



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO DE MUJERES  
UBICADO EN EL CENTRO NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniera en Marketing

Profesor Guía  
María Alexandra Naranjo Maya, MSc.

Autora  
Elvia Carolina Argüello Villota

Año  
2016

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

María Alexandra Naranjo Maya  
Master en Planeación y Dirección Estratégica - MPDE  
C.C.: 170538402-0

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Elvia Carolina Argüello Villota

C.C.: 172506915-5

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy gracias a Dios por darme la oportunidad de cumplir esta meta con un propósito de vida, por darme fuerzas, animarme y guiarme hasta éste objetivo tan importante para mi futuro.

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional y ejemplo de lucha, a mis padres por enseñarme que con honestidad y trabajo constante el éxito está la espera, a mi hermana por estar siempre a mi lado y a mis sobrinas por robarme sonrisas y amor cada día.

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme cumplir esta meta, por permanecer firme y fiel, levantándome siempre de cada situación difícil recordándome su amor y sus planes para mi vida.

A mis padres por ser un gran ejemplo, por sus maravillosas enseñanzas y por apoyarme incondicionalmente en cada decisión tomada. Porque gracias a sus esfuerzos hoy me he convertido en la mujer que soy.

A mi hermana por enseñarme que a pesar de las circunstancias sí es posible alcanzar nuestros objetivos, y a un par de angelitos, mis sobrinas que alumbran todos mis días con sus sonrisas.

## RESUMEN

El objetivo del presente plan de negocio es determinar la viabilidad comercial y financiera de un gimnasio para mujeres ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito.

A diferencia de los gimnasios comunes, este proyecto plantea ofrecer al mercado el servicio de gimnasio de mujeres con valores agregados como clases adicionales no tradicionales, nutricionista y guardería para niños entre 2 y 5 años. El negocio está enfocado a mujeres entre 20 y 44 años de edad.

De acuerdo al Censo del 2010, en el centro norte de Quito viven 37345 mujeres que se encuentran en el rango de edad definido para el negocio.

Los resultados de la investigación de mercados concluyen que el 29% de las madres no asisten al gimnasio por el tiempo que les demanda el cuidado de sus hijos. Además el 46% de las mujeres que quisieran asistir a un gimnasio, prefieren que éste sea solo para personas del mismo género.

El plan de marketing se basa en las estrategias de enfoque y diferenciación con el objetivo de satisfacer las necesidades de un nicho desatendido. Se aplicará el método de venta directa el cual permite afianzar las relaciones con los clientes.

El gimnasio de mujeres estará ubicado en la parroquia Ñaquito, en la cual se encuentra el mayor porcentaje de mujeres con hijos del sector definido.

El equipo de trabajo será altamente calificado, se ofrecerá un equipamiento de calidad y una infraestructura cómoda para mantener altos niveles de satisfacción en los clientes, además se cuenta con un cronograma para poner en marcha al negocio y planes de contingencia para prever eventos que puedan afectar lo planificado.

Se realizó un análisis financiero, con el cual se refleja que la inversión requerida es USD 150 309 en escenario normal, proyectado a cinco años y con el 60 % de apalancamiento con un crédito bancario al 11.83 % de interés, se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27,08 % y un Valor Actual Neto (VAN) de USD 43 680, lo que demuestra la viabilidad financiera del plan.

## ABSTRACT

The objective of this present business plan is to determine the commercial and financial viability of a gym for women located in the center/ north of the city of Quito.

Unlike common gyms, this project proposes to offer to the market the services of fitness for women with added values such as non-traditional additional classes, nutritionist and child care for children ages 2 to 5 years. The business is focused on women aged 20 to 44 years of age.

According to the 2010 census, in the Center North of Quito, there live 37345 women who are in the age range defined for the business.

The results of market research concluded that 29% of mothers do not attend the gym because of the time that is demanded to them for the care of their children. In addition 46% of women who would like to attend a gym, prefer it be only for people of the same gender.

Women's fitness center will be located in the Iñaquito area, a defined sector where the highest percentage of women with children are located.

The team will be highly qualified, we will offer quality equipment and a comfortable infrastructure to maintain high levels of satisfaction for the customers, In addition a plan is set to start up the business and also a contingency plans to anticipate events that may affect what is planned.

A Financial analysis was done, which reflected that the required investment is of 150 309 USD in normal scenario, projected at five years and with 60% of leverage was conducted with a credit bank with the 11.83 % interest obtaining an internal rate of return (IRR) of 27,08 % and a net value (range) of USD 43 680, which demonstrates the financial viability of the plan.

## ÍNDICE

1.	ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Especificos.....	2
1.3	Hipótesis.....	3
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	4
2.1	La Industria.....	4
2.1.1	Tendencias.....	5
2.1.2	Estructura de la industria.....	17
2.1.2.1	Cadena de Valor.....	18
2.1.3	Factores económicos y regulatorios.....	22
2.1.3.1	Legal.....	22
2.1.3.2	Político.....	23
2.1.3.3	Económico.....	24
2.1.3.4	Social.....	29
2.1.4	Canales de distribución.....	34
2.1.5	Las 5 Fuerzas de Porter.....	35
2.1.5.1	Amenaza de Ingreso de nuevos competidores.....	35
2.1.5.2	Intensidad de Rivalidad entre competidores.....	39
2.1.5.3	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	42
2.1.5.4	Poder de Negociación de los clientes.....	45
2.1.5.5	Poder de Negociación de los proveedores.....	48
2.2	La Compañía y El Concepto del Negocio.....	48
2.2.1	La idea y el modelo de negocio.....	48
2.2.2	Estructura legal de la empresa.....	51
2.2.3	Misión, Visión y Objetivos.....	52
2.2.3.1	Misión.....	52
2.2.3.2	Visión.....	53
2.2.3.3	Objetivos.....	53
2.3	El producto y/o servicio.....	54
2.4	Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento.....	56
2.4.1	Estrategia de ingreso al mercado.....	56
2.4.2	Estrategia de crecimiento.....	57
2.5	Análisis FODA.....	58
2.5.1	Matriz FODA.....	59
2.5.2	Estrategias FODA.....	60

3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	61
3.1	Entrevistas con Expertos.....	61
3.1.1	Temas tratados.....	61
3.1.2	Focus Group.....	68
3.1.3	Resultados.....	69
3.1.4	Encuestas.....	72
3.1.4.1	Resultados Encuestas.....	73
3.2	Mercado relevante y cliente potencial.....	81
3.2.1	Mercado Objetivo.....	81
3.2.2	Segmentación de mercado.....	81
3.2.2.1	Segmentación Geográfica.....	81
3.2.2.2	Segmentación Demográfica.....	82
3.3	Tamaño de Mercado y sus tendencias.....	83
3.4	La competencia y sus ventajas.....	85
3.5	Participación de Mercados y ventas de la industria.....	88
3.6	Evaluación de mercado durante la implementación.....	90
4.	PLAN DE MARKETING.....	92
4.1	Estrategia General de Marketing.....	92
4.1.1	Estrategia de posicionamiento.....	92
4.1.2	Estrategias de diferenciación.....	92
4.2	Política de Precios.....	93
4.2.1	Metas.....	95
4.2.2	Costos y Gastos.....	95
4.2.3	Estrategia de precios.....	97
4.3	Tácticas de Ventas.....	98
4.4	Política de Servicio al Cliente y Garantías.....	98
4.5	Promoción y Publicidad.....	99
4.5.1	Publicidad.....	100
4.5.2	Relaciones públicas.....	101
4.5.3	Promoción de ventas.....	102
4.6	Distribución.....	103
5.	DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO.....	105
5.1	Estado actual de desarrollo y actividades pendientes.....	105
5.2	Dificultades y Riesgos.....	112
5.3	Mejoramiento del Producto y nuevos productos.....	114
5.4	Costos de desarrollo del producto y nuevos productos.....	115

5.5	Propiedad Intelectual.....	120
6.	<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....</b>	<b>121</b>
6.1	Estrategia de Operaciones.....	121
6.2	Ciclo de Operaciones .....	122
6.3	Requerimiento de equipos y herramientas .....	127
6.4	Instalaciones y mejoras .....	132
6.5	Localización Geografica y requerimientos de espacio físico.....	136
6.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	138
6.7	Aspectos regulatorios y legales .....	138
7.	<b>EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>141</b>
7.1	Estructura Organizacional.....	141
7.1.1	Organigrama .....	141
7.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	141
7.2.1	Descripción de Funciones y equipo de trabajo .....	142
7.3	Compensación a administradores y propietarios .....	146
7.4	Políticas de empleo y beneficios .....	147
7.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversionistas.....	149
7.6	Equipo de asesores y servicios .....	150
8.	<b>CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>151</b>
8.1	Actividades Necesarias para poner el negocio en marcha .....	151
8.2	Diagrama de Gantt.....	152
8.3	Riesgos e Imprevistos .....	153
8.3.1	Riesgo: Demora en la adecuación de instalaciones .....	153
8.3.2	Riesgo: Demora en la aprobación y depósito del crédito solicitado .....	153
8.3.3	Riesgo: Falta de stock por parte de los proveedores de máquinas y equipos de oficina.....	154
8.3.4	Riesgo: Demora en la contratación y capacitación del personal seleccionado .....	154
9.	<b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....</b>	<b>155</b>

9.1	Supuestos y Criterios Utilizados .....	155
9.1.1	Ventas proyectadas .....	155
9.1.2	Crecimiento esperado de las ventas.....	155
9.1.3	Tamaño del Mercado Objetivo .....	156
9.1.4	Precios de la competencia .....	156
9.1.5	Número de personas necesarias para el funcionamiento.....	156
9.1.6	Canal de distribución.....	157
9.1.7	Obtención de permisos .....	157
9.1.8	Ubicación Geográfica.....	157
9.2	Riesgos y Problemas Principales .....	158
9.2.1	Cambios en las necesidades o tendencias.....	158
9.2.2	Reacción de la competencia .....	158
9.2.3	Niveles de venta menores a los proyectados .....	158
9.2.4	Incremento en gastos y costos .....	159
9.2.5	Riesgo de Liquidez.....	159
9.2.6	Financiamiento.....	160
9.2.7	Riesgo de accidentes, Incendios, Asaltos o desastres naturales.....	160
10.	PLAN FINANCIERO .....	161
10.1	Inversión Inicial .....	161
10.1.1	Equipamiento Gimnasio .....	162
10.1.2	Equipamiento Guardería.....	163
10.1.3	Equipos de Oficina.....	164
10.1.4	Capital de Trabajo.....	164
10.2	Fuentes de Ingresos .....	165
10.3	Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES.....	165
10.4	Margen Bruto y Margen Operativo.....	167
10.5	Estado de Resultados Actual y Proyectado.....	168
10.6	Balance General Actual y Proyectado.....	170
10.7	Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado.....	171
10.8	Punto de Equilibrio .....	171
10.9	Análisis de sensibilidad del precio de venta .....	173
10.10	Control de Costos Importantes .....	174
10.10.1	Análisis de Sensibilidad .....	174
10.10.1.1	Escenario Pesimista .....	174
10.10.1.2	Escenario Optimista.....	176
10.10.2	Índices Financieros escenario esperado .....	177
10.11	Valuación .....	178
11.	PROPUESTA DE NEGOCIO .....	180
11.1	Financiamiento Deseado .....	180
11.2	Estructura de Capital y Deuda Buscada.....	181

11.3	Capitalización .....	181
11.4	Uso de Fondos.....	182
11.5	Retorno para el Inversionista y del proyecto .....	183
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	185
12.1	Conclusiones .....	185
12.2	Recomendaciones.....	187
	REFERENCIAS.....	189
	ANEXOS .....	193

## **1. CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La industria de gimnasios y el deporte ha crecido en los últimos años en nuestro país debido a que la tendencia de verse bien y mantenerse saludable ha ido incrementando a lo largo de los últimos años, incluso los expertos recomiendan asistir al menos 1 hora diaria al gimnasio para verse y sentirse bien, adicionalmente debe existir un complemento con una buena nutrición. (El Comercio, 2014). Además los resultados de la encuesta del uso del tiempo muestran que los ecuatorianos le dedican más de 4 horas a la semana a hacer deporte. (INEC, 2012)

Los gimnasios de la ciudad de Quito se han enfocado principalmente en la atención mixta, perdiendo los requerimientos y necesidades especializadas de cada género. Únicamente existe un solo gimnasio en la ciudad enfocado específicamente a mujeres. Sin embargo, el mismo no ofrece un servicio de entrenamiento con máquinas ni presenta una oferta para madres con niños pequeños.

En la actualidad se ha visto la necesidad en determinado segmento de un gimnasio de mujeres que ofrezca el servicio especializado para el género, con beneficios de clases adicionales no tradicionales, nutricionista y una guardería incluida como parte de los beneficios.

Gym4Life ofrece al mercado este servicio y propone un enfoque a mujeres del sector centro norte de la ciudad de Quito donde existe un nivel socioeconómico medio y medio alto y una respuesta positiva al negocio de acuerdo a la investigación de mercado realizada.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocio que permita determinar la viabilidad comercial y financiera de un gimnasio para mujeres enfocado en el centro norte de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar y analizar el macro y micro entorno que afectará al plan de negocio.
- Realizar una investigación de mercado que permita conocer las necesidades del segmento respecto a la industria de gimnasios.
- Elaborar un plan de marketing con una propuesta de diferenciación y con estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva valorada por el mercado objetivo.
- Elaborar un plan de operaciones enfocado al correcto funcionamiento del negocio.
- Determinar una estructura organizacional adecuada que ha de llevar a cabo las operaciones del negocio y definir las actividades de cada empleado.
- Establecer un cronograma con los tiempos convenientes para la realización de las actividades necesarias para poner en marcha el negocio.

- Realizar una evaluación financiera del negocio para determinar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.
- Definir la propuesta del negocio.

### **1.3 HIPÓTESIS**

El plan de negocio de un gimnasio de mujeres ubicado en el centro norte de la Ciudad de Quito será comercial y financieramente viable.

## 2. CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

A lo largo de este capítulo se analizan los factores de la industria como las tendencias, factores regulatorios y económicos, canal de distribución, 5 fuerzas de Porter y además se desarrolla la idea de negocio, el análisis FODA, su estructura legal, la misión visión y objetivos así como el producto o servicio y su estrategia de ingreso al mercado. Gracias a este capítulo se puede analizar de forma global al negocio.

### 2.1 LA INDUSTRIA

Se requiere inicialmente definir la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) bajo la cual se encuentra la industria, para el caso del gimnasio de mujeres está definida como “actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas” (INEC, 2012) como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4)

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
R93	ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS
R931	ACTIVIDADES DEPORTIVAS
R9311	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS
R9311.02	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES PARA ACTIVIDADES DEPORTIVAS BAJO TECHO O AL AIRE LIBRE (ABIERTAS, CERRADAS O TECHADAS, CON ASIENTOS O SIN ELLOS PARA EXPECTADORES): PABELLONES DE BOXEO Y GIMNASIOS

Tomado de (INEC, 2012)

Por otro lado, otro aspecto a considerar es la Clasificación Nacional Central de Productos (CCP), para el caso del gimnasio de mujeres se identifica que la

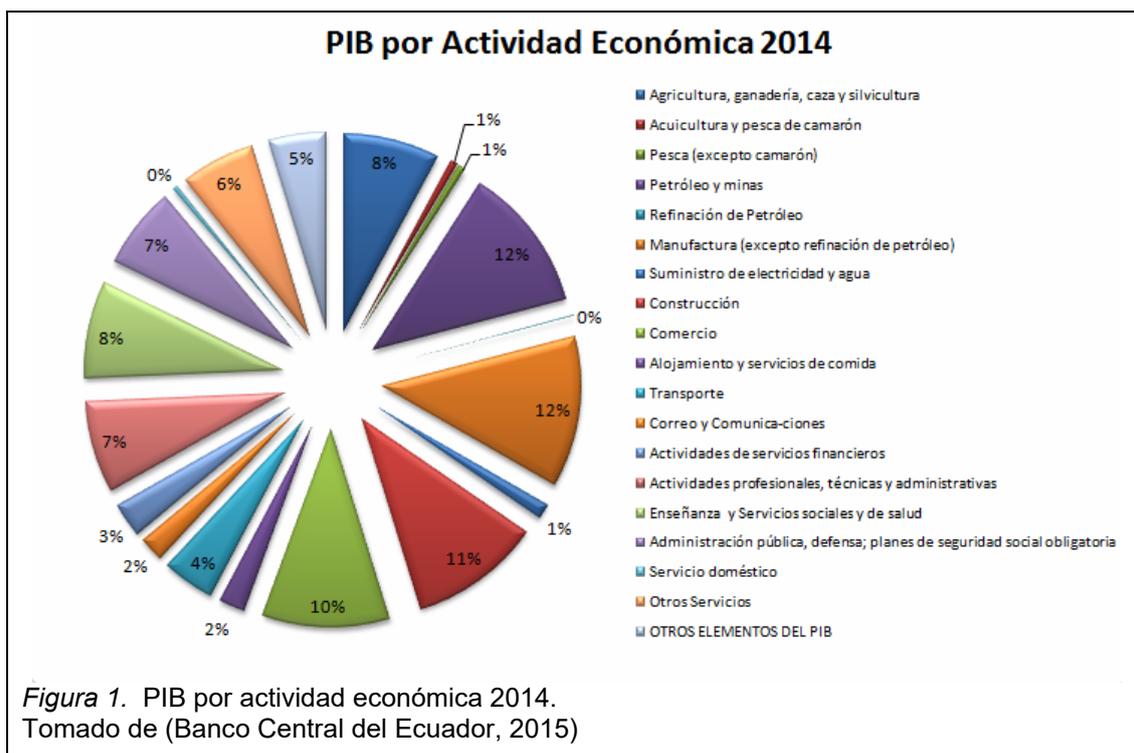
industria está definida con el siguiente código: “96520.00.02” (INEC, 2012) tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Clasificación Nacional Central De Productos**

CLASIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN CENTRAL DE PRODUCTOS (CPC VER. 2.0)
<b>Código:</b>	96520.00.02
<b>Descripción:</b>	Servicio de Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para expectadores): pabellones de boxeo y gimnasios.

Tomado de (INEC, 2012)

### 2.1.1 Tendencias



De acuerdo a los datos del año 2014, la industria de la manufactura y la del petróleo y minas se encuentran liderando en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del país con el 12% cada una. (Banco Central del Ecuador, 2015)

La industria de gimnasios se encuentra bajo la clasificación de otros servicios, la cual aportó en el 2014 un 6% al PIB del país, adicionalmente como se muestra en la figura a continuación detallada, esta industria ha crecido en promedio en un 6,20% en los últimos 5 años. (Banco Central del Ecuador, 2015). Este crecimiento afecta de forma positiva al negocio propuesto ya que permite identificar un crecimiento sostenible en los últimos años con lo cual se evidencia una tendencia creciente.

**Tabla 3. Crecimiento Otros Servicios PIB**

<b>Año</b>	<b>Otros Servicios</b>	<b>Crecimiento</b>
2010	4,767,923	
2011	5,063,820	6.21%
2012	5,348,443	5.62%
2013	5,732,601	7.18%
2014	6,064,128	5.78%
<b>PROMEDIO CRECIMIENTO</b>		<b>6.20%</b>

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2015)

La tendencia de verse bien y estar saludable ha ido incrementando a lo largo de los últimos años, hoy en día la conciencia de verse bien y cuidar la salud es mucho mayor que en décadas pasadas. (El Comercio, 2014) los expertos recomiendan asistir al menos 1 hora diaria al gimnasio para verse y sentirse bien, adicionalmente esta actividad debe complementarse con una buena nutrición. Esta tendencia impacta de forma positiva al negocio propuesto ya que asistir a un gimnasio hace parte de lo que una mujer necesita para verse bien y cuidar su salud.

En el caso de Ecuador, el INEC realiza la encuesta del uso del tiempo de los ecuatorianos en la cual se puede encontrar la sección de las horas semanales dedicadas a actividades personales y de esparcimiento. Los resultados del 2012 se muestran a continuación en las siguientes figuras.

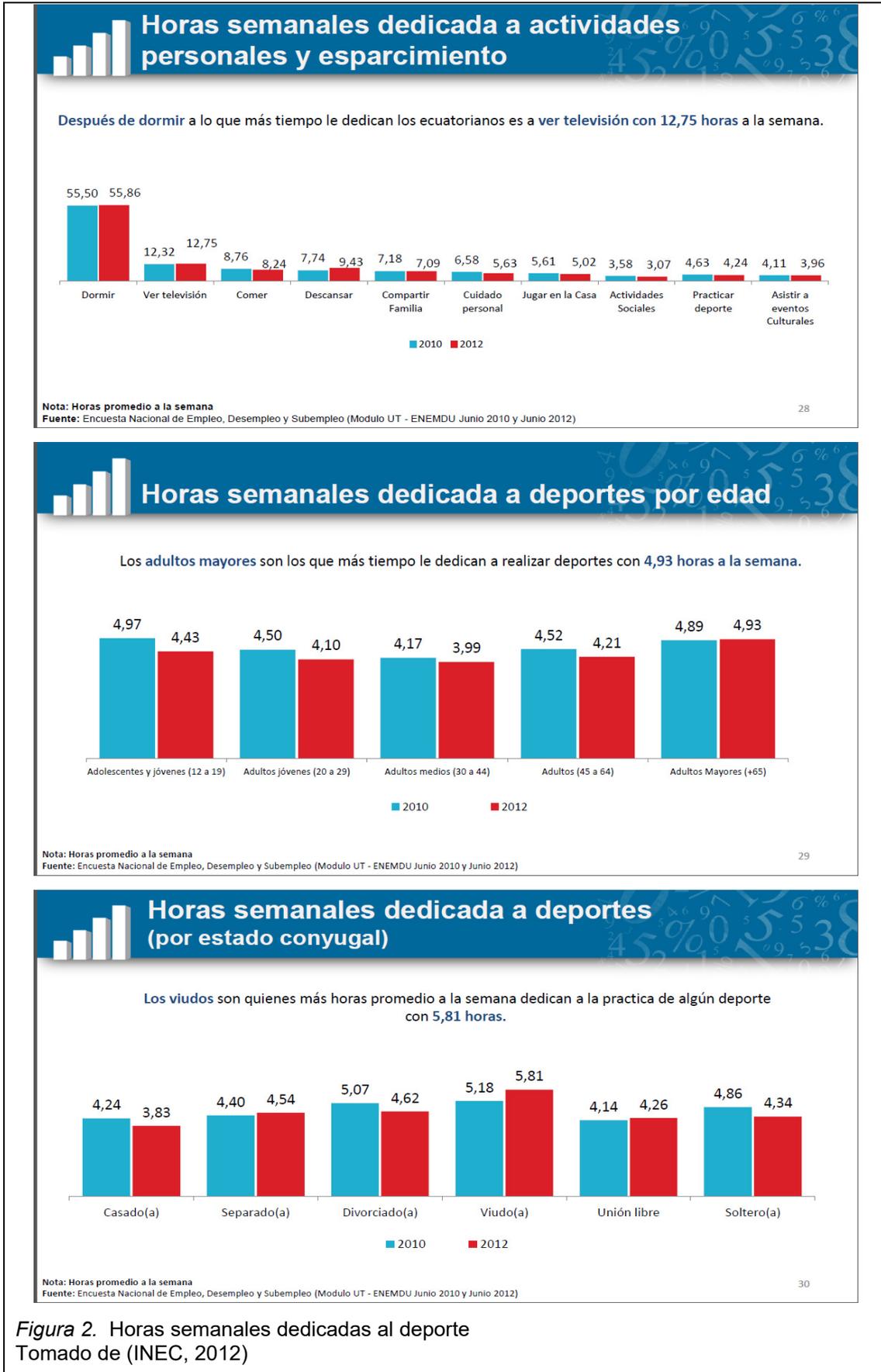


Figura 2. Horas semanales dedicadas al deporte  
Tomado de (INEC, 2012)

Como resultados se puede observar que los ecuatorianos le dedican 4,24 horas a la semana a realizar deporte, dentro de los cuales los adultos jóvenes entre 20 y 29 años le dedican 4,10 horas a la semana y los adultos medios de 30 a 44 años le dedican 3,99 horas a la semana. Esta información es positiva para el negocio planteado ya que permite identificar que en todas las edades existe una cantidad de horas destinadas para realizar deporte.

Por otro lado el Gerente General de la Expo Guayaquil, Nicolás Romero, mencionó que la industria Fitness ha crecido considerablemente, por lo cual distintas empresas relacionadas con la nutrición, salud, hidratación y seguridad deportiva han incrementado sus ventas a causa de esta tendencia. (PP El Verdadero, 2013) por esto con el fin de que los ecuatorianos puedan aprender cómo mantenerse en forma a través del deporte, se inauguró en nuestro país en el 2013 la Expo Fitness Deportes en la cual estuvieron presentes personas relevantes del deporte en nuestro país, como el ex tenista Nicolás Lapenti quien estuvo encargado de la inauguración de esta feria. (Ecuavisa, 2013)

Según la compañía Euromonitor International dedicada la investigación estratégica y de mercados en diferentes países del mundo, afirma que en la industria de la belleza y del cuidado personal, los ecuatorianos están muy preocupados por su apariencia y que ésta es una de sus principales necesidades; incluso indica que el segmento medio está dispuesto a reducir su presupuesto de alimentación para cubrir los gastos de los productos enfocados al cuidado personal y la belleza. (Euromonitor International, 2014)

De acuerdo con expertos de antropología y sociología, el papel de las mujeres en la sociedad ha cambiado, la tendencia de que la mujer ya no es solo ama de casa cambio desde los años 80 en nuestro país y en los últimos años se ha intensificado. La rutina de muchas mujeres en nuestro país incluye estudiar maestrías, asistir al gimnasio, centros de estética y atender a niños. Además entre los 30 y los 40 años las mujeres dedican más de 4 horas a su cuidado personal. Incluso estos expertos mencionan que las mujeres de hoy en día

están mucho más pendientes de cuidar su look a diferencia de los años 60 o 70. (El Comercio, 2014)

En términos generales, con esta información se puede determinar que sí existe en nuestro país la tendencia de hacer deporte, lo cual es una oportunidad para el negocio de gimnasios y el impacto es positivo para el negocio propuesto.

El negocio del gimnasio de mujeres está planteado en las parroquias del Centro norte de la ciudad de Quito, tomando en cuenta los resultados del último Censo realizado en el año 2010, las cifras del INEC nos indican la siguiente información:

El 53% de los habitantes de estas 5 parroquias son de género femenino, es decir, hay mayoría de mujeres que de hombres.

**Tabla 4. Número de habitantes por género**

Parroquias Urbanas Quito	NUMERO DE HABITANTES POR GÉNERO				
	Hombre	Mujer	Total	% Hombres	% Mujeres
<b>BELISARIO QUEVEDO</b>	21,435	23,935	45,370	47%	53%
<b>IÑAQUITO</b>	20,366	23,783	44,149	46%	54%
<b>JIPIJAPA</b>	16,075	18,602	34,677	46%	54%
<b>RUMIPAMBA</b>	14,589	16,711	31,300	47%	53%
<b>MARISCAL SUCRE</b>	6,056	6,920	12,976	47%	53%
<b>TOTAL</b>	<b>78,521</b>	<b>89,951</b>	<b>168,472</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>

Tomado de (INEC, 2010)

El 42% de los habitantes de estas 5 parroquias se encuentran entre los 20 y los 44 años de edad. En las parroquias de Belisario Quevedo e Iñaquito se encuentra el 22%

Tabla 5. Población por rangos de edad

Parroquias Urbanas Quito	POBLACIÓN POR RANGO DE EDAD						% SOBRE EL TOTAL DE LA POBLACION DE LAS 5 PARROQUIAS
	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	TOTAL	
BELISARIO QUEVEDO	4,797	4,484	3,668	3,076	2,736	18,761	11%
IÑAQUITO	3,777	4,368	4,201	3,331	2,833	18,510	11%
JIPIJAPA	3,484	3,562	3,101	2,504	2,151	14,802	9%
RUMIPAMBA	2,645	2,755	2,686	2,258	1,918	12,262	7%
MARISCAL SUCRE	1,292	1,424	1,194	920	775	5,605	3%
<b>TOTAL</b>	<b>15,995</b>	<b>16,593</b>	<b>14,850</b>	<b>12,089</b>	<b>10,413</b>	<b>69,940</b>	<b>42%</b>

Tomado de (INEC, 2010)

En estas 5 parroquias se encuentran entre los 20 y los 44 años de edad una cantidad de 37,345 mujeres. Del 100% de la población de estas parroquias, el 12% de mujeres en este rango de edad corresponden a las parroquias Belisario Quevedo e Iñaquito.

Tabla 6. Mujeres por rango de edad

Parroquias Urbanas Quito	MUJERES POR RANGO DE EDAD						% SOBRE EL TOTAL DE LA POBLACION DE LAS 5 PARROQUIAS
	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	TOTAL	
BELISARIO QUEVEDO	2,531	2,366	1,935	1,623	1,443	9,897	6%
IÑAQUITO	2,035	2,353	2,263	1,794	1,526	9,971	6%
JIPIJAPA	1,869	1,911	1,663	1,343	1,154	7,940	5%
RUMIPAMBA	1,412	1,471	1,434	1,206	1,024	6,547	4%
MARISCAL SUCRE	689	759	637	491	413	2,989	2%
<b>TOTAL</b>	<b>8,535</b>	<b>8,860</b>	<b>7,932</b>	<b>6,457</b>	<b>5,561</b>	<b>37,345</b>	<b>22%</b>

Tomado de (INEC, 2010)

En estas 5 parroquias se encuentran 35,233 mujeres que son **madres** y que tuvieron su primer hijo entre los 20 y los 44 años de edad. De estas mujeres el 49, 1% tuvo su primer hijo entre los 20 y 24 años seguido del 31,9% que tuvo su primer hijo entre los 25 y 29 años de edad. Esta información es positiva para el negocio del gimnasio de mujeres ya que existe un gran potencial en estas parroquias considerando lo indicado anteriormente.

Tabla 7. Edad que tuvo primer hijo

	A QUÉ EDAD TUVO SU PRIMER HIJO																								TOTAL	% SOBRE EL TOTAL POR PARROQUIA	
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43			44
JIPIJAPA	845	781	735	649	676	616	567	478	393	332	320	180	153	150	113	95	61	48	46	24	42	11	18	3	2	7,338	21%
IÑAQUITO	1,033	964	981	919	839	778	659	642	600	457	497	276	268	242	149	160	92	92	71	43	45	18	24	11	5	9,865	28%
RUMIPAMBA	680	653	666	634	586	610	544	458	475	363	368	198	186	148	106	107	69	49	60	40	37	13	14	5	5	7,074	20%
BELISARIO	1,155	893	943	758	695	671	534	445	435	367	403	191	173	144	114	119	76	60	71	43	36	14	32	8	2	8,382	24%
MARISCAL	275	245	262	212	236	204	166	177	156	114	123	72	56	59	46	53	37	27	21	11	16	4	2	-	-	2,574	7%
<b>TOTAL</b>	<b>3,988</b>	<b>3,536</b>	<b>3,587</b>	<b>3,172</b>	<b>3,032</b>	<b>2,879</b>	<b>2,470</b>	<b>2,200</b>	<b>2,059</b>	<b>1,633</b>	<b>1,711</b>	<b>917</b>	<b>836</b>	<b>743</b>	<b>528</b>	<b>534</b>	<b>335</b>	<b>276</b>	<b>269</b>	<b>161</b>	<b>176</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>35,233</b>	<b>100%</b>
% SOBRE EL TOTAL (POR EDAD)	11.3%	10.0%	10.2%	9.0%	8.6%	8.2%	7.0%	6.2%	5.8%	4.6%	4.9%	2.6%	2.4%	2.1%	1.5%	1.5%	1.0%	0.8%	0.8%	0.5%	0.5%	0.2%	0.3%	0.1%	0.0%	100.0%	
% POR RANGO DE EDAD	49.1%					31.9%					13.4%					4.5%					1.0%						

Tomado de (INEC, 2010)

En cuanto al precio promedio de un gimnasio en la ciudad de Quito, en la entrevista realizada al ex presidente de la Asociación de Gimnasios de Pichincha se menciona que los precios mensuales de un gimnasio fluctúan en un rango entre 50 y 80 dólares. (Entrevista a Fernando Jaramillo, 2014)

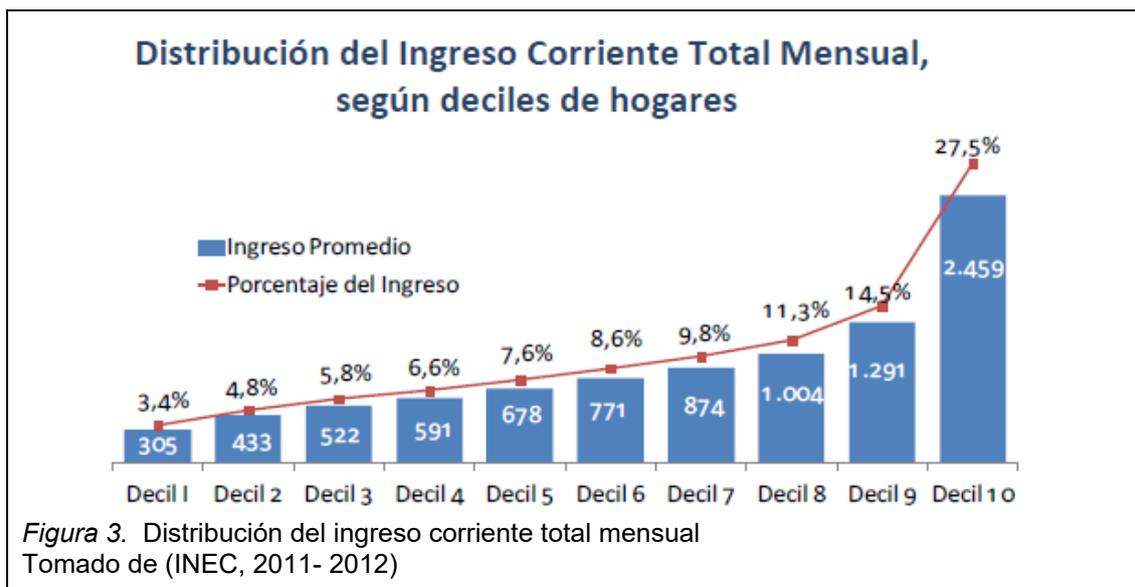
Por otro lado, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de hogares urbanos y rurales, existen en nuestro país 3'923.123 hogares distribuidos en deciles tal como se muestra en la tabla (INEC, 2011- 2012)

**Tabla 8.**

Deciles	Total de hogares	Distribución porcentual de hogares	Tamaño promedio del hogar	Perceptores promedio
<b>Total</b>	<b>3.923.123</b>	<b>100,0</b>	<b>3,9</b>	<b>2,0</b>
Decil 1	392.364	10,0	5,4	2,1
Decil 2	392.254	10,0	4,8	2,1
Decil 3	392.317	10,0	4,5	2,1
Decil 4	392.220	10,0	4,2	2,1
Decil 5	392.440	10,0	4,0	2,1
Decil 6	392.337	10,0	3,8	2,1
Decil 7	392.194	10,0	3,5	2,0
Decil 8	392.395	10,0	3,2	1,9
Decil 9	392.281	10,0	2,9	1,8
Decil 10	392.319	10,0	2,6	1,8

Tomado de (INEC, 2011- 2012)

Los ingresos que tiene cada decil se detallan en la siguiente figura: (INEC, 2011- 2012) en la cual se observa que los deciles más atractivos son el número 8, 9 y 10 los cuales tienen ingresos mensuales entre \$1004 y \$2459.



En la siguiente tabla se puede observar que en todos los deciles, el género masculino en un porcentaje mayor al 70% representa al jefe de ingreso en los hogares de nuestro país.

**Tabla 9.**

Deciles	Escolaridad del Jefe	% Jefes Hom bres	% Jefes Muje res	Promedio de ingresos de hogares de Jefe Hombre	Promedio de ingresos de hogares de Jefe Mujer
<b>Total</b>	<b>9,0</b>	<b>76,2</b>	<b>23,8</b>	<b>939</b>	<b>747</b>
Decil 1	5,6	79,2	20,8	316	263
Decil 2	6,6	79,9	20,1	444	390
Decil 3	7,2	77,9	22,1	540	456
Decil 4	7,9	77,8	22,2	611	522
Decil 5	8,2	76,1	23,9	709	580
Decil 6	8,7	75,5	24,5	808	660
Decil 7	9,3	73,3	26,7	923	740
Decil 8	10,4	74,3	25,7	1.062	837
Decil 9	12,0	72,8	27,2	1.373	1.069
Decil 10	14,5	74,9	25,1	2.715	1.696

Tomado de (INEC, 2011- 2012)

Respecto a los gastos, en la siguiente tabla se puede observar el porcentaje de ingresos que destinan los ecuatorianos en las distintas divisiones de acuerdo al decil en el que se encuentren. (INEC, 2011-2012)

**Tabla 10. Porcentaje de ingresos**

División	Deciles										
	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alimentos y bebidas no alcohólicas	24,4%	42,3%	40,5%	38,1%	34,6%	31,6%	28,7%	25,8%	22,0%	17,8%	11,3%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,9%	0,8%	0,8%	0,6%	0,5%
Prendas de vestir y calzado	7,9%	8,7%	8,1%	8,1%	8,1%	7,8%	8,3%	7,9%	8,0%	8,4%	7,4%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	7,4%	6,2%	6,8%	7,4%	7,7%	8,0%	7,8%	7,7%	7,6%	7,4%	7,1%
Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	5,9%	5,7%	5,7%	5,3%	5,2%	5,3%	5,1%	5,2%	5,2%	5,7%	7,8%
Salud	7,5%	5,5%	5,8%	6,4%	7,1%	7,2%	7,7%	7,5%	7,6%	7,7%	8,4%
Transporte	14,6%	9,3%	9,2%	9,2%	9,8%	11,3%	11,5%	13,6%	15,4%	16,6%	20,9%
Comunicaciones	5,0%	2,3%	2,9%	3,5%	4,0%	4,6%	4,8%	5,4%	5,6%	5,8%	5,8%
Recreación y cultura	4,6%	3,8%	3,6%	3,7%	3,9%	3,9%	4,0%	4,2%	4,4%	5,0%	5,7%
Educación	4,4%	0,7%	1,1%	1,5%	2,3%	2,5%	3,4%	4,0%	4,8%	6,1%	7,1%
Restaurantes y hoteles	7,7%	4,3%	5,4%	6,2%	6,8%	7,2%	8,0%	8,4%	9,0%	9,0%	7,9%
Bienes y servicios diversos	9,9%	10,4%	10,2%	9,9%	9,8%	9,6%	9,9%	9,5%	9,5%	9,8%	10,2%
<b>Total</b>	<b>100,0</b>										

Tomado de (INEC, 2011- 2012)

La industria de gimnasios puede estar incluida dentro de 2 categorías: Salud y también en Recreación y Cultura.

Se considera que ésta industria se encuentra bajo la categoría de Salud, ya que de acuerdo a la investigación de mercados realizada, el 25% de las personas encuestadas respondió que asiste o le gustaría realizar ejercicio por salud y control de estrés.

Además la industria de gimnasios se puede encontrar también bajo la división de Recreación y Cultura debido a que los gimnasios se encuentran en la categoría de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) de ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN. (INEC, 2012)

Esto significa que los ecuatorianos destinan a esta actividad entre el 3,8% y el 8,4% de sus ingresos. Estos porcentajes impactan de forma positiva al negocio propuesto ya que los ecuatorianos sí disponen de un presupuesto para el cuidado de la salud, la recreación y cultura.

Por otro lado, la industria de gimnasios en el sector centro norte de la ciudad de Quito evidencia de acuerdo a datos entregados por la Superintendencia de

Compañías, ventas superiores a un millón doscientos mil dólares y una ganancia bruta superior a los ochocientos mil dólares. Esta información nos permite indicar que esta industria sí es rentable en este sector y existe una oportunidad de negocio atractiva. (Anexo 1)

En este sector, bajo la clasificación CIUU4, R93 de Actividades deportivas de esparcimiento y recreativas existen 17 gimnasios ubicados en el centro norte de la ciudad de Quito. La facturación de estas 17 empresas en el año 2013 fue de USD.1'250,747.65 con una ganancia bruta de \$825,351.47 lo cual corresponde al 66%. (Superintendencia de Compañías, 2013)

Esta información permite concluir que la rentabilidad en esta industria es interesante en base a la experiencia de los actores actuales del mercado lo cual es positivo para el negocio planteado ya que se plantea acceder a una industria con condiciones atractivas.

Adicionalmente es importante tomar en cuenta que 12 de éstas 17 empresas, manejan la estructura legal de Responsabilidad Limitada y solamente 5 operan bajo el modelo de sociedad anónima. (Superintendencia de Compañías, 2013) Esto es causado debido a que en el modelo de sociedad anónima se requiere como obligación legal a un Presidente, Secretario y Tesorero lo cual en el organigrama de un gimnasio suele no ser necesario. (Entrevista a Fernando Jaramillo, 2014)

Considerando las necesidades del gimnasio de mujeres y el organigrama propuesto en el capítulo 7, se concluye que la tabla que será utilizada corresponde a una compañía de Responsabilidad limitada.

En cuanto al tamaño de estas empresas, solamente cuatro están consideradas como compañías pequeñas (Pymes) y 13 como microempresas. Esto permite determinar que la mayoría de los gimnasios en este sector son microempresas, las cuales normalmente los propietarios administran.

Respecto a la facturación, el monto más pequeño que se facturó en el año 2013 fue de \$3566,98 y el mayor monto de \$392,500.78 (Superintendencia de Compañías, 2013)

Si se toma en cuenta el promedio de facturación de estas 17 empresas, el valor facturado en el 2013 es de \$73,573.39 con una ganancia bruta en promedio de \$48,550.09

Los reconocidos gimnasios en el centro norte de la ciudad de Quito como Physique, Balance, Curves, G-netic Gym y Fit Center ofrecen al mercado sus servicios con precios que fluctúan entre los 59 y los 108 dólares mensuales. (Anexo 2)

Si se divide la facturación de los 3 gimnasios con la mayor facturación del año 2013 de acuerdo a los datos de la Superintendencia de Bancos entre el rango de precios de USD 59.00 y USD 108.00 se concluye que el número de clientes que recibe este servicio anualmente fluctúa entre 4036 y 7388 clientes por año entre los 3 gimnasios.

Además, si se divide la facturación total de la industria en el centro norte de Quito correspondiente a 1'250,747.65 entre el precio más bajo de 59 dólares y el precio más alto de 108 dólares, quiere decir que en el 2013 en este sector la industria atendió entre 11.581 y 21.199 clientes durante todo el año.

Si esta cantidad se divide entre los 17 gimnasios registrados bajo el código de actividad CIU R9311 de Actividades deportivas se puede determinar que un gimnasio en este sector puede atender entre 681 y 1294 clientes.

Por otro lado es importante indicar que la industria del deporte en Ecuador ha ido evolucionando, hoy en día se pueden encontrar diferentes técnicas para ejercitarse. Una de las principales elecciones de los ecuatorianos es el Crossfit, el cual se puede considerar como competencia para un gimnasio

equipado con máquinas especializadas para ejercitar determinadas partes del cuerpo.

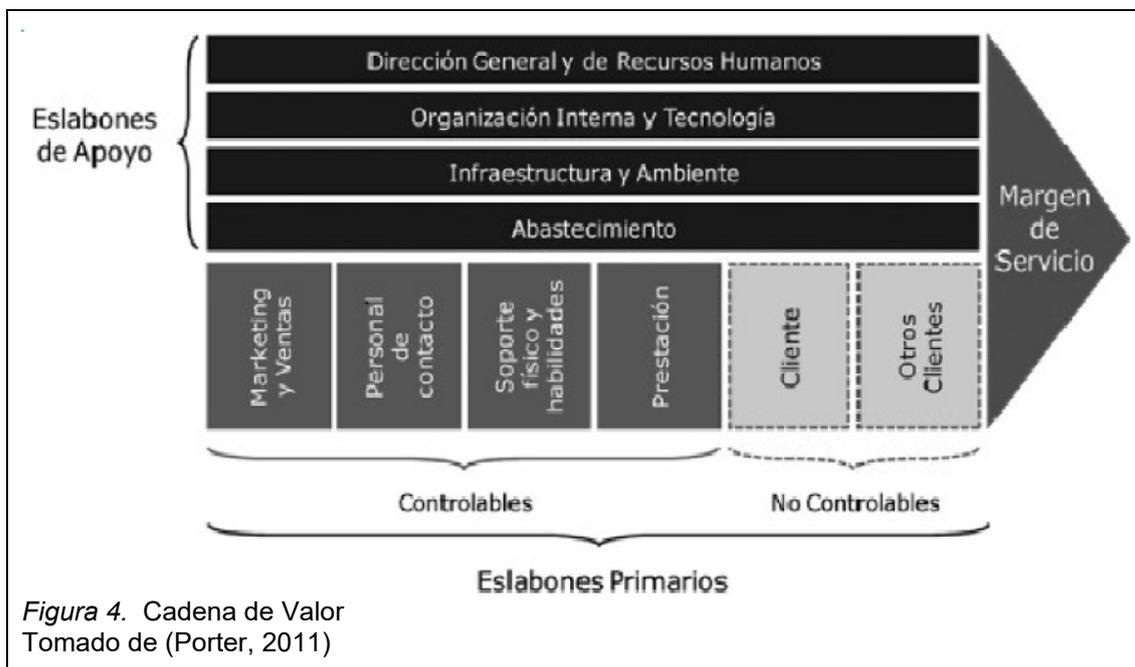
Además se encuentran otras técnicas como el Pole Dance que es muy preferido por las mujeres en nuestra ciudad. Así mismo otras técnicas no tan conocidas en el Ecuador como el KangooJump, JiuJitsu, Yoga, Bailoterapia, Spinning y Tae Bo. Todas estas técnicas nuevas no necesitan máquinas especiales para poder ser desarrolladas. A pesar de ser otras técnicas, impactan de forma positiva en la industria ya que más personas se ven incentivadas a cuidar su salud y verse bien a través del deporte.

### **2.1.2 Estructura de la industria**

En el sector centro norte de la ciudad de Quito existen 17 Gimnasios bajo la clasificación CIIU4 R9311.02, esto quiere decir que la industria en este sector es fragmentada ya que los consumidores tienen varias alternativas para elegir entre alguno de los gimnasios ubicados en este sector. El líder en facturación bajo la clasificación de industria mencionada es el gimnasio Fit Center ubicado en la calle Alpallana y Whympers del Centro Norte de la ciudad. (Superintendencia de Compañías, 2013)

Además en el sector se encuentran gimnasios reconocidos como Physique, Curves, G-netic Gym y Balance.

### 2.1.2.1 Cadena de Valor



La cadena de valor definida por Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva* sirve para identificar cuáles son las cualidades que una empresa debe tener para generar valor a través de una ventaja competitiva. Para esto se debe analizar en la industria de gimnasios los eslabones primarios que se describen a continuación:

- **Marketing y Ventas:**

Dentro de la Industria de gimnasios la parte de Marketing y Ventas es fundamental ya que a través de las estrategias de marketing se puede ofrecer al mercado los beneficios de asistir a un gimnasio como por ejemplo: reducción de peso, tonificación y cuidado de la salud. Esto concluye positivamente en las ventas ya que gracias a las estrategias que permiten dar a conocer el servicio, las personas se ven interesadas por asistir a un gimnasio con el fin de conseguir sus objetivos individuales.

- **Personal de Contacto:**

En esta industria el personal de contacto se considera el Instructor o el profesor guía de la clase, es fundamental el buen servicio que tenga el personal de contacto con los clientes ya que es la persona responsable de realizar el seguimiento de las rutinas de ejercicio y es encargado de la motivación de las personas para que así den su 100% a la hora de realizar su entrenamiento.

- **Soporte físico y habilidades**

Dentro de este punto, en la industria de gimnasios es muy importante contar con máquinas de calidad que permitan a los clientes realizar su rutina de ejercicios de forma eficiente así como es fundamental contar con el espacio físico adecuado para la comodidad de los clientes y la ventilación dentro del lugar. El espacio físico define la capacidad de atención que tiene el gimnasio.

- **Prestación:**

Se debe ofrecer a los clientes alternativas que permitan satisfacer sus necesidades y conseguir sus objetivos individuales, los gimnasios deben ser flexibles en cuanto a los horarios de atención, deben ofrecer asesorías en alimentación y deben tener una atención de inicio personalizada para identificar la necesidad específica de cada cliente y en base a esto recomendar una rutina acompañada de una alimentación adecuada.

- **Clientes:**

En la industria de gimnasios debe existir una sinergia entre los clientes y el personal de contacto, ya que es aquí donde el cliente se siente acompañado y asesorado para conseguir sus objetivos. Además existe

una relación directa entre los clientes y el soporte físico ya que el cliente podrá realizar su rutina de ejercicios siempre y cuando las maquinas se encuentren disponibles y acceda al espacio adecuado para su entrenamiento.

- **Otros Clientes:**

En esta industria el modelo de servicio determina que varios clientes reciban el servicio en el mismo momento y en el mismo espacio físico, ya que existen determinados horarios en los cuales existe mayor afluencia de clientes, principalmente antes de iniciar la jornada laboral y al finalizar la jornada laboral tal como se indica en el capítulo de investigación de mercados.

Por otro lado se debe analizar los eslabones de apoyo dentro de los cuales están:

- **Dirección General de Recursos Humanos:**

Es importante que la empresa esté enfocada en la motivación de su personal para que así esto pueda traducirse en el buen servicio para los clientes. El personal de contacto directo con el cliente debe mantener una apariencia estéticamente tonificada que permita transmitir a los clientes la tranquilidad de que están siendo asesorados por personal experto.

- **Organización interna y de tecnología:**

En la industria de gimnasios es importante que exista una armonía en la organización interna, principalmente en lo relacionado a los horarios de clases adicionales que se ofrezcan a los clientes ya que esto implica una coordinación con los profesores de dichas clases y generación de personal back up en el caso de inasistencia. Además, es importante contar con maquinas de buena tecnología y que los clientes puedan

beneficiarse de la misma al realizar su rutina de ejercicios sin riesgos de lesiones y controlando por ejemplo su ritmo cardiaco, el tiempo y la frecuencia del ejercicio.

- **Infraestructura y ambiente:**

En un gimnasio la infraestructura es uno de los factores más importantes que se debe considerar ya que determina la capacidad instalada y define la cantidad de clientes que se puede atender, ya que en un gimnasio muy pequeño no se puede atender grandes cantidades de personas. El ambiente debe ser el adecuado para la comodidad del cliente. La música es muy importante para obtener un ambiente agradable ya que si existe música muy calmada el cliente no sentirá una motivación por realizar su rutina de ejercicio con fuerza y dedicación. Además se debe garantizar que exista un correcto sistema de ventilación que permita mantener el espacio físico sin malos olores. La iluminación debe ser considerada para que los clientes se sientan cómodos, además se deberá cuidar la temperatura y la limpieza e higiene del lugar.

- **Abastecimiento:**

Los gimnasios deben estar principalmente abastecidos de agua y bebidas hidratantes.

- **Margen de Servicio:**

El margen de servicio es el resultado positivo de todo lo expuesto anteriormente, especialmente una buena infraestructura, buen ambiente, máquinas de tecnología y buena atención por parte del personal de contacto concluyen en el margen de servicio percibido por el cliente.

Además la ubicación, las alternativas de pago, las facilidades como parqueadero, comodidades en baños, duchas, lockers, toallas,

dispensadores de agua, entre otros permiten que el cliente perciba el margen de servicio.

### **2.1.3 Factores económicos y regulatorios**

#### **2.1.3.1 Legal**

Para constituir la empresa se debe determinar la estructura legal que se utilizara, en el caso del Gimnasio de mujeres se creara una compañía limitada la cual se habilita con un mínimo de 2 socios los cuales responden únicamente hasta el monto de sus aportaciones individuales, las acciones no podrán cotizarse en la bolsa de valores y se puede tener máximo hasta 15 socios. El siguiente paso a seguir es reservar un nombre, elaborar el estatuto, abrir una cuenta de integración en un banco y elevar a escritura pública el estatuto social.

