



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE CROSSFIT QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Niky Armas

Autor
Manolo Andrés Álava Garcés

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Manolo Andres Alava, 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”.

Niky Edison Armas Cárdenas
C.I: 1710119312

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su NORMATIVAS TRABAJO DE TITULACIÓN UDLA Versión 1 de octubre de 2015 ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Manolo Andrés Álava Garcés
C.I: 1400553846

RESUMEN

Crossfit es un deporte que ha tenido una gran aceptación en el mercado ecuatoriano en los últimos 5 años, además del incremento en la tendencia del fitness y de llevar una vida saludable y activa en las personas.

El principal objetivo de Crossfit Quito es de realizar un plan de mejora, por lo tanto se presenta este trabajo como un plan de mejoramiento para Crossfit Quito.

Crossfit Quito está ubicado en la ciudad de Quito, en las calles Av. De los naranjos y Granados, que se ve en la necesidad de realizar una intervención en ciertas áreas y la creación de otras para así poder brindar un mejor servicio para nuestros actuales clientes, como también enfocarse en la obtención de potenciales nuevos clientes con una ampliación en la infraestructura y diversificación de servicios, para así crear satisfacción en ellos y obtener mayores ingresos para el negocio el cual es uno de los objetivos de este plan.

Las áreas a intervenir fueron determinadas mediante el análisis interno de la situación actual de la empresa para así poder intervenir en las siguientes áreas: área administrativa, la cual es necesario establecer una mejor planificación estratégica, área de procesos y operaciones, reforzar y mejorar los recursos humanos, además de crear áreas como de investigación y desarrollo contabilidad y finanzas y por ultimo un departamento de marketing.

El análisis externo que se realizó para Crossfit Quito, el cual sirvió para determinar la satisfacción que tienen nuestros actuales clientes, además las necesidades que tienen los potenciales clientes, y con esto se pudo llegar a una conclusión que se debe realizar una ampliación del espacio físico y la diversificación de servicios como también la restauración o compra de los implementos actuales.

También se estable la posibilidad de incorporar un área de levantamiento olímpico dando como resultado para Crossfit Quito una mejor posición en el mercado y sobre sus competidores directos ya que sería el único Crossfit en la ciudad con un área especializada en levantamiento olímpico.

Con lo anteriormente mencionado se concluye que el plan de mejoramiento necesita una inversión inicial de \$ 87,420.00. Además se realizó la evaluación financiera en el escenario esperado obteniendo como resultados: VAN de \$ 28,951.00 y un TIR de 46%, hay que tomar en cuenta que estos resultados son sin apalancamiento; demostrando así la viabilidad del plan de mejoramiento.

ABSTRACT

Crossfit is a sport that has gained wide acceptance in the Ecuadorian market over the past 5 years, besides, the increased tendency of fitness and a healthy and active life in people.

The main objective of Quito Crossfit is to make a plan for improvement, so this work is presented as an improvement plan for Crossfit Quito.

Crossfit Quito is located in Quito, in the streets Av. De los Naranjos and Granados, who is in the need for intervention in certain areas and the creation of others in order to provide better service to our current to customers, as well as focus on obtaining potential new customers with infrastructure expansion and diversification of services in order to create satisfaction in them and more revenue for the business which is one of the objectives of this plan.

The areas involved were determined by internal analysis of the current situation of the company in order to intervene in the following areas: administrative area, which is need for better strategic planning, process area and operations, strengthen and improve resources human, and create areas as research and development Accounting and Finance and finally a marketing department.

The external analysis made for Crossfit Quito, which served to determine satisfaction with our current customers, and the needs that have potential customers, and it could come to a conclusion that should make an extension of the physical space and diversification of services as well as restoration or purchase of existing equipment.

The possibility of incorporating an area of Olympic Weightlifting resulting Crossfit Quito for a better position in the market and its direct competitors and that would be the only Crossfit in the city with a specialized area in Olympic lifting is also stable.

With the above it is concluded that the improvement plan needs an initial investment of \$ 87,420.00. Besides the financial evaluation was performed on stage as expected earnings results: NPV of \$ 28,951.00 and an IRR of 46%, take into account that these results are not leveraged; thus demonstrating the viability of the improvement plan.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU).....	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	1
1.3 Antecedentes.....	1
2. Análisis externo.....	2
2.1 PESTEL.....	2
2.1.1 Factores Políticos y legales.....	2
2.1.3 Factores Económicos.....	2
2.1.5 Factores Sociales y Culturales.....	3
2.1.6 Factores Tecnológicos.....	3
2.2 Conclusiones Pestel.....	3
2.3 5 Fuerzas de Porter.....	4
2.3.1 Nuevos Participantes: Media.....	4
2.3.2 Poder de Negociación Cliente: Alta.....	4
2.3.3 Amenaza de Productos sustitutos: Alta.....	4
2.3.4 Poder de negociación de los proveedores: Alto.....	4
2.3.5 Rivalidad entre competidores: Alto.....	4
2.4 Conclusiones 5 fuerzas de Porter.....	5
2.5 Estructura de la industria.....	5
2.5.1 Competencia por Ciiu (Quito).....	5
2.5.2 Competencia directa Crossfit.....	5
2.6 Matriz Efe.....	6
3. Filosofía y estructura organizacional.....	6
3.1 Estructura legal.....	6
3.2 Misión.....	6
3.3 Visión.....	6
3.4 Objetivos.....	7
3.5 Valores.....	7
3.6 Organigrama empresarial.....	7
3.6.1 Definición de perfiles de cargos.....	7
3.7 Sistema de gestión del talento Humano.....	8
3.8 Sistema de información gerencial.....	8
3.8.1 Características.....	9
3.8.2 Funciones:.....	9
4. Producción y operaciones.....	10
4.1 Cadena de Valor Crossfit Quito.....	10
4.1.1 Proceso de Venta (Anexo 1).....	10
4.1.2 Proceso de Inducción (Anexo 2).....	10
4.1.3 Proceso de Clase (Anexo 3).....	10
4.2 Actividades de Apoyo.....	10
4.2.1 Proceso de Limpieza.....	10
4.2.2 Seguridad.....	11
4.2.3 Mantenimiento.....	11
4.2.4 Infraestructura de la empresa.....	11
4.3 Proceso de Compras y Abastecimiento.....	11
4.4 Implementos.....	11
4.1.9 Proveedores.....	11

4.2 Capacidad de infraestructura.....	12
4.2.1 Capacidad instalada	12
4.2.2 Capacidad Utilizada.....	12
4.2.3 Tiempo de producción	12
4.3 Mantenimiento de recursos de infraestructura física y tecnológica	12
5. Investigación y desarrollo.....	13
5.1 Tendencia de la industria.....	13
5.2 Tendencia del mercado.....	13
6. Marketing.....	14
6.1 Necesidades del mercado	14
6.1.1 Objetivos de encuestas a clientes actuales	15
6.2 Matriz BCG	15
6.3 Portafolio de Productos.....	15
6.4 Estrategia Actual.....	16
6.5 Propuesta de valor.....	16
6.5.1 Socios claves.....	16
6.5.2 Actividades claves	16
6.5.3 Recursos Claves	16
6.5.4 Estructura de costo.....	16
6.5.5 Propuesta de valor	16
6.5.6 Relación con los clientes	16
6.5.7 Canales	16
6.5.8 Segmentación de mercado.....	16
6.5.9 Fuentes de ingreso.....	16
6.6 Marketing Mix.....	17
6.6.1 Producto o servicio	17
6.6.2 Precio	17
6.6.3 Plaza	17
6.6.4 Promoción	17
6.7 Conclusiones sustentadas sobre el coste de la mezcla de marketing ...	17
7. Finanzas y contabilidad	18
7.1 Situación Financiera	18
7.2 Estado de Resultados	19
8. Evaluación y propuesta de mejora	21
8.1 FODA	21
8.2 Identificación de áreas de mejora	21
8.3 Propuestas de mejora.....	22
8.3.1 Administrativo	22
8.3.2 Marketing y ventas.....	22
8.3.2.1 Marketing Mix	23
8.3.2.2 Producto	23
8.3.2.3 Precio	23
8.3.2.4 Plaza.....	23
8.3.2.5 Promoción	23
8.3.4 Investigación y desarrollo	25
8.3.5 Finanzas y contabilidad	25
8.3.6 Infraestructura & nuevo servicio.....	25
8.3.7 Producción y operaciones.....	26
8.3.8 Mantenimiento	26
8.4 Cronograma de actividades.....	26
9. Proyección y evaluación financiera.....	27
9.1 Estado de resultado.....	27

9.2 Situación Financiera	27
9.3 Flujo de Efectivo Proyectado	28
9.4 Inversión	29
9.4.1 Costos plan mejora	29
9.5 Financiamiento	29
9.6 Evaluación Financiera	30
9.7 Conclusión	31
10. Conclusiones	32
Referencias	33
ANEXOS	35

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de competencia por Ciiu	5
Tabla 2. Cuadro de competencia por Ciiu	5
Tabla 3. Cuadro de matriz Efe	6
Tabla 4. Inventario Crossfit	11
Tabla 5. Portafolio de servicios	15
Tabla 6. Estado de situación financiera Crossfit Quito	18
Tabla 7. Estado de Resultado Crossfit Quito	19
Tabla 8. Indicadores financieros	20
Tabla 9. Matriz EFI	20
Tabla 10. Cuadro FODA	21
Tabla 11. Costos de Marketing	25
Tabla 12. Propuesta	26
Tabla 13. Estado de pérdida y ganancia proyectado Crossfit Quito	27
Tabla 14. Estado de situación financiera con mejoras Crossfit Quito	27
Tabla 15. Tabla de amortización	28
Tabla 16. Estado de flujo de efectivo proyectado Crossfit Quito	28
Tabla 17. Cuadro inversión	29
Tabla 18. Plan de mejora	29
Tabla 19. Tipo de financiamiento	29
Tabla 20. Indicadores financieros con mejoras	30
Tabla 21. Evaluación del proyecto	30

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Organigrama empresarial	7
---	---

Introducción

Crossfit Quito, es un centro de entrenamiento funcional y se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, debido al constante crecimiento de esta actividad en el mercado se ha visto la necesidad de realizar mejoras con el fin de incrementar el número de nuevos clientes como también lograr la fidelidad de los actuales, cubrir sus necesidades, crear satisfacción y lograr mayores ingresos para la empresa.

1.1 Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU)

R9311.02 Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores) pabellones de boxeo y gimnasios. (CENSOS, 2012)

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad de la realizar un plan mejora de Crossfit Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Analizar el estado de la industria de las actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas en Ecuador.
- b. Analizar la industria, conocer la las competencia, el comportamiento del consumidor mediante el servicio y los proveedores que están entorno del negocio
- c. Determinar la aceptación de los clientes actuales y potenciales para el plan de mejora mediante una investigación de mercados.
- d. Identificar las necesidades del cliente y establecer una propuesta para satisfacer las mismas a traes de un plan de marketing.
- e. Determinar la inversión total del plan de mejoras, los flujos de caja y rentabilidad mediante un análisis del plan financiera.
- f. Plantear la propuesta de mejoramiento de Crossfit Quito.

1.3 Antecedentes

Crossfit Quito tiene sus inicios en el sector de la Bozmediano en el norte de la ciudad de Quito, el galpón y los implementos, fueron adquiridos por el Sr. Erick Pinto quien en calidad de propietario y administrador de la empresa encontró los incentivos por la oportunidad presentada impulsando el negocio hacia el éxito mediante la adquisición de los derechos de la marca CROSSFIT a partir de una afiliación y los diferentes cursos de entrenador que la marca Crossfit tiene como requerimientos para la apertura de un Crossfit para que sea reconocido a nivel mundial, por otro lado Crossfit no era marca reconocida en la ciudad y la falta de promoción por parte del propietario anterior. Crossfit Quito se convirtió en un negocio muy rentable, luego de unos años la empresa cambio de locación a un lugar más amplio, no obstante en el año 2013 se presentó la oportunidad de montar una sucursal de Crossfit Quito en el norte de la ciudad, después de evaluar la posibilidad y encontrarla positiva, por medio de financiación propia junto a otro inversor se realiza la adquisición de implementos y adecuaciones al galpón rentado ubicado en el sector de Carcelén alto. Por otro lado, el local principal ubicado en el norte de la ciudad en la avenida de los Naranjos y Granados, logro gran éxito razón por la cual se decide enfocar de lleno en este, puesto que los implementos deportivos son propios y el local tomando en arriendo está asegurado por 10 años de renta el grado de seguridad y estabilidad es mayor.

Crossfit Quito ha sido mejorado en forma empírica por su propietario, quien ha sabido mantener su éxito a base de su conocimiento y experiencia obtenida durante sus 4 años de funcionamiento.

2. Análisis externo

2.1 PESTEL

2.1.1 Factores Políticos y legales

En los últimos años del actual Gobierno se ha evidenciado un mayor interés en el sector deportivo y de recreación a través de la Constitución de la República, que tiene la función de dar protección, estímulo, coordinación y promoción del deporte y la recreación de actividades para dar una formación integral a las personas de acuerdo a la constitución de la república (Miño, 2013) . Las nuevas regulaciones impuestas por el Estado se comprometen a dar un financiamiento para la preparación de atletas de alto rendimiento ya sea para competencias dentro y fuera del país. Por otro lado, el Estado con el pasar de los años ha invertido en la adecuación de la infraestructura existente en las diferentes ciudades del país y a su vez ha creado nuevos centros para la práctica de las diferentes actividades deportivas.

