	X	X

7.2.5.8. Destrezas específicas requeridas

Tabla 48. Destrezas específicas requeridas - Vendedor

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Liderazgo	Convencer y motivar a las personas para el desarrollo de actividades	X	X
	Comunicación eficaz	Transmitir de manera adecuada las ideas claves del negocio	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Planificación	Desarrollar planes de acción	X	X
	Organización	Definir y asignar responsabilidades y recursos	X	X

7.2.5.9. Experiencia laboral requerida

Tabla 49. Experiencia laboral requerida - Vendedor

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Especificidad de la experiencia	Ventas

7.3. Compensación a administradores y propietarios

Los ingresos fijos que percibirán los funcionarios de alta dirección de la empresa son los siguientes:

- Sueldo mensual
- Décimo tercer sueldo
- Décimo cuarto sueldo
- Participación en utilidades

Los socios en la puesta en marcha del negocio ocuparán los cargos de gerencia general y administración, por lo tanto percibirán como ingresos únicamente lo establecido en los puntos anteriores; es decir no percibirán ingresos por razón de dividendos durante los 5 primeros años de funcionamiento de la empresa, ya que todos los fondos serán destinados a reinversión.

7.4. Políticas de empleo y beneficios

La contratación de personal se realizara mediante el proceso establecido en el capítulo anterior; una vez superado el proceso y se proceda a la firma del contrato todo empleado estará sujeto a un periodo de prueba de tres meses, durante este tiempo tanto el empleador como el empleado tienen la capacidad de dar por finalizado el contrato sin que exista sanciones legales para ninguna de las partes involucradas.

En el caso de que el proceso de prueba se cumpla se procederá a la firma de contrato definitivo por el periodo de un año. Si el empleado cumpliera con el año de prestación de servicios, automáticamente el contrato se modifica a un contrato de tiempo indefinido.

Los beneficios que percibirá cada empleado son los siguientes:

- Sueldo mensual
- Décimo tercer sueldo
- Décimo cuarto sueldo
- Participación en utilidades

Los ingresos variables los recibirán los vendedores y entrenadores, ya que los mismos recibirán comisiones por las ventas realizadas.

Otro método de beneficios que entregara la empresa serán cursos de capacitación permanentes basados en el buen desempeño de los empleados.

Las utilidades anuales serán otro ingreso que percibirán los empleados, las mismas que según lo estipulado en el código de trabajo, artículo 97, corresponden al 15% de las utilidades líquidas de la empresa divididas de la siguiente manera:

- 10% dividido para los trabajadores de la empresa.
- 5% entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares.

Todos los empleados que hayan prestado servicios en la empresa por más de un año empezarán a percibir el fondo de reserva el mismo que según el artículo 196 del Código de Trabajo es igual a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primer año de sus servicios.

Los empleados de oficina tendrán derecho a descansos obligatorios los días Sábado y Domingo, mientras que el personal de entrenamiento realizarán jornadas rotativas para trabajar los fines de semana según lo indica el Código de Trabajo en el artículo 50: “Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores” (Código de Trabajo, 1997). Los empleados estarán registrados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

El periodo de vacaciones según lo estipula el código de trabajo será de 15 días anuales ininterrumpidos, incluidos los días no laborables; una vez cumplido el primer año de trabajo.

7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Según los artículos 114 y 115 de la Ley de Compañía; los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios en una compañía limitada son los siguientes:

7.5.1. Derechos

“Art. 114.- [Derechos].- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe; pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;
- e) A no ser obligados al aumento de su participación social.
Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la Junta General de socios no se conviniere otra cosa;
- f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la Junta General prescriban este derecho, el cual se ejercerá a prorrata de las participaciones que tuviere;
- g) A solicitar a la Junta General la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercerá sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;
- h) A impugnar los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarios a la Ley o a los estatutos.
- i) A pedir convocatoria a Junta General en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,
- j) A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercerla si la Junta General aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

7.5.2. Obligaciones

Art. 115.- [Obligaciones].- Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;
- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;
- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;
- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,
- g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.” (Ley de Compañías, 1999)

7.5.3. Restricciones

“Art. 113.- [Transferencia de participaciones].- La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.” (Ley de Compañías, 1999).

7.6. Equipo de asesores y servicios

La empresa requerirá asesoría externa para temas relacionados al área contable, tributaria y legal.

La asesoría contable y tributaria será requerida permanentemente ya que las declaraciones tributarias para personas jurídicas se realizan de manera mensual.

Las funciones que deberá cumplir el asesor contable de la empresa son las siguientes:

- Verificar temas relacionados a la emisión de facturas.
- Realizar retenciones.
- Realizar planillas del IESS.
- Elaboración de estados financieros en conjunto con el gerente administrativo y financiero.
- Realizar roles de pago del personal.
- Dar respaldo en el caso de que se realicen auditorías contables o tributarias a la empresa.

La asesoría legal se solicitará únicamente en situaciones en que la compañía lo requiera.

8. CRONOGRAMA GENERAL

8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

La base fundamental para la implementación del negocio es la creación del plan de negocios, el mismo que ha sido desarrollado en capítulos anteriores. El siguiente paso a seguir es definir las actividades a seguir para la puesta en marcha del negocio.

A continuación se detalla las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio y los responsables de cada actividad:

- Constitución de la empresa – Gerente general
- Localización y adecuación de oficina administrativa – Gerente general
- Selección de personal – Gerente general y Administrador
- Compra de activos e implementos necesarios - Administrador, entrenadores
- Campaña de lanzamiento – Gerente general
- Búsqueda de clientes iniciales – Gerente general, administrador y vendedores
- Inicio de operaciones – Todo el personal

8.2. Diagrama de Gantt

El cronograma de actividades para la puesta en marcha del negocio se encuentra en el Anexo #3.

8.3. Riesgos e imprevistos

Los principales riesgos e imprevistos que pueden existir en el proceso de puesta en marcha del negocio son:

- La dificultad de obtener los permisos de operación necesarios.
- La posibilidad de no contar con los clientes suficientes el momento de la apertura, es por esta razón que el proceso de contratación de vendedores y la búsqueda de posibles consumidores se realizará con un tiempo de 1 mes previo al inicio de operaciones.

9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1. Supuestos y criterios utilizados

Los supuestos utilizados para el análisis financiero son los siguientes:

- El precio utilizado será el de una membresía mensual.
- Cada grupo tendrá 3 sesiones de entrenamiento a la semana.
- La precios utilizados para el análisis financiero serán los siguientes:

Tabla 50. Precio del servicio

Número de personas (Grupo)	Precio de venta por persona	Precio total mensual
1 persona	\$150	\$150
2 personas	\$130	\$260
3 personas	\$120	\$360
4 personas	\$110	\$440
5 personas en adelante	\$100	\$500

9.2. Riesgos críticos y problemas

El riesgo que existe en la implementación es la no obtención de los permisos para la puesta en marcha del negocio.

El incremento de los costos por motivos de inflación es otro riesgo importante que debe ser tomado en cuenta en los análisis financieros.

Los gustos y preferencias o los cambios en la conducta del consumidor son otro factor importante y de mucha incidencia en el futuro del negocio.

