

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

(LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE
CUIDADO FÍSICO CON ATENCIÓN 24/7 EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Comercial con menciones en Negocios Internacionales y
Administración de Empresas

Profesor guía: Jean Paul Pinto

Autor: Sebastián Terneus

2008

DECLARACIÓN

Yo, Ing. Jean Paul Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que este proyecto fue diseñado, desarrollado y concluido por el Sr. Sebastián Terneus bajo mi dirección y de acuerdo con el plan de Proyecto de Grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas.



ING. JEAN PAUL PINTO

Quito, 29 de Agosto del 2008

Dedicatoria:

Todo el esfuerzo y trabajo realizado durante estos últimos 5 años incluyendo la parte final de mi carrera universitaria y lo que vendrá a futuro se la dedico principalmente a Dios, a mis padres y a mis abuelitos, quienes han sido siempre mi inspiración y me han dado fuerzas para seguir y culminar con éxito cada etapa de mi vida.

Agradecimientos:

Agradezco a mis amados padres por apoyarme incondicionalmente en cualquier aspecto de mi vida, por ser una magnífica guía y por brindarme tanto amor y cariño.

A mis abuelitos, quienes han sido una gran escuela y me han brindado todo su amor y entrega.

A mis queridos hermanos y amigos, quienes directa o indirectamente me han apoyado y me han dado aliento cuando más he necesitado.

A mi respetado compañero y gran amigo Francisco Endara, quien ha sido un gran soporte para poder culminar este proyecto.

A Jean Paul Pinto, mi corrector de tesis y amigo, quien me ha brindado todo su apoyo para alcanzar este gran reto en mi vida.

A todas aquellas personas que son especiales e importantes y están siempre en mi corazón, que han estado conmigo en cada momento y me han brindado su ayuda cuando más he necesitado.

Gracias a los profesores que pude conocer durante mis 5 años de estudio en la universidad, quienes con ilusión me transmitieron sus conocimientos y supieron formarme como profesional.

Sebastián Terneus Zúñiga

ÍNDICE

- *Agradecimiento*
- *Dedicatoria*

Índice

1. Capítulo I	Pág
Aspectos generales	2
1.1 Formación del negocio	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	2
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3 Hipótesis General.....	3
1.4 Descripción de los tipos de investigación que sustentarán el trabajo	3
1.5 Metodologías	4
2. Capítulo II	
La Industria.....	6
2.1 Sector de Otras Actividades de Servicios Comunitarios Sociales y Personales	6
2.1.1 Antecedentes del Sector Servicios	
2.1.1.1 <i>Concepto de Servicio</i>	6
2.1.1.2 <i>Características de los Servicios</i>	6
2.1.2 Entorno del Sector Servicios	8
2.1.2.1 <i>Personal Ocupado y Remuneraciones</i>	9
2.2 Identificación del Sector, Industria, Negocio.....	10

2.3 Factores Externos	10
2.3.1 Metodología de análisis de los factores externos	10
2.3.1.1 <i>Identificación de los factores externos: Económicos, Tecnológicos, Sociales-Culturales, Políticos y Legales</i>	11
2.3.1.2 <i>Búsqueda de información</i>	13
2.3.1.3 <i>Análisis de cada factor externo</i>	14
2.3.1.3.1 <i>Nuevas tendencias con respecto al acondicionamiento físico</i>	14
2.3.1.3.2 <i>Costumbres de la población de cuidar su salud por medio de ejercicio</i>	19
2.3.1.3.3 <i>Salarios</i>	19
2.3.1.3.4 <i>Tiempo disponible de la población</i>	22
2.3.1.3.5 <i>Sobrepeso de la población</i>	22
2.3.1.3.6 <i>Distribución de las edades de la población de Quito</i>	23
2.3.1.3.7 <i>Hábitos alimenticios de la población ecuatoriana</i>	24
2.3.1.3.8 <i>Cultura deportiva</i>	25
2.3.1.3.9 <i>Estabilidad económica</i>	27
2.3.1.3.10 <i>Calidad de los alimentos</i>	28
2.3.1.3.11 <i>Niveles de autoestima de la población</i>	29
2.3.1.3.12 <i>Índices de desempleo</i>	31
2.3.1.3.13 <i>Moda</i>	32
2.4 Análisis de las Barreras de entrada y salida	33
2.4.1 <i>Barreras de entrada</i>	34
2.4.1.1 <i>Economías de escala</i>	34
2.4.1.2 <i>Diferenciación del producto</i>	35
2.4.1.2 <i>Requerimientos de capital</i>	36
2.4.1.3 <i>Identidad de la marca</i>	36
2.4.1.4 <i>Identidad de marca</i>	36
2.4.1.5 <i>Acceso favorable a materias primas</i>	36
2.4.1.6 <i>Política gubernamental</i>	37

2.4.2 Barreras de Salida	37
2.4.2.1 Activos especializados	38
2.4.2.2 Barreras emocionales	38
2.4.2.3 Restricciones sociales y Gubernamentales	39
2.4.3 Matriz Riesgo-Rentabilidad	40
2.5 Fuerzas Competitivas de Porter	40
2.5.2.1 Rivalidad entre competidores actuales	42
2.5.2.2 Amenazas de Servicios Sustitutos	43
2.5.2.3 El Poder de Negociación de los Proveedores	43
2.5.2.4 El Poder de Negociación de los Compradores	44
2.5.2.5 Amenaza de nuevos Competidores	45

3. Capítulo III

Investigación y Análisis de Mercado	49
3.1 Introducción	49
3.2 Proceso de la Investigación de Mercados	49
3.2.1 Planeación del proceso de investigación.....	49
3.2.1.1 Formulación del problema u Oportunidad del negocio	49
3.2.1.2 Cursos de acción	50
3.2.1.3 Definición de objetivos	51
3.2.1.3.1 Objetivo General	51
3.2.1.3.2 Objetivos Específicos	51
3.2.1.4 Necesidades de información	52
3.2.1.4.1 Competencia	52
3.2.1.4.2 Clientes	52
3.2.1.4.3 Mercado	53
3.2.1.4.4 Oportunidades y amenazas	53
3.2.1.5 Marco Teórico	53
3.2.1.6 Diseño de la Investigación y Herramientas	56
3.2.1.6.1 Diseño Cualitativo	56

3.2.1.6.1.1	<i>Objetivo General de la investigación cualitativa</i>	56
3.2.1.6.1.2	<i>Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa</i>	56
3.2.1.6.1.3	<i>Herramientas de la Investigación Cualitativa</i>	57
3.2.1.6.2	<i>Diseño Cuantitativo</i>	64
3.2.1.6.2.1	<i>Objetivo General de la investigación Cuantitativa</i>	64
3.2.1.6.2.2	<i>Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa</i>	64
3.2.1.6.2.3	<i>Herramientas de la Investigación Cuantitativa</i>	65
3.2.2	<i>Ejecución de la Investigación de Mercados</i>	73
3.2.2.1	<i>Ejecución de la Investigación Cualitativa</i>	73
3.2.2.1.1.1	<i>Interpretación de resultados de las entrevistas de profundidad</i>	76
3.2.2.1.1.2	<i>Interpretación de resultados de las sesiones de grupo o Focus Group</i>	85
3.2.2.1.3.1	<i>Conclusiones de las entrevistas de Profundidad</i>	94
3.2.2.1.3.2	<i>Conclusiones de las sesiones de grupo o Focus Group</i>	95
3.2.2.2	<i>Ejecución de la Investigación Cuantitativa</i>	96
3.2.2.2.1	<i>Determinación de la población</i>	96
3.2.2.2.2	<i>Determinación de las características de los elementos muestrales.</i>	98
3.2.2.2.3	<i>Calculo de la muestra</i>	99
3.2.2.2.4	<i>Operación de Campo</i>	100
3.2.2.2.5	<i>Análisis y resultados de la Investigación Cuantitativa</i>	101

3.2.2.2.6 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa	116
3.3 Oportunidad de Negocio	117
4. Capítulo IV	
La Empresa	121
4.1 Misión	121
4.2 Visión	121
4.3 Ambiente organizacional	121
4.3.1 Valores	121
4.3.2 Filosofía	123
4.3.3 Cultura organizacional	123
4.3.4 Políticas	124
4.3.4.1 Políticas Administrativas	124
4.4 Árbol de Competencias	125
4.4.1 Raíces	125
4.4.2 Tronco	125
4.4.3 Ramas y Hojas	128
4.5 Organigrama Funcional	130
4.5.1 Descripción de puestos	131
4.6 Análisis del Diagnóstico Interno	135
4.6.1 Administración	135
4.7 Matrices Estratégicas	137
4.7.1 Matriz de factores externos	137
4.7.1.1 Metodología	137
4.7.1.2 Análisis	138
4.7.2 Matriz de factores internos	140
4.7.2.1 Metodología	140
4.7.2.2 Análisis	141

4.7.3	<i>Matriz FODA</i>	143
	4.7.3.1 <i>Metodología</i>	143
4.7.4	<i>Matriz AODF</i>	143
	4.7.4.1 <i>Metodología</i>	144
	4.7.4.2 <i>Gráfico</i>	145
4.7.5	<i>Matriz Interna - Externa</i>	146
	4.7.5.1 <i>Metodología</i>	146
	4.7.5.2 <i>Análisis</i>	146
4.7.6	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	147
	4.7.6.1 <i>Metodología</i>	147
	4.7.6.2 <i>Análisis</i>	149
4.7.7	<i>Matriz ANSOFF</i>	150
4.8	Estrategias a nivel de negocios	151
	4.8.1 <i>Diferenciación</i>	151
	4.8.1.1 <i>Círculo de diferenciación</i>	153
4.9	Escala Estratégica	154

5. Capítulo V

	Plan de Marketing	157
5.1	Análisis de la Situación Actual	157
5.2	Análisis F.O.D.A.	158
	5.2.1 <i>Fortalezas</i>	158
	5.2.2 <i>Debilidades</i>	158
	5.2.3 <i>Oportunidades</i>	159
	5.2.4 <i>Amenazas</i>	159
5.3	Objetivos	159
	5.3.1 <i>Objetivo de Participación</i>	159
	5.3.2 <i>Objetivo de Recordación</i>	159
	5.3.3 <i>Objetivo de Frecuencia de Visita</i>	160
	5.3.4 <i>Objetivo de Rentabilidad</i>	160
	5.3.5 <i>Objetivo de Satisfacción</i>	160

5.4	Segmentación	160
5.5	Posicionamiento	162
5.5.1	<i>Triángulo de Oro</i>	162
5.5.1.1	<i>Necesidades del consumidor</i>	163
5.5.1.2	<i>Características distintivas del nuevo Centro de Cuidado Físico</i>	163
5.5.1.3	<i>Posicionamiento de la Competencia</i>	164
5.5.2	<i>Matriz de Posicionamiento</i>	165
5.6	Marketing Mix	166
5.6.1	<i>Producto</i>	166
5.6.1.1	<i>Justificación del nombre y logotipo del Centro de Cuidado Físico 24/7 Workout</i>	168
5.6.1.2	<i>Desglose del producto global</i>	170
5.6.1.3	<i>Ciclo de vida del producto</i>	176
5.6.1.4	<i>Servicios e infraestructura</i>	177
5.6.2	<i>Precio</i>	183
5.6.3	<i>Ubicación</i>	187
5.6.4	<i>Comunicación</i>	189
5.6.4.1	<i>Comunicación en Medios</i>	189
5.6.4.2	<i>Comunicación fuera de Medios</i>	191
5.6.5	<i>Marketing Relacional</i>	192
5.7	Presupuesto de Mercadotecnia	195
5.8	Cronograma	196
5.9	Plan de Acción de Marketing	197
5.10	Control	198
5.10.1	<i>Medición de Resultados</i>	198
5.10.2	<i>Comparación</i>	198
5.10.3	<i>Adopción de medidas</i>	198
5.10.4	<i>Tipo de Control Adoptado</i>	199
5.10.5	<i>Estrategias de Control</i>	199

6. Capítulo VI

Plan Financiero	201
6.1. Financiamiento de la inversión	201
6.2 Estructura de la inversión total	202
6.2.1. <i>Obras Civiles</i>	203
6.2.2. <i>Equipos, Herramientas e Implementos</i>	203
6.2.3 <i>Muebles, Equipos de oficina</i>	203
6.2.4. <i>Capital de trabajo</i>	204
6.2.5. <i>Inversión publicitaria</i>	204
6.3 Gastos administrativos y de servicios	204
6.4 Nómina del personal	205
6.5 Amortización del crédito	207
6.6 Proyección total de Ventas	208
6.7 Estado de fuentes y usos de fondos	209
6.8 Evaluación Económica – Financiera	212
6.9 Cálculo del punto de equilibrio	215
6.10 Estados financieros	216
6.10.1 <i>Estado de Resultados</i>	216
6.10.2 <i>Balance de Situación inicial</i>	218
6.11 Análisis de indicadores financieros	221
6.11.1 <i>Ratios de liquidez</i>	222
6.11.1.1 <i>Razón circulante</i>	222

6.11.2 Ratios de Actividad o Eficiencia	223
6.11.2.1 Rotación de Activos totales	223
6.11.2.2 Rotación de Activos fijos	223
6.11.3 Ratios de Apalancamiento financiero.....	223
6.11.3.1 Razón de endeudamiento	224
6.11.3.2 Razón pasivo sobre patrimonio	224
6.11.3.3 Cobertura de intereses	224
6.11.4 Ratios de Rentabilidad	225
6.11.4.1 Margen de Utilidad Bruta	225
6.11.4.2 Margen de Utilidad Operativa	225
6.11.4.3 Margen de Utilidad Neta	226
6.11.4.4 Rendimiento sobre activos (ROA).....	226
6.11.4.5 Rendimiento sobre el patrimonio (ROE).....	226

7. Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones	229
7.1 Conclusiones	229
7.2 Recomendaciones	230

8. Anexos	232
------------------	------------

Resumen Ejecutivo

La implementación de un nuevo Centro de Cuidado Físico con atención 24/7 en la ciudad de Quito es una idea muy atractiva que parte de las nuevas tendencias y estilos de vida que están adoptando los capitalinos.

Para analizar al entorno se han identificado los factores externos más relevantes del negocio, los mismos que dieron lugar a oportunidades y amenazas para el mismo. También se analizaron las barreras de entrada y de salida, así como las fuerzas competitivas de Porter.

Para validar la hipótesis establecida en un inicio, se realizó una investigación de mercados, en donde se obtuvieron resultados cualitativos y cuantitativos. Dicha información fue procesada y analizada detenidamente para llegar a las conclusiones respectivas que se detallan en el capítulo III.

Para poder implementar el negocio, se elaboró un plan estratégico, en donde se establecieron misión, visión, objetivos y estrategias a seguir. Además se estableció la estructura organizacional de acuerdo al tipo de negocio y tamaño de la empresa.

Posteriormente se realizó un plan de Marketing, en donde se analizaron las matrices más importantes, la situación actual de la empresa, se establecieron objetivos de rentabilidad, fidelidad, satisfacción de clientes, posicionamiento, nivel de recordación, estrategias a utilizarse y se elaboró un presupuesto que respalda las estrategias a implementarse.

Finalmente, se elaboró un plan financiero, el cual sirvió para determinar la viabilidad del proyecto. Para el análisis se consideraron 3 escenarios: pesimista, conservador y optimista.

Se calculó también el costo de oportunidad y se analizó la factibilidad del proyecto en función del TIR y VAN concluyéndose que el proyecto es viable.

Capítulo 1

Aspectos Generales



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Formación del Negocio

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

Si bien en la ciudad de Quito existen muchos gimnasios distribuidos en distintas zonas, ninguno atiende las 24 horas del día ni tampoco los 7 días de la semana lo cual representaría una interesante alternativa para todas aquellas personas que no disponen del tiempo necesario para acudir a los mismos en horarios regulares (por razones de trabajo, estudios o familia).

Por ello, la idea del negocio es implementar un nuevo Centro de Cuidado Físico que ofrezca servicios exclusivos, funcione en horarios extendidos y tenga una tendencia 24/7

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de un gimnasio 24 horas al día 7 días a la semana ubicado en la ciudad de Quito

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el macro-entorno para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían beneficiar o afectar al sector y por ende al negocio.
- Analizar la industria de actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas para identificar el atractivo de la misma.
- Realizar una investigación de mercados para determinar la factibilidad del negocio y las nuevas tendencias de ejercitamiento existentes o que les gustaría realizar a los posibles usuarios, para de esta manera ofrecer un servicio de calidad y acorde al deseo de los usuarios.
- Elaborar un plan de mercadeo donde se incluyan todas las variables del marketing-mix que nos permitirán llegar a los clientes potenciales, donde se incluirán las últimas tendencias de marketing alternativo y neuro marketing.
- Desarrollar estrategias específicas para alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores de la industria.
- Realizar un análisis financiero que nos permita conocer que efecto tendrán las decisiones tomadas en la rentabilidad del negocio

1.3 Hipótesis General:

La implementación del Centro de Cuidado Físico con tendencia 24/7 tendrá mucha acogida por las clases sociales media y alta de la ciudad de Quito, ya que la mayoría de estas personas tienen grandes restricciones de tiempo y no pueden asistir a los gimnasios durante horarios tradicionales.

1.4 Descripción de la investigación que sustentará el trabajo

Es muy importante para la elaboración de un plan de negocios el recopilar toda la información necesaria para la implementación del mismo y por ende poder establecer como va a operar la empresa.

Esta investigación mostrará los posibles escenarios que podrán aparecer durante el transcurso de funcionamiento del negocio, lo que será de gran ayuda al momento de presentar su viabilidad a inversionistas, socios, bancos y otros.

La investigación de mercado en la que se incluirá una búsqueda en fuentes secundarias permitirá obtener información muy valiosa para determinar las condiciones reales del mercado y las necesidades insatisfechas de los clientes. Se utilizarán dos métodos: cualitativo y cuantitativo.

El cualitativo consistirá en la recopilación de datos a través de entrevistas a profundidad y sesiones de grupo dirigidas a posibles usuarios y personas inmersas en el sector de actividades deportivas.

El cuantitativo consistirá en encuestas dirigidas a jóvenes empresarios, altos ejecutivos, y mujeres profesionales que suelen habitualmente ir a un gimnasio.

1.5 Metodologías

Entre las metodologías más relevantes a utilizarse se encuentran:

- Utilización de modelos de administración estratégica para la evaluación del mercado de centros de estética y spa, como por ejemplo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter; el diagrama de flujo del producto genérico; el esquema de conceptualización del sector, industria y negocio específico; cadena de valor; árbol de competencias; entre otros.
- Utilización de métodos para la obtención de información cualitativa y cuantitativa en la investigación de mercados (entrevistas y encuestas), así como también técnicas estadísticas que permitan evaluar los resultados obtenidos en la misma.

Capítulo 2

La Industria



CAPÍTULO 2

2.1 SECTOR DE OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS SOCIALES Y PERSONALES

2.1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR SERVICIOS

2.1.1.1 Concepto de Servicio¹

Un **servicio** es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes)

2.1.1.2 Características de los Servicios²

Existen características particulares que diferencian a los servicios de los bienes físicos y estas se señalan a continuación:

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>

² www.mailxmail.com/curso/empresa/bancaseguros/capitulo9.htm

· **Intangibilidad**

No es posible probar, sentir, ver, oler los servicios antes de ser consumidos. Mientras los productos son producidos, los servicios son realizados.

Los servicios son difíciles de describir, demostrar y promover. El promedio de consumidores siente que la compra de servicios es más difícil de entender y por consiguiente con más riesgos; esto se debe a que el prospecto tiene menos información en la cual fundamentar su juicio.

· **Inseparabilidad o simultaneidad**

Los servicios conllevan frecuentemente la interacción del comprador y del vendedor. En el caso de los servicios, las principales implicaciones de inseparabilidad son porque el vendedor es parte del producto y la compañía productora no tiene una real oportunidad de interrumpir el proceso de recobrar una venta perdida.

· **Heterogeneidad**

Es casi imposible estandarizar los servicios. Los servicios no pueden ser repetidos con la misma uniformidad de calidad por el gran contenido humano que se envuelve en la entrega. Así mismo, la calidad puede variar de tiempo en tiempo, de lugar en lugar, de cliente en cliente, con la misma venta de un vendedor. Por lo tanto, el control de calidad no es posible, o sea que no existe una garantía de la consistencia del producto.

· **Permanencia**

Los servicios no se pueden mantener. Salen de la existencia justamente en el momento que son creados. Tienen que ser producidos en la demanda. Los servicios no tienen propiedad y son intransferibles.

2.1.2 ENTORNO DEL SECTOR DE SERVICIOS

El sector servicios corresponde al sector terciario, el mismo que representa uno de los principales sectores que aportan a la economía nacional.

Según datos del Banco Central, en lo referente a servicios, los crecimientos más representativos se observan en el Comercio (5.0%), Transporte (5%) e Intermediación Financiera (9.0%). Por su parte, los Servicios Gubernamentales crecerán al 5.2%, dados los mayores gastos de inversión para mejorar la calidad de la educación y la salud públicas.³

Actualmente para el caso de otros servicios, este rubro representa el 15,5% del PIB real total, y su tendencia ha sido incremental en los últimos años.

A continuación se presenta una tabla con los valores de la Balanza de Pagos de Servicios y su comportamiento en los últimos seis años:

TABLA No. 2.1

BALANZA DE PAGOS (SERVICIOS) EN MILES DE DÓLARES						
Transacción / Periodo	Años					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Servicios prestados	883,9	881,2	1.013,9	1.012,1	1.016,4	1.167,8
Transportes	243,4	268,6	340,5	335,2	352,2	360,5
Viajes	447,2	406,4	462,5	485,8	489,9	637,1
Otros servicios	193,4	206,2	211,0	191,2	174,3	170,1
Servicios recibidos	1.599,9	1.624,7	1.967,7	2.142,0	2.341,3	2.600,6
Transportes	674,8	667,9	910,7	1.042,5	1.170,9	1.355,9
Viajes	363,9	354,4	391,0	428,6	466,3	504,0
Otros servicios	561,1	602,5	666,0	670,9	704,1	740,7
SALDO	-715,9	-743,6	-953,7	-1.129,9	-1.324,9	-1.432,9

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. BOLETÍN TRIMESTRAL DE LA BALANZA DE PAGOS DEL ECUADOR⁴

ELABORACIÓN: EL AUTOR

³ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

⁴

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin22/index.htm>

Como se puede ver, el saldo en la balanza de pagos de servicios es negativo, ya que en el Ecuador, la cantidad de servicios prestados es menor a la cantidad de servicios recibidos.

Según el Banco Central del Ecuador, las empresas pertenecientes al sector servicios revelan un grupo bastante heterogéneo de actividades económicas, que abarcan desde sectores intensivos en tecnología (operadores de telecomunicaciones), información (sector financiero), conocimiento (ingenierías y consultorías), hasta sectores más enfocados hacia las personas físicas como clientes (servicios domésticos, agencias de viajes).

2.1.2.1 Personal Ocupado y Remuneraciones

De acuerdo a la investigación que el INEC realizó a los diferentes establecimientos económicos que realizan actividades de minería, manufactura, comercio, hoteles, restaurantes y servicios, se pudo observar que entre enero del 2003 y octubre del 2007 el índice del personal ocupado en este sector se ha incrementado en un 27.33%.

Esto puede ser un reflejo del crecimiento que ha experimentado el sector en los últimos años.

Las actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y gas, excepto las actividades de prospección; actividades de investigación y seguridad; planes de seguros generales; obtención y dotación de personal; hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal y actividades de radio y televisión, en conjunto captan el 57 % de la fuerza de trabajo, lo que demuestra que son las mejores fuentes de ocupación dentro de los sectores de hoteles; restaurantes y servicios del país.

2.2 Identificación del Sector, Industria y Negocio

ESQUEMA No. 2.1



ELABORACIÓN: EL AUTOR

2.3 Factores Externos

2.3.1 Metodología de Análisis de los Factores Externos⁵

Para analizar los factores externos que podrían afectar a un Gimnasio 24/7 que pertenece a la industria de Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas, se utilizará una metodología que permitirá identificar aquellos que

⁵ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial Jean Paul Pinto, adaptado de las clases de Michel Godet. Paris – Francia.

causarían un mayor impacto sobre las actividades del mismo. A continuación se detallan cada una de las etapas de dicha metodología:

2.3.1.1 Identificación de los Factores Externos: Económicos, Tecnológicos, Sociales-Culturales, Políticos y Legales.

En esta primera etapa se realizará una lista de aquellos factores externos de tipo económico, tecnológico, social - cultural, político y legal, que podrían afectar a un Gimnasio 24/7 en los próximos años. Dicha lista es amplia en el sentido que contiene todos aquellos factores que se consideran podrían afectar en mayor o menor proporción al nuevo negocio.

Luego, mediante una ponderación especial se obtuvieron los diez factores de mayor impacto para el nuevo negocio. Para ello se utilizó un método en el que los 35 factores citados a continuación se redondean a la decena superior, es decir a 40 y se divide el resultado para dos, lo que da como resultado 20. Estos veinte puntos son distribuidos entre los 35 factores dependiendo del grado de influencia que tengan sobre el negocio. A mayor puntaje, mayor influencia del factor sobre el futuro negocio. Cabe recalcar que la suma vertical de las calificaciones individuales, no debe sobrepasar los veinte puntos asignables. Para ello se aplicará la siguiente escala:

- 0: El factor no tendría influencia.*
- 1: El factor tendría una influencia muy débil.*
- 2: El factor tendría una influencia débil.*
- 3: El factor tendría una influencia media.*
- 4: El factor tendría una influencia fuerte.*
- 5: El factor tendría una influencia muy fuerte.*

TABLA No. 2.2

Factores	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	TOTAL
1 Salarios			5	1			5	3	1		15
2 Estabilidad Económica			1			4	3		1		9
3 Nuevas Tendencias con respecto a acondicionamiento físico	5	3	4	3		5			2	4	26
4 Costumbres de la población de cuidar su salud por medio del ejercicio	4	4			5	4		2	2	4	25
5 Hábitos alimenticios de la población ecuatoriana	3			1			3	2	1	3	13
6 Nivel de consumo de comida rápida					1		2		2		5
7 Cultura deportiva	3	2	2	2					2		11
8 Nivel de consumo de suplementos (Proteína, creatina, reductores de grasa, etc.)	1			3							4
9 Precios de suplementos alimenticios											0
10 Impuestos						2					2
11 Clima											0
12 Estabilidad Familiar											0
13 Nivel de consumo de estupefacientes, psicotrópico y bebidas alcohólicas								1	2		3
14 Lugares de entretenimiento en la ciudad									1	2	3
15 Moda	2			1				1			4
16 Distribución de las edades de la población de Quito		3		1	3			3			10
17 Tiempo disponible de la población	2		1	1		2	2	4			12
18 Precio de los combustibles											0
19 Calidad y costo del servicio de transporte Urbano											0
20 Índices de Natalidad					2						2
21 Distancias promedio entre lugar de residencia y trabajo				3		1			1		5
22 Índices de desnutrición											0
23 Calidad de los alimentos			1		3			2			6
24 Disponibilidad de Mano de Obra Capacitada						2			2		4
25 Índices de desempleo							5				5
26 Tasas de Interés				2							2
27 Niveles de autoestima de la población		2	1		2			1	2		8
28 Niveles de delincuencia										3	3
29 Aranceles para las importaciones											0
30 Inestabilidad Política											0
31 Índices de mortalidad											0
32 Subempleo											0
33 Sobrepeso en la población		4	2	1	4			1	1	2	15
34 Numero de áreas verdes		2									2
35 Presencia de la mujer en el mercado laboral			3	1						2	6
TOTAL	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200
										PROMEDIO	5,71

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Luego de haber calificado los factores, se analizaran todos aquellos cuyo resultado final sea mayor a 1. El resumen de resultados quedaría así:

TABLA No. 2.3

Factores		TOTAL	
1	Nuevas Tendencias con respecto a acondicionamiento físico	26	4,55
2	Costumbres de la población de cuidar su salud por medio del ejercicio	25	4,375
3	Salarios	15	2,625
4	Sobrepeso en la población	15	2,625
5	Hábitos alimenticios de la población ecuatoriana	13	2,275
6	Tiempo disponible de la población	12	2,1
7	Cultura deportiva	11	1,925
8	Distribución de las edades de la población de Quito	10	1,75
9	Estabilidad Económica	9	1,675
10	Niveles de autoestima de la población	8	1,4
11	Calidad de los alimentos	6	1,05
12	Presencia de la mujer en el mercado laboral	6	1,05
13	Nivel de consumo de comida rápida	5	0,875
14	Distancias promedio entre lugar de residencia y trabajo	5	0,875
15	Índices de desempleo	5	0,875
16	Nivel de consumo de suplementos (Proteína, creatina, reductores de grasa, etc.)	4	0,7
17	Moda	4	0,7
18	Disponibilidad de Mano de Obra Capacitada	4	0,7
19	Nivel de consumo de estupefacientes, psicotrópico y bebidas alcohólicas	3	0,525
20	Lugares de entretenimiento en la ciudad	3	0,525
21	Niveles de delincuencia	3	0,525
22	Impuestos	2	0,35
23	Índices de Natalidad	2	0,35
24	Tasas de Interés	2	0,35
25	Numero de áreas verdes	2	0,35
26	Precios de suplementos alimenticios	0	0
27	Clima	0	0
28	Estabilidad Familiar	0	0
29	Precio de los combustibles	0	0
30	Calidad y costo del servicio de transporte Urbano	0	0
31	Índices de desnutrición	0	0
32	Aranceles para las importaciones	0	0
33	Inestabilidad Política	0	0
34	Índices de mortalidad	0	0
35	Subempleo	0	0

ELABORACIÓN: EL AUTOR

2.3.1.2 Búsqueda de Información

La búsqueda de información sobre los factores externos se realizará a través de consultas en diferentes fuentes secundarias, con la finalidad de recavar la mayor cantidad de información respecto a cada uno de ellos.

2.3.1.3 Análisis de cada Factor Externo

Una vez que se cuenta con la información de cada factor se realizará el análisis correspondiente de cada uno de ellos. En dicho análisis se identificará si el factor es una oportunidad o una amenaza para el nuevo negocio.

2.3.1.3.1 Nuevas Tendencias con respecto a acondicionamiento físico⁶

Actualmente se puede ver que las personas ponen mucha importancia al cuidado físico, mental y salud en general.

Si bien es cierto, existen diversas actividades que pueden contribuir al cuidado físico y mental, se han puesto de moda nuevas actividades y técnicas para modelar el cuerpo y aliviar síntomas de enfermedades que además brindan mayores beneficios.

Es importante recalcar que han tomado gran popularidad ciertas actividades más espirituales que integran el alma, cuerpo y espíritu como son el Yoga y sus distintas versiones: Bikram Yoga, Intensati, Masala Bhangra, Forza, Performance Max Program, Stiletto Strength, Gyritonic. Estas actividades se acompañan de música new age, rain forest, indú, etc. que contribuyen a una mejor concentración.

Además existen actividades más tradicionales que son de gran importancia a nivel global como: Aeróbicos, Step, Pilates, Cycling, Pesas, etc.

También han tomado importante acogida todas las actividades acuáticas, tanto así que antes de montar un centro de cuidado físico o gimnasio, se debe necesariamente incluir un área acuática para realizar una gran variedad de actividades en dicho medio.

Las personas buscan actualmente actividades de relajación, esparcimiento, socialización, etc. y que además les traigan resultados en el aspecto físico y

⁶ <http://www.topmadrid.com/2007/02/bikram-yoga-las-asanas-ms-depurativas.asp>
http://www.hispagimnasios.com/a_culturismo/nuevtendfitness.php

mental. Para el caso de resultados físicos, se necesita que la persona se esfuerce y siga una rutina constante.

Bikram Yoga

Es una terapia que cuenta con 26 posturas (asanas) y dos ejercicios de respiración (pranayama), apropiado para todas las edades y niveles. Cada postura trata los diferentes sistemas del cuerpo incluyendo los sistemas digestivos, respiratorios, circulatorios, inmunes, esqueléticos, musculares, y nerviosos. Se trabaja en modo sinérgico y acumulativo, calentando los músculos y las articulaciones para la postura siguiente. Cada postura estira y fortalece músculos, ligamentos y articulaciones específicas, necesarias para la siguiente postura. El método Bikram también estimula los órganos internos, las glándulas y los nervios impulsando sangre oxigenada a todo el cuerpo y restaurando todos los sistemas. Fue desarrollado por el maestro: Bikram Choudhury, quien diseñó científicamente este programa de 90 minutos para proporcionar una salud absoluta a través del equilibrio y fortalecimiento de todo el sistema; de esta forma previene enfermedades, lesiones, ayuda a perder peso y limita los efectos de envejecimiento. Además, esta serie de posturas combina las habilidades de la concentración, la paciencia, la determinación y el auto-control, aumentando la claridad mental y disminuyendo el estrés. Bikram yoga se practica en una habitación caliente (de 42 grados celsius), para calentar los músculos y prevenir lesiones, permitiendo un entrenamiento más profundo y limpiar el cuerpo de toxinas.

Intensati

Es una clase que incorpora la meditación al movimiento, las artes marciales y Pilates; todo esto visualizado con mente positiva.

Masala Bhangra

Es una clase que nace desde la adaptación de la danza Bhangra. Una bailarina adaptó esta danza, creando un baile exótico que quema 500 calorías aprox.

El Bhangra es una danza tradicional del Punjab, ubicado al norte de la India. Que nació en la antigüedad, de manos de los agricultores que expresaban la alegría de la vida. Los artesanos, guerreros, hombres y mujeres fueron construyendo esta danza combinando sus movimientos de trabajo con el agradecimiento a la vida y la alegría de la celebración. El Bhangra como tal, es una danza altamente estimulante, que produce un efecto terapéutico en quienes la practican, otorgando alegría física, vitalidad, eleva el espíritu y fortalece el aura.

Forza

Es una clase con mezcla de entrenamiento samurai y meditación en movimiento, desarrollada por la instructora Ilaria Montagnani y por Patricia Moreno. La clase tiene una duración de una hora, donde hombres y mujeres empuñan una espada plástica de 900 gramos, patentada por la misma Ilaria, ejecutando estocadas, embestidas, giros o están de cuclillas.

La especialidad contiene tres entrenamientos diferenciados: El primero denominado Forza o Samurai Sword Training (Entrenamiento de la espada Samurai), similar al kendo o Aikido. El segundo; con la utilización de los puching ball, llamado Impact, con las técnicas del Kick Boxing. El tercero; es el Kicks Only, diferentes tipos de patadas para combinar en coreografías potentes y eficaces.

Otras clases impartidas por la creadora práctica del Forza son:

- Kettlebell: clase con la técnica rusa que emplea aros de metal.
- Maculele: forma de combate brasileño con bastón.

- Krav Maga: sistema del ejército israelí de combate cuerpo a cuerpo.

Performance Max Program

PMax es un programa de entrenamiento cardiovascular de diez semanas de periodización, que está haciendo furor en Estados Unidos, adaptable a todo nivel físico, incluyendo a participantes que han sido inactivos.

Es un entrenamiento de alta resistencia, que usa máquinas que simulan remar. Se logran mejoras considerables, conducidas por la capacidad creciente en la entrega del oxígeno y de la fuerza. Sentirá el cambio mientras usted está entrenando, trabajando y jugando.

El programa de nivel alto incorpora cinco componentes: Spinning, Un ciclo completo de entrenamiento computarizado, El concepto de remar, Estiramiento activo y específico, y Entrenamiento de base (abdominales).

Stiletto Strength

Esta clase dictada en Nueva York utiliza los talones alzados, caminar con taco alto, como lo hacen las bailarinas de Broadway. Se utiliza zapatos con taco alto, y se ejecutan movimientos específicos, especialmente, levantamiento de piernas al ritmo de la música. La clase puede incluir ejercicios de Pilates para trabajar la flexibilidad y la utilización de música popular. Es una clase donde especialmente se trabaja el tono muscular de las piernas.

Gyrotonic

Es un nuevo sistema de acondicionamiento físico que integra principios de la Danza, el Yoga, Tai-Chi, Natación y la Gimnasia olímpica. Consiste en trabajar el cuerpo a base de giros y se caracteriza por sus movimientos elegantes, delicados y llenos de armonía.

Sus beneficios principales son:

- Estimulación cardiovascular.
- Mejora la circulación sanguínea.
- Rejuvenece órganos vitales y músculos.

Se practica en unas máquinas especiales, diseñadas por Juliu Horvath, construidas para que el cuerpo humano pueda moverse con entera libertad de movimiento.

Los movimientos circulares y en espiral son la diferencia con otras disciplinas, que tienden a ser lineales. El Gyrotonic favorece el flujo de energía del cuerpo, incrementa la capacidad funcional de la espalda, crea conciencia esférica tridimensional, logrando de esta forma un equilibrio completo del cuerpo.

El movimiento de las articulaciones se ejercita en todas sus direcciones, también en forma lineal, permitiendo que las articulaciones sean más flexibles y resistentes.

Personal Training

Los entrenamientos personalizados se imponen en el mercado del Fitness desde los 90, y durante esta nueva "era" también lo harán consagrándose. Cada vez son más populares por el ahorro de tiempo, comodidad, efectividad, por la motivación que otorga y sobre todo cuando no se sabe entrenar solo. Además, se cuenta con el asesoramiento integral del profesional.

Los entrenadores personales existen en los gimnasios, clubes deportivos con áreas para estos y también lo hacen en los mismos domicilios de sus alumnos, acondicionando el espacio y adquiriendo los implementos básicos necesarios.

Por ello, las nuevas tendencias con respecto al acondicionamiento físico representan una oportunidad, siempre y cuando se tomen acciones proactivas.

2.3.1.3.2 Costumbres de la población de cuidar su salud por medio del ejercicio⁷

Hoy en día la motivación que tienen los ecuatorianos para realizar actividades físicas es principalmente los aspectos estéticos más que realizarlos por mantenerse saludables.

Sobre la base de una investigación realizada se llegó a la conclusión que solo el 12% de quienes viven en la capital hace una actividad física regular y que más del 70% de la población presenta niveles variables de sobrepeso.

Es de vital importancia tener en cuenta que no basta realizar ejercicio una vez a la semana para considerar que se está saliendo del sedentarismo, es recomendable realizar ejercicio por lo menos 3 veces a la semana.

Al tener esto nuevamente se puede considerar una gran oportunidad ya que se puede notar claramente 2 segmentos, el primer segmento es de aquellas personas que solo quieren realizar parte estética para lo cual se les puede ofrecer un servicio especial con consejos de belleza, y para aquellos que buscan salir del sedentarismo es un gran oportunidad ya que podrían convertirse en clientes leales a través de algunas asesorías enfocadas desde qué zapatos utilizar hasta tipo de calentamientos.

2.3.1.3.3 Salarios

Como se puede ver en la siguiente tabla, el ingreso promedio es mayor en las ciudades principales, especialmente en Quito, donde los salarios son los más altos.

Aparte de ello, puede notarse que los hombres tienen en promedio sueldos mayores que las mujeres. Esto puede ser por causa de una reciente inserción de la mujer en el mercado laboral.

⁷ Diario El Hoy, “Óscar Concha, presentará su libro “Actividad física y salud”

Sin embargo, el nivel de salarios es bajo en nuestro país, lo cual es un limitante para las personas, ya que tienen un bajo poder adquisitivo. Esto constituye una amenaza para los negocios enfocados en este segmento de mercado.

En nuestro país existe una gran desigualdad en la repartición de la riqueza, en donde la mayoría del pueblo, constituyen la clase baja y sólo una pequeña porción la clase alta; pero existe una clase intermedia, la cual está distribuida especialmente en las principales ciudades del país y constituye un gran mercado para nuestro negocio.

Este factor no constituye una amenaza ya que nos enfocaremos en otro segmento: clase media, media-alta. En el caso de contratación de personal, constituye una oportunidad, ya que el costo de mano de obra será relativamente bajo.

TABLA No. 2.4⁸

**INGRESO PROMEDIO MENSUAL, SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO
CIUDADES PRINCIPALES - MARZO 2006**

SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	387	290	305	263
Hombres	454	334	377	312
Mujeres	297	223	224	183
SECTOR MODERNO	498	402	413	379
Hombres	562	434	457	411
Mujeres	399	347	348	302
SECTOR INFORMAL	254	195	201	212
Hombres	295	236	262	273
Mujeres	198	130	141	133
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	216	390	349	197
Hombres	238	408	552	194
Mujeres		212	107	208
SERVICIO DOMESTICO	170	150	133	168
Hombres		98	.	210
Mujeres	170	154	133	166

ELABORACIÓN: EL AUTOR

⁸ http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=296

2.3.1.3.4 Tiempo disponible de la población

No existen cifras específicas del tiempo disponible con el que cuenta la población. El único dato que se puede mencionar es que en nuestro país, por ley, se deben trabajar 8 horas diarias, es decir, 40 horas semanales.

Sin embargo, es fácil darse cuenta que actualmente la personas llevan una vida muy agitada, en donde lo que menos sobra es tiempo. Dichas actividades se distribuyen entre estudios, trabajo, actividades familiares, etc.