Actualmente, debido a las salvaguardias impuestas por el Gobierno han afectado entre un 20% y 50% (Telerama, 2015) en la importación de los implementos deportivos, afectando así no solo a la industria del deporte sino que también a los deportistas del país.

Estos incentivos que está dando el gobierno para fomentar la masificación del deporte en la población son de gran ayuda para la industria ya que existe una mayor demanda de los servicios del deporte. Por otro lado se están buscando alternativas para contrarrestar los altos precios de los implementos deportivos debido a las salvaguardias.

2.1.3 Factores Económicos

Uno de los factores críticos para la economía del país es el bajo precio del petróleo ya que, ha creado que el gobierno tenga limitaciones fiscales pues cuenta con un menor ingreso de dinero y esto afecta directamente a la obra pública. Como consecuencia del bajo precio del petróleo existe una menor inyección de dólares en la economía del país.

Uno de los indicadores financieros que reflejan cuan bien o mal está el país es el PIB y este en este año ha crecido en un 3.68% en comparación del año 2014. Según el Banco Central de Ecuador (Taimal, 2014), en el periodo 2013-2014, el sector del entretenimiento y recreación aportó al Producto Interno Bruto (PIB) con el 0.15%, lo que le hace una de las actividades económicas que menos aporta al PIB .La tasa de crecimiento de la industria dentro de otros servicios que incluye actividades inmobiliarias y entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio fue de 6.60% (Proaño, 2015)

Actualmente existe la llamada contracción del crédito otorgado por el sistema financiero, es decir, las instituciones bancarias están siendo más estrictas para otorgar créditos a potenciales compradores para el desarrollo de proyectos prácticamente se ha reducido a cero.

Con respecto a la economía, se puede observar una amenaza ya que la reducida cantidad de dólares inyectados lo cual, afecta notablemente a la economía ecuatoriana, llegando así a que los sistemas financieros no otorguen de manera rápida y efectiva, créditos para invertir.

2.1.5 Factores Sociales y Culturales

La cultura de los quiteños es muy conservadora, tienden a cuidar mucho su apariencia física y según datos recopilados del INEC, la tendencia de la población en general del Ecuador es a consumir menos grasas y cuidar su organismo por lo que promover un espacio donde se ejercite el cuerpo y a la vez defina la figura de las personas será muy vistoso para la demanda creciente de este tipo de centros.

El tiempo empleado por género en el Ecuador para las actividades no remuneradas son las siguientes:

- Las mujeres emplean más tiempo en el trabajo no remunerado que los hombres.
- Hombres y mujeres emplean alrededor de 23 horas al trabajo no remunerado promedio a la semana, incluido las actividades personales lo que es bueno para el giro del negocio ya que existe demanda que empleara al menos 2 horas diarias en el uso de nuestro servicio. (INEC, USO DEL TIEMPO, 2012)

En cuanto a la tasa bruta de mortalidad se puede evidenciar que a lo largo de los años el porcentaje de muertes por cada 1000 habitantes ha decrecido significativamente desde 1990 (INEC, Actividades y Recursos de Salud, 2014). Fenómeno que se da principalmente por los avances en la medicina y la concientización de la gente en cuidar su salud.

Es necesario recalcar que las dos principales causas de muerte en la población es la diabetes mellitus y las enfermedades hipertensivas las cuales pueden ser reducidas con ejercicio cardiovascular o de pesas.

2.1.6 Factores Tecnológicos

La tecnología en el sector de actividades deportivas y de recreación se encuentra amenazado debido al costo muy alto de los insumos, implementos, maquinaria dado que el gobierno ha impuesto un sin número de trabas y salvaguardias a una significativa cantidad de productos necesarios para la práctica, enseñanza de las diferentes actividades deportivas y a su vez al mantenimiento de los implementos y equipos.

2.2 Conclusiones Pestel

Económico

- La industria de ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREACIÓN, tuvo un crecimiento de 7% respecto al año 2014-2015.
- En la industria de ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREACIÓN, los indicadores económicos tienen un leve impacto ya que el porcentaje de participación no es alto en comparación con las otras industrias.
- En la mitad del año 2015 la inflación del País subió 0.3% con respecto a marzo del 2015, afectando a la adquisición de nuevos implementos.

Político

- Las nuevas regulaciones como las salvaguardias impuestas por el gobierno están afectando a la importación de los implementos deportivos.
- El gobierno en el último año ha sufrido un revés de popularidad, en cuando a la aceptación de las enmiendas y los proyectos de leyes de plusvalía y herencia.

Social

- En el país aumentó la tendencia de realizar actividades deportivas
- Dos principales causas de muerte en la población son la diabetes mellitus y las enfermedades hipertensivas las cuales pueden ser reducidas con ejercicio cardiovascular o de pesas.

2.2 5 Fuerzas de Porter

2.2.1 Nuevos Participantes: Media

La amenaza de nuevos competidores es media, debido a que las barreras de entrada para que un nuevo afiliado al Crossfit ingrese a la ciudad de Quito es alta, debido a que debe contar con un capital de aproximadamente unos \$80.000 además que en los diferentes puntos de la ciudad ya existe una infraestructura del gimnasio “box” cerca, principalmente en los sectores, norte, Cumbaya y los valles. Además para ingresar tendría que tener en cuenta ciertos detalles como:

- **Infraestructura:**
Entre más amplio mejor.
- **Implementos y Equipos:**
Mayor variedad de equipos para poder desarrollar mejor los entrenamientos del día.
- **Boxes Posicionados:**
Es decir las personas que acuden y gustan de esta disciplina ya tiene a un box de preferencia, que por lo general se encuentra cerca de su hogar

2.2.2 Poder de Negociación Cliente: Alta

Considerando el número de proveedores en el mercado la competencia directa y los sustitutos que brindan servicios similares de actividades deportivas, recreación y esparcimiento, el cliente tiene diferentes opciones para elegir y utilizar los servicios que desee de acuerdo al precio, calidad de servicio e infraestructura. Además, que no son productos ni servicios de primera necesidad el cliente puede prescindir del servicio fácilmente.

2.2.3 Amenaza de Productos sustitutos: Alta

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que puede ser cualquier forma de hacer ejercicio ya sea público o privado y estos pueden ser en lugares abiertos o cerrados. Un ejemplo de estos son los servicios que da el ministerio de deporte en ciertos sectores de la ciudad con su plan “Ejercítate Ecuador”, que son actividades gratuitas para todo el público. Por otro lado están los gimnasios tradicionales y otros servicios de recreación y actividad física.

La amenaza de estos servicios sustitutos es alta ya que en su mayoría están disponibles en el sector norte de la ciudad y los precios en algunos casos son menores al que Crossfit Quito ofrece.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores: Alto

El poder de negociación que tienen los proveedores es alto, debido a que en el mercado sólo existe una empresa en la ciudad encargada de proveer implementos y equipos destinados para esta actividad, IRON FITNESS COMPANY, el cual es el encargado de expender a los demás boxes que deseen colocar un gimnasio; por lo tanto Iron puede imponer sus precio porque es el único en la ciudad de Quito.

Otro proveedor, de ámbito mundial, ROGUE FITNEES; el cual es la marca oficial en implementos y equipos para Crossfit, un box que quiera tener prestigio deberá tener equipos con esta marca, lo que le permitirá garantizar la acogida de los usuarios que realizan esta actividad, porque en el Crossfit lo que la gente prefiere es trabajar con productos de excelencia.

2.2.5 Rivalidad entre competidores: Alto

La rivalidad entre competidores es alto, ya que en el mercado hay una gran cantidad de competidores que se encuentran posicionados, pero especialmente en el

sector norte de la ciudad el más cercano es Crossfit Hypnos. Los demás competidores realizan publicidad por medio de redes sociales y algunos a través de sus páginas web, las promociones y descuentos que estos realizan atraen a más clientes. Dentro de la industria se consideran un número alto de competidores y se estima que el número se mantiene en ascenso.

2.3 Conclusiones 5 fuerzas de Porter.

Primero, de acuerdo con la rivalidad entre competidores es necesario rediseñar estrategias de marketing y de mercado. Segundo, en el factor de entrada de nuevos competidores, es un factor de alto peligro para la empresa por lo cual sería necesario obtener mayor implementos y la creación de servicios para tener el factor diferenciador elevado. Tercero, con respecto a los productos sustitutos, es necesario mencionar que es un factor altamente relevante ya que existen muchos servicios sustitutos por ello, es preciso implementar estrategias que permitan ser competitivos. Cuarto, el poder de negociación con los proveedores, nos refleja que Crossfit Quito necesita lograr acuerdos con el proveedor nacional para la adquisición de los implementos y no que exista un control total sobre los precios por parte del vendedor.

Por último, el poder de negociación con los clientes, nos da como guía que es necesario elaborar formas de captación de mayor cantidad de clientes, además de crear fidelidad de los actuales y nuevos clientes, esto se lograra con una mayor publicidad y ofrecer promociones y descuentos.

2.4 Estructura de la industria

Con datos obtenidos del INEC la industria de actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas tiene una representación del 0,53% en las actividades económicas con un total de 3,753 empresas a nivel nacional, con ventas de \$208.603.222 siendo una aportación del 0,15% de la participación total de las industrias.

2.4.1 Competencia por Ciiu (Quito)

Tabla 1. Cuadro de competencia por Ciiu

VENTAS	COMPETENCIA
\$299,352.84	SLIMMING GIMNASIOS S.A.
\$99.896.45	FITNESS CENTER CORPORATION FITCENCORP S.A.
\$20,092.86	PILAFIT PILATES Y FITNESS CIA. LTDA.
\$8,819.13	CAPACITACIONES Y TERAPIAS KUYURIY CIA. LTDA.
\$22,881.16	REPRESENTACIONES REBAK CIA. LTDA.

Adaptado de: (Supercias, 2012)

2.4.2 Competencia directa Crossfit

Tabla 2. Cuadro de competencia por Ciiu

Crossfit Quito Norte - Sector Carcelén	Crossfit Altura – Sector Occidental
Crossfit Strong Minds – Sector Occidental (area industrial)	Crossfit-Land – El Condado
Malku Crossfit – Area Mariana de Jesus	Crossfit Hypnos- Sector Rio Coca
2800 Crossfit – Sector Coruña	Nouba Crossfit – Sector Cumbaya
746W Crossfit – Valle Chillos	Crossfit Cumbaya – Cumbaya
Takana Crossfit – Sector Prensa	Euforia Crossfit – Sector La Y

Adaptado de: Crossfit Quito

2.5 Matriz Efe

Tabla 3. Cuadro de matriz Efe

	VALOR	PESO	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDAD			
Creciente número de potenciales clientes.	0.08	3	0.24
Tendencia creciente al cuidado de la salud.	0.09	3	0.27
Industria se encuentra en crecimiento.	0.08	3	0.24
1.18 horas, es el tiempo promedio de las personas que disponene para realizar deporte	0.08	2	0.16
Tendencia creciente de la población al ejercicio y buena alimentación.	0.07	3	0.21
El gobierno brinda financiamiento para el deporte nacional.	0.10	2	0.20
AMENAZAS			
Cantidad de competencia en aumento.	0.08	2	0.16
Aparición de servicios sustitutos.	0.08	2	0.16
Aumento de impuesto arancelario para la importación.	0.10	1	0.10
Nuevas tendencias de deporte.	0.06	3	0.18
Pocos proveedores en el mercado.	0.10	2	0.20
Competencia posicionada en el mercado.	0.08	3	0.24
TOTAL	1		2.36

Como conclusión, la matriz EFE obtuvo un total de 2,36, lo cual quiere decir que está muy por debajo del promedio. La empresa no está utilizando sus estrategias para afrontar los problemas externos ni capitalizando las oportunidades. Cabe mencionar que el valor ponderado total de las oportunidades es de 1.32 sobre 1.04 lo cual nos indica que existe un ambiente de oportunidades favorables para el negocio.

3. Filosofía y estructura organizacional

Crossfit Quito es un centro de entrenamiento funcional con la finalidad de satisfacer las necesidades de las personas a realizar una actividad deportiva que brinda beneficios para mejorar sus condiciones de vida, a su vez la tener una mejor salud, como también de crear las mejores expectativas hacia la nueva tendencia de estar fitness es decir, contar con una condición físicamente adecuada y saludable.

El negocio tiene en el mercado 4 años, siendo un negocio pequeño. Cuenta con 3 empleados entre personal administrativo y entrenadores.

3.1 Estructura legal

La estructura organizacional que tiene Crossfit Quito es negocio constituido como persona natural que cuenta con un solo dueño. Según los clientes de Crossfit Quito, es el único Crossfit que ofrece un servicio especializado ya que es el único que cuenta con más de 10 certificados de servicios, teniendo así el Know-how del negocio.

3.2 Misión

Actualmente el gimnasio no cuenta con una misión.

3.3 Visión

Crossfit Quito no cuenta con una visión.

Es necesario para el negocio tener definida una visión y una misión ya que son la base de la empresa que demuestran al cliente, de qué trata el negocio, Quiénes son nuestros clientes, que espera el negocio ser en el largo plazo.