El riesgo financiero que existe para la implementación de Go-Fit está relacionado con los costos y gastos fijos; al tratarse de un servicio en el que el personal de nómina es fundamental, los sueldos y salarios son elevados, razón por la cual se requiere un control detallado de las funciones realizadas y la productividad máxima de cada persona.

10. PLAN FINANCIERO

El análisis financiero del presente proyecto se realiza utilizando el método de valoración lineal; es decir, el modelo no se verá afectado por efectos de la inflación.

“La evaluación del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada.” (Sapag, 2011, pág. 300).

Los métodos utilizados en el presente proyecto para la valoración son el valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).

El análisis financiero del proyecto no apalancado utilizará como tasa de descuento el CAPM, para la valoración del proyecto con deuda se utilizará el WACC para descontar los flujos.

El valor del CAPM para la valoración es 15,98%, la tasa de interés de la deuda es 10,85% y el WACC es 13,93%.

10.1. Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del presente proyecto se describe a continuación. Ver Tabla 51.

Tabla 51. Inversión inicial

Concepto	Valor
Vehículo	\$30.380
Muebles y equipos de oficina	\$7.654
Activos intangibles	\$800
Implementos deportivos	\$ 2.356
Capital de trabajo	\$42.541
Total	\$83.731

Adaptado de anexo # 4, 5 y 6

10.2. Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso está determinada por las ventas directas. El precio de venta esta especificado en el capítulo anterior, en el punto 9.1. Supuestos y criterios utilizados.

La proyección de ventas para 5 años en un escenario normal es la siguiente:

Tabla 52. Ingresos anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 74.610	\$ 129.510	\$ 144.240	\$ 161.520	\$ 169.080

Adaptado de anexo # 11

Para proyección de ingresos en un escenario optimista, se considera un aumento de 10% en la cantidad demandada comparado con la del escenario normal.

Para proyección de ingresos en un escenario pesimista, se considera una disminución de 10% en la cantidad demandada comparado con la del escenario normal.

10.3. Costos y gastos

10.3.1. Costos

Los salarios corresponden a los ingresos que va a percibir el personal técnico, compuesto por dos entrenadores y una nutricionista. En el tercer y quinto año se considera un entrenador adicional para cumplir con la cantidad demandada.

El concepto de otros costos corresponde a mantenimiento y combustible de los vehículos y a publicidad; no se incluye costo por locales, puesto que el servicio se brinda en lugares de preferencia del cliente.

Tabla 53. Costos anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 32.754	\$ 32.680	\$ 42.219	\$ 42.293	\$ 51.758

Adaptado de anexo # 7

10.3.2. Gastos

Los costos fijos en los que se incurre anualmente son:

- Servicios básicos
- Arriendo oficina
- Sueldos y salarios
- Capacitaciones
- Asistencia contable

Tabla 54. Gastos generales anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 52.327	\$ 52.327	\$ 52.327	\$ 52.327	\$ 52.327

Adaptado de anexo # 10

10.4. Margen bruto y margen operativo

Tabla 55. Margen bruto y margen operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	56,10%	74,77%	70,73%	73,82%	69,39%
Margen operativo	-25,79%	27,59%	26,27%	34,98%	30,49%

El margen bruto disminuye en el tercer y quinto año debido al aumento de un entrenador al personal.

10.5. Estado de resultados actual y proyectado

En la tabla 56 y 57 se encuentra el estado de resultados del proyecto no apalancado y apalancado respectivamente.

Tabla 56. Estado de resultados no apalancado

ESTADOS DE RESULTADOS NO APALANCADO					
Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	74.610	129.510	144.240	161.520	169.080
Costos	32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Utilidad bruta	41.856	96.830	102.021	119.227	117.322
Gastos Generales	52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Depreciaciones	8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones	160	160	160	160	160
UAI	(19.240)	35.734	37.888	56.495	51.552
15% Participación trabajadores		5.360	5.683	8.474	7.733
UAI	(19.240)	30.374	32.204	48.021	43.819
22% Impuesto a la Renta		6.682	7.085	10.565	9.640
Utilidad neta	(19.240)	23.692	25.119	37.456	34.179

Tabla 57. Estado de resultados apalancado

ESTADOS DE RESULTADOS APALANCADO					
Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	74.610	129.510	144.240	161.520	169.080
Costos	32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Utilidad bruta	41.856	96.830	102.021	119.227	117.322
Gastos Generales	52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Depreciaciones	8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones	160	160	160	160	160

UAI	(19.240)	35.734	37.888	56.495	51.552
Intereses	3.634	3.049	2.400	1.681	884
Utilidad gravable	(22.874)	32.686	35.488	54.814	50.668
15% Participación trabajadores		4.903	5.323	8.222	7.600
UAI	(22.874)	27.783	30.164	46.592	43.068
22% Impuesto a la Renta		6.112	6.636	10.250	9.475
Pago deuda	5.394	5.979	6.628	7.347	8.144
Utilidad Neta	(28.268)	15.691	16.900	28.995	25.449

10.6. Balance general actual y proyectado

Tabla 58. Balance general no apalancado

BALANCE GENERAL NO APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activo Circulante	42.541	21.597	81.304	118.992	177.855	223.811
Caja/Bancos		(10.472)	34.030	71.681	125.813	171.768
Capital de trabajo	42.541	32.069	47.273	47.310	52.043	52.043
Activos Tangibles	40.390	31.783	23.175	29.075	18.831	20.738
Vehículos	30.380	30.380	30.380	45.570	45.570	60.760
Muebles y Equipos de Oficina	7.654	7.654	7.654	7.654	7.654	7.654
Implementos deportivos	2.356	2.356	2.356	4.713	4.713	4.713
(-)Depreciación Acumulada		(8.608)	(17.216)	(28.861)	(39.106)	(52.388)
Activos Intangibles	800	640	480	320	160	-
Gastos de	800	800	800	800	800	800

Constitución						
(-) Amortización Acumulada		(160)	(320)	(480)	(640)	(800)
TOTAL ACTIVOS	83.731	54.020	104.959	148.387	196.846	244.550
PASIVOS						
Pasivo Circulante	-	-	12.042	12.768	19.039	17.373
Participación Trabajadores		-	5.360	5.683	8.474	7.733
Impuesto a la Renta		-	6.682	7.085	10.565	9.640
Pasivo Fijo	-	-	-	-	-	-
Crédito bancario						
TOTAL PASIVOS	-	-	12.042	12.768	19.039	17.373
PATRIMONIO						
Capital	83.731	73.259	88.464	106.047	110.780	125.970
Utilidad neta o reservas	-	(19.240)	23.692	25.119	37.456	34.179
Utilidad retenida			(19.240)	4.452	29.572	67.028
TOTAL PATRIMONIO	83.731	54.020	92.916	135.619	177.807	227.177
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	83.731	54.020	104.959	148.387	196.846	244.550