Esto puede ser más notorio en las grandes ciudades, donde la contaminación, ruido, congestionamientos y estrés son los principales componentes de la vida cotidiana.

Por ello, la mayoría de negocios y actividades comerciales han tenido que extender sus horarios habituales e incluso trabajar todos los días de la semana. Esto ocurre más comúnmente en países desarrollados pero está sucediendo también poco a poco en nuestro país.

Es lógico, gran parte de la población no dispone de tiempo libre durante el día, y por ese mismo motivo existirán muchas necesidades de las mismas personas que deberán ser satisfechas durante la noche u horarios no tradicionales. La tendencia de todos los establecimientos comerciales es trabajar las 24 horas al día, los 7 días de la semana. Si en nuestro país no se ha explotado en gran escala los beneficios de trabajar en horarios no tradicionales, esto representa una ventaja comparativa para los establecimientos que sí lo hacen y por lo tanto es una oportunidad para el proyecto.

2.3.1.3.5 Sobrepeso en la población

El Ecuador es uno de los pocos países en Latinoamérica que hoy en día no tiene ningún programa para controlar los problemas de obesidad de su población; no tiene programas de alimentos y dietas ni sitios donde este tipo de gente pueda de alguna manera controlar su problema.

Esta situación ha llegado a niveles tan altos que la OMC está considerando a esta enfermedad como una pandemia. La obesidad afecta a unos mil trescientos millones de personas en el planeta, incluso llegando a superar las cifras de los hambrientos, que alcanza los 800 millones.

Las políticas alimentarias del país no contemplan acciones para reducir el impacto del sobrepeso y la obesidad en la población ecuatoriana.

En Ecuador, no se han dispuesto medidas contra el excesivo consumo de cereales, azúcares, tubérculos y oleaginosas, que en total suman el 65% de la alimentación de los ecuatorianos, frente al 15% de frutas y el 20% de proteínas como carne, leche y huevos.

En Ecuador, el 17% de los niños tiene sobrepeso u obesidad, según un estudio realizado por el Ministerio de Salud en noviembre pasado en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.

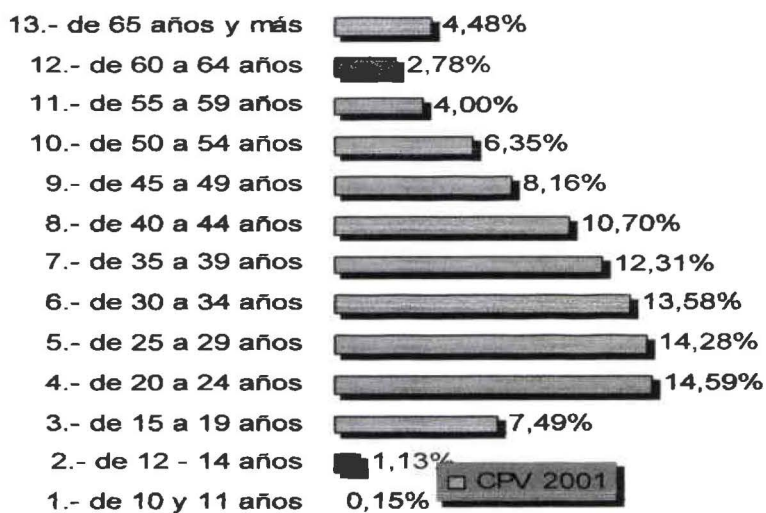
De adultos no se tienen datos actualizados. Investigaciones realizadas en el 2004 señalan que el 10% de ecuatorianos mayores de 20 años tiene obesidad y el 40% pre-obesidad.

Esto nos da entender que el país tiene un problema con el sobrepeso, lo cual es una gran oportunidad para el negocio ya que se puede dominar este nicho de mercado por medio de ofrecimiento de dietas y programas de ejercicio, primero de bajo impacto para posteriormente y conforme al desempeño de estas personas ir aumentando la cadencia de los ejercicios. Por otro lado es de gran importancia recalcar que esta es una enfermedad y que en algún punto se podría considerar una oportunidad también dar tratamiento psicológico para esta clase de enfermos.

2.3.1.3.6 Distribución de las edades de la población de Quito

Existe un estudio realizado en el año 2001 que muestra la participación porcentual de la PEA urbana según grupos de edad:

TABLA No. 2.5⁹



Se puede ver que el 65.46% de la población en el área urbana son de entre 20 y 44 años de edad.

Este segmento de mercado 65.46% estaría dentro de la edad apropiada para poder asistir al gimnasio; sin embargo, se deberá considerar su nivel de salarios o clase social para poder acceder a este tipo de servicios.

Este factor constituye una oportunidad para el negocio, ya que la mayoría de la población se encuentra dentro de la edad adecuada para el servicio que prestamos.

2.3.1.3.7 Hábitos alimenticios de la población ecuatoriana

Los grupos de nutrientes básicos que necesita el ser humano para desarrollar y mantener el organismo en buenas condiciones de salud son seis: agua, proteínas, grasas, hidratos de carbono, vitaminas y minerales.

⁹ Base de Datos de los Censos de Población – INEC 2001

Sin embargo los ecuatorianos debido a sus bajos ingresos no alcanzan a adquirir la canasta básica, que en cuanto a alimentos, contiene todo lo necesario para una correcta alimentación; es así que los ecuatorianos de clase media consumen en su mayoría carbohidratos. De igual forma al tener menos tiempo para regresar a sus hogares o para cocinar en sus hogares, el ecuatoriano poco a poco se va acoplando con mayor facilidad a la comida rápida, la misma que causa problemas de sobrepeso, problemas cardíacos, entre otros de mayor gravedad como el cáncer de estómago.

Con frecuencia se atribuye el hecho de no poder cocinar y consumir comidas sanas a la agitada vida moderna y a que muchas mujeres trabajan fuera de casa, a lo que se añade el bombardeo publicitario de comidas ligeras distribuidas a domicilio.

Pero este concepto es rebatible, pues en la actualidad se disponen de ciertos medios -refrigeradores, congeladores, hornos microondas- y aparatos de cocina -máquinas que pican, cortan, baten y amasan- que permiten, como nunca, la posibilidad de cocinar varios platos un día a la semana, dividirlos en porciones y congelarlos -cocidos de legumbres, budines de verduras, pasteles de pescado-.

Si a ellos se añade la conveniencia de consumir productos frescos y la creciente desmitificación de que la cocina pertenece sólo a las mujeres, tanto hombres como mujeres pueden elaborar dietas diarias que combinen de forma óptima los nutrientes esenciales para una alimentación sana.

Los ecuatorianos cada vez mas preocupados por su bienestar y su estética estarán dispuestos a pagar por un servicio que les proporcione una dieta o que les deje los alimentos en su oficina o en su casa para evitar adquirir y consumir comida rápida. Por ello, esto representa una gran oportunidad para el negocio.

2.3.1.3.8 Cultura deportiva

Según un estudio realizado por el INEC, entre la cuarta y tercera parte de la población realiza deporte, y la mayoría lo hace aprox. 4 días al mes.

Esto refleja que en nuestro país no existe una cultura deportiva. Probablemente ni las instituciones educativas ni el gobierno hacen los suficientes esfuerzos para incentivar una cultura deportiva en la población.

TABLA 2.6¹⁰
POBLACIÓN DE QUINCE AÑOS Y MÁS QUE PRÁCTICA DEPORTE A NIVEL NACIONAL Y
POR ÁREA, SEGÚN DÍAS AL MES
OCTUBRE DE 1998 - SEPTIEMBRE DE 1999

ACTIVIDAD FÍSICA	NACIONAL	URBANO	RURAL
Si hacen deporte	28,8%	32,2%	23,4%
No hacen deporte	71,2%	67,8%	76,6%
DÍAS QUE HACEN DEPORTE	NACIONAL	URBANO	RURAL
1 a 4	51,9%	50,9%	54,1%
5 a 12	29,3%	29,1%	29,6%
13 y Más	18,8%	20,0%	16,3%

GRÁFICO No. 2.1



¹⁰ : http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=246

Por esta razón puede considerarse este último tiempo el apareamiento de enfermedades cardíacas, y otras como la obesidad, al gobierno le falta realizar incentivo en el sector de deportes y actividades físicas, si embargo esta falta del gobierno es una gran oportunidad para el giro de nuestro negocio que a través de los distintos servicios podría llegar al mercado.

Este factor puede convertirse en una amenaza para el negocio ya que la gente no está en su mayoría acostumbrada a hacer deporte.

2.3.1.3.9 Estabilidad Económica

La estabilidad económica del país podría considerarse a través del cumplimiento de los 5 objetivos de la política macroeconómica ecuatoriana que son:

- Estabilidad de precio o inflación baja
- Reducir tasa de desempleo
- Balanza de pagos equilibrada
- Exista crecimiento económico
- Distribución equitativa de la renta

Tres de estos 5 objetivos se han cumplido, por lo cual no se refleja una estabilidad económica. A pesar de haber existido crecimiento económico, la tasa de desempleo aún es elevada.

Podría considerarse que el crecimiento económico es ilusorio debido a que dicho crecimiento se debe a los precios del petróleo en mercados internacionales y no a un aumento en la producción.

Por otro lado las nuevas políticas económicas de incrementar el gasto podrían causar que en algún momento la dolarización esté en riesgo. Además la inestabilidad política y jurídica constituye una amenaza para la estabilidad económica, ya que dentro del país reina la incertidumbre y nadie sabe lo que puede pasar en el futuro. Esto frena totalmente las inversiones y el desarrollo productivo del país.

Por estos motivos se concluye que no existe estabilidad económica en el país y esto es una amenaza, ya que la gente preferirá guardar su dinero en el denominado “Colchón Bank” por las situaciones que pudiesen suceder, en vez de una tendencia al gasto; en otras palabras, preferirán ahorrar su dinero por causa de la incertidumbre de situaciones futuras antes que gastarlo en bienes o servicios secundarios, como es un gimnasio.

2.3.1.3.1.0 Calidad de los alimentos¹¹

Hoy en día en nuestro país encontramos una clara batalla entre los alimentos naturales y los procesados.

Los alimentos procesados disminuyen los atributos nutricionales que deberían contener los alimentos, lo que por ende reduce su calidad. Sin embargo, existen casos donde los alimentos procesados pueden ser mejores que los naturales en cuanto a sabor, calidad, y atributos nutricionales.

La mayoría de los aditivos como preservantes que son usados por las grandes industrias también resultaron ser perjudiciales para la salud humana de acuerdo a varios estudios realizados.

Es así que en un estudio realizado por el Dr. Frank Fairweather, en 1980, se empieza a evidenciar el mal uso de aditivos y su relación con la salud. Por ejemplo, el colorante Coal Tar, que empezó a emplearse en 1856, era utilizado para realzar los colores en ciertos alimentos y hacer que estos lucieran más vivos. Sin embargo, en 1981, se lo retiró del mercado cuando fue evidente su capacidad mutagénica (cambia la naturaleza de los genes). Otro ejemplo es el aspartame edulcorante artificial, el cual no ha sido retirado, pero es considerado cancerígeno en numerosos estudios.

A pesar de esto, la doctora María Alexa Zambrano Vera, especializada en nutrición y coordinadora del departamento de Asesoría Médica y Nutricional de Industrias Toni, dice que en la actualidad existen colorantes de origen natural

¹¹ <http://www.eluniverso.com/2007/04/29/0217/256/4A24684074CF4E0A93CC117E6C47B554.aspx>

(extraídos de los vegetales), por lo que las empresas alimentarias deben preferir utilizarlos para ofrecer al consumidor productos con menos contenidos químicos. Los aditivos, que son sustancias ajenas al alimento, incorporados a este por añadidura pueden reaccionar de distintas formas: según en qué alimento se encuentren, con qué otros alimentos se ingieran, y que pueden convertirse en otro compuesto al ser digeridos por la flora intestinal o el metabolismo de la persona. Es decir, aunque conozcamos al aditivo y supongamos que es inocuo, no sabemos bajo qué circunstancias será digerido y en qué compuestos terminará ejerciendo su acción. De ahí que al ingresar al mercado sean considerados seguros y que, años después, se verifique su potencial perjuicio. Hoy en día se recomienda que se elija alimentos naturales que son mas sanos ofrecen sus mejores características y ayudan a la salud pero la dificultad se encuentra en que estos alimentos son notablemente más costosos que los demás y por ende la población prefiere ahorrar y consumir alimentos procesados.

En este punto podríamos encontrar una dificultad grande que serían los costos elevados para nuestras dietas ya que lógicamente deben realizarse con productos naturales.

Este factor constituye una oportunidad para el negocio.

2.3.1.3.1.1 Niveles de autoestima de la población¹²

La autoestima está formada por sentimientos aprendidos y practicados que reflejan una actitud positiva de "puedo hacerlo" en oposición a una actitud pesimista de "no puedo hacerlo". La autoestima es confianza, valoración y respeto hacia nosotros mismos y hacia los que nos rodean.

¹²http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?suplementos=1&seccion=gsp8RDV&codigo=jrJxGCH05x&nuevo_mes=04&nuevo_ano=2007&dias=21¬icias=2007-04-21
http://www.ucsg.edu.ec/catolica/secundarias_ucsg/html/publicaciones/intermedios/htm/sicologia/sicocont3.htm

Además, afecta todo lo que hacemos y, por lo tanto, nos refleja ante todos aquellos con quienes tenemos contacto. La clave para alcanzar un autoestima elevada es teniendo la disposición de asumir la responsabilidad de los sentimientos, deseos, pensamientos, aptitudes e intereses propios, aceptando nuestros atributos personales y actuando en consecuencia.

La autoestima no es un estado fijo; cambia de acuerdo a las experiencias o sentimientos. La disminución de la autoestima se produce en gran parte por reacciones emocionales negativas. Hoy en día, resulta difícil llegar a la edad adulta con un alto sentido del valor propio debido a numerosos factores como experiencias infantiles desafortunadas, críticas de padres, maestros y compañeros o de la sociedad en general. Todos estos elementos pueden ocasionar sentimientos de inferioridad y pobre estima, que sumado con patrones negativos de creencias, pueden crear hábitos y la "auto desvalorización", que a la vez puedan convertirse en una norma de vida que disminuya las posibilidades de confianza y realización en uno mismo.

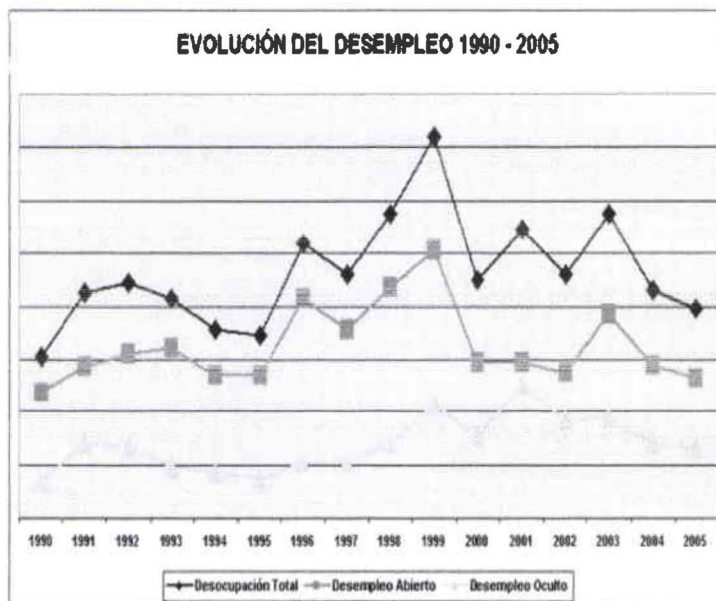
En el año anterior se ha producido un total de 1,6% de suicidios por problemas de autoestima, datos que han sido obtenidos en el ministerio de salud. Más específicamente, se han reportado 2024 intentos de suicidio y 6107 casos de depresiones profundas. Todos estos casos corresponden a estadísticas en hospitales públicos, por lo que creemos que la tasa será mayor si se recoge datos similares en hospitales privados.

Las personas de estas características generalmente buscan aceptación, por lo cual hasta cierto punto se podrían considerar un nicho de mercado.

Si hablamos de que la población tiene un alto nivel de autoestima baja, esto constituye una oportunidad para nuestro negocio.

2.3.1.3.12 Índices de desempleo

GRÁFICO No. 2.2¹³



El desempleo en el Ecuador es de 9,9% y el subempleo es de 56,4%

Estos indicadores son bastante altos, en especial el subempleo, el cual indica que la mitad de la PEA es subempleada.

Esto puede constituir una amenaza para nuestro negocio, ya que gran parte de las personas no poseen un ingreso fijo y probablemente sea un problema para pagar la membresía de nuestro gimnasio. Si la gente no tiene estabilidad, no puede tener obligaciones a mediano o largo plazo. Y si las tienen, existe un alto riesgo para la empresa con quien tienen obligaciones de que no puedan cubrir su deuda.

¹³ http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=291

2.3.1.3.13 Moda¹⁴

La moda es un factor que tiene gran influencia sobre las personas y los hábitos de vida que se generan a raíz de esto.

Por lo general, el uso de artículos y tratamientos de belleza corresponden al género femenino. Sin embargo actualmente ya no sólo las mujeres buscan estar a la moda, cuidar su apariencia física, etc. sino que también los hombres. Probablemente por influencias publicitarias en donde se muestran hombres apuestos, deportistas y personas famosas que promocionan algún producto o servicio y en cierta forma imponen una moda o estilo en la sociedad; sus seguidores querrán identificarse con ellos y por lo tanto imitarlos.

Es así que actualmente, las empresas de cosméticos y cuidado personal, han invertido en investigación y han aumentado su gama de productos, ofreciendo ahora diversas opciones de cosméticos, cremas y tratamientos para el sexo masculino.

Existe una nueva clase de hombres que conocen de moda y cosméticos, cuidan su imagen, peso, cutis y piel, de igual manera que lo hacen las mujeres. Este nuevo hecho no tiene nada que ver con lo relacionado a su orientación sexual, sino que es más considerado como un movimiento social.

Cabe mencionar a los “metrosexuales”, que son aquellos hombres que tienen posibilidades económicas, que acuden a gimnasios, les gusta estar a la moda, usa solo ropa de marca, tienen imagen impecable, entre otras características.

Sin embargo actualmente es casi común ver este tipo de hombres, por lo que el término probablemente describa a la mayoría de la población masculina..

Un ejemplo de la influencia que tiene la moda es el uso de celulares, actualmente en el Ecuador hay 1,5 millones de teléfonos fijos y un poco más de

¹⁴ www.ups.edu.ec

3 millones de celulares gracias a la oferta que hay de los mismos. Los principales clientes de los celulares son los jóvenes, quienes influenciados por la moda de este nuevo dispositivo de comunicación, lo creen indispensable para sobresalir entre sus amigos o ser aceptado por ellos.

Cuando salió al mercado el uso de celulares, se lo consideraba como un bien de lujo, ya que no muchas personas lo podían adquirir. Actualmente, el uso de celulares se ha convertido en una necesidad, más que una moda. Es así que incluso el teléfono celular está considerado dentro de la canasta básica. Esto comprueba que la moda, crea necesidades en las personas y las hace dependientes de estas.

La moda constituye una oportunidad para nuestro negocio, ya que se ha comprobado que la tendencia de las personas es hacia el cuidado personal y mejora de la apariencia física.

2.4. Análisis de las Barreras de Entrada y Salida

Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se utilizará la siguiente metodología¹⁵:

- Identificar cuáles son las barreras de entrada en la industria de Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Identificar cuáles son las barreras de salida en la industria de Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.

¹⁵ GABRIELA A. SALAS M., GINIVA C. SALAS M. Metodología para analizar barreras de entrada y salida, basada en el libro Ventaja Competitiva de Michael Porter y en Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto

- Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala:
 - 1: *la barrera es muy baja.*
 - 2: *la barrera es baja.*
 - 3: *la barrera es mediana.*
 - 4: *la barrera es alta.*
 - 5: *la barrera es muy alta.*

- Obtener el promedio de las barreras de entrada y salida.
- Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica al nuevo Gimnasio 24/7 en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.
- Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado el nuevo Gimnasio 24/7, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un buen negocio pero riesgoso”, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.

2.4.1 Barreras de Entrada

2.4.1.1 Economías de Escala

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período¹⁶.

En el sector de Otras Actividades de Servicios Comunitarios Sociales y Personales, las economías de escala pueden constituir un muy bajo riesgo, ya

¹⁶ MICHAEL E. PORTER. Estrategia Competitiva. Pág.: 27

que los pocos competidores que cuentan con un buen capital, para invertir en una compra masiva de equipos y abaratar así su costo. Dicha barrera tiene una calificación muy baja, es decir, 1.

2.4.1.2 Diferenciación del producto

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad, del servicio al cliente, de diferencias en el producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial¹⁷.

En el sector de Otras Actividades de Servicios Comunitarios Sociales y Personales, los gimnasios y Centros de cuidado físico pueden diferenciarse por factores como: infraestructura, ubicación, servicios ofrecidos, equipamiento, personal, horarios de atención, etc. Dentro de la ciudad de Quito existe gran cantidad de gimnasios dispersos por toda la ciudad. Sin embargo, la mayoría ofrecen casi los mismos servicios, atienden en los mismos horarios y tienen un nivel similar en cuanto equipamiento. Existen pocos gimnasios con una infraestructura de primera y ubicados en sitios estratégicos, los cuales en cierta manera han logrado diferenciarse de la competencia; dichos negocios ofrecen sus servicios a un mercado objetivo de clase social media-alta, alta y los costos de dichos servicios son altos.

Por todo lo antes mencionado, la calificación para esta barrera es 3 (mediana)

¹⁷ IBÍDEM. Pág:29

2.4.1.3 Requerimientos de capital

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo¹⁸.

En nuestro sector, como se menciona anteriormente, para competir con los mejores gimnasios se requiere una gran inversión para cubrir con una infraestructura de primera, que además esté ubicada en un lugar estratégico de la ciudad. En cuanto al equipamiento, si bien la inversión no sería pequeña, tampoco sería tan alta como en el caso de infraestructura. Además, como se planea implementar un gimnasio 24/7, se debe tomar en cuenta la necesidad de contratar personal durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana. En este caso la barrera es muy alta, es decir, tiene una calificación de 5.

2.4.1.4 Identidad de marca

Como se menciona anteriormente, existen algunos gimnasios que están bien posicionados en la ciudad. A pesar de no ser muchos y estar enfocados en un target específico, son reconocidos por su infraestructura, equipamiento y servicio prestado.

Dicha barrera constituye un riesgo mediano y su calificación es de 3.

2.4.1.5 Acceso favorable a las materias primas

En el sector de Otras Actividades de Servicios Comunitarios Sociales y Personales no constituye una amenaza un acceso favorable a Materias Primas o Proveedores, ya que como se menciona anteriormente, lo que se vende es un

¹⁸ IBÍDEM. Pág:29

servicio y los equipos pueden ser adquiridos de proveedores locales o también ser importados desde el exterior.

Además los insumos que se requieren para el normal funcionamiento del negocio no representan montos altos y pueden ser adquiridos con facilidad a nivel local.

Por ello, la barrera es baja y tiene una calificación de 2.

2.4.1.6 Política gubernamental

El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas¹⁹.

En el sector de Otras Actividades de Servicios Comunitarios Sociales y Personales, en el caso de un gimnasio, no existe ninguna amenaza en cuanto a políticas gubernamentales, ya que todos los requisitos legales son los mismos que se requieren para el funcionamiento de cualquier negocio de este tipo (Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito, Policía, Bomberos, SRI)

Sin embargo los trámites para adquirir los permisos respectivos por parte de Instituciones Públicas pueden tomar algún tiempo y esto puede ser un inconveniente para el negocio.

Por ello, la barrera es baja y la calificación es de 2.

2.4.2 Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión²⁰.

¹⁹ IBÍDEM. Pág:33

²⁰ IBÍDEM. Pág:40

Para su análisis, se deben evaluar los siguientes factores:

2.4.2.1 Activos especializados

Activos especializados son aquellos que rara vez, si acaso, se venden salvo como parte del negocio del cual son parte constitutiva. Se puede hacer referencia a tales activos como activos limitados o no de mercado, dependiendo del grado de especialización de su diseño, configuración o aplicación.²¹

En el caso de un gimnasio, los principales activos que este tiene son las máquinas y equipamiento en general, los cuales no representan un problema en caso de que se necesite deshacerse de los mismos. Incluso, cuando salen nuevos equipos con nueva tecnología, se deberán reemplazar a los existentes y probablemente revender los antiguos. Siempre habrá un interesado para los equipos, ya sean otros gimnasios o personas particulares.

Por ello la barrera es considerada baja y tiene una calificación de 2.

2.4.2.2 Barreras emocionales

El conflicto entre accionistas, la lealtad a los empleados, el temor al fracaso, o el hecho de que el negocio sea familiar (con varios años de funcionamiento), entre otras, se constituyen barreras que “impiden” a la empresa salir del mercado aunque tengan rendimientos bajos o pérdidas.

En este caso, el negocio estará conformado por dos accionistas, y además el número de empleados no es muy alto; por esta razón, las barreras emocionales no representan una gran amenaza para el negocio. Su calificación es de 2.

²¹ <http://www.iat-tasaciones.com.ar/iat-normas%20internacionales.htm>

2.4.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales

Constituyen todas las restricciones impuestas por organismos gubernamentales reguladores como el Municipio Metropolitano de Quito, entre otros.

En el caso de la industria de Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas, no existen restricciones específicas que puedan constituir barreras de salida del negocio. Por ello, su calificación es muy baja, es decir, 1.

A continuación se presenta la matriz de riesgo – rentabilidad en la cual se especifica el cuadrante en el que se encontraría un nuevo Gimnasio 24/7.

Para graficar la posición del nuevo Gimnasio 24/7 en la matriz de riesgo – rentabilidad, se calcularon los promedios simples para cada una de las categorías (barreras de entrada y barreras de salida), así:

TABLA No. 2.7

Barreras de Entrada (x)	Calificación	Barreras de Salida (y)	Calificación
Economías de Escala	1	Activos especializados	2
Diferenciación del producto	3	Barreras emocionales	2
Requisitos de capital	5	Restricciones sociales y gubernamentales	1
Identidad de marca	3		
Acceso favorable a materias primas	2		
Políticas gubernamentales	2		
PROMEDIO	2,66666667		1,66666667

ELABORACIÓN: EL AUTOR

2.5.1 METODOLOGIA FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para realizar el análisis de la competencia se procede a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación se presenta la metodología a utilizarse²²:

- ✓ El primer paso de la presente metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.
- ✓ Se deberá analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la industria de Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas.
- ✓ Se establecerá que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de servicios o productos se consideran como sustitutos en la industria de Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas?
- ✓ Se identificará a quienes se llaman “proveedores” en la industria de Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas. Se deberá analizar si estos proveedores poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- ✓ Se identificará a quienes se llaman “clientes” en la industria de Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas. Se deberá analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- ✓ Se analizará que tan fácil es entrar a competir en la industria de Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas. Se deberá determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.
- ✓ Cada uno de los aspectos citados serán calificados con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se procederá a su graficación mediante la estrella sectorial. La calificación se la realizará en base a la siguiente escala:

²² Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto.

La amenaza o el poder de la fuerza es:

5: *muy fuerte.*

4: *fuerte.*

3: *mediana, mediano.*

2: *débil.*

1: *muy débil.*

2.5.2 Análisis de las Fuerzas

2.5.2.1 Rivalidad entre competidores actuales

Dentro de la ciudad de Quito, existe un gran número de gimnasios que se distribuyen por toda la ciudad. Cada uno de ellos busca atraer la mayor cantidad de clientes. Los servicios que ofrecen y el equipamiento con el que cuentan son aparentemente similares. Sólo existen pocos que se diferencian por su infraestructura, equipamiento y ubicación estratégica.

A continuación se presentan los aspectos más influyentes de esta fuerza:

TABLA No. 2.8

Rivalidad entre competidores actuales	Calificación
Gran numero de competidores directos en la ciudad	4
Variedad de opciones de promoción disponibles actualmente	4
Tendencia actual a mejorar los productos y servicios	5
Escasos lugares estratégicos o que ofrezcan todas las comodidades necesarias para los clientes (parqueadero, seguridad, etc)	5
Necesidad de áreas húmedas	5
Variedad de opciones de crédito	3
Promedio	4,333333333

2.5.2.2 Amenazas de Productos Sustitutos

Las tendencias hacia acudir a centros de cuidado físico o gimnasios son notorias actualmente, ya que la gente se preocupa cada vez más por su apariencia física, salud, bienestar emocional.

Sin embargo, aunque no son muy utilizados, existen ciertos productos o servicios que reemplazan a los gimnasios y que brindan similares beneficios, ya que hay una considerable cantidad de personas adversas al deporte o simplemente no tienen la paciencia para esperar los resultados deseados.

TABLA No. 2.9

Amenaza de Productos sustitutos	Calificación
Variedad de productos sustitutos en el mercado	3
Tendencias a consumir suplementos alimenticios, productos químicos, etc	3
Cultura deportiva baja en la población	2
Costos de Productos sustitutos	4
Número de áreas verdes e infraestructura deportiva en la ciudad	3
Promedio	3

ELABORACIÓN: EL AUTOR

2.5.2.3 Poder de negociación de los Proveedores

En cuanto a proveedores, el gimnasio se dedica a vender un servicio y no un bien como tal, por lo que no es muy importante la negociación con proveedores. Los productos que sirven para equipamiento no son en grandes cantidades y no van a tener casi rotación. En cuanto a insumos para el funcionamiento y prestación de servicios, no representan montos grandes.

TABLA No. 2.10

Poder de negociación de los proveedores	Calificación
Existen pocos proveedores locales (Equipos, maquinas, etc)	2
Insumos utilizados para el funcionamiento representan montos y cantidades pequeñas	1
Variedad de proveedores en el extranjero	2
Riesgo de integración hacia adelante de los proveedores	3
Cantidad de clientes de los proveedores	2
Promedio	2

ELABORACIÓN: EL AUTOR

2.5.2.4 El poder de negociación de los Compradores

Dado que el nuevo Gimnasio 24/7 se diferenciará de la competencia principalmente por su horario de atención, ubicación estratégica y servicios prestados, tendrá cierto poder de negociación frente a los compradores. Si bien los clientes pueden acudir a otros lugares similares, estos no les ofrecerán todos los beneficios que el nuevo 24/7 tiene.

La clave será posicionar la marca y fidelizar a los clientes potenciales.

Además, la cantidad de personas que buscan este tipo de servicios, es considerable.

TABLA No. 2.11

Poder de negociación de los compradores	Calificación
Existe un gran número de clientes para este tipo de servicios	4
Existe un gran numero de competidores directos en la ciudad	5
Los servicios ofrecidos y equipamiento son similares en la mayoría de competidores (Poca diferenciación)	4
Nuevas exigencias y necesidades de los clientes	4
Promedio	4,25

ELABORACIÓN: EL AUTOR

2.5.2.5 Amenaza de Nuevos Competidores

Debido a que no existen barreras de entrada o son muy bajas, es muy fácil que nuevos competidores puedan entrar a competir en el mercado. Por ello, la empresa debe crear lealtad en sus clientes y posicionar la marca para que sea reconocida en el medio, llegando a ser el "top of mind" en su segmento.

Es importante diferenciarse de la competencia, por lo que los servicios y demás factores que influyen en el negocio deben ser superiores al resto.

TABLA No. 2.12

Amenazas de nuevos Competidores	Calificación
Economías de Escala	5
Diferenciación del producto	2
Requisitos de capital	1
Identidad de marca	2
Acceso favorable a materias primas	3
Políticas gubernamentales	3
Promedio	2,666666667

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Una vez obtenidos los promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se realizaron los cálculos respectivos para determinar que tan fuerte es la intensidad competitiva del sector:

TABLA No. 2.13

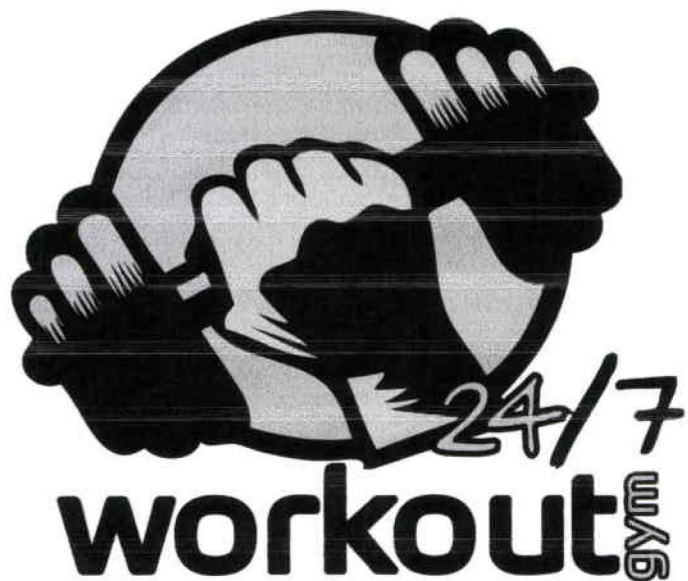
Competidores	4,33	Fuerte
Productos Sustitutos	3,00	Mediana
Proveedores	2,00	Débil
Compradores	4,25	Fuerte
Nuevos Entrantes	2,67	Mediana

16,25

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Capítulo 3

Investigación y análisis de mercado



CAPITULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 INTRODUCCION

La siguiente Investigación de Mercados se realizará con el propósito de obtener información de tipo cualitativa y cuantitativa, que permita tomar decisiones acertadas con relación a la implementación de un Gimnasio 24/7. Se analizarán aspectos como la localización (dónde crear), las características del nuevo servicio (en función de los gustos y preferencias del segmento al cual estará dirigido el negocio), el posicionamiento de la competencia (puntos fuertes y débiles), intención de uso, etc.

3.2 PROCESO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

3.2.1 PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La planeación tiene dos objetivos generales: delimitar el problema u oportunidad de negocio y definir el enfoque de investigación²³.

3.2.1.1 Formulación del Problema u Oportunidad de Negocio

Se va a realizar una investigación de mercado que permita tener una visión clara y precisa sobre la factibilidad de implementar un Gimnasio 24/7. Para ello se ha realizado una serie de preguntas de investigación que permitirán abordar la oportunidad de negocio de una manera más precisa (Ver Cuadro No. 3.1).^o

²³ Arturo Orozco J, Investigación de Mercados, pág.:24.

CUADRO No. 3.1

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
¿Dónde estará localizado?	El Gimnasio 24/7 debe estar localizado en el Norte de la ciudad de Quito.
¿Cómo promocionar el Gimnasio?	A través de vallas publicitarias, con convenios con tarjetas de crédito, e-marketing, por radio.
¿A qué precio?	El precio base es de USD 50 mensuales por un paquete básico.
¿Cuál va a ser la diferenciación?	Principalmente la diferenciación radica en los servicios complementarios al gimnasio y en el horario de atención.
¿A quién será dirigido?	El Gimnasio 24/7 estará dirigido a jóvenes estudiantes y ejecutivos que pertenezcan a los niveles socioeconómicos medio y alto.
¿Cuál será el horario de atención?	El Gimnasio ofrecerá su servicio las 24 horas del día los 7 días de la semana para el área de pesas y cardio.
¿Qué tipo de servicios se ofrecerá?	Área de pesas, máquinas, cardio, artes marciales, gimnasia, deportes en equipo, áreas húmedas.
¿Qué servicios se ofrecerán con más frecuencia?	Todos aquellos que sean más demandados por los clientes como pesas, cardio, artes marciales y deportes en equipo.

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Así, el problema de decisión del presente proyecto radica principalmente en identificar si existe o no mercado para un nuevo Gimnasio 24/7.

El problema de investigación es determinar el nivel de aceptación que tendría el nuevo gimnasio 24/7 en la ciudad de Quito

3.2.1.2 Cursos de Acción

Para la implantación de un Gimnasio 24/7 en la ciudad de Quito existe incertidumbre, por lo tanto se dan varias alternativas para su creación:

- Gimnasio 24/7 en todos los servicios.
- Gimnasio 24/7 solo en el área de pesas.
- Gimnasio con horario extendido.

Estos cursos de acción serán evaluados a través de la investigación de mercados para tomar decisiones acertadas.

3.2.1.3 Definición de Objetivos

3.2.1.3.1 Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación de un Gimnasio 24/7 en la ciudad de Quito.

3.2.1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer los hábitos actuales que tienen las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto, con respecto a la demanda de un servicio de gimnasio en Quito.
- Determinar el porcentaje de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto que dedican parte de su tiempo para asistir a un Gimnasio 24/7.
- Conocer con qué frecuencia asistirían dichas personas al nuevo Gimnasio 24/7.
- Establecer la factibilidad de un horario 24/7 para el nuevo gimnasio.
- Determinar las preferencias en cuanto a servicios que los clientes potenciales demandan en un Gimnasio.
- Analizar el posicionamiento de la competencia existente en la ciudad de Quito.
- Determinar la ubicación del nuevo Gimnasio 24/7 de acuerdo a las preferencias de los clientes potenciales.
- Establecer el precio que el posible segmento estaría dispuesto a pagar por la membresía del gimnasio.
- Determinar la intención de uso por parte de los potenciales usuarios.

3.2.1.4 Necesidades de Información

3.2.1.4.1 Competencia

- Gimnasios existentes en la ciudad de Quito que atiendan a los niveles socioeconómicos medio y alto.
- Análisis de la ubicación de los diferentes competidores.
- Análisis del equipamiento, decoración, ambientación, infraestructura, etc.
- Posicionamiento de los mejores Gimnasios de la ciudad de Quito.
- Precios practicados por los competidores.
- Segmentos atendidos por los diferentes Gimnasios de la ciudad de Quito.
- Servicios que ofrecen los competidores.
- Fortalezas.
- Debilidades.

3.2.1.4.2 Clientes

- Perfil de los consumidores que tienen tendencia al cuidado físico.
- Frecuencia de visita a los establecimientos con concepto de centros de cuidado físico (Gimnasios).
- Días de mayor asistencia a establecimientos con concepto de centros de cuidado físico (Gimnasios).
- Importancia otorgada al monto de dinero que están dispuestos a pagar por una membresía en un centro de cuidado físico.
- Importancia otorgada a la calidad de los servicios que ofrece un centro de cuidado físico.
- Personas que influyen en la decisión de cuidar la apariencia física y salud.
- Preferencias por diferentes tipos de servicios en un centro de cuidado físico.
- Intención de asistir a un nuevo centro de cuidado físico o Gimnasio.
- Ocasiones de asistencia a un centro de cuidado físico.

3.2.1.4.3 Mercado

- Principales servicios que se ofrecen en los centros de cuidado físico o Gimnasios.
- Cambios en las tendencias hacia en cuidado físico, apariencia y salud.
- Crecimiento del número de centros de cuidado físico en Quito.

3.2.1.4.4 Oportunidades y Amenazas

- Determinar las oportunidades y amenazas que existen dentro de los factores situacionales (económicos, políticos, legales, sociales, culturales, ambientales, tecnológicos).

3.2.1.5 Marco Teórico

Los tipos de investigación que van a ser utilizados en la realización del presente proyecto, se citan a continuación:

- Investigación Cualitativa.
- Investigación Cuantitativa.

Investigación Cualitativa: Metodología de investigación exploratoria sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vista y comprensión de los problemas²⁴.

Este tipo de investigación se utilizará con el fin de orientar, para determinar claramente las situaciones y problemas existentes en el mercado de centros de cuidado físico, apoyando así a la investigación cuantitativa. Los métodos a utilizar serán las entrevistas a profundidad a los expertos en éste sector y focus groups a clientes potenciales.

²⁴ Narres K. Malhotra. Investigación de Mercados. Pag.: 137

Investigación Cuantitativa: Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico²⁵.

La investigación cuantitativa se utilizará para precisar la información obtenida en la investigación cualitativa en términos absolutos y relativos. El método que se utilizarán será el muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, mediante la encuesta personal.

Las fuentes básicas de datos de mercadeo que se utilizarán en el presente estudio son las fuentes primarias y secundarias, que a continuación se describen:

✓ Fuentes Primarias

Los datos primarios se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de investigación²⁶.

Esta es la principal fuente de información, ya que nos brindarán información actualizada, confiable y específica que cumplirá con las necesidades de la investigación.

Al igual que las fuentes secundarias, también se tomarán en cuenta fuentes primarias externas, ya que la investigación se dirige hacia la competencia y consumidores finales.

Las fuentes que facilitarán la obtención de información serán a través de entrevistas a personas que estén directamente relacionadas con los centros de cuidado físico ya establecidos (expertos, competencia) y focus groups a consumidores finales que asistan con frecuencia a los centros de cuidado físico;

²⁵ Narres K. Malhotra. Investigación de Mercados. Pag.: 137

²⁶ Kinnear/Taylor Investigación de Mercados. Pag.: 140

asimismo se realizarán visitas a los diferentes centros de cuidado físico ya establecidos con el fin de observar de mejor manera el funcionamiento y los servicios que se utilizan con mayor frecuencia.