Para reservar el nombre se debe acudir al balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías, si no existe ninguna empresa con el mismo nombre se puede proceder, posteriormente se elaboran los estatutos que deben estar validados y firmados por un abogado, la cuenta de integración se puede abrir en cualquier banco del país en el cual se debe depositar el capital mínimo de \$400 y se debe entregar una carta de los socios donde se detalle la participación de cada uno. Una vez que se cumplan estos requisitos se debe elevar a escritura pública el estatuto social el cual debe estar respectivamente notariado.

El Estatuto debe ser aprobado por la Superintendencia de Compañías y se debe publicar la resolución aprobatoria en un diario nacional.

En términos generales, el impacto que generan los requisitos legales en el caso del negocio del gimnasio de mujeres principalmente son: inversión en asesoría legal o abogados, notaria y otros, que permitan obtener los documentos

necesarios para poner en marcha al negocio. Por otro lado, respecto a la figura legal elegida para el negocio, puede tener un impacto en el largo plazo ya que en el caso de requerir financiamiento o inyección de capital a través de la venta de acciones, esto no sería viable para las compañías limitadas.

### **2.1.3.2 Político**

El servicio de rentas internas (SRI) solicita operar con el Régimen Único de Contribuyentes (RUC) con el cual se debe emitir facturas y declarar mensualmente el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y otras obligaciones. Para sacar el RUC se requiere original y copias de cédula, papeleta de votación y planillas de agua, luz o teléfono.

Además se deben obtener los permisos municipales, en el caso de la ciudad de Quito el municipio del Distrito Metropolitano de Quito solicita la obtención de la Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas LUAE, éste es el documento habilitante con el que el Municipio autoriza el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado ubicado en la ciudad. Este documento integra los siguientes permisos: Permiso de funcionamiento de bomberos, rotulación con la identificación de la actividad económica, patente municipal, certificado del ministerio de salud y del ministerio del ambiente.

Posteriormente se debe inscribir la compañía en el Registro Mercantil junto con tres escrituras de la constitución de la compañía, la resolución de la Superintendencia de Compañías y el certificado de inscripción en la Dirección Financiera del Municipio. Después se debe proceder con la afiliación a la cámara de producción respectiva.

Finalmente existe la obligación de afiliar al personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y registrarlos en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Con lo antes indicado, el impacto que tienen todos los requisitos políticos en el negocio del gimnasio de mujeres son: contratación de un contador cuando la compañía este funcionando para que se cumpla adecuadamente con las declaraciones y pago de los impuestos ya que es muy importante cuidar la relación de la compañía con dichos entes, así como garantizar el pago a tiempo de las aportaciones al IESS de los colaboradores por parte de la persona que tenga a cargo el manejo de la nomina.

Además, para garantizar que se otorguen todos los permisos necesarios para poner en marcha al negocio, es indispensable realizar todas las adecuaciones físicas en el local de atención al cliente para el cumplimiento de todas las políticas del cuerpo de bomberos, ministerio de salud, ministerio del ambiente y demás entidades lo cual requerirá una inversión a la empresa.

Finalmente, los accionistas deben dedicar de su tiempo para realizar y gestionar la documentación necesaria para inscribir al gimnasio en el Registro Mercantil y la afiliación del negocio en la cámara correspondiente.

### **2.1.3.3 Económico**

La inflación del Ecuador a Diciembre del 2014 fue del 3,67% y a Diciembre del 2013 de 2,70%. (Banco Central del Ecuador, 2013 - 2014)

Esto significa que la inflación se incrementó en el último año lo cual es negativo para el país y para el negocio planteado ya que el poder adquisitivo de los consumidores se ve afectado.

Además a junio del 2015 este porcentaje se ha incrementado a 4,87%, a continuación se detalla la tabla de inflación:

Tabla 11. Inflación

FECHA	VALOR
Junio-30-2015	4.87%
Mayo-31-2015	4.55%
Abril-30-2015	4.32%
Marzo-31-2015	3.76%
Febrero-28-2015	4.05%
Enero-31-2015	3.53%
Diciembre-31-2014	3.67%
Noviembre-30-2014	3.76%
Octubre-31-2014	3.98%
Septiembre-30-2014	4.19%
Agosto-31-2014	4.15%
Julio-31-2014	4.11%
Junio-30-2014	3.67%
Mayo-31-2014	3.41%
Abril-30-2014	3.23%
Marzo-31-2014	3.11%
Febrero-28-2014	2.85%
Enero-31-2014	2.92%
Diciembre-31-2013	2.70%
Noviembre-30-2013	2.30%
Octubre-31-2013	2.04%
Septiembre-30-2013	1.71%
Agosto-31-2013	2.27%
Julio-31-2013	2.39%

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2015)

Por otro lado, en la tasa de desempleo se observa un comportamiento positivo ya que al mes Diciembre del 2013 la tasa fue de desempleo fue del 4,86% y al mes de Diciembre del 2014 se redujo al 4,54%. (Banco Central del Ecuador, 2013 - 2014). Esta reducción en la tasa de desempleo es positiva para el negocio ya que más personas pueden acceder a plazas de trabajo y así tener la posibilidad de pagar un gimnasio.

Además, este decrecimiento en la tasa de desempleo es positiva para el Ecuador ya que existen mayor número de ecuatorianos con empleo lo cual aporta a la economía del país. Sin embargo a Marzo del 2015 ha incrementado al 4,84% es decir, casi al mismo porcentaje de Diciembre del 2013.

A continuación se detalla la tabla de desempleo desde el año 2009 al 2015:

**Tabla 12. Desempleo**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	4.84%
Diciembre-31-2014	4.54%
Septiembre-30-2014	4.65%
Junio-30-2014	5.71%
Marzo-31-2014	5.60%
Diciembre-31-2013	4.86%
Septiembre-30-2013	4.55%
Junio-30-2013	4.89%
Marzo-31-2013	4.64%
Diciembre-31-2012	5.00%
Septiembre-30-2012	4.60%
Junio-30-2012	5.19%
Marzo-31-2012	4.88%
Diciembre-31-2011	5.07%
Septiembre-30-2011	5.52%
Junio-30-2011	6.36%
Marzo-31-2011	7.04%
Diciembre-31-2010	6.11%
Septiembre-30-2010	7.44%
Junio-30-2010	7.71%
Marzo-31-2010	9.09%
Diciembre-31-2009	7.93%
Septiembre-30-2009	9.06%
Junio-30-2009	8.34%

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2015)

El riesgo país es un indicador que refleja las condiciones macroeconómicas en las que se encuentra un país e influye en la decisión de inversión por parte de empresas del exterior.

Al 15 de Julio del 2015 el riesgo país de Ecuador es de 899 puntos (Banco Central, 2015) el cual es alto en comparación a otros países de Latinoamérica como Perú, México, Colombia y Chile que se encuentran entre 151 y 238 puntos. El único país de Latinoamérica que presenta un riesgo país más alto que el Ecuador es Venezuela. (Cesla, 2015)

Tabla 13. Riesgo país

FECHA	VALOR
Agosto-04-2015	988
Agosto-03-2015	990
Agosto-02-2015	980
Agosto-01-2015	980
Julio-31-2015	980
Julio-30-2015	965
Julio-29-2015	971
Julio-28-2015	979
Julio-27-2015	975
Julio-26-2015	959
Julio-25-2015	959
Julio-24-2015	959
Julio-23-2015	948
Julio-22-2015	926
Julio-21-2015	909
Julio-20-2015	904
Julio-19-2015	895
Julio-18-2015	895
Julio-17-2015	895
Julio-16-2015	896
Julio-15-2015	899
Julio-14-2015	862
Julio-13-2015	851
Julio-12-2015	852
Julio-11-2015	852
Julio-10-2015	852
Julio-09-2015	865
Julio-08-2015	909
Julio-07-2015	894
Julio-06-2015	896

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2015)

Por otro lado, el Producto Interno Bruto del Ecuador el cual representa la producción de bienes y servicios de un país ha crecido en los últimos años, este indicador creció un 6,4% en el 2014 en comparación al año 2013. Sin embargo no creció en un porcentaje tan alto como el 7,8% de crecimiento que tuvo el año 2013 vs. 2012. (Banco Central del Ecuador, 2013 - 2014)

A continuación se detalla el PIB de los años 2012, 2013 y 2014 distribuidos por las diferentes industrias. Se puede observar que en 2014 las industrias que aportaron con mayores porcentajes al PIB del Ecuador fueron Petróleo y Minas, la construcción y el comercio, todos con porcentajes de participación mayores al 10% en relación al total del producto interno bruto.

La industria de gimnasios se encuentra incluida en la categoría de Otros servicios la cual represento en el 2014 un 6,03% del PIB.

Tabla 14. PIB

	2012	2013	2014	PARTICIPACION INDUSTRIA 2014
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	\$ 6,559,100	\$ 7,352,344	\$ 7,780,493	7.74%
Acuicultura y pesca de camarón	\$ 461,852	\$ 493,122	\$ 620,011	0.62%
Pesca (excepto camarón)	\$ 571,485	\$ 580,705	\$ 628,609	0.63%
Petróleo y minas	\$ 11,380,737	\$ 11,900,041	\$ 11,936,359	11.87%
Refinación de Petróleo	\$ 324,755	\$ 281,303	\$ 80,287	0.08%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	\$ 10,785,495	\$ 11,453,629	\$ 12,484,345	12.42%
Suministro de electricidad y agua	\$ 1,044,927	\$ 998,273	\$ 1,265,659	1.26%
Construcción	\$ 9,421,344	\$ 10,142,954	\$ 10,704,649	10.65%
Comercio	\$ 9,030,758	\$ 9,802,095	\$ 10,370,231	10.31%
Alojamiento y servicios de comida	\$ 1,630,026	\$ 1,909,310	\$ 2,146,007	2.13%
Transporte	\$ 3,842,729	\$ 4,075,406	\$ 4,303,075	4.28%
Correo y Comunicaciones	\$ 1,909,762	\$ 2,005,977	\$ 2,044,389	2.03%
Actividades de servicios financieros	\$ 2,754,405	\$ 2,652,582	\$ 2,838,023	2.82%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	\$ 5,712,429	\$ 6,604,166	\$ 7,531,007	7.49%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	\$ 6,943,301	\$ 7,453,974	\$ 7,940,502	7.90%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	\$ 5,499,779	\$ 6,135,210	\$ 6,705,873	6.67%
Servicio doméstico	\$ 333,711	\$ 382,113	\$ 426,652	0.42%
Otros Servicios (2)	\$ 5,348,443	\$ 5,732,601	\$ 6,064,128	6.03%
TOTAL VALOR AGREGADO BRUTO	\$ 83,555,038	\$ 89,955,805	\$ 95,870,299	
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	\$ 4,068,373	\$ 4,516,875	\$ 4,672,874	4.65%
<b>PIB</b>	<b>\$ 87,623,411</b>	<b>\$ 94,472,680</b>	<b>\$ 100,543,173</b>	
CRECIMIENTO	7.8%		6.4%	

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

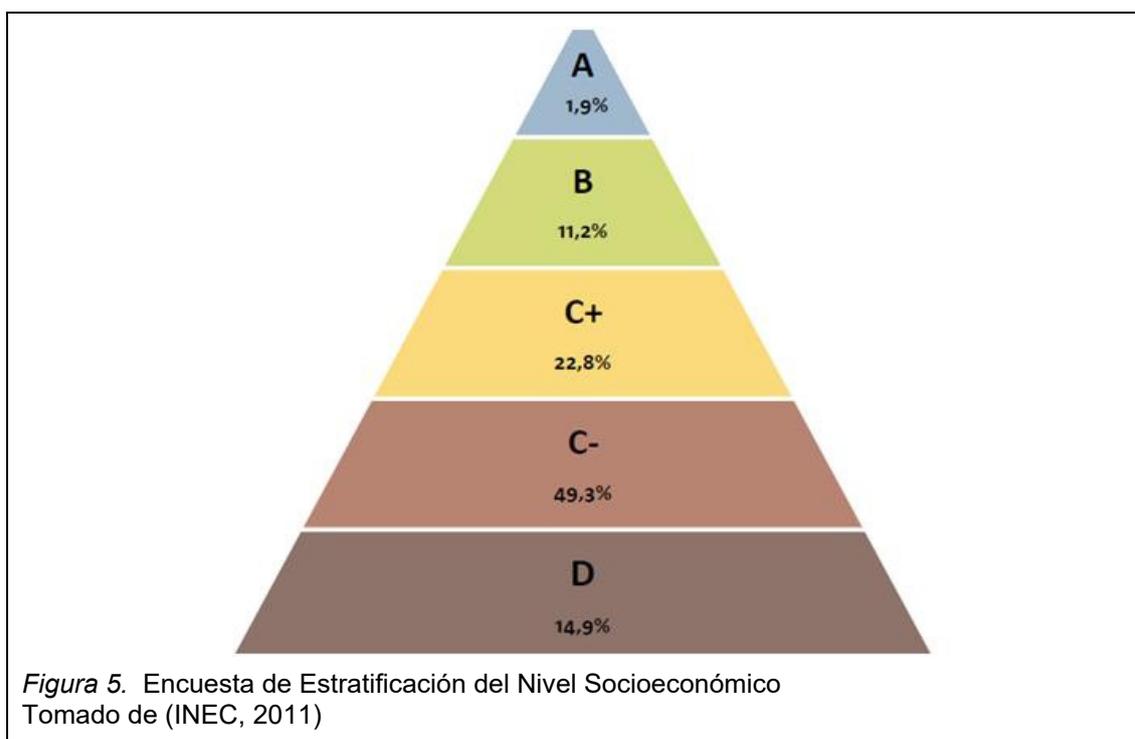
Los impacto de los factores económicos en el negocio del gimnasio de mujeres son principalmente los siguientes: al operar en un mercado donde existe inflación, quiere decir que tanto los clientes como los colaboradores y la compañía se ven afectados ya que reducen su nivel adquisitivo debido a que los precios suben y las personas pueden comprar menos si sus salarios no son incrementados en la misma proporción. Es por esto que existe un impacto en el negocio, ya que los accionistas deben considerar un incremento en sueldos y

salarios acorde a la inflación para cuidar la calidad de vida de sus colaboradores. Así como se debe incrementar el precio de la mensualidad del gimnasio.

Por otro lado, se debe considerar que el gimnasio estaría operando en un mercado donde el riesgo país es alto lo cual reduce la inversión exterior lo cual impacta en el país en general, así como la tasa de desempleo la cual afecta a las ventas de los negocios, ya que si las personas se quedan sin trabajo reducen de forma importante los gastos que no son de primera necesidad, como el caso de un gimnasio. Es por esto que el crecimiento de esta tasa sí puede llegar a impactar al negocio por lo cual es importante contar con estrategias que permitan fidelizar a los clientes.

#### 2.1.3.4 Social

De acuerdo al censo del año 2010, la población de Ecuador es de 14.483.499 con una tasa de 1,9 de crecimiento poblacional. Los niveles socioeconómicos en los que se encuentran estas personas se describen a continuación:



En el nivel de estrato A, se encuentra el 1,9% de la población. Las características de este estrato son: Disponen de bienes como refrigeradora, televisiones a color, 2 vehículos, el 99% tiene servicio a internet y 4 celulares. El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior y el 79% dispone de seguro de salud privado.

En el nivel de estrato B, se encuentra el 11,2% de la población. Las características de este estrato son: Disponen de bienes como refrigeradora, televisiones a color, 1 vehículo, el 81% tiene servicio a internet y 3 celulares. El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior y el 47% dispone de seguro de salud privado.

En el nivel de estrato C+, se encuentra el 22,8% de la población. Las características de este estrato son: Disponen de bienes como refrigeradora, televisiones a color, el 39% tiene servicio a internet y 2 celulares. El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción secundaria y el 20% dispone de seguro de salud privado.

En el nivel de estrato C-, se encuentra el 49,3% de la población. Las características de este estrato son: Disponen de bienes como refrigeradora, 1 televisión a color y 2 celulares. El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción primaria y el 6% dispone de seguro de salud privado.

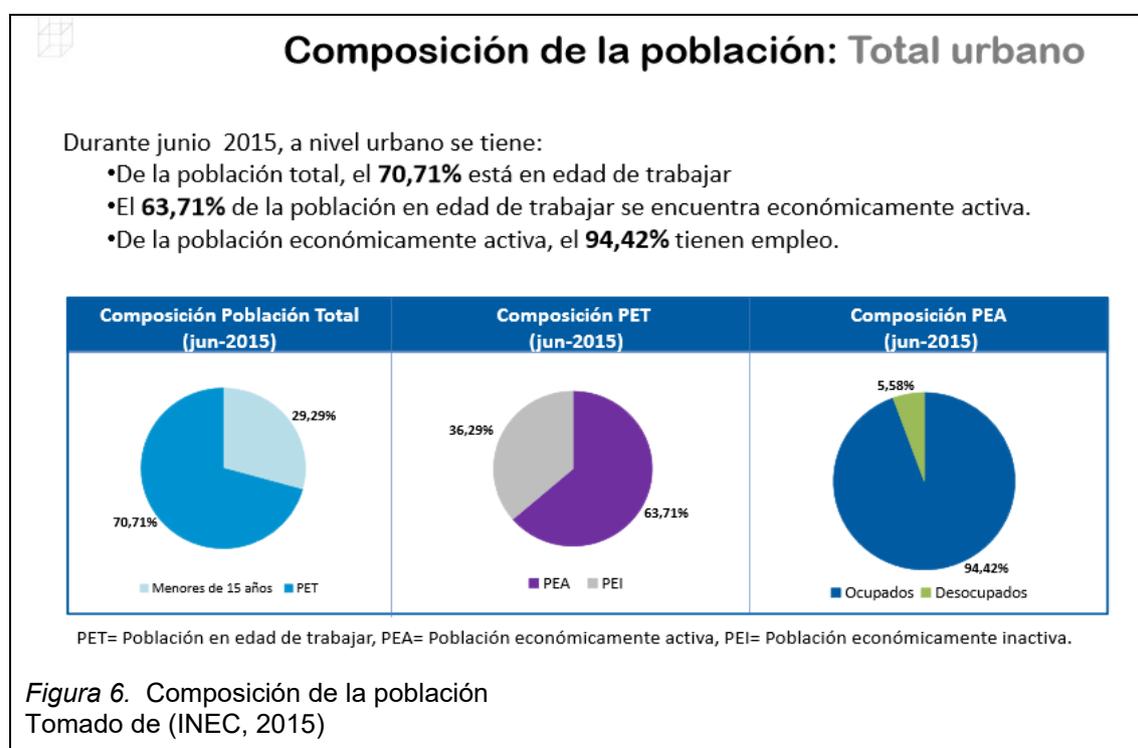
En el nivel de estrato C-, se encuentra el 49,3% de la población. Las características de este estrato son: Disponen de bienes como refrigeradora, 1 televisión a color y 2 celulares. El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción primaria y el 6% dispone de seguro de salud privado.

En el nivel de estrato D, se encuentra el 14,9% de la población. Las características de este estrato son: Menos del 43% dispone de refrigeradora, solo el 31% de los hogares tiene baño con ducha, tienen una televisión a color y un celular. El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción primaria y solo el 11% dispone de afiliación al IESS.

Por otro lado, de acuerdo al Ministerio de Relaciones Laborales el sueldo básico unificado al 2015 es de \$354,00 que en comparación al 2014 creció en \$14.

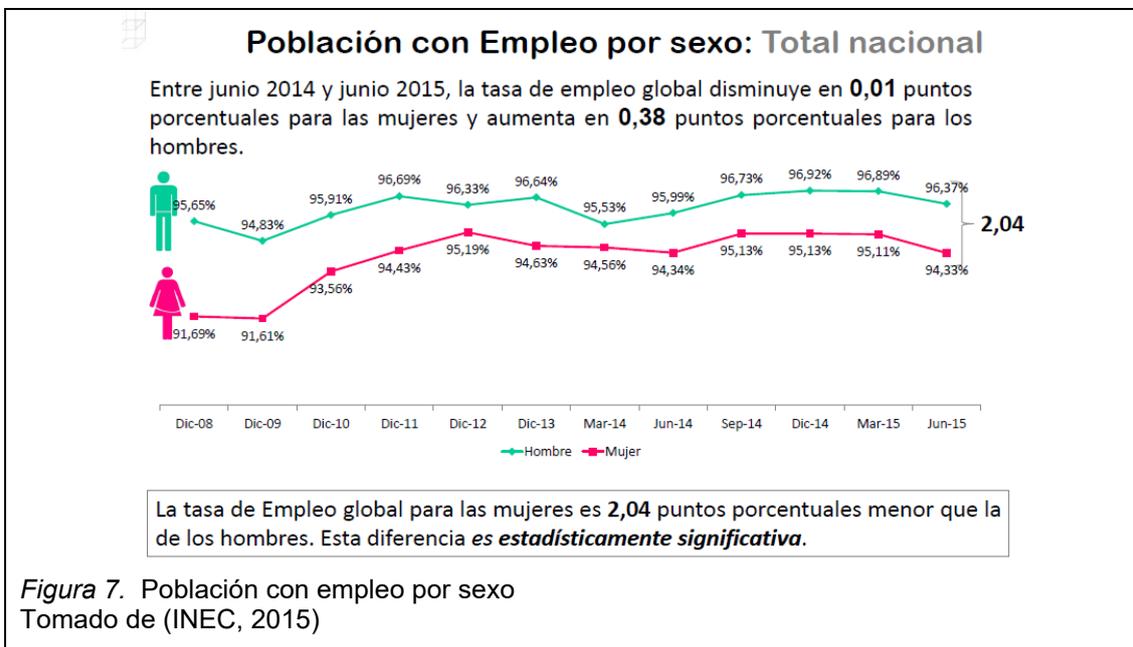
Respecto a la composición de la población a junio del 2015, tal como indica la figura a continuación, a nivel urbano el 70,71% de la población total está en edad de trabajar. De estas personas el 63,71% se encuentra económicamente activa. (INEC, 2015)

Además en el país, el 94,42% de la población económicamente activa tiene empleo.



Por otro lado, si se analiza la población con empleo por género, se identifica que al mes de Junio del 2015 la tasa de empleo para el género femenino es 2,04% menor que la tasa de empleo de los hombres. Esta información permite determinar que existen oportunidades para el negocio planteado ya que en los horarios en los cuales el jefe de hogar trabaja, la mujer podría asistir al gimnasio en compañía de sus niños.

En la figura a continuación se puede observar la evolución de este indicador desde Diciembre del 2008 a Junio del 2015.



Respecto a las horas de trabajo a la semana también existe una diferencia entre géneros. A junio del 2015 se observa que los hombres trabajan en promedio 41 horas a la semana mientras que las mujeres registran menos tiempo con un promedio de 35 horas a la semana.

### Horas de trabajo a la semana: Total nacional

Para junio 2015, se registra alrededor de **41** horas de trabajo a la semana para los hombres en promedio, **35** horas a la semana para las mujeres.

Periodo	Sexo	
	Hombre	Mujer
Dic-08	45:02	38:16
Dic-09	43:56	38:08
Dic-10	43:44	38:17
Dic-11	43:29	37:24
Dic-12	42:29	37:44
Dic-13	42:48	37:08
Mar-14	41:15	35:29
Jun-14	42:05	37:04
Sep-14	41:33	35:32
Dic-14	41:49	35:54
Mar-15	41:23	35:05
Jun-15	41:47	35:10

Nota: Se realiza el análisis para el total de empleados mayores de 15 años. Se consideran las horas efectivas, que corresponden a las horas efectivamente trabajadas en la semana de referencia.

**Figura 8.** Horas de trabajo a la semana  
Tomado de (INEC, 2015)

Adicionalmente los resultados de la canasta básica familiar de la ciudad de Quito a Julio del 2015 se detallan a continuación.

Con esta información se puede observar que la canasta básica familiar en la ciudad de Quito tiene un costo de \$689,45 con un encarecimiento mensual de 0.13.

**Tabla 15. Canasta familiar**

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0.13</b>	<b>689.45</b>	<b>660.80</b>	<b>28.65</b>	<b>4.16</b>
<b>2</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>-0.15</b>	<b>242.02</b>	<b>234.84</b>	<b>7.18</b>	<b>1.04</b>
3	Cereales y derivados	-0.75	59.11	58.99	0.12	0.02
4	Carne y preparaciones	0.39	41.02	40.71	0.31	0.04
5	Pescados y mariscos	5.07	13.66	13.20	0.46	0.07
6	Grasas y aceites comestibles	0.62	10.99	10.82	0.18	0.03
7	Leche, productos lácteos y huevos	-2.65	30.97	30.62	0.35	0.05
8	Verduras frescas	-2.61	14.90	12.72	2.19	0.32
9	Tubérculos y derivados	9.48	15.03	14.93	0.10	0.01
10	Leguminosas y derivados	-0.22	4.96	3.48	1.48	0.22
11	Frutas frescas	-5.38	12.42	10.86	1.56	0.23
12	Azúcar, sal y condimentos	-2.96	11.04	11.01	0.02	0.00
13	Café, té y bebidas gaseosas	3.23	5.80	5.56	0.23	0.03
14	Otros productos alimenticios	0.00	2.18	2.05	0.13	0.02
15	Alim. y beb. consumidas fuera del	0.00	19.93	19.88	0.05	0.01
<b>16</b>	<b>VIVIENDA</b>	<b>0.22</b>	<b>177.34</b>	<b>175.83</b>	<b>1.51</b>	<b>0.22</b>
17	ALQUILER	-0.14	144.39	144.39	0.00	*
18	Alumbrado y combustible	0.00	14.51	14.51	0.00	*
19	Lavado y mantenimiento	3.76	16.62	16.33	0.29	0.04
20	Otros artefactos del hogar	0.00	1.81	0.60	1.22	0.18
<b>21</b>	<b>INDUMENTARIA</b>	<b>-1.29</b>	<b>57.48</b>	<b>40.06</b>	<b>17.42</b>	<b>2.53</b>
22	Telas, hechuras y accesorios	0.00	4.79	3.24	1.55	0.23
23	Ropa confeccionada hombre	-0.85	29.22	24.19	5.03	0.73
24	Ropa confeccionada mujer	-2.38	20.56	11.01	9.55	1.39
25	Servicio de limpieza	0.00	2.90	1.62	1.28	0.19
<b>26</b>	<b>MISCELANEOS</b>	<b>0.75</b>	<b>212.62</b>	<b>210.07</b>	<b>2.55</b>	<b>0.37</b>
27	Cuidado de la salud	-0.06	95.25	94.24	1.01	0.15
28	Cuidado y artículos personales	0.30	15.88	15.07	0.82	0.12
29	Recreo, material de lectura	6.36	26.76	26.42	0.35	0.05
30	Tabaco	0.00	26.62	26.58	0.04	0.01
31	Educación	0.00	19.04	18.71	0.33	0.05
32	Transporte	0.00	29.06	29.06	0.00	*

Alquiler corresponde a un departamento

\* La restricción en el consumo no afecta a los artículos: sal, alquiler, energía eléctrica, gas, agua, matrícula secundaria y bus urbano.

Tomado de (INEC, 2015)

El impacto de los factores sociales es positivo para el negocio del gimnasio de mujeres ya que en el caso de la canasta básica, el cuidado de la salud está incluido y realizar deporte o ejercicio es parte de cuidar la salud.

Por otro lado, si se analiza la tasa de desempleo solo del género femenino es inferior a la del género masculino, lo cual es positivo para el negocio ya que se reducen los riesgos de que las personas puedan abandonar el servicio por desempleo. Así como las horas que las mujeres trabajan son inferiores a las del género masculino lo cual puede traducirse en un impacto positivo para el gimnasio ya que las mujeres disponen de más tiempo para esta actividad.

#### **2.1.4 Canales de distribución**

El canal de distribución que utilizará el gimnasio de mujeres será el local de atención al público, el cual se describe el en el capítulo 6.

En la industria de Gimnasios no existen intermediarios para la venta, la forma en la cual los clientes reciben este servicio es de forma directa. Los clientes se acercan al gimnasio y tras realizan el pago de su inscripción más su pago mensual están listos para recibir el servicio de acuerdo a las condiciones contratadas. Este canal de venta se considera como positivo para el negocio ya que se tiene contacto directo con el cliente lo cual permite conocer sus necesidades, cambios en gustos y preferencias, entre otras que aportan al negocio para la toma de decisiones.

Dentro de este negocio la materia prima se considera las máquinas para la operación de un gimnasio, así como las bebidas hidratantes que se comercializan en los mismos.

Además es indispensable contar con el equipamiento necesario para el desarrollo de las clases, como por ejemplo: Colchonetas, pelotas, pesas individuales, entre otras.

### 2.1.5 Las 5 Fuerzas de Porter



#### 2.1.5.1 Amenaza de Ingreso de nuevos competidores

Para determinar la intensidad de esta amenaza se deben considerar los 7 puntos mencionados a continuación (Porter, 2009)

- **Economías de escala**

En el caso de los gimnasios no es necesario aplicar este concepto ya que al ser un servicio que se otorga directamente en las instalaciones, existe una limitación de espacio físico, además en esta industria no existe producción en volumen de un producto.

- **Diferenciación del producto**

Para el análisis de la diferenciación del producto o servicio, se toma en cuenta la siguiente afirmación “las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos, o simplemente por el hecho de haber sido las primeras en entrar a la industria.” (Porter, 2009, p. 49)

En el centro norte de la ciudad de Quito, los gimnasios más grandes encontrados bajo el método de observación son Physique, Balance, Fit Center, Curves y G-netic Gym. Estos competidores llevan algunos años en el mercado y de acuerdo al focus group realizado, son los gimnasios con mayor posicionamiento en este sector, por lo cual cuentan con clientes que pueden ser leales a las marcas antes mencionadas.

Por este motivo el plan de negocio de un gimnasio de mujeres con una guardería incluida y el servicio de clases adicionales innovadoras, busca diferenciarse ofreciéndole al mercado un servicio que está enfocado a un nicho específico el cual ha sido desatendido por estos gimnasios.

De esta manera la estrategia no será arrebatarle clientes a estos grandes gimnasios evitando la alta inversión en publicidad que esto implicaría, por el contrario, la estrategia del gimnasio de mujeres estará enfocada hacia llegar a mujeres que quieren realizar ejercicio pero actualmente no lo realizan por factores como el cuidado de sus hijos o las molestias que causa en ciertas mujeres el entrenamiento en el mismo lugar con el género masculino tal como se evidencia en el capítulo 3 de investigación de mercados.

Gracias a esta estrategia el gimnasio no se enfrentaría directamente con sus competidores por sus clientes actuales sino que a través de su estrategia de enfoque y diferenciación atendería a otro segmento.

- **Requisitos de capital**

El requisito de capital en la industria de gimnasios es una barrera de entrada baja ya que por las características de su servicio no requiere mantener un inventario constante de producción o crédito directo al cliente. En este negocio, el capital de trabajo se requiere para cubrir los costos variables y fijos así como los gastos que demanda la operación como el caso del pago de servicios básicos, sueldos y salarios, stock de bebidas, entre otros.

Estos costos y gastos se cubren en base a los pagos de los clientes, los mismos que se receiptan a través de los siguientes medios: efectivo o cheque, tarjetas de crédito, débito de cuentas de ahorros o corriente o pago con tarjetas de débito.

El máximo tiempo dentro del cual el gimnasio recibe el dinero es de 48 horas, por esto el capital de trabajo es un factor que considerado como una barrera de entrada baja.

Respecto a la inversión que se requiere para la apertura de un gimnasio existen diversas alternativas ya que la inversión depende de la calidad de las máquinas y del equipamiento que se le quiera dar al gimnasio así como su ubicación física y la adecuación del lugar. La inversión es considerada como una barrera de entrada con intensidad media.

- **Costos cambiantes**

En esta industria los costos pueden ser cambiantes al inicio del negocio cuando se requiere la inversión inicial ya que debido a políticas gubernamentales es posible que se apliquen incrementos en impuestos a la importación de máquinas para la operación de gimnasios tal como ha sucedido en nuestro país en los últimos años. Lo cual puede afectar a la

inversión inicial con un incremento en el valor, por esto se considera como una barrera media.

Respecto a los costos cambiantes para la operación de un gimnasio después de su apertura y sin considerar la inversión inicial, se considera como baja ya que los posibles incrementos en los costos o gastos pueden darse en los sueldos, incremento en precio de bebidas, incremento en precio de arriendo, servicios básicos, entre otros. Sin embargo son costos y gastos que pueden incrementar no de forma frecuente sino de manera eventual.

- **Acceso a los canales de distribución**

El canal de distribución evaluado en el caso de la industria de gimnasios es el lugar donde esta ubicado, ya que es un servicio que se otorga directamente en el lugar de funcionamiento. Tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado, uno de los factores de éxito de un gimnasio es su ubicación por esto se considera éste punto como una barrera de entrada alta en la industria debido a que existe cierto grado de dificultad para encontrar un lugar adecuado y con las características necesarias para el funcionamiento de un gimnasio ya que se requiere amplio espacio físico, parqueaderos, facilidades para adecuación de duchas, baños, lockers, espacio para clases, entre otros, los cuales dificultan a los posibles nuevos competidores el acceso a la industria.

- **Desventajas en costo independientes de las economías de escala**

Para el caso de los gimnasios este factor es considerado como una barrera de entrada baja ya que existen muy pocas desventajas en costos. Como se menciona anteriormente es posible que existan incrementos en determinados gastos o costos como incrementos en arriendos, políticas que afecten a sueldos y salarios, variaciones en costos de bebidas hidratantes, mantenimiento de máquinas, incremento en servicios

básicos, entre otros. Sin embargo son incrementos que pueden ser eventuales no frecuentes. Prácticamente no existen costos u ahorro en función de la materia prima o subsidios ya que no son parte del giro del negocio.

- **Política gubernamental**

Respecto a la política gubernamental se considera como una barrera de entrada media debido a los impuestos y aranceles que se aplica a las máquinas importadas necesarias para el funcionamiento de un gimnasio, sin embargo se puede utilizar también máquinas nacionales que reducen este impacto. Por otro lado existen otras políticas que dificultan la apertura de un gimnasio como la adecuación física que se requiere para obtener los permisos de funcionamiento como la adaptación de un lugar para disponer de salidas de emergencia, permisos del ministerio de salud, entre otros.

- **Conclusión:**

Tomando en cuenta los 7 factores antes analizados se considera a la Amenaza de entrada de nuevos competidores con una intensidad media.

### **2.1.5.2 Intensidad de Rivalidad entre competidores**

Para determinar la intensidad de la rivalidad entre los competidores de gimnasios del centro norte de la ciudad de Quito se considera la siguiente afirmación “la rivalidad entre los competidores adopta estrategias conocidas para alcanzar una posición, recurriendo a la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición” (Porter, 2009, p. 58)

Por esto, tomando en cuenta el comportamiento de los gimnasios ubicados en este sector se determina que la rivalidad entre los competidores es “cortés o caballerosa” (Porter, 2009, p. 59) ya que no existe una competencia desleal en base a precios inestables. Las campañas publicitarias que los gimnasios más grandes del sector realizan, están enfocadas hacia atraer clientes de su segmento o que vivan o trabajen dentro del sector de influencia. Por ejemplo Physique busca atraer a clientes del segmento medio alto y alto, así como Curves trata de atraer a mujeres que vivan o trabajen en el sector.

Además de acuerdo a las entrevistas a expertos expuestas en el capítulo 3 de investigación de mercados, no existe una guerra de precios en esta industria ya que los clientes se vuelven de cierta manera leales a los gimnasios por determinados factores como la ubicación, servicio de instructores, amigos con los cuales realizan su entrenamiento, equipamiento, entre otros. Los cuales causan que el movimiento de clientes entre distintos gimnasios sea relativamente de un porcentaje pequeño.

El crecimiento en número de clientes es lento en los gimnasios cuando se llega a una utilización del 100% de su capacidad instalada ya que para obtener un incremento el número de clientes se requiere también un crecimiento en el espacio físico. La limitación que los gimnasios tienen para tener crecimientos importantes es el espacio físico del que pueden disponer. Por esto también existen pocos riesgos de guerras de precios entre los gimnasios del sector.

En cuanto al número de gimnasios que operan dentro del sector centro norte de la ciudad bajo la clasificación CIIU4 R9311.02 corresponde a una cantidad de 17. Si se realiza una comparación de esta cantidad versus el número de habitantes en este sector correspondiente a: 168.472 personas, y el espacio físico del cual dispone cada gimnasio se puede determinar que no existe en cantidad, un número excesivo de competidores.

El crecimiento es lento en el sector industrial ya que para incrementar el número de clientes que un gimnasio pueda tener esto implica que su capacidad

física se lo permita. La limitación que los gimnasios tienen para tener crecimientos importantes es el espacio físico del que pueden disponer.

Por otro lado, tomando en cuenta el concepto de “ausencia de diferenciación o costos cambiantes” (Porter, 2009, p. 60) bajo el método de observación se encontró que existen pocos diferenciadores en los gimnasios del sector. Los principales son su ubicación, oferta de clases adicionales complementarias a la rutina y otros servicios como piscina, sauna, turco, entre otros. Sin embargo no se evidenció bajo este método un fuerte diferenciador entre el uno u el otro ya que la oferta de servicios es muy similar. Uno de los que ofrece mayor diferenciación es Curves, el cual está enfocado solo a mujeres y no se realiza entrenamiento con pesas sino rutinas de ejercicio de 30 minutos.

Además se han creado otro tipo de servicios para realizar deporte o ejercicio como el caso del Crossfit o el Poledance. Estas disciplinas ofrecen servicios diferenciadores en comparación a un gimnasio tradicional ya que no se utilizan máquinas. En el caso del Crossfit se realizan entrenamientos sin pausas de ejercicios funcionales y de alta intensidad con el uso del peso del mismo cuerpo. En el caso del pole dance es un baile en barra en el cual se aplica fuerza y resistencia y se realiza ejercicio utilizando el peso del mismo cuerpo.

Por otro lado, en el caso de esta industria existe una barrera sólida de salida, de acuerdo a la siguiente afirmación “ Activos especializados: los activos sumamente especializados de la industria o ubicación ofrecen bajos valores de liquidación o altos costes de transferencia o de conversión” (Porter, 2009, p. 61) sí aplica para el caso de los gimnasios ya que vender todas las máquinas que se utilizan para el funcionamiento de un gimnasio podría dificultarse por el tiempo de uso de las mismas y por la especialización de las mismas.

- **Conclusión:**

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se determina que la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes es media.

### **2.1.5.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Para determinar la amenaza de productos o servicios sustitutos, se considera la siguiente afirmación: “los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los productos sustitutos, mayor será el margen de utilidad.” (Porter, 2009, p. 64)

En el caso de los gimnasios uno de los principales productos sustitutos en el Ecuador el es Crossfit tal como lo indica el reconocido canal de televisión Telemazonas: “Los deportes se diversifican y la nueva tendencia en Ecuador es practicar Crossfit” (Telemazonas, 2015)

Esta es una actividad deportiva que está en crecimiento en nuestro país y es considerada como una actividad distinta de un gimnasio ya que no se encuentran máquinas bien alineadas ni las personas utilizan las mejores licras o trajes deportivos. En el crossfit se realizan ejercicios de alta intensidad en cortos periodos de tiempo. Se considera como uno de los principales servicios sustitutos ya que la mayoría de personas que realizan esta actividad se encuentran entre los 22 y 35 años de edad. En los centros de crossfit se realizan actividades deportivas con pesas, anillas, llantas, mancuernas, barras y cajas y los instructores realizan constantes gritos de apoyo. (El Comercio, 2013)

La inversión que aproximadamente se requiere para un centro de crossfit es aproximadamente de \$35.000 tal como lo menciona Max Escobar, propietario de Crossfit Culture en la entrevista realizada por la revista lideres. (Revista Líderes, s.f)

Sin embargo, como menciona la comunidad Fitness Ecuador “en el Crossfit se conocen muchas historias y testimonios de personas que han salido de

pandillas, alcohol y drogas” ya que la dinámica en esta actividad son entrenamientos fuertes que incluyen correr, cargar, saltar, trepar y empujar. (Comunidad Fitness Ecuador, s.f.)

Respecto a los precios, el rango de las mensualidades de los centros de Crossfit se encuentran entre 50 y 100 dólares mensuales (Comunidad Fitness Ecuador, s.f.) muy similar a las mensualidades de un gimnasio tradicional.

Tomando en cuenta los precios, esta disciplina no tendría una ventaja en precio en relación a un gimnasio, sin embargo si podría recuperar más rápido su inversión ya que los precios de las máquinas necesarias para la operación de un gimnasio ascienden a los 35.000 dólares, sobre todo cuando las mismas son importadas. En el plan financiero en el capítulo 10, se detalla la inversión necesaria para el equipamiento del gimnasio de mujeres.

En relación a lo indicado anteriormente se puede determinar que el Crossfit sí es un servicio sustituto a un gimnasio, sin embargo depende de cada persona de las preferencias de cada persona, la elección entre uno de estos 2 servicios. De acuerdo a lo que indica el Diario el Universo en la entrevista realizada a 2 expertos, Roberto Granda propietario del gimnasio Power Gym Factory y Carlos Andrade Burgos propietario del Crossfit Guayaquil concluyen en que la diferencia radica en el propósito que desee alcanzar la persona ya que en crossfit las personas ganan fuerza, técnica y flexibilidad mientras que en un gimnasio se obtiene mayor musculatura, reducción de peso y tonificación. (El Universo, 2013)

Por otro lado en nuestro país también se encuentra la alternativa de realizar ejercicio a través del Pole Dance, principalmente en las mujeres. Tal como lo indica Efe Katie Marie, instructora de Polistic en la entrevista realizada por el Diario el universo, el pole dance “Se ha vuelto una tendencia de ejercicio no solamente porque es más divertido sino que es una gran herramienta de acondicionamiento para tus brazos, tus abdominales, tu trasero y tus piernas”. (El Universo, 2010)

Esta disciplina busca que las mujeres se apropien de los movimientos realizados y se sientan bellas y sexys. El pole dance se está sacando de los clubes nocturnos para volverlo una forma de ejercicio. La instructora de Polistic menciona que "Las mujeres llegan muy nerviosas y la forma en que las ayudamos es creando un ambiente en que no hay una energía competitiva o prejuicios, con instructoras que trabajan como en una terapia de movimiento corporal para identificar cuál es el tipo de movimiento con el que en se sientan más cómodas" y además que el objetivo es que el pole dance logre convertirse en una actividad tan conocida como el yoga y la bailoterapia ofertándolo para personas que no se sientan cómodas con las rutinas de un gimnasio. (El Universo, 2010)

El pole dance es más conocido como el baile del tubo y es una disciplina que en la cual se tonifican los brazos, las piernas y el abdomen. En la ciudad de Quito principalmente esta disciplina es realizada en su gran mayoría por mujeres, debido la sensualidad que este tipo de deporte requiere. (El Comercio, 2015)

Además, Marianella Almendra propietaria de ML Poledance indica en la entrevista realizada por la revista familia, que esta disciplina "se conoce en el mundo como un arte que combina la danza y gimnasia" y que no solo tiene beneficios físicos sino también que también permite incrementar el autoestima perdiendo la vergüenza eliminando inseguridades e inhibiciones. En esta disciplina se utiliza muy poca ropa como un short pequeño y un top. Estas 2 prendas son suficientes para realizar este ejercicio ya que se requiere de mucha piel visible para la fijación al tubo. (Revista Familia, s.f.)

Adicionalmente se debe considerar también a otros servicios sustitutos como el pilates, kangoojump, jiu-jitsu, yoga, bailoterapia, spinning, tae bo, entre otros; muchos de estos se ofrecen como parte de las clases adicionales en los gimnasios. Sin embargo existen establecimientos que ofertan estos servicios fuera de los gimnasios tradicionales y se consideran sustitutos ya que no requieren de máquinas o pesas.

A pesar de que existen servicios sustitutos a los gimnasios, bajo el método de observación se identifico que en el centro norte de la ciudad de Quito, los gimnasios disponen de mayor cantidad de clientes que los servicios sustitutos.

- **Conclusión:**

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se determina que la amenaza de servicios sustitutos existentes es media.

#### **2.1.5.4 Poder de Negociación de los clientes**

Para determinar el poder de negociación de los clientes se toman en cuenta la siguiente afirmación: “El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global” (Porter, 2009, p. 66)

- **Concentración de ventas** (“el grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor” (Porter, 2009, p. 66)

Para el caso de la industria de gimnasios y el plan de negocio de un gimnasio de mujeres, no existen clientes que contraten el servicio en volumen. Las ventas se realizan a clientes individuales por lo cual este riesgo es controlado. En las negociaciones que se realizan con empresas grandes, se ofertan precios más bajos sin embargo el cliente individual es el que realiza el pago del servicio. Tomando en cuenta este factor no existen clientes que representen porcentajes importantes de las ventas sino que cada cliente aporta el mismo porcentaje a las ventas.

- **Porcentaje de compras de determinados clientes a la industria** “los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costes o de las adquisiciones que realiza” (Porter, 2009, p. 66)

Tomando en cuenta que los clientes de los gimnasios son personas naturales o clientes individuales, se analizan los resultados de la Encuesta de Ingresos y Gastos (INEC, 2011-2012) y se concluye que los ecuatorianos destinan a esta actividad entre el 3,8% y el 8,4% de sus ingresos. Es por esto que esta actividad no representa una parte muy grande de las adquisiciones que realiza individualmente como el caso de alimentos y bebidas no alcohólicas, el cual representa el 24,4% de sus gastos.

- **Productos o servicios indiferenciados** (“Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados” (Porter, 2009, p. 66)

En la industria de gimnasios principalmente los que se encuentran ubicados en el centro norte de la ciudad de Quito, existen beneficios similares ofertados por parte de los actores del mercado hacia los clientes. Como se menciono anteriormente, las principales diferencias encontradas bajo el método de observación son factores como la ubicación, equipamiento y servicios adicionales como el uso de piscina, sauna y turco. Por este motivo si el cliente llegara a sentirse incomodo en determinado gimnasio podría cambiar fácilmente a otro que le ofrezca beneficios similares.

Sin embargo el plan de negocio de gimnasio de mujeres, con clases adicionales innovadoras y el servicio de guardería incluida busca ofrecerle al mercado un servicio diferente que actualmente no se puede encontrar. De esta manera esta fuerza podría ser controlada ya que el cliente que busque obtener los mismos beneficios tendría que pagar en 2 o 3 lugares distintos.

- **Beneficios** (“el grupo obtiene bajos beneficios”) (Porter, 2009, p. 66)

Respecto a los beneficios, en la industria de gimnasios el cliente recibe varios beneficios por el mismo precio. Recibe el servicio de un instructor, nutricionista, clases adicionales, control y seguimiento de su rutina de ejercicios. Bajo el plan de negocio propuesto recibiría además el servicio de guardería incluida, parqueadero, financiamiento a través de tarjetas de crédito, envío de boletines con información y tips de ejercicios y salud. Además recibe beneficios agregados como el control de estrés, mejor autoestima, mantenerse en forma y saludable. Por este motivo se considera que en este tipo de negocios, los clientes reciben varios beneficios.

- **Amenaza de integración hacia atrás** (“Los clientes representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás”) (Porter, 2009, p. 67)

En el caso de los clientes de los gimnasios sí existe una amenaza de integración hacia atrás ya que los mismos podrían comprar las máquinas y realizar el ejercicio en sus casas, sin embargo para que esto suceda, los clientes requerirían de un capital importante para la compra de máquinas y deberían disponer del espacio adecuado en sus hogares para la colocación de las mismas; deberían contratar por separado los servicios de un instructor y nutricionista, así como la contratación de una profesora o de una guardería. Por otro lado perderían el beneficio de las clases adicionales y si quisieran recibirlas sería necesario contratar este servicio por separado o realizarlo en sus casas con apoyo de un profesional en la disciplina. Finalmente se pierde también el beneficio del seguimiento y control constante de la rutina.

- **Información** (“El grupo tiene toda la información”) (Porter, 2009, p. 67)

En el caso de los clientes de los gimnasios se puede determinar que no conocen a la perfección los costos que tiene la industria ni su demanda,

de modo que el grupo de clientes no dispone de toda la información para obtener un poder de negociación elevado.

- **Conclusión:**

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se determina que el poder de negociación de los clientes es medio.

#### **2.1.5.5 Poder de Negociación de los proveedores**

Los principales proveedores que los gimnasios requieren son proveedores que ofrecen servicios de mantenimiento y renovación de máquinas, servicios de limpieza y guardianía, bebidas hidratantes, servicios básicos como agua, luz, teléfono, entre otros.

Al existir en el mercado varios proveedores que ofrecen los mismos servicios y al no requerir de volúmenes importantes, esto permite que los servicios de los proveedores puedan ser suplidos por otras empresas que ofrezcan al gimnasio los mismos beneficios.

- **Conclusión:**

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

## **2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

### **2.2.1 La idea y el modelo de negocio**

El plan de negocio propone un gimnasio de mujeres con una guardería incluida para niños entre 2 y 5 años que incluya también el servicio de clases adicionales no tradicionales como pole dance, kangoo jump y danza árabe y además esté complementado con el servicio de nutricionista.

Se propone que el gimnasio de mujeres se enfoque en el centro norte de la ciudad de Quito donde se encuentran las parroquias Ñaquito, Belisario Quevedo, Rumipamba, Jipijapa y Mariscal Sucre. Su ubicación sería en la parroquia Ñaquito debido a que de las cinco parroquias, en ésta existe la mayor cantidad de mujeres entre los 20 y los 44 años de edad. (INEC, 2010)

Este negocio se plantea debido a las tendencias actuales que existen, las cuales causan que las mujeres deseen verse bien, mantenerse con un peso adecuado y saludable; además tomando en cuenta que los ejercicios y el entrenamiento que las mujeres deben realizar son distintos a los de un hombre. Las mujeres por su condición anatómica y física deben realizar ejercicios especializados para mantener la estética de su género.

Además de esto, tal como se indica en el capítulo 3 de investigación de mercados, es importante considerar que en una cultura como la ecuatoriana, las mujeres constantemente se sienten observadas, más aun cuando se trata de su figura o de su apariencia física. Para muchas mujeres es incómodo realizar su rutina de ejercicios en el mismo lugar que se encuentran hombres.

Tras realizar la investigación de mercados, se evidenció que existe una combinación de factores que incomodan a las mujeres a la hora de entrenar en un gimnasio mixto. El principal factor indica que las mujeres se sienten observadas mientras realizan ejercicio lo cual les causa incomodidad; seguido de que en un gimnasio mixto no existe una especialización de ejercicios para mujeres.

Al estar rodeada de hombres en el mismo espacio, muchas mujeres se sienten incómodas al realizar su rutina por miedo a sentirse criticadas ya que están en un lugar en el cual los tacones, el maquillaje y el cabello arreglado no son adecuados.

Por otro lado, en el focus group se identificó que el olor que presentan los gimnasios mixtos incomoda a las mujeres ya que los hombres por su condición sudan en un mayor porcentaje, además se enfocan en ejercitar con mayor fuerza determinadas partes del cuerpo como los brazos y la espalda, dentro de las cuales las rutinas de ejercicio implican un levantamiento de pesas mayor que el peso con el cual una mujer se ejercita. Esto implica que las mujeres perciban cierta incomodidad en este espacio ya que no está adecuado específicamente para el beneficio de la mujer.

Por otro lado se pudo identificar que muchas mujeres quisieran asistir a un gimnasio pero no pueden hacerlo por el tiempo que demanda el cuidado de sus hijos principalmente en edades inferiores a los 5 años.

Dentro de la ciudad de Quito, específicamente en el centro norte de la ciudad únicamente existe una marca de gimnasios de mujeres, denominado comercialmente como "Curves". En este sector existen 5 franquicias, sin embargo tras la entrevista realizada con la administradora general de la marca, se identificó que este gimnasio se especializa en realizar rutinas en un circuito interactivo dentro del cual las máquinas de un gimnasio tradicional no existen. Además de acuerdo a lo comentado por la administradora, un porcentaje grande de sus clientes corresponde a mujeres mayores que asisten a éste gimnasio principalmente por el cuidado de su salud.

Por otro lado, en el focus group se identificó que existen mujeres que pagan por el servicio de un gimnasio y adicionalmente lo complementan con clases de pole dance, danza árabe o kangoo jump, lo cual implica un doble gasto. En las encuestas realizadas en el capítulo de investigación de mercados se identificó que las mujeres respondieron positivamente a complementar su rutina de ejercicios con este tipo de clases que normalmente no se ofrecen por gimnasios del sector.

