



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA DEL GIMNASIO “BODY SHAPING GYM”

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


Profesor Guía  
MBA. Marco Castillo

Autor  
Juan Javier Vargas Guerrero

Año  
2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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



---

Marco Castillo

MBA

C.I.1715303747

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



---

Juan Javier Vargas Guerrero

C.I. 1722441175

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto fue establecer un plan de mejora del gimnasio Body Shaping Gym, para asegurar la competitividad dentro del mercado y generar mayores ingresos y rentabilidad, mediante estrategias de marketing.

El análisis FODA determinó que el gimnasio se encuentra posicionado y tiene una cartera de clientes fieles; además de una estructura organizacional bien definida.

Tras haber realizado las matrices EFI y EFI se determinó que los principales problemas del gimnasio se encuentran en las siguientes áreas: Filosofía organizacional, Producción y operaciones, Sistemas de información gerencial, Marketing, Finanzas y contabilidad.

El plan de mejora propuesto buscó incrementar los ingresos y fidelización del número de clientes actuales del gimnasio. La inversión inicial requerida para realizar el plan de mejora es de \$8472,50, los cuales fueron cubiertos por las utilidades del año base, un arriendo de local y un préstamo bancario. Por consiguiente con el plan de mejora se buscará aumentar la base de clientes actuales en un 1,8% mensualmente al primer año (2016), y así ir disminuyendo este rendimiento del 1,5%, 0,7%, 0,5% al 0,3% para los siguientes años, 2017 al 2020, respectivamente.

Después de haber implementado el plan de mejora se ha podido determinar que las utilidades incrementales del 2016 son de \$1.296,00 las mismas que se seguirán incrementando hasta el año 2020.

De acuerdo al análisis de los flujos incrementales se ha obtenido un VAN de \$ 56,61, mayor a 0, y un TIR del 21%, determinándose que el plan de mejora es rentable.

## ABSTRACT

The objective of this project was to establish an improving plan for Body Shaping Gym, to ensure competitiveness in the market and generate higher revenues and profitability through marketing strategies.

SWOT analysis determined that the gym is positioned and has a portfolio of loyal customers, as well as a well-defined organizational structure.

After making EFI and EFI matrices, it was defined that the main gym problems were in the following areas: Organizational philosophy, production and operations, Management information systems, Marketing, Finance and accounting.

The proposed improvement plan aimed to increase revenues and the loyalty of the current number of gym customers. The initial investment required to carry out the improvement plan was \$8,472.50, which were covered by the profits of the base year, place leasing, and a bank loan. Therefore, the improvement plan seeks to increase the current customer base by 1,8% monthly in the first year (2016), and so this performance would be declining 1,5%, 0,7%, 0,5% and 0,3% for the following years, 2017 until 2020 , respectively.

Having implemented the improvement plan, it has been determined that the incremental profits of 2016 are \$1.296,00, which will continue to increase until 2020.

According to the incremental flows analysis, it has been obtained a NPV of \$56.61, higher than 0, and an IRR of 21%, determining that the improvement plan is profitable.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.2 Objetivo General del trabajo.....	1
1.3 Objetivos Específicos del trabajo .....	1
<b>2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....</b>	<b>2</b>
2.1 Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1 Análisis externo. Análisis PEST .....	2
2.1.2 Análisis de la industria .....	5
2.1.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) .....	6
2.2 Análisis interno.....	8
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional.....	8
2.2.2 Producción y operaciones.....	10
2.2.3 Investigación y desarrollo .....	10
2.2.4 Sistemas de información gerencial .....	11
2.2.5 Marketing.....	11
2.2.6 Finanzas y contabilidad .....	15
2.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	18
<b>3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>20</b>
3.1 Análisis FODA.....	20
3.2 Evaluación.....	21
3.3 Propuesta de Mejora .....	21
3.3.1 Plan de mejora costeadó .....	21
Descripción del plan de publicidad y promoción.....	23
3.3.2 Cronograma .....	25
<b>4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES.....</b>	<b>26</b>
4.1 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital .....	28

4.2	Índices financieros.....	28
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>6.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>31</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>32</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

En la actualidad la mayoría de gimnasios se han modernizado al completar y mejorar sus servicios, logrando así aumentar su competitividad en el mercado. Según diario El Universo (2013) se tiene como referencia al antiguo o tradicional gimnasio que poseía solo máquinas y pesas, para con el paso del tiempo aumentar y complementar el negocio con nuevos servicios como son crossfit, kick boxing, spinning, entre otros. Además, con la gran acogida de la actividad física, se puede apreciar el aumento de individuos que hacen diferentes ejercicios como: trotar, caminar, correr o hacer ciclismo.

Sin embargo al gimnasio “Body Shaping Gym” se lo ha venido llevando de manera informal, lo que ha generado algunos problemas que impiden que este siga progresando.

El gimnasio ha estado en el mercado por más de 5 años por lo que el gerente propietario quiere posicionar y asegurar la competitividad del gimnasio dentro del mercado para llegar a ser uno de los mejores en el Valle de los Chillos; así también, expandirse en nuevas zonas geográficas del mismo sector que no cuentan con este servicio y por ende generar mayores ingresos y rentabilidad.,

Por lo que es necesario encontrar y contrarrestar las falencias del gimnasio “Body Shaping Gym”, mediante la ejecución de un plan de mejora.

### **1.2 Objetivo General del trabajo**

Establecer un plan de mejora para el gimnasio “Body Shaping Gym”.

### **1.3 Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar un análisis del macro y micro entorno de la industria para determinar qué tan posicionado se encuentra el gimnasio a través de un análisis Pestel y las 5 Fuerzas de Porter.
- Levantar información actual de la empresa a través de la matriz FODA.
- Analizar e identificar el área de mejora a través de la identificación de factores claves de la empresa utilizando las matrices EFI y EFE.
- Proponer el plan de mejora e implementación en función de la información encontrada en el gimnasio.



## 2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Análisis externo. Análisis PEST

##### 2.1.1.1 Factores Políticos

No se han encontrado factores políticos que afecten a la industria.

##### 2.1.1.2 Factores Económicos

#### Deducción del Impuesto a la Renta

De acuerdo al El Universo (2013) los gastos deportivos por concepto de salud que serán admitidos para la deducción de impuestos, abarcan a todo tipo de actividad deportiva, así como: compra de equipos deportivos, pago de inscripción o mensualidad de gimnasios, entre otros. Esto incentivará a los ciudadanos a realizar más deporte y actividad física y obligará a los comerciantes del deporte a cumplir con sus actividades tributarias.

#### Inflación

La inflación es una medida estadística que analiza el Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, la canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de clase social media y baja y es establecida a través de una encuesta de hogares (BCE, 2015)

**Tabla 1.** Comparación de la inflación de febrero, marzo y abril entre los años 2014 y 2015.

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Abril-30-2015	4.32 %	Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2015	3.76 %	Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2015	4.05 %	Febrero-28-2014	2.85 %

Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015.

Se puede observar en la tabla 1 que la inflación del Ecuador del año 2014 fue menor que la del 2015, en febrero, marzo y abril. Cabe recalcar que la inflación de abril de 2015 es mayor a la del 2014 con 1,07% más, lo que afecta al país.

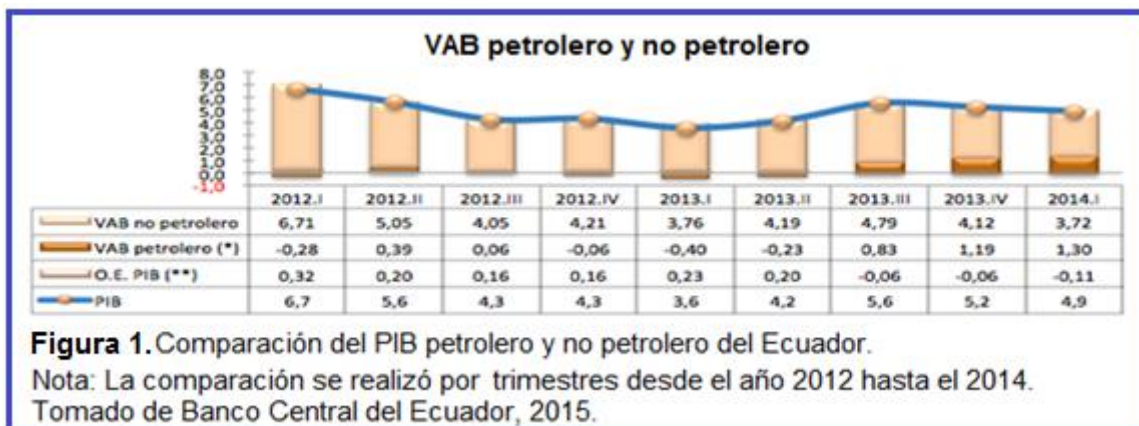
Como información adicional, la Canasta Básica Familiar fue modificada a 660,85 dólares, pero, el ingreso familiar al mes con 1,6 perceptores es de 660,80 dólares, por lo que el ingreso familiar es menor al costo de la canasta Básica. (INEC, 2015).

## PIB

El PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. (El Banco Mundial, 2015)

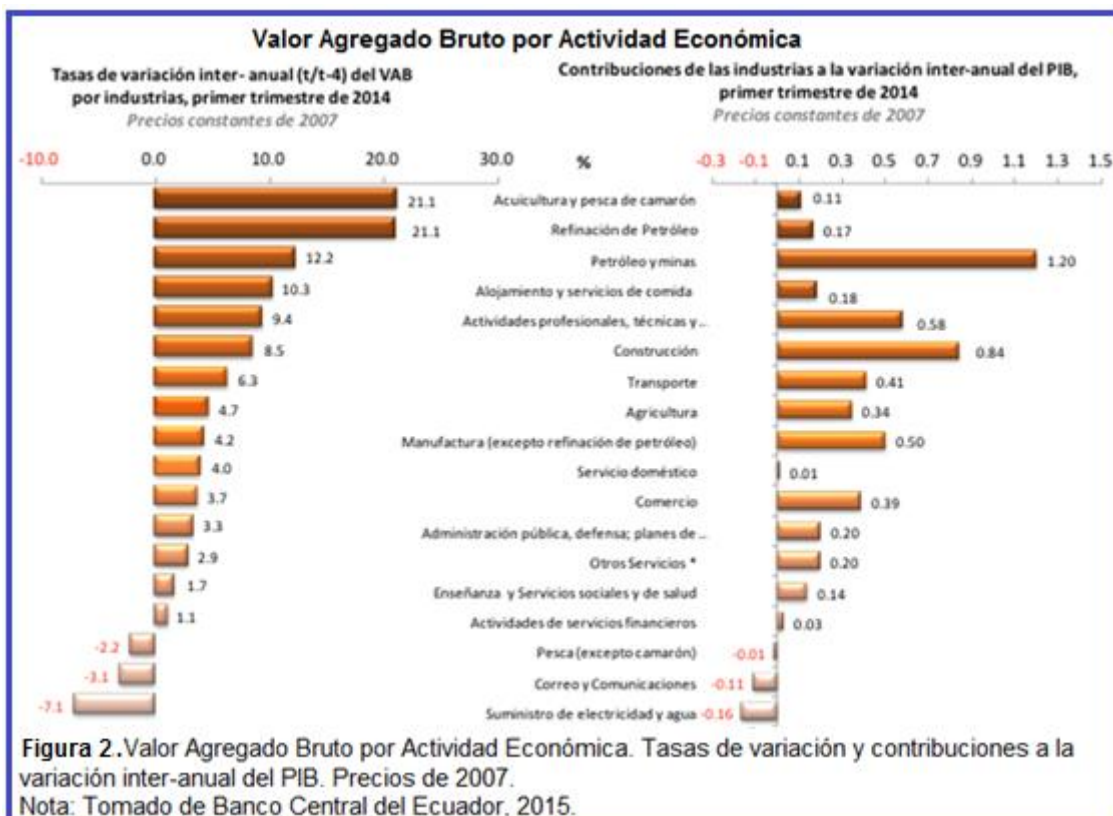
### PIB Petrolero y PIB no Petrolero

El PIB no petrolero es la suma de todas actividades económicas no petroleras.



Se puede observar que el aporte del PIB no petrolero en el primer trimestre del 2013 es de 3,76% y en el primer trimestre del 2014 es de 3,72%, por lo que ha bajado en un 0,4%. Sin embargo, se puede observar que el PIB no petrolero es el que aporta más a la economía ecuatoriana, basándonos en el primer trimestre del 2014 que es de 3,72% de aporte, mientras que el PIB petrolero aporta con tan solo 1,30%(BCE, 2015).

### Aporte de las industrias al PIB



De acuerdo al gráfico 2, la actividad económica que mostró mayor crecimiento interanual en el primer trimestre del 2014 es la ACUICULTURA Y PESCA DE CAMARÓN con (21,1%). Así también, la actividad económica que más contribuyó al crecimiento del PIB fue: PETRÓLEO Y MINAS con (1,20%). Por otro lado, la industria de ENSEÑANZA Y SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD mostraron un crecimiento interanual de (1,7%); y contribuyeron con un (0,14%) al PIB ecuatoriano.

### 2.1.1.3 Factores Sociales, demográficos y Culturales



El Cantón Rumiñahui es el más pequeño de Pichincha ya que consta de 139 kilómetros cuadrados. El 99.4% de los hogares tiene servicio de energía eléctrica, y el 64 %, tienen de teléfono convencional. Así mismo, el cantón ha experimentado un crecimiento poblacional significativo al pasar de 65.882 habitantes en el 2001, a 85.852, en el 2011. El 50.6 % de la población tiene entre 20 y 54 años, el 37 % tiene menos de 20 y el 13% tiene 55 años en adelante.

La actividad económica que tiene rubros más altos es: el comercio al por mayor y menor, en la que trabajan 18% de personas, por otro lado, las actividades con menores rubros son enseñanza, con (6.3%) y administración pública y defensa con (5.3 %) de personal.