✓ **Fuentes Secundarias**

Los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de investigación. Los datos secundarios pueden clasificarse como provenientes de fuentes internas o externas; las primeras están disponibles dentro de la organización y las últimas fuera de esta. Los datos externos provienen de un conjunto de fuentes. Tales como publicaciones gubernamentales, datos de asociaciones comerciales, libros, boletines, informes y publicaciones periódicas.

Únicamente, se trabajará con información secundaria externa ya que el proyecto no se encuentra en marcha por lo que no se puede tener acceso a información dentro de la misma empresa.

Las fuentes secundarias externas a utilizar serán las siguientes:

- Datos de censos y encuestas.
- Información de encuestas sobre número de establecimientos.
- Informes de proyectos de cuidado físico publicados en libros, revistas, boletines y folletos.

Las instituciones que facilitarán la información antes mencionada serán:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
- Banco Central del Ecuador. BCE.

- Empresas dedicadas a Investigación de Mercados. MARKOP, CEDATOS, MARKET, LOGIKA.
- Cámara de Comercio de Quito y Cámara de la Pequeña Industria.
- Bibliotecas y Hemerotecas.
- Internet.
- Universidades (Tesis de Grado).
- Análisis de casos relacionados.

3.2.1.6 Diseño de la Investigación y Herramientas

3.2.1.6.1 Diseño Cualitativo

3.2.1.6.1.1 Objetivo General de la Investigación Cualitativa

El objetivo de la Investigación Cualitativa del presente proyecto, es explorar el mercado de centros de cuidado físico en la ciudad de Quito, como una técnica de apoyo para la realización de la Investigación Cuantitativa, mediante un estudio de los servicios que debería ofrecer un Centro de Cuidado Físico en la ciudad de Quito.

3.2.1.6.1.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa

- ✓ Analizar los servicios que debería prestar un nuevo Centro de Cuidado Físico en la ciudad de Quito, que cumpla con las necesidades de los clientes potenciales que acuden a dichos centros.
- ✓ Analizar el nivel de aceptación de un Centro de cuidado físico en la ciudad de Quito con horario 24/7 por parte de los expertos y de las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto.
- ✓ Identificar los factores de éxito en los actuales centros de cuidado físico de la ciudad.

- ✓ Determinar la percepción que tienen las personas de los niveles medio y alto de los actuales centros de cuidado físico de la ciudad.
- ✓ Determinar los motivos por los cuales las personas asisten a un centro de cuidado físico en la ciudad de Quito.
- ✓ Determinar los gustos y preferencias en ambientación, equipamiento, infraestructura y horarios en un centro de cuidado físico.
- ✓ Analizar los clientes potenciales que acudirían al nuevo Centro de Cuidado Físico en la ciudad de Quito.

3.2.1.6.1.3 Herramientas de la Investigación Cualitativa

Las modalidades de estudio de orientación a utilizarse serán la **entrevista a profundidad y las sesiones de grupo (focus group)**.

Para una mejor utilización de estas dos herramientas de investigación cualitativa se aplicarán metodologías específicas de recolección, tabulación y análisis de información.

La entrevista a profundidad consiste en realizar una entrevista personal no estructurada, abierta y duradera, que trata de dar el máximo grado de libertad al entrevistado. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o no se tiene información, para definir un problema, ilustrar un proceso de mercadotecnia, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento humano²⁷.

El motivo por el cual se realiza las entrevistas a profundidad, se debe a la necesidad de obtener información especializada sobre el manejo de centros de cuidado físico en la ciudad de Quito. Las entrevistas se realizarán a las siguientes personas expertas:

²⁷ Arturo Orozco J., Investigación de Mercados, pág.: 64.

- ✓ Administradores especializados en centros de cuidado físico (Gimnasios).
- ✓ Dueños de centro de cuidado físico (Gimnasio).

Para evitar el desinterés y la fatiga en las entrevistas, éstas tendrán una duración aproximada de una hora. Con el objetivo de facilitar el registro de la información obtenida, las entrevistas serán grabadas en audio previo consentimiento de los entrevistados y con transcripción inmediata.

A continuación se presenta el modelo de entrevista que se aplicará:

Entrevista

Empresa

1. Cuáles son los diferentes paquetes de servicios que ustedes ofrecen? Cuáles son los que mejores resultados han alcanzado? Por qué?
2. Qué tipo de clientes manejan?Cuál es su perfil? Cuáles son los clientes potenciales?
3. Cómo han fidelizado a sus clientes?
4. Cuáles son los factores que los diferencia de la competencia?
5. Cuáles son los meses de mayor afluencia de gente/ por qué? Existen también en el día...ciertas horas de mayor afluencia? O días de mayor afluencia?
6. Cómo se ha preparado para combatir la llegada de nuevos competidores?

Tendencias

1. Cómo se encuentra actualmente el negocio de gimnasios y centros de cuidado físico en Quito? Ha mejorado / Empeorado?

2. Qué oportunidades existen actualmente en el negocio de gimnasios? Qué tipo de amenazas se han presentando actualmente?

Competencia

3. Los negocios de Gimnasios y centros de cuidado físico satisfacen la demanda existente? Se encuentra el mercado saturado?
4. Cuáles son los gimnasios más importante que hay en el país? Y los mejores de Quito?
5. Cuáles son sus puntos fuertes y débiles de dichos gimnasios?

Cliente

6. Qué tan importante es la actividad de cuidado físico en la ciudad Quito? Qué tanto se cuida la gente y le gusta hacer deporte?
7. Cuáles son las tendencias de la gente actualmente con respecto al cuidado físico? Existe alguna amenaza? Cómo se han preparado ustedes para combatirlas?
8. Qué es lo que busca una persona cuando acude a un gimnasio?
9. Qué es lo que más le gusta?
10. Como describiría usted a las personas que acuden a un gimnasio? Cual es el perfil tipo?
11. Cuáles son los factores que influyen en las personas para acudir a gimnasios y centros de cuidado físico? Las personas se interesan mas en el precio? En la ubicación? En el tipo de maquinas? ,etc...
12. Quien influye mas en la decisión de inscribirse en un gimnasio? La familia, los amigos del trabajo, la pareja?
13. Cree que es fundamental contar con áreas húmedas? Por qué?
14. Cuáles son los servicios que mas utilizan los clientes y porque?

15. Que tan sensible son los clientes a los precios?
16. Con que frecuencia promedio vienen?
17. Los clientes son constantes o dejan de venir de cierto tiempo? Y que han hecho ustedes para reducir este problema?

Preguntas de creatividad

18. Si usted tuviera la oportunidad de ponerse otro gimnasio...y tuviera los recursos para hacerlo cómo sería ese gimnasio?: que servicios daría, donde estaría ubicado, para que tipo de personas, con que infraestructura, que nombre le pondría, como lo promocionaría, con que tarifas o planes, etc.
19. Porqué cree usted que no existe un gimnasio que abra las 24 horas del día?
20. Que tan atractivo sería para el cliente el encontrar un gimnasio abierto por las noches?

Las Sesiones de Grupo o Focus Group son una forma de recolección de información directa e inestructurada, basada en una dinámica de grupo bajo la conducción de un moderador, y centrada en un tema específico de investigación.²⁸

Los grupos se reunirán en un ambiente físico apropiado que permitirá la libre expresión y el desempeño espontáneo de los participantes. El tiempo de esta reunión será lo suficiente largo como para obtener información precisa que se

²⁸ ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 66.

registrará mediante la utilización de una cámara de video y una grabadora de voz.

A continuación se presenta el modelo de focus group que se aplicará:

Focus Group

"Ahora vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión. Si yo les menciono la palabra "deporte" ¿Cuales son las palabras que se les viene a la mente?

Percepción sobre los servicios de cuidado físico

1. Ahora discutamos acerca de las distintas formas en las que podemos cuidar nuestra apariencia física, por ejemplo jugando fútbol, básquet, etc. Cuales son las que ustedes prefieren? Por qué?
2. Donde prefieren realizar dichos deportes: parque, en algún complejo, en un gimnasio?
3. Ahora si yo les digo gimnasios. ¿Qué gimnasios se les vienen a la mente y por qué?
4. ¿Qué tienen de bueno y de malo los centros de cuidado físico o gimnasios que ustedes conocen? Qué opinan de los servicios, de los costos, de los entrenadores, de los equipos, formas de pago, etc.
5. Qué otros servicios les gustaría que ofrezcan los gimnasios a los que van?
6. ¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un gimnasio? (el precio, los tipos de servicio, que exista un personal capacitado, el horario de atención, la infraestructura, el que haya áreas húmedas, el ambiente, el tipo de gente, etc.)
7. Que tan importante es la ubicación del centro de cuidado físico?

8. Como escogieron el gimnasio al que están asistiendo? O como escogieron el ultimo gimnasio al que fueron? Consejos de amigos? Publicidad?....
9. Si yo les digo la marca Phisique, ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿Qué tiene de bueno y de mala? ¿Por Qué?
10. Si yo les digo la marca Fit Center, ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿Qué tiene de bueno y de mala? ¿Por Qué?...

Presentación del GIMNASIO

Ahora les vamos a presentar un nuevo tipo de gimnasio con las siguientes características:

- Horario 24/7
- Área de Gimnasio (Peso Libre, Maquinas)
- Clases (Aeróbicos, Baile, Artes marciales, actividades Orientales, etc)
- Cardio (Caminadoras, cycling, spinning)
- Sauna, Turco, Hidromasaje, duchas, Área de Lockers
- Tienda de suplementos, accesorios deportivos, cds y dvds de música electrónica, venta de entradas para raves.
- “Juice Bar” (Batidos de proteína, suplementos, etc)
- Estacionamientos, Seguridad Privada
- Nutricionista, Entrenadores especializados, Accesoría técnica, Monitoreo
- Eventos Especiales de música electrónica

Entregar a los invitados una mini-encuesta para conocer su opinión sobre el nuevo GIMNASIO

Preguntas de la mini-encuesta:

1. *Cuando vieron en nuevo Gimnasio qué fue lo primero que se les vino a la mente?*
2. *Qué fue lo que les gusto?*
3. *Qué fue lo que les disgustó?*
4. *Qué cambios le darían al gimnasio?*
5. *Si estuviera disponible, se inscribirían para una membresía? Por qué?*

Seguir con una parte Plenaria:

1. Cuando vieron el nuevo Gimnasio qué fue lo primero que se les vino a la mente?
2. Qué fue lo que les gusto? Por qué?
3. Qué fue lo que les disgustó? Por qué?
4. Qué tan diferente perciben este gimnasio con relación a los gimnasios que existen en Quito? Lo ven mejor o peor? Por qué?
5. Qué cambios le harían a este gimnasio? Le aumentarían o quitarían algún servicio? Que otros servicios les gustaría encontrar en este gimnasio?
6. Qué actividades les gustaría encontrar... en que horarios?
7. Que tipos de instructores deberían trabajar en este gimnasio?
8. El tipo de maquinas influiría sobre el que a ustedes les guste este tipo de gimnasio
9. A quién creen ustedes que le podría interesar en este gimnasio? Por qué?
10. Dónde creen ustedes que debería estar ubicado este gimnasio?
11. Ustedes lo percibieron como selectivo, elegante o más bien popular?
12. Qué precio le pondrían a la membresía?
13. Qué nombre le pondrían?
14. Con qué frecuencia asistirían al gimnasio?

15. Qué los motivaría a obtener una membresía en este gimnasio?
Mejorar la apariencia física, conocer gente, subir/bajar de peso, desestresarse?
16. Si estuviera ya abierto, ustedes adquirirían una membresía?

3.2.1.6.2 Diseño Cuantitativo

3.2.1.6.2.1 Objetivo General de la Investigación Cuantitativa

El objetivo general de la Investigación Cuantitativa, es investigar el mercado de los centros de cuidado físico de la ciudad de Quito, de una manera más precisa, mediante el método de la encuesta personal y técnicas estadísticas que permitan obtener datos confiables y representativos de la población de interés.

3.2.1.6.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa

- ✓ Determinar la cantidad de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto que han asistido a los centros de cuidado físico.
- ✓ Determinar la percepción que tienen los expertos en cuidado físico y las personas del nivel socioeconómico medio y alto en Quito, sobre los centros de cuidado físico.
- ✓ Analizar el posicionamiento de los diferentes centros de cuidado físico de la ciudad de Quito.
- ✓ Identificar los factores más importantes buscados por los clientes de centros de cuidado físico en Quito
- ✓ Analizar la frecuencia con la que asisten los clientes a un centro de cuidado físico en la ciudad de Quito.

- ✓ Establecer el nivel de aceptación que tendría un nuevo Gimnasio 24/7 en la ciudad de Quito.
- ✓ Identificar el número de clientes potenciales que actualmente asisten a centros de cuidado físico y que estarían interesados en un nuevo Gimnasio 24/7 en la ciudad de Quito.
- ✓ Determinar los horarios en que preferirían asistir los clientes a un gimnasio 24/7.
- ✓ Determinar los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por una membresía en el nuevo Gimnasio 24/7.
- ✓ Reconocer cuáles son los principales servicios que se están brindando en los centros de cuidado físico y cuál sería la demanda de los clientes que asistirían al nuevo Gimnasio 24/7
- ✓ Conocer la ubicación que preferirían los clientes potenciales con respecto al nuevo Gimnasio 24/7.
- ✓ Determinar el nivel de demanda del nuevo restaurante para establecer la capacidad de producción del mismo.
- ✓ Analizar los gustos y preferencias en cuanto a ambientación, servicios, infraestructura y equipamiento.
- ✓ Identificar los factores de éxito en los actuales centros de cuidado físico de la ciudad de Quito.

3.2.1.6.2.3 Herramientas de la Investigación Cuantitativa

El método que se utilizará en la investigación será el **método del muestreo aleatorio estratificado compuesto directo**, para lo cual se empleará como instrumento a la encuesta, ya que permite recolectar información directa de un número representativo de personas (muestra) mediante la aplicación de cuestionarios.

La técnica de encuesta a utilizar es la **encuesta de tipo personal**, ya que es el medio más frecuente, y también el ideal, puesto que proporciona mejor

comunicación con el informante. Además, posibilita el control del tiempo para la duración de la encuesta²⁹.

Las preguntas del cuestionario serán dicotómicas o cerradas, abiertas, de opción múltiple, diferencial semántica y preguntas de calificación.

Este tipo de encuestas se realizarán a consumidores finales pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto del norte de la ciudad de Quito.

A continuación se presenta el diseño de la encuesta a realizarse:

ENCUESTA CENTRO DE CUIDADO FÍSICO (Gimnasio)

Buenas días/tardes, soy estudiante de la Universidad de las Américas y estoy realizando un estudio de Mercado, por lo que le solicito unos 5 minutos de su tiempo para que me ayude contestando las siguientes preguntas. Toda la información que proporcione será confidencial y se utilizará para fines investigativos.

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

Si

No

Si contesto que no, gracias por su colaboración

Si contestó que si, seguimos con la pregunta 2

²⁹ ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 95.

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

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

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

1. Menos de una vez al mes
2. De 1 a 3 veces por mes
3. De 1 a 3 veces por semana
4. 4 veces a la semana
5. 5 días o más

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

1. De 06h00 a 09h30
2. De 10h00 a 13h00
3. De 15h00 a 18h00
4. De 19h00 a 22h00
5. De 22h30 en adelante
6. A la hora que pueda (24/7)

5. ¿Qué servicios utiliza más en un gimnasio? (Elija sólo 3 opciones)

1. Peso Libre, Máquinas
2. Cardio
3. Clases de relajación
4. Áreas Húmedas, SPA
5. Artes Marciales, Defensa Personal

6. ¿Qué centros de cuidado físico o Gimnasios conoce usted dentro de la ciudad de Quito? Señale con una X aquellos centros que conozca aunque sea solo de nombre

1. Power House Gym
2. Physique
3. Fit Center
4. West Fit For Life
5. Swiss Hotel
6. Curves
7. Marriot

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

1. Equipamiento
2. Personal
3. Ubicación
4. Infraestructura
5. Precio
6. Ambiente
7. Horario de atención

8. ¿Usualmente con quién asiste a su gimnasio? Seleccione una sola alternativa

1. Solo
2. Con amigos
3. Con la familia
4. Con la pareja

Ver presentación del Nuevo Centro de Cuidado Físico (Última hoja)

9. Cuando vio el nuevo Centro de cuidado físico, ¿qué fue lo primero que se le vino a la mente? (Elegir una sola alternativa)

1. Es un Centro de Cuidado Físico muy atractivo, quisiera saber dónde queda
2. Es un Centro de Cuidado Físico interesante pero le falta algo
3. Es un Centro de Cuidado Físico común, no iría al mismo

10. Si respondió 2 o 3 en la pregunta anterior. ¿Por qué?

11. ¿Cómo calificaría usted al Centro de Cuidado Físico que acaba de ver? Ponga una "X" en la opción que más se acerque a su percepción sobre dicho centro

Buena infraestructura							Mala infraestructura
Muchos servicios / Actividades							Pocos Servicios / Actividades
Buen equipamiento							Equipamiento insuficiente
Buen ambiente							Mal ambiente
Buen servicio							Mal servicio
Personal calificado							Personal no calificado
Membresía Costosa							Membresía No muy Costosa
	3	2	1	-1	-2	-3	

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

1. Norte de Quito
2. Centro o Sur de Quito
3. San Rafael
4. Cumbayá

13. Califique INDIVIDUALMENTE las siguientes características del nuevo gimnasio del 1 al 5, siendo 5 la MEJOR calificación.

1. Infraestructura
2. Ambiente
3. Equipamiento
4. Personal
5. Servicios

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por una membresía en este nuevo Centro de cuidado Físico?

1. De \$ 20 a \$ 40
2. De \$ 41 a \$ 50
3. De \$ 51 a \$ 60
4. De \$ 61 a \$ 70
5. De \$ 71 a \$ 80
6. Más de \$ 80

15. ¿Cuál es el nombre que más le gusta para el nuevo Gimnasio?

1. 24/7 Workout
2. Athletic Center
3. Sports Center

¡Gracias por su colaboración, su opinión es muy importante para nosotros!

Otra herramienta que se utilizará en la Investigación Cuantitativa, es el **escalamiento multidimensional** con el fin de realizar un análisis de posicionamiento de los diferentes centros de cuidado físico de Quito.

Entre las técnicas a utilizarse en el escalamiento multidimensional se encuentran:

- ✓ Análisis del perfil o líneas perceptuales
- ✓ Análisis de mapas perceptuales.
- ✓ Matrices de priorización con relación a la competencia.

El análisis del perfil o líneas perceptuales es el resultado gráfico de aplicar la escala del diferencial semántico, y se obtiene al unir los valores promedios de las respuestas de cada reactivo, lo que genera una línea poligonal, que constituye el perfil para cada alternativa estudiada.³⁰

El análisis de mapas perceptuales permite posicionar los productos ofrecidos en el mercado, a partir de los atributos percibidos por los consumidores. Estos

³⁰ ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 174.

atributos se los coloca en los ejes cartesianos que sirven de referencia para posicionar un producto.³¹

La matriz de priorización con relación a la competencia permite conocer los puntos fuertes, falsos puntos fuertes, puntos débiles y falsos puntos débiles de la competencia, para así tener una visión más clara de qué estrategias comerciales aplicar para el éxito del nuevo centro de cuidado físico. Esta matriz se la realiza en base a calificaciones por parte de los consumidores hacia los diferentes atributos de los centros de cuidado físico del norte de la ciudad de Quito³².

3.2.2 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.2.1 Ejecución de la Investigación Cualitativa

3.2.2.1.1 Entrevistas de Profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron a cinco personas expertas, las cuales fueron:

- Dueña del gimnasio Stampa Spa.
- Dueño del gimnasio PowerHouse Gym.
- Administradora del Gimnasio Ventura Fitness Center.
- Dueño del Gimnasio Fit Center.
- Dueño del gimnasio West Fit For Life

Para los mismos se realizó la entrevista que se indicó en el diseño de la Investigación Cualitativa.

³¹ ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 176.

³² LAMBIN JEAN JACQUES. Marketing Estratégico. Págs.: 153 y 154.

Las entrevistas fueron realizadas en cada uno de los establecimientos antes mencionados, se desarrollaron en la mañana, tarde y noche por distintas razones. Cada entrevista duró aproximadamente una hora y fueron realizadas en aproximadamente un mes. Además fueron grabadas en audio, lo cual facilitó la transcripción de la información obtenida.

Una vez recolectada la información, se procedió a realizar el análisis de la misma a través de la siguiente metodología³³:

Se transcribieron los datos, es decir la información grabada en audio se transcribió en forma cabal y textual en Microsoft Word, respetando cada enunciado y frase de los entrevistados.

Se designó las unidades de análisis, las mismas fueron las frases (sujeto+verbo+predicado) y palabras representativas de acuerdo al objetivo del estudio cualitativo. Es decir, utilizaremos a la frase en su conjunto como entidad para nuestro análisis

Se elaboraron cuadros de análisis en Microsoft Excel.

Se definieron categorías en función de los objetivos del estudio cualitativo y de las preguntas y respuestas de las personas interrogadas.

Se cumplieron las siguientes características para la definición de las categorías:

Exhaustiva: Se incluyeron todas las frases en diferentes categorías.

Pertinente: Las categorías son congruentes con los objetivos del estudio cualitativo.

Objetivas: Las diferentes personas que participan en el estudio llegaron a estructurar categorías similares.

³³ GAUTHY SINÉCHAL. Investigación de Mercados. Pág.: 68.

El número de categorías creadas se basaron en las preguntas y respuestas de los entrevistados. Las categorías fueron estructuradas por temas. La codificación de cada tabla fue de acuerdo al tema que agrupa las diferentes categorías como por ejemplo: Mercado, Características, Precio, Percepción, Factores de Éxito, Oportunidad de Negocio, Ubicación, etc.

Se tabuló la información de las tablas de acuerdo al siguiente proceso sistemático:

Se respetó el enunciado, es decir no se modificaron las respuestas de los entrevistados.

Se realizó un proceso interactivo, ya que al ser la tabulación un proceso dinámico, conforme se avanzó en la tabulación, se incluyeron o se eliminaron ciertas categorías de acuerdo a los objetivos del estudio cualitativo.

Se analizó el contenido en forma vertical, ya que se lo realizó por categorías en función de cada columna y tema.

Se contabilizó los temas, en donde una vez realizado el análisis de contenido, se procedió a cuantificar la frecuencia de aparición de los diferentes temas de las entrevistas, para lo cual se sumó el número de frases pertenecientes a cada categoría, luego se calculó el porcentaje de las mismas y en base a esto se cuantificó la importancia de cada categoría con relación a las demás.

Lo que se busca es cuantificar en qué proporción los diferentes entrevistados se pronunciaron sobre cada tema, sin embargo es necesario indicar que estos porcentajes no representan un análisis estadístico, ya que al ser datos cualitativos carecen de representatividad. Por tal motivo no se puede decir que tal porcentaje de entrevistados dijeron tal cosa en tal porcentaje.

Los porcentajes calculados en este informe fueron elaborados en función del número de frases pertenecientes a cada categoría y por lo tanto son independientes de las personas entrevistadas.

Se redactó el informe final por temas en función de las diferentes categorías de las tablas, con el fin de detallar los principales aspectos tratados en las entrevistas. Finalmente las conclusiones del informe se encuentran justificadas con frases de los entrevistados y con los respectivos porcentajes de aparición de las frases.

3.2.2.1.1 Interpretación de Resultados de las Entrevistas de Profundidad

3.2.2.1.1.1 Paquetes de servicios que ofrecen los gimnasios en Quito

Como se puede observar en la tabla No. 3.1, los paquetes de servicios que ofrecen los gimnasios en Quito responden principalmente al asesoramiento (16%), infraestructura (16%), tipo de membresía (16%) y como servicios específicos el peso libre (11%) y aeróbicos (11%).

Es fundamental el servicio que los mejores gimnasios dan a sus clientes, en donde “toda persona que entra es pesada, medida y diagnosticada de acuerdo a la edad y a la contextura”

Además se pueden “manejar membresías, donde tu compras afiliación por uno, dos, tres, o cinco años”

En cuanto a infraestructura, es mejor si “la infraestructura fue construida para gimnasio” ya que esto brindará mayor comodidad a los clientes.

Los servicios más utilizados se dividen de acuerdo al género; “a los chicos les gusta mucho lo que es el área de pesas” y “las chicas se inclinan más al área de aeróbicos”

TABLA No. 3.1

Tabla Análisis sobre los paquetes de servicios que ofrecen los Gimnasios en Quito		
Paquetes	Paq. de Servicios en número de frases	Paq. de Servicios (en % de frases)
Peso Libre	2	11%
Cardio	1	5%
Aerobicos	2	11%
Yoga	0	0%
Baile	1	5%
Pilates	1	5%
Acua aeróbicos	1	5%
Cycling	1	5%
Asesoramiento	3	16%
Membresias	3	16%
Infraestructura	3	16%
Equipos	1	5%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2 Fidelización de los clientes

En cuanto a la manera en que los expertos han logrado fidelizar a sus clientes, tenemos principalmente aspectos como Promociones (40%), ir a la vanguardia (30%) y el servicio que se da a los clientes (20%).

Las promociones deben ser "cosas que te incentiven a venir al gimnasio" y de lo posible se deben manejar mediante los mismos servicios que presta el Gimnasio; "es preferible que los clientes vayan conociendo el centro en su totalidad"

La "innovación constante" es un aspecto clave para poder ir a la vanguardia y además, los clientes valoran mucho "el buen servicio al cliente".

TABLA No. 3.2

Tabla de niveles de fidelización de los clientes		
Estrategia	Fidelización	
	en número de frases	en % de frases
Mejorando	0	0%
Renovando	1	10%
Yendo a la Vanguardia	3	30%
Promociones	4	40%
Servicio al cliente	2	20%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.3 Factores de diferenciación

Los principales factores de diferenciación son la calidad del Servicio que se da al cliente (63%) y las mejoras que se hacen en el Gimnasio (25%)

El Servicio al Cliente "es lo primordial" y va de la mano con la "calidad de los instructores"

Si se quiere fidelizar a los clientes en el largo plazo, se deberá siempre "seguir mejorando seguir avanzando"

TABLA No. 3.3

Tabla resumen de los factores de diferenciación		
Factores	Diferenciación en número de frases	Porcentaje de frases (en % de frases)
Mejoras	2	25%
Servicio al cliente	5	63%
Tipo de afiliación	1	13%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.4 Oportunidades y amenazas

Se puede ver que los expertos han puesto énfasis en las amenazas (63%) frente a las oportunidades (38%)

Sin embargo, a pesar de que “los costos de un gimnasio son altos” y que “existen inconvenientes para tramitar papeles y sacar permisos”, “si se saben enfocar, es muchísima la oportunidad que se puede sacar”, “apenas se esta empezando a explotar esto y hay mucho provecho donde sacar”.

TABLA No. 3.4

Tabla resumen de Oportunidades y amenazas		
Factores	Oportunidades y Amenazas en número de frases	Porcentaje de frases (en % de frases)
Oportunidades	3	38%
Amenazas	5	63%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.1.5 Satisfacción de la demanda

La totalidad de expertos manifiestan que la demanda de estos servicios está insatisfecha (100%), por lo que puede existir una gran oportunidad de negocio. “La competencia entre gimnasios es muy poca por el servicio al cliente”, no se trata solamente de prestar los servicios sino de “satisfacer las necesidades de los clientes”

TABLA No. 3.5

Tabla resumen de Satisfacción de la Demanda		
Categoría	Satisfacción de la demanda	Satisfacción de la demanda
	por número de ítems	por % de ítems
Demanda Satisfecha	0	0%
Demanda Insatisfecha	7	100%
Mercado Saturado	0	0%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.1.6 Importancia del cuidado físico

Los expertos coinciden en que la gente considera como Importante al cuidado físico (100%), lo cual constituye una gran ventaja.

“Cada año se va concienciando más la gente, por lo que se ve mucho futuro en esto” Sin embargo, “la clase media o media baja es la que mas se esfuerza por lucir bien en base a esfuerzo físico”

TABLA No. 3.6

Tabla resumen de importancia de cuidado físico		
Respuestas	Importancia de cuidado físico (en número de veces)	Importancia de cuidado físico (en % de veces)
Importante	6	100%
No importante	0	0%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.7 Tendencias de Cuidado físico

Las tendencias de Cuidado físico son principalmente cuidar la apariencia física (50%), salud (25%) y relajación (25%).

A la gente le gusta “verse bien”, “tener un buen estado físico” y “reducir el estrés”

TABLA No. 3.7

Tabla resumen de Tendencias de cuidado físico		
Respuestas	Tendencias de cuidado físico (en número de veces)	Tendencias de cuidado físico (en % de veces)
Salud	2	25%
Apariencia	4	50%
Relajacion	2	25%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.8 Factores de Influencia

Los principales factores de influencia son el precio (22%), las máquinas existentes (22%), la calidad de la atención al cliente (22%) y la Ubicación (17%). “lo primero que buscan los clientes son precios”, “un buen trato, servicio en su totalidad”. Es fundamental la variedad, cantidad y calidad de máquinas. “Una buena ubicación es ideal”.

TABLA No. 3.8

Tabla resumen de los Factores de influencia		
Requisitos	Factores de influencia	Factores de influencia
	(en número de frases)	(en % de frases)
Precio	4	22%
Ubicación	3	17%
Maquinas	4	22%
Servicios	1	6%
Atencion	4	22%
Gente	2	11%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.9 Personajes de Influencia

Los personajes de mayor influencia sobre la decisión de acudir o no a un Gimnasio son los amigos (57%)

“Hay muchas amistades que lucen bien, y uno quiere lucir como esa persona”; además, pueden haber “influencias externas por parte de esas personas para que uno acuda a un gimnasio”.

TABLA No. 3.9

Tabla resumen de los Percepciones de Influencia		
Percepciones	Percepciones de influencia en número de frases	Percepciones de influencia (en % de frases)
Amigos	4	57%
Compañeros de trabajo / escuela	1	14%
Familia	1	14%
Medios de Comunicación	1	14%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.10 Frecuencia de afluencia

Según los expertos, la mayoría de la gente asiste a los gimnasios de 4 a 5 veces por semana (50%) y un porcentaje menos cuando se acuerdan (25%)

Si la gente se propone, logra los resultados deseados. Por ello hay clientes que acuden al gimnasio en un "promedio de 4 veces a la semana" e "incluso algunos van al gimnasio 2 veces al día, en la mañana a las pesas y en la noches a las otras clases"

TABLA No. 3.10

Tabla resumen de la Frecuencia de afluencia		
Frecuencia	Frecuencia de afluencia en número de frases	Frecuencia de afluencia (en % de frases)
Todos los días	1	13%
de 4 a 5 veces	4	50%
de 2 a 3	1	13%
Cuando se acuerdan	2	25%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.2 Sesiones de Grupo (Focus Group)

Para la elaboración de los grupos focales se tomó en cuenta a personas de un nivel socioeconómico medio y alto. Cada grupo focal estuvo conformado por 8 y 10 personas respectivamente.

Se planearon dos sesiones focales bajo los siguientes perfiles:

- **SESION DE GRUPO 1A:** Hombres entre 20 y 24 años de edad, de clases sociales media y alta, solteros y casados, con distintas ocupaciones.
- **SESION DE GRUPO 2A:** Hombres y mujeres entre 18 y 24 años de edad, de clases sociales media y alta, de estado civil solteros y casados y con diferentes profesiones.

Todas las sesiones iniciaron con una breve introducción sobre el esquema en que se desarrollaría la sesión, así como una breve explicación sobre las reglas generales impartidas por el moderador.

Durante la sesión, la intervención del moderador se llevó a cabo con el objetivo de recabar la mayor información posible.

Para facilitar la tabulación de la información se contó con una cámara de video que filmó todo el proceso y además con una grabadora de voz, con conocimiento de los participantes.

3.2.2.1.1.2 Interpretación de Resultados de las Sesiones de Grupo o Focus Group

3.2.2.1.1.2.1 Preferencia de actividades de cuidado físico

Como se puede observar en la tabla No. 3.11, existe mayor preferencia por hacer ejercicio (30%), Comer saludable (24%) y deportes en equipo (15%) como actividades de cuidado físico.

La gente prefiere "Hacer ejercicio, porque te mantiene con mucha vitalidad y te ayuda a reducir la grasa". No podemos olvidarnos que "si se hace ejercicio se necesita de una alimentación adecuada"

También son importantes los deportes en equipo porque se puede "interactuar con el resto de personas"

TABLA No. 3.11

Tabla resumen sobre las preferencias de actividades de cuidado físico		
Actividad	Prof Actividades en número de frases	Prof Actividades (en % de frases)
Hacer ejercicio	10	30%
Comer Saludable	8	24%
Deportes en Equipo	5	15%
Natacion	4	12%
Trotar	3	9%
Pesas	2	6%
Tae Kwon DO	1	3%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2.2 Necesidad de nuevos servicios o actividades

De acuerdo a la tabla No. 3.12, los participantes demandan principalmente servicios como Bar-Restaurante (36%), áreas húmedas (18%), y Personal Capacitado (11%).

Sería muy positivo “tener un restaurante o una pequeña cafetería con comida que te provean para lograr tus resultados” y además “sería excelente que un gimnasio mismo te brinde la proteína o la creatina después de entrenar”

“Son indispensables las duchas porque mucha gente se va a trabajar después del gimnasio o a clases”. Además es muy necesario “algo para relajarte muscularmente como sauna turco hidromasaje, un servicio adicional a lo que puede ofrecerte el entrenador o lo que el gimnasio te da”

Sería bueno “que exista un nutricionista y una cosmetóloga para las mujeres que les ayude a bajar con masajes o ciertos químicos que vayan complementados con el ejercicio”

TABLA No. 3.12

Tabla resumen de nuevos servicios demandados		
Respuestas	nuevos servicios	nuevos servicios
	en número de frases	(en % de frases)
Bar, Restaurante	10	36%
Áreas Húmedas	5	18%
Personal	3	11%
Horario	1	4%
Maquinas	2	7%
Clases de Relajamiento	2	7%
Ambiente	1	4%
Artes marciales, defensa Personal	2	7%
Baile	1	4%
Deportes en equipo	1	4%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2.3 Percepción sobre los factores más importantes que tiene un gimnasio

En el cuadro No. 3.13 se puede observar que los participantes consideran como más importante a la infraestructura (24%), seguido por la ubicación (16%), ambiente (16%), las máquinas (12%) y el horario (12%)

“El precio va de la mano con la infraestructura del gimnasio y los servicios que ofrece y si es que de verdad te va a ayudar a tu objetivo”. Para ello también se necesita de “un ambiente agradable”

El equipamiento es fundamental, “primero iría la calidad de máquinas y la variedad de máquinas” y “la ubicación es súper importante”

Debido al estilo de vida de los quiteños, “los horarios deben desde temprano hasta bien de noche porque a veces no alcanza el tiempo”

TABLA No. 3.13

Tabla resumen de los factores más importantes de un gimnasio		
Factores	Factores importantes en número de veces	Factores importantes (en % de veces)
maquinas	6	12%
personal	5	10%
ubicación	8	16%
infraestructura	12	24%
precio	4	8%
ambiente	8	16%
horario	6	12%
servicio	2	4%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2.4 Factores de decisión para entrar a un gimnasio

Como se observa en la tabla No. 3.14, los participantes toman la decisión de ir a un gimnasio principalmente por las referencias (40%) y ubicación (36%).

Las personas se guían mucho por “referencias de otros”, o porque ven resultados en otras personas: “mi hermano iba, veía los resultados que tenía y me motivó a ir allá”

Además es fundamental la “cercanía del lugar” hacia el hogar o lugar de trabajo de la gente.

TABLA No. 3.14

Tabla Resumen de los Factores de Decisión para entrar a un gimnasio		
Factores de Decisión	Factores de Decisión en número de veces	Factores de Decisión (en % de veces)
Referencias	10	40%
Ubicación	9	36%
Horario	2	8%
Maquinas	2	8%
Ambiente	2	8%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2.5 Percepción del nuevo gimnasio

De acuerdo a los porcentajes que se indican en la tabla No. 3.15, la gente percibe al nuevo gimnasio como completo (37%), Innovador (33%) y caro (30%) “Me pareció perfecta la comodidad que brinda el gimnasio, al mismo tiempo no tienes que preocuparte por si te van a robar el auto afuera”; además “las actividades extra que ofrece como los eventos y la pared de escalada me parece muy interesante”

Es una "idea chévere sobre todo el área del juice-bar donde te dan tus batidos, eso es algo que no se escucha mucho acá", aparte "lo del ambiente y la música me parece muy innovador"

Sin embargo la gente lo percibe como "Completo y caro por todos los servicios que ofrece"

TABLA No. 3.15

Tabla resumen de Percepción del nuevo Gimnasio 24/7		
Respuestas	Percepción nuevo Gimnasio en número de frases	Percepción nuevo Gimnasio (en % de frases)
Completo	10	37%
Innovador	9	33%
Caro	8	30%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2.6 Diferenciación del nuevo gimnasio

Como se indica en la tabla No. 3.16, los principales factores de diferenciación que perciben los participantes sobre el nuevo gimnasio son lo completo (56%) y el horario de atención (20%)

"Lo veo mejor porque une las mejores características de los gimnasios de la ciudad", "incluye los mejores deportes que se pueden practicar bajo techo como box, artes marciales y pesas". "Me parece que esta todo en un solo lugar y eso es súper importante"

"Me parece súper chévere por el horario porque puedes ir a la hora que quieras"

3.2.2.1.1.2.8 Influencia de las máquinas

Como se puede ver en la tabla No. 3.18, el 100% de los participantes coinciden en que las máquinas influyen directamente en la decisión por asistir a un Gimnasio.

“Deben haber variedad de máquinas para trabajar cada área” y “las máquinas que yo use deben llamarme la atención para que me motive a hacer ejercicio” y además “deben estar bien y en su punto”

TABLA No. 3.18

Tabla resumen de la influencia de las máquinas		
Respuesta	número de frases	(en % de frases)
SI	16	100%
NO	0	0%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2.9 Percepción sobre la ubicación del nuevo Gimnasio

De acuerdo a la tabla No. 3.19, se puede observar que la ubicación preferida sería el Norte de quito (57%).

Debería estar en “la parte norte porque esta destinado a un status alto y debe ser un lugar céntrico”, “por la República del Salvador”, “La Carolina”, “El Batán”

TABLA No. 3.19

Tabla Resumen de la preferencia de ubicación del nuevo gimnasio		
Respuestas	Preferencia de Ubicación (en número de veces)	Preferencia de Ubicación (en % de veces)
Norte	16	57%
Cumbayá	6	21%
Valle de Los Chillos	6	21%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2.10 Precio de la membresía

Como se puede observar en la tabla No. 3.20, el 61% de los participantes estarían dispuestos a pagar más de \$50 por una membresía.

“Entre 50 y \$60 porque atiende las 24 horas, tiene todos los servicios y el lugar sería cómodo”. “Es un lugar selectivo y tiene muchas actividades”

TABLA No. 3.20

Tabla de Resumen del precio de las membresías		
Respuestas	Preferencia de Precio (en número de veces)	Preferencia de Precio (en % de veces)
\$ 0 a \$ 40	0	0%
\$ 40 a \$ 50	7	39%
\$ 50,01 en adelante	11	61%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2.11 Frecuencia de asistencia

La tabla No. 3.21 indica que el 56% de los participantes asistiría al gimnasio 4 veces por semana y el 38% 5 veces o más.

Asistiría "de lunes a jueves y en días en que no pueda ir entre semana iría el sábado o talvez el domingo". Otros afirman que irían "Todos los días por el pago"

TABLA No. 3.21

Tabla resumen de la frecuencia de asistencia		
Respuestas	Frecuencia de Asistencia (en número de veces)	Porcentaje de Asistencia (en % de veces)
1 a 3 días	1	6%
4 días	9	56%
5 días o mas	6	38%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.1.2.12 Factores de motivación

En la tabla No. 3.22 se puede observar que el factor principal por el que los participantes irían al gimnasio es la salud (44%), quitar el stress (28%) y conocer gente (24%).

"La salud es importante, ver tu límite físico, ver hasta dónde llegas". Además debe ser algo "que me ayude en todas las actividades que practico para relajarme y sobre todo divertirme"

TABLA No. 3.22

Tabla 3.22: Factores de Motivación		
Factores	Factores de Motivación (en número de frases)	Factores de Motivación (en % de frases)
Conocer Gente	6	24%
Salud	11	44%
Quitar el Stress	7	28%
Apariencia Física	1	4%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.1.3 Conclusiones de la Investigación Cualitativa

3.2.2.1.3.1 Conclusiones de las Entrevistas de Profundidad

Gracias a las entrevistas realizadas a diferentes expertos, se podría decir que el negocio de un Centro de Cuidado Físico o Gimnasio tiene muchas oportunidades para quien sabe enfocarse y reconoce cuáles son las necesidades primordiales de los clientes.