Por los motivos indicados, un gimnasio de mujeres que ofrezca el servicio de guardería y clases adicionales no tradicionales, permitiría acceder a un océano

azul en el cual se busca dejar a un lado a la competencia ampliando el mercado a través de la innovación, ya que el objetivo no es arrebatarse una participación de mercado a los competidores en la industria, por el contrario se busca atraer a esas mujeres que actualmente no realizan ejercicio por el tiempo que demanda el cuidado de sus hijos y además atraer a mujeres que no necesariamente tengan hijos pero que busquen mayor especialización en sus ejercicios o que no se sienten cómodas en el entrenamiento con hombres.

Esto permitiría un crecimiento en el mercado e incrementar el número de clientes en la industria sin necesidad de entrar a competir en un océano rojo donde todos ofrecen el mismo servicio sin entregarle al cliente un valor agregado o ventaja frente a la competencia.

En este caso, el enfoque en un nicho determinado permitiría especializar al gimnasio con las necesidades del mismo, enfocándose así en mejoras continuas exclusivas para este tipo de mujeres.

### **2.2.2 Estructura legal de la empresa**

El gimnasio de mujeres utilizará la estructura de una compañía de responsabilidad limitada, la cual se habilita con un mínimo de 2 socios los cuales responden únicamente hasta el monto de sus aportaciones individuales, las acciones no podrán cotizarse en la bolsa de valores y se puede tener máximo hasta 15 socios. El siguiente paso a seguir es reservar un nombre, el mismo que se registrará en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), elaborar el estatuto, abrir una cuenta de integración en un banco y elevar a escritura pública el estatuto social.

Para reservar el nombre se debe acudir al balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías, si no existe ninguna empresa con el mismo nombre se puede proceder, posteriormente se elaboran los estatutos que deben estar validados y firmados por un abogado, la cuenta de integración se

puede abrir en cualquier banco del país en el cual se debe depositar el capital mínimo de USD 400.00 y se debe entregar una carta de los socios donde se detalle la participación de cada uno. Una vez que se cumplan estos requisitos se debe elevar a escritura pública el estatuto social el cual debe estar respectivamente notariado.

El Estatuto debe ser aprobado por la Superintendencia de Compañías y se debe publicar la resolución aprobatoria en un diario nacional.

Los datos a registrar son:

**Tabla 16. Descripción de la constitución legal de la empresa**

<b>Tipo</b>	Compañía de Responsabilidad Limitada
<b>Razon Social</b>	Arguello Villota Elvia Carolina
<b>Representante Legal</b>	Arguello Villota Elvia Carolina
<b>Socios</b>	Arguello Carolina, Villota Ana
<b>Actividad económica principal</b>	Actividades de Gimnasio

## **2.2.3 Misión, Visión y Objetivos**

### **2.2.3.1 Misión**

“Somos un gimnasio para mujeres de la ciudad de Quito enfocado a satisfacer la necesidad de cuidar la salud y ejercitarse, apoyamos a nuestras clientes hacia el cumplimiento de sus objetivos a través de técnicas específicas que mejoren su estética y salud desarrollando un plan nutricional personalizado y una rutina de ejercicio especializada para el género. Pensando en el bienestar de las madres, ofrecemos una guardería para niños entre 2 y 5 años. Motivamos y recompensamos a nuestros colaboradores con base en el desempeño acorde a una operación eficiente que genere la rentabilidad esperada de los accionistas y el crecimiento sostenido de la compañía. Compartimos la obligación de cuidar y mantener el medio ambiente a través del ahorro y uso adecuado de los recursos”

### 2.2.3.2 Visión

“Ser el gimnasio de mujeres más destacado de la ciudad de Quito hasta el 2021, ofreciendo a nuestras clientes el cumplimiento de sus objetivos a través técnicas que mejoren su estética y salud preocupándonos por su bienestar física y emocional, siendo reconocidos por otorgar servicios adicionales de calidad acorde a las necesidades de nuestras clientes”

### 2.2.3.3 Objetivos

#### Objetivos Financieros

Tabla 17. Objetivos financieros

<b>Objetivos Financieros</b>		
<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
Alcanzar en el primer año ventas mínimas de USD 200.000	Alcanzar en el tercer año ventas mínimas de USD 300.000	Alcanzar en el quinto año ventas mínimas de USD 420.000
Alcanzar hasta el segundo año una utilidad neta mínima USD 12.000	Alcanzar en el tercer año una utilidad neta mínima USD 30.000	Alcanzar en el quinto año una utilidad neta mínima USD 100.000
Alcanzar en el primer año una cantidad de 185 clientes	Alcanzar en el tercer año una cantidad de 252 clientes	Alcanzar en el quinto año una cantidad de 319 clientes mensuales

## Objetivos Estratégicos

Tabla 18. Objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos		
Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Implementar en el primer año los 8 tipos de clases adicionales más importantes: Pilates, Zumba, Bailoterapia, yoga, poledance, danza arabe, trx y kangoo jump	Posicionarse hasta el tercer año en el centro norte de la ciudad de Quito como el gimnasio de mujeres líder del sector a través de inversión en estrategias de publicidad y promoción en el sector	Obtener 2 auspicios hasta el 5to año, el primero de bebidas deportivas y el segundo de ropa deportiva con el fin de realizar actividades comerciales que fortalezcan a la marca a través de la exposición con estos aliados. Ejemplos de aliados: Coca Cola y marathón
Realizar en el primer año una alianza con una tarjeta de crédito con la cual se realice una campaña de comunicación hacia su base de datos con el fin de posicionar a la marca y atraer clientes	Realizar hasta el 3er año una alianza estratégica con una guardería o centro infantil reconocido con el fin de utilizar su marca en la guardería interna del gimnasio	Planificar hasta el 5to año una carrera deportiva en la cual se exponga la marca y se destinen los fondos en actividades sociales con el fin de dar a conocer a la marca de forma masiva y que sea reconocida a través de esta actividad de responsabilidad social

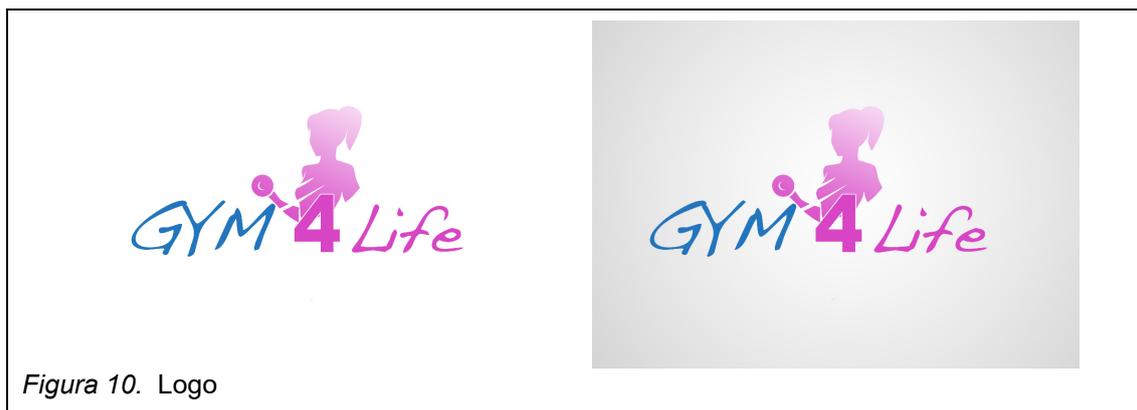
### 2.3 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO

El servicio propuesto es un gimnasio de mujeres ubicado en la parroquia Lñaquito del centro norte de la ciudad de Quito el cual tiene como valor agregado un servicio de guardería para niños entre 2 y 5 años de edad. Además el servicio es complementado con clases adicionales no tradicionales como pole dance, kangoo kump, yoga, danza árabe, entre otras y el servicio de nutricionista. Este servicio ofrece la mezcla de varias actividades dentro del mismo paquete.

El segmento son las mujeres entre 20 y 44 años de edad de las cinco parroquias ubicadas en el centro norte de la ciudad de Quito, el cual corresponde a 37,345 mujeres. Esta cantidad corresponde al 22% de habitantes de las 5 parroquias. (INEC, 2010)

El nombre propuesto para el gimnasio es Gym4Life y su slogan es “cambia tu vida”. El numero 4 representa: Gimnasio, Clases, Nutrición y Guardería. Y su nombre significa “un gimnasio para tu vida”

El logo propuesto para la marca es el siguiente:



El gimnasio contará con las máquinas necesarias para el entrenamiento corporal y la asesoría permanente de instructoras que guíen a las clientes en su rutina de ejercicios. Además se ofrecerá el servicio de nutricionista y clases adicionales como complemento a la rutina de ejercicios. El detalle de clases y sus horarios se describe en el capítulo 6 de operaciones.

Los colores que se utilizaran en el gimnasio serán el azul y el rosado por el significado de los mismos.

El color rosado significa femenino e inocente y atrae a las mujeres por ser un color alegre y vivo, mientras que el color azul transmite calma y confianza así como frescura y juventud. (Wikipedia, s.f.)

El gimnasio tendrá en su interior decoración que incentive a las mujeres a cuidar su salud a través del ejercicio y de una buena alimentación. No se fomentara exclusivamente el cuerpo perfecto, sino que la estrategia de comunicación interna estará enfocada a mantener una buena figura a través de una combinación adecuada de ejercicios y dieta.

## **2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

### **2.4.1 Estrategia de ingreso al mercado**

Para el gimnasio de mujeres se aplicaran 2 estrategias de ingreso al mercado, la primera es la estrategia de enfoque y la segunda es la estrategia de diferenciación (Porter, 1982, pp. 56-59)

La estrategia de enfoque se utilizará con el fin de satisfacer las necesidades de un nicho específico, ya que el negocio está enfocado en mujeres que vivan en el centro norte de la ciudad de Quito y que busquen especializar su rutina con ejercicios específicos para mujeres, además se orienta hacia las mujeres que prefieren realizar ejercicio solo entre el género y por otro lado el servicio busca atraer a mujeres que tengan hijos entre 2 y 5 años para que puedan dejarlos en la guardería del gimnasio mientras realizan su rutina.

Además se aplica la estrategia de diferenciación ya que éste es un servicio diferente a lo que se encuentra actualmente en el mercado, ya que ningún gimnasio en la ciudad ofrece un entrenamiento con máquinas exclusivo para mujeres, con clases no tradicionales, nutricionista y guardería.

Una de las ventajas de utilizar estas estrategias es “la empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio de su sector industrial” (Porter, 1982, p. 59) lo cual permitiría al gimnasio de mujeres incrementar el precio de su servicio ya que ofrece beneficios diferentes a los actuales y está enfocado en un nicho que valora los mismos. De esta manera se puede obtener una rentabilidad mayor a la que perciben los demás actores de la industria.

A través de estas estrategias se reduce la amenaza de que las clientes elijan un servicio sustituto ya que para satisfacer su necesidad deberían buscar al menos dos establecimientos, el uno en el cual puedan realizar su rutina de

ejercicios y el otro; un lugar en el cual puedan dejar a sus hijos específicamente en el horario en el cual pueden realizar su entrenamiento; o en el caso de mujeres sin hijos deberían buscar otro establecimiento que ofrezca las clases no tradicionales o servicio de nutricionista.

Con estas estrategias se busca obtener un margen de utilidad a través de la especialización en un segmento que valore el servicio y esté dispuesto a pagar un valor mayor por el mismo.

#### **2.4.2 Estrategia de crecimiento**

Se utilizará la estrategia intensa de desarrollo del producto (Kotler, 2012, p. 98), la cual busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa, ya que a través de esta estrategia se analiza lo que está haciendo actualmente la industria y se realiza una mejora en el servicio, introduciendo al mercado esta nueva empresa la cual se enfoca a un nicho específico, a través de la mejora de los servicios como las clases no tradicionales, nutricionista, y guardería. Esto en beneficio y con el fin de exceder la satisfacción de las necesidades de la mujer.

Para el caso del gimnasio de mujeres, se plantea además realizar una mejora o modificación importante en los servicios después del año 5 cuando los accionistas hayan recuperado la inversión y obtenido algún margen de ganancia.

La modificación que se plantea para el negocio después de este tiempo es aperturar la línea de gimnasio de niños además de la guardería, así la oferta de valor hacia las madres sería realizar su entrenamiento y además los niños podrían divertirse realizando ejercicio. Las madres que no deseen esta alternativa podrían continuar con el servicio de guardería solamente.

Antes de incluir esta nueva línea al gimnasio, la empresa realizaría una investigación de mercado para evaluar la viabilidad, inversión necesaria y sus beneficios económicos.

Tomando en cuenta que esta estrategia se plantea después del año 5, no se considera el impacto en el plan financiero del capítulo 10 ni en el plan de marketing del capítulo 4 ya que todos los impactos y costos deben derivarse de la investigación de mercado y la factibilidad de este desarrollo que busca un crecimiento del negocio.

## **2.5 ANÁLISIS FODA**

Para realizar el análisis FODA se tomaron en cuenta los factores internos como los recursos tangibles e intangibles que tiene internamente la empresa y los factores externos que se encuentran en el análisis del macro entorno: Análisis PEST y las 5 fuerzas de Michael Porter.

## 2.5.1 Matriz FODA

Tabla 19. Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Único gimnasio en la ciudad de Quito enfocado a mujeres y entrenamiento con máquinas y pesas, con servicios adicionales como guardería y clases adicionales no tradicionales	D1	Por los servicios que el gimnasio ofrece tiene costos más elevados que otros gimnasios
F2	Ubicación Central: Shyris y el Telegrafo. Fácil acceso, parqueaderos, exposición en calle principal		
F3	Personal altamente calificado	D2	Limitación de recursos económicos
F4	Alianzas estratégicas con empresas que otorgan beneficios en servicios complementarios como alimentación sana y ropa deportiva	D3	Limitación de espacio físico
F5	Alternativas en planes de financiamiento		
F6	Variedad y alternativas de clases adicionales	D4	El servicio de guardería incluida incrementa el precio del servicio
F7	Pioneros en el servicio de guardería incluida y inclusión de clases adicionales no tradicionales	D5	No tiene posicionamiento en el mercado
F8	Se cuenta con un nombre registrado en el IEPI y que no se puede copiar	D6	Falta de experiencia en la industria
F9	Se cuenta con máquinas con tecnología de punta		
Oportunidades		Amenazas	
O1	La industria está en crecimiento	A1	Alternativas de servicios sustitutos
O2	El segmento planteado se encuentra desatendido	A2	Posible reacción por parte de la competencia y oferta de servicios similares
O3	Cantidad importante de mujeres con perfil potencial que viven en el sector propuesto		
O4	La industria ofrece un margen de rentabilidad importante	A3	Cambio en gustos o preferencias de los clientes
O5	Las personas que viven en el sector planteado tienen el nivel adquisitivo para pagar el servicio	A4	Recesión económica
O6	Los ecuatorianos destinan hasta el 8% de sus ingresos a este tipo de servicios	A5	Inflación y reducción de capacidad adquisitiva en el segmento
O7	No existen negocios con características iguales en el sector planteado		
O8	Las tendencias del cuidado estético y salud están en crecimiento	A6	Requerimiento de local de arrendamiento
O9	Hay demanda en el mercado por el servicio de gimnasios y de clases adicionales no tradicionales		

Adicionalmente para determinar estrategias y acciones a seguir para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas así como aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades, se realiza el cruce FO-DO-FA-DA detallado a continuación.

## 2.5.2 Estrategias FODA

Tabla 20. Cruces de la matriz FODA

FODA		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Único gimnasio en la ciudad de Quito enfocado a mujeres y entrenamiento con máquinas y pesas, con servicios adicionales como guardería y clases adicionales no tradicionales	D1	Por los servicios que el gimnasio ofrece tiene costos más elevados que otros gimnasios
		F2	Ubicación Central: Shyris y el Telegrafo. Fácil acceso, parqueaderos, exposición en calle principal		
		F3	Personal altamente calificado	D2	Limitación de recursos económicos
		F4	Alianzas estratégicas con empresas que otorgan beneficios en servicios complementarios como alimentación sana y ropa deportiva	D3	Limitación de espacio físico
		F5	Alternativas en planes de financiamiento		
		F6	Variedad y alternativas de clases adicionales	D4	El servicio de guardería incluida incrementa el precio del servicio
		F7	Pioneros en el servicio de guardería incluida y inclusión de clases adicionales no tradicionales	D5	No tiene posicionamiento en el mercado
		F8	Se cuenta con un nombre registrado en el IEPI y que no se puede copiar	D6	Falta de experiencia en la industria
		F9	Se cuenta con máquinas con tecnología de punta		
Oportunidades		FO		DO	
O1	La industria está en crecimiento	ESTRATEGIAS OFENSIVAS		ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN/REORIENTACIÓN	
O2	El segmento planteado se encuentra desatendido	<p><b>F1+ O1 + O2 + O7 + F8:</b> Se ofertaran los servicios del gimnasio de mujeres y sus valores agregados a traves de diferentes canales de comunicación enfocados al segmento que se encuentra desatendido</p> <p><b>O3+ F2 + O5:</b> Realizar una campaña de comunicación en la zona, en la cual se destaque la ventaja de la ubicación central y beneficios por el mismo precio</p> <p><b>F6+F7+O9:</b> Posicionar a la marca como pionera en servicios de guardería y clases adicionales no tradicionales para atraer a la demanda</p> <p><b>F5+O6:</b> Ofrecer al segmento las diferentes alternativas de pago con el fin de que puedan pagar en cómodas cuotas el servicio</p> <p><b>F9+O8 + F3</b> Destacar dentro de la oferta al mercado la tecnología de las máquinas y el personal calificado con el que cuenta el gimnasio y los beneficios para el cuidado de su salud y su estética.</p>		<p><b>D1 +D4+ O4:</b> Realizar un analisis exhaustivo de los procesos con el fin de reducir los costos y aprovechar el margen de rentabilidad que ofrece la empresa.</p> <p><b>D2+O5+O6 :</b> Incentivar a traves de tarifas preferenciales, el pago en efectivo o cheque con el fin de obtener flujo con menos costos y aprovechar el nivel adquisitivo del segmento</p> <p><b>D5+ D6 + O3+ O8 + O7:</b> Buscar asesoría de expertos en la industria y realizar un plan de lanzamiento y posicionamiento de la marca en el sector</p> <p><b>D3 + O1:</b> Mantener una distribución adecuada del gimnasio con las máquinas necesarias para satisfacer la demanda</p>	
O3	Cantidad importante de mujeres con perfil potencial que viven en el sector propuesto				
O4	La industria ofrece un margen de rentabilidad importante				
O5	Las personas que viven en el sector planteado tienen el nivel adquisitivo para pagar el servicio				
O6	Los ecuatorianos destinan hasta el 8% de sus ingresos a este tipo de servicios				
O7	No existen negocios con características iguales en el sector planteado				
O8	Las tendencias del cuidado estético y salud estan en crecimiento				
O9	Hay demanda en el mercado por el servicio de gimnasios y de clases adicionales no tradicionales				
O9	Hay demanda en el mercado por el servicio de gimnasios y de clases adicionales no tradicionales				
Amenazas		FA		DA	
A1	Alternativas de servicios sustitutos	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS		ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA	
A2	Posible reaccion por parte de la competencia y oferta de servicios similares	<p><b>F1 + A1:</b> Realizar campañas de posicionamiento en el segmento con el fin de fortalecer la marca y reducir la posible afectacion de servicios sustitutos</p> <p><b>A3 +F6:</b> Realizar investigaciones de mercado con las clientes a fin de identificar posibles cambios en necesidades, gustos y preferencias y adaptar al negocio frente a las mismas</p> <p><b>F2 + A6:</b> Realizar un contrato con el arrendatario a un periodo de 10 años con clausulas que penalicen su incumplimiento</p> <p><b>F4 +A2:</b> Fortalecer la relación con los aliados estrategicos con el fin de exponer a la marca en conjunto y reducir los riesgos de una reaccion de la competencia</p>		<p><b>D5+A1:</b> Realizar una fuerte campaña de posicionamiento en el segmento con el fin de obtener esta ventaja frente a los sustitutos.</p> <p><b>D4+A4+A5:</b> Ofrecer al mercado la posibilidad de contratar el servicio sin guardería y solo contratar el gimnasio.</p> <p><b>A6+D6:</b> Tras estar en el largo plazo en la industria buscar alternativas de un local propio.</p>	
A3	Cambio en gustos o preferencias de los clientes				
A4	Recesión económica				
A5	Inflación y reducción de capacidad adquisitiva en el segmento				
A5	Inflación y reducción de capacidad adquisitiva en el segmento				
A6	Requerimiento de local de arrendamiento				

### **3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

El presente capítulo tiene como objetivo identificar las necesidades reales que las mujeres tienen al realizar ejercicio o asistir a un gimnasio. Los métodos utilizados son: Entrevistas con Expertos, Focus Group y Encuestas.

#### **3.1 ENTREVISTAS CON EXPERTOS**

Para tener un mayor conocimiento respecto a la industria y al mercado de gimnasios se realizó entrevistas a personas importantes e influyentes de los siguientes gimnasios ubicados en el centro norte de la ciudad de Quito: CURVES y G-NETIC GYM

##### **3.1.1 Temas tratados**

- Tendencias respecto a realizar ejercicio y la salud
- Necesidades y motivos por los cuales una persona realiza ejercicio
- Participación de género y sus entrenamientos
- Competencia directa e indirecta y fidelidad de los clientes
- Inversión y precios. Afectación por impuestos
- Oferta y demanda
- Clases adicionales y horarios de atención
- Factores críticos de éxito
- Número de clientes y renovación de membresías
- Servicios adicionales de bebidas y nutricionista
- Tiempos de entrenamiento por persona y a la semana
- Personal y su modelo de contratación
- Perfil de clientes potenciales de un gimnasio y definir si tienen hijos
- Temporalidades o ciclos
- Promociones y fidelización
- Mercado y barreras de entrada
- Análisis del Negocio de gimnasio de mujeres con guardería

- **Entrevista Curves**

**Entrevistada:** Marcela Andrade

**Cargo:** Administradora General

La marca Curves es una franquicia americana denominada como el primer lugar Fitness solo para mujeres. Tiene 15 locales en la ciudad de Quito y 9 en Guayaquil.

Gracias a la información otorgada por la Administradora, se concluyó que el principal factor por el cual las personas realizan ejercicio hoy en día es con el objetivo de mantener y cuidar su salud debido a que los médicos recomiendan realizar ejercicio para controlar el estrés. En el caso de las mujeres el ejercicio les ayuda a elevar su autoestima.

Por otro lado se identificó que las mujeres jóvenes realizan ejercicio para mejorar o mantener su estética o figura y las mujeres mayores a 45 años buscan realizar esta actividad con el fin de sentirse mejor con ellas mismas y más saludables.

Respecto al número de clientes y segmento al que apunta Curves, la marca maneja un número mayor a 300 mujeres por local y su segmento se encuentra entre mujeres de 12 a 80 años de edad, sin embargo la mayoría de las clientes que entrenan en este gimnasio tiene entre 35 y 65 años.

El género femenino busca ejercitar únicamente abdomen y cintura, a pesar de esto el servicio de Curves está enfocado en un circuito en el cual se trabaja todo el cuerpo. Todas las mujeres en este gimnasio realizan la misma rutina, en la que se combina la clase dictada por el instructor y el entrenamiento en las máquinas hidráulicas sin levantamiento de pesas.

En promedio las personas van al gimnasio 3 veces por semana y la principal oferta de Curves incluye un entrenamiento de 30 minutos en el cual se queman entre 300 y 500 calorías.

Respecto a las tarifas, Curves tiene un precio de USD 59.00 dólares mensuales más una inscripción de USD 45.00 vitalicia. Además la administradora concluyó que el rango de precios de los gimnasios en el centro norte de la ciudad está entre USD 60.00 y USD 80.00 mensuales y que no existe una guerra de precios entre los competidores.

A pesar de que existen otras formas de hacer ejercicio como el Crossfit y el Kamgoo Jump, Curves no los considera como una competencia en su segmento ya que éste tipo de ejercicio es realizado por adolescentes y mujeres de hasta 25 años, de esta edad en adelante las mujeres prefieren realizar ejercicio en un gimnasio más tradicional.

Las clases con más demanda son zumba y bailoterapia debido a la energía y diversión que tienen. Asimismo se concluye que el principal motivo por el cual las mujeres prefieren realizar ejercicio entre ellas es debido a que no necesitan estar arregladas o perfectamente vestidas para su entrenamiento ya que no hay hombres en el lugar. Esto les permite sentirse más cómodas; además el olor es otro factor determinante por el cual las mujeres prefieren entrenar entre ellas debido a que en los gimnasios mixtos los hombres sudan en mayor cantidad, lo cual genera mal olor incomodando a las mujeres.

Adicionalmente se destacó que la demanda de personas que desean realizar ejercicio está incrementando en nuestra ciudad, debido a que la tendencia de mantenerse en forma y verse estéticamente bien está creciendo, así mismo como la conciencia de la importancia de realizar ejercicio para mantenerse saludable.

En promedio, las mujeres que realizan ejercicio por más de 3 meses generan un hábito, lo cual permite que se mantengan en el gimnasio por mayor tiempo. Además el género femenino es más leal y fiel manteniéndose firme al entrenamiento en el gimnasio por años y luchan por conseguir su objetivo hasta el final mientras que los hombres tienden a aburrirse con mayor frecuencia. Aproximadamente el 80% de las mujeres renueva sus membresías.

Se resalta que los propietarios de la marca en Estados Unidos, abrieron un gimnasio exclusivamente para hombres con el nombre de Cats, sin embargo este concepto no funcionó debido a que el género masculino prefiere un espacio para realizar su entrenamiento también con mujeres.

Respecto a los factores de éxito más determinantes de un gimnasio son el ambiente y la ubicación ya que son las condiciones más valoradas por los clientes al momento de elegir entre una empresa u otra.

La figura de contratación que recomiendan son instructores de planta y no por horas. Curves tiene 3 instructores para aproximadamente 300 clientes mensuales, sugieren tener al menos 1 instructor por cada 100 clientes. Adicionalmente la administradora de la marca indicó que un gimnasio puede funcionar con tres personas adicionales a los instructores, una que se encargue de la parte administrativa, otra con las funciones de recepción y ventas y finalmente una persona encargada permanentemente del área de limpieza.

Por otro lado se concluye que el ejercicio debe ser complementado con una buena alimentación, por lo cual un gimnasio debe ofrecer un servicio de nutricionista. Los horarios con mayor demanda en la industria de gimnasios son: En la mañana de 6 am a 8:30 am y en la tarde de 5:30 pm a 8 pm.

Finalmente la administradora considera que sí existen barreras de entrada en el mercado de gimnasios, principalmente debido a la competencia que existe, además considera que no tienen éxito los gimnasios muy pequeños sino que los de mayor triunfo han sido los que se han destacado por realizar una investigación de mercado y han ofertado servicios de calidad a través de una inversión importante.

- **Entrevista G-netic Gym**

**Entrevistado:** Pablo Jara

**Cargo:** Propietario

La marca G-netic Gym corresponde a uno de los gimnasios más grandes del centro norte de Quito. Disponen de un solo local en el cual manejan hasta 2000 clientes por mes y 500 clientes diarios.

Se mencionó que desde un inicio, los hombres eran los que estaban más interesados por asistir a un gimnasio sin embargo esta tendencia ha cambiado ya que hoy por hoy son más las mujeres que están interesadas por realizar una rutina de ejercicios. Uno de los motivos más importantes por los cuales las mujeres iniciaron con esta necesidad fue por bienestar físico y salud.

Anteriormente la mujer buscaba mejorar su apariencia física a través de operaciones estéticas, hoy en día las mujeres buscan tener una buena figura a través del ejercicio, por esto el propietario comentó que se ha evidenciado un crecimiento entre el 15% y 20% de mujeres que asisten a un gimnasio. Incluso en éste gimnasio el 70% de clientes son de género femenino y solo el 30% de género masculino.

Además del 100% de mujeres que asisten a este gimnasio, al menos el 30% asiste al gimnasio a entrenar con sus hijas mayores de edad.

Respecto a las mujeres que tienen hijos pequeños se concluyó que pocas realizan ejercicio debido a la coordinación que requieren para el cuidado de sus hijos en casa.

Respecto a las rutinas de ejercicio, el experto considera que tanto hombres como mujeres deben realizar ejercicios de rutina distintos ya que sus cuerpos no son los mismos. Los hombres generalmente buscan tener espaldas y brazos más anchos y fuertes, y las mujeres buscan trabajar glúteos, piernas, abdomen y cintura.

La tendencia de verse bien, tener una dieta sana y cuidar la salud, ha ido incrementando en los últimos años y el propietario considera que esto va a mantenerse en el tiempo lo cual es una oportunidad de negocio. Por este motivo, se han creado otras formas de hacer ejercicio como el Trx, Crossfit, Krop, entre otros, los cuales buscan atraer a más hacia realizar ejercicio.

En cuanto a éste tipo de clases, no se considera que el Crossfit, el Kangoo Jump y los tipos de ejercicio que no se realizan en un gimnasio sean una competencia directa, sin embargo sí son una alternativa para los clientes. Principalmente los clientes eligen entre uno u otro por sus gustos y preferencias.

El primer motivo por el cual las mujeres realizan ejercicio es debido a que desean mejorar su figura, reducir peso y tonificarla. Y el segundo motivo es el de cuidar la salud y mantenerse saludable.

En promedio las mujeres asisten al gimnasio 4 días a la semana y combinan su rutina de ejercicios con clases adicionales.

Existen varios gimnasios en Quito pero muchos no ofrecen buen servicio a los clientes ni cuentan con la infraestructura, personal capacitado o

máquinas necesarias, por esto existen gimnasios desde 30 dólares mensuales, sin embargo lo que se encuentran en el centro norte de Quito y ofrecen servicios de calidad a los clientes el precio se encuentra en el rango de 70 hasta 90 dólares mensuales.

El 75% de las personas renuevan sus membresías anuales y en promedio se mantienen 3 años en el mismo, una de las principales razones por las cuales las personas renuevan sus membresías anuales es por los lazos de amistad que se crean en los gimnasios. El realizar una rutina de ejercicios en un lugar donde se puede compartir con amigos permite que las personas sean más fieles a un gimnasio en específico así como la buena relación que tengan con su instructor.

El mayor rango de edad que tiene más demanda por realizar ejercicio está entre los 25 a 40 años de edad.

Los principales factores de éxito de un gimnasio son: limpieza constante, atención del personal y las instalaciones adecuadas y cómodas para el cliente. Además del servicio de nutricionista, con el fin de complementar la rutina de ejercicio y apoyar al cumplimiento de los objetivos del cliente.

Los horarios de mayor demanda son de 6 a 8:30 am y en la tarde de 5:30 a 8 de la noche. La mejor figura para contratación de instructores es de planta debido a su horario de atención.

Respecto a las temporalidades, se indicó que en el primer trimestre del año, existe una demanda mayor por parte de los clientes ya que inician el año con un objetivo nuevo y esto incrementa la afluencia durante estos meses.

Las principales barreras de entrada para un gimnasio nuevo son la ubicación y la inversión requerida, ya que uno de los principales factores

de éxito de un gimnasio es donde es su ubicación y su equipamiento. El monto aproximado de inversión de un gimnasio en nuestra ciudad es de 150.000 dólares. Y las máquinas deben ser renovadas en promedio entre 6 y 8 años.

### **3.1.2 Focus Group**

En el grupo focal participaron 9 mujeres de la ciudad de Quito con distintos perfiles, el rango de edades de las asistentes fue entre los 23 y 40 años de edad, algunas de ellas viven en el centro norte de Quito y otras en los valles. Se invitaron a mujeres de distintas partes de la ciudad para identificar si el mercado meta podría llegar a ser fuera del centro norte de la ciudad.

Todas las mujeres pertenecen a un nivel socio económico medio y medio alto, además se invitaron a madres y también a mujeres solteras sin hijos con el fin de buscar respuestas desde cada cliente potencial.

Dentro de la reunión se trataron los siguientes temas:

- Principales causas o motivos por los cuales realizan ejercicio.
- Gustos y preferencias.
- Objetivos al realizar ejercicio.
- Comportamiento frente a gimnasio mixto o de mujeres.
- Factores más valorados de un gimnasio.
- Clases adicionales con mayor demanda.
- Precios.
- Frecuencia de asistencia al gimnasio.
- Valoración de servicios adicionales como nutricionista y guardería.
- Causas por las cuales no realizan ejercicio.
- Sugerencias y recomendaciones para la guardería.

### 3.1.3 Resultados

Seis de las nueve participantes sí realizan ejercicio, la mayoría de ellas en un gimnasio mixto como Fit Center, Genetic Gym y Physique. Realizan su entrenamiento en máquinas y lo complementan con clases adicionales. Las clases más demandadas son Pilates y Zumba o Bailoterapia ya que pueden divertirse y distraerse así como reducir el estrés.

Algunas de las mujeres de grupo además de realizar su rutina de ejercicios en el gimnasio, también asisten a clases de danza árabe y pole dance ya que sus gimnasios no les ofrecen este tipo de clases. En promedio asisten tres veces a la semana al gimnasio y se quedan entre una y dos horas en el mismo.

Respecto al entrenamiento en el mismo lugar con hombres, las asistentes concluyeron que en ocasiones se sienten observadas debido a las prendas ajustadas que utilizan en su entrenamiento y por el movimiento corporal que ocasiona el realizar ejercicio. Por este motivo, en las clases como pole dance y danza árabe no se permite la presencia de hombres.

Además el entrenamiento en el mismo lugar donde están hombres causa mal olor dentro de los gimnasios y esto incomoda a las mujeres ya que ellas son más cuidadosas al mantener limpias las máquinas que utilizan para realizar ejercicio.

El asistir a un gimnasio mixto crea además que las mujeres inconscientemente asistan a este lugar cuidando su apariencia física por el hecho de que están hombres en el mismo lugar y existe temor de ser criticadas.

Respecto a la parte social, se concluyó que a muchas parejas no les satisface la idea de que sus esposas o novias realicen su rutina de ejercicios en un gimnasio mixto donde se encuentran más hombres, por lo cual prefieren el entrenamiento solo entre mujeres.

Respecto a los horarios con mayor demanda son: en la mañana entre las 6:30 y las 8:00 de la mañana, a media tarde entre 3:00 y 5:00 pm y a partir de las 6 de la tarde. La principal causa por la cual asisten en estos horarios es por sus horarios laborales o estudios.

El comportamiento de las mujeres tras realizar ejercicio por algún tiempo les genera un hábito en sus vidas y se convierte en parte de su rutina del día a día, causando que éste servicio se mantenga en el tiempo y no se contrate por pocos meses.

Las principales necesidades por las cuales las mujeres realizan ejercicio son: Mantener su figura sin tener que someterse a dietas estrictas, tonificar su cuerpo y conservar su salud.

Además, asistir a un gimnasio ayuda a las mujeres a mejorar su autoestima debido al cambio en sus cuerpos y esto se complementa con un incremento en energía y un mejor descanso al dormir.

En el caso de las madres comentaron que después de tener hijos, el cuerpo no se mantiene estéticamente igual y que realizan ejercicio con el fin de bajar de peso.

Las principales características que las mujeres buscan en un gimnasio son: equipamiento de máquinas, limpieza, ambiente y música, gente de su mismo nivel socioeconómico, ubicación y parqueaderos, temperatura, clases complementarias y asesoría nutricional.

Se recomendó la inclusión de clases fuera de lo tradicional como Pole Dance, Kangoo Jump y Danza Árabe por las cuales podrían pagar un valor adicional.

Respecto a la música recomendaron el reggaeton para clases de baile y la música electrónica para su rutina con máquinas.

Por otro lado, en las mujeres que no realizan ejercicio se identificaron como causas principales: falta de tiempo, falta de servicio personalizado y la limitación del cuidado de niños menores de 5 años.

Se profundizó respecto al tiempo que demanda el cuidado de los niños para lo cual el grupo concluyó que después de la jornada laboral, una madre se dirige a su hogar para el cuidado de sus hijos y la logística de dejarlos con alguien más impide que puedan asistir a un gimnasio.

Con esta consideración se planteó el servicio de un gimnasio de mujeres con una guardería incluida y el grupo se mostró abierto a la idea del negocio, mencionaron que sí pagarían un valor adicional por el servicio de guardería ya que esto les permitiría cubrir la necesidad de realizar ejercicio sin buscar un lugar u otra persona que cuide sus hijos durante ese tiempo.

Indicaron que para la contratación de este servicio se asegurarían que las personas que estén a cargo de sus hijos sean personas calificadas para el desarrollo de esta actividad, además que sus hijos se encuentren con niños de edades similares y no mucho más grandes o pequeños sino con un rango aproximado de 3 a 4 años de diferencia.

Vieron a este servicio como una ventaja frente a lo que el mercado puede ofrecerles actualmente y además comentaron que les daría tranquilidad saber que sus hijos están en el mismo lugar donde ellas realizan su entrenamiento y no con una niñera a la cual no pueden vigilar durante este tiempo. El horario en el cual podrían asistir sería entre las 5 de la tarde y 8 de la noche.

Respecto al precio, indicaron que estarían dispuestas a pagar un valor mayor al rango de precios que los gimnasios actuales del mercado cobran, el valor podría llegar a 100 dólares mensuales por el gimnasio y la guardería.

Finalmente se identificó que este segmento asocia al precio medio o alto con un servicio de calidad mientras que un precio bajo es asociado con un servicio malo o con pocos beneficios.

### 3.1.4 Encuestas

Para realizar las encuestas se tomo una muestra de 385 mujeres; a continuación se detalla el cálculo sobre el universo de mujeres entre 20 y 44 años de edad que viven en las cinco parroquias del centro norte de la ciudad. (Anexo 4)

Tabla 21. Cálculo de la muestra

CÁLCULO DE LA MUESTRA		MUESTRA
n=	$z^2 \cdot N \cdot p \cdot q / e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q$	385
z	1.96	
z <sup>2</sup>	3.8416	
N	37345	
p	0.5	
q	0.5	
e	0.05	
e <sup>2</sup>	0.0025	
N-1	37344	

Para concluir resultados, las encuestas se realizaron a mujeres entre 20 y 44 años de edad que viven en el centro norte de Quito. Las mismas se realizaron en lugares estratégicos donde existe una concentración de personas que viven en el sector, principalmente en centros comerciales como CCI, Quicentro Shopping, Plaza de las Américas. Además se conto con el apoyo del personal de Banco Pichincha y Diners que vive en el centro norte de Quito.

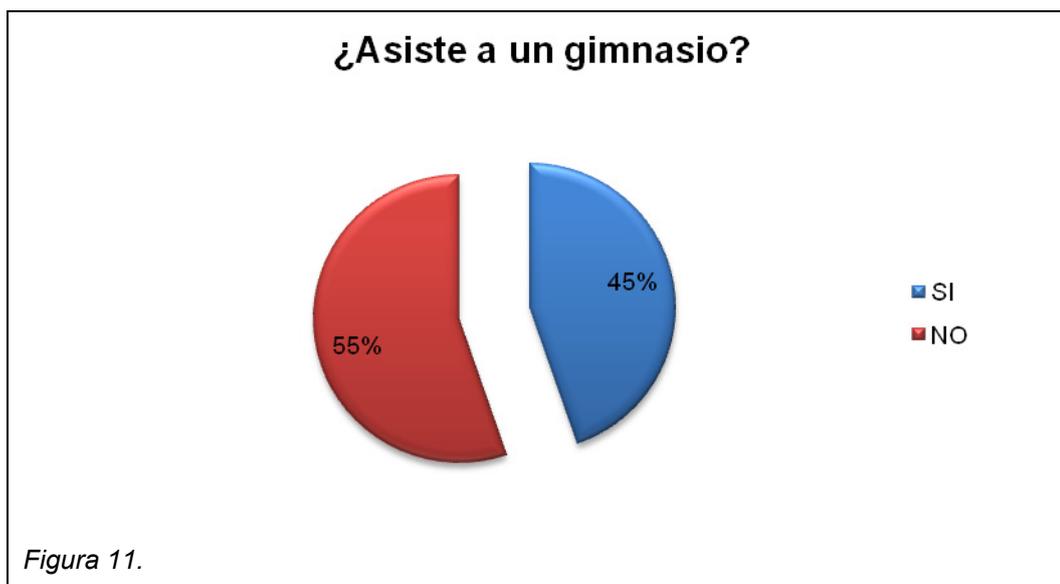
Los temas tratados en la encuesta incluyen:

- Información demográfica: Si es madre y las edades de sus hijos.
- Porcentaje de mujeres que hacen ejercicio en un gimnasio
- Necesidades y motivos por los que cuáles una mujer asiste al gimnasio

- Causas por las cuales las mujeres no van al gimnasio
- Preferencias por gimnasios mixtos o de mujeres
- Motivos por los cuales prefieren el entrenamiento entre mujeres
- Horarios de mayor demanda y frecuencia de entrenamiento por semana
- Factores más importantes de un gimnasio
- Precios
- Clases adicionales con mayor demanda
- Formas de pago
- Aceptación de guardería y negocio

#### 3.1.4.1 Resultados Encuestas

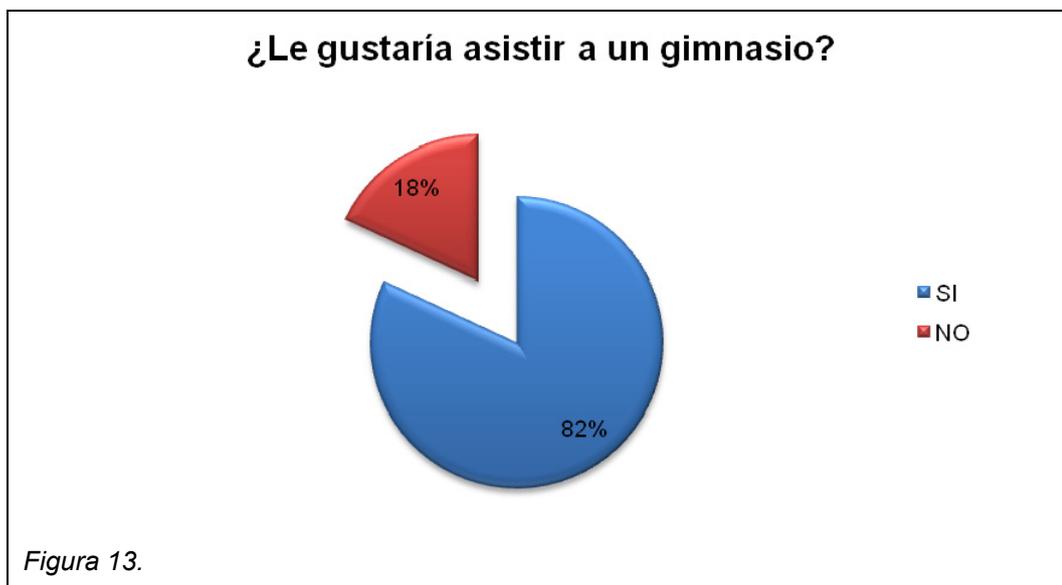
- El 55% de las mujeres encuestadas no asiste a un gimnasio.



- El 41% de las mujeres que no van al gimnasio no lo hacen por falta de tiempo y el 29% porque el cuidado de sus hijos les impide realizar esta actividad.



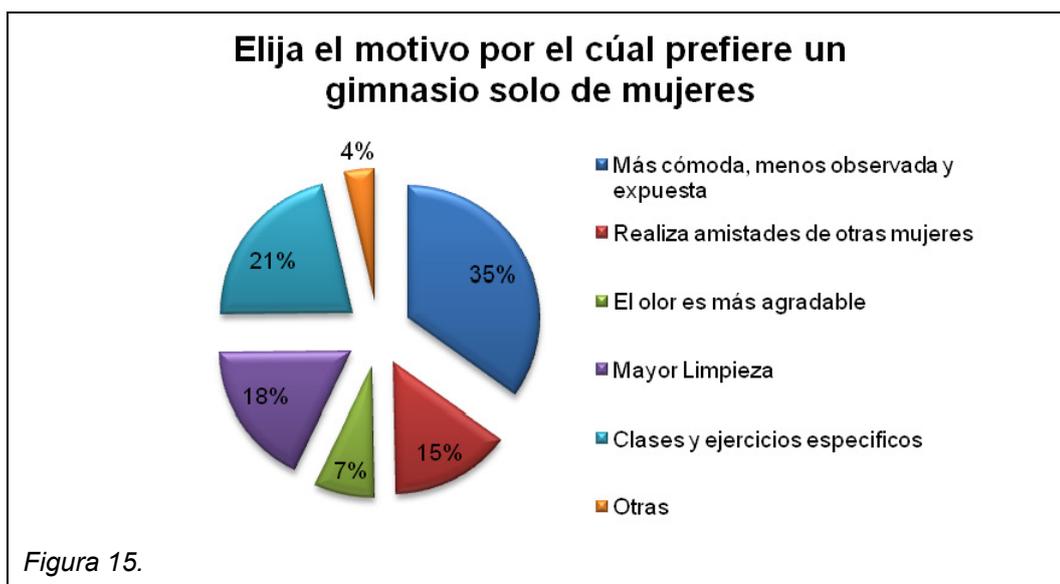
- El 82% de las mujeres que no realizan ejercicio, sí quisieran asistir al gimnasio.



- El 46% de las mujeres que sí quisieran ir al gimnasio, prefieren que éste sea solo de mujeres.



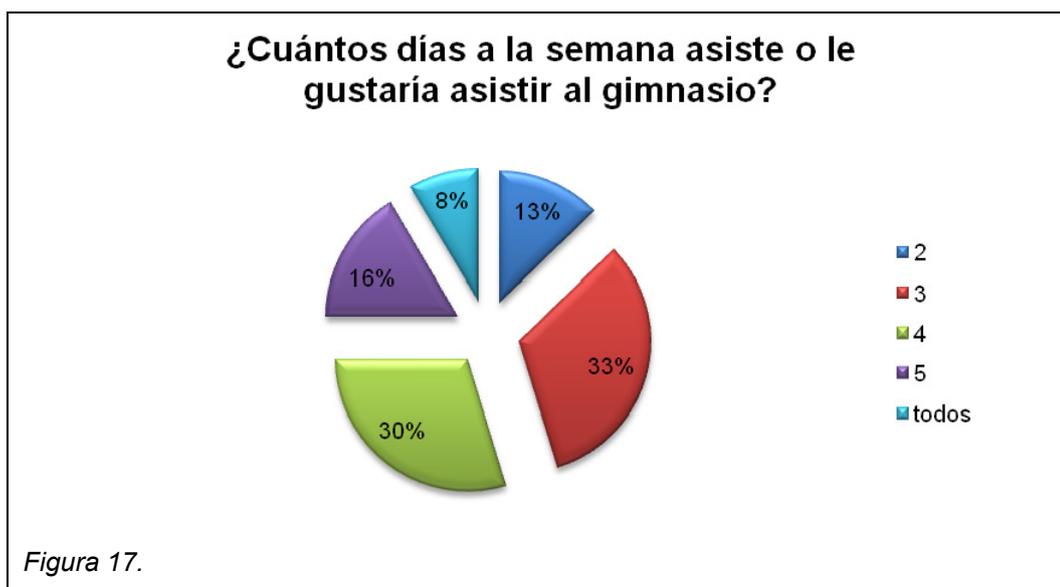
- De las mujeres que prefieren un gimnasio de mujeres, el 35% indica que prefiere éste servicio ya que se siente más cómoda, menos observada y expuesta; el 21% debido a que las clases y los ejercicios son específicos para mujeres; y el 18% debido a que existe mayor limpieza.



- El 28% de las encuestadas indicaron que el principal factor por el cual realizan o les gustaría realizar ejercicio es debido a que desean mantener su figura sin realizar dieta, seguido por el 27% que respondió que el principal factor es la reducción de peso, grasa y tonificación



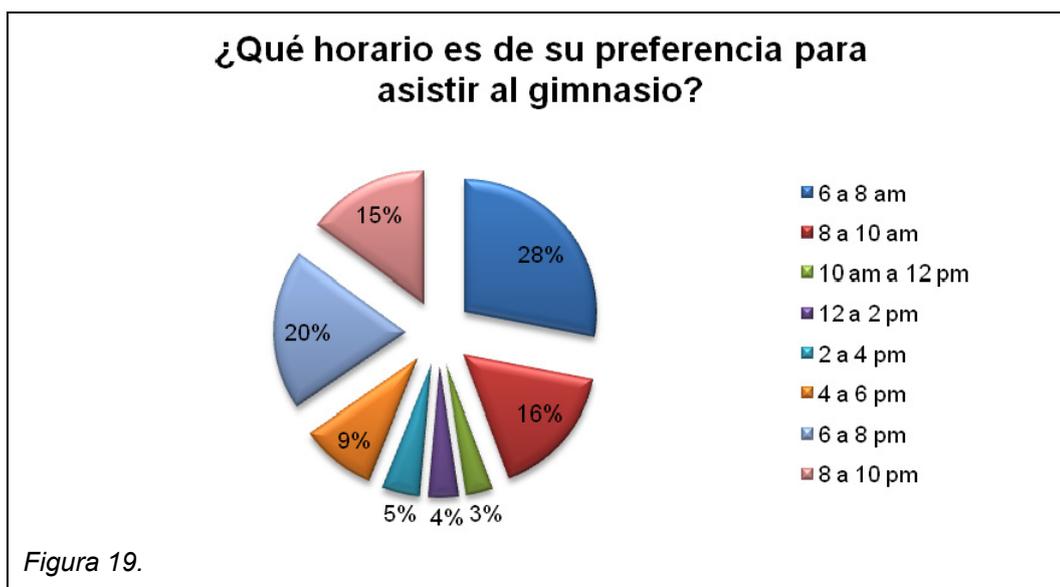
- El 33% de las encuestadas respondió que podría asistir 3 días a la semana al gimnasio y el 30% respondió 4 días.



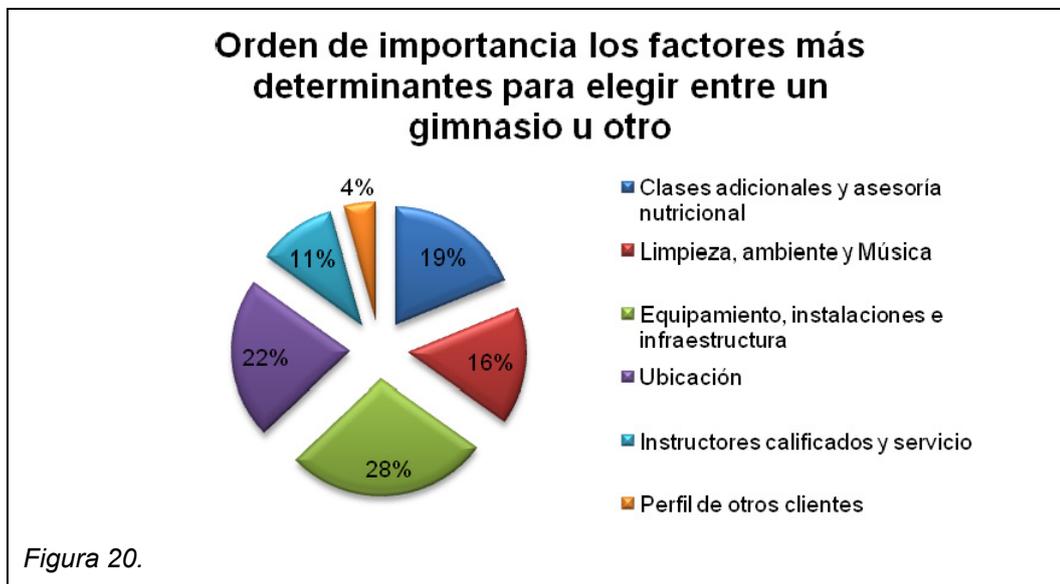
- El 36% de las encuestadas respondió que podría asistir al gimnasio entre 30 y 45 minutos y el 33% respondió que podría asistir entre 45 a 60 minutos.



