



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO CON UN  
NUEVO CONCEPTO DE REALIDAD VIRTUAL INCORPORADO, PARA  
HOMBRES Y MUJERES DE LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
Para obtener el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía:  
Paul Roman

Autor:  
David Marcelo Noriega Antepara

QUITO  
2016

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Ingeniero Paul Andrés Roman Reyes M.B.A

Cl. 1712623139

### **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”.

---

David Marcelo Noriega Antepara

CI, 1718529850

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis padres Marcelo e Ivon, también a mi abuelita Luz que son las personas más importantes en mi vida a las cuales admiro y aprecio por todo lo que han hecho por mí. Gracias a ellos he podido alcanzar varias metas que he trazado en mi vida.

## **ADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por todo su apoyo incondicional, sus críticas constructivas lo largo de mi carrera y mi vida, también al resto de mi familia y amigos que han aportado con sus ánimos y preocupación para seguir adelante durante el proceso.

## RESUMEN

Actualmente en nuestro país está incrementando la cantidad de gente que se preocupa por su imagen personal al igual que su salud. Existen varios establecimientos que ayudan a mantener una vida saludable sin embargo durante varios años uno de los establecimientos más influyente e importante es el gimnasio. Partiendo de este punto al enfocarnos específicamente en el Norte de Quito se debe tener en cuenta que existen varios gimnasios, cada uno ofreciendo diferentes servicios complementarios a las máquinas tradicionales para generar mayores atractivos al cliente final. De esta manera nace la idea de crear un gimnasio innovador que incluya la tecnología como su factor diferenciador a través de la realidad virtual y como objetivo posicionarse en el mercado ecuatoriano rápidamente entre los principales de la zona.

Este plan de negocios consiste en implementar el primer centro de acondicionamiento físico moderno y totalmente atractivo, puesto que revolucionará la manera de hacer ejercicios. Contará con tres servicios principales: máquinas (musculación), bailo terapia y la zona más atractiva y novedosa es la de cycling (bicicleta estática). Esta zona contará con una habitación donde se proyectarán videos de alta resolución en la pared frontal más un sonido envolvente que transforma el ambiente en un sendero futurista, gracias a la tecnología de la realidad virtual. Los usuarios sentirán que realmente están andando en bicicleta sobre diferentes senderos según el video que se proyecte, esto hará que la persona además de concentrarse y divertirse haciendo ejercicio, focalice el trabajo muscular y activen sus sentidos.

Los resultados del proyecto demuestran la factibilidad de la implementación del mismo en la ciudad de Quito, con datos positivos en liquidez, rentabilidad y retorno de la inversión desde el año 1, los cuales van incrementando en la proyección a 5 años.

## ABSTRACT

Now a day in our country, the number of people who care about their health and personal image is increasing. There is a lot of different places that help us stay on track with our health. One of the most influential and important places for this throughout the years, is the gym. Based on this point and by focusing specifically on the north side of Quito there are several gyms, each of them offering different services in addition to traditional machines to attract customers. This is the reason the idea of creating an innovative gym that includes technology as its principal differentiator through virtual reality is born and to be one of the principal gyms in the area.

This business plan is met to implement the first attractive and modern fitness center that will revolutionize the way people exercise. It counts with three main services: machines (weightlifting), dance therapy and the most attractive area is the cycling (stationary bike) which will have a room with the projection of high resolution videos on the front wall plus a surround sound that will transform the environment to a futuristic environment with the help of virtual reality. People who use it feel like they're really riding bikes on different paths depending on the video that is projected. This will make the person to stay focus and have fun exercising, as well as work different muscles and activate their senses.

The results of the project show the actability to implement it in Quito, with positive data of profitability and return of investment since the first year, the same that increase constantly in the 5 next years.

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1.	<b>Justificación del trabajo</b>	<b>1</b>
1.1.1.	Objetivo General del trabajo	1
1.1.2.	Objetivos Específicos del trabajo	1
<b>2.</b>	<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS</b>	<b>2</b>
2.1.	<b>Análisis del entorno externo</b>	<b>2</b>
2.1.1.	Entorno externo	2
2.1.2.	Análisis de la industria	4
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>	<b>7</b>
3.1.	<b>Investigación cualitativa y cuantitativa</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>11</b>
4.1.	<b>Descripción de la oportunidad de negocio encontrada</b>	<b>11</b>
<b>5.</b>	<b>CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING</b>	<b>12</b>
5.1.	<b>Estrategia general de marketing</b>	<b>12</b>
5.1.1.	Mercado Objetivo	13
5.1.2.	Propuesta de valor	13
5.2.	<b>Mezcla de Marketing</b>	<b>13</b>
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>20</b>
6.1.	<b>Misión, visión y objetivos de la organización</b>	<b>20</b>
6.2.	<b>Plan de Operaciones</b>	<b>21</b>
6.3.	<b>Estructura Organizacional</b>	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>24</b>
7.1.	<b>Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo</b>	<b>255</b>
7.2.	<b>Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital</b>	<b>25</b>
7.3.	<b>Estado y evaluación financiera del proyecto</b>	<b>25</b>
7.4.	<b>Índices financieros</b>	<b>26</b>
<b>8.</b>	<b>CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>27</b>
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>28</b>
	<b>ANEXOS</b>	