No se trata solamente de ofrecer una gama de servicios sino de que esos servicios sean los que realmente la gente demanda.

Otro aspecto importante es la innovación, ya que las tendencias de cuidado físico van cambiando con el tiempo. Los gimnasios que logren ir acorde con esas tendencias serán los que realmente tengan posibilidades de posicionarse con éxito.

Es importante recalcar que los costos para poder montar un gimnasio son altos. Sin embargo el beneficio que se puede obtener con un buen proyecto es incalculable.

La atención que se presta al cliente constituye un valor agregado que influye totalmente sobre las decisiones por una marca u otra.

A pesar de que existe un gran porcentaje de personas que acuden constantemente a los gimnasios, se debe hacer un seguimiento para quienes son inconstantes como parte del servicio.

El personal reclutado debe ser lo suficientemente capacitado para cumplir las expectativas de los clientes. Si una persona alcanza los objetivos propuestos, se sentirá satisfecha de los servicios que le presta su gimnasio y se convertirá en referente positivo sobre la marca,

No obstante, existen factores externos que influyen en las personas para no acudir a un centro especializado de cuidado físico: productos químicos, cirugías, suplementos, etc. Por ello se debe instruir bien a la gente y hacerles ver que todas estas alternativas van de la mano del ejercicio constante.

Ya que los clientes son muy sensibles a los precios, se debe hacer un estudio completo y determinar un precio adecuado para los servicios que se ofrecen, el cual debe ir acorde con el poder adquisitivo de su mercado objetivo.

3.2.2.1.3.2 Conclusiones de las Sesiones de Grupo o Focus Group

Gracias a las sesiones de grupo realizadas a los consumidores finales, se llega a las siguientes conclusiones en base al número de frases mencionadas en cada categoría:

La gente que se preocupa del cuidado físico tiende mucho a hacer ejercicio, comer saludable e interactuar con otras personas mediante deportes colectivos.

Por comodidad y facilidad, se prefiere un Gimnasio o Centro especializado de cuidado físico, en donde se puedan realizar diversas actividades que ayuden a cumplir los objetivos propuestos por cada persona, con una infraestructura adecuada, personal capacitado, equipamiento óptimo y atención personalizada.

Las personas deben sentir que el dinero que destinan para su cuidado físico produce resultados efectivos. Cabe recalcar que dichos resultados van de la mano también del esfuerzo y la constancia que le ponga cada persona.

Para motivar a la gente se necesita brindar todas las facilidades y monitorear periódicamente el avance de cada persona con respecto a sus metas.

Por ser Quito una ciudad en donde el tiempo es un factor decisivo, los horarios de atención juegan un papel muy importante para atraer a muchos clientes que se ven impedidos de acudir a un gimnasio en horarios regulares.

De esto se pueden sacar muchas ventajas. Probablemente la verdadera demanda de estos servicios sea mucho mayor con un horario extendido.

Además las actividades de relajación juegan un papel muy importante para mejorar la calidad de vida de las personas. Por ello, las áreas húmedas deben ser un factor de análisis importante antes de poner en marcha un centro de cuidado físico. De esto se pueden sacar muchas actividades adicionales y crear un mayor valor agregado para los clientes.

Por el mercado objetivo, el nuevo Centro de Cuidado Físico debería estar ubicado en el Norte de la ciudad de Quito, en un lugar céntrico y seguro.

3.2.2.2 Ejecución de la Investigación Cuantitativa

3.2.2.2.1 Determinación del Universo o Población

Para la realización de la etapa cuantitativa, primeramente se debe definir el universo o población de estudio, de la cual se obtendrá una muestra representativa que permitirá obtener la información necesaria sobre el nivel de aceptación del nuevo Centro de Cuidado Físico.

Se define como población a una colección completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que queremos describir o del que deseamos sacar conclusiones.³⁴

La población a la cual estará dirigido el presente proyecto constituyen las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito.

En la siguiente tabla se indica el universo formado por el nivel socioeconómico medio y alto del sector norte de la ciudad de Quito:

TABLA No. 3.23

CIUDAD	TOTAL POBLACIÓN	PORCENTAJE DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO		POBLACIÓN POR NIVEL SOCIOECONÓMICO		UNIVERSO O POBLACION
		Alto	Medio	Alto	Medio	
Quito Urbano	1428533	7.00%	26.20%	99997	374276	474273

FUENTE: MARKOP 2005

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Debido a que la población objetivo (nivel socioeconómico medio y alto) es superior a 10000 personas, se determina que el tipo de universo para el estudio es **infinito o indeterminado**.

³⁴ EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 171.

3.2.2.2.2 Determinación de las características de los elementos muestrales³⁵

Para determinar las características de los elementos muestrales se realizará un estudio en el cual se llevará a cabo el MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO COMPUESTO DIRECTO, ya que se debe especificar las características y rasgos particulares de cada uno de los elementos que van a integrar la muestra.

Una de las ventajas del muestreo aleatorio estratificado es sin duda que permite utilizar información científica comprobada, por lo que le da una mayor veracidad y confiabilidad al estudio.

Otra de las ventajas que brinda el método es que permite combinar la información de cada uno de los estratos y así conocer el comportamiento de cada uno de ellos en particular y poder compararlos entre sí.

Se denomina muestreo aleatorio estratificado compuesto, porque se ha considerado 2 estratos (nivel socioeconómico y edad), ya que la estratificación de tipo compuesta se la realiza con dos o más grupos.

- ✓ Nivel socioeconómico.- El estudio se encuentra enfocado hacia el nivel socioeconómico medio y alto del sector norte de la ciudad de Quito.
- ✓ Edad.- Se utiliza este parámetro ya que se necesita información de los diferentes rangos de edad, por cuanto existe un comportamiento de consumo distinto en cada uno de ellos. Los intervalos de edad que se tomaron en cuenta corresponden a la distribución por edades determinada en el VI Censo de Población y V de vivienda realizado por el INEC.

³⁵ Apuntes de Investigación de Mercados de la Ing. Yolanda Sotomayor, basados en los libros de ARTURO OROZCO, JOSÉ NICOLÁS JANY y KINNEAR TAYLOR.

A continuación se indican los rangos de edad establecidos:

- 15 a 19 años.
- 20 a 24 años.
- 25 a 29 años.
- 30 a 34 años.
- 35 a 39 años.
- 40 a 44 años.
- 45 a 49 años.
- 55 a 59 años.

La estratificación permitirá escoger los elementos a partir de los estratos o grupos en los que se divide el universo total. En el presente estudio, el universo lo constituye el norte de la ciudad de Quito, y los estratos en los que se ha dividido al universo se han definido en base a los objetivos de la Investigación de Mercados.

Se denomina muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, ya que se necesita seleccionar más individuos del grupo o universo que tenga mayor número de individuos.

3.2.2.2.3 Cálculo de la Muestra

La muestra se define como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población). A través del estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población.³⁶

Para la obtención de la muestra a ser encuestada se partió de un nivel de ignorancia máxima, es decir con una varianza máxima ($p=0,5$; $q= 0,5$), con un

³⁶ EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 172.

nivel de confianza del 95% y un error máximo de 6%. Reemplazando los datos en la siguiente formula obtenemos lo siguiente:

VALOR ESTADISTICO (Z)	1,96
P	0,5
Q	0,5
ERROR €	6%
NIVEL DE CONFIANZA	95%

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2} \longrightarrow n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,06)^2}$$

$$n = 268$$

Donde:

Z = Valor estadístico

N = tamaño de la población

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de fracaso.

E = Error máximo.

Dando como resultado un total de personas a ser encuestadas de 228.

n = 268 personas

3.2.2.2.4 Operación de Campo

Con la muestra de 268 personas, entre 15 y 59 años de edad, habitantes de la ciudad de Quito, se realizó la siguiente distribución de encuestas por estrato,

cabe recalcar que tanto la distribución de los estratos como el número de encuestas asignadas están en función de los datos estadísticos obtenidos del INEC.³⁷

TABLA No. 3.24

Estrato	Rango de Edad	% Población	# Encuestas
1	De 15 a 19 años	16,4%	44
2	De 20 a 24 años	17,0%	46
3	De 25 a 29 años	14,1%	38
4	De 30 a 34 años	12,6%	34
5	De 35 a 39 años	11,3%	30
6	De 40 a 44 años	9,9%	27
7	De 45 a 49 años	7,7%	21
8	De 50 a 54 años	6,4%	17
9	De 55 a 59 años	4,6%	12
TOTAL		100,0%	268

Total Encuestas 268

ELABORACIÓN: EL AUTOR

3.2.2.2.5 Análisis y Resultados de la Investigación Cuantitativa

A continuación se presentan los resultados de la investigación cuantitativa con su respectivo análisis:

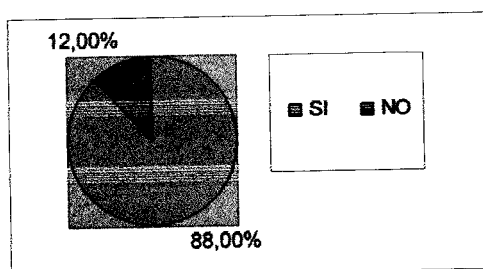
1. FRECUENCIA DE ASISTENCIA

Este dato es muy importante porque sirve para determinar la posible demanda potencial para el nuevo Centro de Cuidado físico. Para ello se formuló la siguiente pregunta: ¿Asiste usted a algún Gimnasio en la ciudad de Quito?

Los resultados se detallan en el siguiente gráfico:

³⁷ Censo Poblacional INEC 2001, Provincia Pichincha, Cantón Quito.

Gráfico No. 3.1



ELABORACIÓN: EL AUTOR

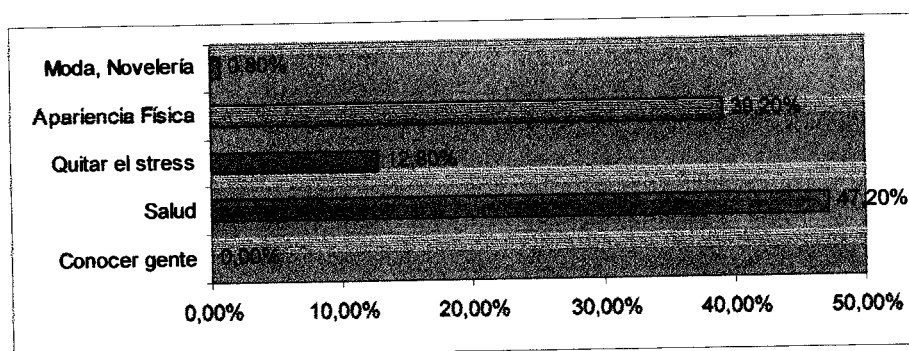
Como se puede ver en el gráfico, el 88% de los encuestados asisten o han asistido a un Gimnasio dentro de la ciudad de Quito, lo cual indica una oportunidad para el negocio, ya que la mayoría de la población de los niveles socioeconómicos medio y alto constituyen la demanda potencial para en nuevo Centro de Cuidado Físico.

2. FACTORES MOTIVACIONALES

En esta pregunta se analizan los principales factores que motivan a las personas para acudir a un Centro de Cuidado Físico. La pregunta formulada fue: ¿Qué es lo que más le motiva a asistir a un gimnasio?

Los resultados obtenidos fueron:

Gráfico No. 3.2



ELABORACIÓN: EL AUTOR

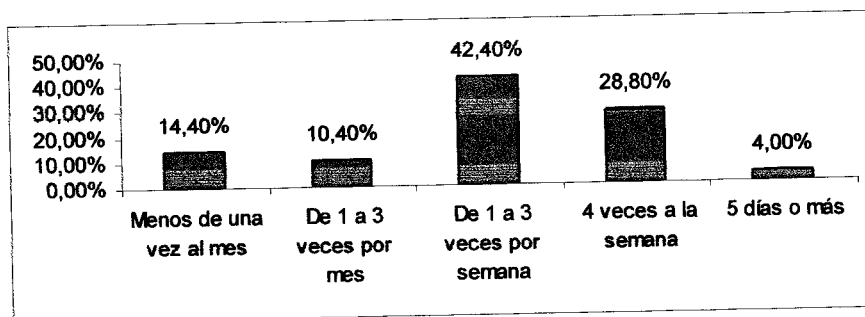
Como se puede ver, el 47,2% de los encuestados acude a un gimnasio por motivos de salud, el 39,2% para cuidar su apariencia física y el 12,8% para reducir el nivel de stress.

3. FRECUENCIA DE ASISTENCIA

Es muy importante determinar con qué frecuencia asisten los clientes potenciales al gimnasio. Para ello se formuló la siguiente pregunta: ¿Con qué frecuencia asiste usted a un Gimnasio?

Los resultados fueron:

Gráfico No. 3.3



ELABORACIÓN: EL AUTOR

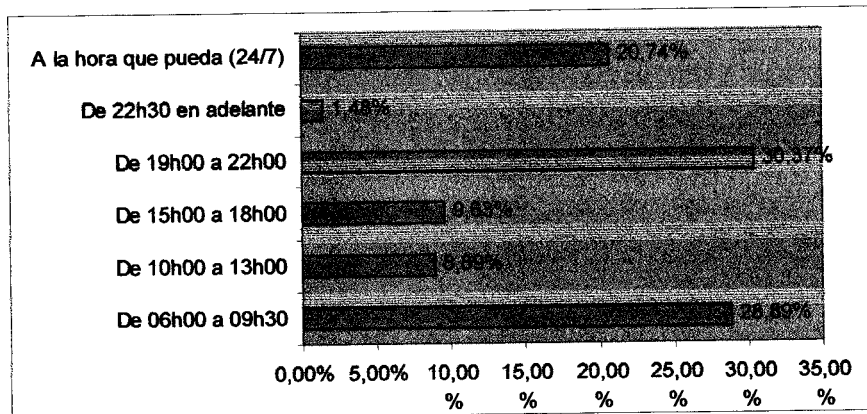
Como se puede observar el gráfico, la mayoría de encuestados asisten al gimnasio entre 1 y 3 veces a la semana y 4 veces, con un porcentaje de 42,4% y 28,8% respectivamente. Esto significa que la mayoría de clientes potenciales asisten semanalmente a sus gimnasios y muestra un buen nivel de constancia.

4. PREFERENCIA DE HORARIOS

Actualmente la vida de la mayoría de personas que habitan en Quito es muy intensa, por lo que se consideró fundamental conocer acerca de la preferencia

de horarios de atención que tienen los clientes potenciales. Para ello, se elaboró la siguiente pregunta: ¿En qué horario prefiere usted asistir a un gimnasio? Los resultados se muestran a continuación:

Gráfico No. 3.4



ELABORACIÓN: EL AUTOR

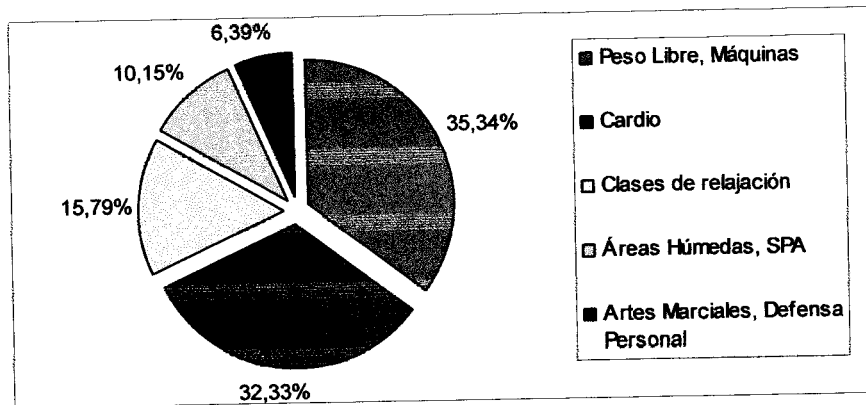
Como se puede ver, la mayoría de encuestados prefiere acudir al gimnasio a la primera hora de la mañana o al final de la tarde, con un porcentaje del 28,89% y 30,37% respectivamente. Sin embargo, existe un alto porcentaje de personas que preferirían acudir a un gimnasio a cualquier hora del día, si este atendiera las 24 horas.

5. SERVICIOS MÁS DEMANDADOS

Para poder estructurar adecuadamente los servicios que ofrecerá el nuevo Centro de Cuidado Físico se necesita determinar cuáles son los servicios más demandados por los clientes potenciales. Para ello se preguntó: ¿Qué servicios utiliza más en un gimnasio?

Los resultados fueron:

Gráfico No. 3.5



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede ver en el gráfico, los servicios más demandados son el Gimnasio (Peso libre, máquinas), Cardio y Clases de relajación, con un porcentaje de 35,34% , 32,33% y 15,79%.

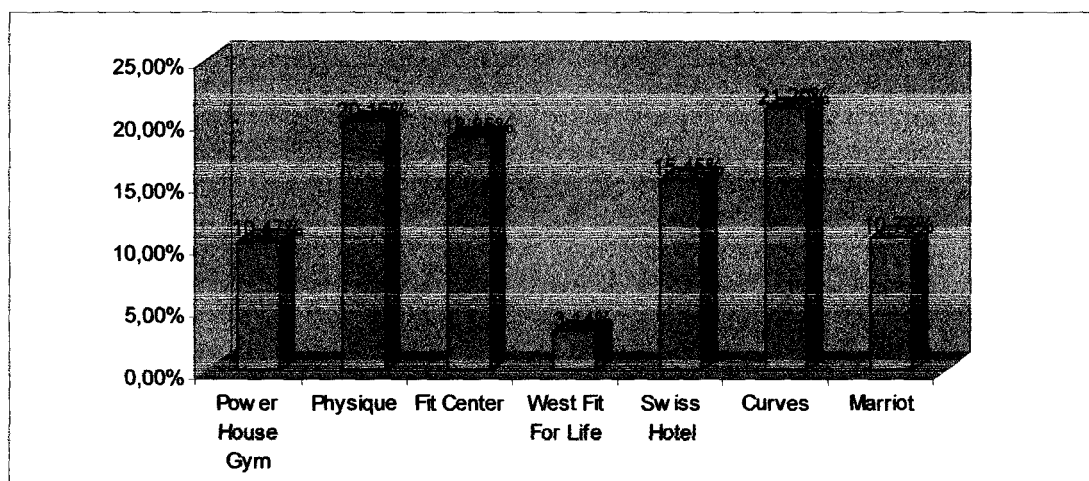
Sin embargo, no se debe restar importancia a las áreas húmedas, ya que constituyen el 10,15%.

6. GIMNASIOS CONOCIDOS

Para poder competir en el mercado se necesita determinar primero quiénes son los competidores directos dentro del mismo entorno. Por ello se formuló la siguiente pregunta: ¿Qué centros de cuidado físico o Gimnasios conoce usted dentro de la ciudad de Quito? Señale con una X aquellos centros que conozca aunque sea solo de nombre

Los resultados obtenidos son:

Gráfico No. 3.6



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede observar en la tabla, los gimnasios más recordados en la mente de los clientes potenciales son: Curves, Phisique, y Fit Center, con un porcentaje de 21,2% 20,16% y 18,85% respectivamente.

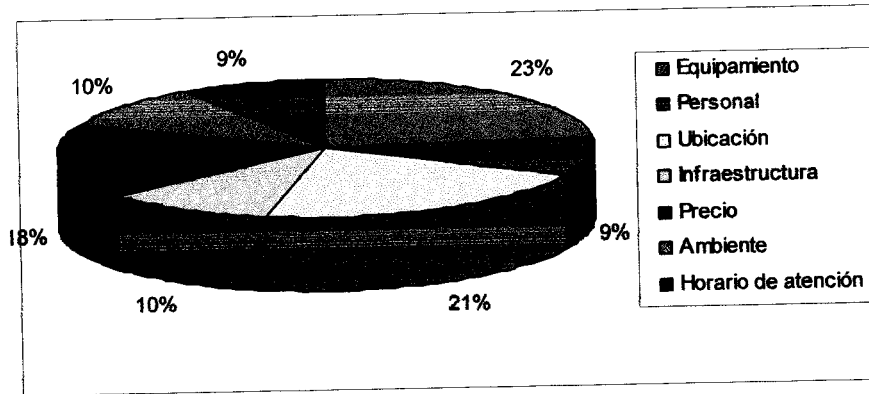
Sin restar importancia, les siguen Marriot y PowerHouse Gym con el 10,73% y 10,47%

7. FACTORES DECISIVOS

Para poder implantar el nuevo Centro de Cuidado Físico se necesita conocer los factores que los clientes consideran como más importantes para decidirse por un gimnasio u otro. Estos podrían también considerarse como factores clave del éxito. Para poder determinarlos, se formuló la siguiente pregunta: ¿Qué factores son los más importantes al momento de decidirse por un gimnasio?

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico No. 3.7



ELABORACIÓN: EL AUTOR

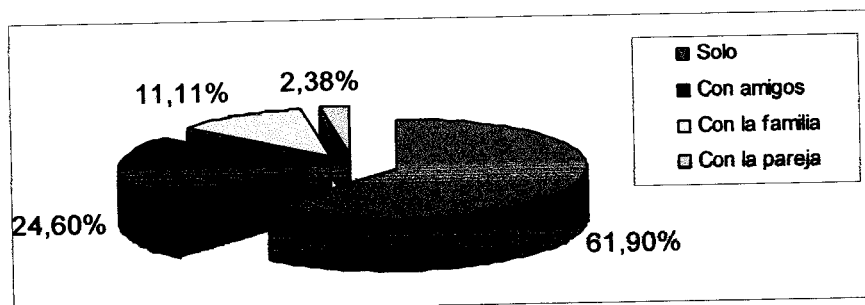
Como se puede observar, los factores más importantes que debe considerar un Gimnasio son: Equipamiento, ubicación y Precio, con porcentajes de 23%, 21% y 18% respectivamente.

A continuación se encuentran la Infraestructura con el 10%, el Ambiente con el 10%, el Horario de atención con el 9% y el Personal con el 9%

8. DETALLES DE ASISTENCIA

Para poder servir mejor a los clientes y satisfacer sus necesidades es importante conocer con quién suelen asistir al gimnasio. Por ello se realizó la siguiente pregunta: ¿Usualmente con quién asiste a su gimnasio?

Gráfico No. 3.8



ELABORACIÓN: EL AUTOR

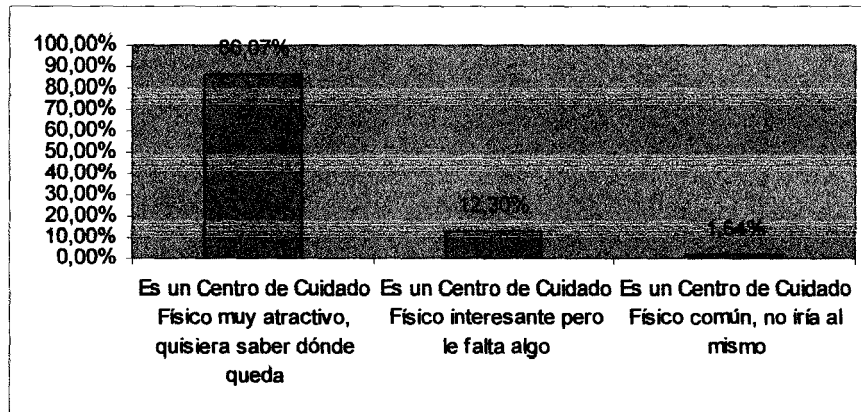
Luego de procesar la información, se puede ver que los clientes potenciales suelen asistir al gimnasio sin compañía, con un porcentaje de 61,9%

A continuación, los clientes potenciales prefieren acudir a un gimnasio en compañía de amigos, con un porcentaje de 24,6%

9. INTENCIÓN DE VISITA AL NUEVO CENTRO DE CUIDADO FÍSICO

Para poder realizar un pronóstico de ventas inicial, se debe determinar la potencial demanda del nuevo Centro de Cuidado Físico. Por ello, se realizó una descripción del nuevo Centro y a continuación se formuló la siguiente pregunta: Cuando vio el nuevo Centro de cuidado físico, ¿qué fue lo primero que se le vino a la mente?

Gráfico No. 3.9



ELABORACIÓN: EL AUTOR

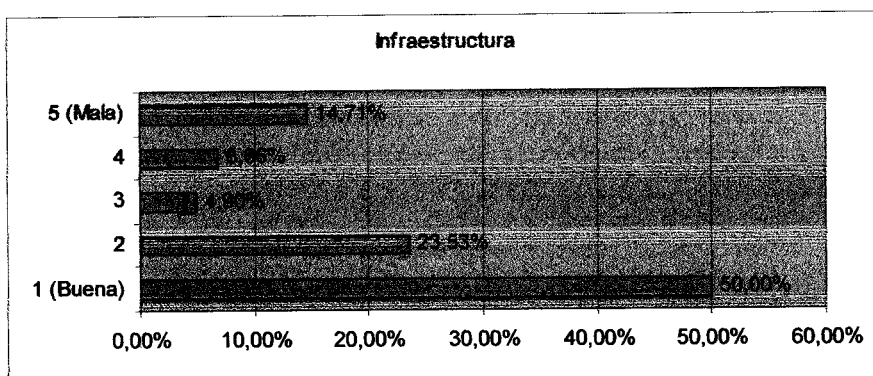
Como se puede ver en el gráfico, la mayoría de encuestados manifestaron que estarían interesados en visitar en nuevo Centro de Cuidado físico, con un porcentaje de 86,07% , lo cual demuestra que el proyecto es muy atractivo para los clientes potenciales.

10. PERCEPCIÓN DEL NUEVO CENTRO DE CUIDADO FÍSICO

Luego de haber hecho una descripción de lo que sería el nuevo Centro de Cuidado Físico, es importante conocer cómo los clientes potenciales perciben al mismo, en cuanto a los factores que se detallan a continuación:

10.1 Infraestructura

Gráfico No. 3.10



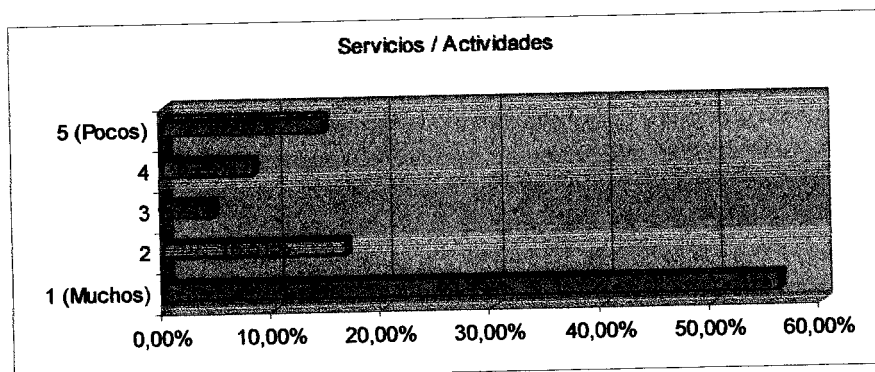
ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede ver, gran parte de los encuestados perciben a la infraestructura del nuevo Centro de Cuidado Físico como muy buena, con un 50% de respuestas a su favor.

Además existe un 23,53% de las respuestas a favor de la siguiente escala, que también es considerada como buena.

10.2 Servicios/Actividades

Gráfico No. 3.11



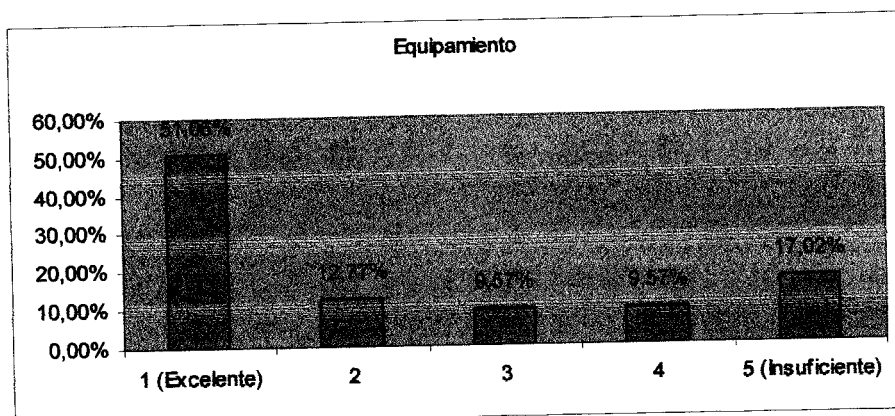
ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede ver, la mayor parte de encuestados perciben que el Nuevo Centro de Cuidado Físico tiene una gran cantidad servicios, con un 55,96% de respuestas a su favor.

Otro 16,51% es la percepción a favor de una buena cantidad de servicios, con la escala siguiente.

10.3 Equipamiento

Gráfico No. 3.12

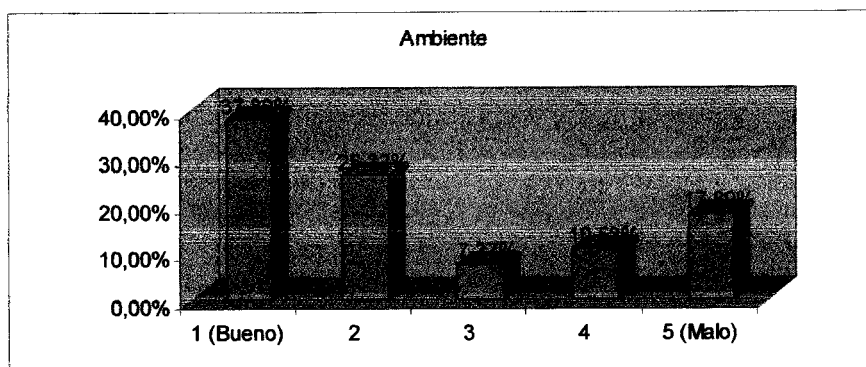


ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se ve en el gráfico, la mayoría de encuestados perciben al equipamiento del nuevo gimnasio como excelente, con un porcentaje del 51,06%
El porcentaje restante se encuentra dividido en las siguientes escalas.

10.4 Ambiente

Gráfico No. 3.13

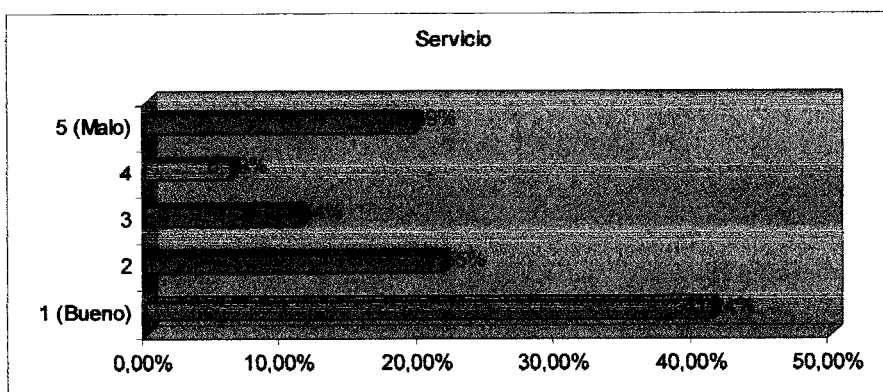


ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede observar en el gráfico, la mayoría de encuestados perciben al ambiente como muy bueno, con respuestas a favor de la primera y segunda escala, con el 37,89% (escala1) y 26,32% (escala2)

10.5 Servicio

Gráfico No. 3.14

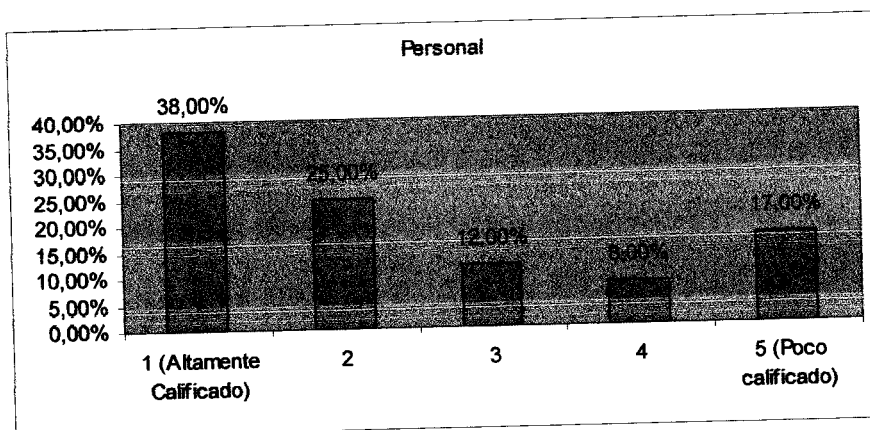


ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se muestra en el gráfico, la mayoría de percepciones sobre el servicio son muy buenas, y están a favor de la primera y segunda escala con un 41,24% y 21,65% respectivamente.

10.6 Personal

Gráfico No. 3.15

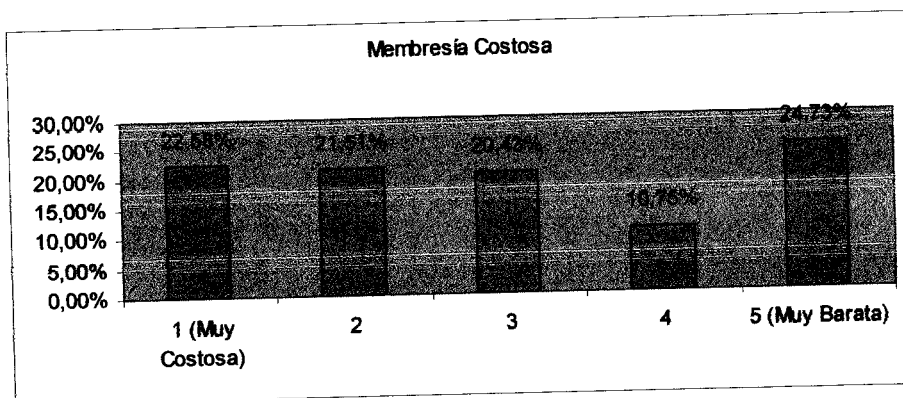


ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se ve en el gráfico, los resultados muestran que la percepción acerca del personal es de altamente calificado, con un 38% y 25% a favor de la primera y segunda escala respectivamente.

10.7 Precio Membresía

Gráfico No. 3.16



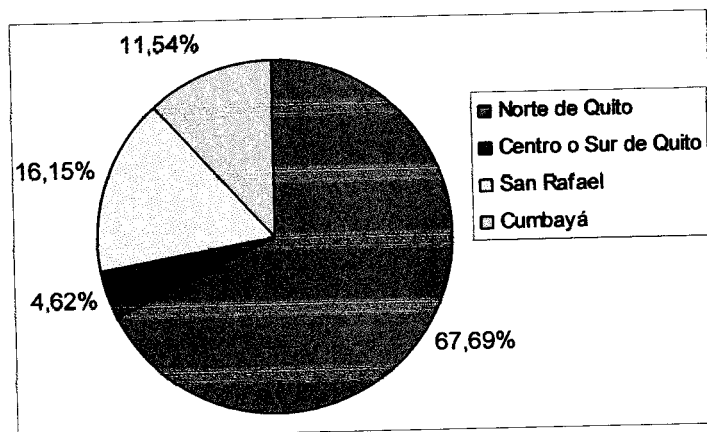
ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede ver, el 22,58% de las respuestas muestra una percepción sobre una membresía muy costosa, un 21,51% refleja una percepción de membresía costosa en la segunda escala, y un 24,73% percibe al costo de la membresía como muy barata.

11. UBICACIÓN

Como se ha demostrado en todas las etapas de la investigación, la ubicación es un factor clave de éxito del negocio. Por ello es fundamental conocer dónde los clientes potenciales quisieran que esté ubicado el nuevo Centro de Cuidado Físico. Para esto, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál considera usted que es la mejor opción para ubicar este nuevo gimnasio?

Gráfico No. 3.17



ELABORACIÓN: EL AUTOR

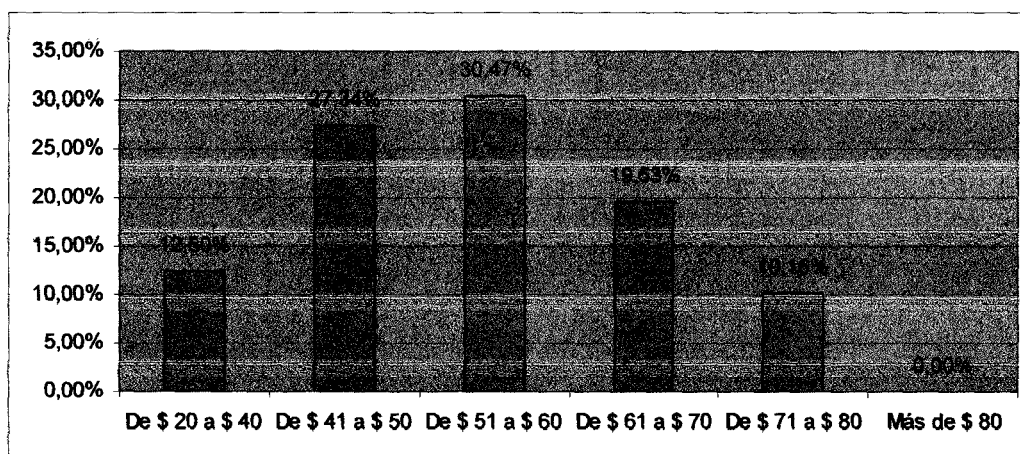
Como se puede ver, el norte de Quito es el lugar ideal para ubicar al nuevo Centro, con un 67,69% a su favor. A continuación están los Valles de San Rafael y Cumbayá, con el 16,15% y 11,54% respectivamente.

12. ANÁLISIS DE PRECIOS

Para poder determinar el precio de las membresías, es necesario conocer cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por una membresía en el Centro antes descrito. La pregunta planteada fue: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por una membresía en este nuevo Centro de cuidado Físico?

Los resultados se pueden ver a continuación:

Gráfico No. 3.18



ELABORACIÓN: EL AUTOR

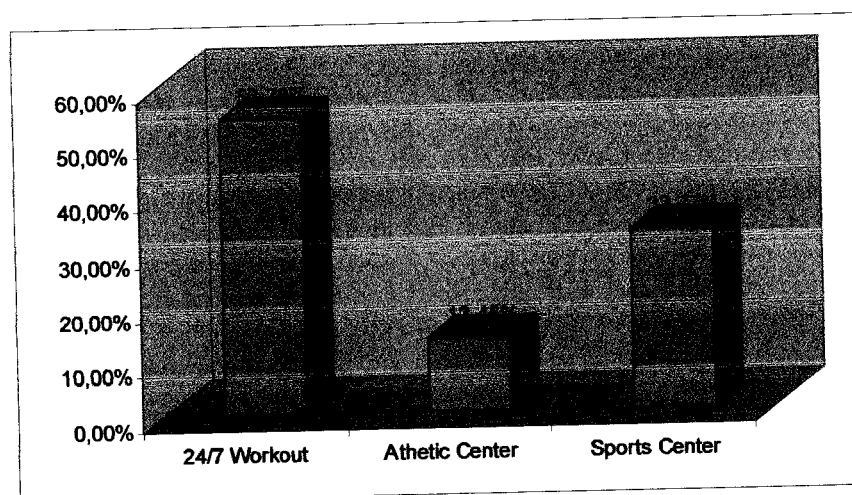
Está claro que la mayoría de encuestados estarían dispuestos a pagar por una membresía entre \$51 y \$60 con un 30,47%, entre \$41 a \$50 con un 27,34% y entre \$61 a \$70 con un 19,53% de las respuestas.

Además existe un considerable grupo que estaría dispuesto a pagar entre \$20 a \$40 con un 12,5% y otro 10,16% que estaría dispuesto a pagar entre \$71 a \$80 por una membresía.

13. NOMBRE

Para poder determinar el mejor nombre del Centro de Cuidado Físico, se plantearon 3 posibles alternativas para que los clientes potenciales escojan la que más les guste. Para ello se planteó la siguiente pregunta: Cuál es el nombre que más le gusta para el nuevo Gimnasio?

Gráfico No. 3.19



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Los resultados demuestran que la mejor opción para el nombre del nuevo Centro es "24/7 Workout" ya que el 53,78% de las respuestas fueron a su favor. Además existe una segunda opción, "Sports Center" con el 32,77% de las respuestas.

3.2.2.2.6 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa

Luego de analizar los resultados de la investigación de mercados, se llegó a las siguientes conclusiones:

El panorama para la creación del nuevo Centro de Cuidado Físico es favorable, ya que existe un alto nivel de aceptación hacia los gimnasios por parte de la gente. El 88 % de las personas encuestadas manifestaron que asisten a algún gimnasio dentro de la ciudad de Quito y esto demuestra lo antes mencionado.

Los factores motivacionales que influyen en las personas para acudir a un centro de cuidado físico son principalmente salud y cuidar su apariencia física. Por ello, los servicios que preste el nuevo Centro de Cuidado físico deben responder a dichos factores.

La mayoría de los encuestados coinciden en que asisten de 1 a 4 veces por semana, durante la primera hora de la mañana o la última hora de la noche, pero preferirían también tener una flexibilidad de 24/7 en el horario de atención.