3.4 Objetivos

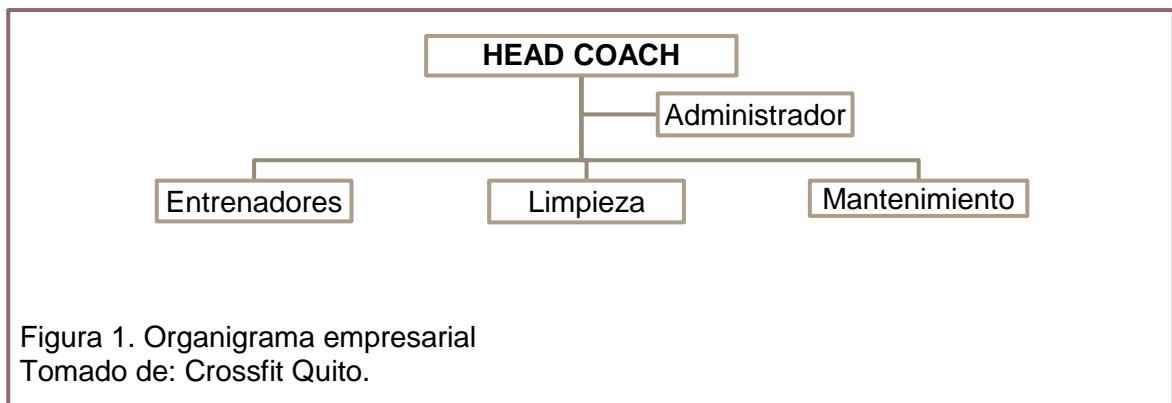
- Posicionar el gimnasio entre los 5 mejores de la ciudad en los 2 primeros años (2017-2018).
- Alcanzar un crecimiento del 10% clientes en el primer año.
- Alcanzar un crecimiento del 10% en rentabilidad en los tres primeros años.

3.5 Valores

- Compromiso, Camarería Confianza

3.6 Organigrama empresarial

Crossfit Quito no cuenta con un organigrama ya que la estructura de la organización no está definida ni determinada, el organigrama propuesto es el siguiente:



La estructura que posee Crossfit Quito es ideal para el tamaño y tipo de negocio, un gimnasio no necesita una gran cantidad de personal, pero si tener los roles y tareas que cada uno tiene que cumplir además de los objetivos bien planteados.

3.6.1 Definición de perfiles de cargos

Head Coach

- Head Coach; Dueño y entrenador principal
- Coach Crossfit; existen 3 entrenadores que son encargados de las diferentes horas durante el día.

Administrador

- **Edad:** 28 años
- **Formación:** Bachiller
- **Conocimientos:** L1 Crossfit trainer, L-2 coaching course, Weightlifting course, Endurance Crossfit Course, Gymnastic Crossfit Course.
- **Experiencia:** 5 años de experiencia coach Crossfit. Es indispensable la experiencia ya que se maneja un grupo de personas y es necesario tener conocimientos y habilidades para poder brindar un servicio de calidad y que sea seguro para los clientes.

Las principales actividades de apoyo administrativas son:

- Llevar el control de los clientes; mensuales, diarios
- Control de archivos, organización de eventos, pago de salarios, cobranzas, publicidad, control caja chica.

Entrenadores

- Indicar a los clientes los entrenamientos del día.
- Enseñar técnica de levantamiento

- Guía nutricional (Básica)
- **Mantenimiento**
- Mantenimiento de barras olímpicas
- Soldar estructura de barra gimnasia
- Mantenimiento de instalaciones

3.7 Sistema de gestión del talento Humano

El proceso de selección y reclutamiento de personal para Crossfit Quito es dirigido por el dueño del gimnasio, el cual selecciona de entre todas las clases o equipo de competidores a los mejores atletas, que tengan motivación y vocación para enseñar y dar clases de Crossfit, entonces durante 1 mes estas personas seleccionadas son entrenadas para poder dirigir cada sesión durante el día.

- **Requisitos Entrenadores**
- Ser mayor de edad
- Tener experiencia como atleta superior a 2 años
- Tener certificado L1 coaching impartido por Crossfit HQ
- Disponer de 4 horas al día para impartir clases.

El trabajo es no remunerado ya que son tomadas como ayudantes, el único beneficio que tienen los entrenadores es de no pagar la mensualidad para hacer uso de las instalaciones e implementos.

Los entrenadores antiguos son los responsables de la inducción y supervisión de los nuevos entrenadores.

Se imparten capacitaciones a los entrenadores por parte del Head Coach que es un instructor certificado, como también existen cursos que son dictados por medio de Crossfit HQ, estos cursos son financiados por cuenta propia de cada entrenador de acuerdo a las necesidades.

Al momento de hacer un despido se analizan dos causas por las cuales se genera uno son:

- Negligencia y mal trabajo: Como es un trabajo no remunerado ni con un contrato establecido no existe ninguna obligación laboral por parte del empleador para realizar los pagos establecidos por ley.
- Renuncia voluntaria: Es uno de los casos más frecuentes de renuncia ya que muchos entrenadores no se adaptan o porque sienten que no se les reconoce su esfuerzo económicamente.

3.8 Sistema de información gerencial

Crossfit Quito cuenta con un sistema informático para tener control sobre el registro de los clientes, este es sistema con control de acceso y asistencia llamado T8-A de la empresa proveedora Granding. (GRANDING, 2015)

3.8.1 Características

- Viene con un sistema EM de proximidad de tarjetas, con gran velocidad operativa.
- Viene con un sistema LINUX incorporado, el cual es fácil de integrar en varios sistemas.
- Ofrece un ordenador independiente o un ambiente de red.
- Cuenta con un sistema simple de tecnología táctil para registrar la entrada y la salida.
- Ofrece una operación continua 24 horas.
- Almacena datos durante interrupciones eléctricas (GRANDING, 2015)

3.8.2 Funciones:

Las funciones principales del sistema son:

- Control de la base de datos de los clientes
- Control de asistencia de los clientes (Entradas-salidas)
- Administración de los recursos del gimnasio
- Contabilidad del gimnasio (pagos)

Este sistema de información gerencial de acuerdo al dueño es ideal para el negocio ya que se lleva el control diario, mensual y anual de la cantidad de clientes que entran y salen del gimnasio, además brinda informes mensuales sobre la administración de recursos del gimnasio por ejemplo de los bloques de magnesio que son de constante uso. Con este sistema el dueño posee datos reales sobre la realidad del negocio en virtud de los clientes y recursos, lo cual ayuda para la toma de decisiones.

Con respecto a las ventas, la información es por un sistema Excel en donde se especifica el número de ingresos de nuevos clientes y de pago de los antiguos.

4. Producción y operaciones

4.1 Cadena de Valor Crossfit Quito

4.1.1 Proceso de Venta (Anexo 1)

El proceso de venta está a cargo de los entrenadores y del dueño, este puesto se rota semanalmente entre las 3 personas. El encargado del puesto de caja tiene un rol importante en este proceso ya que es la cara del gimnasio y es la persona que brinda la información al cliente potencial de los planes que existen, además de dar a conocer las instalaciones, al personal técnico y administrativo. Además, están encargados de una vez concretada la venta, indicar las formas de pago y realizar la debida facturación.

4.1.2 Proceso de Inducción (Anexo 2)

Existen dos personas responsables de este proceso, el encargado de caja y el entrenador en turno. El encargado de caja se encarga de realizar la ficha de inscripción con los datos personales del cliente y la creación de la huella que será registrada en el sistema para el ingreso al gimnasio y tener la fecha del próximo pago. El entrenador en turno está encargado de enseñar los movimientos básicos de Crossfit durante 1 semana que dura la inducción, para así evitar cualquier problema de lesión.

4.1.3 Proceso de Clase (Anexo 3)

Este es el principal proceso que tiene el negocio ya que en torno a este se registra la permanencia de los clientes. El encargado de este proceso es el entrenador en turno. Primero se debe saber que Crossfit es una disciplina de acondicionamiento físico de alta intensidad que combina ejercicios de disciplinas olímpicas aplicadas en circuitos de entrenamientos constantemente variados. Entre ellos podemos mencionar: Levantamiento olímpico o halterofilia, Gimnasia olímpica, Ejercicios cardiovascular; generalmente se introducen el atletismo, natación.

Las clases tienen duración de 1 hora por ejemplo de 8:05 am a 9:05 am, que para un óptimo entrenamiento son repartidas de la siguiente manera: un calentamiento de las diferentes zonas musculares con una duración de 15 minutos, luego se explica el entrenamiento del día, que es programado semanalmente por el head coach de acuerdo un plan mensual que se realiza con anticipación. Seguido de la explicación del entrenamiento y verificar los movimientos del mismo, empieza el entrenamiento que tiene una duración entre 5 a 30 minutos aproximadamente y dependiendo del programa del día. Finalmente, luego del entrenamiento se tiene 15 o 20 minutos de estiramiento, para evitar lesiones o contracturas. Cabe mencionar que durante la hora de entrenamiento el entrenador siempre está supervisando los movimientos y técnica de los clientes.

4.2 Actividades de Apoyo

4.2.1 Proceso de Limpieza

El proceso de limpieza está a cargo del conserje del gimnasio que luego del cierre del gimnasio a medio día, dispone de 4 horas para hacer la limpieza diaria del área de entrenamiento, área de caja, baños como también de la limpieza de los implementos usados durante el día. Existe una limpieza general y profunda del box que se la realiza 1 vez al mes en las cuales se quitan los pisos de goma y se lo lava, además de las colchonetas, barras, etc.

4.2.2 Seguridad

No existe un proceso establecido para la seguridad del box, únicamente, el conserje durante las horas de la noche vigila los autos que están parqueados en los exteriores ubicados en la calle de los naranjos.

4.2.3 Mantenimiento

El mantenimiento de los implementos se los realiza mensualmente, el encargado de este proceso es el conserje que tiene la tarea de aceitar las barras olímpicas, las maquinas remadoras, además en el caso de hacer mantenimiento en la infraestructura es el encargado de hacerlo.

4.2.4 Infraestructura de la empresa

La infraestructura de Crossfit Quito es ideal para la práctica de este deporte, ya que cuenta con una superficie de 800 m² y cuenta con los implementos indispensables para la necesidad de cada cliente, Crossfit Quito cuenta con un área de Karate, área administrativa y de recepción, Área de ejercicio.

4.3 Proceso de Compras y Abastecimiento

El propietario es el encargado de realizar las requisiciones de implementos en que se dé el caso, como también de revisar las promociones, productos y formas de pago que el proveedor pueda ofrecer.

4.4 Implementos

Para la realización de la actividad Crossfit, es necesario contar con una cierta cantidad de implementos deportivos, que en su gran mayoría de implementos importado, el inventario es el siguiente:

Tabla 4. Inventario Crossfit

ÍTEM	MEDIDA	N°	ÍTEM	UNIDAD
Barra Entrenamiento mujer 35 lb	Unidad	10	Discos olímpicos 10kg	Par
Barra Entrenamiento Hombre 45 lb	Unidad	20	Discos Olímpicos 5kg	Par
Barra Olímpica 45lb	Unidad	3	Discos Olímpicos 2.5 lb	Par
Bumper 45 lb	Par	8	Discos olímpicos 1.25	Par
Bumper 35lb	Par	10	Discos olímpicos 0.50 lb	Par
Bumper 25lb	Par	15	Maquina remadora	Unidad
Bumper 15lb	Par	8	Maquina Abs (GHD)	Unidad
Bumper 10lb	Par	20	Racks olímpicos	Unidad
Discos olímpicos 25 kg	Par	4	Maquina flexor de cadera	Unidad
Discos olímpicos 20 kg	Par	4	Cabos	Unidad
Discos olímpicos 15kg	Par	4	Anillas olímpicas	Par
Estructura de barras	Unidad	8	Pelota medicinal 10lb	Unidad
Colchonetas	Unidad	30	Plataforma levantamiento olímpico	Unidad
Cojín ambat	Unidad	1	Barra de técnica 15lb	Unidad
Trineos	Unidad	3	Paralelas de metal	Par
Pelota medicinal 20 lb	Unidad	15	Botiquín primeros auxilios	Unidad
Pelota medicinal 14 lb	Unidad	3	Banca para press	Unidad

Adaptado de: Crossfit Quito.

4.1.9 Proveedores

Crossfit Quito, tiene como proveedor principal al fabricante que es **Rogue Fitness**

USA.

4.2 Capacidad de infraestructura

4.2.1 Capacidad instalada

El galpón donde se encuentra ubicado Crossfit Quito tiene una superficie de 800 m², los cuales 350 m² son utilizados para el entrenamiento de Crossfit, el resto es ocupado para el área de recepción, área de karate y servicios higiénicos. La capacidad instalada que el gimnasio cuenta considerando que puede atender 60 personas por clase en 10 clases diarias durante un día, lo que significa una capacidad total de máximo 600 personas.

4.2.2 Capacidad Utilizada

La capacidad utilizada de Crossfit Quito del último año cortado a enero 2015 fue de 260 personas que pagaron su mensualidad durante 12 meses, esto represento el 43% de su capacidad de producción.

4.2.3 Tiempo de producción

El tiempo que Crossfit Quito emplea para cada clase es de 60 minutos, los cuales son repartidos dependiendo el entrenamiento del día pero estandarizando es de la siguiente manera:

- 15 minutos calentamiento
- 30 minutos entrenamiento.
- 15 minutos estiramiento.