Tabla 59. Balance general apalancado

BALANCE GENERAL NORMAL APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activo Circulante	42.541	3.541	63.248	92.935	143.580	181.074
Caja/Bancos		(19.500)	15.975	45.625	91.537	129.031
Capital de trabajo	42.541	23.041	47.273	47.310	52.043	52.043
Activos Tangibles	40.390	31.783	23.175	29.075	18.831	20.738
Equipos	30.380	30.380	30.380	45.570	45.570	60.760
Muebles y Equipos de Oficina	7.654	7.654	7.654	7.654	7.654	7.654
Equipos	2.356	2.356	2.356	4.713	4.713	4.713
(-)Depreciación Acumulada		(8.608)	(17.216)	(28.861)	(39.106)	(52.388)
Activos Intangibles	800	640	480	320	160	-
Gastos de Constitución	800	800	800	800	800	800
(-) Amortización Acumulada		(160)	(320)	(480)	(640)	(800)
TOTAL ACTIVOS	83.731	35.964	86.903	122.331	162.571	201.813
PASIVOS						
Pasivo Circulante	-	-	11.015	11.959	18.472	17.075
Participación Trabajadores		-	4.903	5.323	8.222	7.600
Impuesto a la Renta		-	6.112	6.636	10.250	9.475
Pasivo Fijo	33.493	28.099	22.119	15.491	8.144	-
Crédito Bancario	33.493	28.099	22.119	15.491	8.144	-
TOTAL PASIVOS	33.493	28.099	33.134	27.451	26.617	17.075
PATRIMONIO						
Capital	50.239	30.739	54.971	72.555	77.287	92.477
Utilidad neta o reservas		(22.874)	21.671	23.528	36.342	33.593
Utilidad retenida			(22.874)	(1.203)	22.325	58.667
TOTAL PATRIMONIO	50.239	7.865	53.768	94.880	135.954	184.737
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	83.731	35.964	86.903	122.331	162.571	201.813

10.7. Flujos de caja

10.7.1. Flujos de caja del proyecto

Tabla 60. Flujo de caja del proyecto – Escenario normal

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de caja	(83.731)	0	17.255	19.342	43.128	105.213
Tasa de descuento	13,93%					
VAN	\$ 23.057					
TIR	20,88%					

Adaptado de anexo # 16

La tabla 60 indica que bajo escenario normal el VAN del proyecto es \$23.057 y la TIR de 20.88%. Al obtener un VAN positivo y TIR mayor que la tasa de descuento se demuestra la rentabilidad del proyecto, por lo tanto se debe proceder con la ejecución.

Tabla 61. Flujo de caja del proyecto – Escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de caja	(83.731)	0	33.303	28.905	53.837	116.423
Tasa de descuento	13,93%					
VAN	\$ 54.084					
TIR	29,72%					

Adaptado de anexo # 17

Bajo el criterio optimista, el VAN y la TIR son mayores a los obtenidos en el escenario normal; razón por la cual el proyecto es mucho más atractivo para realizar la inversión. Los resultados se pueden evidenciar en la tabla 61.

Tabla 62. Flujo de caja del proyecto – Escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de caja	(83.731)	0	1.208	9.779	32.419	94.003
Tasa de descuento	13,93%					
VAN	\$ (7.970)					
TIR	11,45%					

Adaptado de anexo # 18

El análisis realizado demuestra que considerando un escenario pesimista, el resultado del VAN es negativo y la TIR es menor a la tasa de descuento; por lo tanto se concluye que bajo un escenario pesimista no conviene la ejecución del proyecto. En la tabla 62 se encuentran los resultados para el escenario pesimista.

10.7.2. Flujos de caja del inversionista

Tabla 63. Flujo de caja del inversionista – Escenario normal

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de caja	(50.239)	0	227	11.123	34.667	96.483
Tasa de descuento	15,98%					
VAN	\$ 22.191					
TIR	25,78%					

Adaptado de anexo # 19

El análisis de los flujos del inversionista bajo un escenario normal es aceptado, debido a que genera un VAN de \$22.191 y una TIR de 25,78%.

Tabla 64. Flujo de caja del inversionista – Escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de caja	(50.239)	0	16.274	20.686	45.376	107.693
Tasa de descuento	15,98%					
VAN	\$ 51.510					
TIR	38,14%					

Adaptado de anexo # 20

El flujo de caja del inversionista evaluado en un escenario optimista genera un mayor rendimiento que en el escenario normal; y por ende, es conveniente la inversión.

Tabla 65. Flujo de caja del inversionista – Escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de caja	(50.239)	0	(15.821)	1.560	23.958	85.273
Tasa de descuento	15,98%					
VAN	\$ (7.128)					
TIR	12,76%					

Adaptado de anexo # 21

Considerando un escenario pesimista, los resultados de VAN y TIR demuestran que el proyecto no es conveniente para los inversionistas.

10.7.3. Flujos de caja del proyecto no apalancado

Tabla 66. Flujo de caja del proyecto no apalancado – Escenario normal

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de caja	(83.731)	0	17.255	19.342	43.128	105.213
Tasa de descuento	15,98%					
VAN	\$ 15.461					
TIR	20,88%					

Adaptado de anexo # 22

El proyecto considerando un 100% de capital propio y bajo un escenario normal es aceptado, debido a que genera un VAN de \$15.461 y una TIR de 20,88%.

Tabla 67. Flujo de caja del proyecto no apalancado – Escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de caja	(83.731)	0	33.303	28.905	53.837	116.423
Tasa de descuento	15,98%					
VAN	\$ 44.780					
TIR	29,72%					

Adaptado de anexo # 23

El escenario optimista del proyecto sin apalancamiento genera un mayor rendimiento que el escenario normal; y por ende, se debería proceder con la puesta en marcha del mismo.

Tabla 68. Flujo de caja del proyecto no apalancado – Escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de caja	(83.731)	0	1.208	9.779	32.419	94.003
Tasa de descuento	15,98%					
VAN	(13.857)					
TIR	11,45%					

Adaptado de anexo # 24

Considerando un escenario pesimista, los resultados de valoración sin apalancamiento no son buenos demostrando la no viabilidad del proyecto.

10.8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de ventas que le permite a la empresa cubrir costos y gastos con la utilidad generada. El punto de equilibrio de Go-Fit está definido por el número de grupo de entrenamiento que la empresa debe mantener en el año para cubrir con los costos y gastos operativos.

Tabla 69. Punto de equilibrio cantidad

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
21	21	23	23	25

10.9. Control de costos importantes

10.9.1. Índices financieros

Los índices financieros que se van a analizar son los siguientes: índices de liquidez, de rentabilidad y de endeudamiento.

Tabla 70. Índice de liquidez

Razón corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	5,74	7,77	7,77	10,60

El índice de liquidez utilizado, indica la solvencia con la que cuenta la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo. En el primer año la empresa no cuenta con liquidez para respaldar las obligaciones, razón por cual es necesario hacer uso del capital de trabajo.

Tabla 71. Índices de rentabilidad

Margen de Utilidad = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-37,89%	12,12%	11,72%	17,95%	15,05%
ROA = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-37,00%	16,08%	14,68%	19,35%	12,98%
ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-57,06%	22,18%	17,78%	21,94%	14,01%

Como se puede evidenciar en la Tabla 71, el primer año la empresa presenta pérdidas, razón por la cual los indicadores están en negativo. A partir del segundo año la empresa empieza a generar utilidad mejorando los indicadores de la empresa.

La rentabilidad sobre los activos indica que porcentaje de utilidad se genera por cada dólar invertido en activos, de la misma manera la rentabilidad sobre el patrimonio indica el porcentaje de utilidad que se genera por cada dólar de capital que posee la empresa. La Tabla 71 muestra el resultados de ROA y ROE para los cinco años de evaluación del proyecto.