Los servicios que más demandan son el área de gimnasio, cardio y clases de relajación.

Con respecto a la competencia, se ha determinado que los principales competidores son los gimnasios: Phisique, Curves, Fit Center y Swiss Hotel.

Los factores decisivos que los encuestados consideran para elegir entre un gimnasio u otro son principalmente el equipamiento, ubicación, y el precio, por lo que deben ser considerados totalmente para la ejecución del proyecto.

Se ha logrado determinar que la mayoría de la gente asiste al gimnasio sin compañía. Este es un dato importante para la planificación de los servicios que ofrecerá el nuevo centro.

Luego de haber realizado la investigación cuantitativa se ha determinado que más del 85% de los encuestados estarían interesados en visitar el nuevo Centro de Cuidado Físico, el mismo que es percibido como bueno en cuanto a infraestructura, servicios, equipamiento, ambiente, servicio prestado y personal. El precio es percibido como alto, probablemente por los demás factores antes descritos.

Dado el mercado al cual se va a dirigir la empresa, la ubicación estratégica para la misma es en norte de la ciudad de Quito.

La mayoría de clientes potenciales estarían dispuestos a pagar mensualmente entre \$41 y \$70 por una membresía y porcentaje adicional pagaría entre \$20 y \$40 y otro entre \$71 A \$80 por lo mismo.

El nombre que utilizará el nuevo Centro de Cuidado Físico será "24/7 Workout", ya que es un nombre que proyecta trabajo duro y esfuerzo.

3.3 Oportunidad de negocio

Dada la situación actual del país, muchos inversionistas han desistido de seguir inyectando capital para negocios nuevos o existentes dentro del país.

Sin embargo, dentro del la industria a la que pertenece en nuevo Centro de Cuidado Físico, existen muchas oportunidades para ser aprovechadas.

La ciudad de Quito ha tenido innumerables cambios en cuanto a servicios durante los últimos 10 años. Los motivos de dicha evolución pueden ser las nuevas tendencias y estilo de vida de los habitantes de Quito.

El estilo de vida de dichas personas responde al de una gran ciudad, en donde reinan las restricciones de tiempo, congestionamientos, contaminación, altos niveles de stress en la población, malos hábitos alimenticios, etc.

Un aspecto fundamental para la implementación del proyecto es el altísimo nivel de aceptación que tiene el mercado objetivo hacia los gimnasios.

Por ello, el nuevo Centro de Cuidado Físico "24/7 Workout" es un proyecto que busca aprovechar dichas oportunidades y buscar soluciones para los problemas que tienen los habitantes del sector norte de la ciudad de Quito en cuanto a salud y cuidado de la apariencia física, con una amplia gama de servicios y horarios muy flexibles que se adapten a las necesidades de la gente.

La mayoría de la gente que habita en Quito lleva un estilo de vida agitado, que de una u otra forma repercute en el estado de salud.

Dichas personas no tienen el tiempo suficiente para hacer ejercicio o para comer adecuadamente por motivos laborales o de educación.

Actualmente no existe ningún gimnasio dentro de la ciudad de Quito que atienda las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Esta tendencia será indispensable para muchos negocios dentro de la ciudad y será un factor diferenciador del nuevo Centro de Cuidado Físico, el cual comenzará atendiendo en horarios extendidos los 7 días de la semana y se adaptará poco a poco a la tendencia antes mencionada.

Además aprovechará esos malos hábitos alimenticios de la gente, brindando un servicio de cafetería y bar que ofrezca a los clientes comida saludable, que sea óptima para los resultados que buscan y también bebidas proteínicas y otros suplementos.

Lo que se busca crear es un Centro de Cuidado Físico que tenga todos los servicios que los clientes potenciales necesitan en un mismo lugar.

Además, los servicios que ofrecerá el nuevo Centro son actividades recreativas, en donde la gente pueda hacer ejercicio y al mismo tiempo divertirse.

El ambiente que se busca crear es único, para que los clientes del nuevo Centro se sientan muy a gusto al momento que realicen ejercicio.

Dados todos los factores antes mencionados, se ha llegado a la conclusión de que existe una gran oportunidad de negocio para el proyecto del nuevo Centro de Cuidado Físico "24/7 Workout" y por ello debería ser implementado en el menor tiempo posible.

Capítulo 4

La empresa



CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

4.1 Misión

Ofrecer a jóvenes y adultos de la ciudad de Quito las mejores alternativas para el cuidado físico, mediante deportes específicos que contribuyan a lograr resultados propuestos, mejorar la apariencia física y la salud, en un ambiente limpio, cómodo, con infraestructura y equipamiento adecuado y el personal más calificado para cada área, con un horario de atención extendido.

4.2 Visión

Convertirnos para el 2013 en el primer Centro de Cuidado Físico de la ciudad de Quito y expandirnos a las principales ciudades del Ecuador: Guayaquil y Cuenca

4.3 Ambiente Organizacional

4.3.1 Valores

La empresa se basa en ciertos valores como eje fundamental para actividad, cuenta con un equipo humano altamente calificado, con ganas de trabajar responsable y honestamente, sirviendo de la mejor manera al usuario final.

El objetivo principal de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes, contribuir para el desarrollo personal de todo el equipo de trabajo y fomentar el deporte en la vida de las personas.

A continuación se detalla de cada uno de los valores de la empresa:

- **Trabajo en Equipo:** Todo nuestro equipo humano deberá trabajar conjuntamente para cumplir con los objetivos propuestos, siendo solidarios, colaboradores y proactivos.
- **Honestidad:** La honestidad constituye un valor esencial para el desempeño de nuestras actividades, y se verá reflejada en la percepción de nuestros clientes acerca de la empresa.
- **Compromiso:** Todos quienes formamos parte de la empresa nos sentimos comprometidos con alcanzar los resultados anhelados por los clientes, guiando de la mejor manera sus actividades y ejecutando un seguimiento paulatino para medir el progreso del trabajo.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad juega un papel muy importante en el desempeño de nuestras actividades. Todo el equipo debe utilizar su conocimiento y experiencia para dirigir las actividades de cada cliente, velando siempre por su seguridad física y evitando cualquier tipo de lesiones o problemas de salud.
- **Ética:** Nuestro objetivo principal es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por lo cual todas nuestras actividades serán ejecutadas éticamente y estarán enrumadas para cumplir nuestros objetivos.
- **Respeto:** El respeto es un valor esencial en la vida de las personas, por lo que dentro de nuestra empresa se fomentará el respeto mutuo entre las personas, ya sean empleados o clientes, y de ninguna manera se permitirá cualquier tipo de discriminación.
- **Calidad:** El buen servicio, equipamiento, infraestructura, personal calificado, cantidad de actividades y ubicación serán percibidas como

calidad en todo sentido para nuestros clientes y ayudará también a satisfacer sus necesidades.

- **Constancia:** Trabajaremos duro para ser constantes en la calidad de nuestro negocio y fomentaremos la constancia en nuestros clientes, con incentivos que ayuden a cumplir con sus expectativas.

4.3.2 Filosofía

Nuestra filosofía utiliza todos los valores antes descritos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, fomentar el deporte en la vida de las personas, contribuir al desarrollo personal de nuestro equipo de trabajo y ser actores de un cambio positivo dentro de la sociedad.

4.3.3 Cultura Organizacional

Nuestra cultura organizacional se basa en los siguientes puntos:

- El orden, limpieza de equipos y espacios físicos, y nitidez en la apariencia de nuestro equipo de trabajo son requisitos esenciales para el funcionamiento diario de nuestra empresa.
- Todas las actividades que realice nuestro equipo humano deberán estar enrumadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
- Cada persona de nuestro equipo de trabajo deberá velar por la seguridad física de nuestros clientes.
- Todo nuestro equipo deberá trabajar con energía, compromiso y responsabilidad, transmitiendo esa energía positiva hacia nuestros clientes.

4.3.4 Políticas

4.3.4.1 Políticas Administrativas

- Realizar reuniones quincenales con nuestro equipo de trabajo para conocer la percepción del mismo acerca del desempeño del negocio y la percepción que tienen los clientes acerca de la empresa. Cualquier sugerencia será bienvenida.
- Establecer incentivos para nuestro equipo humano en relación al cumplimiento de objetivos.
- Fomentar la buena comunicación interna y externa.
- Capacitar trimestralmente al personal a medida que cambian las tendencias del mercado para garantizar las mejores técnicas de cuidado físico.
- Realizar una medición y seguimiento mensual del desempeño de nuestro equipo de trabajo para corregir a tiempo cualquier situación que se presente.
- Fomentar un ambiente agradable y propicio para el buen desempeño de nuestras actividades.
- Establecer políticas de seguridad dentro de nuestros espacios físicos para cuidar la integridad de nuestros clientes y de nuestro equipo de trabajo.
- Establecer un plan de e-marketing para mantener una comunicación efectiva con los clientes potenciales y existentes acerca de los servicios y promociones que tiene la empresa así como de información acerca de las membresías, fechas de pago, etc.

4.4 El Árbol de Competencias³⁸

El árbol de competencias se utiliza para identificar y analizar los aspectos que generan valor a la empresa y que permiten visualizar una estrategia en base a competencias, procesos y productos.

Está formado por tres partes esenciales: raíces, tronco y ramas. Cada una de éstas será analizada a continuación.

4.4.1 Raíces

Las raíces del árbol de competencias hacen referencia a los conocimientos que constituyen un soporte para la empresa y que generaran valor a la misma, en las diferentes áreas de trabajo. Estos conocimientos pueden ser tanto de la empresa como de avances científicos, los mismos que deben traducirse en un aporte significativo a la satisfacción futura del cliente

Haciendo referencia a lo mencionado, las raíces del Centro de Cuidado Físico son el conocimiento del mercado y su evolución, la experiencia y conocimiento técnico del personal, conocimientos de comercialización, conocimientos financieros, conocimientos y destrezas humanas, entre otros.

4.4.2 Tronco

El tronco del árbol de competencias permite plasmar los conocimientos que se tiene para transformar la materia prima en productos.

En esta parte del árbol de competencias es necesario nombrar las diferentes áreas de las cuales la empresa va a estar constituida y se debe establecer la cantidad de personal requerido, número de horas de trabajo y herramientas (materiales e insumos) necesarias para las etapas del proceso productivo.

³⁸ Apuntes de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basados en el libro de MARC GIGET.

Para la implementación del nuevo Centro de Cuidado Físico se han identificado 1 área fundamental para su funcionamiento: Administrativa

Sin embargo, dicha área tendrá funciones y responsabilidades de otras áreas.

- **Área administrativa:** Este departamento tiene como función principal la toma de decisiones, plantear objetivos, estrategias y metas a seguir. Mantiene las relaciones con proveedores y clientes, políticas de compra, formas de pago, políticas de crédito, membresías, organiza el trabajo, establece horarios de funcionamiento, selecciona y controla al personal, establece incentivos, nivel de salarios, determina los servicios a ofrecer, Marketing Mix.

Esta área estará conformada por el administrador, quien se encargará de realizar las actividades descritas, cumpliendo como mínimo 40 horas a la semana, de acuerdo al horario planificado.

El servicio de Contabilidad será tercerizado.

El proceso productivo de la empresa comienza con la implementación de un lugar físico adecuado, con equipamiento de punta, que permita satisfacer las necesidades de los clientes. El personal juega un papel muy importante, ya que constituye un apoyo para el cumplimiento de los objetivos planteados por los clientes.

Inicialmente el equipo de trabajo consta de 7 personas, quienes trabajarán 8 horas diarias, 5 días a la semana, en horarios establecidos para cada turno y horas extraordinarias de acuerdo a las necesidades.

- 1 Administrador
- 4 Instructores
- 1 Recepcionista
- 1 Encargado de limpieza

Las actividades que se llevarán a cabo desde la apertura del Centro serán:

Organización del servicio: El personal del Centro de Cuidado Físico desempeñará las funciones específicas de acuerdo al horario establecido.

Limpieza: Todas y cada una de las áreas así como las máquinas y equipamiento en general deberán estar nítidas durante todo el día para brindar a los clientes la mayor comodidad posible.

Puesta a punto de máquinas, implementos y accesorios: Todas las máquinas deberán ser revisadas visual y físicamente por los instructores cada mañana, para asegurar su buen funcionamiento y brindar seguridad a los clientes.

Todas las pesas y mancuernas deberán estar en su sitio permanentemente.

Cada área deberá tener todos los implementos necesarios como toallas de papel, vasos, agua en los dispensadores, jabón y papel en los baños, duchas, etc. permanentemente.

Los encargados de cada área serán los responsables de que todo lo antes descrito se cumpla.

Organización del área de recepción y control de Ingreso: El área de recepción deberá estar organizada en todo momento.

Se deberá tener un registro de ingreso de todos los clientes, el cual se desarrollará por medio de los lectores de huellas digitales y también mediante una hoja de asistencia, en donde cada cliente firmará al momento de ingresar a las instalaciones.

Atención a los clientes: Comprende todas las actividades con respecto a la recepción y bienvenida, asesoría, colaboración y despedida.

Todas estas actividades deberán ser desempeñadas por todo el equipo de trabajo, el cual deberá ser cordial y mantener mucho respeto a los clientes a cada momento.

4.4.3 Ramas y Hojas

Las ramas del árbol de competencias están representadas por los productos que ofrece la empresa y las hojas hacen referencia a la relación de estos productos con el mercado.

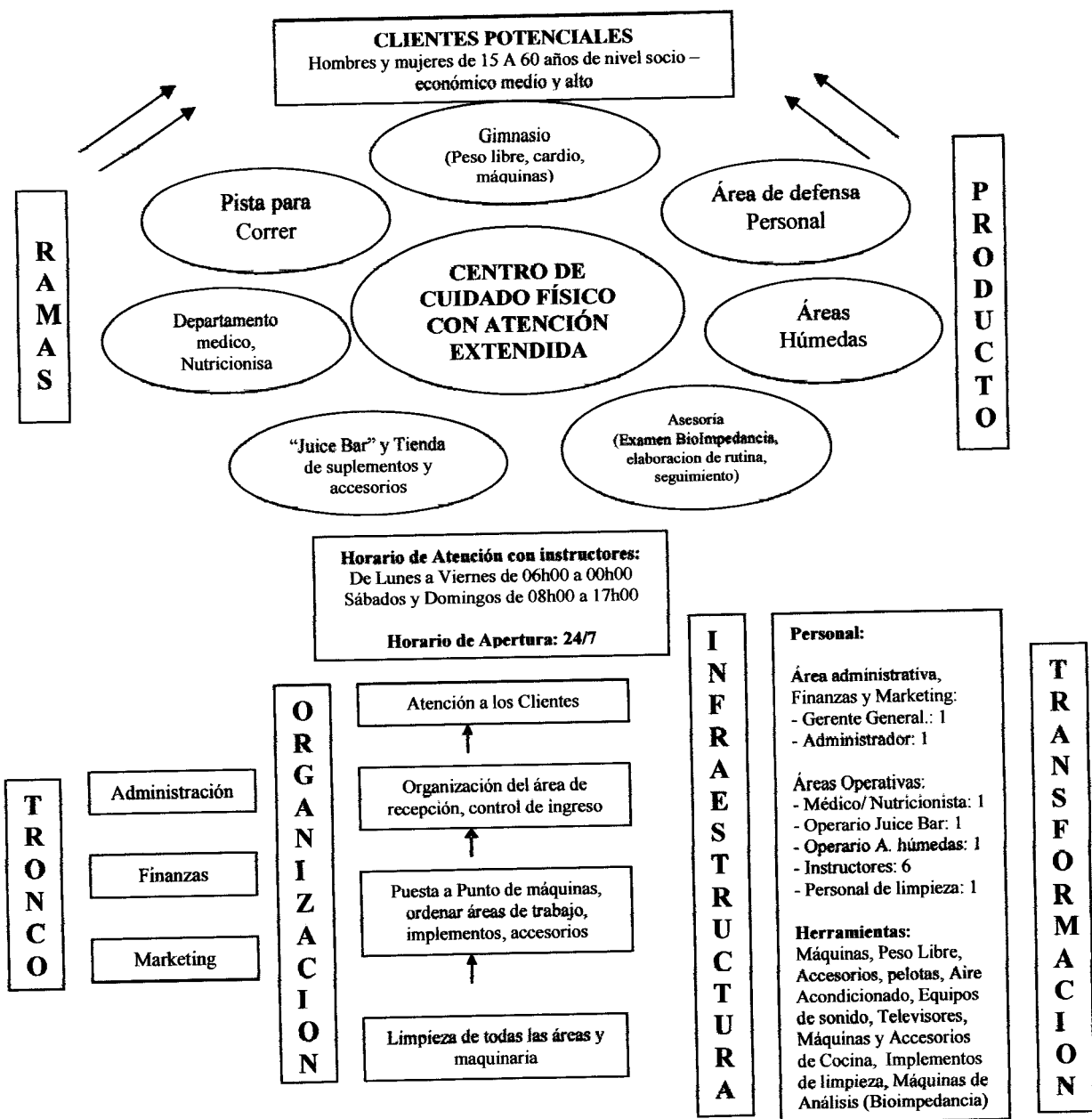
El marketing es la técnica más adecuada para implementar este proceso, ya que permite vincular al producto con el mercado objetivo, dando a conocer sus beneficios, analizando segmentos de mercado, sus exigencias, nuevas tendencias y preferencias, etc.

Para el nuevo Centro de Cuidado Físico, las ramas comienzan con el Gimnasio (Peso Libre, Máquinas, cardio), seguido por el área de defensa personal, áreas húmedas, servicio de asesoría a los clientes (Examen de bio impedancia, elaboración de planes de rutina, seguimiento), el "Juice Bar" y la tienda de suplementos y accesorios, departamento médico y nutricionista, canchas de básquet e indoor fútbol, Pista para correr.

Las hojas son todos los hombres y mujeres de los niveles socio económicos medio y alto, desde los 15 hasta 60 años.

A continuación se presenta el esquema del árbol de competencias:

ESQUEMA 4.1



**R
A
Í
C
E
S**

Conocimiento del mercado	Conocimiento Técnico	C O N O C I M I E N T O
Base de datos de clientes (Clientes existentes y Clientes Potenciales)	Formación Académica y Profesional del Personal	
Análisis de necesidades, gustos y preferencias.	Conocimiento Financiero	
Nuevas tendencias	Liquidez, márgenes de utilidad, costos, financiamiento,	
Conocimiento comercial	Conocimientos y destrezas humanas	
Marketing Mix	Trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad,	
Posicionamiento de la marca		
Estudios de mercado		
Medición de satisfacción de los clientes		
Generación externa de conocimiento: conocimiento generado a través de otras universidades y docentes de la facultad de Administración.		

ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.5 Organigrama Funcional

Las organizaciones son entes complejos que requieren de un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada departamento debe ejecutar. Un organigrama es un instrumento metodológico que se lo representa mediante la elaboración de un esquema gráfico de la estructura de funcionamiento de una empresa.³⁹

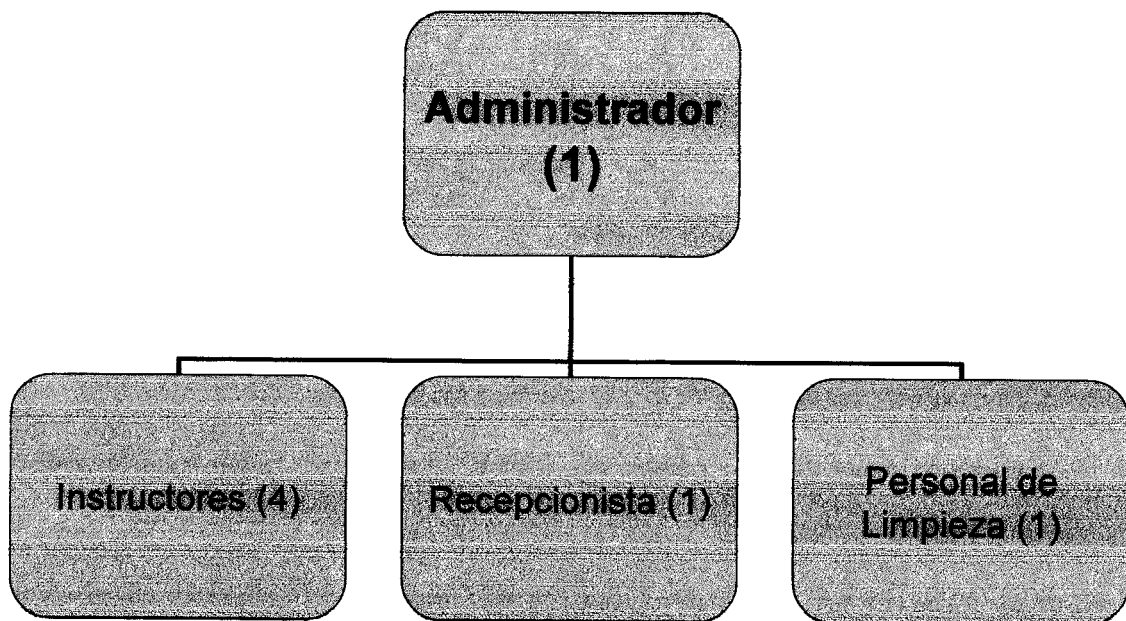
Es la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.⁴⁰

A continuación se representa el organigrama del Centro de Cuidado Físico, el cual sigue una estructura horizontal y por el giro de negocio y tamaño de la empresa, varias áreas se encuentran fusionadas y manejadas conjuntamente por una persona.

³⁹ <http://www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/ger1/organigramas.htm>.

⁴⁰ STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Pág.: 426.

Esquema 4.2



ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.5.1 Descripción de puestos

Gerente/Administrador

- Autoridad máxima dentro de la empresa, toma decisiones gerenciales.
- Su función es planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos en los que se encuentre inmersa la empresa, desde la compra de insumos hasta el despacho del producto final o prestación de servicios.
- Encargado del planteamiento de objetivos y políticas, planeación y ejecución de las estrategias a seguir, manejo de presupuestos, análisis financiero, control de nómina, análisis organizacional.

- Debe administrar eficientemente los recursos financieros y humanos de la empresa.
- Debe coordinar las distintas áreas funcionales de la empresa para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Estar al tanto de lo que sucede en la empresa, para poder tomar las medidas pertinentes y solucionar cualquier problema que se presente.
- Representar a la empresa ante cualquier actividad relacionada, manteniendo la imagen que la empresa quiere proyectar.
- De acuerdo al desempeño inicial y comportamiento de los clientes, se definirán los horarios óptimos de funcionamiento del Centro de Cuidado Físico.
- Responsable de la gestión de Marketing de la empresa. Buscar los medios y condiciones de llegar al consumidor en una forma que signifique una utilidad para la empresa (Marketing Mix)
 - Sistemas de Comunicación
 - Innovación de Servicios
 - Mejoramiento Continuo
- Controla el buen desempeño de todas las áreas de la empresa
- Mide la satisfacción de los clientes
- Mantiene buenas relaciones con clientes y proveedores
- Controla Insumos, máquinas y accesorios necesarios
- Define nuevos servicios
- Recibe quejas y sugerencias
- Realiza un informe del desempeño del negocio mensualmente a los socios o accionistas
- Coordina la distribución de actividades en cada área
- Encargado de controlar y dirigir a todo el personal de servicio: Instructores, operarios de áreas húmedas, operarios del juice bar y tienda de suplementos, personal de limpieza, recepcionista, así como delegar sus funciones y responsabilidades.
- Resolución de conflictos

- Control del cumplimiento de normas y reglamentos Internos
- Manejo de incentivos y sanciones

Como herramientas de apoyo, se tercerizará el servicio de contabilidad, asesoría financiera, legal, etc.

Recepcionista

- Es la persona encargada de recibir y dar la bienvenida a los clientes y posibles clientes
- Brindar asesoría a clientes existentes y futuros clientes acerca de la empresa, los servicios que ofrece, beneficios, costos, promociones, etc.
- Se encarga del manejo de caja, cobro de membresías, servicios, pagos proveedores, retenciones, etc.
- Cuadrar caja al final del día
- Monitorea y controla el ingreso de los clientes, frecuencia de asistencias, inasistencias, etc. y elabora un reporte semanal al administrador.
- Controla la entrega y recepción de accesorios a los clientes.
- Capacita a los nuevos clientes sobre las políticas del gimnasio y normas de seguridad que deben seguir
- Controlar fechas de pago de membresías, mensualidades, servicios adicionales, etc. y elaborar un informe semanal al administrador
- Recordar a los clientes sobre las fechas de pago, saldos atrasados, etc.
- Contestar llamadas
- Dar un tour de reconocimiento de las instalaciones a los posibles futuros clientes
- Cuadrar caja al final del día

Personal de limpieza

- Limpiar y ordenar todas las instalaciones, máquinas y equipamiento.
- Chequear que existan los insumos necesarios en cada área, como toallas de papel, vasos, agua en los dispensadores, desinfectantes, papel, jabón, etc.
- Proveer los insumos necesarios a las distintas áreas
- Realizar pedidos de insumos de limpieza, etc. a la administración
- Brindar apoyo a la administración y recepción con diligencias, mensajería, etc.
- Encender y apagar los equipos de áreas húmedas y controlar constantemente su funcionamiento.
- Realizar mantenimiento del local, maquinaria, etc.

Instructores

- Cada instructor se encarga de brindar asesoría a los clientes en cada área designada, acerca de su rutina diaria de ejercicios, maneras correctas de realizarlos, prevención de lesiones, utilización de accesorios de protección, etc.
- Monitorear constantemente la correcta manera de hacer ejercicios
- Asistir a cualquier cliente en caso de necesitar apoyo con sus ejercicios
- Motivar a los clientes para completar su rutina de ejercicios y para que sean constantes y logren alcanzar los resultados planteados
- Ordenar su área de trabajo
- Chequear el cumplimiento de políticas de seguridad por parte de los clientes
- Realizar exámenes de seguimiento a todos los clientes para monitorear los resultados obtenidos cada 6 meses
- Todos los instructores estarán capacitados para asistir a cualquier persona en caso de darse alguna emergencia dentro del local: lesiones, desmayos, etc.

4.6 Análisis del Diagnóstico Interno⁴¹

Para obtener un análisis interno más sustentado se ha procedido a realizar un listado de los factores positivos y negativos dentro de cada departamento tomando en cuenta las funciones de cada uno de ellos. El análisis realizado permitió determinar las fortalezas y debilidades del departamento Administrativo.

Cada una de las fuerzas y debilidades serán calificadas en función de la importancia que tienen para la empresa. Por lo que se utilizará la escala siguiente:

- ✓ 1: Nada importante.
- ✓ 2: Poco importante.
- ✓ 3: Medianamente importante.
- ✓ 4: Importante.
- ✓ 5: Muy importante.

Las fortalezas y debilidades que se emplearan en el análisis FODA serán las identificadas como de mayor impacto para la empresa.

4.6.1 Administración

Este departamento se encarga de la planificación, organización, dirección, y control de todas las actividades de la empresa.

Su buen desempeño es vital para cumplir con los objetivos planteados y alcanzar el éxito.

Por el tamaño de la empresa, estructura organizacional y tipo de negocio, este departamento fusiona actividades y responsabilidades de otros departamentos.

⁴¹ ORSONI. Diagnóstico Interno. Pág.: 60.

Todas las funciones de este departamento serán responsabilidad del administrador.

Las responsabilidades de este departamento comienzan con la planificación estratégica de la compañía, administración de los recursos, presupuestos, recursos humanos, equipamiento, Marketing Mix, análisis financiero, definición y monitoreo del cumplimiento de políticas de funcionamiento, seguridad, financieras, mantenimiento, capacitación, etc.

Para el departamento administrativo se identificaron como posibles fortalezas: buena Planificación Estratégica, Ubicación, Horarios de atención, cantidad de servicios, atención personalizada, Rentabilidad del Negocio.

Como debilidades se encontraron el tamaño de la inversión inicial, Tipo de infraestructura y tamaño del local, servicios poco conocidos en el mercado. Además, por ser una nueva empresa, no está posicionada en el mercado y tampoco tiene fidelidad por parte de los clientes.

Tabla No. 4.1

ADMINISTRACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Liquidez del negocio	4	
Ubicación Estratégica	5	
Horario de atención	5	
Servicios	4	
Servicio personalizado	5	
Recordación de la marca		4
Tamaño del local y Tipo de infraestructura		5
Ciertos servicios no son muy conocidos en el mercado		3
Fidelidad		4
Posicionamiento		4

ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.7 MATRICES ESTRATÉGICAS

4.7.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Con esta matriz se pretende resumir la información más importante de los factores externos que pueden llegar a afectar a la empresa. Para elaborar la matriz se toman en cuenta factores económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos y ambientales que podrían llegar a influir en la organización.

4.7.1.1 METODOLOGIA⁴²

- ✓ De la matriz de factores externos, elaborada en el capítulo 2, se deben seleccionar las cinco oportunidades y amenazas más influyentes para las actividades de la empresa.
- ✓ Posteriormente, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en la matriz de factores externos y realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- ✓ A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- ✓ Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- ✓ Ulteriormente, se procede con la calificación de la empresa en función de su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Para lo cual se usa una escala del 1 al 5 donde 5 es una capacidad muy alta y 1 una capacidad muy baja. Como la empresa es nueva se han colocado únicamente calificaciones bajas (1 o

⁴² Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

- 2). Si la importancia normada del factor es superior a uno se le dará al factor una nota de 1 y si es menor a uno, 2.
- ✓ Finalmente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos.
 - ✓ Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.
 - ✓ Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de la empresa en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

4.7.1.2 ANALISIS

Luego de seguir la metodología antes descrita, se llegó a la conclusión de que el Nuevo Centro de Cuidado Físico ingresará con una leve capacidad de respuesta frente al entorno, ya que la calificación obtenida fue de 1,26.

Esto se debe a que la empresa es nueva en el mercado y no ha implementado aún estrategias para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

A continuación se presenta la matriz EFE del nuevo Centro de Cuidado Físico:

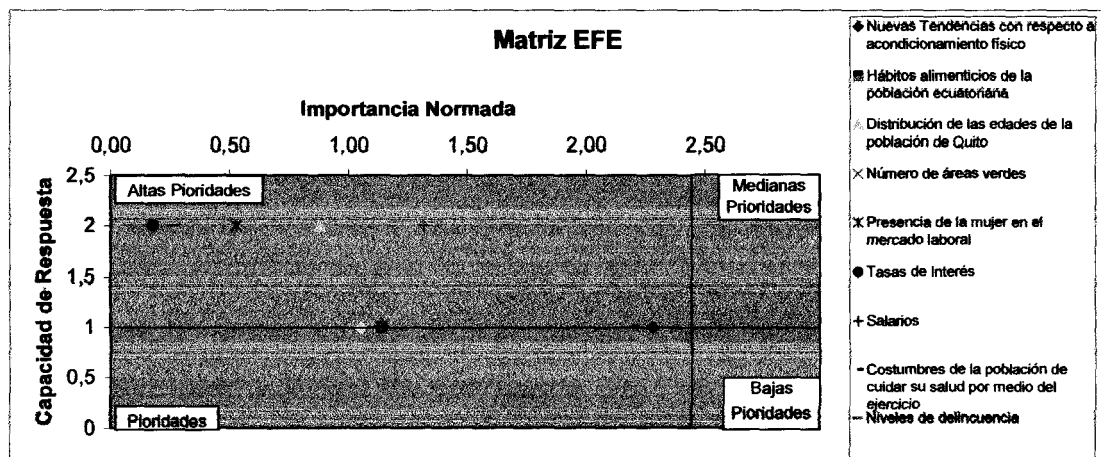
Tabla No. 4.2

Matriz EFE	Calificación Total	% del total	Importancia normada	Capacidad de Respuesta	Calificación empresa
Nuevas Tendencias con respecto a acondicionamiento físico	28	22,81	2,28	1	22,81
Hábitos alimenticios de la población ecuatoriana	13	11,40	1,14	1	11,40
Distribución de las edades de la población de Quito	10	8,77	0,88	2	17,54
Número de áreas verdes	2	1,75	0,18	2	3,51
Presencia de la mujer en el mercado laboral	6	5,26	0,53	2	10,53
Tasas de Interés	2	1,75	0,18	2	3,51
Salarios	15	13,16	1,32	2	26,32
Costumbres de la población de cuidar su salud por medio del ejercicio	25	21,93	2,19	1	21,93
Niveles de delincuencia	3	2,63	0,26	2	5,26
Tiempo disponible de la población	12	10,53	1,05	1	10,53
Calificación total de los 10 principales factores	114	100,00			133,33
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10,00			
Calificación final de la empresa					

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Para completar el análisis de la matriz EFE se realiza un gráfico en el que se determinan los factores externos de alta, mediana y baja prioridad.

Gráfico No. 4.1



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Se puede citar como altas prioridades a la a la distribución de las edades de la población de Quito, niveles de delincuencia, salarios, tasas de interés, número de áreas verdes, presencia de la mujer en el mercado laboral.

4.7.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Este instrumento sirve para resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.⁴³

4.7.2.1 METODOLOGIA⁴⁴

- ✓ Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de mayor puntaje de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad. Se deben seleccionar en total cinco fortalezas y cinco debilidades.
- ✓ Después de definir las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- ✓ A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- ✓ Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- ✓ Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2.

⁴³ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 184.

⁴⁴ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

Asimismo si el factor tiene una importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.

- ✓ Ulteriormente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada fortaleza y debilidad.
- ✓ Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.
- ✓ Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de las fortalezas y debilidades en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades internas de la empresa.

4.7.2.2 ANÁLISIS

Una vez realizado los respectivos pasos para la elaboración de la matriz EFI, se detallaron las principales fortalezas y debilidades por cada área funcional de la empresa, cada uno con su respectivo peso y calificación, se obtuvo un promedio de 3.16, es decir, esta por encima de la calificación promedio de la matriz, lo cual significa una posición interna fuerte de la empresa, con mayores fortalezas claves que debilidades.

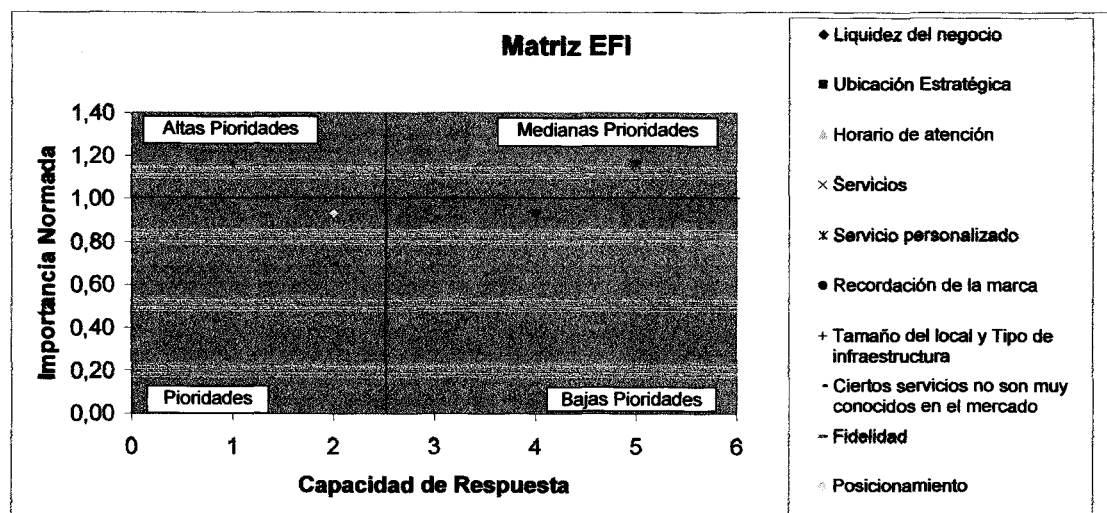
Tabla No. 4.3

Matriz EFI	Calificación total	% del total	Imp. normada	Capac. de Respuesta	Calificación empresa
Liquidez del negocio	4	9,30	0,93	4	37,21
Ubicación Estratégica	5	11,63	1,16	5	58,14
Horario de atención	5	11,63	1,16	5	58,14
Servicios	4	9,30	0,93	4	37,21
Servicio personalizado	5	11,63	1,16	5	58,14
Recordación de la marca	4	9,30	0,93	2	18,60
Tamaño del local y Tipo de infraestructura	5	11,63	1,16	1	11,63
Ciertos servicios no son muy conocidos en el mercado	3	6,98	0,70	2	13,95
Fidelidad	4	9,30	0,93	2	18,60
Posicionamiento	4	9,30	0,93	2	18,60
Calificación total de los 10 principales factores	43	100,00			330,23
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10,00			
Calificación final de la empresa					

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como análisis complementario de la matriz EFI, a continuación se presenta el gráfico correspondiente con los factores de alta, mediana y baja prioridad.

Gráfico No. 4.2



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede observar los factores a los que se les debe dar mayor importancia son aquellos que se encuentran en el cuadrante de las altas prioridades, es decir el tamaño del local y tipo de infraestructura.

4.7.3 MATRIZ FODA

4.7.3.1 METODOLOGIA⁴⁵

- ✓ Retomar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE
- ✓ Retomar las fortalezas y debilidades de la matriz EFI

A continuación se indica la matriz F.O.D.A:

Tabla No. 4.4

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Liquidez del negocio	1. Nuevas Tendencias con respecto a acondicionamiento físico
2. Ubicación Estratégica	2. Hábitos alimenticios de la población ecuatoriana
3. Horario de atención	3. Distribución de las edades de la población de Quito
4. Servicios	4. Número de áreas verdes
5. Servicio personalizado	5. Presencia de la mujer en el mercado laboral
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Recordación de la marca	1. Tasas de Interés
2. Tamaño del local y Tipo de infraestructura	2. Salarios
3. Ciertos servicios no son muy conocidos en el mercado	3. Costumbres de la población de cuidar su salud por medio del ejercicio
4. Fidelidad	4. Niveles de delincuencia
5. Posicionamiento	5. Tiempo disponible de la población

ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.7.4 MATRIZ AODF

La matriz AODF es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y

⁴⁵ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.⁴⁶

4.7.4.1 METODOLOGIA⁴⁷

La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas contempla la elaboración de los puntos detallados a continuación:

- ✓ Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.
- ✓ Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente

⁴⁶ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 200.

⁴⁷ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

4.7.4.2 MATRIZ AODF (GRAFICO)

Tabla No. 4.5

MATRIZ AODF	FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		1. Liquidez del negocio		1. Recordación de la marca
		2. Ubicación Estratégica		2. Tamaño del local y Tipo de infraestructura
		3. Horario de atención		3. Ciertos servicios no son muy conocidos en el mercado
		4. Servicios		4. Fidelidad
		5. Servicio personalizado		5. Posicionamiento
OPORTUNIDADES - O				
1. Nuevas Tendencias con respecto a acondicionamiento físico	- Montar el Centro de Cuidado Físico en un lugar céntrico del Norte de la ciudad (F2;O4)		- Reducir la mayor cantidad de costos sin sacrificar calidad y buscar posibles inversionistas para poder Montar el Centro de cuidado físico (D2;O4)	
2. Hábitos alimenticios de la población ecuatoriana	- Brindar asesoría personalizada para lograr resultados deseados (F5;O1,O2,O3,O5)		- Elaborar un adecuado plan de Marketing para dar a conocer nuestros servicios y posicionarnos poco a poco en el mercado (D1,D3,D4,D5;O1,O3,O4,O5)	
3. Distribución de las edades de la población de Quito				
4. Número de áreas verdes	- Ofrecer servicios eficientes y exclusivos para el cuidado físico y de la salud (F4;O1,O2,O4,O5)		- Crear valor agregado en todos nuestros servicios para fidelizar a nuestros primeros clientes e incrementar nuestra cartera de clientes (D1,D4,D5;O1,O2,O3,O5)	
5. Presencia de la mujer en el mercado laboral				
AMENAZAS - A				
1. Tasas de Interés	- Alcanzar una alta rentabilidad para poder contrarrestar las tasas de interés vigentes y el impacto de los salarios (F1;A1,A2)		- Buscar inversionistas para poder autofinanciar el proyecto en su mayoría y reducir los costos del mismo (D2;A1,A2)	
2. Salarios	- Ubicación del local en una zona segura (F1,A4)			
3. Costumbres de la población de cuidar su salud por medio del ejercicio	- Atender a nuestros clientes en un horario extendido para contrarrestar restricciones de tiempo y fomentar nuevos hábitos de hacer ejercicio (F3;A3,A5)		- Promocionar todos nuestros servicios y beneficios para contrarrestar a la competencia y posicionarnos en el mercado (D1,D3,D5;A3,A5)	
4. Niveles de delincuencia				
5. Tiempo disponible de la población	- Ofrecer servicios eficientes y exclusivos para el cuidado físico y de la salud (F4;A3,A5)		- Políticas de mejoramiento continuo (D1,D4,D5;A2,A3,A5)	

ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.7.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

4.7.5.1 METODOLOGIA⁴⁸

Esta matriz de factores internos y externos se resume en el análisis de nueve celdas conformadas por las escalas correspondientes a los valores obtenidos en las matrices de factores externos e internos. Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Colocar en el eje x, el total ponderado de la matriz EFi.
- b) Colocar en el eje y, el total ponderado resultante de la matriz EFE.
- c) La interpretación para el eje x, viene dada por una escala del 1 al 4. Un total ponderado de 1.00 a 1.99 representa una posición interna débil, una calificación de 2.00 a 2.99 una media y una calificación de 3.00 a 4.00 representa una posición interna fuerte.
- d) Para el eje y se mantiene la misma escala numérica con criterio de interpretación diferente. Un total ponderado de 1.00 a 1.99 representa una posición externa débil, una calificación de 2.00 a 2.99 intermedia y una calificación de 3.00 a 4.00 una posición externa fuerte.
- e) Las nueve celdas formadas se dividen en tres grandes posiciones estratégicas. Los cuadrantes I, II y IV significan crecer y construir, mientras que los cuadrantes intermedios VII, V y III implican estrategias de retener y mantener y por último los cuadrantes inferiores VIII, VI y IX implican decisiones estratégicas de cosechar y desinvertir.