## **1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El objetivo fundamental de implementar un gimnasio con un nuevo concepto de realidad virtual es atraer tanto a jóvenes y adultos a mantenerse activos y cambiar la mentalidad de la sociedad ecuatoriana con un enfoque hacia el acondicionamiento físico de una forma divertida e interesante, donde se fusionen todos sus sentidos mientras la persona se ejercita.

La tendencia de la sociedad ha incrementado en las últimas décadas hacia un cuidado mayor por verse bien y mantener una apariencia física más saludable, esto a su vez se refleja en el bienestar de la gente y la aceptación social. Para lograr estos resultados la población asiste a diferentes centros especializados, entre ellos los gimnasios son los lugares más representativos del mercado.

Con respecto a los gimnasios, existen también diferentes tipos de enfoques según las necesidades que desean cubrir cada uno de ellos. Por ejemplo, gimnasios solo para mujeres, gimnasios tradicionales, gimnasios + crossfit, trx y cardio, gimnasio + spa, etc. Sin embargo, en la actualidad no se ha creado un gimnasio que involucre la tecnología en su infraestructura y es allí donde se genera la idea de implementar el primer centro de acondicionamiento físico con una habitación de cycling adaptada con sonido y videos que transforman el ambiente a un sendero futurista gracias a la tecnología de la realidad virtual.

#### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

- Analizar y desarrollar un plan de negocios para determinar la factibilidad de implementar un gimnasio con un concepto de realidad virtual en la ciudad de Quito

#### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- Determinar el mercado potencial que podría asistir a un gimnasio de estas características.
- Analizar la competencia directa e indirecta más importantes de la ciudad.
- Calcular el valor total a invertir y tiempo de implementación en un gimnasio de estas características.
- Hacer un análisis financiero y conocer en cuánto tiempo se recupera la inversión inicial en el negocio.

## **2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Entorno externo**

##### **2.1.1.1. Factor económico**

Entre los principales factores que se deben tomar en consideración dentro del factor económico es la inflación y las tasas de interés, así se debe iniciar diciendo que la inflación es “un indicador medido estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, 2015).

El comportamiento de la inflación es un indicador muy importante al momento de valorar un proyecto ya que de este depende en gran medida la variación de precios, costos y gastos.

En este sentido, es importante evaluar el comportamiento histórico de este indicador, puesto que el año 2009 la tasa llegó al 4,31%, valor que para el 2014 se ubicó en el 3,67%; es decir que se presentó una reducción de 0,64 puntos porcentuales. Entre el año 2009 y 2015 se presentó un porcentaje promedio que alcanzó el 3,85%.

Al año 2015, Ecuador presentó una inflación de 3,38%, porcentaje que lo ubicó debajo del promedio relacionado con países americanos. Al verlo reflejada en la industria en servicios en la cual se centra el presente proyecto se puede notar que es beneficioso ya que la fijación de precios es estable y de esta manera la captación de clientes es mejor.

Por tal motivo, el comportamiento de la inflación favorece a la implementación de un gimnasio en realidad virtual en la ciudad de Quito, tomando en consideración que los precios que se manejarán en el mercado se encontrarán acorde a la economía, competencia y captación de clientes, cubriendo de esta manera las necesidades de rentabilidad de la empresa. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Otro de los factores relevantes que se habían mencionado son las tasas de interés, en este sentido se debe recalcar que actualmente las tasas de interés han mantenido un comportamiento estable, tomando en consideración lo publicado por el Banco Central del Ecuador (2015) entre los años 2007 y 2012 presentaron una disminución de 2,22 puntos porcentuales, en vista de que para el 2007 se ubicó en el 10,06% y para el 2012 en el 7,84%. Este valor en noviembre de 2014 se situó en el 8,13%.

Actualmente, la tasa es de 9,03% hasta el 30 de abril del 2016, en realidad esta se encuentra en una de las más altas en los últimos 3 años, esto debido principalmente a la inestabilidad económica que viven actualmente los países petroleros por la caída del precio del mismo. (Banco Central del Ecuador, 2015) Lo que ha beneficiado a las empresas y emprendimientos, porque mejora su capacidad de acceso a líneas de crédito y por ende su competitividad, y en este caso de forma directa a negocios como la puesta en marcha de un gimnasio en realidad virtual, tomando en cuenta que para llevar a cabo este proyecto se deberá contar con un financiamiento externo.