4.3 Mantenimiento de recursos de infraestructura física y tecnológica

En el año 2013, Crossfit Quito realizo una remodelación y reparación total del galpón, dándole una imagen totalmente nueva a Crossfit Quito. Lo que concierne a mantenimiento de equipo como por ejemplo barras de entrenamiento y olímpicas, maquina remadora y del piso de área de enteramiento se lo realiza de forma semestral.

5. Investigación y desarrollo

5.1 Tendencia de la industria

La industria del deporte a nivel mundial año a año está tomando mayor importancia ya que el impacto que tiene el deporte en las diferentes sociedades del mundo genera ingresos globales para esta industria no solo en la oferta de espectáculos deportivos sino que también en auspiciantes de diferentes marcas alrededor del mundo, la venta de implementos deportivos, acuerdos de transmisión de los espectáculos, además de ropa y equipamiento para el uso profesional como no profesional para todas las disciplinas deportivas.

El uso del deporte por parte de grandes marcas han generado grandes beneficios para ambas industrias por una parte las marcas se benefician en afianzar su posicionamiento en el mercado y el deporte al representar estas marcas y obtener beneficios económicos.

En Ecuador la industria del deporte ha tenido un crecimiento importante en los últimos años ya que grandes deportistas han representado al país en eventos grandes tales como las olimpiadas olímpicas, juegos panamericanos, entre otras, generando así en la población un mayor interés por apoyar al deporte nacional. Por otro lado, el gobierno nacional está invirtiendo en infraestructura y capacitación de personal para la práctica del deporte ya sea en centros de alto rendimiento como en planes de desarrollo físico y de la salud que son impartidos por el ministerio del deporte en parques, escuelas, coliseos de manera gratuita.

Existen varios factores que se involucran dentro del deporte entre ellos se destacan: el factor salud, el factor económico, el factor social y el factor de infraestructura. Primero, en el país según Andes, la agencia pública de noticias del Ecuador, existen cinco centros de alto rendimientos (CEAR) en las principales ciudades del país, además que el país está invirtiendo alrededor de 70 millones de dólares para la construcción e implementación de los CEAR en otras 5 provincias del país (ANDES, 2014). Segundo, la población actual tiene un mayor control sobre su salud, ya sea por enfermedades heredadas o por enfermedades de transmisión, siempre en cualquiera de los casos la práctica del deporte es recomendable para contar con una mejor salud, Según datos de la organización mundial de la salud OMS: *“La inactividad es causa primordial de que 3 millones de personas mueran alrededor del mundo. Alrededor del 60% de la población mundial no realiza ni 30 minutos diarios de actividad física”*. (OMS, 2012) Por último el factor económico, es determinante para la práctica del deporte ya que en la mayor parte de centros deportivos, gimnasios, escuelas de fútbol, Crossfit, Pilates, yoga entre otros tienen un costo y en algunos casos son superiores a los \$50.

Mediante el análisis de la tendencia de la industria del deporte se puede concluir que siempre es necesario tener una investigación y desarrollo, ya que cada día se crean nuevas tecnologías para implementar en el deporte ya sea para verificar resultados, optimizar entrenamientos, o para mejorar el rendimiento de los atletas.

5.2 Tendencia del mercado

La tendencia por actividades deportivas, cuidado físico, cuidado de la salud, además de encontrar una ruta de escape al estrés cotidiano se ha vuelto una necesidad. Según el diario el universo, *“Ejercitarse está más de moda que nunca”*.

Vivir sanos, estar en forma y cuidarse como también divertirse es una doctrina para un gran número de personas que encuentran en el deporte una forma de rendirle culto al cuerpo. Según datos de la organización mundial de la salud OMC: *“La inactividad es*

causa primordial de que 3 millones de personas mueran alrededor del mundo. Alrededor del 60% de la población mundial no realiza ni 30 minutos diarios de actividad física". (OMS, 2012)

Crossfit es una actividad que está siendo tendencia en Ecuador los últimos años y se la practica en espacios amplios; En Quito según datos oficiales de la página de Crossfit www.crossfit.com quien es el ente dueño de la marca y creador del deporte, en la sección de afiliación indica que en la ciudad existen 9 Crossfit oficiales en la ciudad ubicándose 6 de estos en el norte de la ciudad, 1 en Cumbaya y 2 en los valles de los chillos y Conocoto; a estos Crossfit asisten mensualmente aproximadamente 100 a 150 personas. (Crossfit, 2016)

Crossfit es la combinación de tres factores; Movimientos Funcionales, constantemente variados, realizados a alta intensidad (Crossfit, 2015). Las rutinas de ejercicio varían cada día, combinando lo cardiovascular con la fuerza y la resistencia física, lo cual es una necesidad que las personas buscan actualmente para mantenerse en un estado físico óptimo. La duración de las sesiones no son más de 45 a 60 minutos en se realiza un Wod por si siglas en inglés WORKOUT OF THE DAY.

Uno de los aspectos principales que genera realizar Crossfit en una persona es cambiar su estilo de vida, ya que en el día a día las personas van tomando metas y fijándose objetivos durante el entrenamiento, otro beneficio que Crossfit brinda a las personas que lo practican es la salud ya que se mejora el estado físico, el sistema nervioso es estable, como también los problemas cardiovasculares se reducen, y se controla el sobrepeso.

Mediante el análisis de tendencia de mercado se determina que no es necesario realizar una investigación y desarrollo ya que es una tendencia que se aplica de acuerdo unos estándares de ejercicios, además que se cuenta con certificados para la impartición de estas disciplinas.

6. Marketing

El mercado objetivo de Crossfit Quito son hombres y mujeres que se encuentren entre 12 y 60 años las cuales tienen necesidad de mejorar su estado físico, mejorar o mantener la apariencia física de acuerdo a su preferencia, necesidades y objetivos. Como también personas que requerían hacer deporte por recomendación médica con el fin de mantener, cuidar o mejorar su salud, simplemente por el gusto de hacer deporte. En este caso, Crossfit Quito ofrece un servicio profesional para cumplir las expectativas de nuestros clientes.

Crossfit Quito por ser un negocio pequeño no cuenta con un departamento o una persona de marketing, es por eso que no tiene objetivos establecidos ni una propuesta de valor, por lo que es difícil contar con una mayor diferenciación de sus competidores directos.

6.1 Necesidades del mercado

Se determinó las necesidades del mercado a partir de una investigación descriptiva cuantitativa, con la realización de encuestas a clientes actuales de Crossfit Quito y a potenciales clientes como también al personal de Crossfit Quito. Con un total de 30 encuestas, es decir 12 a clientes actuales durante los diferentes horarios de entrenamiento, 15 a clientes potenciales y 3 a los entrenadores y dueño de Crossfit Quito.

6.1.1 Objetivos de encuestas a clientes actuales

- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes.
 - Entender las necesidades de los clientes.
 - Obtener la información necesaria para mantenerlos satisfechos.
 - Detectar áreas de mejora concretas.
 - Comprender los factores que fortalecen la relación entre instructores y clientes.
- Como conclusiones de las encuestas estas fueron las principales respuestas:
 - Crossfit Quito debe mantener las relaciones a largo plazo con sus clientes.
 - Crossfit Quito cuenta con una buena infraestructura aunque se debe buscar una ampliación.
 - El nivel de fidelidad de los clientes es medio.
 - La mayoría de clientes nuevos son atraídos por la publicidad de Boca a boca.
 - Existen algunas recomendaciones para mejorar la empresa como un área exclusiva para levantamiento olímpico, cambio de implementos deportivos y aumentar la cantidad de pesos.
 - La higiene y cuidado del establecimiento es uno de los factores más fuertes en Crossfit Quito.

Nuestros clientes buscan en Crossfit Quito un gimnasio donde puedan cambiar su estilo de vida, llevándolos a explorar sus límites y capacidades físicas en el ámbito de levantamiento olímpico, gimnasia olímpica, cardiovasculares.

En levantamiento olímpico, nuestros clientes aprenden los movimientos básicos de esta disciplina hasta el punto de dominarlos y levantar los pesos deseados, en cuanto gimnasia olímpica nuestros clientes se enfocan en convertirse en personas hábiles y ágiles en la cual puedan realizar ejercicios complejos como caminar de manos, realizar barras y subir el cabo a una altura de 5 metros. Por ultimo en las actividades cardiovasculares, Crossfit Quito prepara a nuestros clientes para que puedan manejar una carrera de 5,10 hasta 21 kilómetros y a su vez ser más rápidos.

6.2 Matriz BCG

No se puede determinar una matriz BCG, ya que la participación del negocio en el mercado es muy bajo, por lo tanto no existen datos relevantes para este análisis.

Es importante mencionar que el principal servicio que el negocio tiene es la práctica de Crossfit.

6.3 Portafolio de Productos

Crossfit Quito durante sus años de funcionamiento se ha manejado con un solo tipo de servicio para los clientes, que son las rutinas diarias para todos los clientes.

Tabla 5. Portafolio de servicios

CLASE DE SERVICIO	MODALIDAD	FORMA DE PAGO	PRECIO
Entrenamiento Crossfit Levantamiento olímpico o halterofilia Gimnasia olímpica Ejercicios cardiovascular; generalmente se introducen el atletismo, natación.	Mensual	El cliente puede usar de los servicios de Crossfit Quito cualquier día del mes después de haber cancelado	\$60 Mensual \$35 inscripción (una sola vez)
Asesoramiento de Coaches Uso de todos los implementos por tiempo y veces ilimitados,	Diario	El cliente tiene derecho de ingresar al gimnasio durante todo el día de su pago	\$ 5

6.4 Estrategia Actual

La estrategia de posicionamiento de Crossfit Quito viene dada por un factor diferenciador ya que cuenta con los mejores implementos del mercado para la realización de las actividades. Por otro lado, el negocio vende a sus clientes un servicio especializado para la práctica del deporte ya que cuenta con una larga trayectoria en el mercado.

La estrategia de posicionamiento utilizada en este caso para Crossfit Quito es “Más por Más”, se brinda los mejores servicios con implementos de calidad y garantizando su seguridad por un mayor precio que el del mercado.

6.5 Propuesta de valor

6.5.1 Socios claves

Crossfit Quito no cuenta con socios claves por el tamaño de negocios, únicamente se maneja con un proveedor que es Supermaxi o alguna mejor oferta para la compra de botellas de agua.

6.5.2 Actividades claves

El negocio cuenta con un solo servicio que es el de Crossfit, pero dentro de este servicio se encuentran varias actividades como la de asesoría nutricional, rehabilitación por lesiones y acondicionamiento físico.

6.5.3 Recursos Claves

Los recursos claves de Crossfit Quito se dividen en 4 aspectos: personal, infraestructura, inversión y tecnología. Estos recursos son pilares para el funcionamiento del negocio.

- Personal: entrenadores, asesor nutricional, personal de limpieza y seguridad.
- Infraestructura: Se cuenta con un galpón adecuado para la práctica de Crossfit ubicado en el sector norte de la ciudad.
- Capital: La inversión aprox. Es de \$80.000,000
- Tecnología: Software de registro entradas y salidas.

6.5.4 Estructura de costo

Crossfit Quito fue financiado en dos maneras; un financiamiento bancario del 15% y con capital propio del 85%. Con este capital se implementó Crossfit Quito.

6.5.5 Propuesta de valor

Mejorar el estilo de vida de las personas con rapidez en los resultados, enfocados en la reducción de peso y tonificación muscular. Estos resultados llegan más rápido que en un gimnasio tradicional.

6.5.6 Relación con los clientes

Trato profesional y garantizado, con clases reducidas para tener mayor atención al cliente, además de contar con un seguimiento y trato personalizado.

6.5.7 Canales

Se maneja únicamente por Redes sociales; Facebook, Instagram.

6.5.8 Segmentación de mercado

Personas de la ciudad de Quito que quieran estar en bien físicamente y mejorar su salud.

6.5.9 Fuentes de ingreso

Flujo de capital/efectivo; ingreso generado por consumidores.
Los pagos son realizados únicamente en efectivo.

6.6 Marketing Mix

6.6.1 Producto o servicio

El servicio principal que ofrece Crossfit Quito, es el entrenamiento del cuerpo con ejercicios funcionales combinados con diferentes disciplinas como son: Halterofilia, ejercicios cardiovasculares y gimnasia olímpica. Además este gimnasio ofrece productos como son la venta de ropa deportiva de esta actividad como son camisetitas, tops, pulseras y también suplementos vitamínicos, lo cual ayuda a complementar el servicio que se ofrece.

6.6.2 Precio

Estrategia de precios: Relación precio-calidad, y actualmente, Crossfit Quito tiene los siguientes precios:

- Mensualidad: \$ 60
- Diario: \$5
- Inscripción: \$35

El objetivo es establecer una relación de precio-calidad a través de un valor elevado el cual consiste en que las personas perciban que el precio está relacionado con un mejor servicio, además que Crossfit Quito eligió una estrategia de diferenciación con la cual busca brindar un mejor un mejor servicio, por lo cual se establecieron los precios en base a la principal competencia, que están justificados por el servicio que se va a brindar.

6.6.3 Plaza

Crossfit Quito cuenta con un amplio espacio físico para la realización de la actividad física, en la misma infraestructura está el área administrativa, servicios higiénicos, área de descanso y área de entrenamiento. Además cuenta con 2 parqueaderos en el interior del galpón. Con esta infraestructura Crossfit Quito garantiza la seguridad y comodidad de los clientes. Es importante mencionar que el galpón está apto para realizar competencia y recibir un gran número de personas.