Tabla 72. Índices de endeudamiento

$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
21,87%	61,87%	77,56%	83,63%	91,54%
$\text{Razón de apalancamiento} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
78,13%	38,13%	22,44%	16,37%	8,46%

Los índices de endeudamiento indican el porcentaje de los activos que están financiados con deuda y el porcentaje de activos financiados con capital propio. Los dos índices de endeudamiento en cada año suman 100%.

10.9.2. Análisis de riesgo

El análisis de riesgo se realizó considerando tres posibles situaciones en las que se puede desarrollar el proyecto. El análisis se realizó considerando el riesgo del proyecto y la variable utilizada fue el VAN.

En el caso optimista se establecieron tres probabilidades de ocurrencia para los diferentes escenarios: 80% para el escenario optimista, 15% para el escenario normal y 5% para el escenario pesimista.

En el caso normal las probabilidades de ocurrencia para los diferentes escenarios se distribuyeron de la siguiente manera: 10% para el escenario optimista, 80% para el escenario normal y 10 % para el escenario pesimista.

Bajo un entorno pesimista se establecieron las siguientes probabilidades de ocurrencia para los diferentes escenarios: 5% para el escenario optimista, 15% para el escenario normal y 80% para el escenario pesimista.

El VAN esperado obtenido para cada simulación es el siguiente:

Tabla 73. VAN Esperado

Optimista	46,326.77
Normal	23,056.53
Pesimista	(213.71)

Adaptado de anexo # 25

El riesgo del proyecto es alto ya que existe una fluctuación importante del VAN analizando los diferentes escenarios.

10.10. Valoración

La valoración del proyecto se realiza analizando tres escenarios: normal, optimista y pesimista, tomando en consideración un proyecto apalancado y no apalancado.

El cálculo del CAPM utilizado para la valoración del proyecto sin apalancamiento se encuentra en el anexo #14.

El cálculo del WACC utilizado para la valoración del proyecto se encuentra en el anexo #15.

Tabla 74. Valor actual neto

	Pesimista	Normal	Optimista
Proyecto	(7.970)	23.057	54.084
Inversionista	(7.128)	22.191	51.510
Proyecto no apalancado	(13.857)	15.461	44.780

Tabla 75. Tasa interna de retorno

	Pesimista	Normal	Optimista
Proyecto	11,45%	20,88%	29,72%
Inversionista	12,76%	25,78%	38,14%

El análisis indica que el proyecto es conveniente si se desarrolla bajo un escenario normal u optimista ya que el VAN es positivo y la TIR es mayor que el costo de oportunidad. El proyecto apalancado genera mejores rendimientos gracias al traslado del riesgo a la entidad financiera ya que la tasa de interés del crédito es menor al costo de oportunidad requerido por los inversionistas.

11. PROPUESTA DE NEGOCIO

11.1. Financiamiento deseado

Para iniciar el proyecto se requiere una inversión inicial de \$ 88.731, valor que será obtenido a través de una combinación de capital propio y crédito bancario.

11.2. Estructura de capital y deuda buscada

La tabla 76 indica la distribución entre capital y deuda para el financiamiento de la inversión.

Tabla 76. Financiamiento de la inversión

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	50.238,81	60%
Crédito bancario	33.492,54	40%
TOTAL	83.731,35	100%

Adaptado de anexo # 12

El crédito será otorgado por la Corporación Financiera Nacional. El plazo del crédito será de 5 años y la tasa de interés de 10.85%, que es la tasa para préstamos para las PYMES (CFN, 2013). La tabla de amortización de la deuda se encuentra en el anexo #13.

11.3. Capitalización

La empresa está legalmente constituida por tres socios, los mismos que poseen la participación del capital que se puede evidenciar en la tabla 77.

Tabla 77. Capital de los socios

FUENTE	VALOR	%
Socio 1	24.617	49%
Socio 2	24.617	49%
Socio 3	1.005	2%
TOTAL	50.239	100%

11.4. Uso de fondos

Los fondos serán destinados a la cobertura total del monto de inversión inicial:

Tabla 78. Uso de fondos

Concepto	Valor
Vehículo	\$ 30.380
Muebles y equipos de oficina	\$ 7.654
Activos intangibles	\$ 800
Implementos deportivos	\$ 2.356
Capital de trabajo	\$ 42.541
Total	\$ 83.731

Adaptado de anexo # 4, 5 y 6

11.5. Retorno para el inversionista

Las utilidades generadas al tratarse de un proyecto inicial serán destinadas a la reinversión, razón por la cual los primeros años de funcionamiento no se repartirán dividendos a los socios.

La reinversión será utilizada principalmente para la adquisición de vehículos adicionales en el caso de que la demanda lo requiera y para dar inicio a los servicios proyectados definidos en el capítulo 1 del presente proyecto, como son los clubes deportivos especializados.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

- La realidad que vive el país en el campo deportivo es muy favorable, ya que la industria está teniendo un gran crecimiento, lo que brinda una oportunidad para la creación de nuevos negocios que satisfagan la importante necesidad hacia la realización de actividades físicas que permitan a los consumidores estar saludables y en forma.
- El buscar valores agregados en un servicio es la primera ventaja que se debe realizar al momento de poseer una estrategia de diferenciación, lo cual permitirá que los consumidores puedan apreciar el negocio. Es por esto, que Go-Fit se centra en brindar un servicio profesional, de calidad e innovador.
- El análisis financiero determina que un proyecto apalancado genera mayores rendimientos que un proyecto no apalancado. El trabajar con un porcentaje de deuda de 40% para financiar la inversión le generó al proyecto un VAN de \$ 64.524 en comparación al VAN del proyecto financiado con 100% de capital propio que es \$ 62.070.
- Una empresa destinada a llegar a su consumidor final, debe manejar todo su giro del negocio de forma eficiente y eficaz, tomando en cuenta cada uno de sus procesos para cumplir con todos los estándares de calidad y necesidades de sus consumidores, generándoles una alta fidelización y compromiso a quedarse en un largo plazo con el servicio brindado.

12.1. Recomendaciones

- Cada negocio centrado en brindar un servicio de calidad, innovador y profesional, podrá proyectarse a largo plazo; sin embargo, nunca debe desviarse de su misión y visión, ya que al momento que esto suceda, es cuando comienza a desgastarse la marca, perdiendo valor para sus consumidores y la diferenciación, porque se elimina el alto valor agregado, dando como resultado que los consumidores pierdan la fidelización deseada por el negocio. Es por esto que siempre se debe mantener una constante investigación y desarrollo del servicio para mantenerlo en vanguardia.
- La mejor publicidad que puede manejar un servicio es la que sus propios clientes dan sobre la experiencia vivida al momento de tomar su paquete de gimnasio; por lo tanto, se debe promover una campaña de beneficios a las personas que refieren el servicio a otras personas permitiendo que se haga efectiva una nueva compra.
- El presente análisis ha comprobado la viabilidad del proyecto por lo cual se recomienda la implementación del mismo.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2012). Boletines Estadísticos/Producto interno Bruto por industria. Recuperado el 25 de agosto de 2012. De: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2012). Tasas de interés referenciales vigentes. Recuperado el 25 de agosto de 2012 25-08-12. De: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2013). Riesgo país. Recuperado el 11 de abril de 2013. De: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Bloomberg. (2013). Bonos del Gobierno de Estados Unidos. Recuperado el 4 de mayo de 2013. De: <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>
- Cámara de Comercio de Quito. (2013). Registro Mercantil. Recuperado el 2 de marzo de 2013. De: http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=68
- Código del Trabajo. (2003). Quito, Ecuador. Corporación de estudios y publicaciones.
- Corporación Financiera Nacional. (2013). Matriz de tasas de interés. Recuperado el 30 de abril de 2013. De: http://www.cfn.fin.ec/images/stories/pdfs/tasas_primer_piso_abril2013.pdf
- Damodaran Online. (2013). Betas apalancadas y desapalancadas por industria. Recuperado el 14 de abril de 2013. De: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Damodaran Online. (2013). Rendimientos históricos de acciones, cuentas y bonos de Estados Unidos. Recuperado el 2 de mayo de 2013. De: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