4.7.5.2 ANALISIS

Cumpliendo con los pasos antes descritos, se ha determinado que el nuevo Centro de Cuidado Físico se encuentra en el VII cuadrante, por lo que debe

⁴⁸ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

implementar estrategias para retener y mantener, haciendo énfasis en la penetración de mercado y desarrollo del producto.

A continuación se presenta el esquema de la matriz interna externa del Nuevo Centro de Cuidado Físico:

Tabla No. 4.6

Matriz IE		Matriz IE		
		FUERTE (3.0 a 4.0)	PROMEDIO (2.0 a 2.99)	DÉBIL (1.0 a 1.99)
Matriz IE	ALTO (3.0 a 4.0)	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	MEDIO (2.0 a 2.99)	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO (1.0 a 1.99)		COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.7.6 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

4.7.6.1 Metodología⁴⁹

- ✓ Retomar los diferentes factores financieros presentes en la matriz EFI. Dichos factores serán calificados del 1 al 6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre 4 y 5 si son debilidades entre 1 y 2. Se recomienda conservar las calificaciones obtenidas por dichos factores en la matriz EFI. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la "Fuerza Financiera".
- ✓ Retomar las oportunidades y amenazas que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1 en la matriz EFE. Dichos factores serán calificados del -1 al -6 en función de si son oportunidades o amenazas. Si son oportunidades se les dará una nota entre -1 y -2 y si son amenazas entre -4 y -5 en función de la influencia de cada una de ellas. A mayor influencia en las oportunidades menor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Estabilidad del ambiente".

⁴⁹ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.

- ✓ Retomar los factores de competitividad presentes tanto en la matriz MPC como en la EFI. Seleccionar aquellos factores MPC que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1. Seleccionar aquellos factores de la matriz EFI de mayor puntaje que tengan una influencia directa sobre el nivel de competitividad de la empresa. Estos factores serán calificados de -1 a -6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre -1 y -2 si son debilidades entre -4 y -5 en función de la importancia de las mismas. A mayor importancia en las fortalezas menor nota y viceversa en las debilidades. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la "Ventaja competitiva".
- ✓ Finalmente se deberán retomar los resultados de la estrella sectorial de las cinco fuerzas competitivas de Porter y seleccionar aquellas fuerzas que obtuvieron calificaciones muy altas (4 o 5) o muy bajas (1 o 2). También se podrán retomar factores de industria presentes tanto en la matriz EFE como en la de factores externos (en ambos casos se tomarán los factores de mayor puntaje). Si son amenazas se les dará una nota entre 1 y 2 y si son oportunidades entre 4 y 5 en función de su influencia. A mayor influencia de las oportunidades mayor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Fuerza de la industria".
- ✓ Luego se procede al cálculo del promedio de cada uno de los cuadrantes.
- ✓ Posteriormente se suman los promedios de Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente por un lado y por otro los de Ventaja Competitiva y Fuerza de la industria respectivamente.
- ✓ Los resultados de estas sumas serán las coordenadas de un punto que deberá ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes del gráfico PEYEA.
- ✓ Finalmente se deberá trazar un vector desde el origen hacia el punto indicado anteriormente. Dicho vector revelará el tipo de estrategia a ser utilizada por la empresa: agresiva (toda estrategia posible), competitiva (estrategias de integración, alianzas), defensiva (desinversión, liquidación) o conservadora (estrategias ANSOFF y primordialmente de penetración).

4.7.6.2 Análisis

Después de realizar la metodología señalada anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados:

Sumatoria eje X:	-0,50
Sumatoria eje Y:	1,25

Dichos resultados ubican al nuevo Centro de Cuidado Físico en el cuadrante "Conservador"

Esto significa que se deberán utilizar estrategias de penetración en el mercado.

A continuación se presenta la matriz PEYEA y su respectivo gráfico:

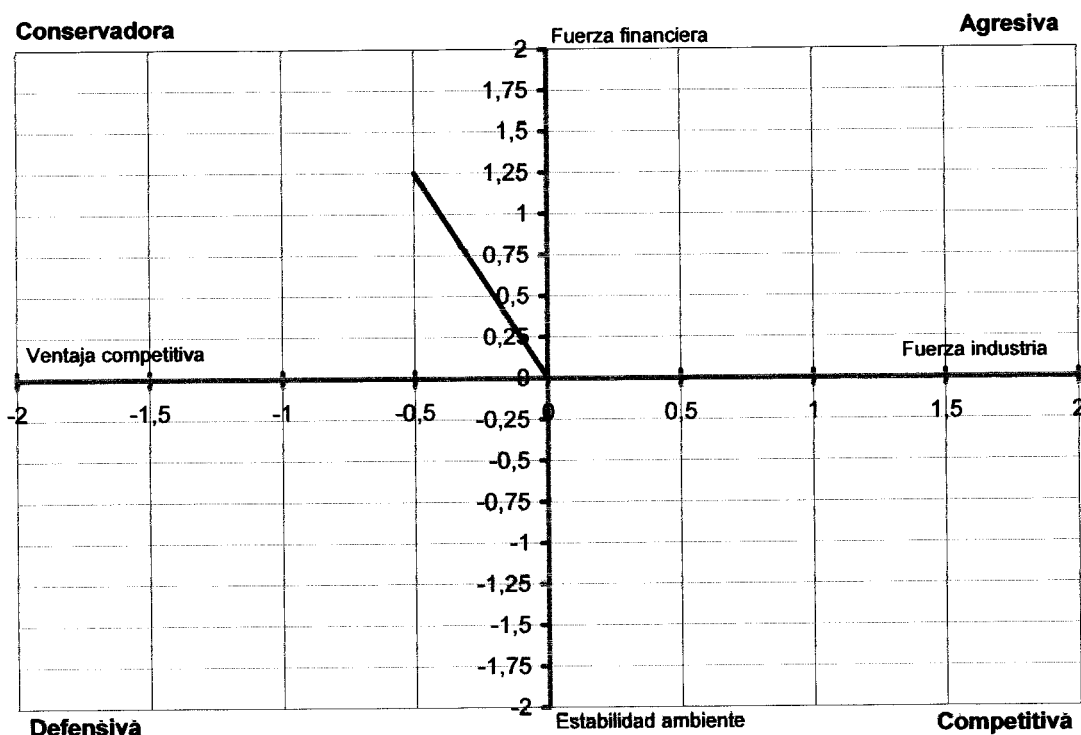
TABLA No. 4.7

MATRIZ PEYEA						
	FUERZA FINANCIERA			VENTAJA COMPETITIVA		
	Nº	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	Calif.	Nº	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	Calif.
Factores Financieros	1	Liquidez del proyecto	4	1	Recordación de marca	-4
	2	Apalancamiento	3	2	Horario de atención	-1
	3	Rendimiento sobre el patrimonio	4	4	Posicionamiento	-4
	4	Margen de utilidad bruta	4	4	Fidelidad	-4
	PROMEDIO		3,75	PROMEDIO		3,25
	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE			FUERZA DE LA INDUSTRIA		
	Nº	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	Calif.	Nº	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	Calif.
Factores Ambientales	1	Nuevas Tendencias con respecto a acondicionamiento físico	-1	1	Poder de negociación proveedores	4
	2	Hábitos alimenticios de la población ecuatoriana	-1	2	Poder de negociación consumidores	2
	3	Costumbres de la población de cuidar su salud por medio del ejercicio	-4	3	Rivalidad entre competidores	2
	4	Tiempo disponible de la población	-4	4	Potenciales entrantes	3
	PROMEDIO		2,5	PROMEDIO		2,75

ELABORACIÓN: EL AUTOR

GRÁFICO No. 4.3

MATRIZ PEYEA



ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.7.7 Matriz ANSOFF⁵⁰

La Matriz ANSOFF permite identificar qué tipo de estrategias son las adecuadas para el proyecto que se va a emprender.

Para el caso del nuevo Centro de Cuidado Físico, por los servicios que ofrece y sus características, se centrarán las estrategias en la penetración en el mercado.

En el mediano y largo plazo se buscará implementar estrategias de desarrollo del mercado y de producto conforme aumente la competitividad de la empresa.

⁵⁰ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.

A continuación se presenta la Matriz ANSOFF:

TABLA No. 4.8

Matriz ANSOFF		ACTUAL	NUEVO
	ACTUAL		<i>Desarrollo del producto</i>
	NUEVO	<i>Desarrollo del mercado</i>	Desarrollo Total

ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.8 Estrategias a nivel de negocios (Estrategias Genéricas de Porter)

Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.⁵¹

Según Porter, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Para el nuevo Centro de Cuidado Físico, se implementarán estrategias de diferenciación, que le permitan ganar participación en el mercado y posicionarse a medida que pasa el tiempo.

4.8.1 Diferenciación

La diferenciación se orienta a conseguir que el consumidor perciba un producto o servicio como algo especial o único, y por lo tanto, esté dispuesto a pagar más dinero por él.⁵²

⁵¹ CH, HILL. (2000). Pág.: 110

⁵² H. CANTÚ. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc. Graw Hill. Pág.: 150.

Esta estrategia pretende hacer que los clientes potenciales del nuevo Centro de Cuidado Físico lo perciban como exclusivo y único.

El estilo de vida que llevan los quiteños es similar al de grandes ciudades, con altas restricciones de tiempo y un elevado nivel de stress en la población.

Por ello se ha decidido implementar un horario de atención extendido, para que los clientes potenciales tengan flexibilidad en el tiempo y puedan acudir al Centro de Cuidado físico en horas poco comunes pero más cómodas para ellos.

Además se ofrecerá asesoría personalizada para garantizar la satisfacción de nuestros clientes y así convertirlos en referentes positivos de la empresa.

Lo más importante del Centro de Cuidado Físico es su complejidad en cuanto a actividades recreativas, ya que no existe otra empresa que tenga todos estos servicios en un mismo lugar.

Se ha visto también como gran oportunidad el ofrecer un servicio de preparación de bebidas especiales y comida específica, ya que es mucho más cómodo para los clientes el tener sus suplementos a tiempo y a la mano, en vez de comprar el producto por sí solo y tener que prepararlo antes o después de hacer ejercicio. Esto no es más que valor agregado para nuestro negocio.

Si el cliente prefiere comprar independientemente los suplementos, existe una tienda de este tipo de productos con gran variedad y precios moderados. Además tendrá accesorios de protección para diferentes deportes, los cuales ayudan a las personas a hacerlos de una mejor manera y a protegerse de lesiones.

La infraestructura del Centro de Cuidado Físico será amplia y cómoda; además se contará con parqueaderos suficientes para los clientes.

Se tomarán en cuenta aspectos claves para garantizar un ambiente atractivo: música electrónica y videos que incentiven el desarrollo de todas las actividades, nitidez de todas las áreas, maquinaria y accesorios, decoración moderna, camaradería y respeto por parte de todo el equipo de trabajo, y todos los productos que los clientes puedan necesitar al momento de hacer ejercicio.

4.8.1.1 Círculo de Diferenciación

El círculo de diferenciación, permite identificar los factores que giran alrededor del producto, los cuales permiten que se pueda ejecutar eficazmente la estrategia de diferenciación.

A continuación se presenta el círculo de diferenciación del nuevo Centro de Cuidado Físico:

Esquema No. 4.3



ELABORACIÓN: EL AUTOR

4.8.2 Estrategias seleccionadas:

Las estrategias que se seleccionaron para el nuevo Centro de Cuidado Físico son:

- Diferenciación
- Desarrollo del producto
- Penetración en el mercado.

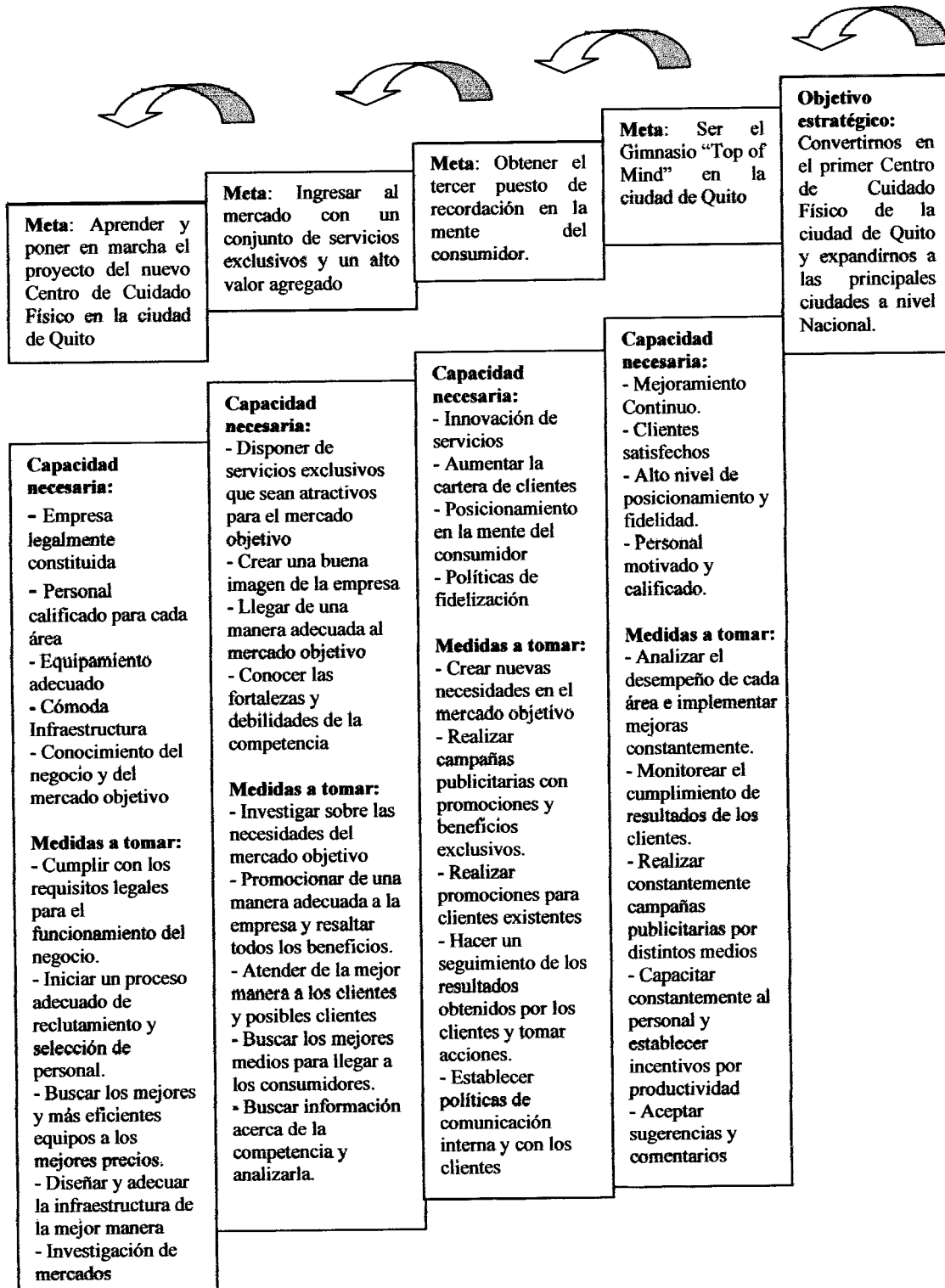
4.9 Escala Estratégica⁵³

Es importante y necesario elaborar la escala estratégica para saber cuáles son las capacidades necesarias para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

A continuación se presenta la escala estratégica del nuevo Centro de Cuidado Físico:

⁵³ CONSTANTINOS C. MARKIDES. En la estrategia está el éxito. Capítulo V.

ESQUEMA No. 4.4



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Capítulo 5

Plan de Marketing



CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 Análisis de la Situación Actual

La inestabilidad política por la que atraviesa el país ha causado que muchos inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, dejen de invertir en sus negocios o incluso los muevan a otros países. Esto significa un aumento en el índice de desempleo, disminución de la demanda de algunos bienes y servicios, quiebra de empresas, etc.

A pesar de ello, existe una población llena de necesidades, muchas de las cuales están insatisfechas.

El proyecto del nuevo Centro de Cuidado Físico pretende atender a hombres y mujeres de la ciudad de Quito, de edades entre 15 y 50 años, de niveles socio-económicos medio y alto.

El estilo de vida en la ciudad de Quito es muy similar a la de muchas metrópolis: preocupantes niveles de contaminación, congestión vehicular, restricciones de tiempo de cada individuo, alto nivel de stress en la gente, delincuencia, etc.

Por ello nace la idea de implementar un Centro de Cuidado Físico que abarque varias actividades recreativas dentro de sus servicios, las cuales ayudan a mantener y mejorar el estado físico y la salud, reducir el stress, fomentar las relaciones entre individuos y contribuir para un cambio positivo dentro de la sociedad.

El horario de atención será extendido, lo cual contrarresta las restricciones de tiempo que tiene la gente, dándole flexibilidad en cuanto a horarios y días de asistencia.

Además se trata de dar un gran valor agregado en cada servicio que se ofrece para satisfacer completamente las necesidades de los clientes y convertirlos en referentes positivos.

Un aspecto preocupante es en nivel de delincuencia existente en la ciudad. Esto constituye una amenaza importante para el negocio, ya que el mismo opera en un horario extendido.

Entre los gimnasios más renombrados de la ciudad y posibles competidores podemos encontrar a: PHISIQUE, FIT CENTER, CURVES, POWERHOUSE GYM,

5.2 Análisis F.O.D.A del Centro de Cuidado Físico

5.2.1 Fortalezas de los Servicios

- Varios servicios exclusivos en un mismo lugar
- Atención Personalizada
- Accesorios, suplementos, bebidas y comida disponibles
- Actividades Recreativas
- Horario de atención extendido

5.2.2 Debilidades de los Servicios

- Espacios relativamente pequeños por la cantidad de servicios
- Servicios poco conocidos en el mercado
- Ausencia de Posicionamiento en la mente del consumidor
- No existe fidelidad en los clientes

5.2.3 Oportunidades

- Nuevas Tendencias con respecto a acondicionamiento físico
- Hábitos alimenticios de la población ecuatoriana
- Distribución de las edades de la población de Quito
- Número de áreas verdes
- Presencia de la mujer en el mercado laboral

5.2.4 Amenazas

- Tasas de Interés
- Productos sustitutos (Suplementos, quemadores de grasa, fajas, maquinas)
- Costumbres de la población de cuidar su salud por medio del ejercicio
- Niveles de delincuencia
- Tiempo disponible de la población

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo de Participación

1. Alcanzar una participación de mercado del 10% al final del primer año

5.3.2 Objetivo de Recordación

1. Alcanzar el 4to lugar de recordación de la marca al final del primer año.

5.3.3 Objetivo de Frecuencia de Visita

1. Lograr una frecuencia de visita de los clientes de por lo menos 3 veces por semana.

5.3.4 Objetivo de Rentabilidad

1. Lograr una rentabilidad del 38% con respecto a los costos directos al primer año de funcionamiento.

5.3.5 Objetivo de Satisfacción

1. Lograr un nivel de satisfacción en nuestros clientes no menor al 90% al final del primer año.

5.4 Segmentación⁵⁴

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

Luego de haber realizado la investigación de mercados, los resultados indican que el mercado objetivo del nuevo Centro de Cuidado Físico son los hombres y mujeres de entre 16 y 50 años, estudiantes y ejecutivos de los niveles socio-económicos medio y alto de la ciudad de Quito.

⁵⁴ <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#SEGM>

Dichos niveles socio-económicos representan el 26,2% y 7% de la población de Quito respectivamente

El nuevo Centro de Cuidado Físico estará ubicado en el Centro Comercial "La Galería", en las calles Shiris y Gaspar de Villarroel en el norte de la ciudad de Quito, ya que es un lugar céntrico para su target y además es una zona relativamente segura.

El objetivo en cuanto a frecuencia de visita es que los clientes del Centro de Cuidado Físico asistan por lo menos 3 veces por semana, en horarios distintos de acuerdo a sus necesidades.

Es muy importante el horario de atención extendido ya que de esa manera se puede abarcar un segmento de mercado que estaba desatendido por sus restricciones de tiempo en horarios normales.

Para la determinación del potencial de ventas máximo del centro de Cuidado Físico (con el 100% de utilización de la capacidad instalada), se parte de un escenario pesimista en el que se utilizan varios indicadores recogidos en la investigación de mercados y además información acerca del comportamiento de la competencia.

Es así que se ha estimado para un escenario pesimista un potencial de ventas de 185 membresías promedio mensuales, las cuales estarán distribuidas de la siguiente manera:

- Membresía Básica: 139
- Membresía Premium: 46

Adicionalmente se estima tener anualmente un aporte de 315 inscripciones en el nuevo Centro de Cuidado Físico.

5.5 Posicionamiento

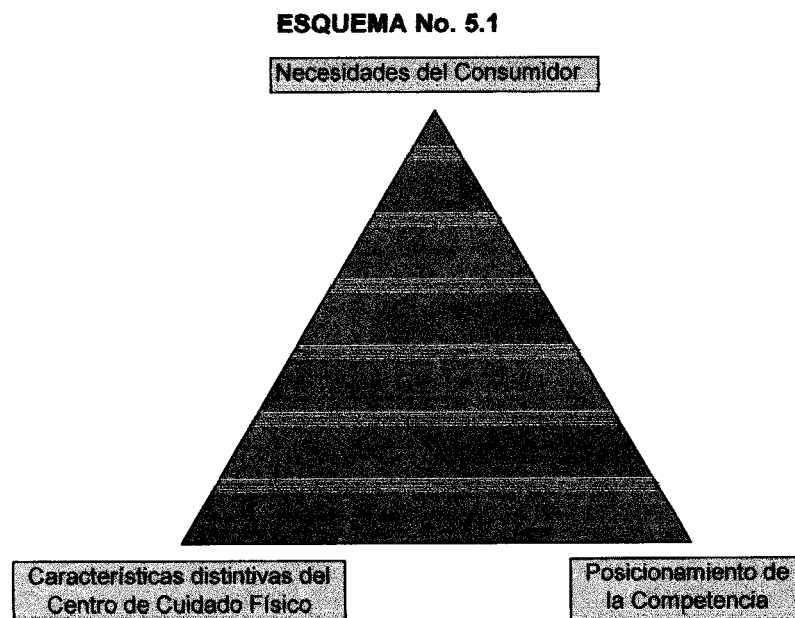
Es el lugar que un producto o marca ocupa en la mente de los consumidores en relación a la competencia⁵⁵.

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

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

Para lograr ese posicionamiento, se deben analizar 3 factores claves que se encuentran dentro del triángulo de oro.

5.5.1 Triángulo de Oro



ELABORACION: EI AUTOR

⁵⁵ Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998,Pág. 232

5.5.1.1 Necesidades del Consumidor

Las necesidades de los clientes potenciales del nuevos Centro de Cuidado Físico se obtuvieron de los resultados de la investigación de mercados realizada, específicamente la pregunta No. 7 que se formuló para este fin.

Se detallan a continuación los factores que influyen en los clientes potenciales para decidirse por un Gimnasio u otro, y que fueron tomados en cuenta al momento de evaluar el nuevo centro de Cuidado Físico.

- Equipamiento
- Personal
- Ubicación
- Infraestructura
- Precio
- Ambiente
- Horario de atención

5.5.1.2 Características distintivas del nuevo centro de Cuidado Físico

Las características más importantes y distintivas del nuevo centro de Cuidado Físico son:

1. Atención en horarios extendidos, los 7 días de la semana
2. Servicios Exclusivos y con alto valor agregado
3. Actividades recreativas para el Cuidado Físico
4. Servicio Personalizado
5. Ambiente
6. Áreas Húmedas
7. Prevención y tratamiento de lesiones

8. Capacitación a los clientes potenciales sobre políticas de seguridad y utilización de accesorios de Protección
9. Estacionamientos
10. "Juice Bar"

5.5.1.3 Posicionamiento de la competencia

Se llama Posicionamiento a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.⁵⁶

Es necesario analizar el posicionamiento que ocupan los centros de Cuidado Físico o Gimnasios de la ciudad de Quito en la mente de los consumidores, en función de los resultados de la investigación de mercados.

Se tomarán en cuenta los gimnasios de mayor recordación para el análisis, dentro de los cuales se ha encontrado los siguientes puntos negativos:

- Ausencia de parqueaderos
- Servicio Poco Personalizado
- Poca variedad de Servicios
- Costosos

Como puntos positivos se encontraron:

- Ubicación
- Infraestructura
- Equipamiento

⁵⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

Por ello, se busca crear un concepto de "24/7 Workout" como un gimnasio completo, con un ambiente agradable y que puede ser utilizado todo el tiempo. La frase de posicionamiento que buscará posicionar al gimnasio en la mente de los futuros clientes será la siguiente:

"Es un gimnasio con un ambiente increíble y puedo ir a cualquier hora"

5.5.2 Matriz de Posicionamiento⁵⁷

TABLA No. 5.11

	Más \$	Igual \$	Menos \$
Más	Más por Más: Más beneficios pero a un precio más alto.		Más por Menos: Más beneficios pero a un precio menor.
Lo Mismo	Lo mismo por más: Los mismos beneficios pero a un precio más alto	Lo mismo por lo mismo: Los mismos beneficios al mismo precio	Lo mismo por menos: Mismos beneficios pero a un precio más bajo
Menos	Menos por más: Menos beneficios pero a un precio más alto	Menos por lo mismo: Menos beneficios pero al mismo precio	Menos por menos: Menos beneficios pero a un precio más bajo

ELABORACIÓN: EL AUTOR

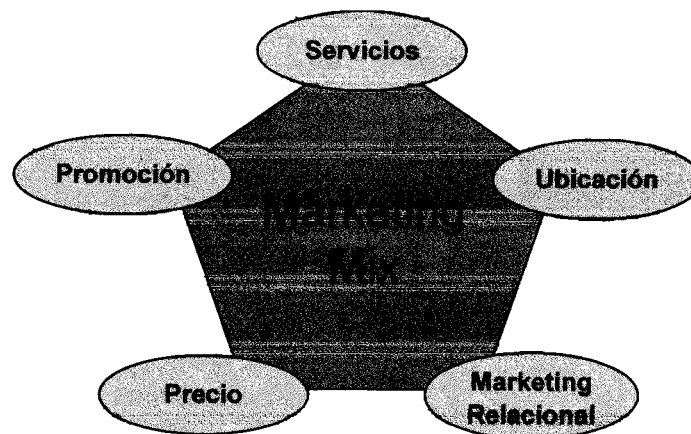
En el caso del nuevo Centro de Cuidado Físico, se encuentra ubicado en el Cuadrante de Más por lo mismo, ya que existirán servicios adicionales con un alto valor agregado pero al mismo precio de los competidores existentes, ya que los clientes son sensibles al precio.

⁵⁷ Apuntes de Jean Paul Pinto de Gestión Comercial, basados en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

5.6 Marketing Mix

Comprende la mezcla distintiva de estrategias de producto, precio, plaza y promoción para generar intercambios mutuamente satisfactorios con el mercado objetivo.⁵⁸

ESQUEMA No. 5.2



ELABORACIÓN: EL AUTOR

En cuanto al nuevo Centro de Cuidado Físico, como se puede ver en el esquema, el elemento principal son los servicios, seguido de la ubicación y promoción de los mismos. Finalmente y sin restarles importancia, está el precio y el Marketing Relacional.

5.6.1 Producto

⁵⁸ Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición, 1998, Pág. 39

Producto es un bien o servicio que puede ser ofrecido a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

En cuanto al Centro de Cuidado Físico, el producto que ofrece son todos sus servicios: Gimnasio, pared para escalar, clases de defensa personal, asesoría personalizada, preparación de bebidas y menú de comidas, clases de aeróbicos, áreas húmedas, tienda de suplementos y accesorios.

Muchas de las falencias que tiene la competencia se reflejan en los índices de satisfacción de sus clientes. Lo que la empresa busca es alcanzar por lo menos un nivel del 90% en cuanto a satisfacción de los clientes, para lograr fidelizarlos y convertirlos en referentes positivos.

El servicio personalizado comienza con un examen de estado físico, en donde se determinarán los niveles de grasa corporal, líquidos, masa y además se tomarán medidas de las distintas partes del cuerpo. De acuerdo a los objetivos que se planteen cada persona y a sus preferencias, se desarrollará una rutina de ejercicios junto con un plan de dieta personalizado.

Cada instructor tendrá la obligación de motivar a los clientes para cumplir con sus objetivos.

Cada 6 meses se realizarán nuevos exámenes para determinar el avance y resultados alcanzados, y además se tomarán acciones correctivas en caso de haber alguna falencia. Si una persona logra lo que desea, se motivará a mantener y mejorar esos resultados a lo largo del tiempo.

Dadas las restricciones de tiempo que tienen actualmente las personas que habitan en Quito se ha diseñado un horario de atención extendido, el cual permitiría a mucha gente poder asistir al centro de cuidado físico en horarios no convencionales. Esto contribuye a captar un nicho de mercado desatendido, el cual tiene necesidades de acudir a un gimnasio o centro de cuidado físico pero por sus limitaciones de tiempo no lo hace.

De esta manera la empresa se adapta al estilo de vida de los capitalinos y no son los clientes potenciales los que deben adaptarse al horario de atención de la empresa.

Otro aspecto importante que va ligado a las restricciones de tiempo es el servicio de preparación de bebidas y menú de comida. Mucha gente no tiene ni el tiempo ni la paciencia para alimentarse bien antes o después de hacer ejercicio.

Con este servicio, se lograría aparte de satisfacer la necesidad de alimentación de la gente y alcanzar los resultados propuestos por cada persona.

Muchos expertos manifiestan que más importante que el ejercicio es alimentarse bien y descansar un tiempo prudente. Así podremos capacitar a nuestros clientes sobre la manera adecuada de entrenar para lograr resultados.

La empresa también contará con una tienda de suplementos y accesorios, en donde los clientes también pueden adquirir cualquier suplemento que necesite o accesorios de seguridad para hacer ejercicio.

La idea parte de que una buena asesoría necesita de ciertas herramientas para lograr resultados. Esas herramientas son los suplementos alimenticios.

Dichos suplementos serán de óptima calidad y cualquier cliente podrá adquirirlo a un precio especial.

5.6.1.1 Justificación del nombre y logotipo del Centro de Cuidado Físico 24/7 Workout

El nombre 24/7 Workout refleja las necesidades de las personas de una ciudad como Quito, con muchas restricciones de tiempo y altos niveles de Stress.

24/7 son las siglas que representan un horario de atención las 24 horas al día, los 7 días a la semana.

“Workout” es una palabra en inglés que traducida al español significa entrenamiento, lo cual es la esencia del Centro de Cuidado Físico.

Las personas que asisten a este Centro buscan justamente mejorar su apariencia física o salud mediante entrenamiento constante y efectivo. "24/7 Workout" significaría entrenamiento 24/7 y refleja esfuerzo y constancia. Lo que se quiere proyectar es la imagen de un gimnasio serio y efectivo.

El logotipo Busca proyectar esfuerzo y constancia, por ello está compuesto por un gráfico, en donde se ve una mano sosteniendo una mancuerna.

Adicionalmente se han añadido las siglas del nombre, para que las personas puedan identificar a la empresa.

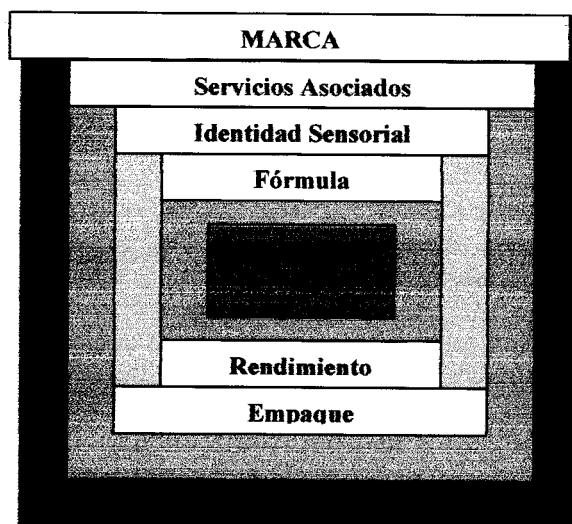
Los colores principales son el negro y amarillo, para proyectar seriedad y elegancia.



“Entrenamiento electrónico & ilimitado”

5.6.1.2 Desglose del producto global de 24/7 Workout⁵⁹

ESQUEMA No. 5.3



ELABORACIÓN: EL AUTOR

- **Concepto del producto**

Brindar una gama de servicios que contribuyan a mejorar la apariencia física, salud y reducir el nivel de stress, brindando asesoría personalizada, en un ambiente agradable, con infraestructura adecuada y equipamiento suficiente.

- **Formula del producto:**

La formula será la infraestructura y equipamiento con el que cuente el nuevo Centro de Cuidado Físico.

⁵⁹JOSEP MARÍA VALLSMADELLA. Técnicas de Marketing y Estrategias para Restaurantes. Págs.: 22, 23, 24, 25, 26, 27. JOSEP ALET I VILAGINÉS. Marketing Relacional. Págs.: 107, 108.

- **Rendimiento del producto**

Mientras los clientes sean constantes, desarrollen correctamente su rutina de ejercicios, descansen lo suficiente, respeten su dieta alimenticia y consuman los productos recomendados, alcanzarán los resultados que se plantearon, en el tiempo estipulado.

En este caso no dependerá solamente de los servicios del Centro o los productos que el cliente adquiriera, sino de su esfuerzo y constancia.

Por ejemplo, media hora de ejercicio moderado o intensivo al día ayudan a reducir los niveles de estrés generados por el trabajo. Además, con la práctica habitual de actividad física se consiguen reacciones más rápidas y precisas, disminuyendo los errores.

- **Identidad sensorial del producto**

Gusto, se ofrecerá a los clientes caramelos específicos, los cuales brinden energía y no sean comunes en el mercado.

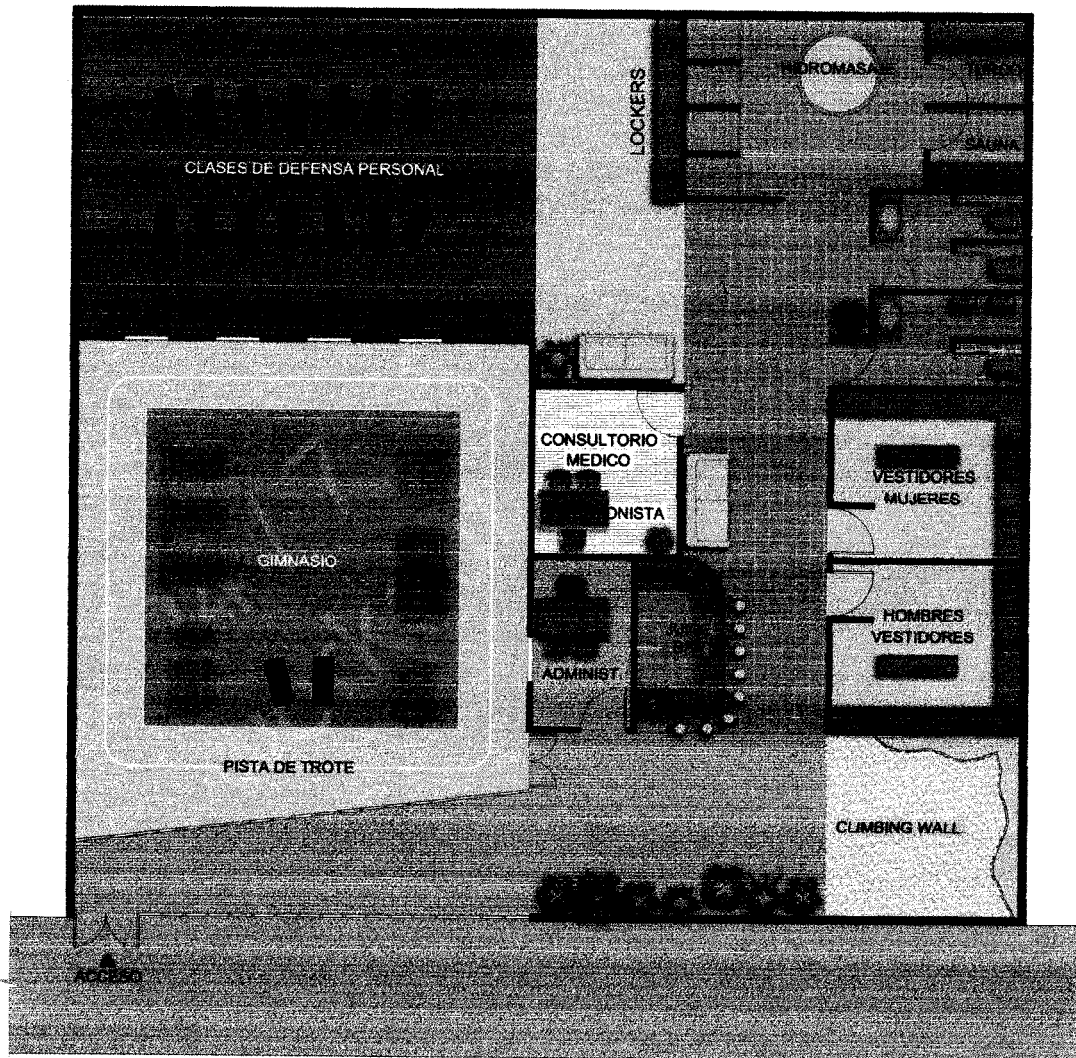
Oído, los clientes disfrutarán de la mejor música electrónica, la cual contribuirá como elemento de motivación para realizar ejercicio, por su ritmo y sonidos.

Vista, la decoración del Centro será sencilla y moderna, resaltando el color plata y negro, con muchas ventanas para dar una sensación de amplitud. Además los clientes deberán ver siempre nitidez en todas las áreas.

Olfato, el cliente podrá percibir siempre un olor propio del Centro, el cual lo identifique con el mismo y provenga de productos utilizados para la limpieza y ambientación del mismo.

- El empaque:

Gráfico 5.1



ELABORACIÓN: EL AUTOR

El nuevo Centro de Cuidado Físico 24/7 Workout estará ubicado dentro del Centro Comercial "La Galería", en las calles Shiris y Gaspar de Villaroel, en el norte de la ciudad de Quito. Esto brindará gran seguridad y comodidad a los clientes ya que

las instalaciones estarán protegidas por el personal de seguridad del Centro Comercial y además no tendrán contacto directo con la vía pública.

Las instalaciones estarán distribuidas en un espacio de 400m² y comprenden distintas áreas: Gimnasio, pista para correr, pared para escalar o rocódromo, áreas húmedas, baños, cambiadores, tienda de suplementos y accesorios, departamento médico, parqueaderos.

- **Servicios asociados**

Oferta Base

Toda la gama de servicios que contribuyan a mejorar la apariencia física y salud.