### Cultural

El primordial objetivo del Gobierno de Rumiñahui es motivar la actividad física y recreativa en el Cantón, además, apoyar a las ligas barriales y la comunidad (Gobierno Municipal Rumiñahui, 2013).

### Práctica del deporte

Tabla 2. Población que practica algún deporte, según sexo. Nivel Nacional.

		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Practica algún deporte	Si	2 232 480 47,7%	790 829 16,2%	3 023 309 31,6%
	No	2 451 302 52,3%	4 092 716 83,8%	6 544 018 68,4%
	<b>Total</b>	<b>4 683 782</b> <b>100,0%</b>	<b>4 883 545</b> <b>100,0%</b>	<b>9 567 327</b> <b>100,0%</b>

Nota: Tomado de INEC, 2009.

Según la tabla 2, se puede observar que los hombres practican más deporte con un (47,7%) y las mujeres solo un (16,2%) (INEC, 2009, p.7).

## 2.1.2 Análisis de la industria

### 2.1.2.1 Tabla 3. CIU

Tabla 3. CIU

SECTOR	P	ENSEÑANZA
INDUSTRIA	P85	ENSEÑANZA
	P854	OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA
	P8541.0	ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA
	P8541.0	ENSEÑANZA DE GIMNASIO Y YOGA
NEGOCIO		GIMNASIO

Nota: Tomado de INEC,2012.

Según la clasificación nacional de actividades económicas de la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la industria de la enseñanza abarca algunos servicios. El negocio se ha catalogado en la industria de la Enseñanza de Gimnasia y Yoga, con el código P8541.02.

### 2.1.2.2 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

#### Rivalidad entre competidores-Alta

Los gimnasios compiten específicamente en precios, los cuales varían dependiendo el target al que se dirigen, así mismo, en la industria se compite en tener mejores instalaciones (grandes y modernas). En cuanto a servicios, compiten en adecuaciones dentro la instalación, como, sistema de ventilación, duchas, sauna, servicio al cliente como: instructores con experiencia, formas de pago entre otros." Por ende la rivalidad entre competidores es alta en la industria.

#### Poder de negociación de los clientes-Alto

En el sector deportivo, en este caso la industria de yoga y gimnasios, los clientes tienen mucho poder de negociación, ya que al pagar el servicio de un gimnasio no se está cubriendo una necesidad básica y por ende se puede excluir con facilidad. Los clientes tienen varias opciones al momento de elegir realizar actividad física y de recreación, por lo que pueden decidir entre diversas opciones y escoger lo que más se ajuste a su presupuesto y exigencia de servicio. Existe la competencia de varias empresas de la zona, que se dedican al área de recreación, actividad física y deporte, se puede encontrar bailo terapia, Pilates, spinning, artes marciales y fitness.

#### Poder de negociación con los proveedores-Bajo

Existen escasos proveedores de maquinaria para gimnasios, en este rango está la maquinaria importada que tiene un costo más alto y la maquinaria nacional que varía de acuerdo a las especificaciones, así también, existen las maquinas creadas de

manera artesanal, las cuales son más asequibles en precio que las antes mencionadas, pero no son hechas con especificaciones técnicas de uso.

### Barreras de entrada- Media

La inversión al momento de iniciar es significativa, comprar maquinaria deportiva, buscar unas instalaciones adecuadas, entre otros. Se necesita de dinero para hacerlo rotar en mantenimiento de maquinaria, servicios básicos y demás. Por lo que la inversión monetaria es alta. Por otro lado, es fácil entrar al mercado y conseguir clientes, debido a que las personas día a día están buscando realizar actividad física y cubrir sus necesidades, se puede entrar con precios más bajos u ofrecer más servicios por el mismo precio. Así mismo, los permisos son fáciles de obtener, permiso de bomberos, Ruc, permiso de funcionamiento, lo que demanda tiempo más no es difícil de conseguir. Por lo que esta barrera de entrada es baja. En conclusión, Las barrera de entrada para nuevos competidores es media.

### Productos sustitutos- Alta

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que las personas pueden realizar deporte al aire libre sin ningún costo, además, los planes del gobierno como “Ecuador ejercítate” hace que las personas asistan a parques y plazas a realizar actividades deportivas de manera gratuita. Así también, existen complejos deportivos que pueden ser utilizados de manera privada, ya sea pagando una membresía o alquilando solo por un momento.

### 2.1.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Tabla 4. Matriz EFE

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS(EFE)</b>				
#	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1	Gastos deportivos admitidos para deducción de impuestos.	0,12	2	0,24
2	Los hombres practican más deporte con un (47,7%) y las mujeres solo un (16,2%) a nivel nacional. En Rumiñahui el 58% de población son hombres y el 87% no tiene más de 54 años.	0,09	3	0,27
3	La industria de la enseñanza ha crecido 1,7% interanual.	0,1	2	0,2
4	Apoyo hacia el deporte por parte del gobierno.	0,11	2	0,22
5	Barreras de entrada nivel medio, no permiten que los competidores entren al mercado con facilidad.	0,16	3	0,48
<b>AMENAZAS</b>				
6	Rivalidad entre competidores alta	0,11	3	0,33
7	Poder de negociacion con los clientes alto(opciones para realizar deporte y actividad física(público, privado)	0,13	2	0,26
8	Amenaza de productos sustitutos alta(diferentes opciones de servicio con o sin costo )	0,09	3	0,27
9	Poder de negociacion con los proveedores es bajo(maquinaria nacional e importada)	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,45</b>

## **Conclusiones**

De acuerdo con la matriz de factores externos EFE, y a la ponderación correspondiente que se obtuvo (2,45), se puede deducir que el gimnasio no está en el promedio, pero no está aprovechando al máximo sus oportunidades y de igual manera no está contrarrestando las amenazas que tiene la industria.

## **Análisis Pestel**

1.- Los gastos deportivos admitidos para la deducción de impuestos son una oportunidad debido a que las personas al momento de pagar su mensualidad o comprar un artículo deportivo podrán apreciar un gasto beneficioso.

2.- Los hombres practican más deporte con un (47,7%) y las mujeres solo un (16,2%) a nivel nacional. En Rumiñahui el 58% de población son hombres y el 87% no tiene más de 54 años, lo que es una oportunidad, ya que se puede atraer a una gran cantidad de clientes (hombres) aprovechando que son jóvenes y estos se apegan más a los gimnasios.

3.- La industria de la enseñanza ha crecido 1,7% interanual, lo que significa una oportunidad, por el incremento de oferta-demanda.

4.- Existe apoyo hacia el deporte por parte gobierno, lo que impulsa a la industria a seguir creciendo y mejorando los servicios y por ende cubriendo la gran demanda deportiva.

## **Análisis Porter**

5.- Se ha determinado que las barreras de entrada son nivel medio, ya que no permiten que los competidores entren al mercado con facilidad, esto tomando en cuenta que la inversión inicial es alta, pero, los permisos de funcionamiento y gran demanda, facilitan entrar al mercado. Esta oportunidad es buena para la industria al no permitir que haya sobreoferta de gimnasios.

6.- Existe una rivalidad entre competidores alta, debido a que en la industria se compite por infraestructura, adecuaciones y servicios brindados, lo que permite tener mayor o menor clientela si el gimnasio cuenta con unas instalaciones adecuadas.

7.- El poder de negociación con los clientes es alto, ya que hay varias opciones para realizar deporte y actividad física (Instalaciones públicas y privadas), por lo que es una gran amenaza. Los clientes tienen la capacidad de escoger el servicio que más les sea conveniente.

8.- El poder de negociación con los proveedores es bajo porque se tiene escasos proveedores de maquinaria para gimnasios (nacional e importada), esto afecta al momento de elegir maquinaria por sus atributos técnicos y de bienestar para el cliente.

9.- La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que las personas pueden realizar deporte al aire libre sin ningún costo. Esta es una gran amenaza ya que existen varias actividades deportivas y físicas a elegir.

## 2.2 Análisis interno

### 2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

#### 2.2.1.1 Situación general de la empresa

#### Misión

Brindar un servicio completo en fisicoculturismo y musculación para hombres y mujeres de distintas edades.

#### Análisis de la misión:

Cliente: se especifica a hombres y mujeres de distintas edades; No tiene: target al que se dirige, personas profesionales o amateurs, rango de edad.

Producto: Servicios completos en físico culturismo y musculación.

Lugar: No se especifica qué lugar o zonas geográficas.

Tiempo: No se especifica tiempo.

Empleados: No se considera a los empleados.

La misión no se encuentra bien estructurada, no posee elementos como lugar, tiempo y empleados, por ende es necesaria una reestructuración.

#### Visión

Ser conocido en todo el Valle de los Chillos mediante la expansión de la empresa.

#### Análisis de la visión:

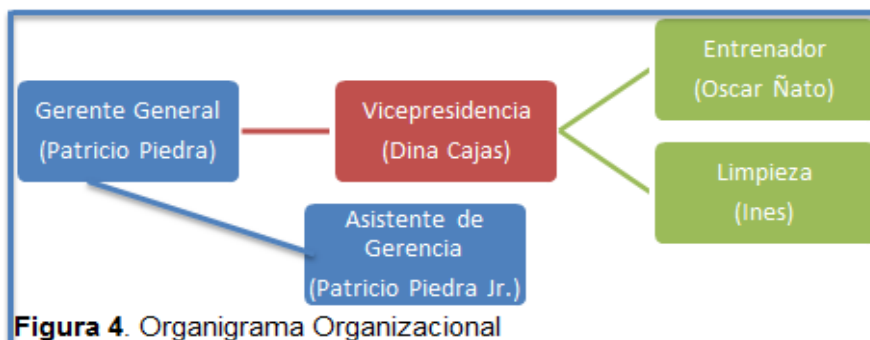
La visión no posee tiempo específico, no se encuentra totalmente alineada con la misión debido a que le faltan elementos como producto y cliente, por ende si solo se lee la visión, se la puede asociar como una visión general para cualquier empresa. Por lo que la misión y visión no son consistentes con la empresa.

#### Análisis de los objetivos:

La empresa no cuenta con objetivos, lo que es una gran debilidad al no tener un horizonte, lo que quiere decir que la empresa no se ha propuesto nada porque seguir manteniéndose y mejorando.

#### Administración y Recurso Humanos

El gimnasio cuenta con una oficina administrativa, la cual es ocupada por el gerente general en diferentes horarios. A continuación el organigrama organizacional.



Funciones que realiza cada integrante de la empresa:

**Gerente General.-** Las funciones que cumple el gerente general son, administrar el negocio, revisar que todo esté en correcto orden, ya sea por fuera y por dentro de las instalaciones. Manejo de los empleados en cuanto al control de sus funciones, tener al día los pagos básicos agua, luz y sueldos e internet. Además, se pone énfasis en el servicio, en lo que se refiere a atención al cliente. El gerente se preocupa de tener la maquinaria en óptimas condiciones y revisar que se cumplan las normas impuestas, así mismo, se encarga de revisar las utilidades mensuales del gimnasio.

**Asistente Gerencia.-** Este cargo tiene a las funciones de asistir al gerente general en lo que sea necesario y al mismo tiempo, cumplir con las funciones del gerente general cuando este no está presente. El asistente de gerencia da informes diarios a su superior al finalizar la jornada laboral.

**Vicepresidencia.-** los roles que desempeña el personal de vicepresidencia son relacionados con el departamento financiero del gimnasio, ya que se encarga de realizar pagos y cobros para mantener el manejo de la contabilidad al día. Con estos informes se obtienen de manera más detallada que meses son los mejores en utilidades que otros.

**Entrenador.-** el entrenador se encarga de brindar información acerca del servicio, cuidar las maquinarias y equipos del gimnasio, por consiguiente, entrenar a los clientes diariamente y cubrir las exigencias y necesidades que estén a la mano. El personal da informe diario al superior de turno.

**Limpieza.-** La persona de limpieza se encarga de mantener limpio el lugar, desinfectar máquinas de uso diario. Este departamento da informe semanal al superior de turno.

La remuneración es asignada al empleado de acuerdo a la experiencia laboral, servicio que brinda dentro de la organización y nivel de estudios que obtenidos.

### **Conclusiones de la estructura organizacional**

1.- El nombre de vicepresidencia no es apropiado para este cargo, se debe tomar en cuenta un cambio de nombre, pero debe conservar las funciones.

2.- Se puede concluir que existe una subutilización de un cargo de nivel medio, en este caso el asistente de gerencia está generando un gasto fijo mensualmente y no es necesario, debido a que la vicepresidencia podría tomar las funciones de este sin ningún inconveniente.

3.- Este organigrama es muy claro en cuanto a jerarquías que maneja y a la vez muy funcional para los miembros de la organización.

4.- En lo que respecta a recursos humanos, el gerente general es el que ocupa y se responsabiliza de este cargo, debido a que no existe experiencia en este ámbito, existen algunas deficiencias.