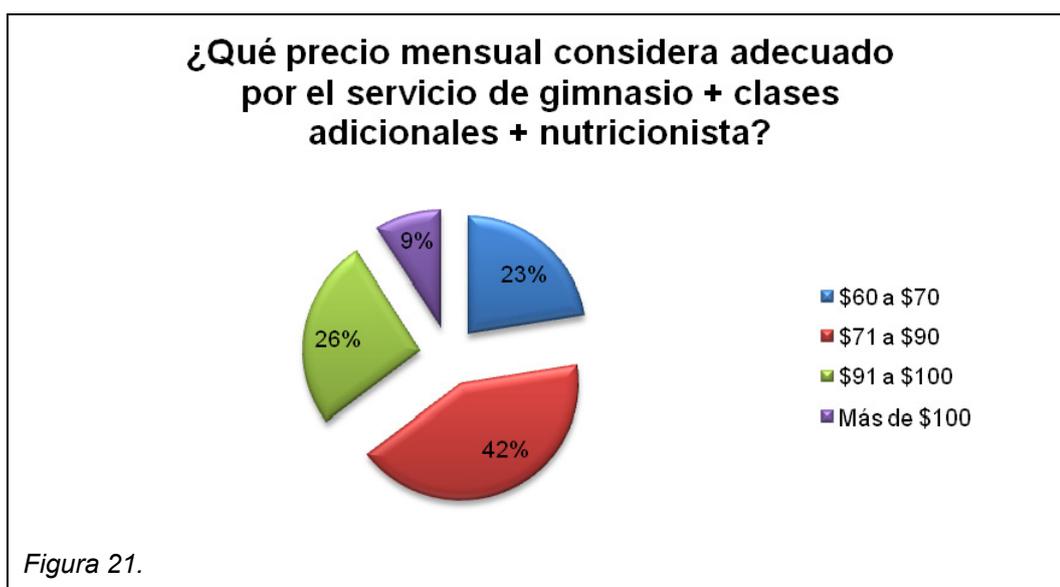
- El 28% de las encuestadas respondieron que el horario que sería de su preferencia para asistir al gimnasio es de 6 a 8 am y el 20% respondió de 6 a 8 pm



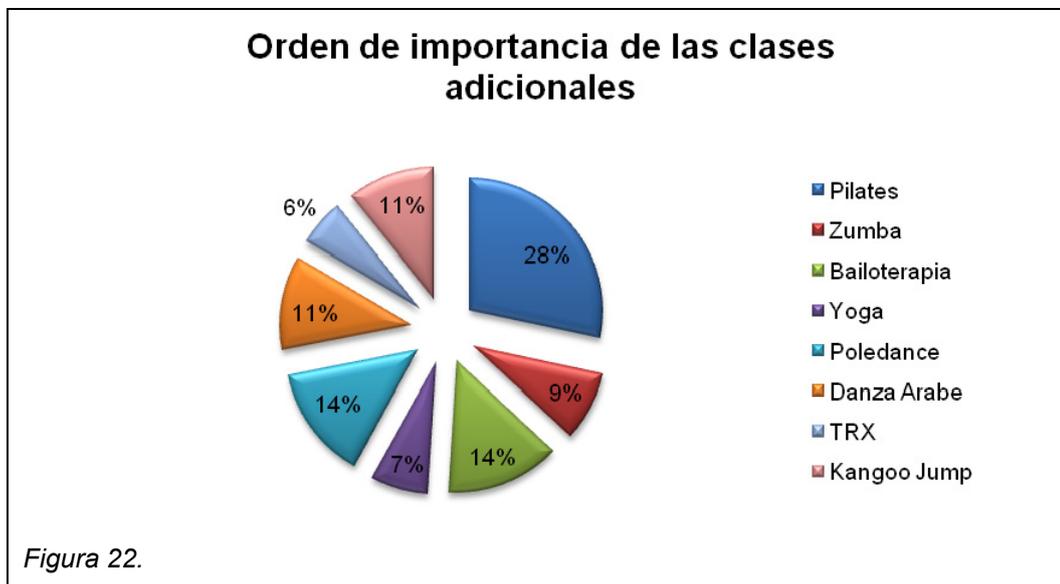
- El 28% de las encuestadas respondió que el factor más determinante para elegir entre un gimnasio u otro es su equipamiento, instalaciones e infraestructura y el 22% respondió que es la ubicación.



- El 42% de las encuestadas respondió que el precio mensual adecuado para el gimnasio, las clases adicionales y el servicio de nutricionista está entre 71 y 90 dólares, mientras que el 26% respondió que está entre 91 y 100 dólares.



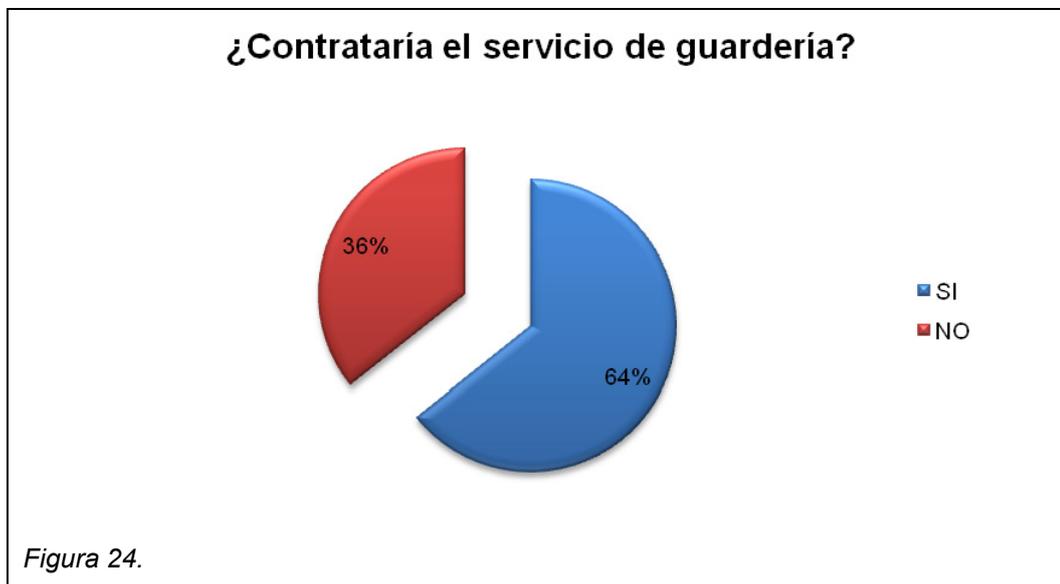
- El 28% de las encuestadas respondió que la clase más de mayor importancia es Pilates, seguido del 14% con Bailoterapia y poledance.



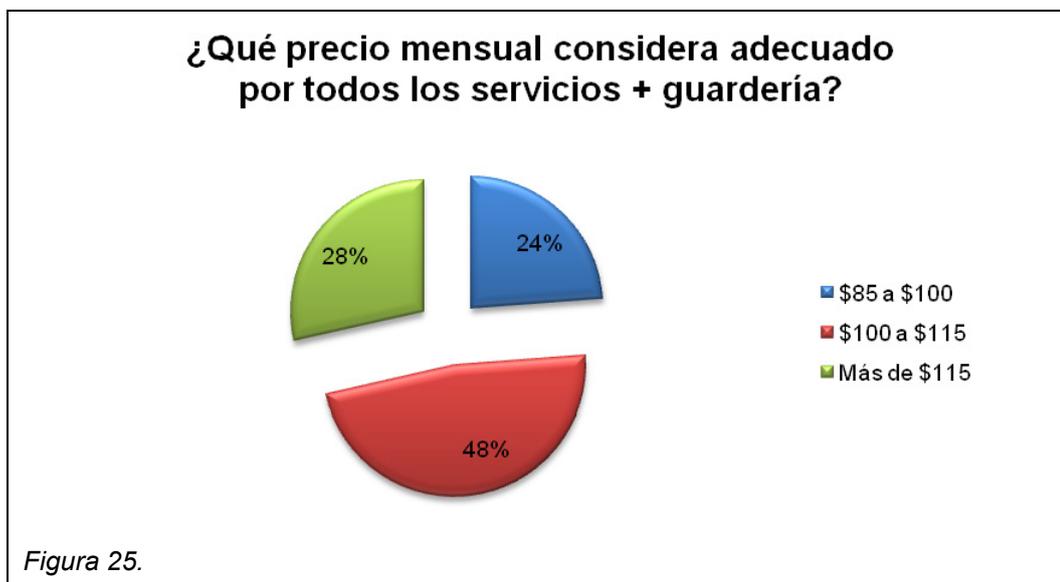
- El 42% de las madres encuestadas respondió que el rango de edad en el cual están sus hijos es entre 2 y 5 años, seguido del 30% que indico que sus hijos son mayores de 5 años.



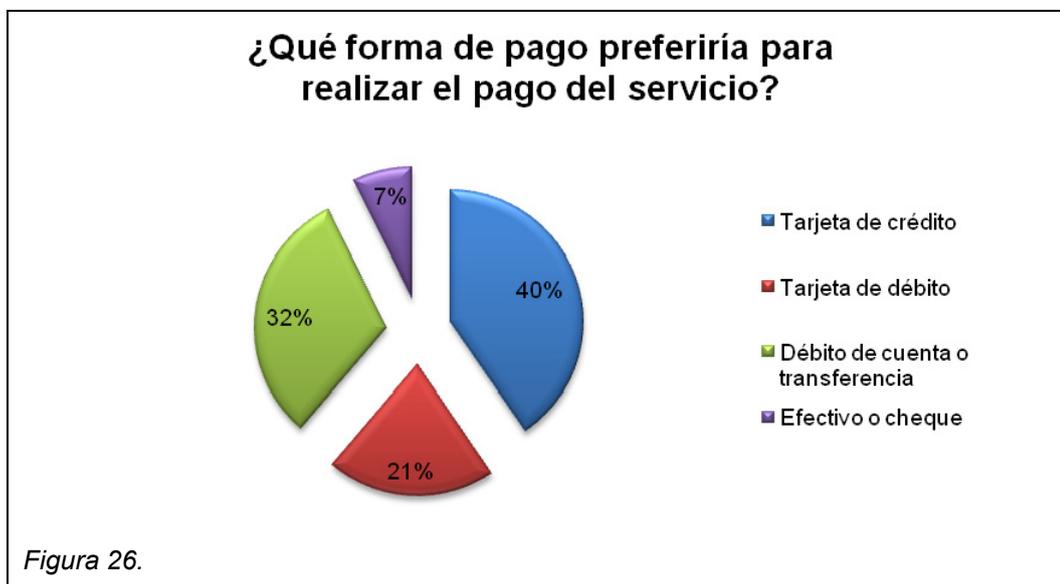
- El 64% de las madres encuestadas respondió que si contrataría el servicio de guardería en el gimnasio.



- El 48% de las mujeres que respondieron que si contratarían el servicio de guardería, respondieron que el precio que considerarían adecuado para todos los servicios es entre 100 y 115 dólares mensuales.



- El 40% de las encuestadas respondió que preferiría realizar el pago del servicio a través de tarjeta de crédito y el 32% respondió que preferiría el debito de su cuenta o transferencia bancaria.



## 3.2 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

### 3.2.1 Mercado Objetivo

Mujeres entre 20 y 44 años de edad del centro norte de la ciudad de Quito de nivel socioeconómico medio y medio alto, que tengan la necesidad de realizar ejercicio por un objetivo específico.

### 3.2.2 Segmentación de mercado

#### 3.2.2.1 Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica “requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades e incluso vecindarios” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 165)

Por lo tanto, la segmentación geográfica del gimnasio corresponde a: Mujeres que vivan en el centro norte de la ciudad de Quito. Las parroquias que se encuentran en este sector son: Rumipamba, Belisario Quevedo, Jipijapa, Ñaquito y Mariscal Sucre.

### **3.2.2.2 Segmentación Demográfica**

La segmentación demográfica “divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 166)

Por lo tanto, la segmentación demográfica del gimnasio corresponde a: Mujeres entre 20 y 44 años de edad que tengan un nivel socio económico medio o medio alto. El segmento de las mujeres que paguen por el servicio de guardería deben ser madres de niños entre 2 y 5 años de edad.

No se hará ninguna diferencia respecto el estado civil, la raza, religión, la nacionalidad o la ocupación de las mujeres que asistan al gimnasio.

### **3.1.2.3 Segmentación Psicográfica**

La segmentación psicográfica “divide a los compradores en diferentes segmentos con base en características como la personalidad, el estilo de vida y la clase social.” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 168)

Por lo tanto, la segmentación psicográfica del gimnasio corresponde a: Mujeres de clase social media o media alta que se preocupan por su apariencia física y su salud a través de una dieta balanceada y ejercicio.

Muchas de ellas, por amor a sus hijos han preferido sacrificar su estética corporal al dedicar su tiempo al trabajo y cuidado de sus hijos.

### 3.3 TAMAÑO DE MERCADO Y SUS TENDENCIAS

En el centro norte de la ciudad de Quito viven 37,345 mujeres entre 20 y 44 años de edad. (INEC, 2010)

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, el 55% de la muestra encuestada respondió que no asiste a un gimnasio, de estas mujeres el 82% quisiera asistir a un gimnasio de mujeres, y el 46% preferiría que el gimnasio sea solo de mujeres. Esto nos permite indicar que el tamaño de mercado potencial para el negocio es de 7748 mujeres.

De esta cantidad se debe determinar el mercado potencial para el servicio de gimnasio más guardería, para lo cual se tomo el 64% de mujeres que respondió afirmativamente a la contratación de este servicio. Y de esta cantidad de mujeres se toma el 42% de mujeres que tiene hijos entre 2 y 5 años de edad. Lo cual corresponde a un universo de 2083 mujeres.

A continuación se detalla esta información en la siguiente tabla:

**Tabla 22. Tamaño de mercado**

	Número de Mujeres del Centro Norte de Quito entre 20 y 44 años	37345
	% de mujeres que no van al gimnasio	55%
	Número de Mujeres que no van al gimnasio	20540
	% de mujeres que quisieran ir al gimnasio	82%
	Número de Mujeres quisieran ir al gimnasio	16843
	% de mujeres que quisieran ir a un gimnasio solo de mujeres	46%
<b>TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL</b>	<b>Número de Mujeres quisieran ir a un gimnasio solo de mujeres</b>	<b>7748</b>
	% de mujeres que sí contratarían el servicio de guardería	64%
	Número de Mujeres que sí contratarían el servicio de guardería	4958
	% de mujeres con hijos entre 2 y 5 años	42%
<b>TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL con guardería</b>	<b>Número de Mujeres que sí contratarían el servicio de guardería</b>	<b>2083</b>

Además para determinar la participación de mercado proyectada y la cantidad de personas que se proyecta atender se tomaron en cuenta las siguientes variables: Tamaño de Mercado, Horarios de Mayor demanda, tiempo que el cliente se queda en el gimnasio y numero de máquinas.

A continuación se detalla lo indicado:

**Tabla 23. Demanda**

<b>Descripción de Demanda</b>	<b>Cantidad</b>	<b>% Participación</b>
Contratación solo de Gimnasio	5665	73%
Contratación Gimnasio y Guardería	2083	27%
<b>Total Demanda potencial</b>	<b>7748</b>	<b>100%</b>

<b>Mínimo de personas atendidas en el primer año</b>	185
<b>Participación de mercado inicial proyectada (280 / 7748)</b>	2.4%

Tomando en cuenta los gastos y costos se han definido los siguientes precios:

**Inscripción anual:** \$50.00

**Mensualidad Gimnasio:** \$90.00

**Mensualidad Gimnasio y Guardería:** \$110.00

A continuación se detalla el presupuesto de ventas proyectado en el escenario esperado:

Tabla 24. Presupuesto de ventas

<b>Proyección de Ventas en USD</b>					
	<b>Proyección de Numero de Clientes</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cientes totales por año	185	218	252	286	319
Cientes gimnasio	145	171	198	225	251
Cientes gimnasio y guardería	40	47	54	61	68
Numero de auspicios	2	2	2	2	2
<b>Proyección de Ventas en USD</b>					
<b>Membresias Anuales</b>	<b>\$ 9,250.00</b>	<b>\$ 11,431.92</b>	<b>\$ 13,857.48</b>	<b>\$ 16,493.62</b>	<b>\$ 19,289.93</b>
Gimnasio mensual	\$ 13,050.00	\$ 16,138.98	\$ 19,598.04	\$ 23,355.00	\$ 27,321.35
<b>Gimnasio Anual</b>	<b>\$156,600.00</b>	<b>\$ 193,667.76</b>	<b>\$235,176.48</b>	<b>\$280,260.00</b>	<b>\$327,856.20</b>
Gimnasio y Guarderia mensual	\$ 4,400.00	\$ 5,421.92	\$ 6,532.38	\$ 7,739.07	\$ 9,046.72
<b>Gimnasio y Guarderia anual</b>	<b>\$ 52,800.00</b>	<b>\$ 65,063.04</b>	<b>\$ 78,388.56</b>	<b>\$ 92,868.84</b>	<b>\$108,560.64</b>
<b>Auspicios</b>	<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 5,243.50</b>	<b>\$ 5,498.86</b>	<b>\$ 5,766.65</b>	<b>\$ 6,047.49</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$223,650.00</b>	<b>\$ 275,406.22</b>	<b>\$332,921.38</b>	<b>\$395,389.11</b>	<b>\$461,754.26</b>

Los escenarios pesimista y optimista se incluyen en el capítulo 10 correspondiente al plan financiero.

### 3.4 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Los principales competidores dentro de la Industria de Gimnasios en el centro norte de la ciudad de Quito son: Curves, Balance Fitness Center, Physique, Gnetic Gym, y Fit Center. Adicionalmente se consideran los servicios sustitutos.

- **Curves**

Se considera como el principal competidor ya que es el único gimnasio exclusivo para mujeres en nuestra ciudad. Tras realizar la investigación de mercado con la Administradora General de Curves en nuestra ciudad, se pudo observar que la metodología de este gimnasio son circuitos de ejercicio. Cuando un cliente llega a Curves, empieza su entrenamiento incluyéndose a la rutina que se esté desarrollando en ese momento por el instructor. La música es la guía para cambiar de estación de ejercicio. Existen aproximadamente 11 máquinas dentro del gimnasio para todos

los clientes, pero en ninguna máquina existe el levantamiento de peso ya que todas son únicamente hidráulicas.

Curves ofrece como ventaja un entrenamiento corto de 30 minutos de ejercicios dentro su circuito. No recomiendan realizar mayor tiempo ya que consideran que los músculos se atrofian después de este tiempo. Existen 8 franquicias ubicadas en la ciudad de Quito en distintos sectores, en el centro norte de la ciudad se encuentran ubicados la mayoría: Monteserrín, Quito Tenis, La Carolina, Gonzales Suárez y el ubicado en las Naciones Unidas.

El segmento que Curves maneja en su mayoría son mujeres mayores de 40 años de edad y que tienen como objetivo principal mantenerse saludables a través del ejercicio. Existen también clientes menores a esta edad pero en menor porcentaje. Incluso la administración comentó que muchas mujeres van a su entrenamiento con sus hijas adolescentes y realizan su rutina en conjunto.

La marca está muy bien percibida en la ciudad, ésta es una franquicia de Estados Unidos que está en nuestro país hace 11 años. De acuerdo a lo comentado por la Administración General, aproximadamente cada franquicia maneja más de 300 clientes por mes. El Precio mensual es de 59 dólares por persona. Este valor está dentro del rango de los gimnasios ubicados en el sector.

Como ventajas este gimnasio ofrece un precio accesible y es exclusivo de mujeres, sin embargo no se utilizan máquinas para el entrenamiento y el espacio es reducido.

- **Physique**

Es un gimnasio mixto y además es el más costoso del sector, tiene máquinas de calidad, cobra una membresía anual de USD 800.00 más un valor mensual superior a los USD 100.00

Su oferta incluye nutricionista, entrenamiento con máquinas con pesas, clases adicionales como Pilates, TRX, Bailoterapia, entre otras.

Por el precio alto que cobran, los clientes con los que cuentan corresponden al segmento alto; en algunos de sus complejos ofrece beneficios como piscina y sauna. Además su principal ventaja es el posicionamiento con el que cuenta.

- **G-netic Gym**

Es uno de los gimnasios mixtos más grandes del sector a pesar de tener pocos años en el mercado, sin embargo es un gimnasio con máquinas y servicio de calidad. Su precio está entre los 70 y 80 dólares mensuales más una membresía anual de 35 dólares. El segmento que éste maneja es medio alto, su principal beneficio es el buen ambiente y las máquinas de calidad, así como la comodidad de entrenar en un espacio adecuado. Ofrece adicionalmente servicio de nutricionista y clases adicionales como G-party, TRX, Pilates, entre otras. Está ubicado en la Calle Diego de Almagro.

- **Fit Center**

Es el gimnasio mixto con mayor tiempo en el mercado y es reconocido por su buen servicio a lo largo de los años. De los gimnasios mixtos es el que ofrece precios más cómodos, su tarifa varía entre los USD 50.00 y USD 65.00 dólares mensuales de acuerdo al plan contratado y requiere de una

inscripción anual que fluctúa entre 50 y 60 dólares. Dispone de máquinas de calidad pero por los años que lleva en el mercado las mismas requieren ser cambiadas. Los clientes que manejan son fieles a su marca y llevan varios años en el mismo. Muchas mujeres eligen esta alternativa ya que ofrecen precios cómodos respecto a los demás gimnasios posicionados en el sector. Ofrece además clases adicionales pero no dispone de servicio de nutricionista. Este gimnasio dispone además de 2 sucursales adicionales en las que se dictan exclusivamente clases de pilates y cycling.

- **Balance Fitness Center**

Es un gimnasio mixto que lleva pocos años en el mercado, su principal ventaja es la ubicación ya que se encuentra muy cerca del principal centro comercial del sector, Quicentro Shopping. Su precio es de USD 85.00 más una inscripción de USD 50.00, su precio incluye los servicios de entrenamiento y clases adicionales.

- **Servicios Sustitutos**

El principal servicio sustituto que compite con los gimnasios del sector es el Crossfit sin embargo en base al focus group y al método de observación se pudo identificar que los principales clientes de este servicio son de género masculino por la fuerza e intensidad del mismo. Su principal ventaja es la diferenciación que ofrecen ya que el entrenamiento se realiza sin máquinas y tiene como objetivo incrementar la fuerza y resistencia.

### **3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA**

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado realizada, se concluye que el servicio de gimnasio de mujeres más clases adicionales que

incluyan clases no tradicionales y el servicio complementario de guardería, sí tienen demanda en el mercado.

Este servicio es aceptado debido a que muchas mujeres prefieren realizar ejercicio entre ellas debido a que se sienten más cómodas, realizan ejercicios específicos para mujeres y recibirían una atención diseñada exclusivamente para ellas. Respecto a las clases adicionales, se debe contar con diversidad de alternativas para todos los gustos, el gimnasio debe tener clases tradicionales como Pilates, Zumba, Bailoterapia, entre otras y también clases no tradicionales como Pole Dance, Danza Árabe y Kangoo Jump.

Es importante contar con estas clases dentro del gimnasio para que las clientes puedan acceder a las mismas sin necesidad de contratar dos empresas que satisfagan su deseo por realizar las 2 actividades.

Adicionalmente, el servicio de guardería es un valor agregado que permitiría que muchas mujeres puedan realizar ejercicio en el gimnasio tomando en cuenta que tendrían acceso a dejar a sus hijos en el mismo lugar de su entrenamiento sin necesidad de contratar una niñera o una guardería con atención muy en la mañana o al final de la tarde.

Tomando en cuenta lo expuesto en el punto 3.2 de tamaño de mercado, en base al análisis de número de máquinas, horarios de mayor demanda, tiempo de permanencia del cliente en el gimnasio y el tamaño de mercado, se espera iniciar en el primer año con una cantidad de 185 clientes, lo cual representa un 2,38% de participación de mercado sobre el 100% del mercado potencial correspondiente a las 7748 mujeres del segmento.

Se espera facturar en el primer año un valor de USD 223.650, este valor en comparación a las ventas de la Industria en el año 2013 de acuerdo a los datos entregados por la Superintendencia de Compañías corresponde al 3,9% de participación de mercado.

A continuación se detalla la participación de mercado proyectada para cada año:

**Tabla 25. Participación de mercado**

PROYECCIÓN PARTICIPACIÓN DE MERCADO/ VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de Ventas	\$223,650.00	\$275,406.22	\$332,921.38	\$395,389.11	\$461,754.26
Ventas totales de la industria año 2013 (supuesto: valor constante)	\$5,763,147.03				
Participación de Mercado Proyectada	3.9%	4.8%	5.8%	6.9%	8.0%

### 3.6 EVALUACIÓN DE MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

En base a los resultados de la investigación de mercados, se pudo identificar que los principales motivos por los cuales las mujeres prefieren realizar su rutina de ejercicios entre mujeres es por la comodidad que esto les genera, por esto todo el equipo de instructores, profesores y personal administrativo debe ser de género femenino.

Además el gimnasio debe contar con un equipamiento de calidad y tecnología para comodidad de las clientes, debe estar ubicado en un lugar central de la ciudad que ofrezca facilidades de parqueaderos y acceso de taxis y otros transportes.

El gimnasio debe estar en constante limpieza y debe contar con un sistema de extracción de olores, así como la ventilación adecuada para que la temperatura sea adecuada mientras las clientes se encuentran en su tiempo de entrenamiento.

Al interior del local se debe colocar información que incentive a las mujeres a realizar ejercicio con el fin de conseguir objetivos como el cuidado de su salud, mantener su figura y tonificar sus músculos, y la música del gimnasio debe invitar a las mujeres a divertirse mientras realizan ejercicio. Además, las

instructoras deben ser altamente calificadas en la planificación y seguimiento de rutinas de ejercicio y deben ser aptas para prestar un excelente servicio al cliente.

Respecto al cuidado de la alimentación, se debe planificar una cita con la nutricionista al iniciar los servicios del gimnasio ya que de esta manera se podrá empezar con la rutina de ejercicios acompañada de una correcta alimentación.

Por otro lado, las rutinas de ejercicio que elaboren los instructores deben estar planificadas para 3 o 4 días de entrenamiento y las mismas deben estar diseñadas para un entrenamiento de 45 minutos a 1 hora.

Respecto a los horarios de apertura de la guardería serían los de mayor demanda de atención del gimnasio, de 6:00 a 10:00 am y de 17:00 a 21:00 pm y el servicio se ofrecerá únicamente para niños de 2 a 5 años tomando en cuenta que más del 40% de las madres encuestadas tienen hijos en este rango. Es importante enfocarse en un solo rango de edad ya que los servicios de la guardería deben estar especializados para dicho rango. No es adecuado tener bebés y niños mayores en el mismo lugar, por este motivo el rango de edades para la guardería es el mencionado anteriormente.

Se debe ofrecer alternativas de pago a las clientes, principalmente el pago a través de tarjetas de crédito y débitos de cuentas de ahorros o corriente.

## **4. CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING**

Este capítulo se enfoca en la creación del posicionamiento deseado y el logro de los objetivos propuestos, a través de estrategias comerciales basadas en los hallazgos detectados en la investigación de mercados.

Además, se desarrollarán estrategias que generen ventajas competitivas, en los cuatro ejes del marketing mix: producto, precio, promoción y plaza.

### **4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

#### **4.1.1 Estrategia de posicionamiento**

Gym4Life posicionará su marca en la mente de los consumidores mediante la diferenciación de sus servicios ofreciendo al mercado el enfoque del entrenamiento solo entre mujeres complementado con clases adicionales no tradicionales, nutricionista y servicio de guardería incluida. De esta manera, la empresa será una alternativa nueva para esas mujeres que no se sienten cómodas en un gimnasio mixto y para las madres que requieren de un lugar para dejar a sus niños mientras realizan su entrenamiento.

#### **4.1.2 Estrategias de diferenciación**

Se establecerán estrategias de diferenciación con un servicio enfocado a mujeres entre 20 y 44 años que busquen mantener su estética corporal y el cuidado de la salud a través del ejercicio. Se ofrecerán beneficios diferentes a los actuales a un nicho de mercado específico. Existen 3 factores principales de diferenciación: Entrenamiento diseñado exclusivamente para mujeres, inclusión de clases no tradicionales y guardería incluida. Esta estrategia permitirá que el segmento valore los beneficios ofertados y esté dispuesto a pagar un precio mayor por los mismos.

De esta manera, el gimnasio de mujeres tendrá como ventaja competitiva la oferta de varios servicios complementarios en uno solo, y buscará mantener esta ventaja en el tiempo cuidando estar siempre a la vanguardia de las tendencias del deporte y Fitness para mujeres y que puedan ser implementados en el gimnasio de mujeres, además buscando desarrollar y mejorar los beneficios para los niños, como se menciono anteriormente la evaluación del gimnasio de niños y la extensión de la guardería para más edades.

A través de estos servicios, el gimnasio de mujeres trabajaría en estrategias que le permitan mantener su ventaja competitiva en el tiempo y diferenciarse de sus competidores.

## 4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

De acuerdo con el plan de negocios, los precios óptimos se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 26. Precios establecidos**

	<b>Inscripción anual</b>	<b>Gimnasio y Clases adicionales (mensual)</b>	<b>Gimnasio + Clases adicionales y guardería (mensual)</b>
<b>Precio Establecido</b>	\$ 50.00	\$ 90.00	\$ 110.00

<b>Precio promedio Ponderado</b>		
Precio promedio Investigación de Mercados	Porcentaje de aceptación Investigación de Mercados	Total
65	23%	\$14.95
80.5	42%	\$33.81
95.5	26%	\$24.83
100	9%	\$9.00
<b>Total Ponderado</b>		<b>\$82.59</b>
Incremento por diferenciación clases adicionales no tradicionales, especialización mujeres y nutricionista		\$7.41
<b>TOTAL PRECIO GIMNASIO</b>		<b>\$90.00</b>
Incremento por servicio de Guardería		\$20.00
<b>TOTAL PRECIO GIMNASIO y GUARDERIA</b>		<b>\$110.00</b>

Los precios serán incrementados anualmente de acuerdo a la inflación del país, a continuación se detalla la proyección de precios en base a la inflación del Ecuador en el Mes de Junio del 2015 la cual corresponde a un 4,87% (Banco Central del Ecuador, 2015)

**Tabla 27. Proyección de precios en base a la inflación del Ecuador**

<b>Proyección precios en base a inflación país</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Membrecias	\$50.00	\$52.44	\$54.99	\$57.67	\$60.47
Precio Gimnasio	\$90.00	\$94.38	\$98.98	\$103.80	\$108.85
Precio Gimnasio y Guadería	\$110.00	\$115.36	\$120.97	\$126.87	\$133.04

Además se proyecta vender 2 espacios de auspicios para el gimnasio, los cuales pueden comercializar a partners que tengan relación con el giro del negocio como: marcas de bebidas, ropa deportiva, alimentación sana, bronceado, entre otros. El precio del valor del auspicio sería en el año 1 de \$2500 y cada año incrementaría en el mismo porcentaje del 4,87% correspondiente a inflación. Se estima vender 2 espacios de auspicios por año.

El precio fue definido en base a las recomendaciones de los 2 expertos entrevistados.

#### 4.2.1 Metas

Las metas a alcanzar con los servicios ofertados por el gimnasio de mujeres están enfocadas hacia las utilidades. Se tiene como meta obtener utilidades satisfactorias para los accionistas, esto significa: “las utilidades satisfactorias son un nivel de utilidades razonables. Más que maximizar las utilidades, muchas organizaciones buscan utilidades que sean satisfactorias para los accionistas y la gerencia, en otras palabras, un nivel de utilidades consistente con el nivel de riesgo que enfrenta la organización” (Lamb, Hair y McDaniel, 2006, p. 516)

Tomando en cuenta lo proyectado por el negocio, a continuación se detalla la proyección de crecimiento anual por número de clientes:

**Tabla 28. Proyección de crecimiento**

PROYECCION DE CRECIMIENTO		
Número de Clientes por año	Escenario Esperado	Crecimiento %
Año	Numero de clientes	Esperado
1	185	-
2	218	18%
3	252	16%
4	286	13%
5	319	12%

#### 4.2.2 Costos y Gastos

Los elementos que intervienen en la determinación del precio son:

- Los costos de la operación del gimnasio y sus servicios, los precios de la competencia, lo cual implica un análisis de la oferta y demanda.
- Resultados de la investigación de mercados y determinación de precio ponderado de acuerdo a los resultados.

Tabla 29. Costos de la operación

<b>COSTOS FIJOS Y VARIABLES</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos Variables</b>	<b>\$3,255.76</b>	<b>\$4,009.19</b>	<b>\$4,846.46</b>	<b>\$5,755.83</b>	<b>\$6,721.93</b>
Comisiones tarjeta de crédito	\$3,255.76	\$4,009.19	\$4,846.46	\$5,755.83	\$6,721.93
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$222,417.61</b>	<b>\$242,121.98</b>	<b>\$269,115.20</b>	<b>\$277,878.46</b>	<b>\$290,856.47</b>
Sueldos Operacionales	\$64,261.32	\$71,732.46	\$91,158.29	\$95,597.70	\$100,253.31
Sueldos Administrativos	\$75,606.00	\$84,531.51	\$88,630.12	\$92,928.32	\$97,435.85
Arriendo	\$30,000.00	\$31,461.00	\$32,993.15	\$34,599.92	\$36,284.93
Utiles de oficina	\$1,440.00	\$1,510.13	\$1,583.67	\$1,660.80	\$1,741.68
Servicios básicos	\$2,160.00	\$2,265.19	\$2,375.51	\$2,491.19	\$2,612.52
Limpieza	\$4,800.00	\$5,033.76	\$5,278.90	\$5,535.99	\$5,805.59
Honorario Profesional (Contador)	\$3,000.00	\$3,146.10	\$3,299.32	\$3,459.99	\$3,628.49
Honorario Profesional (Abogado)	\$400.00	\$419.48	\$439.91	\$461.33	\$483.80
Honorarios Profesional (Nutricionista)	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
Sistema de Seguridad	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
Honorarios Profesores clases adicionales	\$6,000.00	\$6,292.20	\$6,598.63	\$6,919.98	\$7,256.99
Servicios de Internet	\$420.00	\$440.45	\$461.90	\$484.40	\$507.99
Gastos de Publicidad y Marketing	\$12,000.00	\$12,584.40	\$13,197.26	\$13,839.97	\$14,513.97
Mantenimiento Máquinas anual	\$500.00	\$524.35	\$549.89	\$576.67	\$604.75
Depreciaciones	\$14,220.29	\$14,220.29	\$14,220.29	\$10,608.22	\$10,608.22
Amortizaciones	\$410.00	\$410.00	\$410.00	\$410.00	\$410.00
<b>Total Costos</b>	<b>\$225,673.37</b>	<b>\$246,131.17</b>	<b>\$273,961.66</b>	<b>\$283,634.29</b>	<b>\$297,578.40</b>

Adicionalmente se debe estimar la elasticidad de la demanda, para lo cual se toman en cuenta los siguientes factores: Disponibilidad de sustitutos, Precio Relativo al poder de compra, Durabilidad del producto y Otros usos del producto. (Lamb, Hair y McDaniel, 2006)

- **Disponibilidad de sustitutos**

En el caso de la industria de gimnasios, se concluye que sí existe una disponibilidad de sustitutos en base al análisis de competencia realizado.

- **Precio Relativo al poder de compra**

Este concepto quiere decir que tanto puede afectar al presupuesto del comprador el precio del servicio del gimnasio de mujeres. Tomando en cuenta que éste es un gasto mensual que las personas deben incluir y

además que éste no es un servicio de primera necesidad, se concluye que la afectación al presupuesto es media.

- **Durabilidad del Producto**

Al ofertar un servicio que se otorga de forma directa en el punto de venta, la durabilidad es un factor que no presenta afectación ya que el cliente debería comprar muchas maquinas, contratar el servicio de guardería, nutricionista e instructor para recibir los mismos beneficios.

- **Otros usos del producto**

Esta variable tiene afectación directa con la calidad del servicio ofertada a los clientes, el precio tiene relación con la calidad de maquinas y buen servicio al cliente.

- **Conclusión**

Tomando en cuenta los 4 factores analizados, se concluye que la demanda es elástica lo cual quiere decir que la demanda puede verse afectada sí existe un incremento en precios. La demanda es elástica tomando en cuenta que éste no es un servicio de primera necesidad como la compra de leche, pan, sal, entre otros productos a los cuales el cliente no renuncia frente a un incremento en precios.

#### **4.2.3 Estrategia de precios**

La estrategia de precios elegida para el gimnasio de mujeres y sus servicios corresponde a la estrategia de status quo, en la cual se busca mantener un precio que se encuentre dentro del rango de precios de la competencia de gimnasios mixtos y de mujeres del centro norte de la ciudad de Quito. Esta

estrategia significa igualar a la competencia o cercano a ella. (Lamb, Hair y McDaniel, 2006)

Esta estrategia es elegida para garantizar la supervivencia del negocio a lo largo del tiempo, ofreciendo valores agregados y una ventaja al cliente con un precio que se encuentra dentro del rango de lo ofertado por los competidores, lo cual permite ser competitivo en el mercado siendo accesible a los potenciales compradores.

### **4.3 TÁCTICAS DE VENTAS**

La venta de los servicios del gimnasio se realizará de forma directa, sin intermediarios, a través de contacto directo con el cliente, ya que es un servicio que se oferta y se vende en el local o punto de venta.

La administradora será responsable de recibir al cliente y ofrecer al cliente todos los servicios del gimnasio. Recibirá un sueldo fijo sin comisiones; se podrán ofertar los beneficios también a través de la central telefónica, sin embargo el cierre de venta se debe realizar en el local.

Este mecanismo de venta personalizada, permite explicar de forma detallada los beneficios ofertados y que los clientes observen en la práctica el funcionamiento del gimnasio.

### **4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

El buen servicio es una herramienta que permite crear lazos de fidelidad con los clientes.

El objetivo de la empresa Gym4Life es que sus clientes obtengan el servicio en un lugar adecuado para su comodidad, realizando su entrenamiento con máquinas de tecnología y calidad, recibiendo la mejor asesoría nutricional y

complementando su ejercicio con clases dirigidas por profesionales expertos en las disciplinas. Tendrán acceso a cómodos baños, vestidores y duchas para que puedan realizar sus demás actividades después de su entrenamiento, así como el acceso a lockers para cuidado de sus objetos personales.

Además, en la guardería los niños se encontraran bajo el cuidado de profesionales expertas, las cuales guiaran las diferentes actividades realizadas por los niños durante el tiempo que permanezcan en las instalaciones del gimnasio. Los niños tendrán acceso a su propio baño y se encontraran en un espacio físico adecuado específicamente para ellos.

El servicio es complementado con el seguimiento de la rutina y la evolución de las clientes gracias al trabajo de motivación e incentivo realizado por las instructoras. Además por correo electrónico se enviaran boletines con información nutricional y tips de ejercicios que les permitan permanecer firmes en su entrenamiento. Por otro lado, se implementará una base de datos similar a un CRM, para identificar y aumentar la información de clientes, y poder satisfacer sus necesidades identificando sus factores claves para la renovación del servicio.

Para una mejor gestión del servicio al cliente, se categorizarán a las clientes de acuerdo a variables de segmentación demográfica con el fin de personalizar el envío de información de acuerdo al perfil.

Finalmente, se entregara a las clientes una tarjeta de identificación que les brindara beneficios en establecimientos asociados al deporte y ejercicio como por ejemplo tiendas de ropa deportiva y restaurantes de comida saludable.

#### **4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Se analizaran las partes de la mezcla de promoción: Publicidad, Promoción de Ventas y Relaciones Públicas.

#### 4.5.1 Publicidad

- **Comunicación directa**

Se realizarán campañas de correo directo las cuales lleguen directamente a los domicilios de mujeres del segmento. Se realizaran alianzas con tarjetas de crédito y debito que dispongan la información de los domicilios y se realice la comunicación en potenciales clientes. La distribución hacia los domicilios de los clientes se realizaría con el apoyo del proveedor Urbano Express. Se utilizaría material impreso.

- **Comunicación digital**

Se realizaran campañas de publicidad con el apoyo de los canales digitales: Página Web, Emailing y Redes sociales.

A través de la página web, las personas interesadas podrán informarse sobre los servicios ofertados por el gimnasio, así como las clases adicionales y los horarios, además podrán identificar a la marca Gym4Life. Se comunicaran también a través de banners, información de ofertas temporales.

En las redes sociales, se subirán posts en Facebook los cuales informen los beneficios del gimnasio de mujeres, las clases adicionales y la guardería. Además se comunicaran las mismas ofertas de temporada colocadas en la página web y se subirán posts con información y tips nutricionales y de ejercicio. En Youtube se subirá un video promocional de la marca y sus instalaciones, así como videos de las clases adicionales.

A través del canal de Emailing, se comunicaran los beneficios del gimnasio de mujeres, así como ofertas temporales. A través de este

canal se busca atraer a clientes para que conozcan la marca y sus servicios, invitándolos a ser clientes de la empresa.

- **Merchandising**

Se obsequiarán artículos promocionales como toallas, tomatodos, gel desinfectante, entre otros, en los cuales conste la marca, slogan y la información de contacto como la página web y el teléfono.

- **BTL**

Se realizarán activaciones BTL en los semáforos ubicados en el centro norte de Quito en el cual a través de modelos femeninas vestidas de forma deportiva y con la imagen de la marca, pancartas, flyers, entre otros, comuniquen en el sector la apertura de este nuevo gimnasio exclusivamente para mujeres y sus beneficios.

#### **4.5.2 Relaciones públicas**

Las relaciones públicas tienen como objetivo “construir buenas relaciones con los consumidores, los inversores, los medios de comunicación y sus comunidades” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 382).

Para crear y mantener una imagen positiva del gimnasio se utilizarán las siguientes estrategias:

- Invitar a figuras femeninas de la televisión, radio y prensa a conocer el concepto del gimnasio de mujeres con el servicio de guardería y clases adicionales no tradicionales, con el fin de generar publicidad gratuita para el gimnasio apalancándonos en lo novedoso y distinto del negocio en relación a los actores actuales del mercado. Se tomarán fotografías de estas personas en su visita al gimnasio y serán publicadas en las redes

sociales del gimnasio para así dar a conocer al negocio a través de la imagen de estas mujeres reconocidas.

- Se utilizará el modelo de canje con algunas figuras públicas como modelos, ex reinas, entre otras, que asistan al gimnasio de mujeres sin ningún costo a cambio de publicidad en sus redes sociales. Esta estrategia permitirá dar a conocer al negocio en los seguidores de estas personas y así posicionar la marca e incrementar las ventas.

#### **4.5.3 Promoción de ventas**

La promoción de ventas es una herramienta que permite incentivar a los potenciales clientes y así conseguir un incremento en ventas.

Las promociones que se realizaran se detallan a continuación:

##### **Ofertas de temporada:**

- Inicio de Año: Cuando empieza un nuevo año, las personas se ponen varios objetivos, entre estos asistir a un gimnasio, por lo que es importante incentivar a las mujeres con una promoción que permita incrementar el número de clientes.
- Día de la Madre: Se realizará una promoción en esta época del año ya que el giro de negocio del gimnasio tiene un enfoque femenino y de madre por el servicio de guardería, por lo que es importante ofrecer una promoción o incentivo a este segmento.
- Verano/ vacaciones: En la época de vacaciones, las mujeres tienen una predisposición mayor a realizar ejercicio y cuidar su alimentación con el fin de que su cuerpo se vea mejor en esta fecha; por lo cual existen mayores probabilidades de compra.

Se han elegido estas 3 fechas ya que existe un potencial de incremento en ventas de acuerdo a lo comentado por los expertos en la investigación de mercados tomando en cuenta que las mujeres buscan verse mejor en estas temporalidades.

#### **Ofertas de redes sociales:**

A través del fan page en Facebook, se sortearán meses gratis de entrenamiento para los números 1000, 5000 y 10000 likes con el fin de generar expectativa en este canal y incrementar el número de seguidores. Además se ofrecerán cupones de descuento a las personas que compartan mayor cantidad de veces las publicaciones realizadas por el gimnasio de mujeres.

#### **Ofertas con aliados estratégicos**

Se realizarán alianzas estratégicas con diferentes instituciones como: tiendas de ropa deportiva, cadenas de comida sana, establecimientos de depilación y bronceado, instituciones financieras y tarjetas de crédito.

Estas alianzas se realizarán con el objetivo de que los clientes de los aliados estratégicos reciban beneficios en el gimnasio, los cuales permitan incrementar el número de clientes y las ventas.

#### **4.6 DISTRIBUCIÓN**

Debido al giro de negocio, el gimnasio de mujeres no requiere un canal de distribución adicional a su ubicación física. En este lugar se realizará la venta directa al cliente y se le otorgará el servicio.

Específicamente la ubicación del gimnasio es uno de los factores de éxito más determinantes identificados en la investigación de mercados; tomando en cuenta el número de mujeres que viven en la parroquia central Ñaquito, el

gimnasio estará ubicado en la misma. Los detalles se encuentran descritos en el capítulo 6, puntos 6.4 de instalaciones y mejoras y 6.5 de localización geográfica y requerimientos de espacio físico.

## **5. CAPÍTULO V. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO**

Esta sección desarrolla todo lo relacionado a la implementación de una guardería dentro del gimnasio de mujeres, ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito.

### **5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES**

La principal estrategia de este plan de negocios es utilizar el espacio y tiempo ociosos de la actual operación.

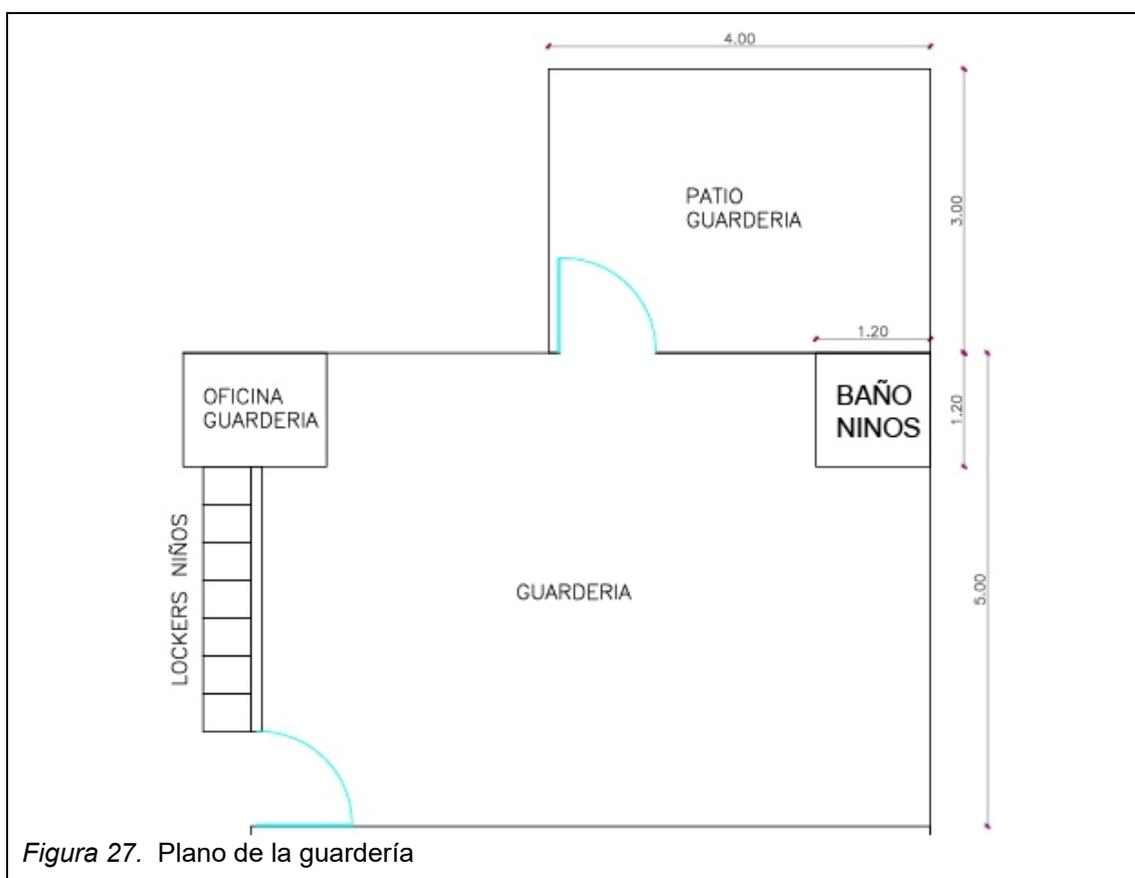
El nuevo servicio que será incluido en el negocio del gimnasio de mujeres es la guardería, actualmente no existe en la ciudad de Quito ningún gimnasio con esta característica. Los gimnasios que se pueden encontrar en el mercado únicamente ofrecen el servicio de gimnasio y clases adicionales pero no han ofertado un servicio que permita a las madres acceder a un lugar donde puedan cuidar a sus hijos mientras realizan ejercicio.

El rango de edad aceptado será de 2 a 5 años de edad tomando en cuenta que estas edades representan el 42% del total de edades en los hijos de la muestra encuestada, los resultados se encuentran en el capítulo de investigación de mercados.

Al tener un grupo con edades similares, se realizarán actividades y juegos homogéneos.

Para que el gimnasio de mujeres pueda operar correctamente, contará con un espacio específico de 35 m<sup>2</sup> en el interior y 20 m<sup>2</sup> al aire libre para que los niños puedan realizar los juegos y actividades mientras sus madres realizan su rutina de ejercicios.

A continuación se detalla el plano de la guardería:



Se realizarán cinco grupos de actividades y juegos, las cuales se detallan a continuación:

- **Sensoriales:** Dentro de esta actividad se busca que los niños realicen juegos donde puedan sentir y tocar: Juegos con plastilina, harina y agua, gelatina, hielo, entre otros.
- **Cognitivas:** Se busca que los niños realicen actividades donde tengan que pensar, por ejemplo rompecabezas, juegos con círculos y cuadrados, buscar los pares, coser, entre otros.
- **Arte:** Las actividades de arte incluyen: pintura, música, cuentos, goma y globos, dibujo libre, entre otros.

- **Juego Sostenido:** Se realizan actividades donde los niños juegan a estar en lugares de vida diaria como el supermercado, el doctor, la peluquería, entre otros.
- **Video y Recreación:** Los niños verán diferentes videos en el día, de tipo educativo y recreativo.

Las actividades fueron sugeridas por los expertos de las guarderías Gymboree y Guabatree de la ciudad de Quito y los valles.

Estas actividades estarán enfocadas a mantener entretenidos a los niños durante el tiempo que su madre este en el gimnasio, aproximadamente entre 45 minutos y una hora, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados.

Este espacio tendrá un baño adecuado físicamente para el uso de los niños, el mismo que tendrá una limpieza permanente. La guardería estará bajo la responsabilidad del Jefe de Guardería y demás personal calificado para el cuidado de niños.

En relación al número de personas que atenderán a los niños; bajo el método de observación y la información otorgada por los expertos de las guarderías antes mencionadas, se concluye que se requiere de una profesora por cada grupo de 6 a 10 niños.

A continuación se detalla la proyección de niños que serán atendidos en el año 1 en la guardería en base a los resultados de la investigación de mercados:

**Tabla 30. Proyección de niños que serán atendidos en el año 1**

Número de clientes proyectados año 1	185
% de mujeres que sí contratarían el servicio de guardería	64%
Número de Mujeres que sí contratarían el servicio de guardería	118
% de mujeres con hijos entre 2 y 5 años	42%
<b>Número de Mujeres que sí contratarían el servicio de guardería</b>	<b>50</b>
% de niños asistentes al horario de 6 a 10 am (suma de porcentajes en base a resultados de investigación de mercados)	44%
<b>Número niños asistentes al horario de 6 a 10 am</b>	<b>22</b>
% de niños asistentes al horario de 17:00 a 21:00 pm (suma de porcentajes en base a resultados de investigación de mercados)	35%
<b>Número de niños asistentes al horario de 17:00 a 21:00 pm</b>	<b>18</b>
<b>TOTAL NIÑOS ATENDIDOS</b>	<b>40</b>

Tomando en cuenta la proyección de niños, se requieren 3 profesoras por rango de horario, las mismas que estén al cuidado de los niños mientras sus madres realizan la rutina de ejercicios.

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, las madres consideraron atractivo a este servicio e indicaron que su principal preocupación sería el personal que estaría a cargo de sus hijos, y comentaron que sus principales requerimientos serían: el espacio físico adecuado y el personal calificado.

Por estas dos condiciones, el gimnasio contara con un espacio exclusivo para el desarrollo de las actividades de los niños, un baño solo para ellos y el uso de lockers. Por otro lado, las profesoras tendrán el perfil y las habilidades en educación parvularia, así como la experiencia en el cuidado de niños en los rangos de edad ofertados.