6.6.4 Promoción

Crossfit Quito por el momento no cuenta con un medio de promoción significativo, únicamente se maneja mediante el boca a boca de sus clientes, y a través de las redes sociales el negocio brinda cierta información que es importante para el cliente. El negocio no cuenta con ninguna estrategia de descuento en el servicio que se ofrece.

6.7 Conclusiones sustentadas sobre el coste de la mezcla de marketing

Crossfit Quito no realiza ninguna inversión con relación al mix de marketing ya que no cuenta un plan de marketing.

7. Finanzas y contabilidad

7.1 Situación Financiera

Tabla 6. Estado de situación financiera Crossfit Quito

CROSSIT QUITO (ERICK FERNANDO PINTO ROJAS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
ACTIVO	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	13.000,00	5.328,62
Activos financieros		81,00
Documentos y cuentas por cobrar	6.000,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19.000,00	5.409,62
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Muebles y equipos	60.000,00	60.000,00
Pisos y adecuaciones	7.600,00	27.028,00
(-) Depreciación acumulada	(6.760,00)	(8.702,80)
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	60.840,00	78.325,20
TOTAL ACTIVO	79.840,00	83.734,82
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	1.279,82	2.841,38
Otros pasivos corrientes	16.295,52	9.329,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	17.575,34	12.170,38
TOTAL PASIVO	17.575,34	12.170,38
PATRIMONIO		
Capital accionista		
Ganancia/Pérdida Acumulada años anteriores		
Ganancia Neta del Periodo	62.264,66	71.564,44
TOTAL PATRIMONIO NETO	62.264,66	71.564,44
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	79.840,00	83.734,82

Adaptado de: Crossfit Quito.

Los estados financieros históricos demuestran:

Crossfit Quito es un negocio que se lo maneja como persona natural y en el 2014 registro un crecimiento de ventas del 4,6%. La mayor parte de sus inversiones se concentran en muebles, equipos y adecuaciones del gimnasio (94% de los activos), considerando que iniciaron su actividad en el 2012 y en activos corrientes fundamentalmente se registra saldo en caja y bancos. La mayor parte de sus activos fueron financiados con recursos propios cuando el patrimonio representa el 85% del total de financiamiento. Esto refleja que el propietario no ha utilizado apalancamiento financiero para el desarrollo de su actividad.

El nivel de endeudamiento es de 0.17 en el 2014 donde apenas el 15% de los activos fueron financiados con recursos de terceros, cuando el promedio de la industria es de 0.50.

7.2 Estado de Resultados

Tabla 7. Estado de Resultado Crossfit Quito
CROSSIT QUITO (ERICK FERNANDO PINTO ROJAS)
ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS	2013	2014
PRESTACION DE SERVICIOS		
Mensualidades	178,210.00	186,376.50
Diarios	10,520.00	8,989.00
Otros ingresos		979.42
TOTAL INGRESOS	188,730.00	196,344.92
GASTOS		
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		
Costo de ventas		
Gastos de Ventas		
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	15,000.00	21,573.36
Aportes de Seguridad Social	3,225.00	4,638.27
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	1,560.00	3,445.44
Honorarios, Comisiones y Dietas	500.00	4,150.00
Remuneraciones otros Trabajadores	560.00	2,560.12
Mantenimiento y Reparaciones	4,220.18	725.00
Movilizaci3n	850.00	2,400.00
Agua,Energia, Luz y Telecomunicaci3n	685.16	720.00
Depreciaciones	6,760.00	8,702.80
Suministros y Materiales	2,500.00	1,800.00
Gastos de importaci3n	13,000.00	
TOTAL GASTOS DE VENTA	48,860.34	50,714.99
Gastos administrativos		
Remuneraciones otros Trabajadores		360.00
Mantenimiento y Reparaciones	1,975.00	1,258.94
Gastos de arriendo	60,000.00	61,680.00
Agua,Energia, Luz y Telecomunicaci3n	780.00	
Impuesto pagados	350.00	350.00
Otros gastos	14,500.00	10,416.55
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	77,605.00	74,065.49
GASTOS FINANCIEROS		
Intereses		
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	-	-
TOTAL GASTOS	126,465.34	124,780.48
Utilidad o Perdida del Ejercicio	62,264.66	71,564.44

Adaptado de: Crossfit Quito.

En el 2014 Crossfit registra ingresos \$196.000,000 donde sus gastos de ventas representaron el 26% de sus ingresos, sin reflejar una variaci3n porcentual de los mismos respecto al a1o anterior.

Los gastos administrativos se redujeron del 41% al 38% sobre ventas lo que le permiti3 elevar su utilidad en un 14,9% en el 1ltimo a1o. Por otro lado, no posee gastos financieros por lo que no se realiza ninguna transacci3n bancaria.

7.3 Indicadores Financieros

Tabla 8. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS		
	2013	2014
RAZON DE RENTABILIDAD		
MARGEN DE UTILIDAD		
Utilidad neta/ventas	32.99%	36.45%
ROA		
Utilidad Neta / Activos Totales	78%	85%
ROE		
Utilidad Neta / Patrimonio	100%	100%
RAZON DE ROTACION		
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS		
Ventas/Activos Fijos Netos	3.10	2.51
INDICE DE LIQUIDEZ		
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	0.13	0.44
ENDEUDAMIENTO		
Pasivos/activos	22%	15%
Pasivos/patrimonio	0.28	0.17

El negocio evidencia indicadores de rentabilidad sobre ventas por sobre el 30% promedio en los dos últimos años y del 100% sobre el patrimonio en el periodo analizado. Sin embargo, los niveles de liquidez demuestran índices de 0.44 en el 2014 y 0.13 en el 2013 frente a un 2.34 del sector (Supercias, 2012), demostrando que se tiene problemas para cubrir sus obligaciones de corto plazo en un negocio donde evidentemente se deben manejar altos niveles de liquidez.

De lo expuesto se puede concluir que el negocio pese a ser altamente rentable no ha manejado adecuadamente la liquidez y el endeudamiento factores que de mejorarse pueden aportar significativamente en su desempeño financiero.

7.4 Matriz Efi

Tabla 9. Matriz EFI

	VALOR	PESO	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia en el mercado local.	0.10	4	0.40
Heat coach certificado.	0.10	4	0.40
El negocio se encuentra ubicado estratégicamente.	0.08	3	0.24
El espacio físico adecuado para la realización de la actividad.	0.08	3	0.24
Crossfit Quito cuenta con los mejores implementos del mercado.	0.07	2	0.14
Capacidad de endeudamiento alta.	0.09	3	0.27
Cuenta con la fidelidad de sus actuales clientes.	0.06	2	0.12
DEBILIDADES			
Crossfit Quito no cuenta con una estructura organizacional.	0.07	2	0.14
No existe gestión del talento humano.	0.08	2	0.16
Bajo nivel de publicidad.	0.08	1	0.08
No hay un manejo adecuado de la liquidez.	0.06	1	0.06
No existe un área para la práctica de halterofilia.	0.08	2	0.16
Crossfit Quito posee implementos en mal estado.	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		2.56

Para la matriz EFI se debe recordar que la mínima calificación es 1.0 y la máxima es 4.0, en este caso Crossfit Quito tiene un total de 2.56, lo cual representa el 0.06 por encima del promedio e indica que no está mal ni bien internamente y que se deben evaluar las debilidades para poder eliminarlas y así poder tener más fortalezas para poder subir de calificación.

8. Evaluación y propuesta de mejora

8.1 FODA

Tabla 10. Cuadro FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDAD
Experiencia en el mercado local. Heat coach certificado. El negocio se encuentra ubicado estratégicamente. El espacio físico adecuado para la realización de la actividad. Crossfit Quito cuenta con los mejores implementos del mercado. Capacidad de endeudamiento alta.	Creciente número de potenciales clientes. Tendencia creciente al cuidado de la salud. Industria se encuentra en crecimiento. 1.18 horas, es el tiempo promedio de las personas que disponene para realizar deporte. Tendencia creciente de la población al ejercicio y buena alimentación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Crossfit Quito no cuenta con una estructura organizacional. No existe gestión del talento humano. Bajo nivel de publicidad. No hay un manejo adecuado de la liquidez. No existe un área para la práctica de halterofilia. Crossfit Quito posee implementos en mal estado.	Cantidad de competencia en aumento. Aparición de servicios sustitutos. Aumento de impuesto arancelario para la importación. Nuevas tendencias de deporte. Pocos proveedores en el mercado. Competencia posicionada en el mercado.

Mediante el análisis FODA se puede concluir que:

Crossfit Quito tiene problemas internos que necesitan ser atendidos de manera urgente para así poder mantener el negocio por un camino de adecuado. El negocio es manejado de manera empírica y es necesario que sea esto cambie ya que es un negocio en crecimiento además de la industria y las nuevas tendencias de mercado favorecen al negocio, es por ello que hay que contar con las herramientas necesarias para explotar de mejor manera el mercado.

Por otro lado, el sector externo representa un aspecto medianamente positivo ya que tanto como la industria y el apoyo del gobierno hacia el deporte está en crecimiento. No obstante, existen barreras externas que impiden el buen funcionamiento del negocio como son las diferentes salvaguardias impuestas por el gobierno, además de la crisis económica en la que se encuentra actualmente el país, existe mayor desempleo y el poder adquisitivo del consumidor ha disminuido, es por eso que se debe prevenir situaciones extremas como la no entrada de nuevos clientes ya que Crossfit no es un servicio de primera necesidad los consumidores pueden elegir opciones más económicas.

8.2 Identificación de áreas de mejora

Tras el análisis de los factores externos e internos de Crossfit Quito se puede observar que, el negocio cuenta con áreas en donde es necesario aplicar una mejora:

- Partiendo de crear una misión y visión, con el fin de crear frases que identifiquen el compromiso y propósito del negocio hacia sus clientes.
- La gestión del talento humano no se encuentra correctamente establecida.
- No existen capacitaciones dentro de la empresa, y es de suma importancia ya que los instructores son los que trabajan directamente con los clientes.
- Crossfit quito no cuenta con un departamento de marketing, es por eso que el negocio no cuenta con objetivos establecidos y no llegan al mercado deseado. Es por esto que, es necesario la implementación de un plan de marketing que cuente con promociones y descuentos para los clientes, además de realizar una investigación de mercado, para así que la empresa tenga claro quiénes son sus clientes objetivos y como llegar a él y de qué manera ofrecer el servicio.

- Luego de saber la necesidad de mercado se determinó que es necesaria la implementación de un servicio nuevo, siendo este levantamiento olímpico. Para la implementación de este nuevo servicio es necesario hacer una adecuación de instalaciones y compra de equipos nuevos, como también la contratación de un entrenador tiempo completo para esta disciplina. Por otro lado, los clientes de Crossfit Quito mediante encuestas se determinó que hay que hacer un reemplazo de ciertos implementos que están en mal estado.
- Uno de los problemas críticos es el área de finanzas y contabilidad, si ni bien es cierto que el negocio financieramente se encuentra bien, Crossfit Quito tiene una falta de liquidez, lo cual se puede solucionar obteniendo un crédito bancario para poder solventar todas sus obligaciones a corto plazo y realizar una inversión dentro del negocio que genere beneficio, además de tener un fondo de reserva entre un 25% y 30% para hacer frente en meses de crisis. Además es necesario contratar un contador para que maneja las cuentas y dineros que entran y salen del negocio y dar informes situación financiera periódicamente.

Para cada uno de estos puntos identificados se deben establecer objetivos y estrategias para poder cumplir con la mejora. Estos objetivos deben ser analizados de manera profunda para así poder aplicarlos y ofrecer una propuesta alcanzable

8.3 Propuestas de mejora

8.3.1 Administrativo

- Planificación estratégica
- Capacitaciones al personal
- Gestionar el talento Humano.

Para la creación de la misión y visión es necesario tener claro a qué se dedica Crossfit Quito.

Misión Propuesta:

“Somos un gimnasio con nueva técnica de entrenamiento, mediante la práctica del Crossfit, contribuye alcanzar el máximo potencia de nuestros usuarios en fuerza y resistencia muscular en un lapso de 6 meses, con instructores certificados en la ciudad de Quito”.

Visión Propuesta:

“Ofrecer la experiencia más memorable del fitness a través del entrenamiento de calidad, un excepcional servicio al cliente y una comunidad acogedora. Estamos aquí para hacer que todos los días nuestros clientes dejen su mejor marca personal, adentro y afuera del box”.

8.3.2 Marketing y ventas

- Introducción de un responsable de Marketing
- Elaboración de un plan de marketing

Crossfit Quito, va hacer una implementación de un área de marketing para así realizar un plan de marketing que le servirá para establecer promociones y descuentos beneficiando económicamente al negocio y a sus clientes.

Se asignara un responsable del manejo de las promociones y descuentos, además de las redes sociales para poder estar en contacto con los clientes.

8.3.2.1 Marketing Mix

Crossfit Quito, no se encuentra dentro de un mercado competitivo ya que el porcentaje de participación es muy bajo por lo que es una empresa pequeña.

8.2.2.2 Producto

Crossfit Quito mantendrá los servicios que se tiene actualmente, pero se hará la implementación de un nuevo servicio que será levantamiento olímpico. Lo cual da como resultado la siguiente tabla de servicios que ofrece Crossfit Quito.