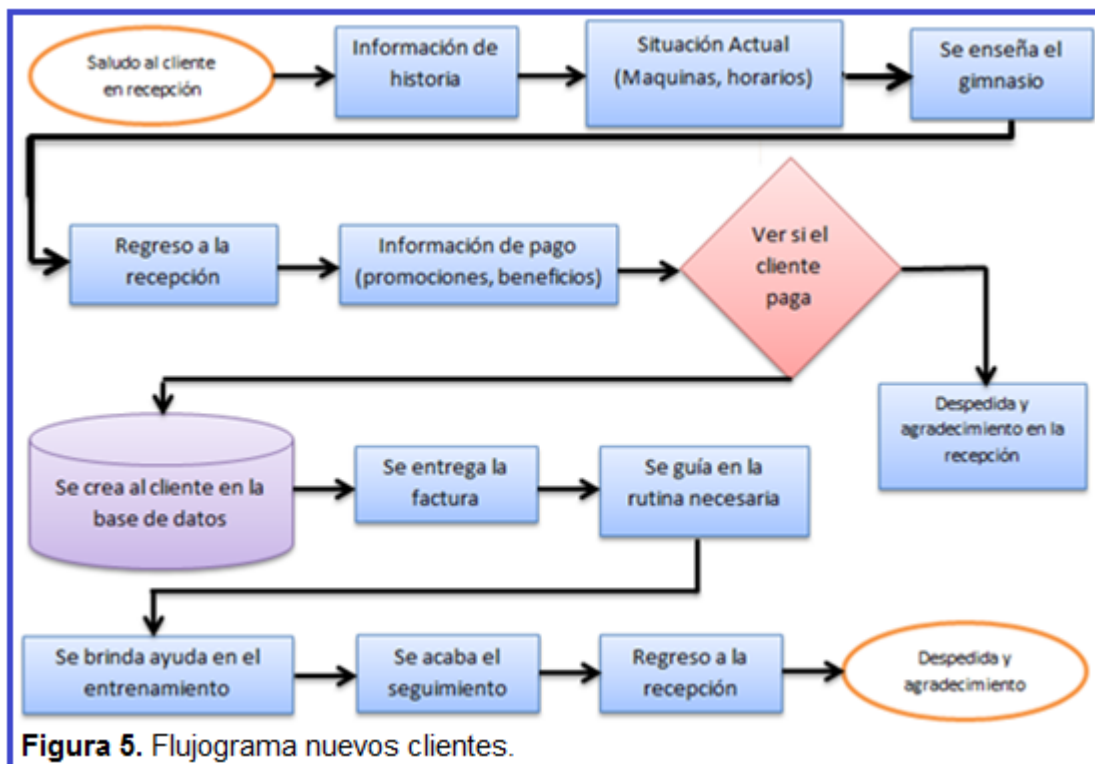
-No existe mayor comunicación interna entre la gerencia general y los últimos rangos jerárquicos de la empresa (entrenador, limpieza).

-No existe capacitación, no existe inducción para nuevos empleados, lo que genera una deficiencia en el servicio.



## 2.2.2 Producción y operaciones

Existe un flujograma de atención al cliente (nuevos clientes).



### Operaciones

El gimnasio tiene un horario de atención de lunes a viernes de 7:00 am a 10:00 pm y los sábados de 9:00 am a 1:00 pm.

### Ubicación

Valle de los Chillos (Av. Ilaló S4-215 entre Zamora y Río Tivacuno)

### Conclusiones producción y operaciones

- 1.- El flujograma de atención a nuevos clientes se encuentra bien organizado y es muy funcional al momento de su aplicación real, esto ayuda a los empleados a seguir un esquema definido y no tener problemas con clientes nuevos.
- 2.- No existe un flujograma de clientes antiguos. No hay pasos a seguir para brindar un buen servicio o seguimiento.
- 3.- La operatividad del gimnasio es una debilidad, ya que se gastan recursos humanos, servicios básicos, en horas de almuerzo (1:00pm-3:30pm), por lo que se debe tomar en cuenta cerrar en estas horas.

### 2.2.3 Investigación y desarrollo

El gimnasio brinda servicios mas no productos, por ende no existe investigación y desarrollo.

## 2.2.4 Sistemas de información gerencial

El registro se lo hace de manera manual en un cuaderno, lo que perjudica a la empresa debido a que no se puede controlar de una manera correcta y eficaz el registro de clientes nuevos y clientes antiguos. No se puede tener una base de datos clara y ordenada, no se encuentra control sobre fechas y horarios de mayor afluencia. Es un control muy informal y por ende es muy difícil encontrar algún dato con exactitud. (Ver Anexo 1).

La computadora no se la utiliza de manera adecuada. Se subutiliza el equipo de computación, ya que como se puede observar en el (Anexo 2), se utiliza un protector de pantalla para recordar que los clientes deben registrarse en el cuaderno, este equipo pasa encendido todo el día y por ende significa un gasto innecesario mensual. Se puede aprovechar este equipo de computación para realizar hojas de registro y control en Microsoft Excel.

## 2.2.5 Marketing

### Matriz Boston Consulting Group o Matriz de crecimiento y participación.

\*Para realizar el análisis de la matriz, se han encontrado los siguientes datos.

-Producto: Servicio de gimnasio

-Ventas 2014: \$ 25226,40                      Ventas 2015: \$ 28242,00

-Ventas 2015 del principal competidor: \$ 38830,00

\*Crecimiento de ventas del producto

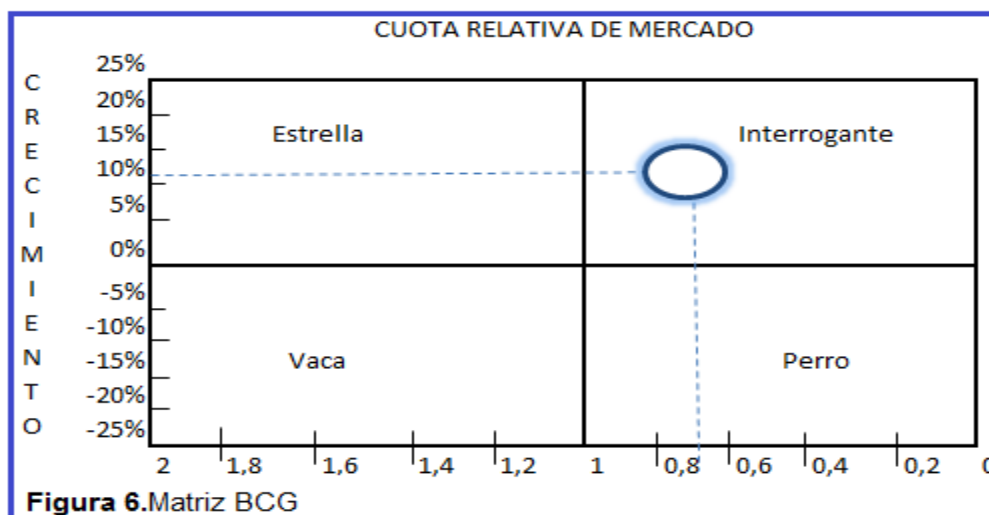
Formula:  $\text{Ventas 2014} - \text{Ventas 2015} / \text{ventas 2014}$

Crecimiento: 11% (Alto)

\*Cuota de mercado

Formula:  $\text{Ventas 2015 del gimnasio} / \text{Ventas 2015 de la competencia}$

Cuota: 0,7(Bajo)



-Después de haber realizado la matriz BCG, se pudo determinar que el gimnasio "Body Shaping" tiene un alto crecimiento, pero una baja cuota relativa o participación de mercado, dando como resultado en el cuadrante interrogante, lo que significa que el producto brindado está en crecimiento.

-Se debe realizar inversión para mejorar la posición en el cuadrante.

-Se debe plantear y aplicar estrategias de marketing para que el producto se convierta en estrella y no decaiga al cuadrante perro.

-La competencia tiene unas ventas mayores en comparación a las nuestras, con un estimado de \$10.000, lo que representa un mejor trabajo por parte de la competencia al tener mayor cuota de mercado.

-Las ventas anuales de nuestra empresa no varían mucho entre el año 2014 y 2015, apenas se han incrementado \$ 3.000, lo que significa que no se ha ganado mercado, sino que, por el aumento en el pago de mensualidad han subido los ingresos.

### **Estrategia actual de Marketing y propuesta de valor**

-En la actualidad, el gimnasio no cuenta con ninguna estrategia de marketing, debido a falta de conocimiento por parte del gerente, solo se ha tenido en cuenta ideas generales del cliente al que se dirige, en este caso hombres y mujeres desde los 15 años de edad, pero no se ha fijado un mercado objetivo al detalle.

-De igual manera, no existe una propuesta de valor que identifique a la empresa, lo que hace difícil que la empresa siga creciendo ofreciendo el mismo servicio por tantos años.

### **Mezcla de Marketing**

#### **Producto**

- Básico: Servicio de gimnasio
- Real: Se ofrecen planes de entrenamiento especializado, aumento de masa muscular, reducción de peso, acondicionamiento físico.
- Aumentado: Uso de instalaciones, parqueadero, baños.
- Horario de atención: lunes a viernes de 7:00 am a 10:00 pm y los sábados de 9:00 am a 1:00 pm.
- Formas de pago: Solo se acepta efectivo
- Servicios complementarios: Venta de bebidas en las instalaciones.
- Marca: No existe un logo que identifique al gimnasio. Tampoco se identifica por el nombre.
- Servicio al cliente: este servicio es brindado mientras el cliente asiste al gimnasio, pero no se da un seguimiento post venta.
- Ciclo de vida: este producto se encuentra en la etapa de crecimiento, debido al tiempo que se encuentra en el mercado, el aumento de la demanda.

#### **Precio**

- Costo de venta: costo de mensualidad es \$35.
- Estrategia de precios: este precio se ha fijado en base a la competencia, asignando un precio más bajo para poder competir.
- Estrategia de entrada: La estrategia de precio de entrada se basó en la competencia, año 2010(\$20).
- Estrategia de ajuste: No se ha realizado ninguna estrategia de ajuste de precio en ningún año. (No existen planes de membresía.)

## Plaza

- Lugar: Valle de los Chillos (Av. Ilaló S4-215 entre Zamora y Río Tivacuno)
- Estrategia de distribución: No existe una estrategia de distribución.
- Canal de distribución: Se realiza de manera directa.
- Estructura del canal de distribución: en este caso la estructura es productor-consumidor.
- Puntos de venta: No existen puntos de venta externos, solo se maneja el punto de venta directa en la misma empresa.

## Publicidad y Promoción

- Estrategia promocional: No se ha realizado estrategias promocionales en ningún mes del año.
- Estrategia publicidad: El gerente ha tratado de promocionar el gimnasio mediante tarjetas de presentación, flyers y camisetas con la marca, pero, estos esfuerzos no han impactado como se ha querido por falta de conocimiento. Estos documentos se encuentran únicamente en la recepción del gimnasio, no hay la difusión adecuada. (Ver anexo 3)
  - Las tarjetas de presentación, y flyers se encuentran exhibidas en el mismo gimnasio, por lo que no se ha tenido ningún impacto en potenciales clientes, sino que, los clientes actuales son los que ven día a día esta publicidad.
  - Las camisetas fueron hechas con la finalidad de la venta para posicionar la marca, pero, las mismas se encuentran sucias y desgastadas por el tiempo porque no se hizo la promoción de venta adecuada y se las guardo en una bodega.
- Redes Sociales: se maneja una red social, pero, no se realiza actualización y seguimiento de la misma. (Ver anexo 4)
  - La red social abierta fue manejada por el lapso de unos días y no se ha actualizado por más de 9 meses, por lo que no tuvo ningún impacto o aceptación de clientes.
- Promoción de ventas: No se ha realizado promoción de ventas por falta de conocimiento del gerente.
- Marketing Directo: Se utiliza marketing directo desde el punto de venta (oficina de administración).
- Fuerza de ventas: La fuerza de ventas que se utiliza en la empresa son los recursos humanos, ya sea por parte de los entrenadores, gerente y vicepresidencia. Este proceso solo se da cuando el cliente entra al establecimiento y pregunta algo relacionado con el servicio.

## Costeo de publicidad y promoción

**Tabla 5.** Publicidad y Promocion

Publicidad	Costo	Total
Redes sociales	0	0
Flyers	100	30
Tarjetas presentacion	100	25
Camisetas	20	100
<b>Cosot Total</b>		<b>155</b>

La tabla 5, representa los gastos que se han realizado en marketing en el año 2015, siendo el único año que se ha hecho este tipo de actividades.

### Costeo de la mezcla de marketing

**Tabla 6. Mezcla de Marketing**

Elementos	Costo	Total
Producto	0	0
Precio	0	0
Publicidad	155	155
Plaza	0	0
<b>Cosot Total</b>		155

### Conclusiones

En lo referente a descripción de producto, al tener como forma de pago solo efectivo, es una debilidad, ya que muchas personas disponen de dinero electrónico para facilitar sus compras, por ende estos potenciales clientes pueden optar por otras opciones.

En cuanto a servicios complementarios, se debería tomar en cuenta un buzón de sugerencias para que los clientes aporten con ideas para un mejor servicio.

No existe una marco o logo que identifique a la empresa, por ende es una debilidad, al no tener en la mente del consumidor una imagen para asociar a la empresa.

La estrategia de precios debe analizarse más a profundidad, analizar factores que influyen en el precio, como ubicación y target al que se dirige, no solo se debe fijar el precio en base a la competencia, esto afecta a la empresa al perder clientes ya sean actuales o potenciales.

Al no tener una estrategia de ajuste de precios, los clientes pueden rechazar el servicio y optar por la competencia.

Debido a que no se está manejando puntos de venta, la empresa no muestra incremento de clientes, ni reconocimiento de marca.

Las estrategias promocionales son muy importantes para conseguir y mantener a los clientes, al no realizar estas estrategias, se puede perder clientes.

La publicidad que se ha realizado ha tenido un mal enfoque, ya que el gerente no posee conocimientos sobre marketing, esto se refleja al no se ha tener impacto en clientes, por ende es un gasto y no una inversión.

El marketing es la herramienta más importante en el desarrollo de la empresa, pero, debido a la falta de conocimiento y mal manejo, no se ha logrado tener un buen impacto en clientes potenciales.