La guardería únicamente tendrá atención en los horarios de mayor demanda, de 6:00 a 8:00 am y de 17:00 a 21:00 pm, y con atención de lunes a viernes. En estos horarios, la atención será prestada por 3 personas altamente calificadas, el jefe de guardería y 2 profesoras adicionales.

Además a partir del año 3 se contratara una profesora adicional.

Validando los horarios de mayor demanda del gimnasio, se ha definido el siguiente cronograma de actividades para los niños.

**Tabla 31. Cronograma de actividades**

Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Sensorial	Cognitivo	Arte	Juego sostenido	Video y Recreación

Los niños podrán incluirse a las actividades con rangos de 20 minutos:

**Tabla 32. Actividades y horarios**

HORARIOS	MANANA				
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
6:00 a 6:20 am	Sentir materiales suaves, asperos y duros/ Snack	Clasificar colores/Snack	Pintar con globos/Snack	Juego sostenido doctor /Snack	Video cepillo de dientes /Snack
6:20 a 6:40 am	Pelar frutas/ Snack	Rompecabezas/ Snack	Granos en botellas /Snack		Video de animales salvajes /Snack
6:40 a 7:00 am	Separar clips entre granos/ Snack	Buscar los pares/Snack	Goma y pintura /Snack	Juego sostenido avion	Video de cómo vestirse /Snack
7:00 a 7:20 am	Espuma de carnaval	Juntar mitad de cuerpos	Pintar con gelatina		Picnic
7:20 a 7:40 am	Arena y arañas	Clasificar Tamaños	Cepillo y pasta de dientes	Juego sostenido peluqueria	Picnic
7:40 a 8:00 am	Derretir hielo con sal y agua tibia	Poner y sacar objetos de vasos con pinzas	Pintar con cocoa	Juego sostenido zoologico	Video de colores
8:00 a 8:20 am	Harina y aceite jhonson	Figuras geometricas	Pegar granos		Video de plantas
8:20 a 8:40 am	Sentir Fideos	Collares con fruit loops	Pintar con acuarela	Juego sostenido mecanico	Capitulo de pepa pig
8:40 a 9:00 am	Avena e insectos	Pegar stickers en lineas	Sellos	Juego sostenido zapateros	Picnic
9:00 a 9:20 am	Telas de diferentes texturas	Figuras con ligas	Pintar con crayones	Juego sostenido chefs y cocina	Picnic
9:20 a 9:40 am	Lavar bebes con esponjas	Coser	Moldes y Ceramica		Video de frutas
9:40 a 10:00 am	Hacer Silly Putty	Pegar stickers en circulos		Juego sostenido supermercado	Capitulo de pepa pig

HORARIOS	TARDE Y NOCHE				
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
17:00 a 17:20 pm	Sentir materiales suaves, asperos y duros	Clasificar colores	Pintar con globos	Juego sostenido doctor	Video cepillo de dientes
17:20 a 17:40 pm	Pelar frutas	Rompecabezas	Granos en botellas		Video de animales salvajes
17:40 a 18:00 pm	Separar clips entre granos	Buscar los pares	Goma y pintura	Juego sostenido avion /Snack	Video de cómo vestirse
18:00 a 18:20 pm	Espuma de carnaval/Snack	Juntar mitad de cuerpos/Snack	Pintar con gelatina/Snack		Picnic interno
18:20 a 18:40 pm	Arena y arañas/Snack	Clasificar Tamaños/Snack	Cepillo y pasta de dientes/Snack	Juego sostenido peluqueria/Snack	Picnic interno
18:40 a 19:00 pm	Derretir hielo con sal y agua tibia/ Snack	Poner y sacar objetos de vasos con pinzas/Snack	Pintar con cocoa/Snack	Juego sostenido zoológico	Video de colores
19:00 a 19:20 pm	Harina y aceite jhonson	Figuras geometricas	Pegar granos		Video de plantas
19:20 a 19:40 pm	Sentir Fideos	Collares con fruit loops	Pintar con acuarela	Juego sostenido mecanico	Capitulo de pepa pig
19:40 a 20:00 pm	Avena e insectos	Pegar stickers en lineas	Sellos	Juego sostenido zapateros	Picnic
20:00 a 20:20 pm	Hacer Silly Putty/ Descanso	Figuras con ligas	Sellos	Juego sostenido chefs y cocina	Picnic
20:20 a 20:40 pm	Lavar bebes con esponjas/ Descanso	Coser/ Descanso	Pintar con crayones/ Descanso		Video de frutas
20:40 a 21:00 pm	Telas de diferentes texturas/ Descanso	Pegar stickers en circulos/ Descanso		Juego sostenido supermercado/ Descanso	Capitulo de pepa pig/Descanso

Los snacks que se servirán a los niños son:

**Tabla 33. Tipos de Snacks**

<b>Tipos de Snacks</b>	Chifles aguacate y queso + bebida
	Chochos con tostado y tomate + bebida
	Granola con yogurt y banano + bebida
	Brownie, uvas y bebida
	Papas cocinadas con salsa rosada + bebida
	Alternativo en caso de alergia o snack de casa nutritivo

Además, se realizarán encuestas a los clientes para identificar posibles necesidades respecto a los horarios y días de atención con el fin de perfeccionar el modelo de servicio.

## **5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS**

Dentro de la guardería se deben considerar los riesgos y las posibles dificultades que podrían presentarse.

El cuidado de niños abarca varios riesgos, los cuales se detallan continuación:

- **Riesgo de enfermedades infectocontagiosas**

En la guardería existe el riesgo que los niños puedan contagiarse de enfermedades infecciosas o virales. Para reducir este riesgo se garantizará una higiene y limpieza permanente en este espacio, la frecuencia será de cada hora. Adicionalmente, las profesoras tendrán al alcance papel toalla, paños húmedos, gel desinfectante y alcohol para la limpieza del aula y de los niños.

Las profesoras deberán vigilar que niños que tengan síntomas de enfermedades infectocontagiosas no puedan asistir durante estos días a la guardería, con el fin de evitar contagios. Se informará a las madres de esta condición al momento de la contratación del servicio y se les solicitará que informen al personal de guardería cualquier cambio de salud en el niño. Finalmente se contará con un botiquín que disponga de lo necesario para casos de emergencia.

- **Riesgo accidentes o golpes**

Por el concepto de una guardería existe el riesgo que mientras los niños juegan puedan sufrir pequeños golpes. Para reducir este riesgo las

profesoras deberán identificar si un niño tiene problemas de comunicación con los demás niños actuando de forma grosera y le prestaran mayor atención para evitar accidentes con otros niños. Por otro lado, la infraestructura estará diseñada para evitar riesgos de accidentes y se utilizaran protectores en los juegos y los espacios de mayor exposición. Ej.: Colchonetas bajo los juegos y seguros de niños.

Adicionalmente, el botiquín dispondrá de cremas para golpes e hinchazón. Se fomentará una cultura proactiva en las profesoras con el fin de que se encuentren alertas y activas para evitar posibles accidentes en los niños. Finalmente se otorgará un seguro de accidentes personales a los niños con el fin de que estén cubiertos frente a accidentes graves.

- **Riesgo de no adaptación**

Existe una probable riesgo de que nos niños no se adapten en la guardería, con el fin de reducir este riesgo se iniciará un plan dentro del cual las madres asistan con los niños a la guardería los primeros días y poco a poco ir reduciendo la cantidad de tiempo que se quedan con ellos hasta que se sientan cómodos y adaptados. Además las profesoras crearan afinidad y confianza con los niños a fin de darles tranquilidad y reducir su nivel de ansiedad y sensación de miedo.

- **Dificultad para obtener permisos de funcionamiento**

Con el fin de reducir esta posible dificultad, se solicitará a las entidades correspondientes los requisitos necesarios para obtener los permisos de funcionamiento. En base a los mismos se realizará la adecuación de la guardería, así el impacto de esta posible dificultad es reducido.

### 5.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS

A continuación se expone el mejoramiento del servicio de guardería y la inclusión del nuevo servicio de clases adicionales no tradicionales como beneficio adicional del gimnasio de mujeres.

- **Mejoramiento Continuo**

Para el mejoramiento continuo de este servicio se realizarán evaluaciones con las madres de familia con el fin de conocer su nivel de satisfacción respecto a la guardería. Estas evaluaciones estarán enfocadas a conocer si el perfil de las docentes es correcto, horarios y actividades realizadas con los niños.

En base a los resultados de las evaluaciones se tomarán medidas para mantener los niveles de satisfacción elevados.

Por otro lado con los nuevos clientes se buscará conocer si el rango de edad de los niños debe ser aumentado y en base a esto determinar estrategias para la adecuación del espacio físico y contratación de más personal.

Finalmente se trabajará en una estrategia en la cual después del año 5, los niños de la guardería puedan también realizar actividades de gimnasio enfocadas para sus edades, de esta manera se mantendrá el concepto de gimnasio dentro de toda la compañía y se ofrecerá también un diferenciador dentro de este servicio agregado que el gimnasio de mujeres ofrece a sus clientes.

Para el desarrollo de esta estrategia se consultará con las clientes del gimnasio de mujeres que hagan uso del servicio de guardería con el fin de escuchar sus recomendaciones y sugerencias. Además se consultará

con expertos en el exterior y médicos con el fin de salvaguardar la salud de los niños y garantizar que los ejercicios que realicen sean acorde a sus edades.

- **Nuevos Servicios**

Un nuevo servicio que se está incluyendo dentro del servicio de gimnasio de mujeres además de la guardería, es la inclusión de clases adicionales no tradicionales como Pole Dance, Kangoo Jump y Danza Árabe. Estas clases están siendo incluidas dentro de las alternativas con el fin de que las mujeres puedan acceder a más opciones y puedan beneficiarse de estas clases que comúnmente son realizadas únicamente por el género femenino. De esta manera se ofertara al mercado éste beneficio no incluido en gimnasios mixtos.

#### **5.4 COSTOS DE DESARROLLO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS**

A continuación se detallan los valores y materiales necesarios para el equipamiento de la guardería.

Tabla 34. Equipamiento de la guardería

EQUIPAMIENTO GUARDERÍA					
PARTE 1					
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Piso Guarderia	\$45.00	20	\$792.00	\$900.00	
Mesa Varias Actividades	\$66.87	3	\$176.54	\$200.61	
Resbaladera	\$236.94	1	\$208.51	\$236.94	
Casa de Juguete	\$294.30	1	\$258.98	\$294.30	
Cocina de Juguete	\$304.71	1	\$268.14	\$304.71	
Sillas niños	\$12.19	20	\$214.54	\$243.80	
Difrases Niños	\$26.21	10	\$230.65	\$262.10	
Rompecabezas tipo 1	\$4.92	5	\$21.65	\$24.60	
Rompecabezas tipo 2	\$5.48	5	\$24.11	\$27.40	
Rompecabezas tipo 3	\$4.19	5	\$18.44	\$20.95	
Legos Cognitivo	\$25.42	5	\$111.85	\$127.10	
Crayolas guarderia	\$41.71	2	\$73.41	\$83.42	
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,067.94</b>	<b>78</b>	<b>\$2,398.82</b>	<b>\$2,725.93</b>	

EQUIPAMIENTO GUARDERÍA					
PARTE 2					
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Crayola tipo 2	\$33.93	2	\$59.72	\$67.86	
Balde Sensorial	\$3.57	15	\$47.12	\$53.55	
Juego Exterior	\$178.22	1	\$156.83	\$178.22	
Columpios	\$48.89	3	\$129.07	\$146.67	
Cuentos	\$17.43	10	\$153.38	\$174.30	
Colchoneta Niños	\$32.03	5	\$140.93	\$160.15	
Bebes medianos	\$28.90	5	\$127.16	\$144.50	
Bebes Pequeños	\$10.57	8	\$74.41	\$84.56	
Juego de Cocina tipo 1	\$19.45	3	\$51.35	\$58.35	
Juego de Cocina tipo 2	\$21.55	2	\$37.93	\$43.10	
Mesa de dibujo	\$43.64	4	\$153.61	\$174.56	
Caballo para exterior	\$50.41	3	\$133.08	\$151.23	
<b>TOTAL</b>	<b>\$488.59</b>	<b>61</b>	<b>\$1,264.60</b>	<b>\$1,437.05</b>	

EQUIPAMIENTO GUARDERÍA					
PARTE 3					
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Juegos sensorial tipo 1	\$1.66	10	\$14.61	\$16.60	
Juegos sensorial tipo 2	\$1.93	10	\$16.98	\$19.30	
Juego Cognitivo letras	\$2.30	10	\$20.24	\$23.00	
Juego Cognitivo colores	\$5.54	10	\$48.75	\$55.40	
Juego Cognitivo cubos	\$30.24	4	\$106.44	\$120.96	
Minirodillo arte	\$1.98	20	\$34.85	\$39.60	
Juego Colores	\$12.18	5	\$53.59	\$60.90	
Juego Marcadores	\$6.91	5	\$30.40	\$34.55	
Pinturas Arte	\$2.03	20	\$35.73	\$40.60	
Pinceles Arte	\$1.80	20	\$31.68	\$36.00	
Juego de Temperas	\$4.30	5	\$18.92	\$21.50	
Tijeras Niños	\$3.60	10	\$31.68	\$36.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$74.47</b>	<b>129</b>	<b>\$443.88</b>	<b>\$504.41</b>	

EQUIPAMIENTO GUARDERÍA					
PARTE 4					
Cartulina Colores	\$0.54	20	\$9.50	\$10.80	
Hojas Papel Bond	\$0.80	20	\$14.08	\$16.00	
Pliegos papel	\$0.09	50	\$3.96	\$4.50	
Pliegos foamy	\$0.83	10	\$7.30	\$8.30	
Papel colores cognitivo	\$2.04	10	\$17.95	\$20.40	
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.30</b>	<b>110</b>	<b>\$52.80</b>	<b>\$60.00</b>	

EQUIPAMIENTO GUARDERÍA	
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 4,727.39</b>
PARTE 1	\$ 2,725.93
PARTE 2	\$ 1,437.05
PARTE 3	\$ 504.41
PARTE 4	\$ 60.00

Los productos que deben ser renovados constantemente en la guardería como las hojas de papel bond, cartulinas, pliegos de papel, temperas, entre otros, se encuentran considerados en el plan financiero dentro de la descripción de útiles de oficina.

Para el equipamiento adicional de la guardería se plantea una renovación de los juegos en un plazo posterior a los primeros 5 años, considerando que serán utilizados únicamente por 6 horas diarias y de lunes a viernes.

En el caso de que exista un desgaste de los juegos en el periodo inferior a 5 años, este gasto adicional deberá ser aprobado por la gerencia general y solicitado por la Jefatura de la Guardería con su debida justificación.

## **5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL**

El negocio de gimnasio de mujeres con una guardería incluida será registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), el mismo que está encargado de la protección de la marca, lema comercial, descubrimiento y otros.

El nombre que se va a registrar es Gym4Life y se patentará el negocio de gimnasio de mujeres con una guardería incluida.

A través de este instituto se podrá cuidar que los competidores o posibles competidores no puedan copiar o imitar el negocio.

## 6. CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se define lo relacionado a la operación del gimnasio.

### 6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

En el negocio de gimnasio de mujeres se contratarán los servicios de los siguientes proveedores:

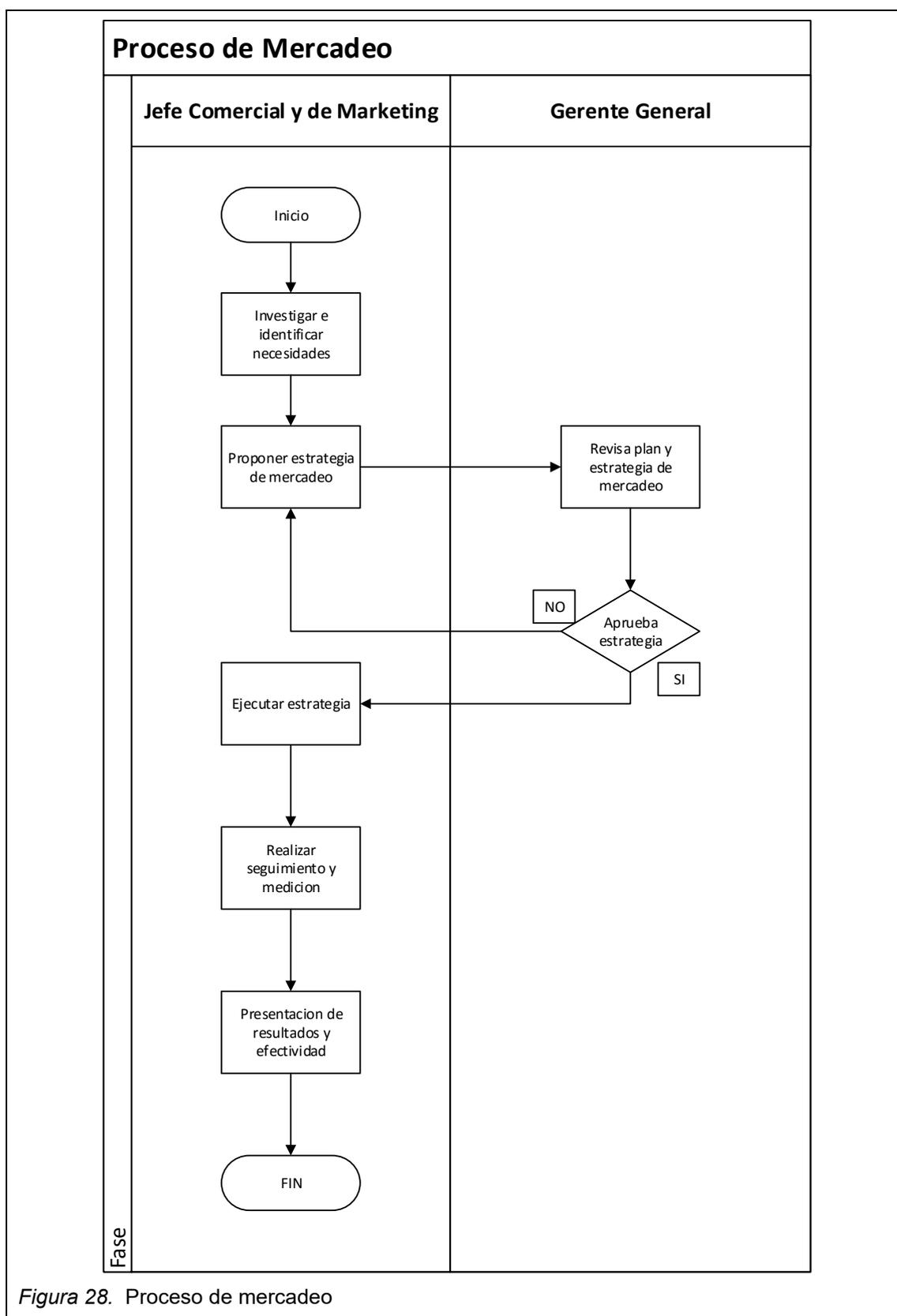
- **Coca Cola:** Proveedor de Agua y bebidas hidratantes. Se requerirá un stock de 500 bebidas por mes. Este valor fue recomendado por los expertos de los gimnasios que fueron entrevistados.
- **Taurus:** Proveedor de mantenimiento de máquinas. Se requerirá un mantenimiento de máquinas semestral por parte del proveedor indicado.
- **Dilipa:** Proveedor de suministros de oficina. Se requerirá por parte del proveedor material para oficina: Esferos, Hojas, Toners, entre otros.
- **Comseg:** Proveedor de seguridad y guardianía. Se requerirá mensualmente por parte del proveedor los servicios de seguridad, alarma, monitoreo y guardianía.
- **Tecniseguros:** Broker proveedor de seguros contra robo e incendio, así como seguros de vida y de asistencia médica para los colaboradores. Es responsable además del manejo de reclamos hacia las aseguradoras.
- **Integral Clean:** Proveedor de limpieza y aseo. Se requerirá diariamente por parte del proveedor los servicios limpieza y aseo a todas las áreas del gimnasio.

## 6.2 CICLO DE OPERACIONES

En el gimnasio de mujeres existirán 3 procesos que abarcan a las distintas áreas. Estos procesos son:

- **Proceso de Mercadeo:** Está encargado de identificar las necesidades del mercado y en base a esto definir estrategias que permitan atraer clientes para el gimnasio.
- **Proceso de Venta:** Está encargado de recibir al cliente y otorgarle toda la información necesaria para que conozca los servicios del gimnasio, además dentro de este proceso intervienen los instructores, profesoras de guardería y nutricionista de tal manera que el cliente reciba la atención necesaria para iniciar con el servicio contratado.
- **Proceso de Posventa:** Está encargado de otorgarle al cliente todos los servicios necesarios para mantenerlo con un nivel de satisfacción elevado, y así renueve los servicios que el gimnasio puede ofrecerle.

A continuación se detalla en qué consiste cada proceso y sus responsables:



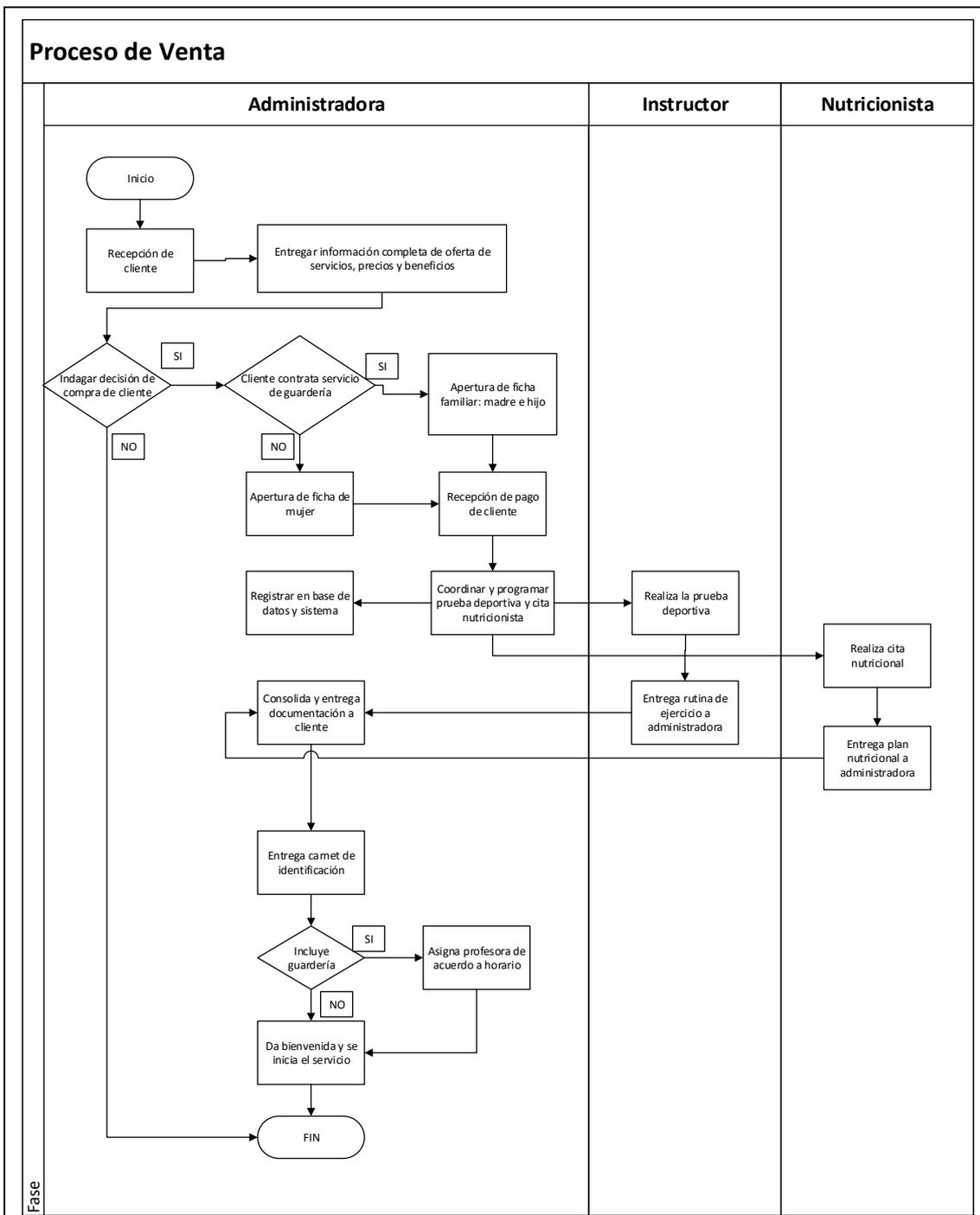


Figura 29. Proceso de venta

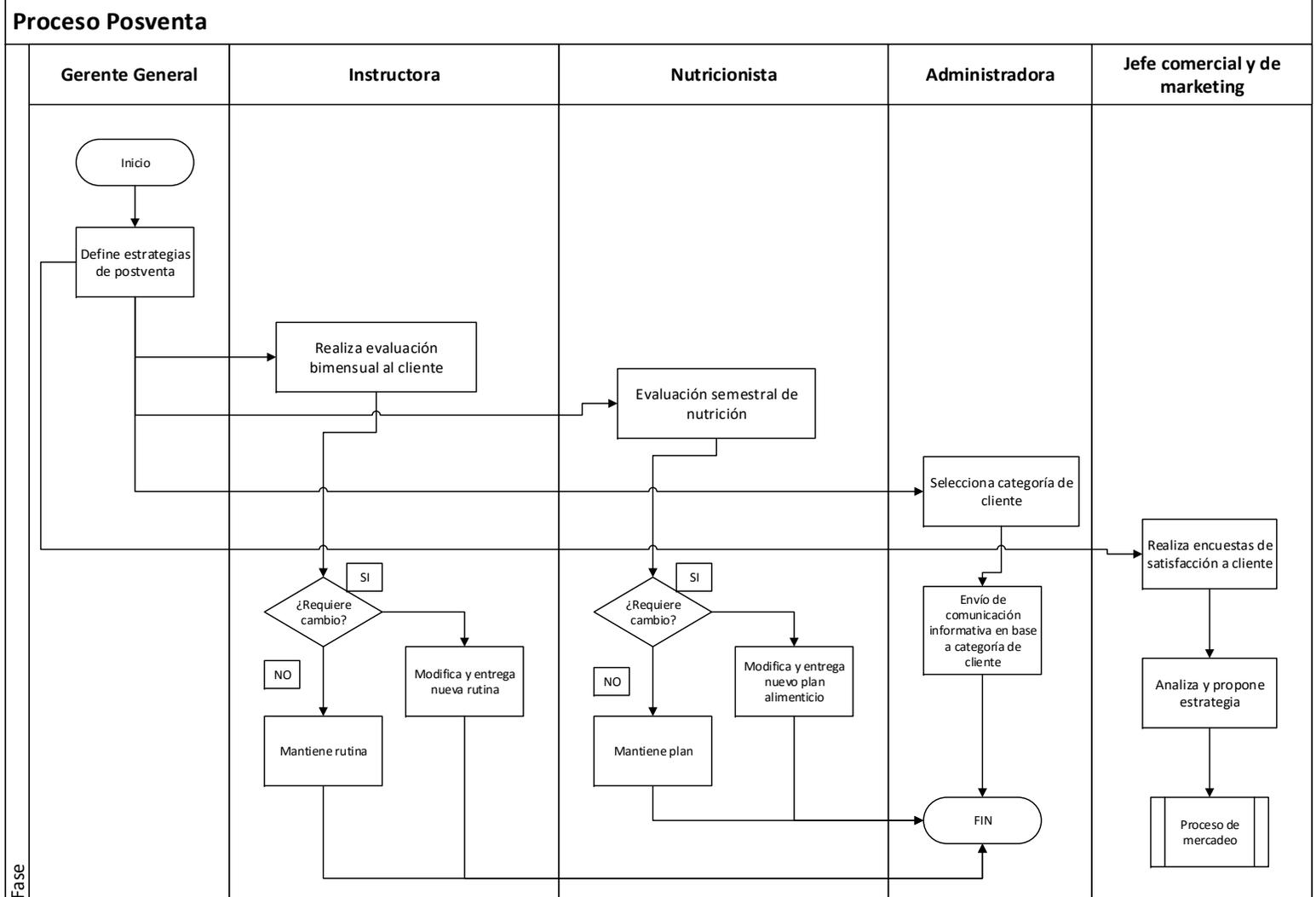


Figura 30. Proceso de posventa

Por otro lado, se detallan los horarios de atención del gimnasio de mujeres así como las clases adicionales.

- **Horarios de Atención Gimnasio y servicio de máquinas**

**Tabla 35. Horarios de Atención Gimnasio**

	Días y horarios de atención MAQUINAS						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Horario	De 6:00 AM a 22:00 PM	De 6:00 AM a 22:00 PM	De 6:00 AM a 22:00 PM	De 6:00 AM a 22:00 PM	De 6:00 AM a 22:00 PM	De 9:00 AM a 13:00 PM	De 9:00 AM a 13:00 PM
Cantidad de Horas Diarias	16	16	16	16	16	4	4
Total de Horas Semanales	88						
Cantidad de Semanas por Mes	4						
Total de Horas por Mes	352						

- **Horarios de atención clases adicionales**

Los horarios y la frecuencia de las clases adicionales fueron definidos en función de los resultados de la investigación de mercados, se tomaron en cuenta los siguientes factores: Horarios y clases de mayor demanda.

**Tabla 36. Horarios y clases**

Horarios y Clases Adicionales						
Mañana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
6:00 AM a 7:00 AM	Pilates	Bailoterapia	Pilates	Yoga	Pilates	
7:00 AM a 8:00 AM	Zumba	Kangoo Jump	Trx	Bailoterapia	Danza Arabe	
8:00 AM a 9:00 AM	Pole Dance	Danza Arabe	Pole Dance	Kangoo Jump	Pole Dance	
Noche	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
18:00 PM a 19:00 PM	Pole Dance	Kangoo Jump	Danza Arabe	Pole Dance	Kangoo Jump	
19:00 PM a 20:00 PM	Bailoterapia	Pilates	Bailoterapia	Pilates	Bailoterapia	
20:00 PM a 21:00 PM	Yoga	Trx	Yoga	Zumba	Trx	

	Días y horas de atención CLASES ADICIONALES						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Numero de Clases por día	6	6	6	6	6	0	0
Total de Clases Semanales	30						
Total de Clases por Mes	120						
Numero de Personas por Clase	20						
Total de Personas atendidas en clases por Mes	2400						

Tomando en cuenta lo antes analizado, se concluye la capacidad máxima de atención del gimnasio en base al número de clases, número de máquinas y horarios.

**Tabla 37. Capacidad máxima de atención del gimnasio**

<b>Cálculo de la capacidad máxima del gimnasio por mes</b>	
Número de Máquinas en todo el gimnasio	35
Mínimo de Personas Atendidas por hora solo con máquinas	35
Total de Horas por mes	352
Número de Personas atendidas por mes solo en máquinas	12320
Número de Clases por día	6
Número de personas por clase	20
Total personas atendidas por mes en clases	2400
<b>TOTAL CAPACIDAD GIMNASIO POR MES EN NUMERO DE PERSONAS ATENDIDAS</b>	<b>14720</b>

La capacidad máxima del gimnasio permite determinar que sí es posible crecer en número de clientes ya que su espacio físico lo permite.

### **6.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS**

El gimnasio de mujeres requiere por su giro de negocio distintos tipos de máquinas para realizar ejercicio. El gimnasio estará dividido en áreas de acuerdo a las partes del cuerpo que se quiera ejercitar, tendrá también un área de ejercicios cardiovasculares. Además tendrá el área de clases adicionales y guardería.

Dentro de las instalaciones del gimnasio se encontraran las oficinas de la Gerencia General y la jefatura comercial y de marketing, así como los demás colaboradores. Para el desarrollo de sus actividades se detallan los equipos que se requieren para las siguientes áreas:

- Área Administrativa - Área de Piernas y Glúteos
- Clases Adicionales - Área de Abdomen y Cintura
- Área Cardiovascular - Área de brazos y espalda

Tabla 38. Equipos de oficina

Equipos de oficina					
Tipo	Detalle	Cantidad	Precio sin iva	Precio	Total
Mobiliario	Estaciones de Trabajo	5	\$ 85.64	\$ 97.32	\$ 486.60
	Sillon de Recepción	1	\$ 179.92	\$ 204.46	\$ 204.46
	Archivadores	4	\$ 22.00	\$ 25.00	\$ 100.00
	Dispensadores de Agua	2	\$ 61.27	\$ 69.63	\$ 139.26
	Purificador de Agua	2	\$ 51.07	\$ 58.03	\$ 116.06
	Sillas para escritorio	4	\$ 101.36	\$ 115.18	\$ 460.72
	Otras sillas	10	\$ 43.21	\$ 49.10	\$ 491.00
<b>Total</b>					<b>\$ 1,998.10</b>
Equipos de Oficina	Grapadora	5	\$ 10.56	\$ 12.00	\$ 60.00
	Perforadora	5	\$ 10.56	\$ 12.00	\$ 60.00
	Telefono de mesa	5	\$ 32.21	\$ 36.60	\$ 183.00
	Telefono inalambrico	1	\$ 26.71	\$ 30.35	\$ 30.35
<b>Total</b>					<b>\$ 333.35</b>
Equipo de Computo y Tecnología	Laptop	5	\$ 506.21	\$ 575.24	\$ 2,876.20
	Impresora	1	\$ 105.60	\$ 120.00	\$ 120.00
	Diseño pagina web	1	\$ 220.00	\$ 250.00	\$ 250.00
	Dominio hosting	1	\$ 88.00	\$ 100.00	\$ 100.00
	Antivirus	1	\$ 39.60	\$ 45.00	\$ 45.00
	Sistema	1	\$ 440.00	\$ 500.00	\$ 500.00
	Paquete Office	1	\$ 88.00	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>Total</b>					<b>\$ 3,991.20</b>
Equipo de seguridad y vigilancia	Cámaras y Alarmas	1	\$ 176.00	\$ 200.00	\$ 200.00
	<b>Total</b>				
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>\$ 6,522.65</b>

Ver Anexo 5

A continuación se detallan los equipos requeridos para el área de clases adicionales:

**Tabla 39. Equipamiento de gimnasio**

EQUIPAMIENTO GIMNASIO					
CLASES ADICIONALES					
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Colchonetas varios usos tatami	\$45.00	20	\$792.00	\$900.00	
Colchonetas azules	\$24.00	20	\$422.40	\$480.00	
Steps	\$40.00	20	\$704.00	\$800.00	
Fitball	\$25.00	20	\$440.00	\$500.00	
Mancuernas bailoterapia	\$20.00	40	\$704.00	\$800.00	
Balones	\$29.00	20	\$510.40	\$580.00	
Bastones	\$6.00	10	\$52.80	\$60.00	
Bandas TRX	\$160.00	10	\$1,408.00	\$1,600.00	
Kettebell	\$1.90	20	\$33.44	\$38.00	
Reformer Pilates	\$1,200.00	6	\$6,336.00	\$7,200.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,550.90</b>	<b>\$186.00</b>	<b>\$11,403.04</b>	<b>\$12,958.00</b>	

Ver Anexo 6

EQUIPAMIENTO GIMNASIO					
MÁQUINAS ÁREA CARDIOVASCULAR					
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Caminadoras	\$3,900.00	4	\$13,728.00	\$15,600.00	
Escaladoras	\$3,300.00	2	\$5,808.00	\$6,600.00	
Bicicleta Estatica	\$2,365.00	4	\$8,324.80	\$9,460.00	
Bicicleta Eliptica	\$2,640.00	3	\$6,969.60	\$7,920.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$12,205.00</b>	<b>\$13.00</b>	<b>\$34,830.40</b>	<b>\$39,580.00</b>	

MÁQUINAS ÁREA BRAZOS Y ESPALDA					
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Fondo de triceps	\$2,532.92	1	\$2,228.97	\$2,532.92	
Máquina de biceps y triceps	\$1,980.00	1	\$1,742.40	\$1,980.00	
Pecho	\$2,532.92	1	\$2,228.97	\$2,532.92	
Portamancuernas	\$811.80	1	\$714.38	\$811.80	
Banco para hombros	\$288.75	1	\$254.10	\$288.75	
Máquina de espalda	\$2,635.60	1	\$2,319.33	\$2,635.60	
Mancuernas 2KG	\$20.00	10	\$176.00	\$200.00	
Mancuernas 3KG	\$29.00	10	\$255.20	\$290.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$10,830.99</b>	<b>26</b>	<b>\$9,919.35</b>	<b>\$11,271.99</b>	

MAQUINAS ÁREA ABDOMEN Y CINTURA					
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Máquina de abdomen	\$2,532.92	1	\$2,228.97	\$2,532.92	
Banco regulable abdomen	\$600.60	1	\$528.53	\$600.60	
Banco plano abdomen	\$311.85	1	\$274.43	\$311.85	
Polea gemela cintura	\$3,873.10	1	\$3,408.33	\$3,873.10	
Tabla abdominales	\$642.40	1	\$565.31	\$642.40	
Fondo de paralelas	\$716.10	1	\$630.17	\$716.10	
Máquina torso rotatorio	\$2,823.70	1	\$2,484.86	\$2,823.70	
Barra cintura	\$88.00	3	\$232.32	\$264.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$11,588.67</b>	<b>10</b>	<b>\$10,352.91</b>	<b>\$11,764.67</b>	
MAQUINAS ÁREA PIERNAS Y GLUTEOS					
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Máquina 1 gluteos	\$2,532.92	1	\$2,228.97	\$2,532.92	
Máquina 2 gluteos	\$2,041.60	1	\$1,796.61	\$2,041.60	
Femorales	\$2,616.90	1	\$2,302.87	\$2,616.90	
Cuadriceps	\$2,468.40	1	\$2,172.19	\$2,468.40	
Aductores	\$2,301.20	1	\$2,025.06	\$2,301.20	
Pantorrillas	\$2,273.70	1	\$2,000.86	\$2,273.70	
<b>TOTAL</b>	<b>\$14,234.72</b>	<b>6</b>	<b>\$12,526.55</b>	<b>\$14,234.72</b>	

<b>OTROS</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO SIN IVA</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Piso de caucho- m2	\$28.00	50	\$1,232.00	\$1,400.00
Lockers	\$80.35	2	\$141.42	\$160.70
Extractores de Olores	\$20.53	8	\$144.53	\$164.24
Secador de mano baños	\$41.06	4	\$144.53	\$164.24
Tachos de Basura	\$15.17	6	\$80.10	\$91.02
Espejos	\$15.17	10	\$133.50	\$151.70
Duchas	\$32.98	5	\$145.11	\$164.90
Gabinete de Baño	\$150.89	4	\$531.13	\$603.56
Inodoro y lavamanos maño	\$129.46	4	\$455.70	\$517.84
TV 32 pulgadas	\$445.54	2	\$784.15	\$891.08
Minicomponente	\$445.54	3	\$1,176.23	\$1,336.62
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,404.69</b>	<b>98</b>	<b>\$4,968.39</b>	<b>\$5,645.90</b>

Ver Anexo 7

Se propone realizar una re inversión para equipamiento nuevo posterior al plazo de 5 años evaluando la calidad y depreciación de los ítems planteados para el equipamiento del gimnasio.

#### **6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS**

Las instalaciones del gimnasio de mujeres tendrá la siguiente distribución de espacio físico. Se considero el espacio para la guardería, clases adicionales, oficinas administrativas, recepción, baños, lockers y vestidores.

#### **Planta Baja:**

Se encontrará lo siguiente:

- Oficinas Gerente General
- Oficina Jefe financiero
- Oficina Jefe comercial y de marketing
- Recepción
- Sala de espera
- Guardería y baño de niños
- Área de entrenamiento cardiovascular y dispensadores de agua

- Baño
- Lockers guardería y Lockers para el área cardiovascular.

**Planta Alta:**

Se encontrará lo siguiente:

- Área de clases adicionales (2 tipos)
- Duchas, baños, lockers y vestidores
- Área de piernas y glúteos
- Área de brazos y espalda
- Área de abdomen y cintura
- Dispensadores de agua
- Área de instructores

Los planos del gimnasio se colocan a continuación con la distribución antes mencionada.



• Plano Planta Alta

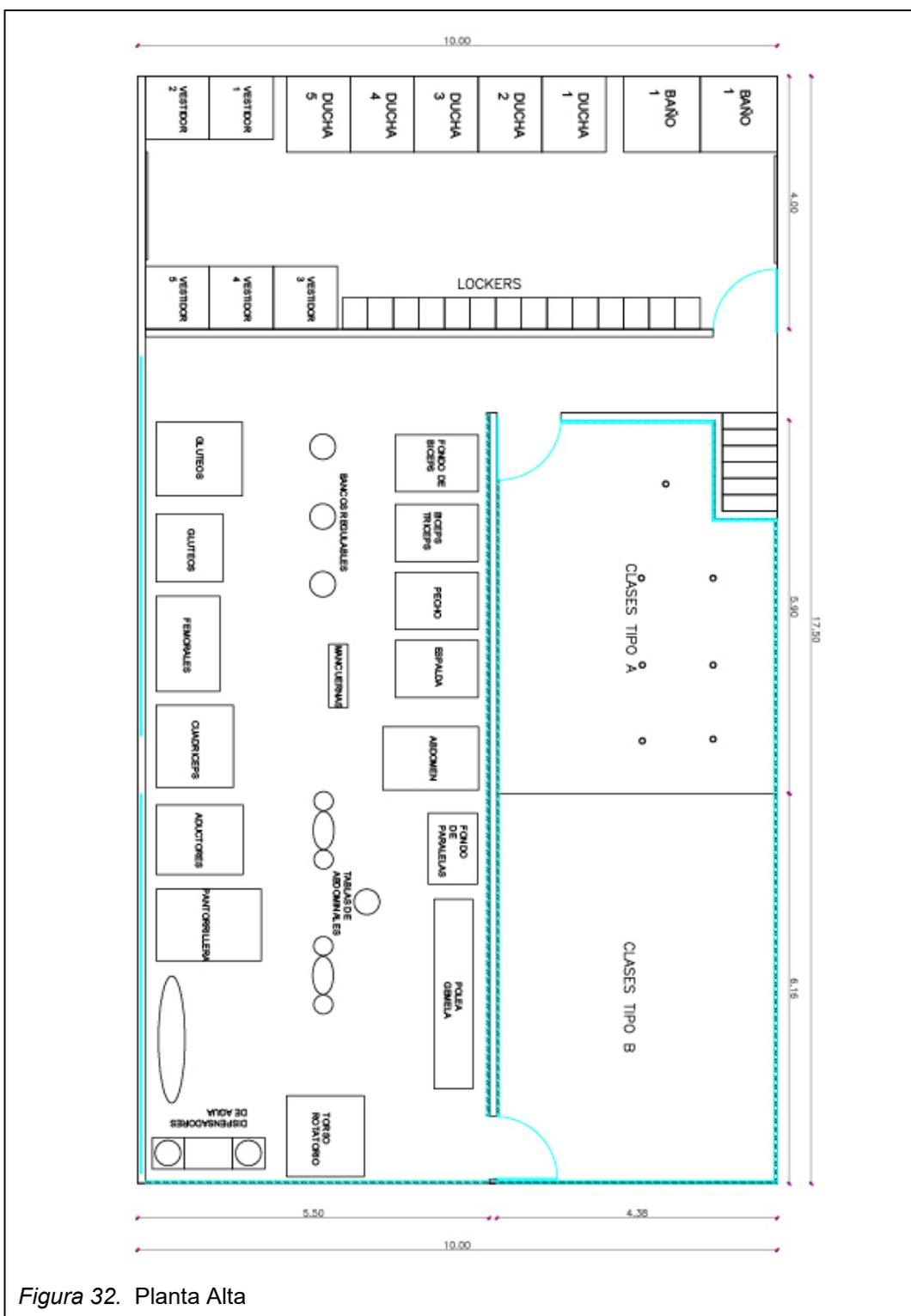


Figura 32. Planta Alta





- **Requerimientos de espacio físico**

Este local dispone de 350 m<sup>2</sup> en las dos plantas, el espacio físico será adecuado para el correcto funcionamiento del gimnasio de mujeres, la guardería y las clases adicionales de acuerdo a los planos indicados. Además después del plazo de 5 años se planteara realizar una remodelación del espacio físico para dar una nueva ambientación al gimnasio.

## **6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

El negocio de gimnasio de mujeres manejará un inventario de las máquinas, colchonetas, mancuernas, balones, barras, kettebells, fitballs, entre otras. Además se llevara un inventario de los juegos que utilicen los niños en la guardería.

Todo este equipamiento se encontrará colocado en las diferentes áreas del gimnasio y la administradora estará encargada de realizar un inventario semanal de las cantidades.

El gimnasio contará también con cámaras que permitirán cuidar la seguridad de clientes y además mantener un control del cuidado de la infraestructura y equipos del gimnasio por parte de clientes y el personal contratado.

## **6.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

Para la apertura del gimnasio, se requiere lo siguiente: (Anexo 8)

- Patente
  - Ruc
  - Nombramiento vigente
  - Copia de la cedula y papeleta de votación del representante legal
  - Formulario de acuerdo legal y uso de medios electrónicos

- Formulario de inscripción patente
- Escritura de constitución de la compañía
- Licencia única de actividades económicas (LUAE)
  - Formulario único de solicitud de LUAE
  - Copia del RUC
  - Copia de la cedula y papeleta de votación del representante legal
  - Copia del nombramiento del representante legal
- Autorización del dueño para colocar el rótulo, dimensiones y esquema gráfico
- Inspección de los bomberos
- Inspección de Salud
- Autorización para el funcionamiento de centros de desarrollo infantil en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)
  - Solicitud con atención al Director de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia
  - Copia de Nombramiento del representante legal
  - Copia de la cedula y papeleta de votación del representante legal
  - Copia del contrato de arrendamiento registrado
  - Plano del local
  - Plan de trabajo
  - Manual de procedimiento interno
  - Nómina del personal
  - Presupuesto
  - Inventario de mobiliario y material didáctico
  - Inspección de instalaciones
- Informe de compatibilidad y uso de suelos
  - Solicitud en formulario de la Zona norte
  - Informe de regulación metropolitana IRM
  - Copia de cedula y papeleta de votación del representante legal
  - De acuerdo a lo investigado, si es posible aperturar el gimnasio de mujeres con la guardería en la zona planificada.

## Gimnasio

**INFORME DE COMPATIBILIDAD PERMITIDO**

**ICUS PRELIMINAR**

**Normativa aplicada:** PUOS - ANEXO 11 ORD. No. 447

**Actividad:** F45200106 CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS, (ESTADIOS, PISCINAS, GIMNASIOS, ETC. EXCEPTO SUS EDIFICIOS Y PISCINAS PARTICULARES) - 2E  
EDIFICIOS DE OFICINAS PÚBLICAS, PRIVADAS Y CORPORATIVAS

**Uso de suelo:** M Múltiple

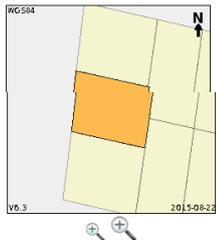
**Tipología:** CS6 Comercio sectorial de Oficinas administrativas (2)

**Compatibilidad:** COMPATIBLE

**El informe debe ser emitido en:** Administración Zonal Norte (Eugenio Espejo)

---

**INFORMACIÓN CATASTRAL DEL LOTE EN UNIPROPIEDAD \***

<b>PROPIETARIO</b>		
C.C./R.U.C.:	17*****01	
Nombre:	HERCESA FERROCARRIL INMOBILIARIA SA	
<b>DATOS TÉCNICOS DEL LOTE</b>		
Número de predio:	59076	
Geo clave:	170104120075015112	
Clave catastral anterior:	11206 11 001 000 000 000	
En derechos y acciones:	NO	
Área de lote (escritura):	400,00 m <sup>2</sup>	
Área de lote (levantamiento):	0,00 m <sup>2</sup>	
Área bruta de construcción total:	2453,94 m <sup>2</sup>	
Frente del lote:	16,01 m	
Administración zonal:	NORTE	
Parroquia:	Iniaquito	
Barrio / Sector:	BATAN BAJO	

---

CALLE	Ancho (m)	Referencia
SHYRIS DE LOS AVENIDA	32	5 m ancho de vía
DE LOS SHYRIS	0	

**Figura 37. Gimnasio**  
Tomado de: (Quito Alcaldía, 2015)

## Guardería

**INFORME DE COMPATIBILIDAD PERMITIDO**

**ICUS PRELIMINAR**

**Normativa aplicada:** PUOS - ANEXO 11 ORD. No. 447

**Actividad:** N85320102 GUARDERIAS (CASAS CUNA). - 448 CENTROS DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA.

**Uso de suelo:** M Múltiple

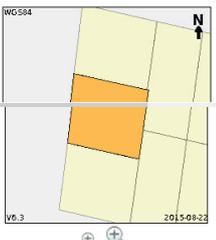
**Tipología:** EBB Equipamiento de Bienestar social barrial

**Compatibilidad:** COMPATIBLE

**El informe debe ser emitido en:** Administración Zonal Norte (Eugenio Espejo)

---

**INFORMACIÓN CATASTRAL DEL LOTE EN UNIPROPIEDAD \***

<b>PROPIETARIO</b>		
C.C./R.U.C.:	17*****01	
Nombre:	HERCESA FERROCARRIL INMOBILIARIA SA	
<b>DATOS TÉCNICOS DEL LOTE</b>		
Número de predio:	59076	
Geo clave:	170104120075015112	
Clave catastral anterior:	11206 11 001 000 000 000	
En derechos y acciones:	NO	
Área de lote (escritura):	400,00 m <sup>2</sup>	
Área de lote (levantamiento):	0,00 m <sup>2</sup>	
Área bruta de construcción total:	2453,94 m <sup>2</sup>	
Frente del lote:	16,01 m	
Administración zonal:	NORTE	
Parroquia:	Iniaquito	
Barrio / Sector:	BATAN BAJO	

---

CALLE	Ancho (m)	Referencia
SHYRIS DE LOS AVENIDA	32	5 m ancho de vía
DE LOS SHYRIS	0	

**Figura 38. Guardería**  
Tomado de: (Quito Alcaldía, 2015)

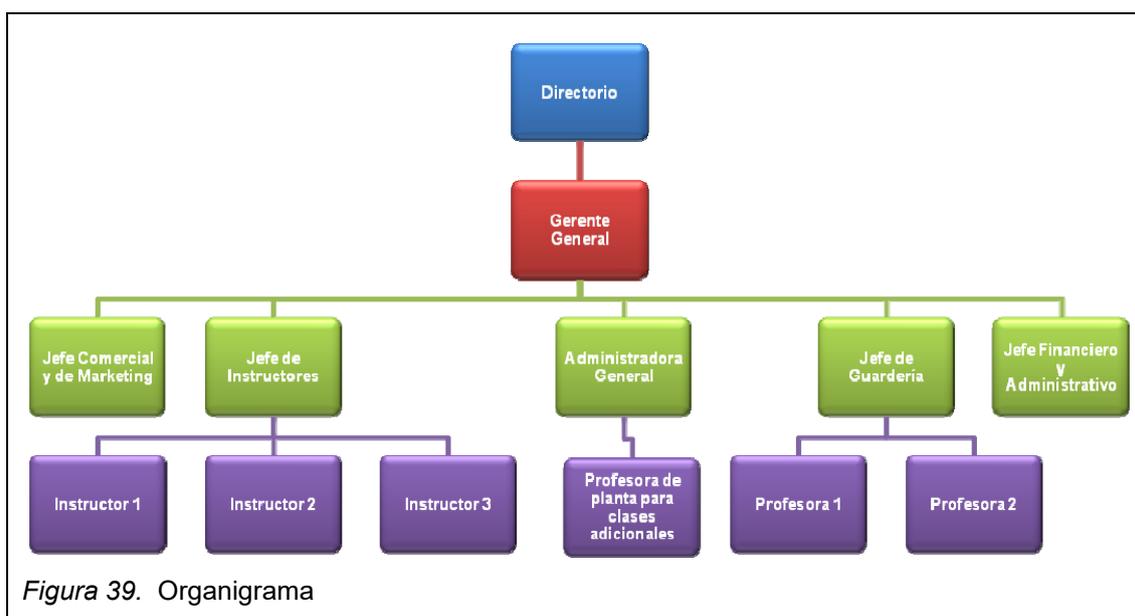
## 7. CAPÍTULO VII. EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se definen las obligaciones, funciones y responsabilidades del equipo de colaboradores, así como la estructura organizacional del gimnasio de mujeres.