DAVID, Fred R. (2008). Conceptos de administración estratégica. México. Pearson Educación.

Ecuador en cifras. Sociales. Cultura. Tiempo promedio dedicado al deporte. (2012). Recuperado el 5 de mayo de 2012. De:
<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cultura.html#>.

GALINDO, Edwin. (2010). Estadística Métodos y aplicaciones. (2da. Edición). Quito, Ecuador. Pro Ciencia Editores.

IEPI. (2013). Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. Signos distintivos. Recuperado el 16 de febrero de 2013. De:
<http://www.iepi.gob.ec/index.php/propiedad-intelectual/propiedad-industrial/signos-distintivos>

Indexmundi. (2012). Países/Ecuador/Distribución por edad. Recuperado el 6 de septiembre de 2012. De:
http://www.indexmundi.com/es/ecuador/distribucion_por_edad.html

INEC. (2012). Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020. Recuperado el 7 de enero de 2013. De:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1683&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). Estadísticas/Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Recuperado el 7 de enero de 2013. De:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&TB_iframe=true&height=533&width=1164

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). Nomenclatura CIU. Recuperado el 25 de agosto de 2012. De:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=245&lang=es?TB_iframe=true&height=600&width=1000

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). Resultados Censo de Población. Recuperado el 6 de septiembre de 2012. De:
<http://www.inec.gob.ec/cpv/>

- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. (2008). Fundamentos de marketing. (Octava edición). México. Pearson educación.
- Ley de Compañías, Legislación conexas, concordancias. (1999). Quito, Ecuador. Corporación de estudios y publicaciones.
- MALHOTRA, Naresh K. (2008). Investigación de Mercados. México. Pearson Educación. Quinta Edición.
- Noticias Quito. (2013). Patente municipal. Recuperado el 2 de marzo de 2013.
De:
http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/solo_tres_requisitos_basicos_se_necesitan_para_la_patente--6609
- PORTER, Michael E. (2009). Estrategia Competitiva. Madrid, España. Pirámide.
- SAPAG, Nassir. (2011). Proyectos de inversión. Formulación y evaluación (Segunda edición). Pearson Educación. Chile.
- SRI. (2013). Servicio de Rentas Internas. Requisitos Inscripción Sociedades. Recuperado el 2 de marzo de 2013. De:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/219>
- Superintendencia de compañías. (2013). Instructivo societario. Recuperado el 2 de marzo de 2013. De:
http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/s/instructivo_soc.pdf
- Uemednet. (2004). Tu Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Políticas. Recuperado el 22 de enero de 2013.
De: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- Universidad Técnica Particular de Loja. (2012). Implementación de un Centro de Bienestar en la ciudad de Quito "WELLNESS CENTER". Recuperado en Octubre de 2012. De:
<http://cepra.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3312/1/Mosquera%20Zapata%20Cristina%20Eunise.pdf>
- WELLINGTON, Patricia. (1997). Cómo brindar un servicio integral al cliente. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Formato Encuesta

Encuesta

Buenos días/tardes/noches, somos estudiantes de la Universidad de las Américas y estamos realizando nuestra tesis de pregrado, razón por la cual necesitamos su colaboración para la realización de la siguiente encuesta.

Nombre:

Correo electrónico:

Edad:

Ocupación: Estudiante: ____ Profesional: ____ Ama de casa: ____

Pregunta Filtro

¿Le gusta realizar actividad física?

Si ____ No ____

(Si su respuesta es no; aquí termina la encuesta, gracias por su colaboración)

1. ¿Cuánto tiempo podría dedicar a la realización de actividades físicas en el día?

30 minutos ____

1 hora ____

1 hora y 30 minutos ____

2 horas y más ____

2. ¿Qué factores considera determinantes al momento de elegir un gimnasio escoja de 1 a 6, siendo 1 lo más importante?

- Ubicación ____
- Personal ____
- Instalaciones ____
- Variedad de servicios ____
- Precio ____
- Calidad del servicio ____

3. ¿Qué horarios preferiría para un servicio gimnasio? (escoja una respuesta)

5AM – 8AM ____

8:01 AM – 12 PM ____

12: 01 PM – 5PM ____

5:01 PM – 11 PM ____

4. ¿Qué actividades físicas le gustaría realizar? (Puede escoger más de una respuesta)

- Pilates ____
- Yoga ____
- Bailoterapia ____
- Aeróbicos ____
- Ejercicios de musculación y cardiovasculares
- Otras.....

5. ¿Qué lugar preferiría para realizar actividad física?

- Domicilio ____
- Lugar de trabajo ____
- Parques ____
- Área Comunal ____

6. ¿Le gustaría recibir el servicio de un gimnasio en un lugar establecido por usted?

Si ____ No ____

7. ¿Cuál es el precio mensual que estaría dispuesto a pagar por un servicio de gimnasio en un lugar requerido por usted?

1 a 50 ____

51 a 100 ____

101 a 150 ____

151 a 200 ____

201 a 250 ____

8. ¿Cuál sería su principal razón que lo motive a buscar un gimnasio?

(Escoja una opción)

- Bajar de peso ____
- Tonificación ____
- Rehabilitación ____
- Status social ____
- Reducir el nivel de stress ____

9. ¿Por qué medios le parece más efectivo recibir publicidad de un gimnasio? (puede escoger varias respuestas)

Televisión ____

Radio ____

Prensa escrita ____

Ferias ____

Web ____

10. ¿Por cuánto tiempo le gustaría contratar un paquete de gimnasio?

Mensual ____

Trimestral ____

Semestral ____

Anual ____

11. ¿Qué forma de pago preferiría para el servicio de gimnasio?

Efectivo ____

Tarjeta de crédito ____

Cheque ____

Debito cuenta bancaria ____

12. ¿Conoce algunos de los siguientes gimnasios?