## 2.2.6 Finanzas y contabilidad

### Flujo de efectivo

Tabla 7. Flujo de Efectivo

	AÑOS PROYECTADOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 13.095,66	\$ 14.234,42	\$ 19.340,24	\$ 25.226,40	\$ 28.242,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 14.000,15	\$ 14.800,25	\$ 18.978,89	\$ 23.514,68	\$ 25.284,60
<b>FLUJO EFECTIVO</b>	\$ (904,49)	\$ (565,83)	\$ 361,35	\$ 1.711,72	\$ 2.957,40

### Estado de resultados

Tabla 8. Estado de resultados consolidado

<b>ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO (2011-2015)</b>	
Ventas	100138,72
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>100138,72</b>
Gastos sueldos	\$ 87.611,08
Gastos generales	\$ 8.967,49
<b>UTILIDAD ANTES DE INT E IMP Y PART</b>	<b>3560,15</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	754,57
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2805,58</b>
IMPUESTO A LA RENTA	940,70
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1864,88</b>

### Estado financiero

Tabla 9. Estado financiero

<b>COSOLIDADO 2011 -2015</b>		
<b>BALANCE INICIAL AL 31 DE DICIEMBRE 2015</b>		
<b>ACTIVO</b>		<b>\$ 104.659,86</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 7.169,86</b>
BANCOS	\$ 6.000,00	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.169,86	
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>\$ 97.490,00</b>
EDIFICACIONES	\$ 80.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 26.610,00	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -9.120,00	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>\$ -</b>
<b>PASIVO</b>		<b>\$ 5.635,85</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 5.635,85</b>
CUENTAS POR PAGAR	\$ 5.100,00	
IESS POR PAGAR	\$ 535,85	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$ 99.024,01</b>
CAPITAL	\$ 100.144,12	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 104.659,86</b>

## Conclusiones

Se puede observar claramente que se tiene una pérdida en los dos primeros años, siendo esto una debilidad ya que al no tener una utilidad, la empresa se ha arriesgado a que le sea cerrada por trabajar a pérdida.

Desde el año 2013 hasta la actualidad se puede observar un incremento en los ingresos, lo que ha significado un incremento en las utilidades, por lo que es bueno que la empresa se encuentre estable económicamente.

Al tener una utilidad acumulada tan baja, la empresa corre riesgo, al existir alguna fuerza externa (ámbito político, legal o económico) que impida mantener la empresa en el mercado.

Se ha tomado como base el año 2015, el mismo que tiene mayor utilidad que los años anteriores, por ende la empresa se encuentra con mayor estabilidad económica.

## Índices financieros

**\*Liquidez=** activo corriente/ pasivo corriente

$$\text{Liquidez} = \$ 7.169,86 / \$ 5.635,85 = 1,27.$$

Este resultado significa que la empresa puede afrontar sus obligaciones de pago si existiese alguna necesidad urgente.

**\*Endeudamiento=** pasivo total/ patrimonio

$$\text{Endeudamiento} = \$ 5.635,85 / \$ 99.024,01 = 0,06$$

Teniendo como resultado 0,06, nos indica que la capacidad de endeudamiento de la empresa es baja. Tiene mayor riesgo porque el dinero invertido es del gerente.

$$\text{INDICE DE RENTABILIDAD ROA} \quad \frac{\text{UTILIDAD NETA } \$ 1.864,88}{\text{ACTIVO TOTAL } \$ 104.659,86} = \mathbf{0,018} \quad 1,8\%$$

$$\text{INDICE DE RENTABILIDAD ROE} \quad \frac{\text{UTILIDAD NETA } \$ 1.864,88}{\text{CAPITAL } \$ 100.144,12} = \mathbf{0,019} \quad 1,9\%$$

Siendo el ROE mayor y el ROA menor, significa que la empresa puede realizar un préstamo para ser financiado, ya que tiene una autonomía económica.

## \*Indicadores de Actividad

Rotación de inventarios: No aplica debido a que es un servicio.

### Rotación de activos totales = Ventas / Activos totales

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\$ 100.138,72}{\$ 104.659,86} = 1$$

Al tener un ratio financiero bajo, muestra el nivel de eficiencia de la empresa al administrar sus activos. (Ha tenido una baja actividad)

## \*Indicador valor de mercado

\*Capital bursátil= Capital

$$\text{Capital bursátil/Ventas} = \$ 100.144,12 / \$ 100.138,72 = 1,000053947$$

Este indicador nos enseña el precio de las acciones de la empresa en el mercado.

### \*Indicador Dupont

(Utilidad neta / Ventas) \* (Ventas/ Activo total)\* multiplicador de capital = 0,018621977

\*Multiplicador de capital= Apalancamiento financiero activos/Patrimonio

Al tener un valor de 0,018, significa que la rentabilidad de la empresa es baja, por ende es difícil que alguien quiera invertir en esta.

### Competitiva de la organización

Tras haber realizado el análisis de la empresa se ha podido determinar que la misma tiene poca adaptación a los cambios, ya que se ha mantenido y manejado de manera similar, reflejando pérdidas y bajos réditos económicos, además, no se han implementado cambios importantes que ayuden a aprovechar mejor los recursos e invertirlos de mejor manera.

### Ingresos y egresos en promedio mensual año 2015.

Tabla 10. Gastos generales y sueldos

<b>Gastos</b>	
Agua	\$ 35,00
Luz	\$ 80,00
Internet	\$ 35,00
Arreglo maquinaria	\$ 30,00
<b>Sueldos</b>	
Entrenador/ M.T	\$ 185,95
Entrenador/ Horas	\$ 92,80
Persona limpieza	\$ 44,20
Asistente Gerencia/ M.T	\$ 185,07
Gerente General	\$ 850,00
Vicepresidencia/ M.T	\$ 185,07
Beneficios de ley al mes	\$ 383,96
<b>Total</b>	<b>\$ 2.107,05</b>

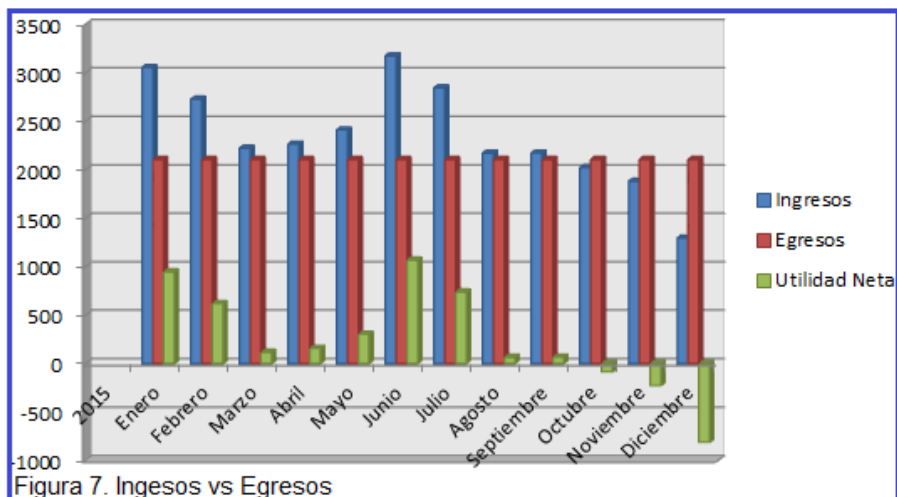
### Ingresos vs Egresos en promedio mensual

Tabla 11. Ingresos vs Egresos

Fecha	Ingresos	Egresos	Utilidad Neta
<b>2015</b>			
Enero	\$ 3.055	\$ 2.107,05	\$ 947,95
Febrero	\$ 2.727	\$ 2.107,05	\$ 619,95
Marzo	\$ 2.222	\$ 2.107,05	\$ 114,95
Abril	\$ 2.264	\$ 2.107,05	\$ 156,95
Mayo	\$ 2.411	\$ 2.107,05	\$ 303,95
Junio	\$ 3.175	\$ 2.107,05	\$ 1.067,95
Julio	\$ 2.845	\$ 2.107,05	\$ 737,95
Agosto	\$ 2.172	\$ 2.107,05	\$ 64,95
Septiembre	\$ 2.173	\$ 2.107,05	\$ 65,95
Octubre	\$ 2.023	\$ 2.107,05	\$ (84,05)
Noviembre	\$ 1.880	\$ 2.107,05	\$ (227,05)
Diciembre	\$ 1.295	\$ 2.107,05	\$ (812,05)
	<b>Utilidad/año</b>		<b>\$ 2.957,40</b>



Figura Ingresos vs Egresos



Como se puede observar en la gráfica anterior, los meses en que se tiene más egresos que ingresos son los últimos 3 meses del año (octubre, noviembre, diciembre), siendo diciembre el peor mes del año con una pérdida de 812,05. Por otro lado, los meses en que se factura más y se obtienen más ingresos son: enero, febrero, junio y julio, siendo enero con \$947,95 y junio con \$1067,95 los meses con mayor rentabilidad y ganancia.

\*En el Anexo 5, se detalla el gasto de sueldos de los empleados.

### 2.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Tabla 12. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS(EFI)				
N	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Gimnasio posicionado en el zona	0,06	3	0,18
2	Cartera de clientes fieles	0,08	4	0,32
3	Ubicado en una calle principal de gran afluencia	0,05	3	0,15
4	Espacios libres sin ser utilizados	0,05	3	0,15
5	Estructura organizacional bien definida	0,03	3	0,09
<b>DEBILIDADES</b>				
6	Filosofía organizacional mal definida(Misión, Visión, Objetivos)	0,08	1	0,08
7	No está bien definida la producción y operación	0,04	2	0,08
8	No existe una base de datos de clientes(SIG)	0,06	1	0,06
9	Procesos antiguos(SIG)	0,05	1	0,05
10	Empresa ubicada en el cuadrante perro(Matriz BCG)	0,05	2	0,1
11	Instalaciones subutilizadas(espacio sin utilizar)	0,07	1	0,07
12	Mal servicio al cliente(máquinas descuidadas, no hay implementos de limpieza)	0,08	2	0,16
13	No se ha realizado una buena campaña de marketing	0,08	2	0,16
14	No existe un análisis financiero y contable completo	0,08	2	0,16
15	No se definen estrategias de marketing	0,07	1	0,07
16	No hay investigación de mercados, cliente y competencia.	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,02</b>

## Conclusiones

1.-De acuerdo a la matriz de evaluación de factores internos (EFI), que nos da como resultado de ponderación (2,02), se puede asumir que el gimnasio está por debajo de la media y por ende, no se están explotando las fortalezas y no se está trabajando para minorar y controlar las debilidades, siendo así una empresa muy débil internamente.

2.-La misión y visión no se encuentran bien definidas, por lo que la empresa no tiene un horizonte trazado de lo que hace, ni de lo que va a hacer, por ende es necesaria una reestructuración. Además, La empresa no cuenta con objetivos, lo que es una gran debilidad al no haberse propuesto metas para seguir manteniéndose y mejorando en el mercado.

3.-Existe una subutilización de un cargo de nivel medio, en este caso el asistente de gerencia está generando un gasto fijo mensualmente y no es necesario, debido a que la vicepresidencia podría tomar las funciones de este sin ningún inconveniente.

4.-La operatividad del gimnasio es una debilidad, ya que se gastan recursos humanos, servicios básicos, en horas de almuerzo (1:00pm-3:30pm), por lo que se debe tomar en cuenta cerrar en estas horas.

5.-En cuanto a servicios complementarios, se debería tomar en cuenta un buzón de sugerencias para que los clientes aporten con ideas para un mejor servicio.

6.-Al no tener una estrategia de ajuste de precios, los clientes pueden rechazar el servicio y optar por la competencia, se debe analizar factores que influyen en el precio, como ubicación y target al que se dirige, no solo se debe fijar el precio en base a la competencia.

7.-No se han realizado estrategias promocionales ni estrategias de fuerza de ventas, pero se puede aprovechar que el gimnasio se encuentra ubicado en una vía principal y de gran afluencia para darse a conocer.

8.-La publicidad que se ha realizado ha tenido un mal enfoque, ya que el gerente no posee conocimientos sobre marketing, esto se refleja al no se ha tener impacto en clientes, por ende es un gasto y no una inversión.

9.-Tiene una salud financiera baja, debido al mal manejo y falta de conocimiento del gerente. Se puede observar claramente que se tiene una perdida en los dos primeros años, y a partir del tercer año de funcionamiento empieza a generar una rentabilidad baja.

### 3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

#### 3.1 Análisis FODA

Tabla 13. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
1.-Gimnasio posicionado 2.-Cartera de clientes fieles 3.-Ubicado en una calle principal de gran afluencia 4.-Estructura organizacional bien definida	2.-Los hombres practican más deporte con un (47,7%) y las mujeres solo un (16,2%) a nivel nacional. En Rumiñahui el 58% de población son hombres y el 87% no tiene más de 54 años. 3.-La industria de la enseñanza ha crecido 1,7% interanual. 4.-Apoyo hacia el deporte por parte del gobierno. 5.-Barreras de entrada nivel medio, no permiten que los competidores entren al mercado con facilidad.
Debilidades	Amenazas
1.-Filosofía organizacional mal definida(Misión,Visión,Objetivos) 2.-No está bien definida la producción y operación 3.-No existe una base de datos de clientes(SIG) 4.-Empresa ubicada en el cuadrante perro(Matriz BCG) 5.- Instalaciones subutilizadas(espacio sin utilizar) 6.-Mal servicio al cliente(máquinas descuidadas, no hay implementos de limpieza) 7.-No se ha realizado una buena campaña de marketing 8.-No existe un análisis financiero y contable completo 9.-No hay investigación de mercados, cliente y competencia.	1.-Rivalidad entre competidores alta 2.-Poder de negociacion con los clientes alto(opciones para realizar deporte y actividad física(público, privado) 3.-Amenaza de productos sustitutos alta(diferentes opciones de servicio con o sin costo ) 4.Poder de negociacion con los proveedores es bajo(maquinaría nacional e importada)

#### Conclusiones

- 1.-Al estar el gimnasio posicionado en la zona y ubicado en una calle de gran afluencia, se puede realizar estrategias de mercadeo y fuerza de ventas para encaminar hacia la empresa el porcentaje de hombres que realizan deporte.
- 2.- Los espacios subutilizados pueden ser de gran ayuda para mejorar los ingresos del gimnasio, se puede realizar alianzas estratégicas con empresas de nutrición deportiva o incluso doctores.
- 3.-Debido a que la empresa se encuentra en el cuadrante interrogante, se puede realizar estrategias para aprovechar el crecimiento de la industria y llevarla a cuadrante estrella.
- 4.-Al tener una barrera de entrada de competidores media, se deben realizar estrategias para mejorar el mal enfoque en filosofía organizacional, producción y operaciones y sus sistemas de información gerencial.
- 5.-Se tiene que aprovechar el apoyo del gobierno hacia el deporte ecuatoriano, y buscar programas y talleres de capacitación para los empleados, lo que generará una mejora en servicio al cliente.
- 6.- Se debe contratar a un profesional que se encargue de las finanzas de la empresa, lo que ayudará a tener valores reales, saber riesgos que tiene la empresa.
- 7.- se debe realizar estrategias de mercadeo para llevar a la empresa a una salud financiera media y alta, ya que la rentabilidad actual no es la adecuada, aprovechando que el gimnasio tiene una clientela fija.