- Crossfit, que incluye un entrenamiento de gimnasia olímpica, halterofilia y ejercicios cardiovasculares.
- Levantamiento olímpico.
-

8.2.2.3 Precio

Los precios por los servicios de Crossfit Quito se mantienen y van a subir periódicamente de acuerdo a la inflación del país. Los precios con los que se maneja actualmente y el del nuevo servicio será:

- Mensualidad Crossfit: \$60
- Inscripción:\$35
- Mensualidad levantamiento olímpico: \$25

8.2.2.4 Plaza

Crossfit Quito cuenta con un amplio espacio físico para la realización de la actividad física, en la misma infraestructura está el área administrativa, servicios higiénicos, área de descanso y área de entrenamiento. Además cuenta con 2 parqueaderos en el interior del galpón. Con esta infraestructura Crossfit Quito garantiza la seguridad y comodidad de los clientes. Es importante mencionar que el galpón está apto para realizar competencia y recibir un gran número de personas. Además, de acuerdo con las encuestas y el análisis de mercado es necesario la adecuación de un área de levantamiento olímpico.

8.2.2.5 Promoción

Crossfit Quito utilizará la estrategia pull, debido a que este servicio no cuenta con ningún intermediario, por lo cual la empresa dirigirá todos sus esfuerzos de comunicación hacia el consumidor final y para poder alcanzar los objetivos planteados se realizarán las siguientes promociones:

Medios Below The Line (BTL)

- Presencia de la marca Crossfit Quito en tres eventos deportivos como las olimpiadas de las principales universidades de la ciudad de Quito, donde se hablará de esta disciplina, de sus beneficios y de las promociones a las que pueden acceder los estudiantes, además de demostraciones para que conozcan las rutinas que se realizan en el box y se entusiasmen a cambiar su estilo de vida con la finalidad de lograr inscripciones a los estudiantes que se inscriban ese día se les otorgará un descuento del 15% por su mensualidad.

- Auspiciar un evento deportivo como las carreras extremas de 5k con el fin de que la marca sea reconocida, en la cual se va a tener presencia de marca en la camiseta e inserto de hoja volante para entregar a los corredores y los que se inscriban serán acreedores a un toma todo de Crossfit Quito, el evento que se auspiciará es el Maratón de Quito.
- Llegar a los líderes de opinión de la televisión a través de las relaciones públicas, la cual consiste en enviar un obsequio a 4 animadores que realicen ejercicios o Crossfit, dicho regalo consiste en una caja sostenida de un globo, dos camisetas que dirá Yo soy “**CF UIO**” y en la parte de atrás el nombre de la persona, una volante, un GATORADE y una carta en la cual se lo invita a ser parte de la empresa, al momento de entregarle el obsequio al animador se tomará una foto la cual será subida a la página web y redes sociales de la empresa mencionando a la persona, y para que sea acreedora a la membresía de tres meses gratis el animador tendrá que subir la foto y mencionar a la empresa, con la finalidad de tener presencia de marca con más personas.

Medios on the Line (OTL)

- Actualización de la página web de la empresa, estará diseñada para dar a conocer el box y sus beneficios y se la mantendrá siempre actualizada con promociones, videos e información de la empresa y del Crossfit en el mundo. La página web estará a cargo del administrador quien será el encargado de su constante actualización. Además si las personas se registran por medio de la página podrá obtener un descuento de un 10%.
- Participación activa en redes sociales en Facebook, tuitear e Instagram las cuales serán actualizadas con fotos, videos, promociones con la finalidad de beneficiarnos de la publicidad boca a boca, la cual en este tipo de servicio es muy importante ya que la mayoría de los clientes han sido incentivados por sus amigos.
- El nombre de la campaña será Tus resultados con CF UIO, el cual consiste en que los clientes suban una foto del antes de realizar Crossfit y del después y la foto más votada será acreedor de un suplemento vitamínico, esta campaña se la realizará cada tres meses.
- Otra campaña que se realizará se llamará “La máquina eres Tú”, en la cual se incentivará a que las personas que hacen gimnasio tradicional a experimentar esta actividad resaltando los atributos del Crossfit.
- Realizar marketing directo con la información que se obtenga de la base de datos, para identificar grupos de clientes que asisten de forma irregular al Crossfit, es decir que van por día o por semana, y poder enviarle a sus correos una promoción la cual consiste en que ellos durante tres mensualidades continuas y el cuarto mes es gratis, con el fin de promover su frecuencia en el Crossfit.

Medio above the Line (ATL)

- Realizar un publirreportaje, el cual consiste en exponer a los lectores la experiencia de un cliente dentro de Crossfit Quito con el fin de obtener prestigio de la marca. Esta publicación se realizará en El Comercio, el cual Difusión, 178.600 ejemplares por semana. Las promociones que realizará Crossfit Quito se las dará a conocer a través de su página web y redes sociales y serán las siguientes:
- Semana de tu mejor amigo: La cual consiste en que los clientes de Crossfit Quito lleven a su mejor amigo a experimentar esta actividad durante una semana totalmente gratis para lograr incentivarlo a que pertenezca a esta comunidad.
- Plan estudiantes: a los jóvenes estudiantes, presentando su carnet estudiantil serán beneficiados de ciertos descuentos tales como: 10% de descuento en la mensualidad.
- Familias Crossfit Quito: al tercer miembro de la familia que se inscriba al Crossfit, obtendrá toda la familia un descuento del 15% en su mensualidad.
- Crossfit Quito desarrollará más la integración de la comunidad al impulsar dos competencias internas en la cual se dará beca a los dos clientes más destacados en competencias, la cual consiste en un 20% de descuento en 2 mensualidades.
- Plan retorno: para los antiguos clientes de Crossfit Quito, donde se han ausentado por más de dos meses, su siguiente mensualidad tendrá un 25% de descuento, y la próxima mensualidad un 20% de descuento.

Tabla 11. Costos de Marketing

COSTOS DE PLAN DE MARKETING					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promociones	9,595	10,800	11,452	11,991	12,636
Clientes VIP	221	312	363	392	437
Clientes eventos especiales	115	162	189	204	227
Registro página WEB	51	72	84	91	101
Clientes irregulares	513	722	840	907	1,011
Cliente familiar	154	217	252	272	303
Estudiantes	256	361	420	454	505

8.3.4 Investigación y desarrollo

Para investigación y desarrollo Crossfit Quito tiene que establecer políticas para conocer la tendencia del consumidor y de la industria para así aplicar estrategias o mejorar tecnología o procesos nuevos. Además de conocer todos nuestros servicios sustitutos y complementarios para así poder ser competitivos con ellos.

8.3.5 Finanzas y contabilidad

Es necesario la contratación de un contador para llevar un control permanente de los valores y activos de Crossfit Quito.

8.3.6 Infraestructura & nuevo servicio

Según el estudio de necesidades del mercado, mediante encuestas realizadas a clientes y entrenadores se determinó que es necesario la implementación de un servicio nuevo que es levantamiento olímpico, además de la adecuación de la infraestructura para la implementación del nuevo servicio, la compra de los implementos y la contratación de un entrenador.

8.3.7 Producción y operaciones

La gestión de talento humano es un área que se necesita atención por la cual se va a establecer políticas de recursos humanos, además de crear criterios de selección y reclutamiento del personal. Por otro lado, ofrecer cursos de capacitación para los empleados.

Criterios de selección y reclutamiento para Crossfit Quito.

- Experiencia mayor a 1 año como atleta
- Curso L1 otorgado por la marca Crossfit Inc.
- Disponibilidad de tiempo.

8.3.8 Mantenimiento

Se debe realizar una requisición de implementos que están deteriorados por el constante uso. Además, de realizar mantenimiento a los implementos e infraestructura de Crossfit Quito.

Tabla 12. Propuesta

AREA	PROBLEMA	ACCIÓN	COSTO
Administrativo	Crossfit Quito no cuenta con una planificación estratégica adecuada	Creación de misión y visión de la empresa. Tener claro los propósitos del negocio. crear y plantear objetivos y estrategias	\$1,200
Marketing y Ventas	Establecer un departamento de Marketing.	Establecer políticas Realizar un presupuesto anual para el departamento de Marketing Realizar un plan campañas de publicidad y promociones anuales	\$18,955.36
Investigación y desarrollo	Crossfit Quito no cuenta con un área de investigación y desarrollo	Establecer políticas conocer tendencia actual del consumidor y de la industria conocer los posibles servicios complementarios y sustitutos Realizar una diversificación de servicios conocer mercado actual y potencial	\$200
Finanzas y Contabilidad	Crear un área de contabilidad y finanzas	Establecer políticas Contar con un sistema de costos eficiente Calcular los indicadores económicos anualmente	\$5,785
Infraestructura	Ampliar servicios e instalaciones para la implementación de un gimnasio de levantamiento olímpico	Planificación de servicios nuevos Inversión en máquinas e implementos Ampliación y diversificación de servicios Inversión en publicidad Inversión en adecuación de un nuevo galpón	\$64,125.78
Producción y operaciones	No existe un área de recursos humanos (planificación, estructura)	Establecer políticas de recursos Humanos Crear un criterio de selección y reclutamiento de personal Ofrecer programas de capacitación y motivación para el personal Diseñar criterios de evaluación de desempeño del personal	\$1,000
Mantenimiento	Adecuamiento de implementos e instalaciones de crossfit Quito	Mantenimiento de los implementos Remodelación del área de vestidores, pisos Compra de implementos que estén deteriorados totalmente.	\$25,000.00

Nota: **Con un total de inversión de \$116,265.85.**

8.4 Cronograma de actividades

Se realizarán las actividades de implementación y de promociones de manera organizada y detallada en el siguiente cronograma (Anexo).

9. Proyección y evaluación financiera

9.1 Estado de resultado

Tabla 13. Estado de pérdida y ganancia proyectado Crossfit Quito

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos incrementales	61,509	86,666	100,784	108,891	121,316
Gastos Administrativos	14,599	15,166	15,411	15,665	15,931
Gastos de Ventas	18,955	26,302	32,075	37,184	43,663
Utilidad Operativa	27,955	45,198	53,298	56,041	61,722
Intereses préstamos	5,608	4,588	3,457	2,202	810
Utilidad antes de impuesto (EBT)	22,346	40,610	49,842	53,840	60,912
Participación laboral	3,352	6,091	7,476	8,076	9,137
Impuesto a la renta	4,179	7,594	9,320	10,068	11,391
UTILIDAD NETA	14,816	26,924	33,045	35,696	40,385

9.2 Situación Financiera

Tabla 14. Estado de situación financiera con mejoras Crossfit Quito

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CON MEJORAS

ACTIVO	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	54,286	79,917	110,610	142,748	178,177
Activos financieros	42	44	46	47	49
Documentos y cuentas por cobrar	4,225	4,756	5,116	5,387	5,732
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	58,553	84,716	115,772	148,182	183,958
ACTIVO NO CORRIENTE					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Muebles y equipos	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
Pisos y adecuaciones	85,369	85,369	85,369	85,369	85,369
(-) Depr. Acum.	(28,443)	(48,182)	(67,922)	(87,662)	(107,401)
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	141,927	122,187	102,447	82,707	62,968
Activos diferidos	1,920	1,440	960	480	-
TOTAL ACTIVO	202,400	208,343	219,179	231,369	246,926
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar	2,824	3,179	3,420	3,601	3,832
Otros pasivos corrientes	13,671	14,223	14,797	15,394	16,015
TOTAL PASIVO CORRIENTE	16,495	17,402	18,217	18,995	19,847
Obligaciones bancarias	48,782	38,411	26,908	14,150	-
TOTAL PASIVO	65,277	55,812	45,125	33,145	19,847
PATRIMONIO					
Capital accionista	58,133	58,133	58,133	58,133	58,133
Utilidades retenidas	78,989	94,397	115,922	140,092	168,946
TOTAL PATRIMONIO NETO	137,122	152,530	174,055	198,225	227,079
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	202,399	208,343	219,180	231,369	246,926

Situación financiera: la mayor cantidad de inversión de Crossfit Quito se la realiza en muebles y equipos por la implementación del nuevo servicios con el fin de potencializar nichos de mercado que no se estaban atendiendo adecuadamente brindando mayor oferta de servicio dentro del gimnasio al mismo tiempo que el confort y seguridad en las instalaciones en un deporte cada vez más popular. Además, se mantendrá niveles adecuados de efectivo que permitirá garantizar el cumplimiento de obligaciones de corto plazo. Por otro lado, la empresa recurrirá a financiamiento de banco considerando acceder a un 50% del total de inversión requerida tomando en cuenta que la mayor parte se realizara en ampliación de servicio e instalaciones.

Tabla 15. Tabla de amortización

AÑOS	Gastos Anuales			
	Por Interés	Por Capital	Pago	-1246.62541
AÑO 1	5,608	9,351	Interés tasa activa**	0.104
AÑO2	4,588	10,371	Número pagos Anual	12
AÑO 3	3,457	11,503	N	60
AÑO 4	2,202	12,758	Años	5
AÑO 5	810	14,150	VA	58132.9235
TOTALES	16,665	58,133		

Para el crecimiento en ventas con las mejoras planteadas, con la implantación del plan estratégico, plan de capacitación y motivación, marketing y ventas y ampliando servicio e instalaciones se estima alcanzar en el primer año de implementación de las mejoras un crecimiento del 34% con respecto al último año y para los subsiguientes años se considera la tasa promedio del sector que es el 2% anual tomando en cuenta la contracción económica del país que prevé crecimientos bajos. Para los escenarios optimista se considera el 8% de la tasa máxima de crecimiento del sector en los últimos 10 años y para el pesimista un 0% que fue la más baja en ese mismo periodo.