Phisique Wellness Club ____

Fit-center ____

Ventura Fitness Club ____

Otros _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 2. Formulario IEPI



INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI
FORMATO UNICO DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS

1 <i>Nº. de Solicitud</i>		2 <i>Fecha de Presentación</i>	
3 <i>Denominación del Signo</i>			
4 <i>Naturaleza del signo</i>		5 <i>Tipo de signo</i>	
<i>Denominativo</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Marca de Producto</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Figurativo</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Marca de Servicios</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Mixto</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Nombre Comercial</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Tridimensional</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Lema Comercial</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Sonoro</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Índica Geog/denominación origen</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Olfativo</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Apariencia Distintiva</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Táctil</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Marca Colectiva</i>	<input type="checkbox"/>
		<i>Marca de Certificación</i>	<input type="checkbox"/>
		<i>Rótulo Enseña</i>	<input type="checkbox"/>
6 <i>Identificación del(os) solicitante(s)</i>			
<i>Nombre(s):</i>			
<i>Dirección:</i>			
<i>Ciudad:</i>		<i>E-mail:</i>	
<i>Teléfonos:</i>		<i>Fax:</i>	
<i>Nacionalidad del Signo:</i>			
<i>Nacionalidad del Solicitante:</i>			
7 <i>Quien(es) actúa(n) a través de</i>			
<i>Representante</i>	<input type="checkbox"/>	O	<i>Apoderado</i> <input type="checkbox"/>
<i>Nombre:</i>			
<i>Dirección:</i>			
<i>Teléfono:</i>		<i>E-mail:</i>	
<i>Registro de poder Nº:</i>		<i>Fax:</i>	
8 <i>Interés real para oposición Andina Art.- 147 - Decisión 486 CAN (llenar solo de ser el caso)</i>			
<i>Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real en el Expediente Nº.</i>			
9 <i>E espacio reservado para la reproducción del signo mixto o figurativo (*)</i>		10 <i>Descripción clara y completa del signo</i>	
<i>*Clasificación del elemento figurativo</i>			
11 <i>Enumeración detallada de los productos, servicios o actividades</i>			
12 <i>Clasificación Internacional Nº.</i>			

Anexo 5. Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
Constitución de la empresa	800,00	5	160,00	-
TOTAL	800,00		160,00	-

Anexo 6. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR ANUAL	C. TRABAJO
1	Capital de trabajo (6 meses de costos y gastos operativos)	0,50	85.081,80	42.540,90
	TOTAL			42.540,90

Anexo 7. Costos anuales

COSTOS ANUALES - VALORACION						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Materia Prima	74,00	-	-	74,00	-
	SUBTOTAL M.P.	74,00	-	-	74,00	-
1	Salarios	28.460,40	28.460,40	37.999,20	37.999,20	47.538,00
	SUBTOTAL M.O.D.	28.460,40	28.460,40	37.999,20	37.999,20	47.538,00
1	Energía		-	-	-	-
2	Mantenimiento	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
3	Arriendos		-	-	-	-
4	Combustible	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
5	Publicidad	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	SUBTOTAL OTROS	4.220,00	4.220,00	4.220,00	4.220,00	4.220,00
	TOTAL	32.754,40	32.680,40	42.219,20	42.293,20	51.758,00

IMPLEMENTOS DEPORTIVOS (COSTO)				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Picometro (Medidor de grasa)	4	5,00	20,00
2	Cinta métrica	4	1,00	4,00
3	Medidor de presión	2	25,00	50,00
	TOTAL			74,00

Anexo 8. Nómina de personal administrativo

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO													
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do	3ro.	4to.	5to.
1	Gerente General	900	1	10.800	900	318	1.312	900	14.230	14.230	14.230	14.230	14.230
2	Administrador	900	1	10.800	900	318	1.312	900	14.230	14.230	14.230	14.230	14.230
3	Vendedor	500	1	6.000	500	318	729	500	8.047	8.047	8.047	8.047	8.047
4				-	-		-	-	-	-	-	-	-
5									-	-	-	-	-
	TOTAL	2.300	3	27.600	2.300	954	3.353	2.300	36.507	36.507	36.507	36.507	36.507

Anexo 9. Nómina de personal operativo

NOMINA PERSONAL OPERATIVO													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Entrenador	600	2	14.400	1.200	318	1.750	1.200	18.868	18.868	18.868	18.868	18.868
2	Nutricionista	600	1	7.200	600	318	875	600	9.593	9.593	9.593	9.593	9.593
3	Entrenador adicional (Año 3)	600	1	7.200	600	264	875	600	-	-	9.539	9.539	9.539
4	Entrenador adicional (Año 5)	600	1	7.200	600	264	875	600	-	-	-	-	9.539
				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	2.400	5	36.000	3.000	1.164	4.374	3.000	28.460	28.460	37.999	37.999	47.538

Anexo 10. Gastos generales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	36.507	36.507	36.507	36.507	36.507
2	Capacitación	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
3	Arriendos	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
4	Teléfono, luz, agua	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
5	Útiles de oficina	500	500	500	500	500
6	Alicuota	720	720	720	720	720
7	Patente municipal, aporte Super. Cías	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
8	Asistencia contable	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
	TOTAL	52.327,40	52.327,40	52.327,40	52.327,40	52.327,40

Anexo 11. Ingresos anuales

Ingresos Año 1						
Item	Concepto	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total
1	Cantidad	2	2	3	4	
	Precio	450,00	450,00	450,00	450,00	
	Subtotal	900,00	900,00	1.350,00	1.800,00	4.950,00
2	Cantidad	2	3	4	5	
	Precio	780,00	780,00	780,00	780,00	
	Subtotal	1.560,00	2.340,00	3.120,00	3.900,00	10.920,00
3	Cantidad	4	5	6	7	
	Precio	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	
	Subtotal	4.320,00	5.400,00	6.480,00	7.560,00	23.760,00
4	Cantidad	2	3	4	5	
	Precio	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	
	Subtotal	2.640,00	3.960,00	5.280,00	6.600,00	18.480,00
5	Cantidad	2	2	3	4	
	Precio	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	
	Subtotal	3.000,00	3.000,00	4.500,00	6.000,00	16.500,00
	Total					74.610,00

Ingresos Año 2						
Item	Concepto	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total
1	Cantidad	4	5	5	5	
	Precio	450,00	450,00	450,00	450,00	
	Subtotal	1.800,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	8.550,00
2	Cantidad	6	6	6	7	
	Precio	780,00	780,00	780,00	780,00	
	Subtotal	4.680,00	4.680,00	4.680,00	5.460,00	19.500,00
3	Cantidad	8	9	10	10	
	Precio	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	
	Subtotal	8.640,00	9.720,00	10.800,00	10.800,00	39.960,00
4	Cantidad	6	6	6	7	
	Precio	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	
	Subtotal	7.920,00	7.920,00	7.920,00	9.240,00	33.000,00
5	Cantidad	4	5	5	5	
	Precio	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	
	Subtotal	6.000,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	28.500,00
					Total	129.510,00

Ingresos Año 3						
Item	Concepto	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total
1	Cantidad	5	5	5	5	
	Precio	450,00	450,00	450,00	450,00	
	Subtotal	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	9.000,00
2	Cantidad	7	7	7	7	
	Precio	780,00	780,00	780,00	780,00	
	Subtotal	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	21.840,00
3	Cantidad	10	11	11	11	
	Precio	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	
	Subtotal	10.800,00	11.880,00	11.880,00	11.880,00	46.440,00
4	Cantidad	7	7	7	7	
	Precio	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	
	Subtotal	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	36.960,00
5	Cantidad	5	5	5	5	
	Precio	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	
	Subtotal	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	30.000,00
					Total	144.240,00