### 3.2 Evaluación

De acuerdo al análisis realizado, se ha determinado que el gimnasio necesita una reestructuración interna ya que tiene mayores problemas en las siguientes áreas:

- Filosofía organizacional: mal definida (Misión, Visión, Objetivos).
- Estructura: Demasiados cargos medios
- Producción y operación: mal definida
- Sistemas de información gerencial: no hay una base de datos de clientes
- Marketing: empresa ubicada en el cuadrante interrogante (Matriz BCG)
- Producto: Instalaciones subutilizadas (espacio sin utilizar)
- No existen estrategias de marketing
- Finanzas y contabilidad: No existe un análisis financiero y contable completo

Objetivos:

Se realizará una reestructuración interna, en el lapso de 6 meses para las áreas de filosofía organizacional, estructura y producción y operaciones.

Se realizará el análisis de proveedores de softwares de bases de datos en el lapso de 3 meses para mejorar el área de sistemas de información gerencial.

Se realizará un plan de marketing en el lapso de 3 meses, para mejorar especificaciones de producto, precio y publicidad y promoción, además de la creación de estrategias para un mejor desempeño.

Se gestionará un profesional contable en el periodo de 1 mes, el cual lleve y tenga un registro contable organizado.

### 3.3 Propuesta de Mejora

- **Se realizará una reestructuración interna en las áreas de filosofía y estructura organizacional, producción y operaciones, así también la ejecución de un plan de marketing a través de estrategias de mercadeo, con la finalidad de incrementar y mantener el número de clientes, por ende mejorar los ingresos del gimnasio “Body Shaping Gym”, en el lapso de 6 meses y con un coste de \$ 8.472,50.**

#### 3.3.1 Plan de mejora costado

##### Estrategia actual de Marketing y propuesta de valor

-Se realizará la estrategia de penetración de mercado, ya que se va a incrementar la participación de mercado del gimnasio, haciendo que los clientes actuales compren membresías y se queden por más tiempo, así también, atraer a clientes de la competencia, por ende con esta estrategia se llevara a la empresa al cuadrante estrella.

-Se implementará la estrategia de “lo mismo por menos”, ya que se brindará el mismo valor del servicio que la competencia por un menor precio.

##### Filosofía organizacional

Misión: Somos un gimnasio fundado en el año 2010 en el sector del Valle de los Chillos, y nos complace brindar un servicio especializado y completo enfocado al fisicoculturismo y musculación para hombres y mujeres desde los 15 años en adelante

mediante programas integrales de entrenamiento diseñados por nuestros entrenadores experimentados, con lo que se logrará y cumplirá las metas de cada socio de acuerdo a su necesidad.

Visión: Ser una cadena de gimnasios enfocada a la musculación de hombres y mujeres, reconocidos en el mercado del fitness en el valle de los chillos y por ende posicionar la marca "Body Shaping Gym" para el año 2020.

Objetivo: Posicionar el gimnasio como marca en el valle de los chillos para el año 2020 mediante la continua actualización de información sobre el mercado y la competencia.

## Mezcla de Marketing

### Producto

- Básico: Servicio de gimnasio
- Real: Se ofrecen planes de entrenamiento especializado, aumento de masa muscular, reducción de peso, acondicionamiento físico.
- Aumentado: Uso de instalaciones, parqueadero, baños.
- Horario de atención: lunes a viernes de 7:00 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 10:00pm; los sábados de 9:00 am a 1:00 pm.
- Formas de pago: Efectivo, se gestionará el pago con tarjetas de crédito.
- Servicios complementarios: Venta de bebidas, proteínas, camisetas.
- Marca: se realizará como marca el nombre de la empresa, siendo el logo que lo represente.
- Servicio al cliente: se mejorará el servicio al cliente, con implementos de limpieza, casilleros.
- Ciclo de vida: este producto se encuentra en la etapa de crecimiento, debido al tiempo que se encuentra en el mercado, el aumento de la demanda.

### Precio

- Costo de venta: costo de mensualidad será de \$36, pero se aumentará un cobro de matrícula anual de 20\$.
- Estrategia de precios: Se implementará la estrategia de precio basada en el valor, ya que se brindará las mejoras de casilleros e implementos de limpieza, así mismo, se complementará con la estrategia basada en la competencia, siempre siendo más bajo que el precio competitivo.
- Estrategia de ajuste: se realizarán varias estrategias de ajuste, de acuerdo a pago de membresías y temporadas:
  1. Por primera vez se cobrará la matrícula (una vez al año), que tendrá un costo de 20\$. (Se implementará materiales de limpieza y casilleros.)
  2. El pago de membresía trimestral tendrá un costo de (\$95). Mas el costo de inscripción.
  3. Mensualidad diferenciada para estudiantes universitarios. (Horario sin afluencia de gente), tendrá un costo de (\$25) mensuales.
  4. Se realizará un programa de referidos, por cada persona que un cliente lleve se le rebajara (\$5) en el pago del siguiente mes.
  5. Se dará 2 x 1 en matrícula si se inscriben 2 personas.
  6. Por grupos de 5 personas solo pagan (\$28) C/U.
  7. No se cobrará inscripción en los meses de octubre, noviembre y diciembre.
  8. Se bajará el costo del mes de noviembre y diciembre a (\$28). Debido a que son los meses más bajos en ingresos.

## Plaza

- Lugar: Valle de los Chillos (Av. Ilaló S4-215 entre Zamora y Río Tivacuno)
- Estrategia de distribución: Se realizará la estrategia push, para orientar los esfuerzos de promoción a la marca.
- Canal de distribución: Se realiza de manera directa.
- Estructura del canal de distribución: en este caso la estructura es productor-consumidor.
- Puntos de venta: Se contratará promotores de venta por un lapso de 6 meses, que ofrecerán y promocionarán nuestro servicio.

## Publicidad y Promoción

- Estrategia promocional: las estrategias promocionales se darán mediante ventas, volanteo, redes sociales.

## Descripción del plan de publicidad y promoción

**Software Base de datos:** Este software ayudará a tener una base de datos de clientes, se podrá ver datos importantes de horas y días que tienen mayor y menor afluencia, número de clientes al mes, cuantos clientes se han abandonado el gimnasio, así mismo, facilita el registro diario de los clientes debido a que genera un código al momento de ingresar un cliente al sistema.

**Flyers:** El sistema de flyers o volanteo servirá para dar a promocionar y dar conocer el gimnasio. Se realizarán 10.000 flyers las cuales serán entregadas en lugares de gran afluencia, los fines de semana, por lo que se contratará a 2 personas ya sean hombres o mujeres que tendrán la labor de impulsar, promocionar y entregar los flyers. Estas personas se las contratará por un lapso de 6 meses, y solo trabajaran los fines de semana, cumpliendo una cantidad establecida de flyers.

**Camisetas cuello en V:** Las camisetas cuello en V serán entregadas de manera gratuita a las primeras 300 personas que paguen la inscripción, esta camiseta llevará el logo del gimnasio. Esto favorecerá al reconocimiento y posicionamiento de marca.

**Letrero iluminado:** El letrero dará a conocer el gimnasio con mayor facilidad, llamará la atención de las personas y por ende se ganará marketing boca a boca.

**Implementos de Limpieza:** Los implementos de limpieza son necesarios para mantener limpias las maquinas, baños, piso, así mismo, se ubicarán desinfectantes con toallas en zonas específicas del gimnasio para mayor comodidad de los clientes, también, se instalará un ambientador programado para que perfume el lugar.

**Casilleros:** Los casilleros brindarán mayor seguridad a los clientes, ya que el cliente tendrá un lugar separado para guardar las pertenencias que se hayan llevado al gimnasio, el casillero contara con llaves y candados que serán entregados al momento de ingresar.

**Contador por contrato:** Esta persona será contratada para llevar las cuentas del gimnasio, ayudará a tener un registro de las ventas y de los gastos mensuales y anuales, se entregarán informes mensuales al gerente.

**Página de Facebook:** En la actualidad las redes sociales son muy importantes para mantener la comunicación con los clientes, por ende, se creará una página de Facebook para tener mayor interacción con los clientes y captar la atención de nuevos clientes. Esta página tendrá información importante, ya sea dirección exacta, horarios,

promociones, fotos y videos del gimnasio, cabe recalcar que esta red social será monitoreada con frecuencia para así dar una veloz respuesta.

**Gorras:** Las gorras serán entregadas de manera gratuita cuando las camisetas estén agotadas, a 250 personas que paguen la inscripción, esta gorra llevará el logo del gimnasio y beneficiará al reconocimiento y posicionamiento de marca.

**Proteínas:** Las proteínas serán un incentivo para las primeras 30 personas que paguen por la membresía semestral (\$195) serán ganadores de la proteína que deseen con un costo de hasta (\$50). La matrícula será gratuita. Esta promoción será válida a partir de julio para contrarrestar los egresos en bajos del último trimestre del año.

1. Se regalará una sesión gratuita, si es cliente nuevo, para que las personas conozcan los servicios que se ofrecen.
2. Se instalará un buzón de quejas y sugerencias. Se podrá evaluar el servicio.
3. Se asignará una cuota de para imprevistos, cambio y arreglo de maquinaria.

- **Costos totales de Marketing**

La siguiente tabla representa de manera detallada como será utilizado el capital de trabajo:

Tabla 14. Costo total marketing

<b>Implementacion</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Total</b>
Software Base de datos			\$ 450,00
Flyers	10.000		\$ 800,00
Camisetas cuello V	300	\$ 3,00	\$ 900,00
Promotores volanteo por obra	2	\$ 340,00	\$ 1.700,00
Letrero 2x6 iluminado			\$ 600,00
Implementos de limpieza año	1	\$ 50,00	\$ 600,00
Contador por contrato	1	\$ 80,00	\$ 960,00
Pagina Facebook	1	\$ -	\$ -
Gorras	250	\$ 2,25	\$ 562,50
Proteinas	30	\$ 50,00	\$ 1.500,00
Casilleros	1	\$ 400,00	\$ 400,00
			\$ 8.472,50

Financiamiento del plan de mejora

Tabla 15. Financiamiento

<b>(-)Gastos (Plan publicidad y promoción)</b>	<b>(\$ 8.472,50)</b>
<b>(+)Préstamo</b>	<b>\$ 2.600,00</b>
<b>(+)Recursos utilidad año 1</b>	<b>\$ 2.957,45</b>
<b>(+)Arriendo local comercial por año</b>	<b>\$ 3.000,00</b>

**Los recursos necesarios para cubrir el saldo a financiar se los conseguirá de la siguiente manera:**

❖ Paso 1

Se utilizarán las utilidades del año 1, que es \$2957,45. (Capital de trabajo del gimnasio año 2015).

## ❖ Paso 2

Se generará un arriendo del espacio subutilizado que posee el gimnasio, como local comercial, por ende se optimizará el espacio. Posee 66 metros cuadrados (6 metros de ancho por 11 metros de largo y 3,5 metros de altura), y se encuentra en óptimas condiciones como se puede ver en el (Anexo 6).

Se arrendará el local comercial desocupado por \$250. Lo que nos da recursos anuales de \$3000. (Ver anexo 6)

## ❖ Paso 3

Se realizará un préstamo comercial para PYMES al Banco Solidario por \$2600 con un interés de 11,2% anuales. Lo que da \$ 2891.2 al año y \$ 241 mensualmente por 12 meses.

Como se puede observar en la tabla, se ha cubierto los gastos de publicidad y promoción de manera exitosa mediante los 3 pasos ya mencionados, además, se dispone de un saldo a favor que será utilizado para cubrir la primera cuota del préstamo.

### 3.3.2 Cronograma

Tabla 16. Cronograma Marketing

<b>Cronograma Plan de Marketing</b>												
<b>Implementación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Software Base de datos	x											
Flyers	x	x	x	x	x	x						
Camisetas cuello V	x	x	x	x	x	x						
Promotores volanteo por obra	x	x	x	x	x	x						
Letrero 2x6 iluminado	x											
Implementos de limpieza/año	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contador por contrato	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pagina Facebook	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gorras							x	x	x			
Proteinas							x	x	x	x	x	x
Casilleros	x											

Cabe recalcar que en los siguientes años se seguirá dando los servicios del contador e implementos de limpieza.



#### 4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

Las ventas se han incrementado proporcionalmente al incremento de clientes después de haber realizado el plan de marketing, es así que:

Tabla 17. Proyeccion de clientes

NÚMERO DE CLIENTES - PROYECCION A 5 AÑOS						
Fecha	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENERO	99	99	100	101	102	102
FEBRERO	88	88	89	90	90	91
MARZO	72	72	73	74	74	74
ABRIL	73	74	75	76	76	77
MAYO	78	79	81	81	82	82
JUNIO	103	105	106	107	108	108
JULIO	92	94	95	96	96	97
AGOSTO	70	71	72	73	73	73
SEPTIEMBRE	71	72	73	74	74	74
OCTUBRE	64	65	66	67	67	67
NOVIEMBRE	61	62	63	63	64	64
DICIEMBRE	43	44	44	45	45	45
<b>Total Anual</b>		<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Como se puede observar, para abril de 2016(segundo trimestre del año), después de haber realizado el plan de publicidad y promoción se espera que se incremente:

Se ha tomado en cuenta el crecimiento de la industria hasta mitad de año (1,7%).