### 7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional tiene como objetivo definir las responsabilidades y funciones que tiene cada cargo, así como la distribución jerárquica de la compañía.

#### 7.1.1 Organigrama



### 7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

El gimnasio de mujeres Gym4Life tendrá dentro de sus colaboradores a los siguientes cargos: Gerente General, Jefe Comercial y de Marketing, Jefe de Instructores, Jefe Financiero, Administradora General, Jefe de Guardería, Instructores y Profesores.

Esta estructura plantea un crecimiento en la estructura de instructores a partir del año 3 en el caso del escenario esperado y optimista, donde se realizara la contratación de 1 instructor adicional, a pesar de que la recomendación de los expertos fue tener 1 instructor por cada 100 personas, el gimnasio de mujeres busca tener atención más personalizada.

Con los 4 instructores y su jefatura se considera que se puede abastecer la demanda de los clientes proyectados hasta el año 5.

En el caso de que exista mayor afluencia de personas, la empresa debería realizar una evaluación para contratación de más personal.

En el caso de la estructura de la guardería también se considera la contratación de una profesora adicional a partir del año 3 para el escenario esperado y optimista, tomando en cuenta el crecimiento de ventas de gimnasio y guardería. Esto significa que en el año 3, 4 y 5 la estructura tendría un jefe de guardería y 3 profesoras.

Estos crecimientos en estructura se ven reflejados en el plan financiero del capítulo 10.

### **7.2.1 Descripción de Funciones y equipo de trabajo**

A continuación se detalla el perfil y sus responsabilidades:

Tabla 42. Perfil y sus responsabilidades

Cargo	Perfil	Funciones y Responsabilidades	Reporta
Gerente General	<p><b>Edad:</b> Entre 30 y 50 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Estado Civil:</b> Indistinto  <b>Estudios:</b> Ingeniero Comercial, Marketing, Administracion o carreras afines  <b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en administracion general de empresas.  <b>Habilidades:</b> Liderazgo, pensamiento estratégico, manejo de personal, manejo de herramientas financieras, conocimientos de ventas y mercadeo, capacidad para la toma de decisiones, habilidades de coaching, capacidad para trabajar bajo presión y destrezas de pensamiento crítico y analítico.</p>	<p>Representación Legal de la empresa  Planteamiento estratégico de actividades  Dirección de actividades generales  Contratación de colaboradores  Aprobación de presupuestos  Aprobación de balances e informes  Análisis y aprobación de estrategias de ventas, marketing, servicio al cliente y post venta.</p>	Directorio
Jefe Comercial y de Marketing	<p><b>Edad:</b> Entre 25 y 40 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Estado Civil:</b> Indistinto  <b>Estudios:</b> Ingeniera en Marketing, Administracion o carreras afines  <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años en manejo de estrategias y campañas de Marketing  <b>Habilidades:</b> Habilidades analíticas y creativas, publicidad, manejo de cifras, vision y liderazgo, manejo de marca y manual de linea grafica, trabajo en equipo, manejo de presupuestos, habilidades de crm y segmentacion, investigacion de mercados y post venta.</p>	<p>Análisis e investigación de mercado  Planteamiento de estrategias de Marketing  Identificar oportunidades de negocio  Ejecucion de campañas de marketing  Manejo y administracion del presupuesto de marketing  Responsable de cumplir el presupuesto de ventas  Responsable del planteamiento y pronostico de ventas  Ejecución de estrategias de post venta  Manejo de marca, lineamientos, publicidad y promocion.  Análisis del segmento y su comportamiento</p>	Gerente General
Jefe Financiero y Administrativo	<p><b>Edad:</b> Entre 30 y 50 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Estado Civil:</b> Indistinto  <b>Estudios:</b> Finanzas, Economía, Administracion o carreras afines  <b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en administracion general de empresas y finanzas  <b>Habilidades:</b> Manejo de herramientas financieras y administrativas, capacidad para la toma de decisiones, destrezas de pensamiento crítico y analítico.</p>	<p>Elaboración y control de presupuestos  Elaboración y control de balances e informes  Análisis y seguimiento de costos y gastos.  Es responsable de garantizar y mantener los indices de liquidez y rentabilidad en la empresa  Responsable de manejo administrativo de la empresa</p>	Gerente General

Cargo	Perfil	Funciones y Responsabilidades	Reporta
Jefe de Guardería	<p><b>Edad:</b> Entre 25 y 50 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Estado Civil:</b> Indistinto  <b>Estudios:</b> Licenciado en Educación. Mención Preescolar. Educación Parvularia.  <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años en cuidado de niños y actividades de educación parvularia.  <b>Habilidades:</b> Se requiere salud física, imagen limpia y agradable. Habilidades de educadora, conocimientos de desarrollo infantil, perfil de liderazgo, requiere disciplina, y cualidades para comunicación e interacción con niños. Requiere conocimientos de primeros auxilios para niños. Habilidad para solución de conflictos.</p>	<p>Responsable de planificar y organizar los horarios de las profesoras de la guardería.  Responsable de planificar y determinar los horarios y actividades a realizar con los niños.  Responsable de supervisar las actividades realizadas por las profesoras con los niños.  Responsable de salvaguardar la salud y seguridad de los niños.  Responsable de entrega de reporte a las madres.  Responsable de ejecutar actividades con los niños de acuerdo a horarios planificados.  Responsable de asignar profesoras a los niños de acuerdo a los horarios de asistencia.  Responsable de garantizar la asistencia de las profesoras.</p>	Gerente General

Cargo	Perfil	Funciones y Responsabilidades	Reporta
Jefe Instructores	<p><b>Edad:</b> Entre 25 y 40 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Estado Civil:</b> Indistinto  <b>Estudios:</b> Educación Física Integral  <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 año en manejo de personal y educación física en gimnasios. Entrenador personal y grupal.  <b>Habilidades:</b> Liderazgo y manejo de equipos. Debe tener buena presencia, transmitir sensación de limpieza, utilizar ropa de adecuada de ejercicio, capacidad de observar y planificar rutina personalizada para el cliente, capacidad para crear empatía con el cliente y generar confianza, trabajo en equipo, mantener su apariencia física en forma, capacidad para comprometerse con el cliente para conseguir su objetivo. Conocimiento de ejercicios con cantidad de peso y frecuencia. Conocimientos de nutrición y alimentación sana. Conocimientos de primeros auxilios</p>	<p>Responsable de definir y controlar los horarios de los instructores.  Responsable de realizar el seguimiento de las fichas de rutinas de las clientes.  Responsable de diseñar y apoyar las rutinas de entrenamiento de las clientes.  Responsable de motivar a los instructores para el cumplimiento de objetivos de las clientes  Responsable de motivar e impulsar a las clientes para el cumplimiento de sus objetivos.  Responsable de evaluar a las clientes y modificar sus rutinas.  Responsable de impulsar y motivar a las clientes para el cumplimiento de su plan nutricional.</p>	Gerente General

Cargo	Perfil	Funciones y Responsabilidades	Reporta
Administradora General	<p><b>Edad:</b> Entre 25 y 50 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Estado Civil:</b> Indistinto  <b>Estudios:</b> Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines.  <b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año en atención al cliente y ventas  <b>Habilidades:</b> Se requieren conocimientos de ventas y servicio al cliente. Se requieren habilidades de comunicación y cierre de ventas. Se requieren actitudes de compromiso, paciencia, responsabilidad, honradez.</p>	<p>Responsable de recibir al cliente y otorgarle toda la información necesaria respecto al servicio, precios y beneficios del gimnasio de mujeres.  Responsable del cierre de ventas, ingreso de documentos y cobro.  Responsable de coordinación de cita con nutricionista y programación de prueba deportiva.  Responsable de ingreso de información al sistema y entrega de documentación de identificación al cliente  Responsable de consolidar documentos de rutina de ejercicios y plan alimenticio para entrega al cliente.  Responsable de envío de condiciones de renovación a los clientes y cobro correspondiente.  Responsable de envío de información al cliente en el proceso de post venta de acuerdo a su categoría.</p>	Gerente General

Cargo	Perfil	Funciones y Responsabilidades	Reporta
Instructor	<p><b>Edad:</b> Entre 25 y 40 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Estado Civil:</b> Indistinto  <b>Estudios:</b> Educación Física Integral  <b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año de educación física en gimnasios. Entrenador personal y grupal.  <b>Habilidades:</b> Debe tener buena presencia, transmitir sensación de limpieza, utilizar ropa de adecuada de ejercicio, capacidad de observar y planificar rutina personalizada para el cliente, capacidad para crear empatía con el cliente y generar confianza, trabajo en equipo, mantener su apariencia física en forma, capacidad para comprometerse con el cliente para conseguir su objetivo. Conocimiento de ejercicios con cantidad de peso y frecuencia. Conocimientos de nutrición y alimentación sana. Conocimientos de primeros auxilios</p>	<p>Responsable de diseñar y apoyar las rutinas de entrenamiento de las clientes.  Responsable de evaluar y modificar la rutina de ejercicios de las clientes  Responsable de motivar e impulsar a las clientes para el cumplimiento de sus objetivos.  Responsable de impulsar y motivar a las clientes para el cumplimiento de su plan nutricional.  Responsable de realizar la prueba deportiva a las clientes.</p>	Jefe de Instructores

Cargo	Perfil	Funciones y Responsabilidades	Reporta
Profesora de Guardería	<p><b>Edad:</b> Entre 25 y 50 años</p> <p><b>Género:</b> Femenino</p> <p><b>Estado Civil:</b> Indistinto</p> <p><b>Estudios:</b> Licenciado en Educación. Mencion Preescolar. Educación Parvularia.</p> <p><b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años en cuidado de niños y actividades de educación parvularia.</p> <p><b>Habilidades:</b> Se requiere salud física, imagen limpia y agradable. Habilidades de educadora, conocimientos de desarrollo infantil, requiere disciplina y cualidades para comunicación e interacción con niños. Requiere conocimientos de primeros auxilios para niños. Habilidad para identificar necesidades y diferencias de los niños.</p>	<p>Responsable de garantizar la adaptación de los niños a la guardería.</p> <p>Responsable de salvaguardar la salud y seguridad de los niños.</p> <p>Responsable de ejecutar actividades con los niños de acuerdo a lo planificado.</p> <p>Responsable de garantizar el orden y el ambiente adecuado en la guardería.</p> <p>Responsable de garantizar que los niños que asistan gocen de buena salud.</p> <p>Responsable del desarrollo de habilidades y destrezas del niño.</p> <p>Responsable de garantizar que los niños siempre se encuentren realizando alguna actividad dentro de la guardería.</p>	Jefe de Guardería

Cargo	Perfil	Funciones y Responsabilidades	Reporta
Profesora de planta para clases adicionales	<p><b>Edad:</b> Entre 25 y 50 años</p> <p><b>Género:</b> Femenino</p> <p><b>Estado Civil:</b> Indistinto</p> <p><b>Estudios:</b> Especialista en deportes, recreación, baile y aeróbicos.</p> <p><b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años en manejo de deportes, actividades físicas y clases de baile, aeróbicos, entre otros.</p> <p><b>Habilidades:</b> Habilidad de baile y desarrollo de diversas clases que complementen la rutina cardiovascular y con pesas. Habilidad para enseñar y motivar a las personas de todas las edades. Buena presencia y estado físico, se requiere que utilice ropa adecuada para realizar ejercicio. Habilidad de comunicación para enseñar ejercicios, rutinas, bailes, entre otros. Cualidad de liderazgo y manejo de personal.</p>	<p>Responsable de planificar y organizar las diferentes clases adicionales y sus horarios.</p> <p>Responsable de reclutar personal para el desarrollo de clases adicionales.</p> <p>Responsable del desarrollo de todas las clases de baile.</p> <p>Responsable de garantizar que el espacio de clases adicionales se encuentre en perfectas condiciones para el desarrollo de las mismas.</p> <p>Responsable de que se encuentre música disponible para el desarrollo de las diferentes clases.</p> <p>Responsable de garantizar que las clases inicien y terminen de forma puntual.</p> <p>Responsable de garantizar que los materiales utilizados en las clases adicionales se encuentren en buen estado.</p>	Administradora General

### 7.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Los sueldos y salarios definidos para los colaboradores se detallan a continuación:

Tabla 43. Sueldos y salarios año 1

<b>ESTRUCTURA GIMNASIO Y CLASES ADICIONALES</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Mes</b>	<b>Total Anual</b>
Gerente General	\$2,000	1	\$2,000	\$24,000
Jefe Comercial y de Marketing	\$1,200	1	\$1,200	\$14,400
Jefe Financiero y Administrativo	\$1,200	1	\$1,200	\$14,400
Jefe de Instructores	\$700	1	\$700	\$8,400
Administradora General	\$600	1	\$600	\$7,200
Instructores	\$500	3	\$1,500	\$18,000
Profesora de clases adicionales	\$500	1	\$500	\$6,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$7,700</b>	<b>\$92,400</b>

<b>ESTRUCTURA GUARDERÍA</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Mes</b>	<b>Total Anual</b>
Jefe de Guardería	\$700	1	\$700	\$8,400
Profesoras de Guardería	\$370	2	\$740	\$8,880
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,440</b>	<b>\$17,280</b>

Estos sueldos están considerados para el escenario esperado y optimista, en el caso del escenario pesimista, el sueldo considerado para el Jefe Comercial y de Marketing corresponde a \$800 tomando en cuenta que es el responsable del cumplimiento del presupuesto de ventas.

Ver anexo (Anexo 9) Ver Rol de pagos.

En el anexo se encuentran los roles de pago de todos los años.

#### **7.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

El gimnasio de mujeres realizará con cada colaborador contratos individuales, inicialmente con un contrato a prueba por 3 meses. Al finalizar este periodo el contrato será extendido por un año y al cumplir este plazo será renovado de forma indefinida. Si no se notifica verbalmente o por escrito al colaborador en los periodos de 3 meses o 1 año, se entiende que el contrato ha sido renovado.

Posterior al año de trabajo la política de terminación laboral estará de acuerdo a lo indicado en el Código de Trabajo.

Todos los colaboradores se encontraran amparados bajo lo que indica la ley, estarán afiliados por al IESS y recibirán décimo tercero y décimo cuarto. Estarán bajo nómina y su salario será depositado en sus cuentas bancarias el 30 o 31 de cada mes según corresponda. No se depositaran quincenas, se realizara el depósito del 100% del sueldo a final de mes.

Únicamente se permitirán aumentos de sueldo con la aprobación del supervisor y del gerente general.

Cada año se reconocerá a los colaboradores el 15% de las utilidades liquidas, este valor será otorgado tal como indica la ley, de acuerdo a las cargas familiares y al tiempo que la persona haya trabajado en la empresa.

Se les otorgará también la oportunidad de que elijan si desean que su décimo tercero y décimo cuarto se deposite mes a mes con su salario o pueden acumularlo hasta los meses de Agosto y Diciembre según corresponda. Además los colaboradores que lleven 1 año en la empresa, podrán elegir si desean que los fondos de reserva sean depositados mensualmente en su salario o si desean que éstos se acumulen.

De acuerdo a lo dispuesto por la ley, los colaboradores tendrán derecho a 15 días calendario de vacaciones y los mismos podrán ser tomados a partir del primer año en la empresa.

Respecto a la alimentación, los colaboradores dispondrán de una cafetería donde podrán almorzar, cada colaborador será responsable de llevar su comida. Dentro de su jornada laboral tendrán acceso a 1 hora de almuerzo.

Cada colaborador trabajará de acuerdo a lo dispuesto por la ley, 8 horas por día, con un máximo de 40 horas semanales. Podrán tener horarios rotativos, y se pagaran horas extras a los colaboradores que trabajen más de lo dispuesto por la ley.

Finalmente los colaboradores estarán afiliados a un plan de seguro médico familiar y seguro de vida; el valor correspondiente a la prima será debitado de su salario y será cancelado a la aseguradora.

## **7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS**

La máxima autoridad del gimnasio de mujeres será el gerente general, él mismo que tendrá reuniones de directorio trimestrales en las cuales deberá exponer informes de resultados respecto a ventas, liquidez y rentabilidad para los accionistas, así como un resumen de las actividades de marketing que ha realizado la empresa.

Los accionistas tendrán única comunicación con la Gerencia General y únicamente podrán desautorizar sus decisiones en caso de que se termine la relación laboral. Cualquier nueva política que los accionistas deseen aplicar deberá ser discutida con la Gerencia General para que posteriormente se informe al personal.

Esta política es definida tomando en cuenta que el Gerente General es responsable de cuidar el correcto funcionamiento de toda la compañía por lo cual tiene el empoderamiento para la toma de decisiones en la compañía.

Los accionistas deberán estar informados frente a situaciones de despido y deberán poner la aprobación final para la ejecución.

Así mismo lo relacionado a incrementos en presupuesto, aumentos de sueldo, cambios de estrategia o estructura organizacional, deberán ser discutidos en los comités trimestrales y serán aprobados por el directorio.

Para asuntos muy importantes, se deberá convocar a una junta extraordinaria de directorio para la toma de decisiones emergentes.

## 7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El grupo conformado por asesores para distintos servicios no pertenecerá al rol de la empresa, lo que quiere decir que este equipo no se encontrara bajo nómina. Deberá facturar a la compañía el valor de sus servicios bajo el concepto de honorarios profesionales.

El equipo de asesores y servicios que Gym4Life requiere son:

**Tabla 44. Equipo de asesores y servicios**

<b>Equipo de asesores y servicios</b>			
<b>Cargo/Servicio</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Frecuencia</b>
Contador	Esta encargado de manejar todo lo relacionado al área contable, generar y llevar un control de los informes de la compañía, así como los cuadros mensuales y anuales de las operaciones, llevando un control de las facturas emitidas por la empresa y los pagos a la misma. Además es responsable de realizar los informes y declaraciones para pagos de impuestos. Finalmente realizará la revisión y pago de nómina	\$250.00	Mensual
Abogado	Estará encargado de la asesoría legal que la empresa requiera para realizar trámites administrativos en caso de requerirlos, así mismo será contratado en el caso de que exista alguna demanda en contra de la empresa. Se solicitaran los servicios del abogado para que los aspectos legales requeridos sean solventados.	\$100.00	Trimestral
Instructores de Clases	Estará encargado de dictar las clases adicionales, su pago será por horas	\$500.00	Mensual
Nutricionista	Recibirá las fichas de las clientes y tendrá la función de diseñar un plan de nutrición y alimentación adecuada	\$300.00	Mensual

## 8. CAPÍTULO VIII. CRONOGRAMA GENERAL

### 8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

A continuación se detallan las actividades necesarias para poner el negocio en marcha:

**Tabla 45. Actividades**

n	Actividad	Fecha inicio	Duración días laborables	Fecha final	Responsable- Líder
1	Constitución de la empresa	04-sep-15	15 días	24-sep-15	Propietarios
2	Solicitud y depósito de crédito bancario	25-sep-15	43 días	24-nov-15	Propietarios
3	Firma de contrato de arrendamiento	25-nov-15	2 días	26-nov-15	Gerente General
4	Adecuación de lugar de funcionamiento de acuerdo al plan de marketing y de acuerdo a lo solicitado por los entes de control que otorgan permisos de funcionamiento	27-nov-15	12 días	12-dic-15	Propietarios
5	Desarrollo de material publicitario y página web	25-nov-15	15 días	10-dic-15	Gerente General
6	Selección de proveedores para equipamiento de gimnasio, equipos de oficina y bebidas hidratantes	25-nov-15	4 días	28-nov-15	Propietarios
7	Compra de todo el equipamiento de gimnasio, equipos de oficina y bebidas hidratantes	29-nov-15	3 días	01-dic-15	Propietarios
8	Adecuación de máquinas, equipamiento, muebles y equipos de oficina	02-dic-15	12 días	17-dic-15	Propietarios
9	Contratación y colocación de internet y línea telefónica	18-dic-15	2 días	20-dic-15	Gerente General
10	Permisos de funcionamiento	18-dic-15	7 días	28-dic-15	Gerente General
11	Proceso de reclutamiento de personal	14-dic-15	16 días	04-ene-16	Gerente General
12	Selección y contratación de personal	05-ene-16	12 días	20-ene-16	Gerente General
13	Inducción y capacitación al personal	21-ene-16	3 días	23-ene-16	Gerente General
14	Afiliación al pago de tarjetas de crédito/débito y cobros a través de cuentas bancarias	21-dic-15	12 días	05-ene-16	Gerente General
15	Campaña de expectativa y lanzamiento del servicio	04-ene-16	16 días	24-ene-16	Propietarios
16	Inicio de actividades	25-ene-16	1 día		Todo el personal

## 8.2 DIAGRAMA DE GANTT

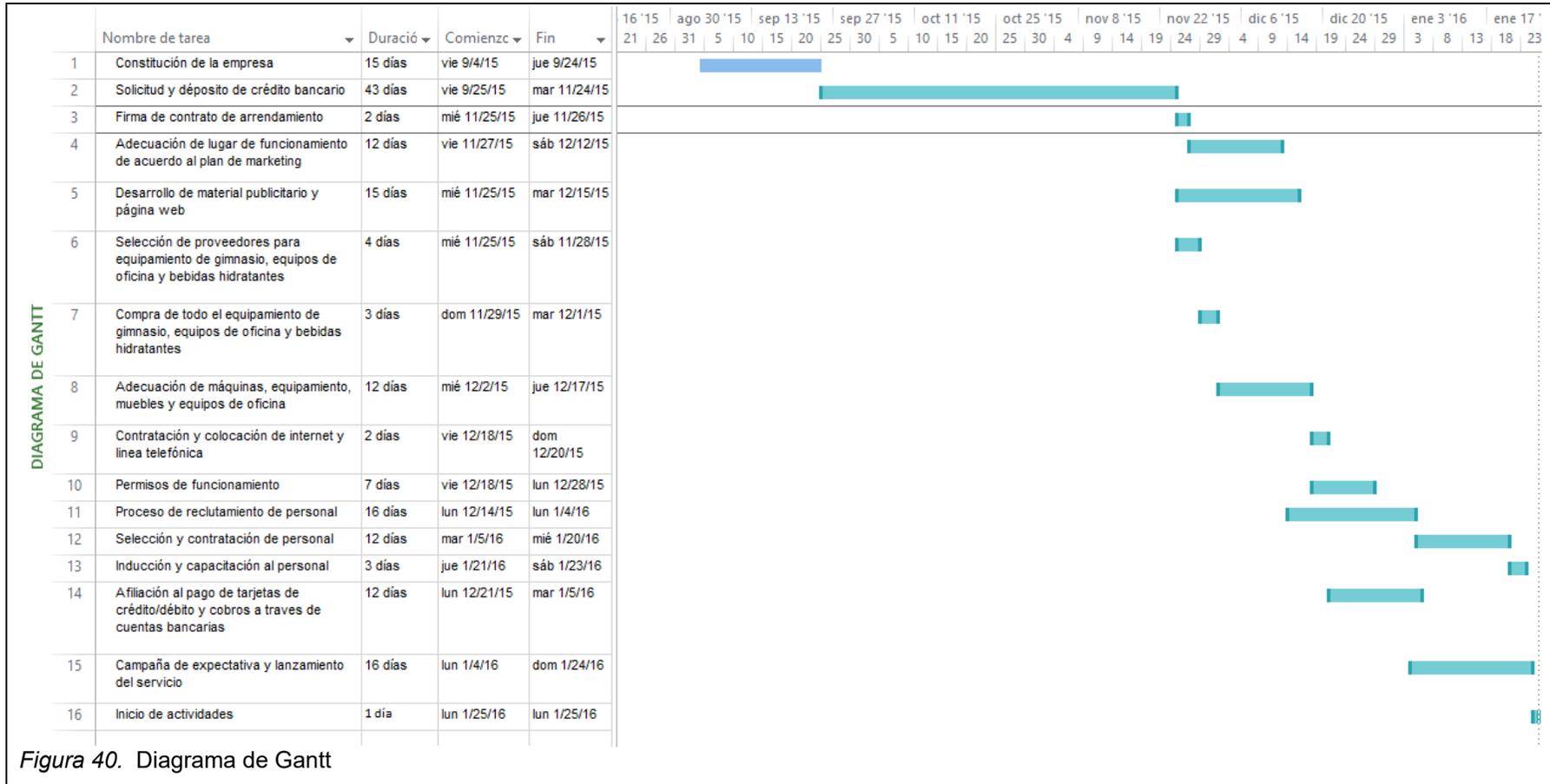


Figura 40. Diagrama de Gantt

## 8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

### 8.3.1 Riesgo: Demora en la adecuación de instalaciones

- Situación: Existe el riesgo de que las empresas contratadas para la adecuación de las instalaciones presenten retrasos en la entrega, causados por factores que el gimnasio no puede controlar, como inasistencia del personal o el clima. Al encontrar mano de obra informal existe el riesgo de no cumplir con los tiempos de entrega.
- Plan de contingencia: Exigir a los proveedores contratados el cumplimiento de las fechas acordadas a través de la contratación de personas adicionales, que permitan cumplir con los plazos definidos. Se debe firmar un contrato donde se acuerden las fechas y se definan penalizaciones en caso de incumplimiento.

### 8.3.2 Riesgo: Demora en la aprobación y depósito del crédito solicitado

- Situación: Existe el riesgo de que el Banco con el cual se está negociando el crédito, presente demoras en la aprobación del mismo o en las fechas acordadas para la acreditación.
- Plan de contingencia: Avanzar de forma paralela con las otras actividades que se puedan realizar de manera independiente a la acreditación de los fondos, como el caso del proceso de reclutamiento de personal y entrevistas. Por otro lado se asignará un recurso que realice seguimiento de forma recurrente al Banco para así garantizar la entrega del crédito en las fechas planificadas.

### **8.3.3 Riesgo: Falta de stock por parte de los proveedores de máquinas y equipos de oficina**

- Situación: Existe el riesgo de que los proveedores seleccionados no dispongan del stock necesario requerido para el equipamiento del gimnasio o de los equipos de oficina debido a las limitaciones de importación que existen en el país.
- Plan de contingencia: Disponer de un listado de proveedores alternos con los que se pueda negociar la compra de la maquinaria que las empresas seleccionadas no puedan ofrecer.

### **8.3.4 Riesgo: Demora en la contratación y capacitación del personal seleccionado**

- Situación: Existe la posibilidad de que no se encuentren los perfiles idóneos para los cargos requeridos o que los seleccionados no acepten la propuesta salarial realizada, esto retrasaría el proceso de selección de personal.
- Plan de contingencia: Definir un rango salarial que se pueda negociar con las personas seleccionadas de acuerdo a su perfil y que no hayan aceptado la primera propuesta. Por otro lado para suplir el riesgo de no encontrar los perfiles idóneos, se debe recurrir a otros medios de comunicación donde se pueda captar aspirantes a los cargos requeridos.

Si llegará a existir algún retraso o variación en el cronograma definido se deberán modificar las fechas. El nuevo cronograma tendrá como prioridad a las actividades de mayor relevancia.

El riesgo de imprevistos se puede disminuir a través de medidas como incluir un tiempo adicional a las actividades que no dependan directamente de la compañía.

## 9. CAPÍTULO IX. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se detallan los problemas, supuestos, criterios y riesgos que se pueden suscitar en el desarrollo del plan de negocios.

### 9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

#### 9.1.1 Ventas proyectadas

Con relación en lo establecido en el Plan de Marketing, la proyección de ventas se hará con base en 2 servicios, gimnasio más clases adicionales y gimnasio más clases adicionales y guardería. Las ventas se proyectan en dólares americanos con un incremento en los precios del 4,87% anual correspondiente a la inflación del Ecuador del mes de Junio del 2015. Además se definen tres escenarios: optimista, pesimista y esperado.

#### 9.1.2 Crecimiento esperado de las ventas

Las ventas del escenario esperado proyectan los siguientes crecimientos proyectados por año:

Tabla 46. Proyección de crecimiento

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO		
Número de Clientes por año	Escenario Esperado	Crecimiento %
Año	Numero de clientes	Esperado
1	185	-
2	218	18%
3	252	16%
4	286	13%
5	319	12%

### **9.1.3 Tamaño del Mercado Objetivo**

El tamaño de mercado objetivo fue definido en base a la cantidad de mujeres de 20 a 44 años de edad que viven en el centro norte de Quito de acuerdo a los datos del INEC correspondientes al Censo 2010. Con esta información se analizaron los resultados de la investigación de mercado, los cuales arrojaron que el 55% no asiste al gimnasio, de este porcentaje el 82% quisiera asistir a un gimnasio y de estas mujeres, el 46% prefiere un gimnasio solo del mismo género. Esto nos da como resultado un tamaño de mercado objetivo de 7748 mujeres.

### **9.1.4 Precios de la competencia**

Los precios de la competencia se definieron en base a la información otorgada por los expertos entrevistados y además por las cotizaciones entregadas por los gimnasios más grandes ubicados en el sector centro norte de Quito. El rango de precios de la competencia fluctúa entre USD 59.00 Y USD 108.00 mensuales.

### **9.1.5 Número de personas necesarias para el funcionamiento**

El número de personas necesarias para el correcto funcionamiento del gimnasio se definió en base a las recomendaciones de los expertos en gimnasios y guarderías que fueron consultados. Además se tomaron en cuenta los servicios que el gimnasio ofrecerá al mercado y de acuerdo a los mismos se definió el personal requerido para atender los procesos necesarios para el otorgamiento de dichos servicios al cliente.

Se requiere el personal administrativo encargado de la Gerencia General, Jefatura Comercial y de Marketing, Jefatura Financiera y Administrativa, finalmente la y la Administración General.

En la parte de atención al cliente se requiere de la Jefatura de Instructores, Jefatura de Guardería, 3 instructores, 2 profesoras de guardería y una profesora de clases adicionales.

Además a partir del tercer año, se contratara 1 instructor adicional y una profesora de guardería adicional por el incremento en clientes proyectado.

#### **9.1.6 Canal de distribución**

Para definir el canal de distribución se tomo en cuenta el giro de negocio de un gimnasio el cual requiere el otorgamiento de su servicio de forma directa en el punto de venta por la especialización y espacio físico que demanda.

#### **9.1.7 Obtención de permisos**

El plan de negocios se desarrolla bajo el supuesto de obtención de permisos por parte de las entidades correspondientes. Se tomaron en cuenta los requisitos del Municipio de Quito, Inspección de Bomberos, Inspección de salud y la Autorización de funcionamiento de la guardería por parte del MIES.

Además se validó con el Municipio de Quito el permiso de uso de suelos para el gimnasio y la guardería en la ubicación definida y la misma fue aprobada.

#### **9.1.8 Ubicación Geográfica**

Se definió la ubicación geográfica del gimnasio de mujeres en la parroquia Ñaquito tomando en cuenta que es la más central de las cinco parroquias ubicadas en el Centro Norte de la ciudad de Quito, y además debido a que el mayor porcentaje de mujeres con hijos vive en la misma de acuerdo a los datos del INEC en el Censo 2010.

## **9.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

### **9.2.1 Cambios en las necesidades o tendencias**

Existe el riesgo de que las tendencias o las necesidades de las mujeres puedan cambiar respecto al realizar ejercicio, lo cual podría afectar al negocio tomando en cuenta el enfoque del mismo.

Plan de contingencia: Se realizaran encuestas a las clientes para identificar posibles cambios en las necesidades o en las tendencias, con el objetivo que el negocio pueda adaptarse, innovar y mantenerse en el tiempo.

### **9.2.2 Reacción de la competencia**

Existe el riesgo que los competidores de la industria reaccionen buscando ofrecer beneficios similares a los ofertados por Gym4Life, lo cual pondría a la empresa en un posición de defensa por mantener y fidelizar a los clientes.

Plan de contingencia: Se realizaran planes de fidelización para los clientes y se buscará posicionar a la marca constantemente, además se realizaran encuestas para identificar el nivel de satisfacción al cliente y apalancarnos en este indicador para mantenerlos.

### **9.2.3 Niveles de venta menores a los proyectados**

Existe el riesgo que las ventas sean menores a los escenarios proyectados, esto puede ser causado por condiciones de mercado y situación económica del país lo cual afectaría a la rentabilidad del negocio.

Plan de contingencia: Se realizarán alianzas con empresas que dispongan de bases de datos y a través de promociones incentivar a las personas hacia la contratación del servicio con el fin de recuperar la brecha del presupuesto.

Además se debe realizar un monitoreo constante de las ventas para identificar si el presupuesto está siendo cumplido, en el caso de que se evidencie un incumplimiento, se deben tomar medidas tácticas que permitan recuperar brechas más pequeñas con reacciones rápidas y efectivas en el mercado.

#### **9.2.4 Incremento en gastos y costos**

Existe el riesgo que los costos y gastos se vean incrementados por cambios en legislaciones o tarifas cobradas por los proveedores. Estos valores pueden afectar al negocio ya que la rentabilidad se vería afectada si no existe una compensación en ventas.

*Plan de contingencia:* En el caso de incremento en los costos o gastos se buscara realizar estrategias tácticas que permitan incrementar en la misma proporción las ventas con el fin que la rentabilidad proyectada para la empresa no se vea afectada. Además se buscará identificar posibles gastos o costos que puedan ser reducidos o eliminados y a través de este ahorro mantener el margen para la empresa.

#### **9.2.5 Riesgo de Liquidez**

Existe el riesgo que la empresa se vea afectada por falta de liquidez, lo cual puede afectar de forma importante a la compañía por los costos y gastos fijos que maneja el giro de negocio.

*Plan de contingencia:* En el caso de falta de liquidez, se negociará con las instituciones financieras mejores plazos y frecuencias de pago sobre los clientes que pagan el servicio a través de tarjetas de crédito o débito. Además se realizaran promociones que impulsen al efectivo con el fin de incrementar la liquidez de la compañía.

### 9.2.6 Financiamiento

Existe el riesgo que la institución financiera no otorgue el financiamiento para la ejecución del negocio lo cual pondría a la empresa en una situación de búsqueda de alternativas de financiamiento.

Plan de contingencia: Para reducir este riesgo se aplicará al crédito en dos instituciones financieras de tal manera que en el caso de que una de las dos niegue el financiamiento, sea posible disponer de la segunda alternativa sin afectar la planificación del negocio.

### 9.2.7 Riesgo de accidentes, Incendios, Asaltos o desastres naturales

Existe el riesgo que una de las clientes sufra algún accidente realizando su rutina de ejercicios, además existe el riesgo de incendios, asaltos o desastres naturales. Estas situaciones requieren de un plan de contingencia.

Plan de contingencia: Para reducir estos riesgos, los instructores deberán cuidar y velar las rutinas realizadas por las clientes con el fin de evitar excesos que concluyan en lesiones o accidentes, además cuando se complete la ficha de ingreso del cliente se consultará su historial médico con el objetivo de conocer sus antecedentes y posibles enfermedades que requieran de mayor atención. Además los instructores estarán capacitados en cuidados de primeros auxilios.

Por otro lado se contará con guardianía, sistemas de seguridad y botones de pánico para cuidar la seguridad de los empleados y clientes.

Finalmente se contará con todos los requisitos solicitados por el cuerpo de bomberos a fin de reducir riesgos de incendio y se contratará una póliza de seguro contra robo e incendio. Además existirá un plan de evacuación y de contingencia para casos de desastres naturales y se realizarán simulacros con los clientes a fin de estar preparados frente a estas situaciones.

## 10. CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se estudia la estructura financiera del plan de negocios, para determinar su rentabilidad y factibilidad.

### 10.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial del gimnasio de mujeres contempla lo siguiente:

Tabla 47. Inversión inicial

<b>INVERSION INICIAL</b>	
Equipos	\$87,940.69
Menaje e Insumos	\$7,195.03
Equipos de Oficina	\$4,150.12
Equipos de Computación	\$3,641.20
Constitución, patentes y documentación	\$2,050.00
Capital de Trabajo	\$17,849.78
Adecuación Física del local	\$27,982.74
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 150,809.56</b>

A continuación se detalla la inversión del equipamiento del gimnasio, la guardería y los equipos de oficina:

### 10.1.1 Equipamiento Gimnasio

Tabla 48. Equipamiento del gimnasio

EQUIPAMIENTO GIMNASIO				
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL
Colchonetas varios usos tatami	\$45.00	20	\$792.00	\$900.00
Colchonetas azules	\$24.00	20	\$422.40	\$480.00
Steps	\$40.00	20	\$704.00	\$800.00
Fitball	\$25.00	20	\$440.00	\$500.00
Mancuernas bailoterapia	\$20.00	40	\$704.00	\$800.00
Balones	\$29.00	20	\$510.40	\$580.00
Bastones	\$6.00	10	\$52.80	\$60.00
Bandas TRX	\$160.00	10	\$1,408.00	\$1,600.00
Kettebell	\$1.90	20	\$33.44	\$38.00
Reformer Pilates	\$1,200.00	6	\$6,336.00	\$7,200.00
Caminadoras	\$3,900.00	4	\$13,728.00	\$15,600.00
Escaladoras	\$3,300.00	2	\$5,808.00	\$6,600.00
Bicicleta Estatica	\$2,365.00	4	\$8,324.80	\$9,460.00
Bicicleta Eliptica	\$2,640.00	3	\$6,969.60	\$7,920.00
Fondo de triceps	\$2,532.92	1	\$2,228.97	\$2,532.92
Máquina de biceps y triceps	\$1,980.00	1	\$1,742.40	\$1,980.00
Pecho	\$2,532.92	1	\$2,228.97	\$2,532.92
Portamancuernas	\$811.80	1	\$714.38	\$811.80
Banco para hombros	\$288.75	1	\$254.10	\$288.75
Máquina de espalda	\$2,635.60	1	\$2,319.33	\$2,635.60
Mancuernas 2KG	\$20.00	10	\$176.00	\$200.00
Mancuernas 3KG	\$29.00	10	\$255.20	\$290.00
Máquina de abdomen	\$2,532.92	1	\$2,228.97	\$2,532.92
Banco regulable abdomen	\$600.60	1	\$528.53	\$600.60
Banco plano abdomen	\$311.85	1	\$274.43	\$311.85
Polea gemela cintura	\$3,873.10	1	\$3,408.33	\$3,873.10
Tabla abdominales	\$642.40	1	\$565.31	\$642.40
Fondo de paralelas	\$716.10	1	\$630.17	\$716.10
Máquina torso rotatorio	\$2,823.70	1	\$2,484.86	\$2,823.70
Barra cintura	\$88.00	3	\$232.32	\$264.00
Máquina 1 gluteos	\$2,532.92	1	\$2,228.97	\$2,532.92
Máquina 2 gluteos	\$2,041.60	1	\$1,796.61	\$2,041.60
Femorales	\$2,616.90	1	\$2,302.87	\$2,616.90
Cuadriceps	\$2,468.40	1	\$2,172.19	\$2,468.40
Aductores	\$2,301.20	1	\$2,025.06	\$2,301.20
Pantorrilleras	\$2,273.70	1	\$2,000.86	\$2,273.70
Piso de caucho- m2	\$28.00	50	\$1,232.00	\$1,400.00
Lockers	\$80.35	2	\$141.42	\$160.70
Extractores de Olores	\$20.53	8	\$144.53	\$164.24
Secador de mano baños	\$41.06	4	\$144.53	\$164.24
Tachos de Basura	\$15.17	6	\$80.10	\$91.02
Espejos	\$15.17	10	\$133.50	\$151.70
Duchas	\$32.98	5	\$145.11	\$164.90
Gabinete de Baño	\$150.89	4	\$531.13	\$603.56
Inodoro y lavamanos maño	\$129.46	4	\$455.70	\$517.84
TV 32 pulgadas	\$445.54	2	\$784.15	\$891.08
Minicomponente	\$445.54	2	\$784.15	\$891.08
<b>TOTAL</b>			<b>\$95,009.74</b>	

## 10.1.2 Equipamiento Guardería

Tabla 49. Equipamiento de guardería

EQUIPAMIENTO GUARDERIA				
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	VALOR TOTAL
Piso Guarderia	\$45.00	20	\$792.00	\$900.00
Mesa Varias Actividades	\$66.87	3	\$176.54	\$200.61
Resbaladera	\$236.94	1	\$208.51	\$236.94
Casa de Juguete	\$294.30	1	\$258.98	\$294.30
Cocina de Juguete	\$304.71	1	\$268.14	\$304.71
Sillas niños	\$12.19	20	\$214.54	\$243.80
Difrases Niños	\$26.21	10	\$230.65	\$262.10
Rompecabezas tipo 1	\$4.92	5	\$21.65	\$24.60
Rompecabezas tipo 2	\$5.48	5	\$24.11	\$27.40
Rompecabezas tipo 3	\$4.19	5	\$18.44	\$20.95
Legos Cognitivo	\$25.42	5	\$111.85	\$127.10
Crayolas guarderia	\$41.71	2	\$73.41	\$83.42
Crayola tipo 2	\$33.93	2	\$59.72	\$67.86
Balde Sensorial	\$3.57	15	\$47.12	\$53.55
Juego Exterior	\$178.22	1	\$156.83	\$178.22
Columpios	\$48.89	3	\$129.07	\$146.67
Cuentos	\$17.43	10	\$153.38	\$174.30
Colchoneta Niños	\$32.03	5	\$140.93	\$160.15
Bebes medianos	\$28.90	5	\$127.16	\$144.50
Bebes Pequeños	\$10.57	8	\$74.41	\$84.56
Juego de Cocina tipo 1	\$19.45	3	\$51.35	\$58.35
Juego de Cocina tipo 2	\$21.55	2	\$37.93	\$43.10
Mesa de dibujo	\$43.64	4	\$153.61	\$174.56
Caballo para exterior	\$50.41	3	\$133.08	\$151.23
Juegos sensorial tipo 1	\$1.66	10	\$14.61	\$16.60
Juegos sensorial tipo 2	\$1.93	10	\$16.98	\$19.30
Juego Cognitivo letras	\$2.30	10	\$20.24	\$23.00
Juego Cognitivo colores	\$5.54	10	\$48.75	\$55.40
Juego Cognitivo cubos	\$30.24	4	\$106.44	\$120.96
Minirodillo arte	\$1.98	20	\$34.85	\$39.60
Juego Colores	\$12.18	5	\$53.59	\$60.90
Juego Marcadores	\$6.91	5	\$30.40	\$34.55
Pinturas Arte	\$2.03	20	\$35.73	\$40.60
Pinceles Arte	\$1.80	20	\$31.68	\$36.00
Juego de Temperas	\$4.30	5	\$18.92	\$21.50
Tijeras Niños	\$3.60	10	\$31.68	\$36.00
Cartulina Colores	\$0.54	20	\$9.50	\$10.80
Hojas Papel Bond	\$0.80	20	\$14.08	\$16.00
Pliegos papel	\$0.09	50	\$3.96	\$4.50
Pliegos foamy	\$0.83	10	\$7.30	\$8.30
Papel colores cognitivo	\$2.04	10	\$17.95	\$20.40
<b>TOTAL</b>			<b>\$4,727.39</b>	

### 10.1.3 Equipos de Oficina

Tabla 50. Equipos de oficina

Equipos de oficina					
Tipo	Detalle	Cantidad	Precio sin iva	Precio	Total
Mobiliario	Estaciones de Trabajo	5	\$ 85.64	\$ 97.32	\$ 486.60
	Sillon de Recepción	1	\$ 179.92	\$ 204.46	\$ 204.46
	Archivadores	4	\$ 22.00	\$ 25.00	\$ 100.00
	Dispensadores de Agua	2	\$ 61.27	\$ 69.63	\$ 139.26
	Purificador de Agua	2	\$ 51.07	\$ 58.03	\$ 116.06
	Sillas para escritorio	4	\$ 101.36	\$ 115.18	\$ 460.72
	Otras sillas	10	\$ 43.21	\$ 49.10	\$ 491.00
<b>Total</b>					<b>\$ 1,998.10</b>
Equipos de Oficina	Grapadora	5	\$ 10.56	\$ 12.00	\$ 60.00
	Perforadora	5	\$ 10.56	\$ 12.00	\$ 60.00
	Telefono de mesa	5	\$ 32.21	\$ 36.60	\$ 183.00
	Telefono inalambrico	1	\$ 26.71	\$ 30.35	\$ 30.35
<b>Total</b>					<b>\$ 333.35</b>
Equipo de Computo y Tecnología	Laptop	5	\$ 506.21	\$ 575.24	\$ 2,876.20
	Impresora	1	\$ 105.60	\$ 120.00	\$ 120.00
	Diseño pagina web	1	\$ 220.00	\$ 250.00	\$ 250.00
	Dominio hosting	1	\$ 88.00	\$ 100.00	\$ 100.00
	Antivirus	1	\$ 39.60	\$ 45.00	\$ 45.00
	Sistema	1	\$ 440.00	\$ 500.00	\$ 500.00
	Paquete Office	1	\$ 88.00	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>Total</b>					<b>\$ 3,991.20</b>
Equipo de seguridad y vigilancia	Cámaras y Alarmas	1	\$ 176.00	\$ 200.00	\$ 200.00
	<b>Total</b>				
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>\$ 6,522.65</b>

### 10.1.4 Capital de Trabajo

Tabla 51. Capital de trabajo

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
INVERSION	Año 0
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$17,849.78</b>
ADECUACIONES LOCAL	\$27,982.74
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$3,641.20
EQUIPOS DE OFICINA	\$4,150.12
EQUIPOS	\$87,940.69
MENAJE E INSUMOS	\$7,195.03
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$130,909.78</b>
PREOPERACIONALES	\$2,050.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$150,809.56</b>

## 10.2 FUENTES DE INGRESOS

El gimnasio de mujeres tiene 4 fuentes de ingreso, inicialmente el pago de la membresía anual, el ingreso por el servicio de gimnasio que incluye clases adicionales y nutricionista, el ingreso de las personas que contratan adicionalmente el servicio de guardería y los auspicios. La proyección de ventas en el escenario esperado, considera los tres ingresos.

**Tabla 52. Proyección de ventas escenario esperado**

<b>Proyección de Ventas en USD</b>					
<b>Proyección de Numero de Clientes</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cientes totales por año	185	218	252	286	319
Cientes gimnasio	145	171	198	225	251
Cientes gimnasio y guarderia	40	47	54	61	68
Numero de auspicios	2	2	2	2	2
<b>Proyección de Ventas en USD</b>					
<b>Membresias Anuales</b>	<b>\$ 9,250.00</b>	<b>\$ 11,431.92</b>	<b>\$ 13,857.48</b>	<b>\$ 16,493.62</b>	<b>\$ 19,289.93</b>
Gimnasio mensual	\$ 13,050.00	\$ 16,138.98	\$ 19,598.04	\$ 23,355.00	\$ 27,321.35
<b>Gimnasio Anual</b>	<b>\$156,600.00</b>	<b>\$ 193,667.76</b>	<b>\$235,176.48</b>	<b>\$280,260.00</b>	<b>\$327,856.20</b>
Gimnasio y Guarderia mensual	\$ 4,400.00	\$ 5,421.92	\$ 6,532.38	\$ 7,739.07	\$ 9,046.72
<b>Gimnasio y Guarderia anual</b>	<b>\$ 52,800.00</b>	<b>\$ 65,063.04</b>	<b>\$ 78,388.56</b>	<b>\$ 92,868.84</b>	<b>\$108,560.64</b>
<b>Auspicios</b>	<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 5,243.50</b>	<b>\$ 5,498.86</b>	<b>\$ 5,766.65</b>	<b>\$ 6,047.49</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$223,650.00</b>	<b>\$ 275,406.22</b>	<b>\$332,921.38</b>	<b>\$395,389.11</b>	<b>\$461,754.26</b>

## 10.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

Los costos fijos y variables se muestran en la siguiente tabla

Tabla 53. Costos fijos y variables

<b>COSTOS FIJOS Y VARIABLES</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos Variables</b>	<b>\$3,255.76</b>	<b>\$4,009.19</b>	<b>\$4,846.46</b>	<b>\$5,755.83</b>	<b>\$6,721.93</b>
Comisiones tarjeta de crédito	\$3,255.76	\$4,009.19	\$4,846.46	\$5,755.83	\$6,721.93
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$222,417.61</b>	<b>\$242,121.98</b>	<b>\$269,115.20</b>	<b>\$277,878.46</b>	<b>\$290,856.47</b>
Sueldos Operacionales	\$64,261.32	\$71,732.46	\$91,158.29	\$95,597.70	\$100,253.31
Sueldos Administrativos	\$75,606.00	\$84,531.51	\$88,630.12	\$92,928.32	\$97,435.85
Arriendo	\$30,000.00	\$31,461.00	\$32,993.15	\$34,599.92	\$36,284.93
Utiles de oficina	\$1,440.00	\$1,510.13	\$1,583.67	\$1,660.80	\$1,741.68
Servicios básicos	\$2,160.00	\$2,265.19	\$2,375.51	\$2,491.19	\$2,612.52
Limpieza	\$4,800.00	\$5,033.76	\$5,278.90	\$5,535.99	\$5,805.59
Honorario Profesional (Contador)	\$3,000.00	\$3,146.10	\$3,299.32	\$3,459.99	\$3,628.49
Honorario Profesional (Abogado)	\$400.00	\$419.48	\$439.91	\$461.33	\$483.80
Honorarios Profesional (Nutricionista)	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
Sistema de Seguridad	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
Honorarios Profesores clases adicionales	\$6,000.00	\$6,292.20	\$6,598.63	\$6,919.98	\$7,256.99
Servicios de Internet	\$420.00	\$440.45	\$461.90	\$484.40	\$507.99
Gastos de Publicidad y Marketing	\$12,000.00	\$12,584.40	\$13,197.26	\$13,839.97	\$14,513.97
Mantenimiento Máquinas anual	\$500.00	\$524.35	\$549.89	\$576.67	\$604.75
Depreciaciones	\$14,220.29	\$14,220.29	\$14,220.29	\$10,608.22	\$10,608.22
Amortizaciones	\$410.00	\$410.00	\$410.00	\$410.00	\$410.00
<b>Total Costos</b>	<b>\$225,673.37</b>	<b>\$246,131.17</b>	<b>\$273,961.66</b>	<b>\$283,634.29</b>	<b>\$297,578.40</b>

Por el giro de negocio del gimnasio de mujeres, los costos en su gran mayoría son fijos, el único costo variable son las comisiones de tarjetas de crédito y debito las mismas que están en función de la cantidad de clientes que paguen con este medio de pago.

El cálculo de este costo variable se realizó en función del resultado de la investigación de mercado donde el 40% de la muestra encuestada respondió que pagaría a través de tarjeta de crédito y el 21% a través de tarjeta de débito.

Se realizo un ponderado entre la comisión de la tarjeta de crédito y la de débito para calcular este valor. A continuación se detalla el cálculo en la siguiente tabla.

Tabla 54. Cálculo de comisión de la tarjeta de crédito y la de débito

<b>CÁLCULO COMISIONES TARJETAS DE CRÉDITO Y DÉBITO</b>				
	% de mujeres que respondieron a la forma de pago en la IM	Porcentaje Ponderado sobre el 100%	Comisión definida por instituciones bancarias	Comisión Ponderada
<b>Crédito</b>	40%	66%	4.5%	2.95%
<b>Débito</b>	21%	34%	2.0%	0.69%
<b>TOTAL</b>	61%	100%	<b>COMISIÓN PONDERADA</b>	<b>3.64%</b>

## 10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

En los siguientes puntos se presenta el margen bruto y operativo del escenario esperado. En la siguiente tabla se detalla el resultado:

Tabla 55. Margen bruto y operativo

<b>Margen Bruto y Operativo</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por Ventas	\$223,650.00	\$275,406.22	\$332,921.38	\$395,389.11	\$461,754.26
Costo de ventas	\$74,361.32	\$82,324.33	\$102,265.99	\$107,246.34	\$112,469.24
Margen Bruto (\$)	\$149,288.68	\$193,081.89	\$230,655.39	\$288,142.77	\$349,285.02
<b>Margen Bruto %</b>	67%	70%	69%	73%	76%
Gastos Administrativos y ventas	\$148,056.29	\$159,797.64	\$166,849.21	\$170,632.12	\$178,387.23
Margen Operativo (\$)	\$1,232.39	\$33,284.24	\$63,806.18	\$117,510.65	\$170,897.79
<b>Margen Operativo %</b>	0.6%	12%	19%	30%	37%

El cálculo del margen bruto se obtiene al restar el costo de venta de los ingresos del negocio.