Los datos obtenidos del sector fueron obtenidos por medio de la Super Intendencia de compañías.

9.3 Flujo de Efectivo Proyectado

Tabla 16. Estado de flujo de efectivo proyectado Crossfit Quito

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		14,816	26,924	33,045	35,696	40,385
(+) depreciación y amort		8,814	8,814	8,814	8,814	8,814
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(978)	(400)	(224)	(129)	(198)
(+) incrementos cuentas por pagar		654	267	150	86	132
Flujo neto de caja operativo		23,306	35,606	41,785	44,467	49,133
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(83,341)					
Activos Diferidos	(2,400)					
Flujo de caja neto por inversiones	(85,741)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	58,133					
Aportes accionistas	58,133					
Pago de Prestamos		(9,351)	(10,371)	(11,503)	(12,758)	(14,150)
Flujo neto de caja por act. Financieras	116,266	(9,351)	(10,371)	(11,503)	(12,758)	(14,150)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	30,525	13,955	25,235	30,282	31,709	34,984
Caja al inicio		30,525	44,479	69,714	99,996	131,705
Caja Final	30,525	44,479	69,714	99,996	131,705	166,688

Conforme se puede apreciar en el flujo de efectivo proyectado demuestra que operativamente el negocio generara saldos positivos los mismos que permitirán cubrir financiamiento del banco y el pago de dividendos al propietario obteniendo al final saldos de caja positivos en beneficio del negocio y su propietario.

9.4 Inversión

Tabla 17. Cuadro inversión

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
	Año 1
INVERSIONES	
Capital de Trabajo	30,525
Ampliar servicios e instalaciones	58,341
Implementación de nuevo servicio	25,000
Total activos fijos	83,341
Activos diferidos	2,400
TOTAL	116,266
Inversion Acumulada	116,266

Capital de trabajo cumple el rol de pago de nómina y para cumplir con los planes de promociones y descuentos. Los activos diferidos son los planes que se van a manejar para la mejora de Crossfit Quito, plan estratégico, de capacitación y motivación, infraestructura e implementación de servicio nuevo.

9.4.1 Costos plan mejora

Tabla 18. Plan de mejora

PLAN DE MEJORA	Precio unitario	Cantidad	Total
Plan Estratégico	1,240.00	1	1,200.00
Plan de Capacitación y motivación	1,000.00	1	1,000.00
Contratación de contador pago mensual	366.00	1	5,784.71
Marketing y venta			18,955.36
Investigación de mercado	200.00	1	200.00
Ampliar servicios e instalaciones	58,341.08	1	58,341.08
Entrenador levantamiento	366.00	1	5,784.71
Implementación de nuevo servicio	25,000.00	1	25,000.00
Total			116,265.85

9.5 Financiamiento

Tabla 19. Tipo de financiamiento

FINANCIAMIENTO	
Prestamos	58,133
Accionistas	58,133
Total financiamiento	116,266

El financiamiento se lo hará con un préstamo bancario del 50% y 50% del capital será propio ya que Crossfit Quito posee la suficiente capacidad de endeudamiento como para afrontar el pago de los préstamos, además de los ingresos que se va a obtener el negocio en los próximos 5 años.

Índices financieros

Tabla 20. Indicadores financieros con mejoras

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS CON MEJORAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad neta/ventas	33.99%	37.37%	38.64%	38.90%	39.52%
Crecimiento en ventas	35.36%	12.57%	7.58%	5.29%	6.40%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	45%	54%	57%	57%	58%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	66%	73%	71%	67%	63%
RAZON DE ROTACIÓN					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos FIJOS NETOS	1.87	2.45	3.14	4.10	5.73
INDICE DE LIQUIDEZ					
Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	3.55	4.87	6.36	7.80	9.27
ENDEUDAMIENTO					
Pasivos/activos	32%	27%	21%	14%	8%
Pasivos/patrimonio	0.48	0.37	0.26	0.17	0.09

Con las mejoras planteadas se estima que la rentabilidad del negocio subirá el primer año al 34% hasta alcanzar el 40% en el 5to año frente a un 6% que registra el sector. En cuanto a liquidez con las mejoras planteadas el índice subirá de 0.83 sin mejoras a 3.55 ubicándose por encima del sector que es de 2.34.

9.6 Evaluación Financiera

Tabla 21. Evaluación del proyecto

Evaluación proyecto de mejora escenario esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		18,534	29,966	35,337	37,155	40,922
Depreciación y amortización (+)		8,814	8,814	8,814	8,814	8,814
Variación de capital de trabajo		(324)	(133)	(74)	(43)	(65)
Gastos de Capital	(116,266)					
Deuda	58,133					
Pagop Principal Deuda		(9,351)	(10,371)	(11,503)	(12,758)	(14,150)
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		(3,718)	(3,042)	(2,292)	(1,460)	(537)
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(58,133)	13,955	25,235	30,282	31,709	34,984
Flujos descontados	(58,133)	11,007	15,701	14,863	12,276	10,684
VAN		6,398				
TIR		31.41%				
B/C		1.11				
Plazo de pago		4.40 años				

La evaluación financiera del proyecto demuestra que el mismo es viable al obtener un VAN mayor o igual que 0 de \$ 6398, una tasa interna de retorno del 31% por encima del costo de oportunidad (CAPM) que fue de 26.77. Un plazo de recuperación de 4.4 años y una relación beneficio costo de \$1,11 por dólar invertido.

Para los cálculos de estos valores se utilizaron los datos de beta (Damodaran, Damadoran Online, 2015), bonos del estado (Quito, 2015), riesgo país (Ecuador, Indicadores, 2015), inflación (Ecuador, Indicadores Económicos, 2015) y rendimiento del mercado (Damodaran, Damoradan Online, 2015).

9.7 Conclusión

Las mejoras propuestas para Crossfit Quito demuestran que aplicando adecuadas estrategias de promoción y mercadeo, garantizando instalaciones e infraestructura sumado a un equipo de trabajo capacitado y técnicamente calificado, permitirán un mayor crecimiento del negocio, una mayor fidelización de clientes con una inversión recuperable en el horizonte de tiempo con una tasa de retorno por encima del costo de oportunidad, manejando adecuadamente un nivel de endeudamiento con bancos, para viabilizar la inversión propuesta.

10. Conclusiones

Durante el desarrollo del plan de mejora de Crossfit Quito, se logró identificar deficiencias en áreas importantes del negocio en las cuales se deben implementar estrategias, y en algunos casos la creación del área para así poder trabajar de manera correcta. Se identificó el problema de Crossfit Quito con respecto a la falta de objetivos y creación de un plan estratégico de la empresa, creando así la misión y visión de la empresa para que los empleados y clientes sepan los lineamientos del negocio.

La falta de un área de marketing, ya que el negocio no cuenta con un plan de marketing en donde se propongan promociones y descuentos además de estrategias para la atracción de mayor cantidad de clientes y afianzar a los actuales. La estrategia fue designar un encargado del área de marketing y la realización un plan de marketing. Para así lograr un desempeño ideal.

La inversión calculada del proyecto es de \$116,266, lo cual será financiado en un porcentaje 50% bancos y 50% capital propio. La inversión recuperada en 4 años. La inversión alta, pero los resultados son positivos, haciendo que la empresa mejore su estado actual y lo más importante su liquidez.

Luego del desarrollo de la propuesta de mejora, el plan de mejoramiento es viable y se lo podrá ejecutar inmediatamente ya sea las mejoras internas de áreas como de infraestructura, además del plan de marketing que convertirá a Crossfit Quito en uno de los mejores Crossfit del País, inclusive la empresa estará más estable y con mayor flujo de efectivo ya que de acuerdo a la evaluación financiera final el VAN de \$ 6398 y un TIR 31%.

Referencias

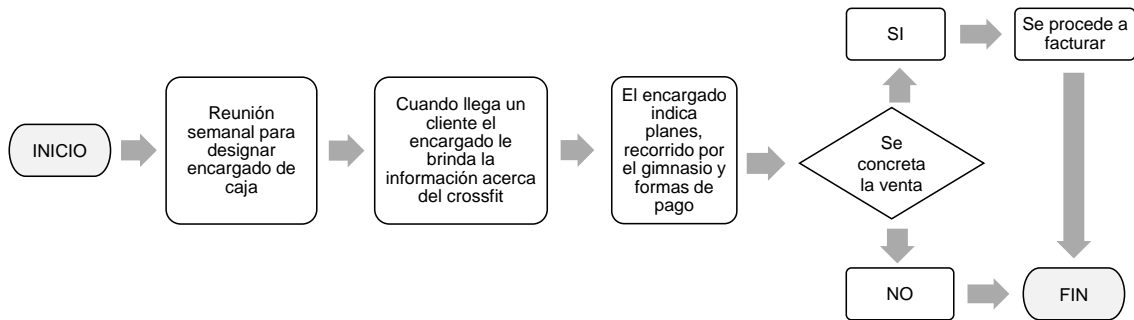
- ANDES. (2014). *Centros de alto rendimiento*. Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/centros-alto-rendimiento-ecuador-impulsan-deportista-nacional-promocionan-turismo-local>
- CENSOS, I. N. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 04 de Febrero de 2016, de www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf.
- Crossfit. (2016). *Crossfit Map finder*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <https://map.crossfit.com/>
- Damodaran, A. (2015). *Damodaran Online*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (2015). *Damodaran Online*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Ecuador, B. C. (2015). *Indicadores*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Ecuador, B. C. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de [Inflación: http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos](http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos)
- GRANDING. (2015). *GRANDING*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://granding.com/productdetail/101/www-granding-com.aspx>
- INEC. (2012). *USO DEL TIEMPO*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/uso-del-tiempo-2/>
- INEC. (2014). *Actividades y Recursos de Salud*. Recuperado el 8 de Enero de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>
- Miño, D. O. (2013). *Derecho Deportivo Ecuador*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechodeportivo/2005/11/24/proyecto-de-ley-de-cultura-fiacutesica-deporte-y-recreacioacuten-del-ecuador>
- OMS. (2012). *Mitos sobre la actividad física*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_myths/es/
- Proaño, F. M. (2015). *EKOS*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2015, de [La industria en el Ecuador: http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442](http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442)
- Quito, B. d. (2015). *Bolsa de Valores de Quito*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de [Valores Públicos: http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/151111154507-68dabe2902637574fe3abad2cd77e399_deudaPublicaOct15.pdf](http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/151111154507-68dabe2902637574fe3abad2cd77e399_deudaPublicaOct15.pdf)
- Supercias. (2012). *Busqueda por actividad económica*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Economic%20\(CII](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Economic%20(CII)
- Taimal, X. (2014). *Pacific Credit Raiting*. Recuperado el 4 de octubre de 2015, de [Informe Sectorial: http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_construcción.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_construcción.pdf)

Telerama. (2015). *Aranceles Implementos Deportivos*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <http://www.telerama.ec/videos?v=5bHDZN>

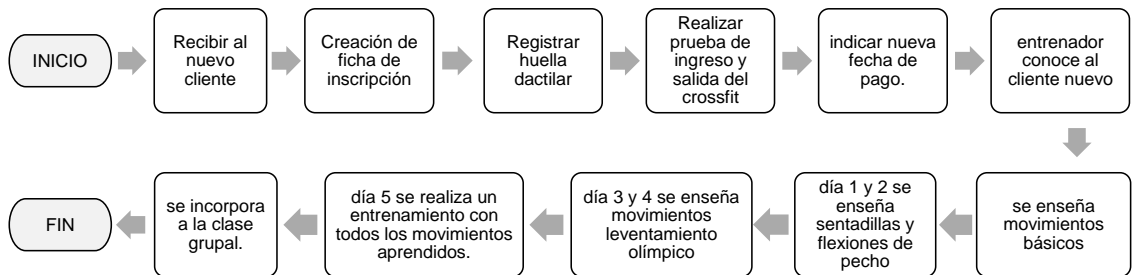
ANEXOS

Anexo 1 Mapa de Procesos

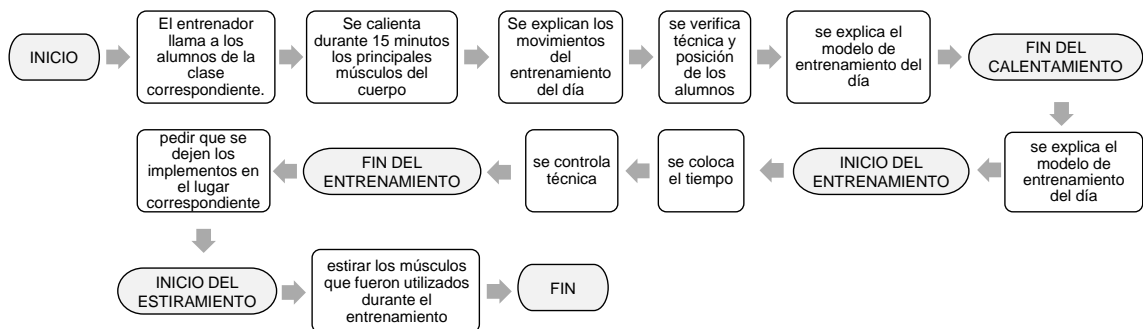
Proceso de Venta



Proceso de Inducción



Proceso de Clase



Anexo 2. Fichas de Mejora

Crossfit Quito		
Plan Interno		
#1		
Fecha: Enero 2016		
Situación a resolver	Crossfit Quito no cuenta con una planificación estratégica adecuada	
Acción	Creación de misión y visión de la empresa. Tener claro los propósitos del negocio. crear y plantear objetivos y estrategias	
Necesidades	Recursos humanos	Heat Coach, Administrador
	Recursos Economicos	No existe un gasto de recursos económicos ya que esto se lo va a realizar por medio del propietario.
		Propios
Financiados	\$0	
Tiempo de implementación	Inicio	Enero 2017
	Termino	Marzo 2017
Requisitos	Analizar los diferentes sistemas de administración y encontrar el adecuado para crossfit Quito	
Responsable	Heat coach y Administrador	