- **2016:** Incremento de 1,8% mensualmente, por ende se aumenta 11 clientes anuales.
- **2017:** Incremento de 1,5% mensualmente, por ende se aumenta 12 clientes anuales.
- **2018:** Incremento de 0,7% mensualmente, por ende se aumenta 10 clientes anuales.
- **2019:** Incremento de 0,5% mensualmente, por ende se aumenta 4 clientes anuales.
- 
- **2020:** Incremento de 0,3% mensualmente, por ende se aumenta 3 clientes anuales.
- 

El porcentaje de crecimiento en número de clientes disminuye debido a que el plan de marketing se lo realizará en el año 2016, por lo que no tendrá un mismo resultado dicho año en comparación de los siguientes en los que no se realizará ningún plan.

Tabla 18. Proyeccion cuota mensual

CUOTA MENSUAL - PROYECCION A 5 AÑOS						
Fecha / Mes	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENERO	\$ 35	\$ 55	\$ 57	\$ 59	\$ 62	\$ 64
FEBRERO	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
MARZO	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
ABRIL	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
MAYO	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
JUNIO	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
JULIO	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
AGOSTO	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
SEPTIEMBRE	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
OCTUBRE	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
NOVIEMBRE	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43
DICIEMBRE	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 39	\$ 41	\$ 43

La cuota mensual que se ve en la (tabla 18), es necesaria para poder obtener los resultados de ventas. (Cuota mensual x # de clientes mensuales= Ventas)(Ver Anexo8)

### Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y de caja.

- La siguiente evaluación financiera será realizada y proyectada a 5 años, partiendo del año 2016 y teniendo como base el año 2015.
- Se ha tomado en cuenta una inflación promedio de 4% incrementales anualmente tanto para ingresos como para gastos. (Ver Anexo 9,10)

Tabla 19. Estado de resultados

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 41.147	\$ 40.643	\$ 42.542	\$ 44.448	\$ 46.354
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(\$ 785,38)</b>	<b>\$ 3.519</b>	<b>\$ 3.947</b>	<b>\$ 4.346</b>	<b>\$ 4.710</b>

Tabla 20. Flujo de Efectivo

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Total Ingresos	\$ 41.147	\$ 40.643	\$ 42.542	\$ 44.448	\$ 46.354
Total Egresos	\$ 41.641	\$ 35.334	\$ 36.589	\$ 37.893	\$ 39.249
<b>FLUO DE EFECTIVO</b>	<b>(\$ 494)</b>	<b>\$ 5.308</b>	<b>\$ 5.953</b>	<b>\$ 6.555</b>	<b>\$ 7.104</b>

\*Para el estado de resultados y el flujo de caja se puede observar una perdida en el año 2016, esto se da porque no se ha tomado en cuenta el capital de trabajo del 2015 que se utilizará para solventar el plan de marketing. El capital de trabajo es de \$2957. (Ver anexo 12)

Tabla 21. Flujo de Caja

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 494	\$ 5.308	\$ 5.953	\$ 6.555	\$ 7.104
15 % Utilidad de Empleados	\$ 74,13	\$ 796	\$ 893,04	\$ 983,30	\$ 1.065
25 % Impuesto a la Renta	\$ 105,01	\$ 1.128	\$ 1.265	\$ 1.393	\$ 1.509
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 315,04</b>	<b>\$ 3.384</b>	<b>\$ 3.795</b>	<b>\$ 4.179</b>	<b>\$ 4.529</b>

El flujo de caja representa las utilidades antes de impuestos y después de impuestos de la proyección a 5 años. (Ver Anexo 12)

#### 4.1 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

- La inversión inicial requerida que necesitará la empresa "Body Shaping Gym" es de **\$8472,50**, los cuales se encuentran explicados y desglosados en la tabla 14 y tabla 15.
- El capital de trabajo que la empresa tiene al inicio de los 5 años (2011-2015) es de \$ 1.534 y con el plan de mejora es de \$ 11.954,09.
- La estructura de capital se encuentra en la tabla 14 y 15 respectivamente.

#### Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla 22. Estado de Resultados sin mejora

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 29.654	\$ 31.136	\$ 32.693	\$ 34.328	\$ 36.044
Utilidad Neta	<b>(\$ 875)</b>	<b>(\$ 671,87)</b>	<b>(\$ 389)</b>	<b>(\$ 93)</b>	<b>\$ 144</b>

\*El estado actual y sin plan de mejora proyectado de la empresa es el siguiente:(Ver Anexo 10)

#### 4.2 Índices financieros Escenarios

Tabla 24. Flujos incrementales

	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD ACUMULADA SIN CAMBIOS	\$ (875,73)	\$ (671,87)	\$ (389,77)	\$ (93,57)	\$ 144,16
UTILIDAD ACUMULADA CON MEJORAS	\$ (785,38)	\$ 3.519,76	\$ 3.947,24	\$ 4.346,19	\$ 4.710,57
UTILIDAD 2015	\$ 2.957,40				
FLUJOS INCREMENTALES	\$ 1.296,29	\$ 2.847,89	\$ 3.557,47	\$ 4.252,62	\$ 4.566,41

**VAN = \$56,61**

**TIR = 21%**

El VALOR ACTUAL NETO del proyecto, tomando en cuenta los flujos incrementales, es de **\$56,61**, lo que conduce a una TASA INTERNA DE RETORNO del **21%**, por lo que el plan de mejora es económicamente factible. (Ver Anexo 14)

#### Periodo de recuperación

**Formula:  $a + ((b-c)/d)$**

Nuestro periodo de recuperación de la inversión, nos dice que se recupera en 3,32, lo que quiere decir que se recupera en 3 y medio años. (Ver Anexo 15)

**Índice de Liquidez = 4,35**

Este resultado significa que la empresa puede afrontar sus obligaciones de pago si existiese alguna necesidad urgente. (Ver Anexo 14)

**Índice de Endeudamiento = 0,03**

Teniendo como resultado 0,03 nos indica que la capacidad de endeudamiento de la empresa es baja. Tiene menor riesgo porque la empresa tiene autonomía (Ver Anexo 14)

**ROA= Utilidad neta/Activo total (Ver Anexo 16)**

**0,11= 11,17%**

**ROE=Utilidad neta/patrimonio**

**0,12=12%**

Siendo el ROE mayor y el roa menor, significa que la empresa puede realizar un préstamo para ser financiado, ya que tiene una autonomía económica.

### **Indicadores de Actividad**

#### **Rotación activos**

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{215137,24}{134238,2439} = 1,602652389$$

Al tener un ratio financiero mayor a uno, muestra el nivel de eficiencia de la empresa al administrar sus activos. (Ha tenido una moderada actividad)

#### **Índice Dupont**

(Utilidad neta / Ventas) \* (Ventas/ Activo total)\* multiplicador de capital = 0,12

\*Multiplicador de capital= Apalancamiento financiero activos/Patrimonio

Al tener un valor de 0,12, significa que la rentabilidad de la empresa es alta, por ende es fácil que se pueda conseguir inversión.

#### **\*Indicador valor de mercado**

\*Capital bursátil= Capital

Capital bursátil/Ventas \$ 130.669,09/\$ 215137,24= 0,607375502

Este indicador nos enseña el precio de las acciones de la empresa en el mercado.

## 5. CONCLUSIONES

Mediante el análisis de la industria se pudo determinar que en Rumiñahui el 58% de la población son hombres; los mismos que más practican deporte. Además, el gobierno apoya el deporte ya que se ha admitido que con los gastos deportivos se puedan deducir impuestos. Por otro lado, se han puesto aranceles sobre implementos deportivos y se ha aumentado las opciones para realizar actividad física.

El análisis FODA de la empresa determinó que el gimnasio se encuentra posicionado y tiene una cartera de clientes fieles; además, tiene una estructura organizacional bien definida.

Tras haber realizado las matrices EFI y EFI se halló que los principales problemas del gimnasio, fueron: Filosofía organizacional: mal definida (Misión, Visión, Objetivos); Estructura: Demasiados cargos medios; Producción y operación: mal definida las operaciones; Sistemas de información gerencial: no hay una base de datos de clientes; Marketing: empresa ubicada en el cuadrante interrogante (Matriz BCG); Producto: Instalaciones subutilizadas (espacio sin utilizar), no existen estrategias de marketing; Finanzas y contabilidad: No existe un análisis financiero y contable completo.

El plan de mejora propuesto buscó incrementar los ingresos y fidelización del número de clientes actuales del gimnasio. Para esto se encontró que en el año 2015 los meses de mayores egresos son los últimos tres del año (octubre, noviembre, diciembre); siendo diciembre el que genera una pérdida de 812,05. Por otro lado, los meses de mayores ingresos económicos son: enero, febrero, junio y julio; siendo enero (\$ 947,95) y junio (\$1067,95) los de mayores réditos.

La inversión inicial requerida para realizar el plan de mejora fue de \$8472,50, los cuales fueron cubiertos por las utilidades del año base, un arriendo de local y un préstamo bancario.

Con el plan de mejora implementado, se aumentó la base de clientes actuales en un 1,8% mensual al primer año (2016), y así se fue disminuyendo este rendimiento a 1,5%, 0,7%, 0,5%, 0,3% para los siguientes años, 2017, 2018, 2019 y 2020, respectivamente.

Después de haber implementado el plan de mejora se ha podido determinar que las utilidades incrementales del 2016 son de \$1.296,00 las mismas que se seguirán incrementando hasta el año 2020.

De acuerdo al análisis de los flujos incrementales se ha obtenido un VAN mayor a 0, siendo \$ 56,61 y generando una TIR del 21%, siendo así el plan de mejora rentable.

## 6. REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2015). *INDICADORES ECONÓMICOS*. Recuperado el 16 de mayo de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- El Universo. (2013). *El ejercicio es salud y ¿también riesgo?* Recuperado el 1 de octubre de 2015 de <http://www.eluniverso.com/2013/04/21/1/1384/ejercicio-salud-tambien-riesgo.html>
- El Universo. (2015). *Marchas de rechazo y apoyo al gobierno en varias ciudades de Ecuador*. Recuperado el 1 de octubre de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/06/10/nota/4954827/marchas-protesta-apoyo-gobierno-varias-ciudades-ecuador>
- El Universo. (2015). *Facturas de gimnasios se podrán deducir del Impuesto a la Renta*. Recuperado el 1 de octubre de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/25/nota/4912941/facturas-gimnasios-se-podran-deducir-impuesto-renta>
- Enríquez, C. (2015). *Aranceles, sobretasas de hasta el 45% arrancan desde hoy*. Recuperado el 13 de mayo de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-aranceles-balanza-pagos-consumo.html>
- Gobierno Municipal Rumiñahui. (2013). *Datos estadísticos*. Recuperado el 13 de mayo de 2015 de <http://www.ruminahui.gob.ec/?q=canton-ruminahui/datos-estadisticos>
- INEC. (2009). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Recuperado el 1 de octubre de 2015 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)
- INEC, (2012). *Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0*. Recuperado el 14 de octubre de 2015 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_ciiu4.php?select=value&busqueda=ense%F1anza&Buscar=Buscar+Por+Palabras](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4.php?select=value&busqueda=ense%F1anza&Buscar=Buscar+Por+Palabras)
- INEC. (2015). *La inflación en abril fue 0,84%*. Recuperado el 13 de mayo de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/la-inflacion-en-abril-fue-084/>
- Presidencia. (2013). *La Revolución Ciudadana le entregó estabilidad política al país*. Recuperado el 20 de junio de 2015 de <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>

# **ANEXOS**

Anexo 1: Sistemas de información gerencial

Nombre	Fecha de Ingreso	Fecha de Último Pago	Pago
Washington Guepo	25/10/2015	20/02/2015	\$55 un mes
Edison Guallichio	04/05/2015	1/9/2015	\$35 + electricidad

Nombre	Fecha de Ingreso	Fecha de Último Pago	Pago
Alfonso Velasco	01/07/2015	05/08/2015	\$55 un mes
Diego Navero	02/11/2015	01/01/2015	\$35 un mes
Diego de la Torre	06/08/2015	02/10/2015	\$12 por semana
Alejandro Coto	04/09/2015	02/09/2015	\$55 un mes
Pierina Roman	06/07/2015	05/08/2015	\$35 un mes
Diego Pico	05/02/2015	05/03/2015	\$35 un mes
Gustavo Guamaniana	04/02/15	02/03/15	\$35 un mes
Alex Cuevas	02/02/15	02/03/15	\$35 un mes
Patricio Morales	05/02/2015	02/03/2015	\$55 un mes
Diego Pico	08/02/2015	02/03/2015	\$35 un mes
Diego Pico	08/02/2015	02/03/2015	\$35 un mes
Diego Pico	08/02/2015	02/03/2015	\$35 un mes
Diego Pico	08/02/2015	02/03/2015	\$35 un mes

Anexo 2: Equipo de computación



Anexo 3: Publicidad

**Body Shaping GYM**  
 Patricio Piedra D. PROPIETARIO  
 Cel.: 0995091964  
 Av. 54-213 entre Zamora y Río Tivacuno | mail: p.piedra@bshaping.com

**Body Shaping GYM**  
 Hoy se estrenan **CROSSFIT**  
 DUCHAS  
**Personal Trainer**  
 mancuernas  
 MAQUINARIA DE EJERCICIO  
 FITNESS PESAS