El costo de venta se detalla en la siguiente tabla a continuación:

Tabla 56. Costo de ventas

<b>COSTO DE VENTAS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos Operacionales	\$64,261.32	\$71,732.46	\$91,158.29	\$95,597.70	\$100,253.31
Honorarios Profesores clases adicionales	\$6,000.00	\$6,292.20	\$6,598.63	\$6,919.98	\$7,256.99
Mantenimiento Máquinas anual	\$500.00	\$524.35	\$549.89	\$576.67	\$604.75
Honorarios Nutricionista	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
<b>TOTAL</b>	<b>\$74,361.32</b>	<b>\$82,324.33</b>	<b>\$102,265.99</b>	<b>\$107,246.34</b>	<b>\$112,469.24</b>

Por otro lado el margen operativo se calcula al restar del margen bruto los gastos de administración y ventas.

A continuación en la siguiente tabla se detallan los gastos de administración y ventas:

**Tabla 57. Gastos administrativos**

<b>Gastos Administrativos y ventas</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos Administrativos	\$75,606.00	\$84,531.51	\$88,630.12	\$92,928.32	\$97,435.85
Arriendo	\$30,000.00	\$31,461.00	\$32,993.15	\$34,599.92	\$36,284.93
Útiles de oficina	\$1,440.00	\$1,510.13	\$1,583.67	\$1,660.80	\$1,741.68
Servicios básicos	\$2,160.00	\$2,265.19	\$2,375.51	\$2,491.19	\$2,612.52
Limpieza	\$4,800.00	\$5,033.76	\$5,278.90	\$5,535.99	\$5,805.59
Honorario Profesional (Contador)	\$3,000.00	\$3,146.10	\$3,299.32	\$3,459.99	\$3,628.49
Honorario Profesional (Abogado)	\$400.00	\$419.48	\$439.91	\$461.33	\$483.80
Sistema de Seguridad	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
Servicios de Internet	\$420.00	\$440.45	\$461.90	\$484.40	\$507.99
Gastos de Publicidad y Marketing	\$12,000.00	\$12,584.40	\$13,197.26	\$13,839.97	\$14,513.97
Depreciaciones	\$14,220.29	\$14,220.29	\$14,220.29	\$10,608.22	\$10,608.22
Amortizaciones	\$410.00	\$410.00	\$410.00	\$410.00	\$410.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$148,056.29</b>	<b>\$159,797.64</b>	<b>\$166,849.21</b>	<b>\$170,632.12</b>	<b>\$178,387.23</b>

## 10.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Para el cálculo del estado de resultados actual y proyectado se tomaron en cuenta los ingresos proyectados, los costos y gastos relacionados con el giro del negocio.

Se tomó como referencia la proyección de ventas y gastos proyectado a cinco años en el escenario esperado apalancado.

En la siguiente tabla se detalla el mismo:

Tabla 58. Estado de Resultados - Escenario normal apalancado

<b>ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	\$223,650.00	\$275,406.22	\$332,921.38	\$395,389.11	\$461,754.26
Sueldos Operacionales	\$74,361.32	\$82,324.33	\$102,265.99	\$107,246.34	\$112,469.24
Honorarios Profesores clases adicionales	\$64,261.32	\$71,732.46	\$91,158.29	\$95,597.70	\$100,253.31
Mantenimiento Máquinas anual	\$6,000.00	\$6,292.20	\$6,598.63	\$6,919.98	\$7,256.99
Honorarios Nutricionista	\$500.00	\$524.35	\$549.89	\$576.67	\$604.75
<b>Costo de ventas</b>	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
<b>Utilidad Bruta</b>	\$149,288.68	\$193,081.89	\$230,655.39	\$288,142.77	\$349,285.02
Sueldos Administrativos	\$148,056.29	\$159,797.64	\$166,849.21	\$170,632.12	\$178,387.23
Arriendo	\$75,606.00	\$84,531.51	\$88,630.12	\$92,928.32	\$97,435.85
Útiles de oficina	\$30,000.00	\$31,461.00	\$32,993.15	\$34,599.92	\$36,284.93
Servicios básicos	\$1,440.00	\$1,510.13	\$1,583.67	\$1,660.80	\$1,741.68
Limpieza	\$2,160.00	\$2,265.19	\$2,375.51	\$2,491.19	\$2,612.52
Honorario Profesional (Contador)	\$4,800.00	\$5,033.76	\$5,278.90	\$5,535.99	\$5,805.59
Honorario Profesional (Abogado)	\$3,000.00	\$3,146.10	\$3,299.32	\$3,459.99	\$3,628.49
Sistema de Seguridad	\$400.00	\$419.48	\$439.91	\$461.33	\$483.80
Servicios de Internet	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
Gastos de Publicidad y Marketing	\$420.00	\$440.45	\$461.90	\$484.40	\$507.99
Depreciaciones	\$12,000.00	\$12,584.40	\$13,197.26	\$13,839.97	\$14,513.97
Amortizaciones	\$14,220.29	\$14,220.29	\$14,220.29	\$10,608.22	\$10,608.22
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	\$410.00	\$410.00	\$410.00	\$410.00	\$410.00
<b>Utilidad Operativa</b>	\$1,232.39	\$33,284.24	\$63,806.18	\$117,510.65	\$170,897.79
Intereses préstamo	\$9,922.95	\$8,166.71	\$6,191.07	\$3,968.61	\$1,468.50
<b>Utilidad antes de impuestos (EBT)</b>	-\$8,690.56	\$25,117.53	\$57,615.11	\$113,542.04	\$169,429.28
Participación de trabajadores	\$0.00	\$3,767.63	\$8,642.27	\$17,031.31	\$25,414.39
Impuesto a la renta	\$0.00	\$6,354.74	\$14,576.62	\$28,726.14	\$42,865.61
<b>UTILIDAD NETA</b>	-\$8,690.56	\$14,995.17	\$34,396.22	\$67,784.60	\$101,149.28

Si se realiza la comparación del indicador de utilidad Bruta de los gimnasios de la industria registrados a nivel nacional y en el cantón Quito (Superintendencia de Compañías, 2013) bajo la clasificación CIU4 de “Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas” (INEC, 2012) que se detalla a continuación, se puede observar que el porcentaje de utilidad bruta del gimnasio de mujeres se encuentra dentro del rango de la Industria.

Tabla 59. Utilidad Bruta de la Industria

Año 2013	Utilidad Bruta de la Industria a Nivel Nacional		
	Ingresos	Ganancia Bruta	%
	\$ 5,763,147.03	\$ 4,492,972.51	77.96%
Año 2013	Utilidad Bruta Establecimientos de Quito		
	\$ 1,533,910.17	\$ 1,108,513.99	72.27%
Utilidad Bruta Gimnasio de Mujeres			
Año 1	\$ 223,650.00	\$ 149,288.68	66.75%
Año 2	\$ 275,406.22	\$ 193,081.89	70.11%
Año 3	\$ 332,921.38	\$ 230,655.39	69.28%
Año 4	\$ 395,389.11	\$ 288,142.77	72.88%
Año 5	\$ 461,754.26	\$ 349,285.02	75.64%
Promedio Utilidad Bruta			70.93%

## 10.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

En el Balance General se presentan todos los activos, pasivos y patrimonio del gimnasio de mujeres.

En la siguiente tabla se detalla el Balance General:

Tabla 60. Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	\$17,349.78	\$8,009.18	\$21,309.55	\$34,906.93	\$59,354.60	\$97,925.82
Cuentas x cobrar		\$1,472.57	\$1,995.83	\$2,449.97	\$2,914.11	\$3,437.58
<b>Activos Corrientes</b>	\$17,349.78	\$9,481.74	\$23,305.38	\$37,356.90	\$62,268.71	\$101,363.40
Adecuaciones	\$27,982.74	\$27,982.74	\$27,982.74	\$27,982.74	\$27,982.74	\$27,982.74
Equipos de computación	\$3,641.20	\$3,641.20	\$3,641.20	\$3,641.20	\$3,641.20	\$3,641.20
Equipos de Oficina	\$4,150.12	\$4,150.12	\$4,150.12	\$4,150.12	\$4,150.12	\$4,150.12
Equipos de gimnasio	\$87,940.69	\$87,940.69	\$87,940.69	\$87,940.69	\$87,940.69	\$87,940.69
Menaje e insumos	\$7,195.03	\$7,195.03	\$7,195.03	\$7,195.03	\$7,195.03	\$7,195.03
Depreciación Acumulada		-\$14,220.29	-\$28,440.59	-\$42,660.88	-\$53,269.10	-\$63,877.32
<b>Activos Fijos netos</b>	\$130,909.78	\$116,689.49	\$102,469.19	\$88,248.90	\$77,640.68	\$67,032.46
Activos diferidos	\$2,050.00	\$1,640.00	\$1,230.00	\$820.00	\$410.00	\$0.00
<b>Total activos</b>	<b>\$150,309.56</b>	<b>\$127,811.23</b>	<b>\$127,004.57</b>	<b>\$126,425.80</b>	<b>\$140,319.39</b>	<b>\$168,395.86</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		\$250.00	\$262.18	\$274.94	\$288.33	\$302.37
<b>Pasivos Corrientes</b>	\$0.00	\$250.00	\$262.18	\$274.94	\$288.33	\$302.37
Préstamos bancarios LP	\$90,185.73	\$76,127.96	\$60,313.96	\$42,524.32	\$22,512.21	\$0.00
Capital social	\$60,123.82	\$60,123.82	\$60,123.82	\$60,123.82	\$60,123.82	\$60,123.82
Utilidades retenidas		-\$8,690.56	\$6,304.61	\$23,502.72	\$57,395.02	\$107,969.66
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$60,123.82</b>	<b>\$51,433.26</b>	<b>\$66,428.43</b>	<b>\$83,626.54</b>	<b>\$117,518.84</b>	<b>\$168,093.48</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$150,309.56</b>	<b>\$127,811.23</b>	<b>\$127,004.57</b>	<b>\$126,425.80</b>	<b>\$140,319.39</b>	<b>\$168,395.86</b>

## 10.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El estado del flujo de caja registra los movimientos de efectivo realizados. En este estado se analizan las actividades operacionales, de inversión y financieras o de financiamiento.

Tabla 61. Flujo de caja con apalancamiento, escenario normal

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta	-	-\$8,690.56	\$14,995.17	\$34,396.22	\$67,784.60	\$101,149.28
(+) depreciación y amortizaciones	-	\$14,630.29	\$14,630.29	\$14,630.29	\$11,018.22	\$11,018.22
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar	-	-\$1,472.57	-\$523.26	-\$454.15	-\$464.13	-\$523.47
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores	-	\$250.00	\$12.18	\$12.77	\$13.39	\$14.04
Flujo neto de caja operativo	\$0.00	\$4,717.17	\$29,114.38	\$48,585.14	\$78,352.07	\$111,658.07
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Activos fijos	-\$130,909.78	-	-	-	-	-
Preoperacionales	-\$2,050.00	-	-	-	-	-
Flujo de caja neto por inversiones	-\$132,959.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	\$90,185.73	-\$14,057.77	-\$15,814.00	-\$17,789.65	-\$20,012.10	-\$22,512.21
Aportes accionistas	\$60,123.82					
Dividendos pagados a accionistas		\$0.00	\$0.00	-\$17,198.11	-\$33,892.30	-\$50,574.64
Flujo neto de caja por act. Financieras	\$150,309.56	-\$14,057.77	-\$15,814.00	-\$34,987.76	-\$53,904.40	-\$73,086.85
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
Caja al inicio		\$17,349.78	\$8,009.18	\$21,309.55	\$34,906.93	\$59,354.60
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$17,349.78</b>	<b>-\$9,340.60</b>	<b>\$13,300.37</b>	<b>\$13,597.38</b>	<b>\$24,447.67</b>	<b>\$38,571.22</b>
Flujo de Caja Final (Pasa a Balance General)	\$17,349.78	\$8,009.18	\$21,309.55	\$34,906.93	\$59,354.60	\$97,925.82

## 10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es la cantidad mínima que se requiere vender para cubrir los costos fijos y variables.

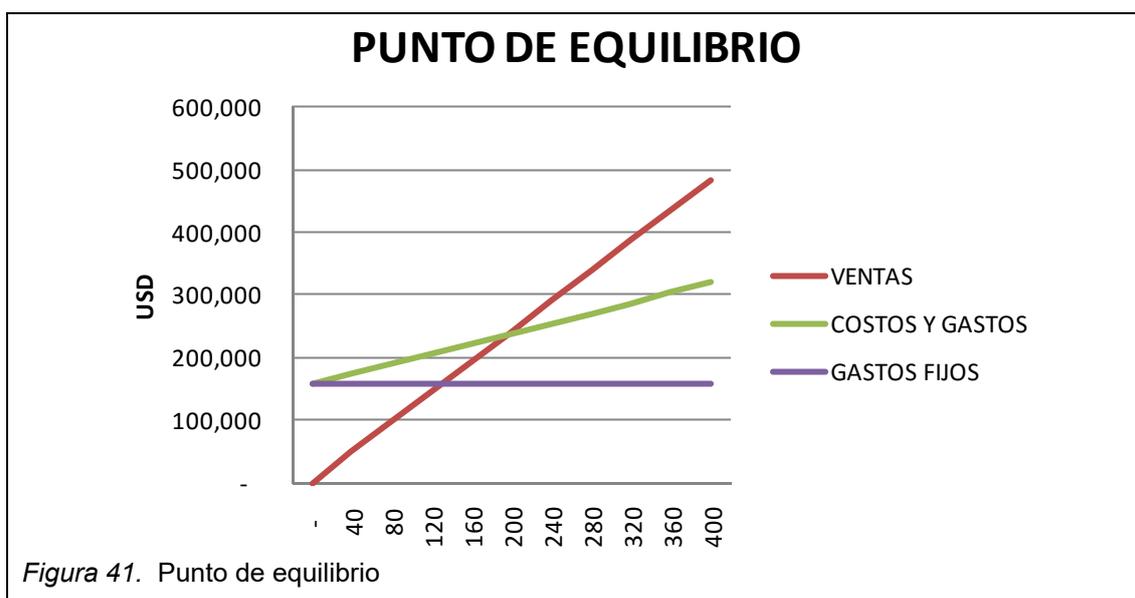
En la siguiente tabla se muestra el punto de equilibrio en número de clientes.

Tabla 62. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS- Número de Clientes</b>	185	218	252	286	319
Costo de Ventas	\$74,361.32	\$82,324.33	\$102,265.99	\$107,246.34	\$112,469.24
Gastos Administrativos, ventas y financiamiento	\$157,979.24	\$167,964.35	\$173,040.28	\$174,600.73	\$179,855.74
<b>Costo total</b>	<b>\$232,340.56</b>	<b>\$250,288.69</b>	<b>\$275,306.27</b>	<b>\$281,847.07</b>	<b>\$292,324.97</b>
<b>Precio de venta promedio(Ingresos/No. Clientes)</b>	<b>\$1,208.92</b>	<b>\$1,263.33</b>	<b>\$1,321.12</b>	<b>\$1,382.48</b>	<b>\$1,447.51</b>
Costos Fijos por Cliente	\$853.94	\$770.48	\$686.67	\$610.49	\$563.81
Costos de Venta por Cliente	\$401.95	\$377.63	\$405.82	\$374.99	\$352.57
<b>Costo total por Cliente</b>	<b>\$1,255.89</b>	<b>\$1,148.11</b>	<b>\$1,092.49</b>	<b>\$985.48</b>	<b>\$916.38</b>
Utilidad bruta por Cliente (costo total- precio de venta)	-\$46.98	\$115.22	\$228.63	\$397.00	\$531.13
UTILIDAD BRUTA (suma utilidad bruta de todos los clientes)	-\$8,690.56	\$25,117.53	\$57,615.11	\$113,542.04	\$169,429.28
<b>Cantidad de Clientes PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>196</b>	<b>190</b>	<b>189</b>	<b>173</b>	<b>164</b>
Margen Bruto	-4%	9%	17%	29%	37%
% del total de clientes proyectado	106%	87%	75%	61%	51%

Este cálculo permite determinar el mínimo de clientes que el gimnasio de mujeres necesita para no perder ni ganar.

A continuación se detalla la figura del punto de equilibrio del año 1.



Tomando en cuenta los resultados del análisis de punto de equilibrio se concluye que el gimnasio de mujeres se caracteriza por tener costos fijos altos, esto se debe a la naturaleza del negocio, en la cual se requiere de personal de planta, el cual debe estar contratado independientemente al número de clientes que contrate el servicio.

## 10.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PRECIO DE VENTA

Tabla 63. Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad Precio de Inscripción AÑO 1								
		Número de Clientes- Demanda AÑO 1						
		135	150	167	185	204	224	246
Precio	\$ 36.45	\$ 4,915.83	\$ 5,462.03	\$ 6,068.93	\$ 6,743.25	\$ 7,417.58	\$ 8,159.33	\$ 8,975.27
	\$ 40.50	\$ 5,462.03	\$ 6,068.93	\$ 6,743.25	\$ 7,492.50	\$ 8,241.75	\$ 9,065.93	\$ 9,972.52
	\$ 45.00	\$ 6,068.93	\$ 6,743.25	\$ 7,492.50	\$ 8,325.00	\$ 9,157.50	\$ 10,073.25	\$ 11,080.58
	\$ 50.00	\$ 6,743.25	\$ 7,492.50	\$ 8,325.00	\$ 9,250.00	\$ 10,175.00	\$ 11,192.50	\$ 12,311.75
	\$ 55.00	\$ 7,417.58	\$ 8,241.75	\$ 9,157.50	\$ 10,175.00	\$ 11,192.50	\$ 12,311.75	\$ 13,542.93
	\$ 60.50	\$ 8,159.33	\$ 9,065.93	\$ 10,073.25	\$ 11,192.50	\$ 12,311.75	\$ 13,542.93	\$ 14,897.22
	\$ 66.55	\$ 8,975.27	\$ 9,972.52	\$ 11,080.58	\$ 12,311.75	\$ 13,542.93	\$ 14,897.22	\$ 16,386.94

Análisis de Sensibilidad Precio de Gimnasio, Clases adicionales y Nutricionista AÑO 1								
		Número de Clientes- Demanda AÑO 1						
		106	117	131	145	160	175	193
Precio	\$ 65.61	\$ 83,223.66	\$ 92,470.73	\$102,745.26	\$114,161.40	\$125,577.54	\$138,135.29	\$151,948.82
	\$ 72.90	\$ 92,470.73	\$102,745.26	\$114,161.40	\$126,846.00	\$139,530.60	\$153,483.66	\$168,832.03
	\$ 81.00	\$102,745.26	\$114,161.40	\$126,846.00	\$140,940.00	\$155,034.00	\$170,537.40	\$187,591.14
	\$ 90.00	\$114,161.40	\$126,846.00	\$140,940.00	\$156,600.00	\$172,260.00	\$189,486.00	\$208,434.60
	\$ 99.00	\$125,577.54	\$139,530.60	\$155,034.00	\$172,260.00	\$189,486.00	\$208,434.60	\$229,278.06
	\$ 108.90	\$138,135.29	\$153,483.66	\$170,537.40	\$189,486.00	\$208,434.60	\$229,278.06	\$252,205.87
	\$ 119.79	\$151,948.82	\$168,832.03	\$187,591.14	\$208,434.60	\$229,278.06	\$252,205.87	\$277,426.45

Análisis de Sensibilidad Precio de Gimnasio + Guardería AÑO 1								
		Número de Clientes- Demanda AÑO 1						
		29	32	36	40	44	48	53
Precio	\$ 80.19	\$ 28,060.08	\$ 31,177.87	\$ 34,642.08	\$ 38,491.20	\$ 42,340.32	\$ 46,574.35	\$ 51,231.79
	\$ 89.10	\$ 31,177.87	\$ 34,642.08	\$ 38,491.20	\$ 42,768.00	\$ 47,044.80	\$ 51,749.28	\$ 56,924.21
	\$ 99.00	\$ 34,642.08	\$ 38,491.20	\$ 42,768.00	\$ 47,520.00	\$ 52,272.00	\$ 57,499.20	\$ 63,249.12
	\$ 110.00	\$ 38,491.20	\$ 42,768.00	\$ 47,520.00	\$ 52,800.00	\$ 58,080.00	\$ 63,888.00	\$ 70,276.80
	\$ 121.00	\$ 42,340.32	\$ 47,044.80	\$ 52,272.00	\$ 58,080.00	\$ 63,888.00	\$ 70,276.80	\$ 77,304.48
	\$ 133.10	\$ 46,574.35	\$ 51,749.28	\$ 57,499.20	\$ 63,888.00	\$ 70,276.80	\$ 77,304.48	\$ 85,034.93
	\$ 146.41	\$ 51,231.79	\$ 56,924.21	\$ 63,249.12	\$ 70,276.80	\$ 77,304.48	\$ 85,034.93	\$ 93,538.42

## 10.10 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

### 10.10.1 Análisis de Sensibilidad

#### 10.10.1.1 Escenario Pesimista

Tabla 64. Escenario Pesimista

Proyección de Ventas en USD					
	Proyección de Numero de Clientes				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes totales por año	166	196	227	257	287
Clientes gimnasio	126	149	173	196	219
Clientes gimnasio y guardería	40	47	54	61	68
Numero de auspicios	1	1	1	1	1
Proyección de Ventas en USD					
<b>Membresias Anuales</b>	<b>\$ 8,300.00</b>	<b>\$ 10,278.24</b>	<b>\$ 12,482.73</b>	<b>\$ 14,821.19</b>	<b>\$ 17,354.89</b>
Gimnasio mensual	\$ 11,340.00	\$ 14,062.62	\$ 17,123.54	\$ 20,344.80	\$ 23,838.15
<b>Gimnasio Anual</b>	<b>\$ 136,080.00</b>	<b>\$ 168,751.44</b>	<b>\$ 205,482.48</b>	<b>\$ 244,137.60</b>	<b>\$ 286,057.80</b>
Gimnasio y Guardería mensual	\$ 4,400.00	\$ 5,421.92	\$ 6,532.38	\$ 7,739.07	\$ 9,046.72
<b>Gimnasio y Guardería anual</b>	<b>\$ 52,800.00</b>	<b>\$ 65,063.04</b>	<b>\$ 78,388.56</b>	<b>\$ 92,868.84</b>	<b>\$ 108,560.64</b>
<b>Auspicios</b>	<b>\$ 2,500.00</b>	<b>\$ 2,621.75</b>	<b>\$ 2,749.43</b>	<b>\$ 2,883.33</b>	<b>\$ 3,023.74</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 199,680.00</b>	<b>\$ 246,714.47</b>	<b>\$ 299,103.20</b>	<b>\$ 354,710.96</b>	<b>\$ 414,997.07</b>

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	\$199,680.00	\$246,714.47	\$299,103.20	\$354,710.96	\$414,997.07
Sueldos Operacionales	\$74,361.32	\$82,324.33	\$86,333.53	\$90,537.97	\$94,947.17
Honorarios Profesores clases adicionales	\$64,261.32	\$71,732.46	\$75,225.84	\$78,889.33	\$82,731.24
Mantenimiento Máquinas anual	\$6,000.00	\$6,292.20	\$6,598.63	\$6,919.98	\$7,256.99
Honorarios Nutricionista	\$500.00	\$524.35	\$549.89	\$576.67	\$604.75
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$3,600.00</b>	<b>\$3,775.32</b>	<b>\$3,959.18</b>	<b>\$4,151.99</b>	<b>\$4,354.19</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$125,318.68</b>	<b>\$164,390.14</b>	<b>\$212,769.67</b>	<b>\$264,172.98</b>	<b>\$320,049.90</b>
Sueldos Administrativos	\$142,121.09	\$141,618.22	\$147,784.45	\$150,638.90	\$157,420.35
Arriendo	\$69,670.80	\$77,887.79	\$81,662.84	\$85,621.74	\$89,773.44
Utiles de oficina	\$30,000.00	\$31,461.00	\$32,993.15	\$34,599.92	\$36,284.93
Servicios básicos	\$1,440.00	\$1,510.13	\$1,583.67	\$1,660.80	\$1,741.68
Limpieza	\$2,160.00	\$2,265.19	\$2,375.51	\$2,491.19	\$2,612.52
Honorario Profesional (Contador)	\$4,800.00	\$5,033.76	\$5,278.90	\$5,535.99	\$5,805.59
Honorario Profesional (Abogado)	\$3,000.00	\$3,146.10	\$3,299.32	\$3,459.99	\$3,628.49
Sistema de Seguridad	\$400.00	\$419.48	\$439.91	\$461.33	\$483.80
Servicios de Internet	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
Gastos de Publicidad y Marketing	\$420.00	\$440.45	\$461.90	\$484.40	\$507.99
Depreciaciones	\$12,000.00	\$1,048.70	\$1,099.77	\$1,153.33	\$1,209.50
Amortizaciones	\$14,220.29	\$14,220.29	\$14,220.29	\$10,608.22	\$10,608.22
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>\$410.00</b>	<b>\$410.00</b>	<b>\$410.00</b>	<b>\$410.00</b>	<b>\$410.00</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-\$16,802.41</b>	<b>\$22,771.92</b>	<b>\$64,985.22</b>	<b>\$113,534.08</b>	<b>\$162,629.55</b>
Intereses préstamo	\$9,955.95	\$8,193.88	\$6,211.66	\$3,981.81	\$1,473.39
<b>Utilidad antes de impuestos (EBT)</b>	<b>-\$26,758.37</b>	<b>\$14,578.04</b>	<b>\$58,773.56</b>	<b>\$109,552.27</b>	<b>\$161,156.17</b>
Participación de trabajadores	\$0.00	\$2,186.71	\$8,816.03	\$16,432.84	\$24,173.43
Impuesto a la renta	\$0.00	\$3,688.24	\$14,869.71	\$27,716.72	\$40,772.51
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$26,758.37</b>	<b>\$8,703.09</b>	<b>\$35,087.81</b>	<b>\$65,402.71</b>	<b>\$96,210.23</b>

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		-\$26,758.37	\$8,703.09	\$35,087.81	\$65,402.71	\$96,210.23
(+) depreciación y amortizaciones		\$14,630.29	\$14,630.29	\$14,630.29	\$11,018.22	\$11,018.22
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		-\$1,261.99	-\$448.43	-\$389.20	-\$397.76	-\$448.62
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		\$250.00	\$12.18	\$12.77	\$13.39	\$14.04
Flujo neto de caja operativo		-\$13,140.06	\$22,897.13	\$49,341.67	\$76,036.55	\$106,793.88
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	-\$105,909.78					
Preoperacionales	-\$2,050.00					
Flujo de caja neto por inversiones	-\$107,959.78					
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	\$90,485.73	-\$14,104.53	-\$15,866.61	-\$17,848.82	-\$20,078.67	-\$22,587.10
Aportes accionistas	\$60,323.82					
Dividendos pagados a accionistas		\$0.00	\$0.00	-\$17,543.91	-\$32,701.35	-\$48,105.12
Flujo neto de caja por act. Financieras	\$150,809.56	-\$14,104.53	-\$15,866.61	-\$35,392.73	-\$52,780.03	-\$70,692.21
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
Caja al inicio		\$42,849.78	\$15,605.18	\$22,635.70	\$36,584.64	\$59,841.17
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$42,849.78</b>	<b>-\$27,244.60</b>	<b>\$7,030.52</b>	<b>\$13,948.94</b>	<b>\$23,256.52</b>	<b>\$36,101.66</b>
Flujo de Caja Final (Pasa a Balance General)	\$42,849.78	\$15,605.18	\$22,635.70	\$36,584.64	\$59,841.17	\$95,942.83

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	
<b>VAN</b>	7,072
<b>TIR</b>	18.70%
<b>B/C</b>	1.05
<b>Plazo de pago en años</b>	4.87

\*Este escenario considera un sueldo de \$800 para el Jefe Comercial y de Marketing ya que es responsable del cumplimiento del presupuesto. Tampoco considera las contrataciones adicionales de la profesora de guardería ni el instructor extra.

## 10.10.1.2 Escenario Optimista

Tabla 65. Escenario Optimista

<b>Proyección de Ventas en USD</b>					
<b>Proyección de Numero de Clientes</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cientes totales por año	204	240	280	315	350
Cientes gimnasio	164	193	226	254	282
Cientes gimnasio y guarderia	40	47	54	61	68
Numero de auspicios	2	2	2	2	2
<b>Proyección de Ventas en USD</b>					
<b>Membresias Anuales</b>	<b>\$ 10,200.00</b>	<b>\$ 12,585.60</b>	<b>\$ 15,397.20</b>	<b>\$ 18,166.05</b>	<b>\$ 21,164.50</b>
Gimnasio mensual	\$ 14,760.00	\$ 18,215.34	\$ 22,369.48	\$ 26,365.20	\$ 30,695.70
<b>Gimnasio Anual</b>	<b>\$177,120.00</b>	<b>\$218,584.08</b>	<b>\$268,433.76</b>	<b>\$316,382.40</b>	<b>\$368,348.40</b>
Gimnasio y Guarderia mensual	\$ 4,400.00	\$ 5,421.92	\$ 6,532.38	\$ 7,739.07	\$ 9,046.72
<b>Gimnasio y Guarderia anual</b>	<b>\$ 52,800.00</b>	<b>\$ 65,063.04</b>	<b>\$ 78,388.56</b>	<b>\$ 92,868.84</b>	<b>\$108,560.64</b>
<b>Auspicios</b>	<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 5,243.50</b>	<b>\$ 5,498.86</b>	<b>\$ 5,766.65</b>	<b>\$ 6,047.49</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$245,120.00</b>	<b>\$301,476.22</b>	<b>\$367,718.38</b>	<b>\$433,183.94</b>	<b>\$504,121.03</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	\$245,120.00	\$301,476.22	\$367,718.38	\$433,183.94	\$504,121.03
Sueldos Operacionales	\$74,361.32	\$82,324.33	\$102,265.99	\$107,246.34	\$112,469.24
Honorarios Profesores clases adicionales	\$64,261.32	\$71,732.46	\$91,158.29	\$95,597.70	\$100,253.31
Mantenimiento Máquinas anual	\$6,000.00	\$6,292.20	\$6,598.63	\$6,919.98	\$7,256.99
Honorarios Nutricionista	\$500.00	\$524.35	\$549.89	\$576.67	\$604.75
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$3,600.00</b>	<b>\$3,775.32</b>	<b>\$3,959.18</b>	<b>\$4,151.99</b>	<b>\$4,354.19</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$170,758.68</b>	<b>\$219,151.89</b>	<b>\$265,452.39</b>	<b>\$325,937.60</b>	<b>\$391,651.79</b>
Sueldos Administrativos	\$146,806.29	\$158,547.64	\$165,599.21	\$169,382.12	\$177,137.23
Arriendo	\$75,606.00	\$84,531.51	\$88,630.12	\$92,928.32	\$97,435.85
Utiles de oficina	\$30,000.00	\$31,461.00	\$32,993.15	\$34,599.92	\$36,284.93
Servicios básicos	\$1,440.00	\$1,510.13	\$1,583.67	\$1,660.80	\$1,741.68
Limpieza	\$2,160.00	\$2,265.19	\$2,375.51	\$2,491.19	\$2,612.52
Honorario Profesional (Contador)	\$4,800.00	\$5,033.76	\$5,278.90	\$5,535.99	\$5,805.59
Honorario Profesional (Abogado)	\$3,000.00	\$3,146.10	\$3,299.32	\$3,459.99	\$3,628.49
Sistema de Seguridad	\$400.00	\$419.48	\$439.91	\$461.33	\$483.80
Servicios de Internet	\$3,600.00	\$3,775.32	\$3,959.18	\$4,151.99	\$4,354.19
Gastos de Publicidad y Marketing	\$420.00	\$440.45	\$461.90	\$484.40	\$507.99
Depreciaciones	\$12,000.00	\$12,584.40	\$13,197.26	\$13,839.97	\$14,513.97
Amortizaciones	\$12,970.29	\$12,970.29	\$12,970.29	\$9,358.22	\$9,358.22
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>\$410.00</b>	<b>\$410.00</b>	<b>\$410.00</b>	<b>\$410.00</b>	<b>\$410.00</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$23,952.39</b>	<b>\$60,604.24</b>	<b>\$99,853.18</b>	<b>\$156,555.48</b>	<b>\$214,514.56</b>
Intereses préstamo	\$9,955.95	\$8,193.88	\$6,211.66	\$3,981.81	\$1,473.39
<b>Utilidad antes de impuestos (EBT)</b>	<b>\$13,996.43</b>	<b>\$52,410.37</b>	<b>\$93,641.52</b>	<b>\$152,573.67</b>	<b>\$213,041.17</b>
Participación de trabajadores	\$2,099.46	\$7,861.56	\$14,046.23	\$22,886.05	\$31,956.18
Impuesto a la renta	\$3,541.10	\$13,259.82	\$23,691.30	\$38,601.14	\$53,899.42
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$8,355.87</b>	<b>\$31,288.99</b>	<b>\$55,903.98</b>	<b>\$91,086.48</b>	<b>\$127,185.58</b>

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		\$8,355.87	\$31,288.99	\$55,903.98	\$91,086.48	\$127,185.58
(+) depreciacion y amortizaciones		\$13,380.29	\$13,380.29	\$13,380.29	\$9,768.22	\$9,768.22
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		-\$1,683.14	-\$598.09	-\$519.09	-\$530.51	-\$598.33
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		\$250.00	\$12.18	\$12.77	\$13.39	\$14.04
Flujo neto de caja operativo		\$20,303.02	\$44,083.37	\$68,777.96	\$100,337.58	\$136,369.51
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	-\$105,909.78					
Preoperacionales	-\$2,050.00					
Flujo de caja neto por inversiones	-\$107,959.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	\$90,485.73	-\$14,104.53	-\$15,866.61	-\$17,848.82	-\$20,078.67	-\$22,587.10
Aportes accionistas	\$60,323.82					
Dividendos pagados a accionistas		\$0.00	\$0.00	-\$27,951.99	-\$45,543.24	-\$63,592.79
Flujo neto de caja por act. Financieras	\$150,809.56	-\$14,104.53	-\$15,866.61	-\$45,800.81	-\$65,621.91	-\$86,179.89
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
Caja al inicio		\$42,849.78	\$49,048.27	\$77,265.03	\$100,242.17	\$134,957.84
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$42,849.78</b>	<b>\$6,198.49</b>	<b>\$28,216.76</b>	<b>\$22,977.14</b>	<b>\$34,715.67</b>	<b>\$50,189.62</b>
Flujo de Caja Final (Pasa a Balance General)	\$42,849.78	\$49,048.27	\$77,265.03	\$100,242.17	\$134,957.84	\$185,147.46

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	
<b>VAN</b>	123,439
<b>TIR</b>	46.43%
<b>B/C</b>	2.06
<b>Plazo de pago en años</b>	3.08

### 10.10.2 Índices Financieros escenario esperado

Los índices financieros calculados en este punto permiten identificar el desempeño de la compañía en el tiempo.

Los índices financieros calculados son: Margen de Utilidad, Rendimiento sobre los activos (ROA), Rendimiento sobre el patrimonio (ROE), Rendimiento sobre la inversión (ROI), Rotación de activos y cuentas por cobrar, índice de liquidez con la razón corriente.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de cada uno de los indicadores financieros:

Tabla 66. Indicadores

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>					
Utilidad bruta/ventas	67%	70%	69%	73%	76%
Utilidad neta/ventas	-4%	5%	10%	17%	22%
Costos/Ventas	33%	30%	31%	27%	24%
<b>ROA</b>					
Utilidad Neta / Activos Totales	-7%	12%	27%	48%	60%
<b>ROE</b>					
Utilidad Neta / Patrimonio	-17%	23%	41%	58%	60%
<b>ROI</b>					
Utilidad Neta / Inversión	-7%	11%	26%	51%	76%
<b>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</b>					
Ventas/Activos Fijos Netos	1.92	2.69	3.77	5.09	6.89
<b>ROTACION DE CUENTAS X COBRAR</b>					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	151.88	137.99	135.89	135.68	134.33
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	37.93	88.89	135.87	215.96	335.22

## 10.11 VALUACIÓN

La siguiente tabla detalla el cálculo del modelo CAPM (Modelo de valuación de activos financieros) con el fin de identificar qué porcentaje de utilidad requeriría un accionista para invertir en el proyecto.

Tabla 67. Modelo de valuación de activos financieros

CÁLCULO DEL CAPM (modelo de valoración de activos financieros)	
Beta	1.210
Bono del estado	11.15%
Riesgo País	13.31%
Prima de Mercado	5.72%
<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	<b>31.38%</b>

Se toman en cuenta los siguientes conceptos:

- Beta del mercado (Betas by Sector, 2015)
- Tasa libre de riesgo: Bono del estado (Bolsa de Quito, 2015)

- Prima de riesgo: Riesgo País (Banco Central del Ecuador, 2015)
- Rendimiento del mercado: Prima de mercado (Damodaran, 2015)

Adicionalmente, en la siguiente tabla se calcula la tasa de descuento del proyecto. En este cálculo se consideran los siguientes factores:

- Financiamiento
- Costo de Financiamiento
- Costo de impuestos

**Tabla 68. Tasa de descuento**

<b>Calculo Tasa de Descuento del proyecto</b>				
	<b>Financiamiento</b>	<b>Costo de financiamiento</b>	<b>Costo de Impuestos</b>	<b>Resultado</b>
Crédito	60%	11.83%	33.7%	4.71%
Aporte socios	40%	31.38%		12.55%
TOTAL	100%			
<b>Tasa de descuento</b>				<b>17.26%</b>

## 11. CAPÍTULO XI. PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se analiza el financiamiento deseado, la estructura de capital y el retorno para los inversionistas.

### 11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El financiamiento deseado corresponde a un 60% de deuda y un 40% correspondiente a los accionistas.

A continuación se detalla el financiamiento deseado por el banco:

**Tabla 69. Financiamiento**

<b>FINANCIAMIENTO DESEADO</b>	
Pago	-\$1,998.39
Interés tasa activa**	11.83%
Número pagos Anual	12
N (Meses)	60
Años	5
VA	\$ 90,185.73

La tabla de amortización se muestra en el Anexo 11

A continuación en la siguiente tabla se detallan los gastos anuales por intereses y capital:

**Tabla 70. Gastos anuales**

<b>AÑOS</b>	<b>Gastos Anuales Por Interés</b>	<b>Gastos Anuales Por Capital</b>
<b>AÑO 1</b>	9,923	14,058
<b>AÑO 2</b>	8,167	15,814
<b>AÑO 3</b>	6,191	17,790
<b>AÑO 4</b>	3,969	20,012
<b>AÑO 5</b>	1,469	22,512
<b>TOTALES</b>	<b>29,718</b>	<b>90,186</b>

## 11.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

A continuación se detalla la estructura de capital y la deuda buscada:

Tabla 71. Estructura de capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	
<b>INVERSION</b>	<b>Año 0</b>
CAPITAL DE TRABAJO	\$17,349.78
ADECUACIONES LOCAL	\$27,982.74
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$3,641.20
EQUIPOS DE OFICINA	\$4,150.12
EQUIPOS	\$87,940.69
MENAJE E INSUMOS	\$7,195.03
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$130,909.78</b>
PREOPERACIONALES	\$2,050.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$150,309.56</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>	
Préstamo bancario 60%	\$90,185.73
Accionistas 40%	\$60,123.82
<b>Total financiamiento</b>	<b>\$150,309.56</b>

Se buscará una deuda del 60% la cual se realizara con una institución financiera a una tasa de interés del 11,83% correspondiente a la tasa para pymes. (Banco Central del Ecuador, 2015)

## 11.3 CAPITALIZACIÓN

Gym4Life constituye su capitalización con deuda y capital propio. Los accionistas colocan el 40% correspondiente al valor de USD 60,123.82

El capital propio pertenecerá a los dos accionistas con partes iguales (participación del 50 % cada una). Al final del año, las utilidades serán repartidas en la misma proporción para cada accionista.

## 11.4 USO DE FONDOS

Los fondos serán utilizados en lo especificado para la inversión inicial, a continuación se detalla la tabla con el uso de los fondos:

**Tabla 72. Inversión inicial**

<b><u>INVERSION INICIAL</u></b>	
Equipos	\$87,940.69
Menaje e Insumos	\$7,195.03
Equipos de Oficina	\$4,150.12
Equipos de Computación	\$3,641.20
Constitución, patentes y documentación	\$2,050.00
Capital de Trabajo	\$17,349.78
Adecuación Física del local	\$27,982.74
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 150,309.56</b>

## 11.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA Y DEL PROYECTO

Tabla 73. Retorno para el inversionista

Flujo de efectivo disponible del inversionista Escenario Normal						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses * $[(1-15%)*(1-22\%)]$		817	22,067	42,303	77,910	113,305
Depreciación y amortización (+)		14,630	14,630	14,630	11,018	11,018
Variación de capital de trabajo		(1,223)	(511)	(441)	(451)	(509)
Gastos de Capital	(132,463)					
Deuda	90,186					
Pago Principal Deuda		(14,058)	(15,814)	(17,790)	(20,012)	(22,512)
Pago Intereses deuda * $[(1-15%)*(1-22\%)]$		(6,579)	(5,415)	(4,105)	(2,631)	(974)
<b>Flujo de efectivo disponible del inversionista</b>	<b>(42,277)</b>	<b>(6,412)</b>	<b>14,958</b>	<b>34,598</b>	<b>65,834</b>	<b>100,328</b>
<b>Flujos descontados</b>	<b>(42,277)</b>	<b>(4,880)</b>	<b>8,666</b>	<b>15,256</b>	<b>22,096</b>	<b>25,630</b>

<b>VAN</b>	24,491
<b>TIR</b>	46.91%
<b>B/C</b>	1.58
<b>Plazo de pago en años</b>	4.04

Tabla 74. Retorno del proyecto

Flujo de efectivo proyectados - Proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses $*[(1-15%)*(1-22\%)]$		817	22,067	42,303	77,910	113,305
Depreciación y amortización (+)		14,630	14,630	14,630	11,018	11,018
Variación de capital de trabajo		(1,223)	(511)	(441)	(451)	(509)
Gastos de Capital	(132,463)					
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(132,463)	14,225	36,187	56,492	88,477	123,814
Flujos descontados	(132,463)	12,131	26,318	35,039	46,801	55,853

<b>VAN</b>	43,680
<b>TIR</b>	27.07%
<b>B/C</b>	1.33
Plazo de pago en años	4.22

## 12. CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del plan de negocios.

### 12.1 CONCLUSIONES

- El presente plan establece todos los parámetros para poner en marcha al plan de negocios de un gimnasio de mujeres, proyectado a cinco años. En este tiempo se pretende ofertar en el mercado los 4 servicios de Gym4Life: Gimnasio para mujeres, nutricionista, clases adicionales y guardería para niños de 2 a 5 años.
- La industria de gimnasios se encuentra bajo la clasificación de otros servicios, la cual aportó en el 2014 un 6% al PIB del país, esta clasificación ha crecido en promedio en un 6,20% en los últimos 5 años lo cual demuestra la viabilidad para la implementación del plan.
- En la investigación de mercados realizada, se detectó que el 29% de las mujeres que no van al gimnasio, no lo hacen debido al tiempo que demanda el cuidado de sus hijos. Además el 46% de las mujeres que quisieran asistir al gimnasio prefieren que éste sea solo de mujeres. Por otro lado se identificó que en la parroquia Ñaquito existe la mayor cantidad de mujeres con hijos, por lo cual el gimnasio de mujeres estará ubicado en la misma.
- En el plan de marketing se establecen estrategias de diferenciación y enfoque, ofertando al mercado un servicio para mujeres entre 20 y 44 años del centro norte de la ciudad, el cual dispone de beneficios diferentes a los ofertados por la competencia. Estos beneficios están diseñados de acuerdo a las necesidades de este nicho específico. Existen 3 factores principales de diferenciación: Entrenamiento diseñado

exclusivamente para mujeres, inclusión de clases no tradicionales y guardería incluida.

- La participación de mercado que se aspira lograr en el primer año para el gimnasio de mujeres es del 2,38% en relación al mercado potencial de 7748 mujeres.
- La estrategia de precios elegida por Gym4Life corresponde a la estrategia de status quo, en la cual se busca que el gimnasio tenga un precio que se encuentre dentro del rango de precios de la competencia con el fin de ser accesible para los clientes.
- El plan operativo muestra claramente que se cuenta con el espacio físico y el personal suficiente para llevar a cabo la operación del gimnasio de mujeres y sus servicios, ofreciendo a las clientes máquinas y servicio al cliente de calidad. Se cuenta con flujogramas de procesos y se definieron claramente las funciones y responsabilidades del equipo de colaboradores del gimnasio.
- De acuerdo con el cronograma general, se espera cumplir todas las actividades necesarias para poner en marcha el negocio en los plazos establecidos. En caso de que se presentara algún hecho que retrase lo previsto, se dará prioridad a los factores que más influyen en el desempeño del negocio.
- Mediante el estudio de los riesgos y problemas principales que toda empresa puede tener al momento de iniciar sus actividades económicas, se ha visto la necesidad de contar con un plan de contingencia.
- Del análisis financiero realizado se concluye la necesidad de una inversión inicial de USD 150 309 para poner en marcha al negocio del gimnasio de mujeres. El nivel de apalancamiento proyectado es del 60%.

Bajo un escenario normal proyectado a cinco años, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 27,07% y Valor Actual Neto (VAN) de USD 43 680, indicadores que demuestran la viabilidad financiera del plan de negocios.

## **12.2 RECOMENDACIONES**

- De forma general, tras haber analizado todos los factores necesarios, se recomienda poner en marcha el plan, siempre y cuando se manejen indicadores de precio, cantidad, tasa de descuento, inversiones, etc. similares a los establecidos en este plan de negocios.
- Con el fin de abarcar mayor porción del mercado a lo largo de los cinco años de vida del proyecto, se recomienda aplicar estrategias de fidelización del cliente, debido a los sustitutos que se encuentran en la industria.
- Analizar el mercado objetivo para identificar posibles cambios en las tendencias, gustos y preferencias con el fin de adaptar los servicios del gimnasio hacia las necesidades del mercado. Además se recomienda realizar encuestas con los clientes actuales con el fin de conocer sus índices de satisfacción para trabajar en planes de crecimiento y mejora.
- Desarrollar anualmente el proceso de planeación estratégica de la compañía para establecer y monitorear los objetivos de la empresa.
- Realizar alianzas estrategias con empresas que dispongan de información del segmento, con el fin de realizar campañas que permitan posicionar la marca e incrementar sus ventas, además con empresas relacionadas al giro de negocio con el fin de fortalecer las marcas en conjunto.

- Capacitar a los empleados de operaciones en índices de buen servicio al cliente con el fin de mantener altos niveles de satisfacción por parte de nuestras clientes.
- Cumplir con el cronograma inicialmente propuesto, para evitar retrasos en las no retrasar las fechas del inicio de actividades.
- Implementar el plan con apalancamiento, según las posibilidades de crédito analizadas, de preferencia en instituciones como la CFN que brindan tasas adecuadas para proyectos de esta magnitud. De esta manera se pretende disminuir el riesgo y aumentar la rentabilidad del negocio, procurando un interés relativamente bajo para la optimización de los resultados.

## REFERENCIAS

- 5 Fuerzas de Porter. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter- Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 10 de febrero del 2015 de <http://www.5fuerzasdeporter.com>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Inflación*. Recuperado el 10 de junio del 2015 de: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Riesgo país*. Recuperado el 15 de julio del 2015 de: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Tasa de desempleo*. Recuperado el 10 de junio del 2015 de: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Asuntos Económicos*. Recuperado el 26 de agosto del 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores Economicos, Riesgo País*. Recuperado el 26 de agosto del 2015 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Previsiones macroeconómicas 2015*. Recuperado el 1 de abril del 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Betas by Sector. (2015). Recuperado el 26 de agosto del 2015 de: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Bolsa de Valores Quito. (2015). *Valores Públicos, Boletín Mensual*. Recuperado el 26 de agosto del 2015 de: [http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/150713174927-1cc1865ce2141e3104ab654717a65f4b\\_deudaPublicaJun15.pdf](http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/150713174927-1cc1865ce2141e3104ab654717a65f4b_deudaPublicaJun15.pdf)
- Cesla. (2015). *Indicador de Riesgo país (EMBI)*. Recuperado el 15 de julio del 2015 de <http://www.cesla.com/>
- Comunidad Fitness Ecuador. (2014). *El CrossFit un antídoto contra las drogas*. Recuperado el 11 de mayo del 2015 de <http://www.comunidadfitnessecuador.com/el-crossfit-antidoto-contra-las-drogas/>
- Damodaran Online. (2015). Recuperado el 26 de agosto del 2015 de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Ecuavisa. (2013). *Una feria para conocer cómo mantenerse en forma se inauguró en Guayaquil*. Recuperado el 12 de diciembre del 2014 de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/35043-una-feria-para-conocer-como-mantenerse-en-forma-se-inauguro-en>
- El Comercio. (2013). *El crossfit mejora tu físico y te pone más ágil*. Recuperado el 16 de abril del 2015 de <http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/crossfit-mejora-tu-fisico-y.html>
- El Comercio. (2014). *Educarse y cuidarse son los retos de la mujer actual*. Recuperado el 1 de junio del 2015 de <http://www.elcomercio.com/tendencias/educarse-y-cuidarse-son-retos.html>
- El Comercio. (2014). *El costeño dedica más tiempo al gimnasio que el serrano*. Recuperado el 10 de diciembre del 2014 de <http://www.elcomercio.com/tendencias/costeno-dedica-mas-al-gimnasio.html>
- El Comercio. (2015). *En Quito, el Poledance es una disciplina que gana adeptos*. Recuperado el 19 de mayo del 2015 de: <http://www.elcomercio.com/video/pole-dance-disciplina-gana-adeptos.html>
- El Universo. (2010). *“Pole Dancing” se abre paso como alternativa para el ejercicio físico*. Recuperado el 17 de junio del 2015 de <http://www.eluniverso.com/2010/12/09/1/1378/pole-dancing-abre-paso-como-alternativa-ejercicio-fisico.html>
- El Universo. (2013). *CrossFit o Gym, ¿Cuál Entrenar?*. Recuperado el 9 de mayo del 2015 de <http://www.eluniverso.com/2013/02/07/1/1550/crossfit-gym-cual-entrenar.html>
- Euromonitor International. (2014). *Identifica tendencias clave del mercado de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica*. Recuperado el 10 de enero del 2015 de <http://go.euromonitor.com/las-cinco-principales-tendencias-en-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-por-pais-en-norte-y-sudamerica.html>
- Google. (2015). *Iñaquito, Quito*. Recuperado el 15 de enero del 2015 de: <https://www.google.com.ec/maps/place/I%C3%B1aquito,+Quito/@-0.170149-78.4838003,15z/data=!4m2!3m1!1s0x91d59a995819eacb:0xcc0>
- INEC. (2010). *Resultados provinciales*. Recuperado el 15 de diciembre de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 10 de enero del 2015 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- INEC. (2011). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Recuperado el 29 de julio de 2015 de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

- INEC. (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Recuperado el 1 de diciembre del 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>
- INEC. (2012). *Uso del tiempo en Ecuador*. Recuperado el 11 de diciembre del 2014 de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tiempo/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tiempo/presentacion.pdf)
- INEC. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, y Subempleo Resultados 2015 e Históricas*. Recuperado el 1 de julio del 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-junio-2015/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11va. Ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de Marketing*. (4ta. Ed.). Mexico D.F., México: International Thomson Editores S.A.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. (1ra. Ed.). México D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2011). *La estrategia competitiva de Michael Porter*. Recuperado el 21 de enero de 2015 de [https://www.google.com.ec/search?q=cadena+de+valor+porter+2011&newwindow=1&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0CAcQ\\_AUoAWoVChMIu9il36\\_KxwIVQloeCh0\\_jgPh&biw=1525&bih=698&dpr=0.9#imgrc=8hw\\_7p8kAOFTNM%3A](https://www.google.com.ec/search?q=cadena+de+valor+porter+2011&newwindow=1&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0CAcQ_AUoAWoVChMIu9il36_KxwIVQloeCh0_jgPh&biw=1525&bih=698&dpr=0.9#imgrc=8hw_7p8kAOFTNM%3A)
- PP El Verdadero. (2013). *El fitness, una tendencia en alza*. Recuperado el 17 de diciembre de 2014 de <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-deportivo/item/el-fitness-una-tendencia-en-alza.html>
- Quito Alcaldía. (2015). *Informe de Compatibilidad de uso de suelos*. Recuperado el 1 de agosto del 2015 de <https://pam.quito.gob.ec/SitePages/GestorAplicaciones.aspx?Desc=Informe%20de%20Compatibilidad%20de%20Uso%20de%20Suelos%20%28ICUS%29&UrlServicio=https://pam.quito.gob.ec/SuimICUS-war/icus/buscarPredio.aspx>
- Revista Familia. (s.f.). *Menos calorías, más sensualidad*. Recuperado el 9 de junio del 2015 de <http://www.revistafamilia.com.ec/articulos-vida-practica/1704-menos-calorias-mas-sensualidad>
- Revista Líderes. (s.f.). *La estrategia es crear un ambiente familiar*. Recuperado el 14 de abril del 2014 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/estrategia-crear-ambiente-familiar.html>

Superintendencia de Compañías. (2013). *Información proporcionada a la autora*.