Ingresos Año 4						
Item	Concepto	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total
1	Cantidad	6	6	6	6	
	Precio	450,00	450,00	450,00	450,00	
	Subtotal	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	10.800,00
2	Cantidad	8	8	8	8	
	Precio	780,00	780,00	780,00	780,00	
	Subtotal	6.240,00	6.240,00	6.240,00	6.240,00	24.960,00
3	Cantidad	11	11	11	11	
	Precio	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	
	Subtotal	11.880,00	11.880,00	11.880,00	11.880,00	47.520,00
4	Cantidad	8	8	8	8	
	Precio	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	
	Subtotal	10.560,00	10.560,00	10.560,00	10.560,00	42.240,00
5	Cantidad	6	6	6	6	
	Precio	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	
	Subtotal	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	36.000,00
					Total	161.520,00

Ingresos Año 5						
Item	Concepto	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total
1	Cantidad	6	6	6	6	
	Precio	450,0	450,0	450,0	450,0	
	Subtotal	2.700,0	2.700,0	2.700,0	2.700,0	10.800,0
2	Cantidad	8	8	8	8	
	Precio	780,00	780,00	780,00	780,00	
	Subtotal	6.240,00	6.240,00	6.240,00	6.240,00	24.960,00
3	Cantidad	12	13	13	13	
	Precio	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	
	Subtotal	12.960,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	55.080,00
4	Cantidad	8	8	8	8	
	Precio	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	
	Subtotal	10.560,00	10.560,00	10.560,00	10.560,00	42.240,00
5	Cantidad	6	6	6	6	
	Precio	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	
	Subtotal	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	36.000,00
					Total	169.080,00

Anexo 12. Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	50.238,81	60%
Crédito bancario	33.492,54	40%
TOTAL	83.731,35	100%

Anexo 13. Tabla de amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	33.493	PLAZO	5	PAGO	9.028
TASA INTERES	0,1085	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	CUOTA	SALDO
0	33.493				33.493
1		3.634	5.394	9.028	28.099
2		3.049	5.979	9.028	22.119
3		2.400	6.628	9.028	15.491
4		1.681	7.347	9.028	8.144
5		884	8.144	9.028	-
		11.647	33.493		

Anexo 14. CAPM

CAPM

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

rf	0,72%	Tomado de: Bloomberg (2013)
β	1,11	Tomado de: Damodaran Online (2013)
($r_m - r_f$)	7,65%	Tomado de: Damodaran Online (2013)
rp	6,77%	Tomado de: BCE (2013)
r	15,98%	

Anexo 15. WACC

WACC

$$r = (D/E+D) * K_d + (E/E+D) * K_e$$

r	13,93%
---	---------------

Anexo 16. Flujo de caja normal del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ESCENARIO NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		74.610	129.510	144.240	161.520	169.080
TOTAL INGRESOS		74.610	129.510	144.240	161.520	169.080
EGRESOS						
Costos		32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Gastos generales		52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Intereses						
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
TOTAL EGRESOS		93.850	93.776	106.352	105.025	117.528
UTILIDAD BRUTA		(19.240)	35.734	37.888	56.495	51.552
15% Trabajadores			5.360	5.683	8.474	7.733
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(19.240)	30.374	32.204	48.021	43.819
22% Impuesto a la renta			6.682	7.085	10.565	9.640
UTILIDAD NETA		(19.240)	23.692	25.119	37.456	34.179
Inversión	(41.190)			(17.546)		(15.190)
Capital de trabajo	(42.541)	10.472	(15.204)	(37)	(4.732)	52.043
Préstamo						
Pago de la deuda						
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
Valor de desecho						20.738
FLUJO NETO DE CAJA	(83.731)	0	17.255	19.342	43.128	105.213

TD 13,93%
VAN 23.057
TIR 20,88%

Anexo 17. Flujo de caja optimista del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		82.071	142.461	158.664	177.672	185.988
TOTAL INGRESOS		82.071	142.461	158.664	177.672	185.988
EGRESOS						
Costos		32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Gastos generales		52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Intereses		-	-	-	-	-
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
TOTAL EGRESOS		93.850	93.776	106.352	105.025	117.528
UTILIDAD BRUTA		(11.779)	48.685	52.312	72.647	68.460
15% Trabajadores			7.303	7.847	10.897	10.269
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(11.779)	41.383	44.465	61.750	58.191
22% Impuesto a la renta			9.104	9.782	13.585	12.802
UTILIDAD NETA		(11.779)	32.278	34.683	48.165	45.389
Inversión	(41.190)			(17.546)		(15.190)
Capital de trabajo	(42.541)	3.011	(7.743)	(37)	(4.732)	52.043
Préstamo						
Pago de la deuda						
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
Valor de desecho						20.738
FLUJO NETO DE CAJA	(83.731)	0	33.303	28.905	53.837	116.423

TD 13,93%
 VAN 54.084
 TIR 29,72%

Anexo 18. Flujo de caja pesimista del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		67.149	116.559	129.816	145.368	152.172
TOTAL INGRESOS		67.149	116.559	129.816	145.368	152.172
EGRESOS						
Costos		32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Gastos generales		52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Intereses		-	-	-	-	-
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
TOTAL EGRESOS		93.850	93.776	106.352	105.025	117.528
UTILIDAD BRUTA		(26.701)	22.783	23.464	40.343	34.644
15% Trabajadores			3.418	3.520	6.051	5.197
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(26.701)	19.366	19.944	34.291	29.447
22% Impuesto a la renta			4.260	4.388	7.544	6.478
UTILIDAD NETA		(26.701)	15.105	15.556	26.747	22.969
Inversión	(41.190)			(17.546)		(15.190)
Capital de trabajo	(42.541)	17.933	(22.665)	(37)	(4.732)	52.043
Préstamo						
Pago de la deuda						
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
Valor de desecho						20.738
FLUJO NETO DE CAJA	(83.731)	0	1.208	9.779	32.419	94.003

TD	13,93%
VAN	(7.970)
TIR	11,45%

Anexo 19. Flujo de caja normal del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		74.610	129.510	144.240	161.520	169.080
TOTAL INGRESOS		74.610	129.510	144.240	161.520	169.080
EGRESOS						
Costos		32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Gastos generales		52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Intereses		3.634	3.049	2.400	1.681	884
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
TOTAL EGRESOS		97.484	96.824	108.752	106.706	118.412
UTILIDAD BRUTA		(22.874)	32.686	35.488	54.814	50.668
15% Trabajadores			4.903	5.323	8.222	7.600
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(22.874)	27.783	30.164	46.592	43.068
22% Impuesto a la renta			6.112	6.636	10.250	9.475
UTILIDAD NETA		(22.874)	21.671	23.528	36.342	33.593
Inversión	(41.190)			(17.546)		(15.190)
Capital de trabajo	(42.541)	19.500	(24.232)	(37)	(4.732)	52.043
Préstamo	33.493					
Pago de la deuda		(5.394)	(5.979)	(6.628)	(7.347)	(8.144)
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
Valor de desecho						20.738
FLUJO NETO DE CAJA	(50.239)	0	227	11.123	34.667	96.483