## Anexo 8: Proyección Ingresos y Gastos (2016-2020)

### Ingresos

INGRESOS - PROYECCION A 5 AÑOS						
Fecha / Mes	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENERO	\$ 3.055	\$ 8.295	\$ 6.008	\$ 6.290	\$ 6.573	\$ 6.855
FEBRERO	\$ 2.727	\$ 3.453	\$ 3.641	\$ 3.812	\$ 3.982	\$ 4.153
MARZO	\$ 2.222	\$ 2.871	\$ 3.027	\$ 3.168	\$ 3.309	\$ 3.451
ABRIL	\$ 2.264	\$ 2.956	\$ 3.116	\$ 3.262	\$ 3.408	\$ 3.554
MAYO	\$ 2.411	\$ 3.141	\$ 3.312	\$ 3.467	\$ 3.622	\$ 3.777
JUNIO	\$ 3.175	\$ 4.068	\$ 4.290	\$ 4.491	\$ 4.693	\$ 4.894
JULIO	\$ 2.845	\$ 3.660	\$ 3.860	\$ 4.040	\$ 4.221	\$ 4.403
AGOSTO	\$ 2.172	\$ 2.845	\$ 2.999	\$ 3.139	\$ 3.279	\$ 3.420
SEPTIEMBRE	\$ 2.173	\$ 2.882	\$ 3.038	\$ 3.180	\$ 3.322	\$ 3.464
OCTUBRE	\$ 2.023	\$ 2.622	\$ 2.764	\$ 2.893	\$ 3.022	\$ 3.152
NOVIEMBRE	\$ 1.880	\$ 2.511	\$ 2.647	\$ 2.770	\$ 2.894	\$ 3.018
DECIEMBRE	\$ 1.295	\$ 1.844	\$ 1.942	\$ 2.032	\$ 2.123	\$ 2.214
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 28.242,00</b>	<b>\$ 41.147,31</b>	<b>\$ 40.643,74</b>	<b>\$ 42.542,66</b>	<b>\$ 44.448,72</b>	<b>\$ 46.354,82</b>

\*Para esta proyección se ha tomado en cuenta el número de clientes proyectado y multiplicado por la cuota mensual al 4% que se encuentra en el explicado con anterioridad.

\* En el cuadro pintado de amarillo se encuentra la suma del préstamo por \$2600 más el arriendo del local por 250\$.

\* No se ha tomado en cuenta las utilidades del año anterior por \$2957,40.

### Arriendo mensual

ARRIENDO ANUAL LOCAL						
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ARRIENDO MENSUAL	0	250	260	270	281	292

\*El arriendo mensual se encuentra proyectado al 4%.

## Gastos Proyectados (2016-2020)

GASTOS - PROYECCION A 5 AÑOS						
Fecha / Mes	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENERO	\$ 2.107,05	\$ 10.024,83	\$ 2.612,82	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
FEBRERO	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
MARZO	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
ABRIL	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
MAYO	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
JUNIO	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
JULIO	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
AGOSTO	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
SEPTIEMBRE	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
OCTUBRE	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
NOVIEMBRE	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
DICIEMBRE	\$ 2.107,05	\$ 2.512,33	\$ 2.612,83	\$ 2.717,34	\$ 2.826,03	\$ 2.939,07
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 25.284,60</b>	<b>\$ 37.660,48</b>	<b>\$ 31.353,90</b>	<b>\$ 32.608,06</b>	<b>\$ 33.912,38</b>	<b>\$ 35.268,87</b>
Depreciación anual	\$ -	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.284,60</b>	<b>\$ 41.641,48</b>	<b>\$ 35.334,90</b>	<b>\$ 36.589,06</b>	<b>\$ 37.893,38</b>	<b>\$ 39.249,88</b>

\*Para esta proyección se ha tomado en cuenta los gastos del 2015 y multiplicado por la inflación de 4% anual.

\* En el cuadro pintado de amarillo se encuentra la suma del plan de publicidad y promoción \$7512,5; más \$241 primera cuota del préstamo; más el pago del contador mensual (\$80).

\* Se ha tomado en cuenta la depreciación mensual que es de \$331,75 y por ende anual de \$3981

Detalle de gastos	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Gastos sueldos	\$ 23.124,60	\$ 24.049,58	\$ 25.011,57	\$ 26.012,03	\$ 27.052,51	\$ 28.134,61
Gastos generales	\$ 2.160,00	\$ 2.246,40	\$ 2.336,26	\$ 2.429,71	\$ 2.526,89	\$ 2.627,97
Gastos de depreciación	\$ 0,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00
Otros gastos	\$ 0,00	\$ 11.364,50	\$ 4.006,08	\$ 4.166,32	\$ 4.332,98	\$ 4.506,30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.284,60</b>	<b>\$ 41.641,48</b>	<b>\$ 35.334,90</b>	<b>\$ 36.589,06</b>	<b>\$ 37.893,38</b>	<b>\$ 39.249,88</b>

\* Gastos generales incluyen pagos de: agua, luz, internet y arreglo de maquinaria

\* Otros gastos incluyen: honorarios contador, pago préstamo año 2016 y provisiones para reponer maquinaria a partir del 2017.

## Anexo 9: Estado de Resultados con Plan de Mejora proyectado (2016-2020)

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	0	1	2	3	4	5	CONSOLIDADO
Ventas	\$ 28.242,00	\$ 41.147,31	\$ 40.643,74	\$ 42.542,66	\$ 44.448,72	\$ 46.354,82	215137,24
(-) Costo de los productos vendidos	-	-	-	-	-	-	
(=) <b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>28.242,00</b>	<b>41.147,31</b>	<b>40.643,74</b>	<b>42.542,66</b>	<b>44.448,72</b>	<b>46.354,82</b>	<b>215137,24</b>
(-) Gastos sueldos	\$ 23.124,60	\$ 24.049,58	\$ 25.011,57	\$ 26.012,03	\$ 27.052,51	\$ 28.134,61	\$ 130.260,30
(-) Gastos generales	\$ 2.160,00	\$ 2.246,40	\$ 2.336,26	\$ 2.429,71	\$ 2.526,89	\$ 2.627,97	\$ 12.167,23
(-) Gastos de depreciación	\$ 0,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 19.905,00
(-) Otros Gastos	\$ 0,00	\$ 11.364,50	\$ 4.006,08	\$ 4.166,32	\$ 4.332,98	\$ 4.506,30	\$ 28.376,17
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INT E IMP Y PART</b>	<b>2.957,40</b>	<b>(494,18)</b>	<b>5.308,84</b>	<b>5.953,60</b>	<b>6.555,33</b>	<b>7.104,94</b>	<b>24428,54</b>
(-) Gastos de intereses	-	291,20	-	-	-	-	
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMP Y PART</b>	<b>2.957,40</b>	<b>(785,38)</b>	<b>5.308,84</b>	<b>5.953,60</b>	<b>6.555,33</b>	<b>7.104,94</b>	<b>24137,34</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	796,33	893,04	983,30	1.065,74	3738,41
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.957,40</b>	<b>(785,38)</b>	<b>4.512,51</b>	<b>5.060,56</b>	<b>5.572,03</b>	<b>6.039,20</b>	<b>20398,93</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		-	992,75	1.113,32	1.225,85	1.328,62	4660,55
(=) <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.957,40</b>	<b>(785,38)</b>	<b>3.519,76</b>	<b>3.947,24</b>	<b>4.346,19</b>	<b>4.710,57</b>	<b>15738,38</b>

#### INDICADORES

<b>MARGEN BRUTO</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	10,47%	-1,20%	13,06%	13,99%	14,75%	15,33%
<b>MARGEN NETO</b>	10,47%	-1,91%	8,66%	9,28%	9,78%	10,16%

\* La pérdida del año 2016 se cubre con la utilidad que generó el período 2015.

Anexo 10: Estado de Resultados sin Plan de Mejora Projectado (2016-2020)

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN MEJORAS - ANUAL</b>						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(-) Ventas	\$ 28.242,00	\$ 29.654,10	\$ 31.136,81	\$ 32.693,65	\$ 34.328,33	\$ 36.044,74
(=) Costo de los productos vendidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(-) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 28.242,00</b>	<b>\$ 29.654,10</b>	<b>\$ 31.136,81</b>	<b>\$ 32.693,65</b>	<b>\$ 34.328,33</b>	<b>\$ 36.044,74</b>
(-) Gastos sueldos	\$ 23.124,60	\$ 24.280,83	\$ 25.494,87	\$ 26.769,62	\$ 28.108,10	\$ 29.513,50
(-) Gastos generales	\$ 2.160,00	\$ 2.268,00	\$ 2.332,80	\$ 2.332,80	\$ 2.332,80	\$ 2.332,80
(-) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00	\$ 3.981,00
(=) Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(-) UTILIDAD ANTES DE INT E IMP Y PART</b>	<b>\$ 2.957,40</b>	<b>\$ (875,73)</b>	<b>\$ (671,87)</b>	<b>\$ (389,77)</b>	<b>\$ (93,57)</b>	<b>\$ 217,44</b>
(=) Gastos de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(-) UTILIDAD ANTES DE IMP Y PART</b>	<b>\$ 2.957,40</b>	<b>\$ (875,73)</b>	<b>\$ (671,87)</b>	<b>\$ (389,77)</b>	<b>\$ (93,57)</b>	<b>\$ 217,44</b>
(=) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32,62
<b>(-) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 2.957,40</b>	<b>\$ (875,73)</b>	<b>\$ (671,87)</b>	<b>\$ (389,77)</b>	<b>\$ (93,57)</b>	<b>\$ 184,83</b>
(=) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,66
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 2.957,40</b>	<b>\$ (875,73)</b>	<b>\$ (671,87)</b>	<b>\$ (389,77)</b>	<b>\$ (93,57)</b>	<b>\$ 144,16</b>

\*Las proyecciones de ventas se encuentran al 5% de inflación.

## Anexo 11: Inventario Activos Fijos y Depreciación

### Inventario de Activos Fijos

Nombre	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Años a depreciar	Depreciacion Mensual	Depreciacion Anual
Maquina pantorrillas	1	450	450	10	3,75	45,00
Prensa	1	1500	1500	10	12,50	150,00
Banco plano	1	350	350	10	2,92	35,00
Banco inclinado	1	350	350	10	2,92	35,00
Banco bajo	1	350	350	10	2,92	35,00
Predicador	1	450	450	10	3,75	45,00
1000 libras mancuerna	50	2	100	10	0,83	10,00
200 libras en barras	20	60	1200	10	10,00	120,00
Porta mancuernas	1	500	500	10	4,17	50,00
Porta barras	1	250	250	10	2,08	25,00
2000 libras en disco	200	2,25	450	10	3,75	45,00
Bicicleta	1	520	520	10	4,33	52,00
Eliptica	1	1200	1200	10	10,00	120,00
Caminadora	3	4000	12000	10	100,00	1200,00
Maquina gluteos	1	300	300	10	2,50	30,00
Maquina Femorales	1	500	500	10	4,17	50,00
Poleas	2	800	1600	10	13,33	160,00
Maquinas abdomen	3	500	1500	10	12,50	150,00
Piso especial	20	70	1400	10	11,67	140,00
Equipo de sonido	1	300	300	10	2,50	30,00
Computadora	1	700	700	5	11,67	140,00
Espejos	7	80	560	10	4,67	56,00
Colchoneta	4	20	80	10	0,67	8,00
		<b>13254,25</b>	<b>26610,00</b>		<b>227,58</b>	<b>2731,00</b>
Edificaciones	<b>1</b>	<b>25000</b>	<b>25000</b>	<b>20</b>	<b>104,17</b>	<b>1250,00</b>
		<b>38254,25</b>	<b>51610,00</b>	<b>20</b>	<b>331,75</b>	<b>3981,00</b>
				Total		<b>19905,00</b>

## Anexo 12: Flujo de Efectivo y Flujo de Caja Projectados (2016-2020)

### ESTADO FLUJO DE EFECTIVO

	AÑO BASE		AÑOS PROYECTADOS			
	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>SALDO INICIAL</b>						
<b>INGRESOS</b>						
VENTAS	\$ 28.242,00	\$ 41.147,31	\$ 40.643,74	\$ 42.542,66	\$ 44.448,72	\$ 46.354,82
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 28.242,00</b>	<b>\$ 41.147,31</b>	<b>\$ 40.643,74</b>	<b>\$ 42.542,66</b>	<b>\$ 44.448,72</b>	<b>\$ 46.354,82</b>
<b>EGRESOS</b>						
GASTO SUELDOS	23124,60	24049,58	25011,57	26012,03	27052,51	28134,61
GASTOS GENERALES	2160,00	2246,40	2336,26	2429,71	2526,89	2627,97
GASTO DEPRECIACIÓN	0,00	3981,00	3981,00	3981,00	3981,00	3981,00
OTROS GASTOS	0,00	11364,50	4006,08	4166,32	4332,98	4506,30
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 25.284,60</b>	<b>\$ 41.641,48</b>	<b>\$ 35.334,90</b>	<b>\$ 36.589,06</b>	<b>\$ 37.893,38</b>	<b>\$ 39.249,88</b>
<b>FLUO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 2.957,40</b>	<b>\$ (494,18)</b>	<b>\$ 5.308,84</b>	<b>\$ 5.953,60</b>	<b>\$ 6.555,33</b>	<b>\$ 7.104,94</b>