Teleamazonas. (2015). *El crossfit una tendencia que crece en el Ecuador*. Recuperado el 12 de mayo del 2015, de <http://www.teleamazonas.com/2015/03/el-crossfit-una-tendencia-que-crece-en-el-ecuador/>

Tu Casa Ecuador. (2015). *Los Shyris y el Telegrafo- Ideal Oficinas- Excelente ubicación*. Recuperado el 10 de mayo del 2015 de <http://www.tucasaecuador.com/oficinas-en-renta-en-quito-pichincha/los-shyris-y-el-telegrafo---ideal-oficinas---excelente-ubicacion--centro-norte/i1810.html>

Wikimedia. (s.f.). *Mapa de la parroquia Iñaquito (Quito)*. Recuperado el 9 de enero del 2015 de [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa\\_de\\_la\\_parroquia\\_de\\_l%C3%B1aquito\\_%28Quito%29.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa_de_la_parroquia_de_l%C3%B1aquito_%28Quito%29.jpg)

Wikipedia. (s.f.). *Colores en el Marketing*. Recuperado el 1 de julio del 2015 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Colores\\_en\\_el\\_Marketing](https://es.wikipedia.org/wiki/Colores_en_el_Marketing)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Información Superintendencia de Compañías

Copia de RESP-REQUER-EEFF 2013-CIAS DEL ECUADOR CÓDIGO R9311 SUPERCIAS - Microsoft Excel

INFORMACIÓN GENERAL Y FINANCIERA- BALANCE 2013																
EXPEDIENTE	AÑO_BAL	ACTIVO	ACTIVO CORRI	EFFECTIVO Y EC	ACTIVOS FINA	ACTIVOS FINA	ACTIVOS FINA	ACTIVOS FINA	(-) PROVISION	DOCUMENTOS	ACTIVIDADES	(ACTIVIDADES	DOCUMENTOS	OTRAS CUENT	OTRAS CUENT	(-) PROV
1068	2013	772,299.29	196,572.97	187,923.58	2,488.08					0.00			2,488.08			
2197	2013	78,891.63	213.65		0.00					0.00						
2261	2013	78,124.00	4,914.87	4,430.08	0.00					0.00						
7365	2013	6,718,868.16	101,764.59		99,012.59					0.00					99,012.59	
7502	2013	1,918,067.61	546,776.28	506,751.54	1,314.81					0.00					1,314.81	
24842	2013	5,046.23	585.99	585.99	0.00					0.00						
33974	2013	6,807,839.33	5,629,253.71	44,614.36	280,026.23					0.00			121,234.89		158,791.34	
37746	2013	56,043.49	39,028.48	7,916.30	0.53					3.57		3.57				
48570	2013	4,112,675.39	855,073.53	15,113.07	835,172.02			631,113.98		0.00			198,216.81		5,841.23	
60145	2013	6,192.79	6,192.79		5,344.90					4,705.00		4,705.00			741.73	-1
63477	2013	6,862.53	6,862.53	6,862.53	0.00					0.00						
64016	2013	800.00	800.00	800.00	0.00					0.00		0.00	0.00			
74287	2013	20,766.76	1,934.46	250.60	1,288.06					1,288.06		1,288.06				
77852	2013	4,631.78	3,923.63	3,027.63	896.00					0.00			896.00			
90230	2013	69,161.11	46,750.09	1,139.19	30,006.13					1,079.88		1,079.88		6,701.34	24,759.71	-2,5
91442	2013	40,078.45	17,620.03	448.48	4,316.67					0.00			371.06		3,945.61	
99793	2013	172,556.13	169,355.01	55.26	121,723.40					0.00			80,905.57		40,817.83	
100712	2013	1,019,393.88	624,939.92	2,752.66	563,116.00					21,238.17		21,238.17	408,281.30		133,596.53	
103153	2013	751,956.68	125,971.02	2,702.21	87,256.40					78,588.47		78,588.47			8,667.93	

Copia de RESP-REQUER-EEFF 2013-CIAS DEL ECUADOR CÓDIGO R9311 SUPERCIAS - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

	PK	PL	PN	PN	PO	PP	PQ	PR	PS	PT	PU	PV	PW	PX	PY	PZ	QA
1																	
2																	
3	9810	9820	<b>DATOS DE LA COMPAÑÍA</b>														
4	<b>INCREMENTO</b>	<b>FLUJOS DE EFECT</b>	<b>EXPEDIENTE</b>	<b>RUC</b>	<b>NOMBRE_COM</b>	<b>FECHA</b> <b>CONSTITUCION</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CANTON</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>CALLE</b>	<b>N° CASA</b>	<b>INTERSECCION</b>	<b>EDIFICIO</b>	<b>BARRIO</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>FAX</b>	
5	-10,682.58	5,507.31	1068	1790122662001	TERMAS DE L	5/31/1937	PICHINCHA	QUITO	ALANGASÍ	MIAMI BOUL	18	JUNTO A LA ENTRADA DEL	ALANGASÍ		22385070	2398295	
6		40,034.61	2197	1792240484001	REPRESENTA	2/23/2010	PICHINCHA	QUITO	QUITO	AV. 6 DE DICI N47-225		GENERAL SA I EL CISNE	EL INCA		22419384		
7		4,430.08	2261	1792238943001	REPRESENTA	2/23/2010	PICHINCHA	QUITO	QUITO	RAFAEL RAM E4-60		BETHOVEN	0 LA LUZ		22419384	9803833	
8		0.00	7365	1790386090001	CHILLO CLUB	11/1/1978	PICHINCHA	RUMINAHUI	SANGOLQUÍ	AV. DE LAS R N11-22		CALLE 2	SELVA ALEGF		22870406	2287085	
9	934.00	-67,860.89	7502	1790415902001	QUITO POLO	7/20/1979	PICHINCHA	QUITO	QUITO	MANUEL BU F S/N		VIA A INDAV QUITO POLO	LA PALMA		2792374	279237	
10		-14,290.49	24842	0990503869001	CENTRO DE F	12/31/1980	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	JOSE MARIA 7MA ETAPA		FRANCISCO DE ORELLANA	ALBORADA 7		42270619		
11		-79,896.01	33974	0190341682001	PARKJOREL C	7/19/2007	AZUAY	CUENCA	CUENCA	AV. GIL RAM	May-32	ARMENILLAS ALMACENES	JUAN ELJURI		2803031	286230	
12	-1,779.94	5,110.77	37746	1891715044001	LA PISTAKAR	11/8/2004	TUNGURAHU	AMBATO	HUACHI GRA	LA PALESTIN S/N		HUACHI GRANDE	HUACHI LA P		32442297		
13		40,005.30	48570	1791274016001	CLUB DE LA U	7/27/1994	PICHINCHA	QUITO	QUITO	AV. 12 DE OC N26-86		ABRAHAN LI	SEDE CLUB D	LA FLORESTA	22557876	9975034	
14		-1,129.59	60145	1792252814001	CIENTPIES EVI	5/14/2010	PICHINCHA	QUITO	QUITO	AV. LA CORU N31215		HUMBOLT	ABSTRA	EL BATAN	23817663		
15		3,848.93	63477	0992689471001	RIAIR S.A.	9/23/2010	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	CDLA. KENN S/1		MZ: 111	WORLD TRAI	(A LADO DE L	42630909		
16		0.00	64016	0992691492001	THE SPIRIT S.	10/18/2010	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	AV. RODOLF S/N		DEMETRIO A	SOLBANCO		2644732		
17		127.58	74287	0991356258001	GIMSEN SPO	4/23/1996	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	GENERAL WF	648	JOSE SALCEDO-ARGUELLES	CENTENARIC		42440266	424402	
18		123.01	77852	0991404023001	D'L SPORT PF	5/30/1997	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	SEPTIMA	216	AV. CENTRAL	CDLA MIRAFI		42206872		
19		1,139.19	90230	1791738144001	CENTRO DE A	10/3/2000	PICHINCHA	QUITO	QUITO	ALPALLANA E6-178		WHIMPER	ESPRO	LA PRADERA	2508851	254103	
20	15,000.00	448.48	91442	1791775961001	CENTRO DE C	8/22/2001	PICHINCHA	QUITO	QUITO	WHYMPER N31-158		PAUL RIVET	CONDOMINI	LA PAZ	22541030		
21	57,563.39	6,219.69	99793	0992108932001	DMTRES DEP	1/12/2000	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	AV. DE LAS A S/N		AV. CONSTIT	CENTRO DE CONVENCION		42281060	288106	
22	187,616.69	123.57	100712	0992124970001	MARCLUB S.A	4/19/2000	SANTA ELEN	SANTA ELEN	SANTA ELEN	MZ. 204, AL F SL.31		MANZ 204	PUNTA BLAN		2918294	291829	
23	-9,078.48	-179,877.68	103153	0992179120001	PANAMA SP	12/1/2000	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	AV. FRANCIS SL: 111		PASAJE TRES MZ. 127			42217464	422174	

EEFF 2013-SECTOR R9311 Hoja1 Hoja3 Hoja2 COPIA participacion de mercado

7:10 PM 9/6/2015

## ANEXO 2: Cotizaciones competencia

**Phisique**  
wellness club  
Transforma tu vida...  
Bienvenido al mundo wellness

Nº

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_  
 email: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Asesor: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

○ **¿QUÉ LE MOTIVA VENIR A PHISIQUE?**

Problemas generales de Salud <input type="checkbox"/>	Manejo de Estrés <input type="checkbox"/>
Flacidez Muscular <input type="checkbox"/>	Estilo de Vida Saludable <input type="checkbox"/>
Sobrepeso <input type="checkbox"/>	Conocer Gente <input type="checkbox"/>

○ **¿QUÉ RESULTADOS DESEA OBTENER?**

Pérdida de peso/Reducir grasa <input type="checkbox"/>	Incrementar niveles de energía <input type="checkbox"/>
Verse y sentirse bien <input type="checkbox"/>	Tonificar/Fortalecer <input type="checkbox"/>
Manejo de estrés <input type="checkbox"/>	Mejorar condición cardiovascular <input type="checkbox"/>
Aumentar masa muscular <input type="checkbox"/>	Mejorar resistencia física <input type="checkbox"/>
Mejorar autoestima <input type="checkbox"/>	Bienestar integral <input type="checkbox"/>
Otro (especifique) _____	

En una escala del 1 al 10 (Siendo 1 menos interesado y 10 lo más interesado),  
 ○ **¿QUÉ TANTO INTERÉS TIENE DE INICIAR CON UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO LO MAS PRONTO POSIBLE?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 Menos interesado Más interesado

○ **¿QUÉ LE HA IMPEDIDO INICIAR ANTES?**

Tiempo <input type="checkbox"/>	Ejercicios aburridos <input type="checkbox"/>
Falta de Motivación <input type="checkbox"/>	Timidez <input type="checkbox"/>
Difícil <input type="checkbox"/>	Presupuesto <input type="checkbox"/>
Otro (especifique) _____	

○ **¿SIGUE SIENDO ESTO UN IMPEDIMENTO? +IVA** SI  NO

○ **TIPO DE MEMBRESÍA**

<b>Opción 1</b> <u>Anual</u>	<b>Opción 2</b> <u>Semestral</u>	<b>Opción 3</b> _____
Inscripción: <u>888</u>	Inscripción: <u>888</u>	Inscripción: _____
Mantenimiento: <u>108 x 12</u>	Mantenimiento: <u>108 x 6</u>	Mantenimiento: _____
Promoción / Desct. _____	Promoción / Desct. _____	Promoción / Desct. _____
TOTAL: _____	TOTAL: _____	TOTAL: _____

○ **REFERIDOS**

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

○ **VALIDEZ: Último día del mes vigente (Aplican promociones)**

FECHA: \_\_\_\_\_ Plaza Las Américas  Dann Carlton  Paseo San Francisco

• Local Plaza Las Américas: Av. Naciones Unidas y República esq. Local 33. Telf: 331 8394  
 • Local Hotel Dann Carlton: Av. República de El Salvador N34-377 e Irlanda, Ph. Torre Luxemburgo. Telf: 226 1479  
 • Local Paseo San Francisco: Av. Interoceánica y Av. Francisco de Orellana. Local I-302. Cumbaya. Telf: 2322 2101

www.phisiqueclub.com Síguenos en Javier@phisiqueclub.com  
Javier Juneta

**K años**  
Cuidar

# ANEXO 3: Requisitos Luae

Requisitos	Requisitos generales	Personas Jurídicas	Artesanos	Para colocar Rótulo
Formulario único de solicitud de LUAE	●	●	●	●
Copia de RUC	●	●	●	●
Copia de Cédula de Identidad o Ciudadanía del Representante Legal	●	●	●	●
Copia de papeleta de votación del representante legal de las últimas elecciones.	●	●	●	●
Copia del nombramiento del representante legal		●		
Calificación Artesanal de la Junta Nacional de la Defensa de Artesanos o MIPRO.			●	
En caso de no ser local propio: Autorización del dueño del predio para colocar el rótulo.				●
En caso de propiedad horizontal: Autorización de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal				●
En caso de rótulo existente: Dimensiones y Fotografía de la Fachada del Local.				●
En caso de rótulo nuevo: Dimensiones y esquema gráfico de cómo quedará el rótulo.				●

Inspecciones que se realizarán	Categoría I	Categoría II	Categoría III
Inspección de Bomberos (previa a la emisión de la licencia)		●	●
Inspección de Ambiente (previa a la emisión de la licencia)		●	●
Inspección de Salud (previa a la emisión de la licencia)		●	
Inspección de Turismo (previa a la emisión de la licencia)		●	
Inspección de Bomberos (posterior a la emisión de la licencia)	●		
Inspección de Publicidad (posterior a la emisión de la licencia)	*	*	*

\* En caso de requerir

**INFORME DE COMPATIBILIDAD Y USO DE SUELO**

- Solicitud en formulario de la Zona Norte
- Informe de Regulación Metropolitana (I.R.M.)
- Copia cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.

**PATENTE POR PRIMERA VEZ PERSONAS JURIDICAS**

Acudir a una administración Zonal con:  
 Copia de la Cédula (representante legal)  
 Copia de la papeleta de votación (representante legal)  
 Nombramiento vigente  
 RUC  
 Formulario Acuerdo de Responsabilidad y Uso de Medios Electrónicos  
 Formulario de Inscripción Patente - Personas Jurídicas  
 En caso de realizar el trámite una tercera persona autorizada y copia de cédula de quien tramita *esquema de fachada de la*

**REQUISITOS PARA PATENTES PRIMERA VEZ:**  
 COPIAS DE:  
 CEDULA Y P. DE VOTACION  
 RUC  
 FORMULARIO DE PATENTES  
 FORM. ACUEDO DE MEDIOS

## ANEXO 4: Encuestas

### ENCUESTA No. 1: Madres

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad:

Parroquia:

1.- ¿En qué rango de edad están sus hijos?

- a) 0 a 1 año      b) 1 a 2 años      c) 2 a 5 años      d) más de 5 años

2.- ¿Realiza ejercicio o algún tipo de deporte?

- a) Si      b) No

\* Si su respuesta es SI pase a la pregunta 4

\* Si su respuesta es NO pase a la pregunta 3

3.- ¿Por qué no realiza ejercicio? Elija 1 opción.

- a) Falta de tiempo      b) El cuidado de sus hijos se lo impide  
c) Falta de recursos económicos      d) Problemas de salud  
e) No le gusta      f) Otras \_\_\_\_\_

\*Si respondió esta pregunta, pase a la pregunta 6

4.- ¿Asiste a un gimnasio?

- a) Si      b) No \* Si su respuesta es SI pase a la pregunta 5

\* Si su respuesta es NO pase a la pregunta 6

5.- ¿El gimnasio al que asiste es? Elija solo 1 opción

- a) Mixto      b) Solo de Mujeres

\*Si su respuesta es "Solo de Mujeres" pase a la pregunta 8

\*Si su respuesta es "Mixto" pase a la pregunta 9

6.- ¿Le gustaría asistir a un gimnasio?

- a) Si      b) No

\* Si su respuesta es SI pase a la pregunta 7

\* Si su respuesta es NO termine la encuesta

**7.- ¿Qué tipo de gimnasio sería de su preferencia?**

- a) Solo de Mujeres      b) Mixto

\*Si su respuesta es "Solo de Mujeres" pase a la pregunta 8

\*Si su respuesta es "Mixto" pase a la pregunta 9

**8.- Elija el motivo por el cual prefiere un gimnasio solo de mujeres. Seleccione solo 1 opción**

- a) Se siente más cómoda, menos observada y menos expuesta a críticas de hombres  
b) Realiza amistades de otras mujeres  
c) El olor es más agradable que en un gimnasio mixto  
d) Hay mayor limpieza que en un gimnasio mixto  
e) Los ejercicios y clases realizadas son específicas para mujeres  
f) Otra \_\_\_\_\_

**9.- Del 4 al 1 coloque en orden de importancia los motivos por los cuales realiza o le gustaría realizar ejercicio (4 mayor importancia 1 menor importancia)**

- a) Salud y control de estrés       b) Reducción de peso, grasa y tonificación   
d) Mantener la figura sin realizar dieta       e) Diversión e interacción con gente

**10.- ¿Cuántos días a la semana asiste o le gustaría asistir al gimnasio?**

- a) 2      b) 3      c) 4      d) 5      e) todos

**11.- ¿Qué horario es de su preferencia para asistir al gimnasio? Elija solo 1 opción**

- a) 6 a 8 am      b) 8 a 10 am      c) 10 am a 12 pm      d) 12pm a 2 pm  
e) 2 a 4 pm      f) 4 a 6 pm      g) 6 a 8 pm      h) 8 a 10 pm

**12.- ¿Cuánto tiempo asiste o podría asistir al gimnasio? Elija solo 1 opción**

- a) 30 a 45 minutos      b) 45 a 60 minutos      c) 60 a 90 minutos  
d) Más de 90 minutos

**13.- Del 4 al 1 coloque en orden de importancia solo las 4 clases adicionales que le gustaría recibir en el gimnasio (4 mayor importancia 1 menor importancia)**

- a) Pilates     b) Zumba     c) Bailoterapia     d) Yoga   
e) Pole Dance     f) Danza Árabe     g) TRX     h) Kangoo Jump

**14.- En base a su experiencia, ¿Qué precio mensual considera adecuado por el servicio de gimnasio + clases adicionales + nutricionista?**

- a) \$60 a \$70                      b) \$71 a \$90                      c) \$91 a \$100                      d) Más de \$100

**15. ¿Contrataría usted el servicio de: gimnasio de mujeres + servicio de guardería para sus hijos durante el tiempo que realice su rutina de ejercicios?**

- a) Si                      b) No

\* Si su respuesta es SI pase a la pregunta 16

\* Si su respuesta es NO pase a la pregunta 17

**16. Si a los servicios antes indicados (gimnasio, clases adicionales y nutricionista) le incluimos el servicio de guardería para sus para sus hijos en el mismo lugar ¿Qué precio mensual considera adecuado?**

- a) \$85 a \$100                      b) \$100 a \$115                      c) Más de \$115

**17.- ¿Qué forma de pago preferiría para realizar el pago del servicio? Elija solo 1 opción**

- a) Tarjeta de Crédito                      b) Tarjeta de Débito  
c) Débito de cuenta bancaria o transferencia                      d) Efectivo o cheque

**18.- Del 4 al 1 coloque en orden de importancia los 4 factores que evalúa como determinantes para elegir entre un gimnasio u otro (4 mayor importancia 1 menor importancia)**

- a) Clases adicionales y asesoría nutricional     b) Limpieza, ambiente y música   
c) Equipamiento, instalaciones e infraestructura     d) Ubicación   
e) Instructores calificados y servicio     d) Perfil de otros clientes

## **ENCUESTA No 1: Mujeres sin hijos**

**Nombre: Edad:**

**Parroquia:**

**1.- ¿Realiza ejercicio o algún tipo de deporte?**

**a) Si            b) No**

\* Si su respuesta es SI pase a la pregunta 3

\* Si su respuesta es NO pase a la pregunta 2

**2.- ¿Por qué no realiza ejercicio? Elija 1 opción.**

**a) Falta de tiempo**

**b) El cuidado de sus hijos se lo impide**

**c) Falta de recursos económicos**

**d) Problemas de salud**

**e) No le gusta**

**f) Otras \_\_\_\_\_**

\*Si respondió esta pregunta, pase a la pregunta 5

**3.- ¿Asiste a un gimnasio?**

**a) Si            b) No**

\* Si su respuesta es SI pase a la pregunta 4

\* Si su respuesta es NO pase a la pregunta 5

**4.- ¿El gimnasio al que asiste es? Elija solo 1 opción**

**a) Mixto        b) Solo de Mujeres**

\* Si su respuesta es "Solo de Mujeres" pase a la pregunta 7

\* Si su respuesta es "Mixto" pase a la pregunta 8

**5.- ¿Le gustaría asistir a un gimnasio?**

**a) Si            b) No**

\* Si su respuesta es SI pase a la pregunta 6

\* Si su respuesta es NO termine la encuesta

**6.- ¿Qué tipo de gimnasio sería de su preferencia?**

- a) Solo de Mujeres      b) Mixto

\* Si su respuesta es "Solo de Mujeres" pase a la pregunta 7

\* Si su respuesta es "Mixto" pase a la pregunta 8

**7.- Elija el motivo por el cual prefiere un gimnasio solo de mujeres. Seleccione solo 1 opción**

- a) Se siente más cómoda, menos observada y menos expuesta a críticas de hombres  
b) Realiza amistades de otras mujeres  
c) El olor es más agradable que en un gimnasio mixto  
d) Hay mayor limpieza que en un gimnasio mixto  
e) Los ejercicios y clases realizadas son específicas para mujeres  
f) Otra \_\_\_\_\_

**8.- Del 4 al 1 coloque en orden de importancia los motivos por los cuales realiza o le gustaría realizar ejercicio (4 mayor importancia 1 menor importancia)**

- a) Salud y control de estrés            b) Reducción de peso, grasa y tonificación        
d) Mantener la figura sin realizar dieta            e) Diversión e interacción con gente

**9.- ¿Cuántos días a la semana asiste o le gustaría asistir al gimnasio?**

- a) 2      b) 3      c) 4      d) 5      e) todos

**10.- ¿Qué horario es de su preferencia para asistir al gimnasio? Elija solo 1 opción**

- a) 6 a 8 am      b) 8 a 10 am      c) 10 am a 12 pm      d) 12pm a 2 pm      e) 2 a 4 pm  
f) 4 a 6 pm      g) 6 a 8 pm      h) 8 a 10 pm

**11.- ¿Cuánto tiempo asiste o podría asistir al gimnasio? Elija solo 1 opción**

- a) 30 a 45 minutos      b) 45 a 60 minutos      c) 60 a 90 minutos      d) Más de 90 minutos

**12.- Del 4 al 1 coloque en orden de importancia solo las 4 clases adicionales que le gustaría recibir en el gimnasio (4 mayor importancia 1 menor importancia)**

- a) Pilates       b) Zumba       c) Bailoterapia       d) Yoga   
e) Pole Dance       f) Danza Árabe       g) TRX       h) Kangoo Jump

**13.- En base a su experiencia, ¿Qué precio mensual considera adecuado por el servicio de gimnasio + clases adicionales + nutricionista?**

- a) \$60 a \$70      b) \$71 a \$90      c) \$91 a \$100      d) Más de \$100

**14.- ¿Qué forma de pago preferiría para realizar el pago del servicio? Elija solo 1 opción**

- a) Tarjeta de Crédito      b) Tarjeta de Débito  
c) Débito de cuenta bancaria o transferencia      d) Efectivo o cheque

**15.- Del 4 al 1 coloque en orden de importancia los 4 factores que evalúa como determinantes para elegir entre un gimnasio u otro (4 mayor importancia 1 menor importancia)**

- a) Clases adicionales y asesoría nutricional       b) Limpieza, ambiente y música   
c) Equipamiento, instalaciones e infraestructura       d) Ubicación   
e) Instructores calificados y servicio       d) Perfil de otros clientes

## ANEXO 5: Cotizaciones Equipos de Oficina



**Superpaco**  
La mejor en papelería y tecnología

Av. Colón 1461 y F de Octubre / P.O. Box 17-01-1313  
Tel: +593 2 3987 300 • Fax: +593 2 2521447  
www.superpaco.com  
QUITO - ECUADOR

Razon Social : PA.CO Comercial e Industrial S.A.  
Direccion : AV. COLON 1461 Y AV. FDE OCTUBRE  
Almacén : PA.CO BUICENTRO NORO  
Direccion : AV. MARU Y 6 DE DICIEMBRE C.C. BUICENTRO PB-005  
Telefonos : 2245868 0  
QUITO

PROFORMA : 007-002-000025634  
RUC : 1790040275001  
CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resol.: 5368 del 02/06/1995  
Fecha : 27 DE JULIO DEL 2015  
Fecha Entrega: DE MES: DEL  
Exision Sist.: 15/07/27 19:20:28  
No. Control : 19-PR-00025634  
Cliente : 9999 CAROLINA ARBUJELLO  
Direccion : 684815 Y GUACIA No:  
Telefono : 3330111 Ciudad :  
RUC/Cedula : 1725069155

Pagina: 1 de 1

Pedido: (19-PR-0000000) Vendedor: 999-GENERAL Usuario: snarajo Autoriza: rtilleri

SC.COD. BARRAS	PRODUCTO/REFERENCIA	MARCA	CANTIDAD	UNI	T.PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	OBSER.
1 471314/990730	PORTATIL AC ESS-411-C554 CELEPH 1.5 GIG ACER 4GB 500GB 14PULG WINDOWS 8		1.00	UN	2 513.61000	513.61	
	INTEL® CELEPH™ DUAL CORE PROCESSOR AC940 1M CACHE, UP TO 2.50 GHZ, 4GB RAM, 500GB DISCO DURO, WINDOWS 8, 14 PULGROS, UNIDAD DAD WRITER, PUESTO HOME, CÁMARA WEB, LECTOR DE TARJETAS DE MEMORIA VOLANTE A CAMBIO DE PRECIOS Y A STOCK.						

Este proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de PA.CO Comercial e Industrial S.A.  
En el caso de recibir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias oficiales que afecten  
al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturación previa su Comunicación.  
VALIDEZ ÚNICA: 8 DÍAS

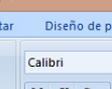


**Superpaco**  
S.A.  
Administración y Asesoría

SUBTOTAL :	513.61
TARIFA 0%:	.00
TARIFA 12%:	513.61
I V A 12%:	61.63
<b>T O T A L :</b>	<b>575.24</b>

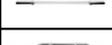
## ANEXO 6: Cotizaciones Máquinas de Gimnasio

Imagen 3

<b>TAURUS</b> FITNESS COMPANY			
MÁQUINAS CON PESO INCORPORADO			
CODIGO	NOMBRE	IMAGEN	PRECIO
PT9301	PECHO SENTADO		\$ 2,425.70
PT9302	MÁQUINA DE ESPALDA		\$ 2,435.40
PT9303	PREDICADOR CON PLACAS		\$ 2,194.40
PT9304	PECHO DECK		\$ 243.30
PT9305	EXTENSION		\$ 2,461.40
PT9306	FEMORAL SENTADO		\$ 2,193.40

MAQUINAS CON PESO LINEA IT

BARRAS OLÍMPICAS

<b>TAURUS</b> FITNESS COMPANY		
BARRAS OLÍMPICAS	IMAGEN	PRECIO
BARRA OLÍMPICA 2.2 MTS (1500 LBS)		\$ 253.00
BARRA OLÍMPICA 2.2 MTS (500 LBS)		\$ 160.00
BARRA OLÍMPICA 1.8 MTS		\$ 120.00
BARRA OLÍMPICA 1.5 MTS		\$ 110.00
BARRA OLÍMPICA 1.00MTS		\$ 88.00
BARRA OLÍMPICA ROMANA		\$ 83.00
BARRA OLÍMPICA Z		\$ 80.00
BARRA OLÍMPICA EZ		\$ 86.00

Hoja1 / Hoja2 / Hoja3

BICICLETAS ESTACIONARIAS 2015 PRECIOS ACTUALES [Modo de compatibilidad]

BICICLETAS ESTACIONARIAS			
CANTIDAD	DETALLE	IMAGEN	V.UNITARIO
PU300	BICICLETA ESTACIONARIA RECLUMBENT BIKE		\$ 2,365.00
PR300	UPRIGHT BIKE BICICLETA ESTACIONARIA		\$ 2,585.00

**PU300:** PESO USUARIO: 350LBS PESO TOTAL DEL EQUIPO: 120KG/264LBS  
 TAMAÑO DEL EQUIPO: 1640mm \* 670mm \* 1390mm  
 COLOR: MARCO DE PLATA INDUSTRIAL DETALLES EN NEGRO  
 RESISTENCIA DE FRENO: 350VATIOS A 60 RPM PEDAL SUMINISTRO DE ENERGIA: AUTOGENERADO CERTIFICACION: C. E.  
 MONITOREO: HR. TELEMETRIA, FRECUENCIA CARDIACA, SISTEMA DE FRECUENCIA CARDIACA DE CONTACTO  
 PANTALLAS: LED 3 VENTANAS DOT MATRIX  
 LECTURAS: VATIOS, VELOCIDAD, TIEMPO, CALORIAS, CALORIAS POR HORA, METS, RPM, DISTANCIA, PERFIL DEL CURSO, FRECUENCIA CARDIACA, SEGUIMIENTO DE LA FRECUENCIA CARDIACA  
 PROGRAMAS: 6 PROGRAMAS PREESTABLECIDOS, 3 PROGRAMAS DE HRC, 2 PROGRAMAS PERSONALIZADOS Y DE INICIO RAPIDO

**PR300:** PESO USUARIO: 350LBS  
 PESO TOTAL DEL EQUIPO: 70KG/154LBS  
 TAMAÑO DEL EQUIPO: 1650mm \* 670mm \* 1150mm  
 COLOR: MARCO DE PLATA INDUSTRIAL DETALLES EN NEGRO  
 RESISTENCIA DE FRENO: 350VATIOS A 60 RPM PEDAL SUMINISTRO DE ENERGIA: AUTOGENERADO CERTIFICACION: C. E.  
 MONITOREO: HR. TELEMETRIA, FRECUENCIA CARDIACA, SISTEMA DE FRECUENCIA CARDIACA DE CONTACTO  
 PANTALLAS: LED 3 VENTANAS DOT MATRIX  
 LECTURAS: VATIOS, VELOCIDAD, TIEMPO, CALORIAS, CALORIAS POR HORA, METS, RPM, DISTANCIA, PERFIL DEL CURSO, FRECUENCIA CARDIACA, SEGUIMIENTO DE LA FRECUENCIA CARDIACA  
 PROGRAMAS: 6 PROGRAMAS PREESTABLECIDOS, 3 PROGRAMAS DE HRC, 2 PROGRAMAS PERSONALIZADOS Y DE INICIO RAPIDO  
 CARACTERISTICAS: AJUSTE DEL DISEÑO A TRAVES DEL PIE, ASIENTO ENVOLVENTE, REPOSA BRAZOS ABATIBLES, BANDEJA DE ACCESORIOS Y SOPORTE PARA BOTELLAS, ETC

## ANEXO 7: Cotizaciones Adecuación Física

**CORPORACION EL ROSADO S. A.**  
**PROFORMA No. C-045390**

ALMACEN.....: 0077 FERRISARIATO QUICENTRO  
 NOMBRE DEL CLIENTE: 93403 ARQUELLO CAROLINA  
 CEDULA / R.U.C.....: 1725069155  
 DIRECCION.....: AVIZONAS Y PEREDIA  
 TELEFONO.....:  
 FECHA DE EMISION.: Lun 27/Julio/2015 PAG.: 1  
 DETALLE.....: 93403

ARTICULO	DESCRIPCION	COLOR	REFERENCIA	MARCA	TAMNO	UNIC	UNIDADES	PRECIO	TOTAL	
009458970	REFRIGERO DORO SIN C. NEGRO			BRUNO		1	1.00	80.35	80.35 I	
008405442	SECADOR/PAVIO PLASTICO 2000W 110V		REF-0820	FRIG BRYER		1	1.00	41.06	41.06 I	
009163886	EXTRACTOR PARA BARR 110V		SC00294800010M	BRIGGGS		1	1.00	20.53	20.53 I	
0080187630	TELEFONO MESA 1D PARRONDE		80-75580L39	PARRONDE		3	1.00	36.60	36.60 I	
0012297217	TACHO ACERO INOX 12.1		REF-00011POLISH	SIN MARCA		1	1.00	15.17	15.17 I	
0080370083	TELEFONO DE INHALAMIENTO C/D		003LASSI23E1	GENERAL EL		4	1.00	30.35	30.35 I	
0012198290	ESPEJO LARGO 94X40CM NEGRO		8040051-3090	ROBSON		8	1.00	15.17	15.17 I	
0007256977	SILLA DE VISITA C/BAZOS NEGRO		U-LE25	SIN MARCA		1	1.00	49.10	49.10 I	
0091903489	CARTUCHO RPTO FILTRO STD P802		4412	ROTOPLAS		6	1.00	8.03	8.03 I	
0007184705	SILLA EJECUTIVA CON ELEVADOR		8094877.	X		1	1.00	115.18	115.18 I	
0091903467	FILTRO PURIFICADOR P802 BLANCO		4412	ROTOPLAS		6	1.00	58.03	58.03 I	
0084153387	BUCHA CALIENTE 12V 5400W		01423731	FAWE		1	1.00	32.98	32.98 I	
0092025668	GABINETE P/BARR 750X225X750MM		F308-7506	SIN MARCA		1	1.00	150.89	150.89 I	
0091631156	INCH COMBO FV ROMA/FIORSI BLANCO		0213.113.220-BL	FV		1	1.00	129.46	129.46 I	
0080202234	DISPENSADOR DE AGUA FRIO 110V		80-102	TERMO		1	1.00	89.63	89.63 I	
0007251829	SOFA DIVA CAFE P/COXONA		FR0-173065-P3	X		1	1.00	204.46	204.46 I	
0080422347	TV 32" LED HD LG		32L5618.AMR	LG	32"	1	1.00	445.54	445.54 I	
0080753042	MONITOR/POCHE 11000W LG		0N750	LG		1	1.00	445.54	445.54 I	
0099980663	ESCRITORIO E.C.TV DEREZO			SIN MARCA		1	1.00	97.32	97.32 I	
No. ITEMS: 19								TOTAL ITEMS: 19	SUBTOTAL:	2,045.39
<A>									IVA 12.00%	291.49
									TOTAL:	2,286.88

LA EMPRESA SE RESERVA EL DERECHO DE MODIFICAR LOS PRECIOS SIN PREVIO AVISO

SOMOS CONTINUAMENTE ESPECIALES

ENTREGA POR: CRUJEZ

## ANEXO 8: Permisos de Funcionamiento

### Requisitos

	Requisitos generales	Personas Jurídicas	Artesanos	Para colocar Rótulo
Formulario único de solicitud de LUAE	●	●	●	●
Copia de RUC	●	●	●	●
Copia de Cédula de Identidad o Ciudadanía del Representante Legal	●	●	●	●
Copia de papeleta de votación del representante legal de las últimas elecciones.	●	●	●	●
Copia del nombramiento del representante legal	●	●	●	●
Calificación Artesanal de la Junta Nacional de la Defensa de Artesanos o MIPRO.	●	●	●	●
En caso de no ser local propio: Autorización del dueño del predio para colocar el rótulo.	●	●	●	●
En caso de propiedad horizontal: Autorización de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal	●	●	●	●
En caso de rótulo existente: Dimensiones y Fotografía de la Fachada del Local.	●	●	●	●
En caso de rótulo nuevo: Dimensiones y esquema gráfico de cómo quedará el rótulo.	●	●	●	●

### Inspecciones que se realizarán

	Categoría I	Categoría II	Categoría III
Inspección de Bomberos (previa a la emisión de la licencia)	●	●	●
Inspección de Ambiente (previa a la emisión de la licencia)	●	●	●
Inspección de Salud (previa a la emisión de la licencia)	●	●	●
Inspección de Turismo (previa a la emisión de la licencia)	●	●	●
Inspección de Bomberos (posterior a la emisión de la licencia)	●	●	●
Inspección de Publicidad (posterior a la emisión de la licencia)	*	*	*

\* En caso de requerir

### INFORME DE COMPATIBILIDAD Y USO DE SUELO

- Solicitud en formulario de la Zona Norte
- Informe de Regulación Metropolitana (I.R.M.)
- Copia cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.

### PATENTE POR PRIMERA VEZ PERSONAS JURIDICAS

Acudir a una administración Zonal con:

- Copia de la Cédula (representante legal)
- Copia de la papeleta de votación (representante legal)
- Nombramiento vigente
- RUC
- Formulario Acuerdo de Responsabilidad y Uso de Medios Electrónicos
- Formulario de Inscripción Patente - Personas Jurídicas

En caso de realizar el trámite una tercera persona autorización y copia de cédula de quien tramita

ESP/TVMA DE COPIA/OTRO DE LA CA

REQUISITOS PARA PATENTES PRIMERA VEZ:  
COPIAS DE:  
CEDULA Y P. DE VOTACION  
RUC  
FORMULARIO DE PATENTES  
FORM. ACUEDO DE MEDIOS

## ANEXO 9: Roles de Pago

cap 10 y 11 gimnasio de mujeres financiero - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

A80 TOTAL

ROL AÑO 1													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL	
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES		
<b>ADMINISTRATIVOS</b>													
Gerente General	2,000	1	24,000	2,267	21,733	2,000	354		1,000	2,676	6,030	30,030	
Administradora General	600	1	7,200	680	6,520	600	354		300	803	2,057	9,257	
Jefe Comercial	1,200	1	14,400	1,360	13,040	1,200	354		600	1,606	3,760	18,160	
Jefe Financiero	1,200	1	14,400	1,360	13,040	1,200	354		600	1,606	3,760	18,160	
<b>OPERATIVOS</b>													
Jefe de instructores	700	1	8,400	793	7,607	700	354		350	937	2,341	10,741	
Instructores	500	3	18,000	1,700	16,300	1,500	1,062		750	2,007	5,319	23,319	
Profesores de claes adicionales	500	1	6,000	567	5,433	500	354		250	669	1,773	7,773	
Jefe de Guarderia	700	1	8,400	793	7,607	700	354		350	937	2,341	10,741	
Profesora de Guarderia	370	2	8,880	839	8,041	740	708		370	990	2,808	11,688	
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>109,680</b>	<b>10,359</b>	<b>99,321</b>	<b>9,140</b>	<b>4,248</b>	<b>-</b>	<b>4,570</b>	<b>12,229</b>	<b>30,187</b>	<b>139,867</b>	
<b>ROL AÑO 2</b>													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL	
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES		
<b>ADMINISTRATIVOS</b>													
Gerente General	2,097	1	25,169	2,377	22,792	2,097	371	2,097	1,049	2,806	8,421	33,590	
Administrador General	600	1	7,551	713	6,837	600	371	600	315	812	2,786	10,337	

activos variables inversion y financiamiento ingresos mensuales fuente de ingresos roles dep y amor AMOR

100%

ESP 10:33 PM 3/7/2016

cap 10 y 11 gimnasio de mujeres financiero - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Times New Rom 10 Personalizada \$ % 000 00 00

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Gerente General	2,097	1	25,169	2,377	22,792	2,097	371	2,097	1,049	2,806	8,421	33,590
Administrador General	629	1	7,551	713	6,837	629	371	629	315	842	2,786	10,337
Jefe Comercial	1,258	1	15,101	1,426	13,675	1,258	371	1,258	629	1,684	5,201	20,302
Jefe Financiero	1,258	1	15,101	1,426	13,675	1,258	371	1,258	629	1,684	5,201	20,302
<b>OPERATIVOS</b>												
Jefe de instructores	734	1	8,809	832	7,977	734	371	734	367	982	3,189	11,998
Instructores	524	3	18,877	1,783	17,094	1,573	1,114	1,573	787	2,105	7,151	26,028
Profesores de claes adicionales	524	1	6,292	594	5,698	524	371	524	262	702	2,384	8,676
Jefe de Guardería	734	1	8,809	832	7,977	734	371	734	367	982	3,189	11,998
Profesora de Guardería	388	2	9,312	880	8,433	776	742	776	388	1,038	3,721	13,033
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>115,021</b>	<b>10,864</b>	<b>104,158</b>	<b>9,585</b>	<b>4,455</b>	<b>9,585</b>	<b>4,793</b>	<b>12,825</b>	<b>41,243</b>	<b>156,264</b>
<b>ROL AÑO 3</b>												
<b>ROL DE PAGOS</b>						<b>ROL DE PROVISIONES</b>						
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Gerente General	2,200	1	26,205	2,402	23,803	2,200	380	2,200	1,100	2,042	8,931	25,736

activos variables inversion y financiamiento ingresos mensuales fuente de ingresos roles dep y amor AMOR

10:33 PM 3/7/2016

cap 10 y 11 gimnasio de mujeres financiero - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Times New Rom 10 Personalizada \$ - % 000 + 0 00 - 00

Formato Dar formato Estilos de Insertar Eliminar Formato Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

A80 TOTAL															
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
31	Profesora de Guardería	388	2	9,312	880	8,433	776	742	776	388	1,038	3,721	13,033		
32	<b>TOTAL</b>		12	115,021	10,864	104,158	9,585	4,455	9,585	4,793	12,825	41,243	156,264		
<b>ROL AÑO 3</b>															
<b>ROL DE PAGOS</b>						<b>ROL DE PROVISIONES</b>									
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES				
<b>ADMINISTRATIVOS</b>															
38	Gerente General	2,200	1	26,395	2,493	23,902	2,200	389	2,200	1,100	2,943	8,831	35,226		
39	Administrador General	660	1	7,918	748	7,170	660	371	660	330	883	2,904	10,822		
40	Jefe Comercial	1,320	1	15,837	1,496	14,341	1,320	389	1,320	660	1,766	5,454	21,291		
41	Jefe Financiero	1,320	1	15,837	1,496	14,341	1,320	389	1,320	660	1,766	5,454	21,291		
<b>OPERATIVOS</b>															
43	Jefe de instructores	770	1	9,238	873	8,366	770	389	770	385	1,030	3,344	12,582		
44	Instructores	550	4	26,395	2,493	23,902	2,200	1,557	2,200	1,100	2,943	9,999	36,394		
45	Profesores de claes adicionales	550	1	6,599	623	5,975	550	389	550	275	736	2,500	9,098		
46	Jefe de Guardería	770	1	9,238	873	8,366	770	389	770	385	1,030	3,344	12,582		
47	Profesora de Guardería	407	3	14,649	1,384	13,265	1,221	1,168	1,221	610	1,633	5,853	20,502		
48	<b>TOTAL</b>		14	132,105	12,477	119,627	11,009	5,432	11,009	5,504	14,730	47,684	179,788		
<b>ROL AÑO 4</b>															
<b>ROL DE PAGOS</b>						<b>ROL DE PROVISIONES</b>									
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES				
<b>ADMINISTRATIVOS</b>															

activos variables inversion y financiamiento ingresos mensuales fuente de ingresos roles dep y amor AMOR

10:33 PM 3/7/2016

cap 10 y 11 gimnasio de mujeres financiero - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Times New Rom 10 Personalizada \$ - % 000 + 0 00 - 00

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato

Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

OPERATIVOS															
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
46	Jefe de Guardia	770	1	9,238	873	8,366	770	389	770	385	1,030	3,344	12,582		
47	Profesora de Guardia	407	3	14,649	1,384	13,265	1,221	1,168	1,221	610	1,633	5,853	20,502		
48	<b>TOTAL</b>		14	132,105	12,477	119,627	11,009	5,432	11,009	5,504	14,730	47,684	179,788		
49															
50	<b>ROL AÑO 4</b>														
51	<b>ROL DE PAGOS</b>						<b>ROL DE PROVISIONES</b>								
52	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>APORTE PERSONAL</b>	<b>INGRESO</b>	<b>DÉCIMO TERCER</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>			
53	<b>ADMINISTRATIVOS</b>														
54	Gerente General	2,307	1	27,680	2,614	25,066	2,307	408	2,307	1,153	3,086	9,261	36,941		
55	Administrador General	692	1	8,304	784	7,520	692	371	692	346	926	3,027	11,331		
56	Jefe Comercial	1,384	1	16,608	1,569	15,039	1,384	408	1,384	692	1,852	5,720	22,328		
57	Jefe Financiero	1,384	1	16,608	1,569	15,039	1,384	408	1,384	692	1,852	5,720	22,328		
58	<b>OPERATIVOS</b>														
59	Jefe de instructores	807	1	9,688	915	8,773	807	408	807	404	1,080	3,507	13,195		
60	Instructores	577	4	27,680	2,614	25,066	2,307	1,633	2,307	1,153	3,086	10,486	38,166		
61	Profesores de claes adicionales	577	1	6,920	654	6,266	577	408	577	288	772	2,622	9,542		
62	Jefe de Guardia	807	1	9,688	915	8,773	807	408	807	404	1,080	3,507	13,195		
63	Profesora de Guardia	427	3	15,362	1,451	13,911	1,280	1,225	1,280	640	1,713	6,138	21,501		
64	<b>TOTAL</b>		14	138,538	13,085	125,453	11,545	5,679	11,545	5,772	15,447	49,988	188,526		
65															
66	<b>ROL AÑO 5</b>														
67	<b>ROL DE PAGOS</b>						<b>ROL DE PROVISIONES</b>								
68	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>APORTE PERSONAL</b>	<b>INGRESO</b>	<b>DÉCIMO TERCER</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>			

activos variables inversion y financiamiento ingresos mensuales fuente de ingresos roles dep y amor AMORI

10:34 PM 3/7/2016

cap 10 y 11 gimnasio de mujeres financiero - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

A58 OPERATIVOS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
61	Profesores de claes adicionales	577	1	6,920	654	6,266	577	408	577	288	772	2,622	9,542			
62	Jefe de Guarderia	807	1	9,688	915	8,773	807	408	807	404	1,080	3,507	13,195			
63	Profesora de Guarderia	427	3	15,362	1,451	13,911	1,280	1,225	1,280	640	1,713	6,138	21,501			
64	TOTAL		14	138,538	13,085	125,453	11,545	5,679	11,545	5,772	15,447	49,988	188,526			
65																
66	<b>ROL AÑO 5</b>															
67	<b>ROL DE PAGOS</b>						<b>ROL DE PROVISIONES</b>									
68	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>APORTE PERSONAL</b>	<b>INGRESO</b>	<b>DÉCIMO TERCER</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>				
69	<b>ADMINISTRATIVOS</b>															
70	Gerente General	2,419	1	29,028	2,742	26,286	2,419	428	2,419	1,209	3,237	9,712	38,740			
71	Administrador General	726	1	8,708	823	7,886	726	371	726	363	971	3,156	11,865			
72	Jefe Comercial	1,451	1	17,417	1,645	15,772	1,451	428	1,451	726	1,942	5,999	23,415			
73	Jefe Financiero	1,451	1	17,417	1,645	15,772	1,451	428	1,451	726	1,942	5,999	23,415			
74	<b>OPERATIVOS</b>															
75	Jefe de instructores	847	1	10,160	960	9,200	847	428	847	423	1,133	3,678	13,837			
76	Instructores	605	4	29,028	2,742	26,286	2,419	1,713	2,419	1,209	3,237	10,997	40,025			
77	Profesores de claes adicionales	605	1	7,257	685	6,572	605	428	605	302	809	2,749	10,006			
78	Jefe de Guarderia	847	1	10,160	960	9,200	847	428	847	423	1,133	3,678	13,837			
79	Profesora de Guarderia	448	3	16,111	1,522	14,589	1,343	1,284	1,343	671	1,796	6,437	22,548			
80	TOTAL		14	145,285	13,722	131,563	12,107	5,937	12,107	6,054	16,199	52,404	197,689			
81																
82																
83																

activos variables inversion y financiamiento ingresos mensuales fuente de ingresos roles dep y amor AMOR

100%

ESP 10:34 PM 3/7/2016

## Anexo 10 Depreciaciones

cap 10 y 11 gimnasi

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Copiar formato Pegar Portapapeles Fuente Alineación Ajustar texto Combinar y centrar

A41

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2								
3								
4	<b>ESQUEMA DEPRECIACION ACTIVOS</b>							
5	<b>Tasas</b>							
6	Equipos de computación	33%						
7	Muebles, enseres y Equipos	10%						
8	Instalaciones	5%						
9	Menaje	33%						
10								
11								
12	<b>Montos</b>							
13	Instalaciones	1,399	1,399	1,399	1,399	1,399		
19	Muebles, enseres y Equipos	9,209	9,209	9,209	9,209	9,209		
25	Equipos de computación	1,214	1,214	1,214	-	-		
31	Menaje	2,398	2,398	2,398	-	-		
37	<b>TOTAL</b>	<b>14,220</b>	<b>14,220</b>	<b>14,220</b>	<b>10,608</b>	<b>10,608</b>		
38								
39								
40	<b>Amortización Preoperacionales</b>	20%	Año 1 410	Año 2 410	Año 3 410	Año 4 410	Año 5 410	
41								
42								
43								
44								
45								
46								
47								

roles dep y amor AMORT costos fijos y variables epg margen bruto y operativ

Listo

## Anexo 11 Amortización

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				90,186
1	(1,998)	889	1,109	89,076
2	(1,998)	878	1,120	87,956
3	(1,998)	867	1,131	86,825
4	(1,998)	856	1,142	85,682
5	(1,998)	845	1,154	84,529
6	(1,998)	833	1,165	83,364
7	(1,998)	822	1,177	82,187
8	(1,998)	810	1,188	80,999
9	(1,998)	799	1,200	79,799
10	(1,998)	787	1,212	78,587
11	(1,998)	775	1,224	77,364
12	(1,998)	763	1,236	76,128
13	(1,998)	750	1,248	74,880
14	(1,998)	738	1,260	73,620
15	(1,998)	726	1,273	72,347
16	(1,998)	713	1,285	71,062
17	(1,998)	701	1,298	69,764
18	(1,998)	688	1,311	68,454
19	(1,998)	675	1,324	67,130
20	(1,998)	662	1,337	65,793
21	(1,998)	649	1,350	64,444
22	(1,998)	635	1,363	63,081
23	(1,998)	622	1,377	61,704
24	(1,998)	608	1,390	60,314
25	(1,998)	595	1,404	58,910
26	(1,998)	581	1,418	57,493
27	(1,998)	567	1,432	56,061
28	(1,998)	553	1,446	54,615
29	(1,998)	538	1,460	53,155
30	(1,998)	524	1,474	51,681
31	(1,998)	509	1,489	50,192
32	(1,998)	495	1,504	48,688
33	(1,998)	480	1,518	47,170
34	(1,998)	465	1,533	45,637
35	(1,998)	450	1,548	44,088
36	(1,998)	435	1,564	42,524
37	(1,998)	419	1,579	40,945
38	(1,998)	404	1,595	39,350
39	(1,998)	388	1,610	37,740
40	(1,998)	372	1,626	36,114
41	(1,998)	356	1,642	34,471
42	(1,998)	340	1,659	32,813
43	(1,998)	323	1,675	31,138
44	(1,998)	307	1,691	29,446
45	(1,998)	290	1,708	27,738
46	(1,998)	273	1,725	26,013
47	(1,998)	256	1,742	24,271
48	(1,998)	239	1,759	22,512
49	(1,998)	222	1,776	20,736
50	(1,998)	204	1,794	18,942
51	(1,998)	187	1,812	17,130
52	(1,998)	169	1,830	15,301
53	(1,998)	151	1,848	13,453
54	(1,998)	133	1,866	11,587
55	(1,998)	114	1,884	9,703
56	(1,998)	96	1,903	7,800
57	(1,998)	77	1,921	5,879
58	(1,998)	58	1,940	3,938