TD	15,98%
VAN	22.191
TIR	25,78%

Anexo 20. Flujo de caja optimista del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		82.071	142.461	158.664	177.672	185.988
TOTAL INGRESOS		82.071	142.461	158.664	177.672	185.988
EGRESOS						
Costos		32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Gastos generales		52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Intereses		3.634	3.049	2.400	1.681	884
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
TOTAL EGRESOS		97.484	96.824	108.752	106.706	118.412
UTILIDAD BRUTA		(15.413)	45.637	49.912	70.966	67.576
15% Trabajadores			6.846	7.487	10.645	10.136
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(15.413)	38.791	42.425	60.321	57.440
22% Impuesto a la renta			8.534	9.333	13.271	12.637
UTILIDAD NETA		(15.413)	30.257	33.091	47.051	44.803
Inversión	(41.190)			(17.546)		(15.190)
Capital de trabajo	(42.541)	12.039	(16.771)	(37)	(4.732)	52.043
Préstamo	33.493					
Pago de la deuda		(5.394)	(5.979)	(6.628)	(7.347)	(8.144)
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
Valor de desecho						20.738
FLUJO NETO DE CAJA	(50.239)	0	16.274	20.686	45.376	107.693

TD	15,98%
VAN	51.510
TIR	38,14%

Anexo 21. Flujo de caja pesimista del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		67.149	116.559	129.816	145.368	152.172
TOTAL INGRESOS		67.149	116.559	129.816	145.368	152.172
EGRESOS						
Costos		32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Gastos generales		52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Intereses		3.634	3.049	2.400	1.681	884
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
TOTAL EGRESOS		97.484	96.824	108.752	106.706	118.412
UTILIDAD BRUTA		(30.335)	19.735	21.064	38.662	33.760
15% Trabajadores			2.960	3.160	5.799	5.064
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(30.335)	16.774	17.904	32.863	28.696
22% Impuesto a la renta			3.690	3.939	7.230	6.313
UTILIDAD NETA		(30.335)	13.084	13.965	25.633	22.383
Inversión	(41.190)			(17.546)		(15.190)
Capital de trabajo	(42.541)	26.961	(31.693)	(37)	(4.732)	52.043
Préstamo	33.493					
Pago de la deuda		(5.394)	(5.979)	(6.628)	(7.347)	(8.144)
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
Valor de desecho						20.738
FLUJO NETO DE CAJA	(50.239)	0	(15.821)	1.560	23.958	85.273

TD	15,98%
VAN	(7.128)
TIR	12,76%

Anexo 22. Flujo de caja normal no apalancado

FLUJO DE CAJA NO APALANCADO ESCENARIO NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		74.610	129.510	144.240	161.520	169.080
TOTAL INGRESOS		74.610	129.510	144.240	161.520	169.080
EGRESOS						
Costos		32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Gastos generales		52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Intereses		-	-	-	-	-
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
TOTAL EGRESOS		93.850	93.776	106.352	105.025	117.528
UTILIDAD BRUTA		(19.240)	35.734	37.888	56.495	51.552
15% Trabajadores			5.360	5.683	8.474	7.733
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(19.240)	30.374	32.204	48.021	43.819
22% Impuesto a la renta			6.682	7.085	10.565	9.640
UTILIDAD NETA		(19.240)	23.692	25.119	37.456	34.179
Inversión	(41.190)	-	-	(17.546)	-	(15.190)
Capital de trabajo	(42.541)	10.472	(15.204)	(37)	(4.732)	52.043
Préstamo	-	-	-	-	-	-
Pago de la deuda		-	-	-	-	-
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
Valor de desecho		-	-	-	-	20.738
FLUJO NETO DE CAJA	(83.731)	0	17.255	19.342	43.128	105.213

TD	15,98%
VAN	15.461
TIR	20,88%

Anexo 23. Flujo de caja optimista no apalancado

FLUJO DE CAJA NO APALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		82.071	142.461	158.664	177.672	185.988
TOTAL INGRESOS		82.071	142.461	158.664	177.672	185.988
EGRESOS						
Costos		32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Gastos generales		52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Intereses		-	-	-	-	-
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
TOTAL EGRESOS		93.850	93.776	106.352	105.025	117.528
UTILIDAD BRUTA		(11.779)	48.685	52.312	72.647	68.460
15% Trabajadores			7.303	7.847	10.897	10.269
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(11.779)	41.383	44.465	61.750	58.191
22% Impuesto a la renta			9.104	9.782	13.585	12.802
UTILIDAD NETA		(11.779)	32.278	34.683	48.165	45.389
Inversión	(41.190)	-	-	(17.546)	-	(15.190)
Capital de trabajo	(42.541)	3.011	(7.743)	(37)	(4.732)	52.043
Préstamo	-	-	-	-	-	-
Pago de la deuda		-	-	-	-	-
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
Valor de desecho		-	-	-	-	20.738
FLUJO NETO DE CAJA	(83.731)	0	33.303	28.905	53.837	116.423

TD 15,98%
 VAN 44.780
 TIR 29,72%

Anexo 24. Flujo de caja pesimista no apalancado

FLUJO DE CAJA NO APALANCADO ESCENARIO PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		67.149	116.559	129.816	145.368	152.172
TOTAL INGRESOS		67.149	116.559	129.816	145.368	152.172
EGRESOS						
Costos		32.754	32.680	42.219	42.293	51.758
Gastos generales		52.327	52.327	52.327	52.327	52.327
Intereses		-	-	-	-	-
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
TOTAL EGRESOS		93.850	93.776	106.352	105.025	117.528
UTILIDAD BRUTA		(26.701)	22.783	23.464	40.343	34.644
15% Trabajadores			3.418	3.520	6.051	5.197
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(26.701)	19.366	19.944	34.291	29.447
22% Impuesto a la renta			4.260	4.388	7.544	6.478
UTILIDAD NETA		(26.701)	15.105	15.556	26.747	22.969
Inversión	(41.190)	-	-	(17.546)	-	(15.190)
Capital de trabajo	(42.541)	17.933	(22.665)	(37)	(4.732)	52.043
Préstamo	-	-	-	-	-	-
Pago de la deuda		-	-	-	-	-
Depreciaciones		8.608	8.608	11.646	10.244	13.282
Amortizaciones		160	160	160	160	160
Valor de desecho		-	-	-	-	20.738
FLUJO NETO DE CAJA	(83.731)	0	1.208	9.779	32.419	94.003

TD	15,98%
VAN	(13.857)
TIR	11,45%

Anexo 25. Análisis de riesgo

Pesimista			
Escenario	Probabilidad	VAN	VAN * %
Pesimista	80%	(7,970.46)	(6,376.37)
Nomal	15%	23,056.53	3,458.48
Optimista	5%	54,083.52	2,704.18
		VAN Esperado	(213.71)

Normal			
Escenario	Probabilidad	VAN	VAN * %
Pesimista	10%	(7,970.46)	(797.05)
Nomal	80%	23,056.53	18,445.22
Optimista	10%	54,083.52	5,408.35
		VAN Esperado	23,056.53

Optimista			
Escenario	Probabilidad	VAN	VAN * %
Pesimista	5%	(7,970.46)	(398.52)
Nomal	15%	23,056.53	3,458.48
Optimista	80%	54,083.52	43,266.82
		VAN Esperado	46,326.77