### FLUJO DE CAJA

DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020	CONSOLIDADO
(+) Ingresos afectos a Impuestos	\$ 41.147,31	\$ 40.643,74	\$ 42.542,66	\$ 44.448,72	\$ 46.354,82	\$ 215.137,24
(-) Gastos no desembolsados	\$ 41.641,48	\$ 35.334,90	\$ 36.589,06	\$ 37.893,38	\$ 39.249,88	\$ 190.708,71
(=) Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 494,18	\$ 5.308,84	\$ 5.953,60	\$ 6.555,33	\$ 7.104,94	\$ 24.428,54
(-) Impuestos						\$ 0,00
15 % Utilidad de Empleados	-\$ 74,13	\$ 796,33	\$ 893,04	\$ 983,30	\$ 1.065,74	\$ 3.664,28
25 % Impuesto a la Renta	-\$ 105,01	\$ 1.128,13	\$ 1.265,14	\$ 1.393,01	\$ 1.509,80	\$ 5.191,06
(=) Utilidad despues de Impuestos	-\$ 315,04	\$ 3.384,38	\$ 3.795,42	\$ 4.179,03	\$ 4.529,40	\$ 15.573,19
(+) Ajustes (Amortizaciones y provisiones)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Ingresos no afectos a Impuestos						\$ 0,00
(+) Beneficios no afectos a Impuestos						\$ 0,00
<b>(=) Flujo de Caja.</b>	<b>-\$ 315,04</b>	<b>\$ 3.384,38</b>	<b>\$ 3.795,42</b>	<b>\$ 4.179,03</b>	<b>\$ 4.529,40</b>	<b>\$ 15.573,19</b>

### Anexo 13: Proyección Balance General (2016-2020)

GIMNASIO BODY SHAPING BALANCE INICIAL AL 31 DE DICIEMBRE 2016			GIMNASIO BODY SHAPING BALANCE INICIAL AL 31 DE DICIEMBRE 2017	
<b><u>ACTIVO</u></b>				<b>\$ 33.065,00</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>				<b>\$ 1.360,00</b>
CAJA				
BANCOS	\$ 1.100,00			
INVERSIONES	\$ -			
CUENTAS POR COBRAR	\$ 260,00			
PAGOS ANTICIPADOS	\$ -			
INVENTARIOS	\$ -			
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>				<b>\$ 31.705,00</b>
TERRENOS	\$ -			
EDIFICACIONES	\$ 25.000,00			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 26.610,00			
VEHICULOS	\$ -			
MUEBLES Y ENSERES	\$ -			
EQUIPO DE OFICINA	\$ -			
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -19.905,00			
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>				<b>\$ -</b>
OBRAS EN PROCESO				
<b><u>PASIVO</u></b>				<b>\$ 2.778,93</b>
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>				<b>\$ 2.778,93</b>
CUENTAS POR PAGAR	\$ 2.600,00			
IESS POR PAGAR	\$ 178,93			
<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>				
PRESTAMOS POR PAGAR	\$ -			
DOCUMENTOS A PAGAR	\$ -			
<b><u>PATRIMONIO</u></b>				<b>\$ 30.286,07</b>
CAPITAL	\$ 30.286,07			
<b><u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u></b>				<b>\$ 33.065,00</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>				<b>\$ 31.004,40</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>				<b>\$ 3.280,40</b>
CAJA				
BANCOS	\$ 3.010,00			
INVERSIONES	\$ -			
CUENTAS POR COBRAR	\$ 270,40			
PAGOS ANTICIPADOS	\$ -			
INVENTARIOS	\$ -			
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>				<b>\$ 27.724,00</b>
TERRENOS	\$ -			
EDIFICACIONES	\$ 25.000,00			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 26.610,00			
VEHICULOS	\$ -			
MUEBLES Y ENSERES	\$ -			
EQUIPO DE OFICINA	\$ -			
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -23.886,00			
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>				<b>\$ -</b>
OBRAS EN PROCESO				
<b><u>PASIVO</u></b>				<b>\$ 186,09</b>
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>				<b>\$ 186,09</b>
CUENTAS POR PAGAR	\$ -			
IESS POR PAGAR	\$ 186,09			
<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>				
PRESTAMOS POR PAGAR	\$ -			
DOCUMENTOS A PAGAR	\$ -			
<b><u>PATRIMONIO</u></b>				<b>\$ 30.818,31</b>
CAPITAL	\$ 30.818,31			
<b><u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u></b>				<b>\$ 31.004,40</b>



**GIMNASIO BODY SHAPING**  
**BALANCE INICIAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE 2018**

<b>ACTIVO</b>		<b>\$ 27.229,22</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 3.486,22	
CAJA		
BANCOS	\$ 3.205,00	
INVERSIONES	\$ -	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 281,22	
PAGOS ANTICIPADOS	\$ -	
INVENTARIOS	\$ -	
<b>ACTIVO FIJO</b>	\$ 23.743,00	
TERRENOS	\$ -	
EDIFICACIONES	\$ 25.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 26.610,00	
VEHICULOS	\$ -	
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	
EQUIPO DE OFICINA	\$ -	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -27.867,00	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	\$ -	
OBRAS EN PROCESO		
<b>PASIVO</b>		<b>\$ 193,53</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 193,53	
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	
IESS POR PAGAR	\$ 193,53	
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		
PRESTAMOS POR PAGAR	\$ -	
DOCUMENTOS A PAGAR	\$ -	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$ 27.035,68</b>
CAPITAL	\$ 27.035,68	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 27.229,22</b>

**GIMNASIO BODY SHAPING**  
**BALANCE INICIAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE 2019**

<b>ACTIVO</b>		<b>\$ 23.354,46</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 3.592,46	
CAJA		
BANCOS	\$ 3.300,00	
INVERSIONES	\$ -	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 292,46	
PAGOS ANTICIPADOS	\$ -	
INVENTARIOS	\$ -	
<b>ACTIVO FIJO</b>	\$ 19.762,00	
TERRENOS	\$ -	
EDIFICACIONES	\$ 25.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 26.610,00	
VEHICULOS	\$ -	
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	
EQUIPO DE OFICINA	\$ -	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -31.848,00	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	\$ -	
OBRAS EN PROCESO		
<b>PASIVO</b>		<b>\$ 201,27</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 201,27	
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	
IESS POR PAGAR	\$ 201,27	
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		
PRESTAMOS POR PAGAR	\$ -	
DOCUMENTOS A PAGAR	\$ -	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$ 23.153,19</b>
CAPITAL	\$ 23.153,19	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 23.354,46</b>

GIMNASIO BODY SHAPING		CONSOLIDADO(2016-2020)GIMNASIO BODY SHAPING	
BALANCE INICIAL		BALANCE INICIAL	
AL 31 DE DICIEMBRE 2020		AL 31 DE DICIEMBRE 2020	
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 19.585,16</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 134.238,24</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 3.804,16</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 15.523,24</b>
CAJA		CAJA	
BANCOS	\$ 3.500,00	BANCOS	\$ 14.115,00
INVERSIONES	\$ -	INVERSIONES	\$ -
CUENTAS POR COBRAR	\$ 304,16	CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.408,24
PAGOS ANTICIPADOS	\$ -	PAGOS ANTICIPADOS	\$ -
INVENTARIOS	\$ -	INVENTARIOS	\$ -
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 15.781,00</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 118.715,00</b>
TERRENOS	\$ -	TERRENOS	\$ -
EDIFICACIONES	\$ 25.000,00	EDIFICACIONES	\$ 125.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 26.610,00	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 133.050,00
VEHICULOS	\$ -	VEHICULOS	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	MUEBLES Y ENSERES	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ -	EQUIPO DE OFICINA	\$ -
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -35.829,00	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -139.335,00
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ -</b>
OBRAS EN PROCESO		OBRAS EN PROCESO	
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 209,33</b>	<b>PASIVO</b>	<b>\$ 3.569,15</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 209,33</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 3.569,15</b>
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	\$ 2.600,00
IESS POR PAGAR	\$ 209,33	IESS POR PAGAR	\$ 969,15
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	
PRESTAMOS POR PAGAR	\$ -	PRESTAMOS POR PAGAR	\$ -
DOCUMENTOS A PAGAR	\$ -	DOCUMENTOS A PAGAR	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 19.375,84</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 130.669,09</b>
CAPITAL	\$ 19.375,84	CAPITAL	\$ 130.669,09
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 19.585,16</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 134.238,24</b>

## Anexo 14: Índices Financieros

### Tasa Libre de Riesgo y Rendimiento de Mercado

TASAS DE INTERÉS Y COTIZACIONES EN LOS PRINCIPALES MERCADOS FINANCIEROS INTERNACIONALES						
27-nov-2015						
TASAS DE DEPOSITOS						
	BID		ASK			
O/N:	0.12		0.25			
30 DIAS:	0.80		0.90			
60 DIAS:	0.83		0.92			
90 DIAS:	0.88		0.94			
180 DIAS:	0.93		1.03			
360 DIAS:	1.28		1.48			
TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES						
PRIME:	PUBLICACIÓN		VIGENCIA			
3.25	27/11/2015		desde:			29-oct-08
TASA LIBOR (BBA)						
LIBOR:	27-nov-2015		desde:			01-dic-15
30 DIAS	0.24		90 DIAS			0.41
60 DIAS	0.33		180 DIAS			0.65
FF/OPEN			360 DIAS			0.97
0.13	27-nov-2015					
TASA DE LA BRITISH BANKERS ASSOCIATION						
REND. TITULOS US BENCHMARK				PRECIO BONO CUPON CERO		
US TRAS 1Y		US TREAS 10Y	0.914		Bid	Ask
US TREAS 2Y		US TREAS 30Y	2.684	15-nov-24	n/d	n/d
US TREAS 5Y	#N/A N/A			15-feb-25	n/d	n/d
COTIZACIONES REFERENCIALES						
Dólar / Divisa						
EUR	1.0592	JPY	122.79	CHF x EUR		1.0901
USD x GBP	1.5035	CHF	1.0294	COP		3104.01
PRECIO DEL ORO EN EL MERCADO DE LONDRES						
(USD)		1,064.65		ONZA TROY		
P.M. FIXING (USD)		1,057.40		ONZA TROY		
PRECIO EURO BONOS ECUATORIANOS						
	BID	ASK		YIELD/BID	YIELD/ASK	
Bono Ecuatoriano Vencimiento 2012	63.25	67.75		18.972	17.712	
Bono Ecuatoriano Vencimiento 2015	99.188	100.055		30.773	7.521	
Bono Ecuatoriano Vencimiento 2024	77.095	77.734		12.361	12.216	
Bono Ecuatoriano Vencimiento 2030	77.095	77.734		12.361	12.216	
PRECIO DE PETROLEO						
NOMBRE	ENTREGA	PRECIO				
West Intermediate Cushing	27-nov-2015	41.71				
Fuente: Sistema Bloomberg						
Elaboración: Dirección Nacional de Gestión de Reservas - Tesorería						

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015.

### Riesgo País

Riesgo País	
Diciembre 2015	12,30%

Tomado de Banco Central del Ecuador

## MODELO CAPM

FORMULA:  $CAPM = r + B(Rm - r) + R_{país}$

<b>R</b>	<b>Tasa libre de riesgo</b>	0,65%
<b>Rm</b>	<b>Rendimiento del Mercado</b>	7,52%
<b>B</b>	<b>Beta</b>	1,13
<b>Rpais</b>	<b>Riesgo País</b>	12%
	<b>CAPM</b>	20,41%

\*El porcentaje CAPM se utiliza como tasa de descuento en la fórmula del VAN.

## Flujos Incrementales

	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD ACUMULADA SIN CAMBIOS	\$ (875,73)	\$ (671,87)	\$ (389,77)	\$ (93,57)	\$ 144,16
UTILIDAD ACUMULADA CON MEJORAS	\$ (785,38)	\$ 3.519,76	\$ 3.947,24	\$ 4.346,19	\$ 4.710,57
UTILIDAD 2015	\$ 2.957,40				
<b>FLUJOS INCREMENTALES</b>	<b>\$ 1.296,29</b>	<b>\$ 2.847,89</b>	<b>\$ 3.557,47</b>	<b>\$ 4.252,62</b>	<b>\$ 4.566,41</b>

## VAN

VAN	VALOR
AÑO	
1	\$ 1.296,29
2	\$ 2.847,89
3	\$ 3.557,47
4	\$ 4.252,62
5	\$ 4.566,41
TIEMPO:	5 años
INTERES:	20,41%
INVERSION INICIAL	\$ 8.848,40
<b>VAN=</b>	<b>\$ 56,61</b>

## TIR

TIR	VALOR
AÑO	
Inversión inicial:	\$ (8.848,40)
1	\$ 1.296,29
2	\$ 2.847,89
3	\$ 3.557,47
4	\$ 4.252,62
5	\$ 4.566,41
<b>TIR =</b>	<b>21%</b>

## WACC

		FORMULA	1638 D ( 1-T)
		$K_d * D (1-T) + K_e * E =$	6% Ke
			7840,15 KE * E
			11,20% KD
		WACC	8023,60
		E + D = 130669.09+2600	
			133269,09
		WACC = Inversion inicial/(E+D)	
			0,0602060
			6,02%
WACC			
D: Deuda financiera	2600		
E: Capital aportado por los accionistas	130669,09		
Kd: Coste de la deuda financiera	11,20%		
T: El impuesto pagado sobre las ganancias	37,00%		
Ke: Rentabilidad exigida por los accionistas	6,00%		

## Índice de Liquidez

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\$ 15.523,24}{\$ 3.569,15} = 4,35$$

## Índice de Endeudamiento

$$\text{ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\$ 3.569,15}{\$ 130.669,09} = 0,03$$

## Anexo 15: Periodo de recuperación

Formula:  $a + ((b-c)/d)$

A=año anterior que se recupera la inversión

B= Inversión inicial

C= Suma de flujos anteriores

D=Flujo de efectivo del año en que se satisface la inversión

$$4 + (\$11.954 - 8.848) / 4566,41 = 3,32$$

## Anexo 16: Índice de Rentabilidad

### RENTABILIDAD

INDICE DE RENTABILIDAD ROA  $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$

$$\text{INDICE DE RENTABILIDAD ROA} = \frac{\$ 15.738,38}{\$ 134.238,24} = 0,1172422 \quad 11,7\%$$

$$\text{INDICE DE RENTABILIDAD ROE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = 0,12044457 \quad 12,0\%$$