La **interacción con los clientes**, que se detalla en la siguiente secuencia del servicio (estándares de servicio):

TABLA No. 5.13

No.	PASO	DESARROLLO
1.	El cliente llega al centro de Cuidado Físico.	La recepcionista da la bienvenida al cliente y le ofrece asistencia acerca del gimnasio y los servicios que ofrece, costos, promociones, etc.
2.	Hacer conocer las instalaciones.	La asistente o el administrador llevan a los clientes a dar un tour por las instalaciones y les muestran el equipamiento, actividades, etc.
3.	Firmar documentación	La recepcionista ayuda al cliente a firmar la documentación necesaria para su membresía
4.	Elaborar Ficha del cliente.	Se elabora una ficha de cada cliente con todos sus datos demográficos para armar la base de datos de los clientes
5.	Capacitar al cliente sobre las políticas de funcionamiento, seguridad, etc.	La recepcionista dará instrucciones al cliente sobre las políticas de seguridad y de funcionamiento, las cuales deberán ser respetadas por todos los clientes durante su estadía en el Centro.
6.	Acompañar al cliente al Departamento Médico	La recepcionista o personal en general acompañarán a los clientes hasta el departamento médico, en donde

		les recibirá cordialmente el médico/nutricionista
7.	Realizar exámenes y analizar resultados	El médico o nutricionista procede a realizar el examen de bio-impedancia, luego del cual se analizarán los resultados. Además tomará medidas de peso, estatura y grosor de los distintos músculos y elaborará una ficha con toda la información obtenida.
8.	Elaborar dieta alimenticia.	Con los resultados obtenidos, el médico/nutricionista elaborará una dieta especial para cada cliente, de acuerdo a los objetivos planteados por el cliente.
9.	Elaborar rutina de ejercicios.	Cada instructor tendrá distintos clientes asignados, a los cuales deberá elaborar una rutina de ejercicios de acuerdo a los objetivos y estado físico de cada cliente.
10.	Capacitar al cliente acerca de la manera correcta de hacer cada ejercicio/actividad.	Cada instructor deberá enseñar a los clientes sobre la manera correcta de hacer cada ejercicio que está en su rutina o la actividad que haya seleccionado, logrando así alcanzar los resultados deseados y prevenir cualquier tipo de lesión. Además deberá asesorar a los clientes sobre accesorios que deberían utilizar para mayor comodidad y para prevenir lesiones, los cuales estarán disponibles en la tienda de suplementos y accesorios.
11.	Seguimiento.	Cada instructor hará un seguimiento de la rutina de ejercicios de los clientes, para tratar de motivarlos a cumplirla en su totalidad.
12.	Asesorar al cliente sobre batidos y comida especial y ofrecer una muestra gratis	Luego de que los clientes terminen con su rutina de ejercicios o actividad específica, los instructores deberán brindar asesoría acerca de los suplementos alimenticios, proteínas, etc. Que podrían consumir como complemento a su ejercicio y dieta alimenticia, de acuerdo a los objetivos de cada cliente. Dicha asesoría se dará en la tienda de suplementos y accesorios, con el fin de tener una muestra física de los productos, precios, etc. Además se ofrecerá gratuitamente al cliente una muestra de los batidos proteínicos, para tratar de que el cliente se familiarice con el producto y sienta sus beneficios.
13.	Despedida del cliente.	Cuando el cliente termine su rutina, tanto instructores como la recepcionista deberán despedir cordialmente al mismo.

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Servicios asociados de base

La **ubicación estratégica** permitirá alcanzar el nicho de mercado deseado y será cómoda para los clientes potenciales.

Los estacionamientos serán suficientes para todos los clientes y estarán dentro del espacio físico que ocupe el Centro.

La **asesoría personalizada** permitirá a los clientes alcanzar los resultados deseados y así estarán satisfechos con los servicios.

El **horario de atención** del Centro será extendido, durante los 7 días de la semana, y mientras haya la necesidad, el horario de apertura del gimnasio será 24/7, permitiendo así a los clientes hacer ejercicio sin importar sus restricciones de tiempo.

Las áreas húmedas permitirán a los clientes tener un tiempo de relajación luego de hacer ejercicio y contribuirán notablemente a mejorar su salud y reducir el stress.

A los clientes nuevos se les ofrecerá una muestra de los batidos proteínicos que se preparan en el "Juice Bar", para que puedan familiarizarse con los productos y se den cuenta de sus beneficios.

Servicios asociados adicionales sin costo

Todos los clientes del Centro tendrán a su disposición los dispensadores de agua, dispensador de café y dispensadores de papel toalla, los cuales brindarán mayor comodidad y son de carácter fundamental para el negocio.

Asimismo los clientes podrán encontrar en el sitio web, recetas, consejos y rutinas que podrán poner en práctica a todo momento bajo nuestro asesoramiento.

Servicios asociados adicionales con costo

Los clientes tendrán acceso al "Juice Bar", en donde podrán adquirir bebidas proteínicas y suplementos para después de hacer ejercicio.

Además habrán menús de comida ideal para las personas que no tienen tiempo de prepararla en su casa y pueden adquirirla al momento que van al gimnasio.

Quienes prefieran prepararlas en su casa, podrán adquirir una variedad de suplementos y productos afines para complementar con su rutina diaria de ejercicios.

También estará disponible la tienda de accesorios, en donde los clientes podrán adquirir cualquier accesorio para realizar sus ejercicios, con objeto de prevenir lesiones, obtener mayor comodidad y mejores resultados.

5.6.1.3 Ciclo de vida del producto

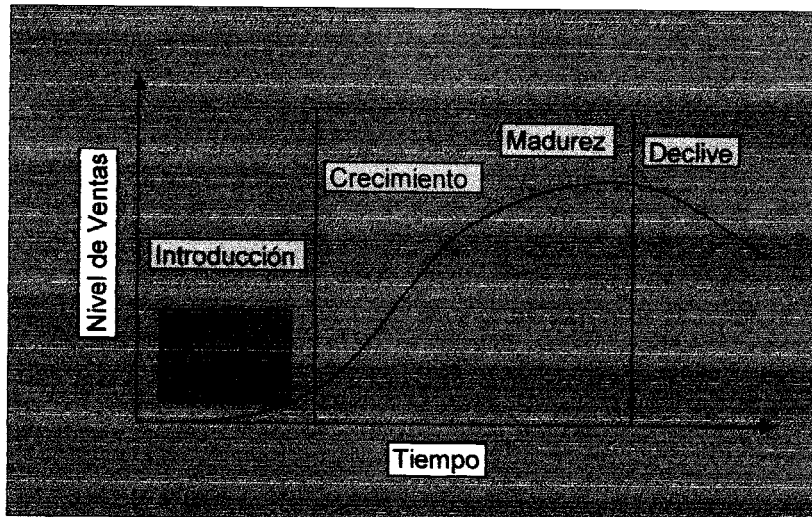
Dado a que es una nueva empresa, en nuevo Centro de Cuidado Físico se encuentra en la etapa de introducción.

Se debe realizar una campaña de publicidad intensa, para hacer conocer la empresa al mercado objetivo y resaltar sus beneficios y diferencias en cuanto a la competencia.

Un aspecto importante dentro de esta etapa es que el nivel de ventas no será muy elevado en el inicio, ya que la gente no conoce sobre la empresa. A medida que pase en tiempo y con los resultados de la campaña publicitaria, el nivel de ventas se irá incrementando y la empresa se posicionará poco a poco en el mercado.

A continuación se presenta un esquema del ciclo de vida del producto en donde se puede visualizar la ubicación del nuevo Centro de Cuidado Físico:

ESQUEMA No. 5.4



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Las estrategias que la empresa debería implementar se enfocarán en difundir las ventajas y diferencias en relación a la competencia y tratar de crear nuevas necesidades en los consumidores.

5.6.1.4 Servicios e Infraestructura

Los servicios que ofrece el nuevo Centro de Cuidado Físico buscan satisfacer las necesidades de los clientes potenciales y en algunos casos crear nuevas necesidades en los mismos.

El centro de Cuidado Físico contará con infraestructura óptima para los usos del giro de negocio.

Cada servicio o actividad requiere un espacio específico, el cual será suficientemente amplio y contará con todos los implementos necesarios, para brindar al usuario la mayor comodidad.

Los servicios que se ofrece son:

- **Gimnasio:** En la antigua Grecia el gimnasio era el local destinado a ejercitar tanto las facultades físicas, desarrollando la fuerza y la agilidad, como las morales, cultivando la inteligencia. El nombre viene del griego gymnos, que significa "desnudez", puesto que los atletas competían desnudos.⁶⁰

El área del gimnasio será un área independiente, en donde se encuentre toda la maquinaria para ejercitar los distintos músculos del cuerpo.

Se contará con máquinas para pecho, hombros, espalda, bíceps, tríceps, abdomen, cintura, piernas, glúteos pantorrillas, entre otros.

Además habrá discos y mancuernas de distintos pesos para el área de peso libre.

Lo importante es que esta área tenga el equipamiento suficiente para 20 o 30 personas al mismo tiempo, distribuidas en las distintas máquinas y peso libre.

- **Pista para correr:** Se refiere a una pequeña pista para correr o trotar que estará construida alrededor de las instalaciones, para brindar mayor distancia y también comodidad para los clientes. Aquí los clientes podrán realizar el calentamiento para su rutina de ejercicios.
- **Climbing Wall (Pared para escalar/Rocódromo)** Un rocódromo es una instalación preparada específicamente para practicar la escalada al objeto de evitar el desplazarse a la montaña. Está equipada con presas y seguros.

⁶⁰ [http://es.wikipedia.org/wiki/Gimnasio_\(centro_deportivo\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Gimnasio_(centro_deportivo))

Su forma y tamaño pueden ser libres o estar condicionados por el edificio donde se aloja.⁶¹

En el caso del nuevo Centro de Cuidado Físico, el rocódromo será construido dentro de las instalaciones y contará con presas y seguros suficientes para el área del mismo y permitirá que 4 o 5 personas puedan utilizarlo a la vez.

- **Áreas Húmedas:** Las áreas húmedas están compuestas por la zona de duchas, cambiadores, lockers, baños y adosados a estas estarán el sauna, turco e hidromasaje los cuales tendrán un tamaño mediano. El objeto de este servicio es que los clientes puedan relajarse luego de hacer ejercicio.
- **Clases de Defensa Personal:** Este servicio estará incluido en las membresías premium. Se refieren a clases de defensa personal como kick boxing que es un deporte muy común en otros países y que brinda muchos beneficios, ya que permite llevar una actividad aeróbica superior e incluso está catalogado por la revista "Black Belt" como el deporte aeróbico más completo por la combinación perfecta de actividades musculares con las aeróbicas y además es un modo de aprender defenderse.⁶² Además es un deporte fácil y divertido que tiene mucho menos riesgo de lesiones en comparación a otros deportes como el box.

Por esta razón, muchas mujeres lo practican hoy en día, y puede ser la solución ideal para quienes tienen dificultades en bajar de peso y desean mejorar su apariencia física. Además ayuda a mejorar la salud y por ende a vivir mejor.

⁶¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Roc%C3%B3dromo>

⁶² <http://www.kickboxing.com.mx/?p=7>

- **Asesoría Personalizada:** El servicio de asesoría personalizada consiste en un diagnóstico inicial que se hace a cada cliente, en donde se mide los niveles de grasa, líquidos, peso, estatura, medidas en general y se prepara una rutina especial para que la persona alcance los resultados que desea. Además se elabora una dieta específica y se recomienda al cliente productos complementarios para su rutina de ejercicios como proteínas, suplementos, etc.

Esta asesoría se la realizará con personal capacitado (instructores) en un consultorio independiente, en donde se contará con el equipamiento necesario.

El objetivo principal es que las personas logren los resultados propuestos y estén satisfechas.

- **"Juice Bar" (Preparación de bebidas con suplementos, menú de comidas)**
El objeto de este servicio es brindar a los clientes todos los productos necesarios para su rutina, tomando en cuenta las restricciones de tiempo que tienen. Por ello pueden encontrar tanto bebidas proteínicas como comida durante el horario de atención del centro.
- **Tienda de Suplementos y Accesorios:** Consiste en una tienda que ofrezca una gama de suplementos para la rutina de ejercicios, en caso de que la gente tenga el tiempo para prepararlas y tomarlas en casa. Además contará con todos los accesorios deportivos que se requieren para cada actividad y que brindan comodidad y seguridad al momento de realizar la actividad como: como guantes, fajas, muñequeras, rodilleras, tobilleras, sistemas Polar, etc.

Cabe recalcar que tanto el "Juice Bar" como la tienda de accesorios serán tercerizadas pero estarán dentro de las instalaciones del Centro y

cumplirán con todas las normas y políticas de funcionamiento y operación del mismo.

- El área administrativa ocupará una oficina, la cual tendrá el acceso restringido para el público. Dentro de ella desempeñará sus funciones el administrador.
- El área de recepción contará con un espacio físico para la recepcionista en donde estará ubicada la caja principal y tendrá todo el equipamiento necesario para las actividades asignadas: computador, impresora, teléfono, fax, equipos de audio y video. Además tendrá una sala de espera, la cual estará junto al "Juice Bar" y tienda de accesorios, para que los clientes o visitantes puedan adquirir alguna bebida o alimentos. Es muy importante vincular estas áreas, ya que muchos clientes no tendrán una membresía en el Centro pero comprarán constantemente suplementos, proteínas, etc. a los mejores precios.

Dentro de las instalaciones se contará con 3 pantallas planas, en donde se proyectarán videos de música electrónica y el sistema de audio será centralizado para todo el lugar.

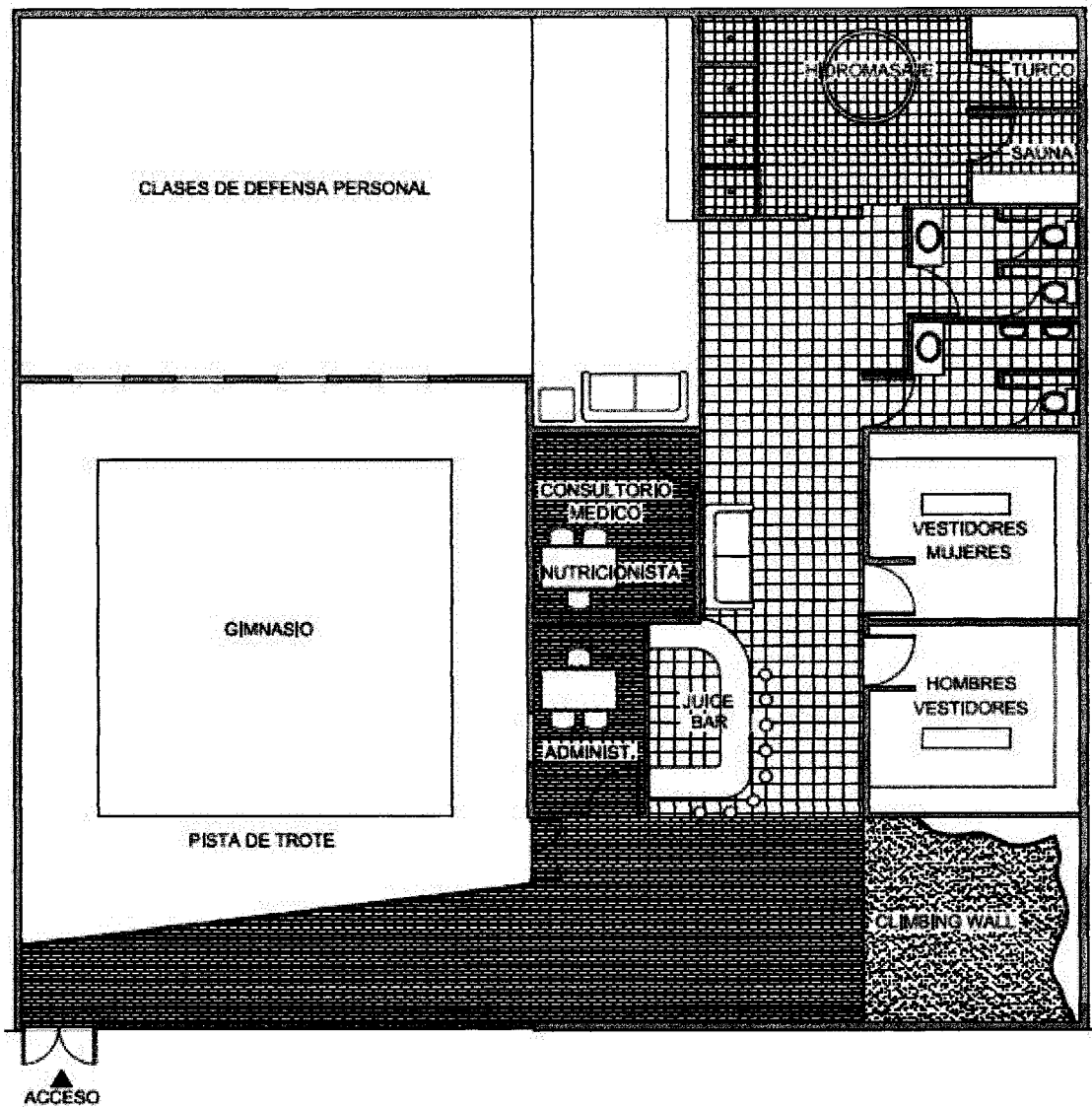
La música motiva mucho a la gente a hacer ejercicio, en especial el género de electrónica. Este también constituirá un elemento diferenciador del nuevo Centro de Cuidado Físico, ya que los usuarios podrán disfrutar de la mejor música electrónica durante toda su estadía.

El acceso a las distintas áreas será filtrado por un sistema de código personal que contará con un dispositivo en cada entrada, en donde los clientes digitarán su clave personal y tendrán acceso a los servicios disponibles de acuerdo a la membresía contratada.

De la misma manera, el área de gimnasio será el único lugar que tenga permitido el acceso en horario 24/7. Los clientes que deseen acogerse al horario 24/7 y deseen realizar sus entrenamientos sin ninguna guía deberán registrarse en una lista para tener autorización de ingresar al centro comercial en cualquier horario y además puedan ingresar al gimnasio con su clave personal. El sistema de cámaras de video estará activo las 24 horas del día para mayor seguridad.

El diseño de las instalaciones del nuevo Centro de Cuidado Físico "24/7 Workout" se presenta a continuación:

Gráfico 5.2



ELABORACIÓN: EL AUTOR

El esquema de membresías establecido funcionará de la siguiente manera:

INSCRIPCIÓN: Todos los clientes deberán pagar una inscripción anual por utilizar los servicios del Centro.

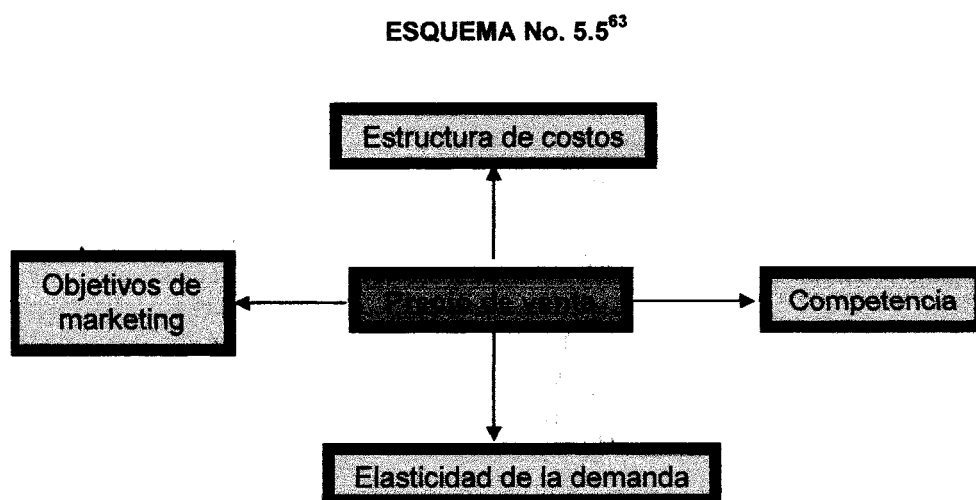
MEMBRESÍA BÁSICA: Esta membresía ofrece a los clientes la utilización del área de gimnasio y rocódromo, además de la asesoría personalizada que contribuirá para alcanzar los objetivos propuestos.

MEMBRESÍA PREMIUM: Esta membresía permite a los usuarios la utilización de todas las instalaciones y servicios del Centro: Gimnasio, rocódromo, clases de defensa personal, áreas húmedas (sauna, turco, hidromasaje), asesoría personalizada.

5.6.2 Precio

Para la fijación de precios se consideraron los resultados de la investigación de mercados, realizada en el capítulo III, en donde los clientes potenciales determinaron la cantidad que estarían dispuestos a pagar por una membresía en el nuevo Centro de Cuidado Físico.

Además se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:



ELABORACIÓN: EL AUTOR

⁶³ Diagrama de precios tomado de los apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto basado en el libro de LENDREVIE, LEVY y LINDON. Mercator.

- **Estructura de costos (directos e indirectos):** hace referencia al análisis de todos los costos en los que tiene que incurrir la empresa para la elaboración del producto ya sean estos costos fijos (como pagos de arriendo, gastos administrativos, pago al personal, luz, agua, teléfono, suministros) o costos variables como (publicidad, inventario, marketing, empaques, transporte).
- **La competencia:** Mediante la investigación de la competencia, se obtuvo información acerca de los precios de cada establecimiento de acuerdo al segmento al que se encuentran dirigidos.
- **La elasticidad de la demanda:** Los consumidores de este tipo de servicios son sumamente sensibles a los precios. Por ello se deberá cuidar mucho el precio de los servicios y establecer un alto valor agregado en cada uno de ellos para evitar que busquen otras alternativas con la competencia.
- **Los objetivos de Marketing:** Buscan llegar de la mejor manera a los clientes potenciales, dentro del segmento al cual se dirige la empresa . Por ello, se adoptará una estrategia de penetración, con precios atractivos en relación a la competencia.

De acuerdo a los factores descritos, la fijación de los precios se ha dado de la siguiente manera:

TABLA No. 5.14

Detalle	Precio
Inscripción	\$ 100,00
Membresía Básica (Mensual)	\$ 55,00
Membresía Premium (Mensual)	\$ 75,00

ELABORACIÓN: EL AUTOR

El sistema de asociación con los clientes que adoptará 24/7 Workout será de membresías anuales, semestrales o trimestrales, las cuales podrán ser canceladas en efectivo o tarjeta de crédito sin ningún recargo adicional. Sin embargo en pago de membresías semestrales y anuales en efectivo se darán descuentos especiales, con objeto de retener a los clientes en el largo plazo.

Quienes prefieran acceder a este tipo de membresías podrán escoger entre las siguientes opciones:

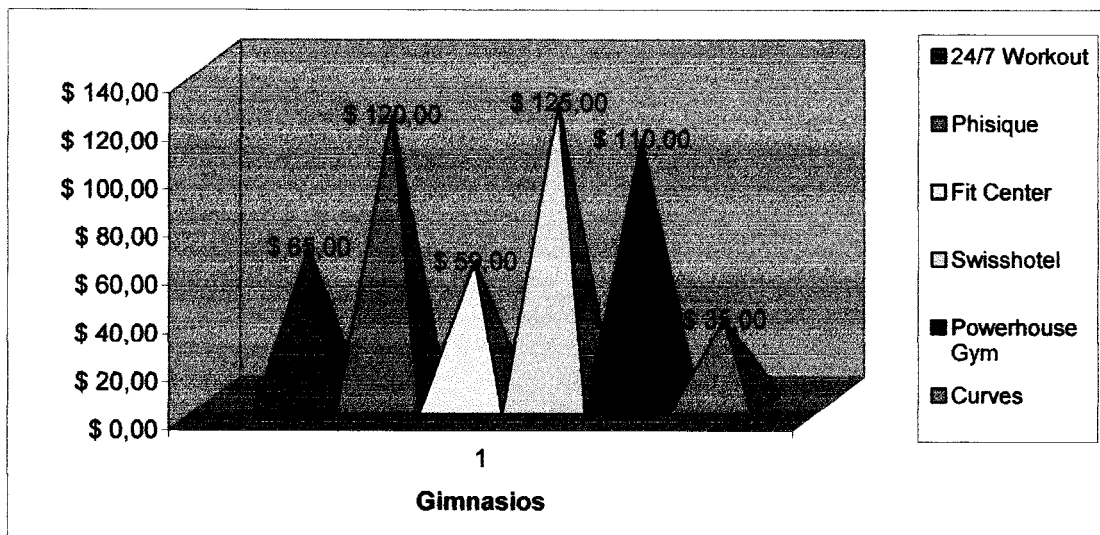
TABLA No. 5.15

Designación	Precio	Equivalente Mensual
Membresía Básica		
Aportes Mensuales	\$ 55,00	\$ 55,00
Aportes Trimestrales	\$ 156,00	\$ 52,00
Aportes Semestrales	\$ 290,00	\$ 48,33
Aportes Anuales	\$ 540,00	\$ 45,00
Membresía Premium		
Aportes Mensuales	\$ 75,00	\$ 75,00
Aportes Trimestrales	\$ 215,00	\$ 71,67
Aportes Semestrales	\$ 410,00	\$ 68,33
Aportes Anuales	\$ 770,00	\$ 64,17

ELABORACIÓN: EL AUTOR

A continuación se indica el diagrama de precios que se utilizó para ubicar al precio de los servicios que prestará 24/7 Workout en comparación a los principales gimnasios de la ciudad:

Gráfico No. 5.3



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede observar en el gráfico, el precio de los servicios de 24/7 Workout está por debajo de Phisique, SwissHotel y Powerhouse Gym, ya que son gimnasios orientados exclusivamente para la clase alta.

En el caso de gimnasios orientados a las clases media y alta, 24/7 Workout se encuentra en una posición similar pero con mucho mayor valor agregado en todos sus servicios.

Por ello, la estrategia de 24/7 Workout es más por lo mismo (Más beneficios por el mismo valor - Matriz de Posicionamiento)

5.6.3 Ubicación

La ubicación ocupa un papel importantísimo para el éxito o fracaso de un negocio, por lo que su definición debe ser profundamente analizada de acuerdo a las perspectivas del negocio y el target al cual va dirigido.

Por ello, se ha decidido ubicar al nuevo Centro de Cuidado Físico dentro del Centro Comercial "La Galería" el cual está ubicado en las calles Shiris N39-281 y Gaspar de Villarreal, en un sector muy comercial del norte de la ciudad de Quito. Además, el Centro Comercial cuenta con suficientes estacionamientos para brindar seguridad y comodidad a los clientes.

A continuación se presenta una imagen de satélite del Centro Comercial "La Galería":

Imagen No. 5.1⁶⁴



Este es un factor decisivo para que una persona decida acudir a un gimnasio u otro, ya que dados los niveles de delincuencia actuales en la ciudad, la gente preferirá no correr ningún tipo de riesgo. Esto representa una oportunidad para el nuevo Centro de Cuidado Físico, ya que no muchos gimnasios cuentan con

⁶⁴ Google Earth: Latitud 0°10'13.53"S, Longitud 78°28'48.62"W

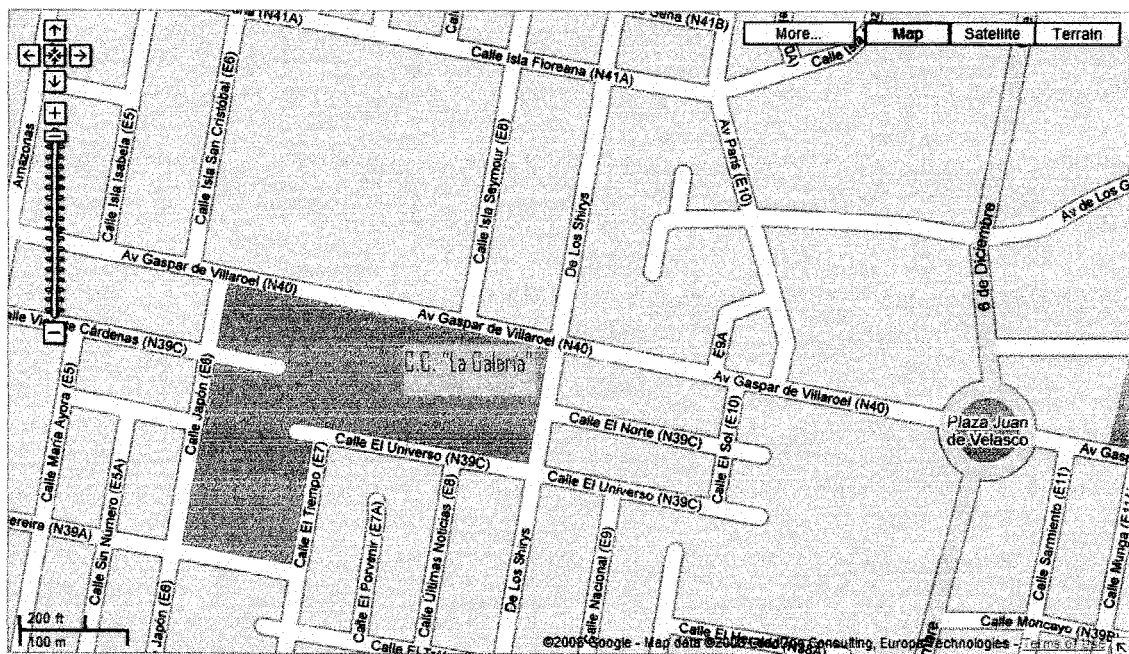
estacionamientos para sus clientes o los estacionamientos que disponen no son suficientes para abastecer a todos los clientes.

Además en el sector antes descrito está distribuida gran parte de la población objetivo, ya sea por lugar de residencia o trabajo.

Los sectores que se tomaron en cuenta para el proyecto fueron: zona del Swisshotel, Plaza de las Américas, República del Salvador, El Jardín, Av. de los Shiris, Gaspar de Villaroel, Granados, entre otros.

A continuación se presenta un mapa con la ubicación del nuevo Centro de Cuidado Físico 24/7 Workout:

Imagen No. 5.2⁶⁵



⁶⁵ www.maps.google.com

5.6.4 Comunicación

Los tipos de comunicación que se utilizarán serán de dos tipos: Comunicación en Medios y Comunicación Fuera de Medios:

5.6.4.1 Comunicación en Medios

Los medios que se utilizarán serán:

- Radio, por el alcance que tiene, costos y segmentación demográfica.

El servicio que se utilizará es el co-auspicio en el programa "La Brújula" de la radio "La Bruja". Dicho programa se transmite de lunes a jueves de 17h00 a 20h00. Esta opción fue escogida por el target económico que escucha la radio "La Bruja" y además por el horario de transmisión de dicho programa, que es ideal para que la gente escuche luego de salir de sus trabajos.

- Internet: Pagina web informativa, donde los clientes puedan encontrar información acerca de la empresa, los servicios, precios, promociones y convenios.

Dentro de la página web, quienes se registren podrán tener acceso a cupones de descuento para los servicios del Centro o para empresas asociadas mediante convenios.

Dentro del contenido, estarán disponibles distintas dietas, rutinas de ejercicios, tips de entrenamiento, foros de discusión, consejos prácticos, entre otros. También se podrán hacer comentarios y sugerencias.

Se podrá difundir la página mediante una opción para enviar el link de la página a personas de interés.

Además se utilizará el mailing para tratar de llegar a los clientes potenciales y brindar información sobre la empresa, servicios y promociones.

- Volanteo: en los sectores aledaños al gimnasio para llegar a la gente q vive o trabaja cerca.
- Insertos en revistas: Men's Health, Soho
- Insertos en estados de cuenta: Tienen un gran alcance y en el caso de estados de cuenta pueden ser segmentados demográficamente. De acuerdo al target al que nos dirigimos, los insertos estarán disponibles en los estados de cuenta de las tarjetas de crédito Diners Club, dentro de los sectores económicamente buenos de la ciudad de Quito.

5.6.4.2 Comunicación Fuera de Medios

Los medios que se utilizarán son:

- Relaciones públicas: Se tratará de establecer relaciones con empresas grandes, solventes y que por su giro de negocio, tengan altos niveles de stress y restricciones de tiempo en sus funcionarios. De esta manera se les puede dar una alternativa que permita reducir dichos niveles de stress, mejorar la salud y apariencia de los empleados y por ende, mejorar su productividad en el trabajo.

La tarifa corporativa tendrá un 20% de descuento en todas las membresías.

- Patrocinio: Se auspiciarán eventos importantes de belleza y deportivos (Maratones, carreras de bicicletas, partidos de fútbol, etc.) dentro de la ciudad, que sean enfocados al mismo target. Estos eventos reflejarán un ambiente de buena apariencia física, belleza, estado físico y salud y contribuirán para satisfacer objetivos comerciales y de imagen de la empresa.
- Mecenazgo: Existirá un convenio con niños y jóvenes menores de 18 años discapacitados o que tengan enfermedades incurables como cáncer o VIH, en donde podrán asistir a unas clases especiales de gimnasia que les produzcan ciertos beneficios: incrementos en la función cardiovascular, pulmonar y

muscular, volumen de eyección cardiaca, vascularización muscular, circulación linfática, ritmo metabólico, tono muscular, fuerza, coordinación y balance.

Dichas clases tendrán un horario especial asignado y no tendrán ningún costo, siempre y cuando los beneficiarios presenten su carnet de discapacidad o algún documento que certifique las enfermedades antes mencionadas. No se requerirá que los beneficiarios estén inscritos en el Centro o que tengan membresías vigentes.

- **Promociones:** Se establecerán promociones en el costo de membresías, cuando se trate de membresías trimestrales, semestrales o anuales.

En el caso de que se inscriban 2 o más miembros de una familia, se otorgará un descuento del 20% en la inscripción adicional y un 10% de descuento en el costo de la membresía.

En cuanto a referidos, la persona que traiga un nuevo cliente al Centro obtendrá un 15% adicional en su próximo aporte y una bebida proteínica del "Juice Bar"

- **Objetos especializados:** Se otorgarán a los clientes artículos promocionales como llaveros, esferos, pelotas antiestrés, etc. con el logo del centro de acuerdo a su fidelidad y nivel de consumo en el Centro.

- **Evento de inauguración:** Se realizará un evento de inauguración del Centro, en donde se ofrecerá un concierto de una hora de música electrónica al mando de dj Héctor Ramos, quien constituye uno de los mejores dj's del país. Además habrá una presentación de los mejores deportistas y físico culturistas de la provincia, quienes buscarán incentivar al público a hacer ejercicio y cuidar su salud. Durante el evento se promocionarán todos los servicios del centro y se ofrecerán bocaditos y bebidas no alcohólicas.

5.6.5 Marketing Relacional

El Marketing Relacional busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo⁶⁶.

A continuación se indican los medios de acción que se llevarán a cabo para cumplir cada uno de los siguientes objetivos de Marketing Relacional:

Conocer a los clientes:

Muchos expertos afirman que el activo más importante de una empresa es la base de datos de sus clientes. Por ello se ha enfatizado en elaborar una ficha detallada de cada cliente del Centro de Cuidado Físico, donde conste su información demográfica, geográfica, preferencias, gustos, etc. Para poder ofrecerle servicios acorde con sus preferencias y también conocer las tendencias de la gente e innovar nuevos productos o servicios dentro del Centro.

Hablar a los clientes:

Mediante Marketing Directo, mediante el envío de e-mails a los clientes existentes, con información acerca de los servicios, promociones y noticias del Centro, de acuerdo a las preferencias de los clientes.

De esta manera se puede tener una mejor relación con los clientes y además permitirá a los mismos conocer sobre promociones y se podrá aumentar el consumo de los mismos en productos y servicios del centro.

Escuchar a los clientes:

⁶⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/reimark.htm>

Se contará con buzón de sugerencias dentro del Centro, en donde los clientes podrán depositar cualquier comentario o sugerencia acerca del personal, servicios, infraestructura, equipamiento, calidad del servicio, etc. del Centro de Cuidado Físico.

Además a través de la página Web los clientes potenciales y existentes podrán también mandar cualquier comentario o sugerencia acerca del Centro y también podrán solicitar información adicional acerca del mismo,

Recompensar a los clientes:

Gracias a la tecnología, se podrá tener información a tiempo real sobre la frecuencia de asistencia de los clientes, servicios que ocupan, productos que compran, etc. y así se premiará a los mejores clientes con descuentos en los servicios, productos de la tienda de suplementos y accesorios, convenios con otras empresa, tarjetas de crédito, etc.

Es muy importante que los clientes se sientan retribuidos por la empresa de acuerdo al dinero que invierten en la misma.

Asociar a los clientes:

Los clientes del nuevo Centro de Cuidado Físico 24/7 Workout tendrán una tarjeta de identificación del Centro, la misma que servirá para obtener los siguientes beneficios:

Esquema No. 5.6

Beneficios miembros 24/7 Workout
15% Descuento en el Juice Bar y tienda de suplementos y accesorios
10% Descuento en Marathon Sports en ropa deportiva
20% Descuento en el ingreso a las Termas de Papallacta y 10% Descuento en la Hosteria y Servicios
10% Descuento en Definitive para depilaciones Láser
15% Descuento en Musicalísimo en CDs y DVDs de música electrónica
10% Descuento en el bar-restaurant Q en consumos
15% Descuento en el ingreso a la discoteca Macondo
15% Descuento en el ingreso a discoteca El Blues
10% Descuento en entradas a eventos realizados por raves.com.ec
20% Descuento en CarAudioEvo Design en mano de obra (Por la compra de un equipo)
10% Descuento en la suscripción de la revista Men's Health

Los descuentos son aplicables únicamente para la persona afiliada y son pagos en efectivo.
*Excluye mercancías, servicios, productos y fechas especificadas por cada empresa.

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Todos los beneficios serán publicados en la página web del Centro, para que los clientes estén siempre bien informados.

Además se utilizara el servicio de mailing para poder informar a los clientes sobre cambios en los beneficios periódicamente.

5.7 Presupuesto de Mercadotecnia⁶⁷

A continuación se detalla el presupuesto de mercadotecnia, el cual fue elaborado de acuerdo al plan de marketing detallado anteriormente y con cotizaciones de mercado de acuerdo a cada caso:

⁶⁷ Apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto.

TABLA No. 5.16

Medio	Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total
Radio: Auspicio programa radial	4 cuñas y 2 menciones diarias por un mes	\$ 985,00	4	\$ 3.940,00
Revistas	Publicidad	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00
Estados de cuenta Diners	40.000 insertos	\$ 3.200,00	2	\$ 6.400,00
Afiches, Gigantografías	Diseño y Producción	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00
Página web	Diseño y Mantenimiento	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Hojas Volantes	Diseño e impresión 15.000 u.	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Artículos Promocionales	Toallas comprimidas, esferos, pelotas anti estrés, etc	\$ 600,00	1	\$ 600,00
Evento de Inuguración	Bocaditos, bebidas, sonido, artistas, invitaciones, etc.	\$ 1.160,00	1	\$ 1.160,00
Total				\$ 10.000,00

ELABORACIÓN: EL AUTOR

5.8 Cronograma⁶⁸ PLAN DE MEDIOS

A continuación se presenta el cronograma para las acciones antes descritas dentro y fuera de medios durante el primer año:

TABLA No. 5.17

Año 1													
Mes	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Acciones en los medios													
Radio													
Revistas													
Estados de cuenta Diners													
Página web													
Hojas Volantes													
Artículos Promocionales													
Acciones Fuera de los medios													
Relaciones Públicas													
Patrocinio y mescenazgo													
Promociones													
Convenios													
Afiches y Gigantografías													

ELABORACIÓN: EL AUTOR

⁶⁸ Apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto.

5.9 Plan de Acción de Marketing⁶⁹

TABLA No. 5.18

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Alcanzar una participación de mercado del 10% al final del primer año	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaña de publicidad y promoción agresiva en el primer año ▪ Marketing Relacional. ▪ Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde el momento de apertura del Centro. 	Administrador
2. Alcanzar el 4to lugar de recordación al final del primer año.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaña de publicidad y promoción agresiva en el primer año. ▪ Marketing relacional. ▪ Comunicación fuera de medios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde el momento de apertura del Centro. 	Administrador
3. Lograr una frecuencia de visita de los clientes de por lo menos 3 veces por semana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante incentivos y asesoría personalizada ▪ Mediante innovación en actividades y servicios ▪ Mediante planes de comunicación interna ▪ Mediante una excelente atención y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde el momento de apertura del Centro. 	Administrador y personal de servicio
4. Lograr una rentabilidad del 38% con respecto a los costos directos al primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar adecuadamente los recursos. ▪ Brindar servicios de excelente calidad. ▪ Cordialidad y buen trato para fidelizar a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde el momento de apertura del Centro. 	Administrador
5. Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor al 90% al final primer año	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consistencia en la calidad del servicio. ▪ Marketing Relacional. ▪ Descuentos y promociones. ▪ Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde el momento de apertura del Centro. 	Administrador y personal de servicio

ELABORACIÓN: EL AUTOR

⁶⁹ Apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto.

5.10 Control

El control es un proceso que permite evaluar el rendimiento del plan de marketing mediante la comparación de los resultados que se han alcanzado y los objetivos que se plantearon, asegurando el cumplimiento de los mismos mediante la ejecución de estrategias y la aplicación de acciones correctivas en caso de ser necesario.

5.10.1. Medición de Resultados

La medición de resultados sirve para revisar el rendimiento alcanzado por la empresa con respecto a los parámetros que se tomaron en cuenta. Esta medición se la realizará en base a indicadores (tasas de crecimiento, índices) que se obtendrán como resultado de una encuesta.

5.10.2 Comparación

La comparación se la realizará analizando los resultados obtenidos en un período determinado vs. los parámetros que se establecieron en los objetivos para el mismo período. En el caso de que no se haya logrado cumplir con los objetivos planteados se tomarán las acciones correctivas pertinentes. También se realizará comparaciones de los indicadores de la empresa con respecto a los indicadores de la industria, para poder establecer la situación de la empresa frente a la competencia.

5.10.3. Adopción de medidas

Las medidas que se adoptarían en caso de que los resultados obtenidos se encuentren por debajo de los objetivos esperados, serían la realización de auditorías internas de cada uno de los procesos para identificar cuales son las causas del bajo rendimiento. En el caso de que los resultados superen a los

objetivos esperados se realizarán asimismo auditorias internas, para identificar qué es lo que se está haciendo bien y seguirlo haciendo.