Plan de Mejora		
Crossfit Quito		
Plan Interno		
#2		
Fecha: Enero 2016		
Situación a resolver	No existe un área de recursos humanos (planificación, estructura)	
Acción	Establecer políticas de recursos Humanos Crear un criterio de selección y reclutamiento de personal Ofrecer programas de capacitación y motivación para el personal Diseñar criterios de evaluación de desempeño del personal	
necesidades	recursos humanos	Heat Coach, Administrador, Capacitadores (Crossfit Trainer program- Crossfit HQ)
	recursos economicos	En periodos de mediano plazo realizar capacitaciones al personal
		Propios
Financiados	\$0	
Tiempo de implementación	inicio	Enero 2017
	termino	Diciembre 2017
Requisitos	Disponibilidad de cursos	
Responsable	Heat coach y Administrador	

Plan de Mejora		
Crossfit Quito		
Plan Interno		
#3		
Fecha: Enero 2016		
Situación a resolver	Establecer un departamento de Marketing.	
Acción	Establecer políticas Realizar un presupuesto anual para el departamento de Marketing Realizar un plan campañas de publicidad y promociones anuales	
necesidades	recursos humanos	Heat Coach, Administrador
	recursos economicos	Se invertira en campañas publicitarias y promociones del nuevo servicio, como tambien se mejorara los anteriores, este recurso economico sera financiado y se lo realizara en el lapso de 6 meses
		Propios
Financiados	\$18,955.36	
Tiempo de implementación	inicio	Enero 2017
	termino	Diciembre 2017
Requisitos	Contar un con patrocinador y tener la aprobación del financiamiento	
Responsable	Heat coach y Administrador	

Plan de Mejora			
Crossfit Quito			
Plan Interno			
#4			
Fecha: Enero 2016			
Situacion a resolver		Crear un area de contabilidad y finanzas	
Accion		Establecer politicas Contar con un sistema de costos eficiente Calcular los indicadores economicos anualmente	
necesidades		recursos humanos Heat Coach, Administrador, Contadora	
		recursos economicos se destinara recursos economicos para el pago de salario para contadora ocasional, 2 veces al mes.	
		Propios \$5,785	
		Finaciados	
Tiempo de implementacion		inicio Enero 2017	
		termino Diciembre 2017	
Requisitos		Financiamiento propio	
Responsable		Heat coach y Administrador	
Plan de Mejora			
Crossfit Quito			
Plan Interno			
#5			
Fecha: Enero 2016			
Situacion a resolver		Crossfit Quito no cuenta con un area de investigacion y desarrollo	
Accion		Establecer politicas conocer tendencia actual del consumidor y de la industria conocer los posibles servicios complementarios y sustitutos Realizar una diversificacion de servicios conocer mercado actual y potencial	
necesidades		recursos humanos Heat Coach, Administrador	
		recursos economicos Esta investigacion sera realizada por el administrador del negocio	
		Propios \$200	
		Finaciados \$0	
Tiempo de implementacion		inicio Enero 2017	
		termino Diciembre 2017	
Requisitos			
Responsable		Administrador	
Plan de Mejora			
Crossfit Quito			
Plan Interno			
#6			
Fecha: Enero 2016			
Situacion a resolver		Ampliar servicios he instalaciones para la implementacion de un gimnasio de levantamiento olimpico	
Accion		Planificacion de servicios nuevos Inversion en maquinas e implementos Ampliacion y diversificacion de servicios inversion en publicidad Inversion en adecuacion de un nuevo galpon	
necesidades		recursos humanos Heat Coach, Administrador, Instructores nuevos	
		recursos economicos En la implementacion de este nuevo servicio sera donde se realice la mayor inversion	
		Propios \$32,062.89	
		Finaciados \$32,062.89	
Tiempo de implementacion		inicio Enero 2017	
		termino Diciembre 2017	
Requisitos		Financiamiento sera establecido por la institucion financiera que brinde el menor % de interes en el mercado, personal capacitado de levantamiento olimpico	
Responsable		Heat coach y Administrador	
Plan de Mejora			
Crossfit Quito			
Plan Interno			
#7			
Fecha: Enero 2016			
Situacion a resolver		Adecuamiento de implementos e instalaciones de crossfit Quito	
Accion		Mantenimiento de los implementos Remodelacion del area de vestidores, pisos Compra de implementos que esten deteriorados totalmente.	
necesidades		recursos humanos Heat Coach, Administrador, Instructores nuevos	
		recursos economicos En la implementacion de este nuevo servicio sera donde se realice la mayor inversion	
		Propios \$0.00	
		Finaciados \$25,000.00	
Tiempo de implementacion		inicio Enero 2017	
		termino Octubre 2017	
Requisitos		Financiamiento sera establecido por la institucion financiera que brinde el menor % de interes en el mercado	
Responsable		Heat coach y Administrador	

Anexo 3 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CROSSFIT QUITO												
Actividades	EN	FEB	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Presencia de marca en olimpiadas							X	X		X		
Página web carrera 5k Cfq	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Relaciones Públicas				X					X			
Presencia activa en Redes Sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
redes sociales (promociones)			X			X			X	X		
publireportaje semana de tu mejor amigo		X										X
plan estudiantes familia CFQ					X		X	X				
competencia interna			X							X		
plan retorno	X								X			
Marketing directo cliente vip											X	
marketing directo clientes irregulares							X					

Anexo 4 COSTOS Y GASTOS INCREMENTALES

COSTOS INCREMENTALES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promociones	9,595	10,800	11,452	11,991	12,636
Cientes VIP	221	312	363	392	437
Cientes eventos especiales	115	162	189	204	227
Registro página WEB	51	72	84	91	101
Cientes irregulares	513	722	840	907	1,011
Ciente familiar	154	217	252	272	303
Estudiantes	256	361	420	454	505
Instructor	5,785	6,351	6,596	6,851	7,117
Promociones específicas	2,500	2,602	2,708	2,819	2,934
Gastos administrativos	5,785	6,351	6,596	6,851	7,117
Gastos de ventas	9,360	13,188	15,337	16,570	18,461
Depreciaciones	8,334	8,334	8,334	8,334	8,334
Amortizaciones	480	480	480	480	480
TOTAL	43,150	49,954	53,652	56,217	59,664

Anexo 5 Incremento de servicios vendidos

INCREMENTO DE SERVICIOS VENDIDOS					
	1	2	3	4	5
Ventas servicios	694	1,145	1,409	1,716	2,046
Mensualidades	657	1,084	1,334	1,625	1,937
Diarios	37	61	75	91	109
Inscripciones nuevas	77	23	25	27	29
Reingreso	-	77	132	125	155
PRECIOS POR SERVICIOS					
Mensualidad	60	62	65	68	71
Diario	100	104	108	112	117
Inscripciones nuevas	35	36	37	39	41
INGRESOS INCREMENTALES					
	1	2	3	4	5
Ventas servicios	694	1,145	1,409	1,716	2,046
Mensualidades	39,420	67,208	86,710	110,500	137,527
Diarios	3,700	6,344	8,100	10,192	12,753
Inscripciones nuevas	2,695	828	925	1,053	1,189
Reingreso	-	2,772	4,884	4,875	6,355
TOTAL USD	46,509	78,297	102,028	128,336	159,870

Las proyecciones de los incrementos de servicios se los realizan con el cálculo del 4% de incremento de ventas de los 2 años del histórico.

CLIENTES A SER ATENDIDOS

CROSSFIT

Incremento de clientes	
Años	Esperado
1	77
2	84
3	91
4	98
5	105

LEVANTAMIENTO OLIMPICOS

Incremento de clientes	
Años	Esperado
1	53
2	54
3	56
4	57
5	58

Anexo 6 Resultados con mejora y sin mejora

RESULTADOS SIN MEJORAS

	1	2	3	4	5
Ingresos	204,267	212,509	221,083	230,004	239,284
Gastos administrativos	80,226	83,469	86,843	90,354	94,007
Gastos de ventas	56,042	57,843	59,717	61,666	63,694
Utilidad Operativa	67,999	71,197	74,523	77,983	81,582
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Utilidad	67,999	71,197	74,523	77,983	81,582
Margen sobre ventas	33.29%	33.50%	33.71%	33.91%	34.09%

RESULTADOS CON MEJORAS

	1	2	3	4	5
Ingresos	250,455	274,340	290,078	300,708	314,448
Gastos administrativos	94,824	98,635	102,254	106,020	109,938
Gastos de ventas	72,340	78,467	81,891	84,027	86,831
Utilidad Operativa	83,291	97,238	105,934	110,660	117,679
Gastos financieros	5,480	4,483	3,378	2,151	791
Utilidad	77,811	92,755	102,556	108,509	116,888
Margen sobre ventas	31.07%	33.81%	35.35%	36.08%	37.17%
% de incremento de la rentabilidad	-6.67%	0.92%	4.88%	6.43%	9.03%

Anexo 7 CAPM

CAPM	
Beta	1.01
Bono del estado	10.59%
Riesgo País	11.76%
Prima de Mercado	4.38%
Costo de oportunidad Apalancado	<u>26.77%</u>

Anexo 8 Costo promedio ponderado de capital

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL				
	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Crédito	50.0%	10.4%	33.7%	3.4%
Aportes socio	<u>50.0%</u>	26.8%	26.8%	13.4%
	100.0%			
				CPPC 16.8%

Anexo 9 Proyeccion de indicadores financieros con mejora y sin mejora

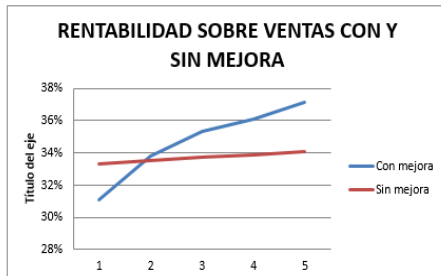
PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS CON MEJORAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad neta/ventas	33.99%	37.37%	38.64%	38.90%	39.52%
Crecimiento en ventas	35.36%	12.57%	7.58%	5.29%	6.40%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	45%	54%	57%	57%	58%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	66%	73%	71%	67%	63%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos FIJOS NETOS	1.87	2.45	3.14	4.10	5.73
INDICE DE LIQUIDEZ					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	3.55	4.87	6.36	7.80	9.27
ENDEUDAMIENTO					
Pasivos/activos	32%	27%	21%	14%	8%
Pasivos/patrimonio	0.48	0.37	0.26	0.17	0.09

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS SIN MEJORAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad neta/ventas	33.29%	33.50%	33.71%	33.91%	34.09%
Crecimiento en ventas	4.03%	4.03%	4.03%	4.03%	4.03%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	85%	103%	128%	164%	223%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	106%	135%	181%	263%	451%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos	3.05	3.83	5.01	7.03	11.24
INDICE DE LIQUIDEZ					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83
ENDEUDAMIENTO					
Pasivos/activos	20%	24%	29%	38%	51%
Pasivos/patrimonio	0.25	0.31	0.42	0.60	1.03

Anexo 10 Rentabilidad y Crecimiento en Ventas

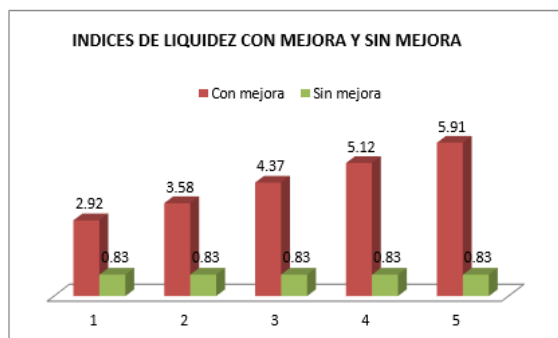
RENTABILIDAD					
Con mejora	31%	34%	35%	36%	37%
Sin mejora	33.29%	33.50%	33.71%	33.91%	34.09%

CRECIMIENTO EN VENTAS					
Con mejora	27.56%	9.54%	5.74%	3.66%	4.57%
Sin mejora	4.03%	4.03%	4.03%	4.03%	4.03%



Anexo 11 Liquidez

LIQUIDEZ					
Con mejora	2.92	3.58	4.37	5.12	5.91
Sin mejora	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83



Anexo 12 Evaluación financiera por escenarios

	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN	18,348	67,268	(13,267)
TIR	39%	62%	15%
B/C	1.36	2.33	0.74
Plazo de pago	3.91	3.01	5.00