Es necesario fijar parámetros, para saber a partir de que momento adoptar medidas correctivas, en caso de que no se cumplan los objetivos de marketing planteados anteriormente. Dichos parámetros se presentan a continuación:

TABLA No. 5.19

OBJETIVOS	PARÁMETROS
Participación	10%
Recordación	4to lugar
Frecuencia de visita	3 veces por semana
Rentabilidad	40%
Satisfacción	90%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

5.10.4. Tipo de Control Adoptado

Los tipos de control que se utilizarán son el control proactivo y el reactivo, ya que con el control proactivo se evitará que en un futuro se produzcan desviaciones en los procesos establecidos. Con respecto al control reactivo se lo realizará con la finalidad de constatar resultados y hacer las correcciones pertinentes en caso de ser necesario.

5.10.5. Estrategias de Control

La estrategia de control que aplicará el centro de Cuidado Físico "24/7 Workout" será de control interno. Se lo realizará a través del área administrativa por lo que se contará con el apoyo de los especialistas, jefe de servicio, quienes reportarán al administrador.

Capítulo 6

Plan Financiero



CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

La propuesta para la creación del nuevo Centro de Cuidado Físico 24/7 Workout requiere de un estudio financiero profundo que permita determinar la viabilidad o no del mismo.

6.1 Financiamiento de la Inversión

Para financiar un proyecto, existen varias alternativas, ya sean aportes de los socios o créditos otorgados por instituciones financieras.

En el caso de 24/7 Workout, el proyecto será financiado de la siguiente manera:

CUADRO No. 6.1

24/7 Workout
FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	45.654	36%
CREDITO	80.000	64%
TOTAL	125.654	100%

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: EL AUTOR

La inversión inicial para el proyecto estará distribuida principalmente para las obras civiles de adecuación de la infraestructura, el equipamiento del Centro y capital de trabajo inicial.

6.2 Estructura de la inversión total

Para implementar el proyecto, se requiere una inversión inicial de \$125.654, la misma que considera rubros de obras civiles, equipamiento, herramientas e implementos, muebles y equipos de oficina, capital de trabajo, inversión publicitaria, gastos de constitución, equipos de computación y los intereses del crédito durante el primer año.

A continuación se presenta un detalle de la inversión inicial:

CUADRO No. 6.2

24/7 Workout
INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD
TERRENO	
OBRAS CIVILES	43.638
EQUIPOS	29.906
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	244
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	11.792
VEHICULOS	
CAPITAL DE TRABAJO	15.473
INVERSION PUBLICITARIA	16.000
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.500
OTROS COSTOS PREINV.	
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	4.600
TOTAL	125.654

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede ver, no existe una inversión inicial en terrenos ni vehículos, ya que el local será arrendado y no se requiere ningún vehículo para el giro de negocio.

A continuación se detallan los rubros más importantes de la inversión:

6.2.1 Obras Civiles

Las obras civiles constituyen uno de los rubros más importantes de la inversión (34,73%), ya que se deberá adecuar el local para brindar todas las comodidades a los clientes. Además, este constituye uno de los factores diferenciadores de 24/7 Workout, ya que las instalaciones serán adecuadas específicamente para el giro de negocio.

Los rubros correspondientes a obras civiles están detallados en el Anexo 1

6.2.2 Equipos, herramientas e implementos

Los equipos constituyen un factor clave de éxito para este negocio, por lo que se ha considerado equipar al nuevo Centro de Cuidado Físico 24/7 Workout con máquinas de excelente calidad, que no solo tengan una buena apariencia física sino que tengan un desempeño óptimo para que los clientes se sientan satisfechos. La lista de equipos y herramientas se encuentran detalladas en el Anexo 2.

Los equipos al ser activos fijos se encuentran sujetos a depreciación, para lo cual el cálculo se lo realizó en base a porcentajes específicos para este rubro (10%). Con respecto a las herramientas e implementos, su porcentaje de depreciación es del 20%. El método de cálculo para depreciar fue el lineal, bajo el supuesto de que se depreciarán todos los activos en proporción similar cada año.

6.2.3 Muebles, equipos de oficina

Para este rubro se tomó en cuenta todo el equipamiento mobiliario del Centro. Los porcentajes para el cálculo de la depreciación lineal de estos rubros son del 10% y del 33% respectivamente.

6.2.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo inicial se lo incluyó como parte de la inversión a largo plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación de 24/7 Workout.

El cálculo del capital de trabajo se lo hizo en base al método contable, el cual incluye los costos que se producen por saldos insuficientes, además de los costos de gestión, es decir las remuneraciones anuales al personal y los gastos generales anuales.

6.2.5 Inversión Publicitaria

Debido a que la publicidad es una herramienta necesaria para dar a conocer al nuevo Centro de Cuidado Físico 24/7 Workout, se realizará una inversión publicitaria en los siguientes medios: radio, prensa (revistas), estados de cuenta de tarjetas de crédito, afiches, gigantografías, página Web, promociones, mailing, artículos promocionales y hojas volantes. El porcentaje de participación de la publicidad en la inversión inicial es del 12,73% al primer año.

6.3 Gastos Administrativos y de servicios

Los gastos administrativos y de servicio en que incurrirá la empresa se detallan a continuación:

CUADRO No. 6.3

**24/7 Workout
GASTOS GENERALES ANUALES**

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	36.000
TELEFONO LUZ AGUA	5.000
ADMINISTRACION EDIFICIO	4.000
MANTENIMIENTO EQUIPOS	3.300
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	9.600
GASTOS SEGUROS	3.000
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	10000
TOTAL	70.900

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: EL AUTOR

6.4 Nómina del Personal

Para calcular la nómina de 24/7 Workout se tomó en cuenta el nivel de salarios de la industria y se determinó el equipo de trabajo de acuerdo a las necesidades del Centro, como se detalla en el capítulo 5.

Además se tomaron en cuenta todos los beneficios de ley para cada empleado.

El detalle de la nómina de 24/7 Workout se presenta a continuación:

CUADRO No. 6.4

**24/7 Workout
NOMINA DEL PERSONAL (US\$)**

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL	Q AÑO 3	TOTAL	Q AÑO 4	TOTAL	Q AÑO 5	TOTAL
ADMINISTRADOR	600	7.200	600	122	781,20	8.703	1,21	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703
RECEPCIONISTA	400	4.800	400	122	520,80	5.843	1,22	2	11.685	2	11.685	2	11.685	2	11.685	2	11.685
INSTRUCTOR	350	4.200	350	122	455,70	5.128	1,22	4	20.510	4	20.510	4	20.510	4	20.510	4	20.510
PERSONAL DE LIMPIEZA	200	2.400	200	122	260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
TOTAL								8	43.881	8	43.881	8	43.881	8	43.881	8	43.881

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: EL AUTOR

6.7 Estado de Fuentes y Usos de Fondos

El estado de fuentes y usos de fondos presenta todas las transacciones que afectan el nivel de efectivo de una empresa⁷¹.

El estado de fuentes y usos permite identificar de dónde provienen los fondos y en qué van a ser utilizados.

Los rubros que conforman las fuentes de recursos necesarios para la implantación del nuevo negocio son:

El capital propio, el mismo que tomó el valor obtenido de la diferencia entre el monto total de inversión menos el crédito.

El crédito de largo plazo, para el cual se tomó en cuenta el monto del crédito necesario para el financiamiento del proyecto.

El Ingreso por ventas es el valor que se tomó en base a la proyección de ventas anual excluyendo el 12% del IVA.

Los usos que se dio a los recursos obtenidos son los siguientes:

Inversión, la misma que fue obtenida de la diferencia entre la Inversión Total y el Capital de Trabajo.

Los gastos de nómina, son todos aquellos gastos en los que se incurren por el pago de remuneraciones del personal. Constituye tanto la mano de obra directa como indirecta.

Otros rubros que se tomaron en cuenta fueron los costos directos, los costos indirectos de fabricación, los gastos administrativos y de servicios, el pago a

⁷¹ Roos, Finanzas Corporativas, Quinta edición, p 824

crédito del principal a corto plazo, el pago de intereses a crédito a corto plazo, el servicio deuda pago al principal, el servicio deuda pago intereses; los dos últimos rubros financieros se los calculó en base a la realización de la tabla de amortización.

Con respecto a los imprevistos, éstos se calcularon en base a los gastos administrativos y de servicios, gastos de nómina, costos directos y costos indirectos; en función del 3% destinado para este rubro. Este valor se lo obtuvo como porcentaje de la inversión inicial para contrarrestar posibles contingencias en los rubros antes mencionados.

Para la distribución de los dividendos esta se realizará a partir del segundo año. El porcentaje destinado para este rubro será del 10% de la utilidad del ejercicio.

Una vez realizado el estado de fuentes y usos con un horizonte de evaluación de 10 años (debido a que se desea tener permanencia en el tiempo), se obtiene el flujo de efectivo, en donde se observa que se recuperaría la inversión al primer año, lo que supone que el proyecto es viable; asimismo, se debe tomar en cuenta que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 25,06% en un escenario pesimista y se encuentra por encima del costo de oportunidad.

A continuación se presenta el detalle del estado de fuentes y usos:

CUADRO No. 6.7

24/7 Workout
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAP. PROPIO	45.654	0	0	0	0	0					
CREDITO DE LARGO PLAZO	80.000										
ING. POR VTAS		150.170	158.620	165.848	173.492	181.575	190.124	199.164	208.723	218.832	229.523
ING. CUENTAS POR COBRAR											
CREDITO CORTO PLAZO			5.727	20.698	35.201	48.435	48.435	48.435	48.435	48.435	48.435
VALOR RESCATE											41.405
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		1.582	1.777	1.857	1.943	2.034	2.129	2.231	2.338	2.451	2.571
SALDO ANTERIOR		15.473	25.599	40.734	68.281	97.777	128.700	169.457	215.157	266.381	323.447
TOTAL FUENTES	125.654	167.325	190.722	229.136	278.914	339.622	398.389	478.259	574.655	685.700	813.981
USOS											
INVERSIONES	110.180										
GASTOS DE NOMINA	0	43.881	43.881	43.881	43.881	43.881	43.881	43.881	43.881	43.881	43.881
COSTOS DIRECTOS		842	891	891	891	891	891	891	891	891	891
VARIACION DE INVENTARIOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS INDIRECTOS											
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		70.900	70.900	70.900	70.900	70.900	70.900	70.900	70.900	70.900	70.900
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO			0	5.727	20.698	35.201	48.435	48.435	48.435	48.435	48.435
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO			0	758	2.740	4.661	6.413	6.413	6.413	6.413	6.413
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		12.635	14.130	15.802	17.671	19.762	0	0	0	0	0
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		4.247	7.352	5.680	3.811	1.720					
CUENTAS POR COBRAR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPREVISTOS		3.469	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470
PAGO IVA RETENIDO			1.862	1.777	1.857	1.943	2.034	2.129	2.231	2.338	2.451
TOTAL USOS	110.180	135.975	148.903	168.902	188.934	208.439	228.034	243.166	266.432	285.428	276.221
SALDO FUENTES - USOS	15.473	31.350	41.819	60.234	90.980	131.183	170.355	235.093	308.223	399.272	537.760
SALDO ANTERIOR		15.473	25.599	40.734	68.281	97.777	128.700	169.457	215.157	266.381	323.447
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		12.635	14.130	15.802	17.671	19.762					
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL				5.727	20.698	35.201	48.435	48.435	48.435	48.435	48.435
Depreciación Activos Fijos		6.546	6.546	6.546	6.546	6.546	6.546	6.546	6.546	6.546	6.546
Amortizaciones		4.420	4.420	4.420	4.420	4.420					
UTILIDAD	-	16.865	21.159	29.301	36.832	45.086	59.023	67.063	76.622	86.732	97.422
Participación Trabajador (15%)		2.360	3.174	4.395	5.525	6.763	8.703	10.059	11.493	13.010	14.613
UTILIDAD DESPUES DE PART	-	13.485	17.986	24.906	31.308	38.323	48.319	57.003	65.129	73.722	82.809
Impuesto a la Renta (25%)		3.371	4.496	6.227	7.627	9.581	12.330	14.251	16.282	18.430	20.702
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	-	10.114	13.490	18.680	23.681	28.743	36.990	42.752	48.847	55.291	62.107
DISTRIBUCION DE UTILIDADES			1.011	1.349	1.668	2.348	2.674	3.699	4.275	4.685	5.529
SALDO DE CAJA	15.473	26.599	40.734	68.281	97.777	128.700	169.457	215.157	266.381	323.447	428.096
Inversión Inicial	(125.654)										
Flujo de efectivo	(125.654)	21.079	24.455	29.645	34.446	39.708	43.535	49.298	55.392	61.837	110.058
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	24.88%										

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: EL AUTOR

6.8 Evaluación Económica – Financiera

Para determinar el valor propio del proyecto, se ha procedido a determinar la tasa de descuento (costo de oportunidad). Para lo cual se utilizó un modelo basado en el CAPM⁷² (Capital Asset Pricing Model) ajustado para su utilización en mercados emergentes.

El modelo determina el retorno requerido por los accionistas con la siguiente fórmula:

$$Co = (Tbond\ 5\ años + RP) + (\beta * (rm - rf))$$

Donde:

Co	=	Costo de oportunidad
Tbond	=	Bono del Tesoro de EEUU a 5 años ⁷³
RP	=	Riesgo País del Ecuador
β	=	Coefficiente beta
rm	=	Rendimiento de mercado

Como resultado de aplicar el modelo se obtuvo una tasa de rendimiento requerida para el proyecto del **24,97%**.

A continuación se presenta una tabla en donde se indican todos los valores que se utilizaron para el cálculo del costo de oportunidad del presente proyecto:

⁷² FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI. Mercados e Instituciones Financieras. Pág.: 286.

⁷³ <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

CUADRO No. 6.8

Nombre	Valor
Bono del Tesoro de EEUU a 5 años	3,38%
Riesgo País de Ecuador (Prom 26 Jun. - 06 Ago.)	6,57%
Coefficiente beta	1,30
Rendimiento de mercado	13,93%
Prima de Riesgo	10,55%

Nombre	Valor
Coefficiente beta	1,30
Relación de endeudamiento	26,12%
Tasa efectiva de Impuestos	16,69%

Nombre	Valor
Coefficiente beta desapalancado	1,07
Relación de endeudamiento de 24/7 Workout	52,38%
Tasa efectiva de Impuestos	36,25%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Tomando esta tasa y los flujos de efectivo obtenidos se puede realizar el análisis de viabilidad financiera mediante los dos criterios de evaluación de un proyecto (TIR, VAN) para los tres escenarios: pesimista, conservador y optimista.

En el caso del escenario pesimista se obtienen los siguientes resultados (después de participaciones e impuestos)

CUADRO No. 6.9

ESPERANZA PESIMISTA	TIR	VAN
Con financiamiento	25,06%	471,27

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede apreciar en el cuadro, la TIR y el VAN en el escenario pesimista presentan valores positivos.

La TIR presenta un positivo y al mismo tiempo es ligeramente mayor al costo de oportunidad (24,97%), por lo que se puede decir que el proyecto en un escenario pesimista es rentable.

En cuanto al VAN, también tiene un valor positivo, lo que significa que el proyecto proporciona un remanente por sobre lo exigido por el inversionista.

Sin embargo, para mejorar las cifras se podría aplicar una estrategia de reducción de costos.

En el caso del **escenario conservador** se obtienen los siguientes resultados (después de participaciones e impuestos)

CUADRO No. 6.10

	TIR	VAN
Con financiamiento	38,07%	62.819,57

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se puede ver en el cuadro, la TIR y el VAN en el escenario conservador tienen valores positivos.

La TIR es considerablemente superior al costo de oportunidad, tomando en cuenta que se venderán 225 membresías.

Con respecto al VAN, este también es positivo, por lo que el proyecto proporciona un remanente con respecto a lo exigido por el inversionista.

En el caso del **escenario optimista** se obtienen los siguientes resultados (después de participaciones e impuestos)

CUADRO No. 6.11

ESCENARIO	TIR	VAN
Con financiamiento	58,57%	171.337,15

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Como se detalla en el cuadro, ambos indicadores presentan valores positivos. La TIR es considerablemente mayor al costo de oportunidad, tomando en cuenta que se venderán 275 membresías. El VAN presenta valores muy atractivos para la implantación del proyecto.

Dados los resultados anteriores, el negocio resulta muy rentable en los escenarios conservador y optimista.

6.9 Cálculo del punto de equilibrio

Según Polimeni "El punto de equilibrio es el volumen de ventas en el cual no habrá una utilidad ni una pérdida. Por debajo de este nivel habrá una pérdida; por encima, una utilidad".

Para el cálculo del punto de equilibrio se realizaron simulaciones hasta que la utilidad neta al primer año se igualó a cero.

Para el presente proyecto el punto de equilibrio se estableció en 1774 membresías para el primer año, lo que quiere decir que se debe tener por lo menos 148 membresías mensuales, lo cual daría un ingreso por ventas de \$135.974 en el primer año. Este sería el punto en donde no se obtendrían ganancias ni pérdidas en el primer año.

6.10 Estados Financieros

Los estados financieros generalmente son la base para las decisiones de inversión de los accionistas y para las decisiones de préstamos de los bancos e instituciones financieras.

Al poseer información sobre costos, gastos y presupuestos de distintos rubros, es posible realizar los dos estados financieros básicos: el estado de resultados y el balance general. Estos estados financieros proporcionarán un panorama contable acerca de las operaciones del nuevo restaurante y de su posición financiera.

6.10.1 Estado de Resultados

El estado de pérdidas y ganancias presenta los resultados de las operaciones de negocio realizadas durante un periodo específico (un trimestre o un año). Este documento resume los ingresos y los gastos de la empresa durante el periodo contable en cuestión⁷⁴.

Los gastos de constitución se amortizarán durante los próximos 5 años, ya que no es posible pagarlos totalmente en el primer año; esto se reflejará en cada uno de los estados de resultados.

Al realizar la proyección de los rubros correspondientes al estado de resultados del año 2009 al año 2013, con respecto a la relación costo de ventas a ventas, se observa una tendencia constante, ya que las ventas en unidades tienden a estabilizarse a partir del segundo año creciendo al mismo ritmo del sector.

⁷⁴ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:97.

La utilidad antes de impuestos y participaciones y la utilidad neta, con relación a las ventas, aumentan progresivamente año tras año.

La relación gastos sobre el nivel de ventas se reduce año tras año.

A continuación se presenta los estados de resultados correspondientes al primer año y al quinto año:

CUADRO No. 6.12

24/7 Workout

AÑO 1

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	43.881	INGRESOS POR VTAS	150.170
GASTOS ADMINISTRATIVOS	70.900	COSTO DE VENTAS	(842)
GASTOS FINANCIEROS	4.247		
DEPRECIACIONES	6.546		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	3.469		
AMORTIZACIONES	4.420		
TOTAL GASTOS	133.463		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.865		
15% PARTICIPACION TRAB.	(2.380)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	13.485		
IMPUESTO RENTA	(3.371)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	10.114		
TOTAL	10.114	TOTAL	150.170

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: EL AUTOR

CUADRO No. 6.13

24/7 Workout

AÑO 5

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	43.881	INGRESOS POR VTAS	181.575
GASTOS ADMINISTRATIVOS	70.900	COSTO DE VENTAS	(891)
GASTOS FINANCIEROS	6.381		
DEPRECIACIONES	6.546		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	3.470		
AMORTIZACIONES	4.420		
TOTAL GASTOS	135.598		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	45.086		
15% PARTICIPACION TRAB.	(6.763)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	38.323		
IMPUESTO RENTA	(9.581)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	28.743		
TOTAL	180.885	TOTAL	180.684

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: EL AUTOR

6.10.2 Balance de Situación Inicial

El balance general presenta un estado que resume la posición financiera de la empresa en un momento determinado⁷⁵

El balance general hace una comparación entre los activos del Centro de Cuidado Físico y su financiamiento. Al enumerar los activos desde el más líquido hasta el menos líquido, los activos corrientes preceden a los activos fijos.

Los activos corrientes incluyen al disponible, cuentas por cobrar e inventarios. El disponible se incrementa año tras año, lo que implica que existe liquidez en el

⁷⁵ L. GITMAN. Principios de Administración Financiera. Pág.: 87.

proyecto. Con respecto a las cuentas por cobrar estas no se tiene ya que el giro del negocio no permite tenerlas.

En cuanto a los activos fijos, el valor de los equipos, herramientas e implementos, muebles y equipos de oficina, permanece constante hasta el 2013 debido a que su depreciación es a diez años, excepto el equipo de computación ya que en el año 2011 se deprecia totalmente.

Con respecto a los otros activos, éstos incluyen a la inversión publicitaria, los gastos de constitución y los intereses del crédito, cuyos valores se mantienen estables durante todos los años, ya que los mismos se amortizan.

Los pasivos circulantes están conformados por la porción corriente de la deuda a largo plazo, la deuda a corto plazo (se la obtiene a partir del segundo año) y el IVA retenido.

Con respecto al pasivo no corriente básicamente está conformado por el préstamo de \$80.000 solicitado a 5 años plazo con pagos de intereses y principal semestrales.

El patrimonio de 24/7 Workout está conformado por el capital social, el cual hasta el año 2013 no varía. También se encuentra la utilidad acumulada que se encuentra conformada por las utilidades del ejercicio y las acumuladas del año precedente. Tanto la utilidad acumulada como la utilidad del ejercicio se incrementan durante los cinco años analizados.

A continuación se detallan los estados de situación inicial y el balance general al quinto año:

CUADRO No. 6.14

24/7 Workout
ESTADO DE SITUACION INICIAL
AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	15.473	PORCION CTE.L.PLAZO	12.635
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	12.635
TOTAL CIRCULANTE	15.473		
FIJO			
TERRENO	-	TOTAL PASIVO L.PLAZO	67.365
OBRAS CIVILES	43.638	DEUDA L. PLAZO	67.365
EQUIPOS	29.906		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	244,22		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	11791,81		
VEHICULOS	0		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2500		
TOTAL ACTIVO FIJO	88.080		
DEPRECIACION ACUMULADA			
ACTIVO FIJO NETO	88.080		
OTROS ACTIVOS			
INVERSION PUBLICITARIA	16000	PATRIMONIO	
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500	CAPITAL	45.654
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	4.600	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-	TOTAL PATRIMONIO	45.654
TOTAL OTROS ACTIVOS	22.100		
TOTAL ACTIVOS	125.654	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	125.654

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: EL AUTOR

CUADRO No. 6.15

24/7 Workout
ESTADO DE BALANCE
AÑO 5

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	128.700	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	48.435
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	2.034
TOTAL CIRCULANTE	128.700	PASIVO CORRIENTE	50.469
FIJO			
TERRENO	-	TOTAL PASIVO L.PL	0
OBRAS CIVILES	43.638	DEUDA L. PLAZO	0
EQUIPOS	29.906		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	244		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	11.792	TOTAL PASIVO	50.469
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.500		
	-		
TOTAL ACTIVO FIJO	88.080		
DEPRECIACION ACUMULADA	(32.728)		
ACTIVO FIJO NETO	55.352		
OTROS ACTIVOS			
INVERSION PUBLICITARIA	16.000	CAPITAL	45.654
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500	AUMENTO DE CAPITAL	-
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	4.600	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	59.187
Amortización acumulada	(22.100)	UTIL. DEL EJERCICIO	28.743
TOTAL OTROS ACTIVOS	-	TOTAL PATRIMONIO	133.583
TOTAL ACTIVOS	128.700	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	128.700

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: EL AUTOR

6.11 Análisis de los Indicadores Financieros

Los estados financieros contienen importante información sobre los resultados operativos y la posición financiera del nuevo Centro de Cuidado Físico 24/7 Workout. La coincidencia de estos estados financieros permite utilizar su información para realizar comparaciones con índices de la industria y a través del tiempo. La relación entre ciertas partidas de la información financiera se

emplea para identificar áreas donde la empresa se destaca, y áreas con oportunidad a ser mejoradas⁷⁶.

Para el análisis de los estados financieros se calcularon los índices financieros de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, y eficiencia de 24/7 Workout

6.11.1 Ratios de Liquidez

Muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes y sus pasivos circulantes⁷⁷.

6.11.1.1 Razón Circulante

Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en un futuro cercano⁷⁸.

La razón de circulante del nuevo Centro de Cuidado Físico es de 1,95 lo cual significa que 24/7Workout tiene una alta capacidad para cubrir sus pasivos a corto plazo. Esto quiere decir que por cada \$1 de pasivo, la empresa tiene \$1,95 para cubrirlo.

En el futuro se establecerán nuevas políticas de membresías para incrementar las ventas.

⁷⁶ L. GITMAN. Principios de Administración Financiera. Pág.: 111.

⁷⁷ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 111.

⁷⁸ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 111.

6.11.2 Ratios de Actividad o Eficiencia

Permiten determinar la eficacia con la cual se usan los activos para generar ventas⁷⁹.

6.11.2.1 Rotación de los Activos Totales

La rotación de activos totales de la empresa es de 1,04. Esto significa que el Centro utiliza eficazmente sus activos para generar ventas. En otras palabras, 24/7 Workout genera un volumen suficiente de operaciones respecto a la inversión en activos totales. (La empresa tiene liquidez).

6.11.2.2 Rotación de Activos Fijos

Debido a que la rotación de los activos fijos de 24/7Workout se encuentra en 2,72. Se puede decir que la empresa utiliza eficientemente sus activos fijos para la generación de ventas, es decir que no está utilizando intensamente sus activos fijos.

6.11.3 Ratios de Apalancamiento Financiero

Es el financiamiento de la empresa por medio de deudas en lugar de recurrir a la emisión de instrumentos de capital contable⁸⁰.

⁷⁹ STEPHEN A. ROSS. Finanzas Corporativas. Pág. 38.

⁸⁰ STEPHEN A. ROSS. Finanzas Corporativas. Pág. 40.

6.11.3.1 Razón de Endeudamiento

En cuanto a la razón de endeudamiento, en el caso de 24/7 Workout corresponde al 52% , lo que quiere decir que más de la mitad del financiamiento total del proyecto corresponde a endeudamiento con banca local.

En el futuro, la razón de endeudamiento tiende a disminuir, ya que se optará por reinvertir una porción de las utilidades.

6.11.3.2 Razón Pasivo sobre Patrimonio

Este indicador de endeudamiento describe que por cada \$1 de patrimonio al primer año, la empresa tiene \$1,10 de pasivo total.

Este resultado puede ser negativo, ya que el patrimonio inicial de 24/7 Workout no es suficiente para cubrir los pasivos adquiridos.

Sin embargo no representa mayor riesgo para los acreedores, ya que el resultado tiende a 1.

6.11.3.3 Cobertura de Intereses

El índice de cobertura de intereses del Centro es de 22,04 veces. Esto refleja que la empresa obtendrá suficientes ingresos durante el primer año para cubrir los intereses del préstamo adquirido.

En los siguientes años este disminuye, pero está por encima de la industria.

6.11.4 Ratios de Rentabilidad

Grupo de razones que muestran el efecto de la liquidez, la administración de los activos y la administración de las deudas sobre los resultados operativos⁸¹.

6.11.4.1 Margen de Utilidad Bruta

La utilidad que se utiliza para este ratio es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas. El margen de utilidad bruta del nuevo Centro de Cuidado Físico es el 99,44% de las ventas. Este valor es elevado por causa del bajo costo de las ventas.

En los próximos años, el indicador se mantiene estable.

6.11.4.2 Margen de Utilidad Operativa

La utilidad operativa corresponde a aquella que es antes de participaciones e impuestos. Con respecto al margen de utilidad operativa de 24/7 Workout, esta es igual a 39,26%. Esto refleja que la empresa se desempeña eficientemente.

En los próximos años, el indicador tiende a incrementarse levemente.

⁸¹ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 121.

6.11.4.3 Margen de Utilidad Neta

Esta utilidad es aquella después de la repartición de participaciones a los trabajadores e impuestos. El nuevo Centro de Cuidado Físico tiene un margen de utilidad neta de 25,03%.

Esto indica que las ventas de la empresa son altas y sus costos y gastos son relativamente bajos.

El comportamiento de este ratio tiende a incrementarse levemente, al igual que el caso anterior.

6.11.4.4 Rendimiento sobre los Activos (ROA)

Es la relación entre las utilidades netas después de impuestos y el total de activos del Centro. El rendimiento sobre los activos de 24/7 Workout es del 26,13%. Esto refleja que por cada \$1 de activos se genera una utilidad neta de 26,13 dólares, lo cual es muy bueno.

Este ratio tiende a disminuir en los próximos cinco años ya que el nivel de apalancamiento también disminuye.

6.11.4.5 Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

Mide la relación de las utilidades netas con respecto al patrimonio. El rendimiento sobre el patrimonio de la empresa es del 54,87%, lo cual es muy positivo para los accionistas.

Para lo próximos años este indicador disminuye notablemente debido a la política de apalancamiento.

A continuación se presentan los ratios financieros de la empresa:

CUADRO No. 6.16

INDICADORES DE LA EMPRESA		
INDICES	2009	2013

RAZONES DE LIQUIDEZ

RAZÓN CIRCULANTE		
Activo corriente/Pasivo Corriente	1,950707923	3,219176325

RAZONES DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL		
Ventas/Activo Total	1,044063542	0,568869208
ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO		
Ventas/Activos Fijos Netos	2,720257503	4,851019165

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO		
Pasivos Totales/ Activos Totales	0,523809524	0,274210522
RAZON PASIVO / PATRIMONIO		
Pasivos totales / Patrimonio	1,1	0,37781
COBERTURA DE INTERESES		
(UAI+Depreciación)/Intereses Pagados	22,04275992	7,06923217

RAZONES DE RENTABILIDAD

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA		
Utilidad Bruta/ Ventas	99,44%	99,51%
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA		
Utilidad Operativas/ Ventas	39,26%	44,71%
MARGEN DE UTILIDAD NETA		
Utilidad Neta/ Ventas	25,03%	28,50%
ROA Rendimiento sobre los Activos		
Utilidad neta/ Activos Totales	26,13%	16,21%
ROE Rendimiento sobre el Patrimonio		
Utilidad Neta/ patrimonio	54,87%	22,34%

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- En la ciudad de Quito las personas tienen muchas restricciones de tiempo y no existen muchos negocios que atiendan 24/7
- Dados los problemas políticos y económicos por los que atraviesa el país, se ha frenado considerablemente la inversión tanto nacional como extranjera.
- La gente destina mucho dinero para el cuidado físico y de la salud, en especial las mujeres.
- Dentro de la población que habita en Quito, los niveles de estrés son muy altos y conllevan a problemas de salud.
- Los hábitos alimenticios que tiene la población de Quito conducen a la obesidad y problemas de salud en general, por lo que son en su mayoría una oportunidad para el negocio.
- Tener una buena apariencia física y una buena salud son factores que influyen notablemente en el autoestima de las personas.
- Existe una altísima aceptación hacia los gimnasios por parte de las personas que habitan en Quito.
- Las personas son muy sensibles a los precios, sin importar que sean de clase media o alta.
- Las áreas húmedas son un factor decisivo para la gente que busca un servicio completo en un gimnasio.
- La ubicación es clave para el éxito o fracaso de un negocio.
- La asesoría personalizada permite tener una mejor comunicación con los clientes y también ayuda a cumplir las metas propuestas por cada persona.

- Para la implementación del proyecto se requiere una alta inversión, principalmente para la adecuación de la infraestructura y equipamiento.
- Al ser una empresa nueva, la campana publicitaria deberá ser muy agresiva.
- Para poder posicionar a la empresa en el mercado se requiere brindar un servicio de excelente calidad y sobre todo satisfacer las necesidades de los clientes.
- Los gimnasios y spa que existen en la ciudad no alcanzan a cubrir la demanda potencial existente para este negocio.
- El proyecto es viable y atractivo, ya que la TIR es mayor al costo de oportunidad y el VAN es mayor a cero en los escenarios conservador y optimista.
- Luego del análisis realizado a lo largo del presente trabajo de titulación se puede concluir que este proyecto es atractivo y financieramente rentable.

7.2 Recomendaciones

- El nuevo Centro de Cuidado Físico deberá adaptarse a las necesidades de los clientes, de acuerdo a las tendencias que se den a lo largo del tiempo.
- Nunca se deberá sacrificar calidad por costos.
- La buena relación con los clientes deberá darse por medio de un sistema eficiente de comunicación.
- Se deberá seguir un adecuado sistema de reclutamiento y selección del personal para evitar problemas futuros.
- Las funciones y responsabilidades de cada persona deberán ser debidamente asignadas por el administrador.
- La solidaridad y trabajo en equipo deberá ser un valor esencial dentro del equipo de trabajo.
- La limpieza y el orden deberán reflejarse en todo momento.

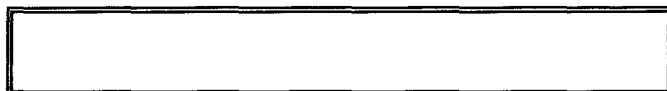
- Se deben establecer incentivos para el personal, los cuales influyan directamente en la productividad de cada persona.
- La empresa deberá tener una cultura de mejoramiento continuo
- Se deberán innovar nuevos servicios y actividades en función de las nuevas tendencias que surgen.
- El administrador deberá hacer un buen uso de los recursos de la empresa.
- Se deberán tomar muy en cuenta los comentarios y sugerencias de los clientes.

ANEXOS



PRESUPUESTO PARA LA ADECUACION DE INSTALACIONES
247 Workout

hoja 1



RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
CAPITULO 1 OBRA MUERTA				
Hormigon armado f c= 210 en loseta sauna y turco	m3	1,35	450,00	607,50
Hormigon armado hidromasaje	m3	3,51	275,00	965,25
Suministro, fabricación y montaje de estructura metálica para rocódromo.	kg	656,00	3,30	2.164,80
Paredes rocódromo en fibrocemento	m2	33,00	23,00	759,00
Cubierta de Estilpanel Galvalume o similar	m2			
Mamposteria bloque 15 interior en sauna, turco y duchas	m2	43,60	8,90	388,04
Mamposteria exterior de bloque 20x20x40	m2			
Enlucido interior y exterior de hidromasaje con impermeabilizante	m2	37,80	5,00	189,00

SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES

US \$ 5.073,59

CAPITULO 2 OBRAS DE ACABADOS				
Paredes dry wall para divisiones interiores	m2	150,33	18,00	2.705,85
Divisiones de madera lacada de color	m2	35,00	45,00	1.575,00
Divisiones de aluminio y melaminico en bateria de baños	m2	23,60	60,00	1.416,00
Puertas de aluminio y melaminico en bateria de baños	u	3,00	155,00	465,00
Puertas de aluminio y acrílico en duchas	u	4,00	75,00	300,00
Ventanas interiores de aluminio y vidrio claro	m2	6,72	73,00	490,56
Mampara de aluminio y vidrio templado en zona de gym	m2	30,00	85,00	2.550,00
Puertas de aluminio y vidrio templado en zona de gym	m2	4,40	175,00	770,00
Puertas tamboradas lacadas de color	u	6,00	145,00	870,00
Puerta de aluminio y vidrio en turco	u	1,00	185,00	185,00
Puerta de madera y vidrio en sauna	u	1,00	210,00	210,00
Puerta de aluminio y vidrio templado acceso principal	m2	5,28	170,00	897,60
Espejo claro 6mm	m2	12,00	14,50	174,00
Ceramica Keramikos Blanca 20x20 para turco	m2	24,50	12,50	306,25
Ceramica Keramikos color 40x20 hidromasaje, duchas	m2	69,99	14,00	979,86
Revestimiento de duela de pino en sauna	m2	22,58	27,00	609,53
Pallets de pino en piso de sauna	m2	3,15	15,00	47,25
Ceramica Keramikos 30x30 para pisos zona humeda	m2	94,44	13,00	1.227,66
Piso Laminado flotante en vestidores, consultorio, lockers	m2	61,00	22,00	1.342,00
Porcelanato en adm y acceso	m2	72,25	21,50	1.553,38
Pintura alto tráfico para piso rocodromo	m2	17,00	4,00	68,00
Parquet Industrial en gym	m2	42,25	40,00	1.690,00
Alfombra de alto tráfico en pista de trote y sala def personal	m2	110,00	14,00	1.540,00
Cielo raso gypsum en consultorio y adm	m2	22,38	10,98	245,68
Pintura malatex o similar, color a elección	m2	404,88	2,00	809,76
Meson postformado lavabo	m	2,60	55,00	143,00

SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS

US \$ 23.171,39

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE GALPON
24/7 Workout

hoja 2

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	
			UNITAR- directo	TOTAL- directo
CAPITULO 3 INSTALACIONES SANITARIAS				
Punto de agua, incluye tubería y accesorios	Pto.	23,00	35,00	805,00
Punto de aguas servidas, tubería y accesorios	Pto.	18,00	10,00	180,00
Inodoro blanco tanque bajo, desague normal marca Edesa, incluye accesorios.	U	3,00	145,00	435,00
Lavamanos oval con grifería, incluye accesorios marca FV	U	2,00	175,00	350,00
Rejilla cromada de 2" para desague baños	U	18,00	5,94	106,92
Juego de accesorios para baño marca FV	U	2,00	13,97	27,94
Mezcladoras duchas	U	4,00	85,00	340,00
Fregadero en bar con mezcladora	U	1,00	106,00	106,00
Canalización matriz PVC 15cm	m	22,00	6,50	143,00
Cajas de revisión 0.6x0.6	U	4,00	28,00	112,00
Urinaros	U	2,00	140,00	280,00
SUB TOTAL INSTALACIONES SANITARIAS			US \$	2.885,86
CAPITULO 4 INSTALACIONES ELECTRICAS				
Punto de instalación de iluminación, incluye tubería, cable, interruptores marca Levington y cajetin	Pto	20,00	21,00	420,00
Punto de instalacion de fuerza, incluye tubería cable, tomacorrientes marca Levington y cajetin	Pto	12,00	24,00	288,00
Caja Térmica Square D de 8 a 12 puntos	U	1,00	100,00	100,00
Plafón metálico con foco incandescente	U	2,00	8,50	17,00
Luminarias tubo fluorescente 2x40 vistas para salas de clase	U	4,00	38,00	152,00
Lamparas industriales	u	10,00	140,00	1.400,00
Lamparas anti humedad	u	2,00	30,00	60,00
SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS			US \$	2.437,00
TOTAL COSTOS DIRECTOS			US \$	33.567,84
COSTOS INDIRECTOS (25%)			US \$	8.391,96
IMPREVISTOS (5%)			US \$	1.678,39
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION			US \$	43.638,20

24/7 Workout

PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Cruce de Poleas 270lbs	1,00	1	1.214,40	1.214
2	Biceps Femoral 180lbs	1,00	1	827,20	827
3	Máquina de glúteos Acostado 210lbs	1,00	1	862,40	862
4	Máquina de Aductores 210 lbs	1,00	1	862,40	862
5	Fondos Placa 210lbs	1,00	1	862,40	862
6	Tabla de Abdomen Regulable	1,00	2	334,40	669
7	Bench Press Inclinado	1,00	2	290,40	581
8	Bench Press Declinado	1,00	2	290,40	581
9	Pantorrillera Sentado Disco	1,00	1	255,20	255
10	Fondos Abdominal	1,00	2	211,20	422
11	Haula Sentadillas	1,00	1	331,76	332
12	Pesas de 10kg	1,00	30	16,74	502
13	Pesas de 20 kg	1,00	12	44,64	536
14	Pesas de 5 kg	1,00	40	8,50	340
15	Pesas de 5 lbs	1,00	40	4,45	178
16	Juego de Mancuernas de 5 a 50 lbs c/u, en caucho, bar	1,00	2	1.350,00	2.700
17	Elípticas Profesionales con Movimiento de brazos marc	1,00	4	2.000,00	8.000
18	Prensa 45grados	1,00	1	450,00	450
19	Predicador con Peso Incorporado	1,00	1	356,00	356
20	Extensiones con peso incorporado	1,00	1	376,00	376
21	Jalón Espalda con peso incorporado	1,00	1	348,00	348
22	Banca Pecho Plano	1,00	2	88,00	176
23	Barra Olímpica (Recta)	1,00	3	65,00	195,00
24	Barra Zeta	1,00	3	45,00	135,00
25	Banco Regulable	1,00	3	89,00	267,00
26	Equipos hidromasaje con bomba	1,00	1	1.200,00	1.200,00
27	Equipo Sauna	1,00	1	800,00	800,00
28	Equipo Turco	1,00	1	1.023,00	1.023,00
29	Balanza digital	1,00	2	32,40	64,80
30	Calefon	1,00	3	177,68	533,04
31	Extintores	1,00	4	29,45	117,80
32	Dispensador de jabon	1,00	4	9,52	38,08
33	Dispensador de papel higienico	1,00	4	10,45	41,80
34	Dispensador de papel toalla	1,00	8	7,49	59,92
35	Sistema de accesos por clave de seguridad	1,00	1	2.500,00	2.500,00
36	Sistema de cámaras de video para seguridad	1,00	1	1.500,00	1.500,00
COSTOS DE INTERNACION					
TOTAL					29.906