##### **2.1.1.2. Factor político**

De acuerdo a publicaciones del gobierno nacional, el país ha vivido en los últimos años aires de estabilidad política y económica, lo que favorece al impulso de proyectos productivos, creación de nuevas empresas y sobre todo el emprendimiento. En relación a los países vecinos, el Ecuador cuenta con un índice de inversión extranjera importante y a decir de Mantone, líder de una empresa China que invierte en el país. (Presidencia de la República, 2015)

Por otro lado, uno de los factores que hacen que la economía nacional se mantenga estable es la dolarización, esto ha ayudado a mantener una estabilidad económica importante, puesto que es considerada como la “más fuerte del mundo y que ha permitido la incorporación de la clase económicamente baja al consumo a través de créditos”, mejorando así la capacidad adquisitiva de los ciudadanos. (El Comercio, 2015, pág. 3)

Se debe mencionar que una de las políticas establecidas por el actual gobierno nacional es la campaña de Ecuador Ejercítate misma que según el Ministerio de Deporte (2015), “el objetivo de Ecuador Ejercítate es promover la actividad física por medio de bailes, aeróbicos y juegos recreativos de manera gratuita, buscando optimizar el uso del tiempo libre en la ciudadanía”. Actualmente este proyecto cuenta con 1.040 puntos de activación alrededor del todo el país, el gobierno nacional ha designado un presupuesto para tal efecto de 1.669.941,79, con la finalidad de conseguir la integración de la ciudadanía en actividades saludables. (Ministerio del Deporte, 2015)

De tal forma, se puede constatar que existe bastante motivación por parte de las autoridades para que la población se incluya en diferentes actividades y así se deje de lado el sedentarismo, por lo que la implementación de un gimnasio en realidad virtual establecería la captación de aquellos ciudadanos que busquen un lugar en el cual se encuentren a gusto al momento de la realización de actividad física.

Por otro lado, en lo relacionado al ámbito legal que afecta al negocio, se puede mencionar a las impuestas por el Ministerio de Relaciones Laborales (2013), en las cuales se regulan las actividades laborales de los trabajadores de la empresa, específicamente en lo referente a los contratos inscritos en dicho ministerio, el cumplimiento de la afiliación obligatoria al Seguro social (IESS), misma que lo ampara desde el primer día de ingreso a la empresa y donde el aporte patronal es del 12,15% de la remuneración pactada con el empleado; así como la cancelación de horas extras o suplementarias dependiendo del caso. Factor que favorece a la empresa tomando en consideración que es una guía para el cumplimiento de las obligaciones generales que tenga la empresa, sin embargo, son muy rigurosas por lo que su mínimo incumplimiento podría traer graves complicaciones a la empresa, convirtiéndose en una amenaza de mediano impacto.

#### 2.1.1.3. Factor social

El análisis del factor social se realiza tomando en cuenta los aspectos relacionados con la demografía y la Población Económicamente Activa. Según el INEC (2010), en la publicación de los resultados de su último censo, en la provincia de Pichincha la distribución de la población corresponde a 48,7% hombres y 51,3% mujeres, que se encuentra principalmente en edad joven hasta los 29 años.

En Quito existen 2.239.191 personas, de las cuales 1.150.380 son mujeres y 1.088.811 hombres, la edad promedio de la población es de 29 años, es importante mencionar el presente proyecto se encuentra dirigido a los ciudadanos del norte de la capital, razón por la que se debe establecer que en dicho sector existen 187.803 hogares. (INEC, 2010)

Proporcionando de esta manera una visión que, en la creación de un gimnasio con realidad virtual, existe un amplio mercado objetivo, el mismo que se podrá captar mediante la aplicación de estrategias de mercado eficientes.

Por otro lado, en lo relacionado a la Población Económicamente Activa (PEA), de acuerdo a los resultados emitidos por el INEC (2015), producto de la encuesta de Empleo Urbano y Rural en “diciembre de 2014 superó los 4.7 millones de personas, representando el 44% de la población del país”.

Entre el año 2008 y 2015 el crecimiento promedio de la PEA fue de 0,63%. En cuanto a la actividad que realiza, se pudo identificar que el comercio es el de mayor importancia, en razón de que emplea al 24,3% de la población económicamente activa, por el contrario el sector que emplea a menos individuos es el de suministros de electricidad, gas, aire, por acoger a penas a 0,4%. En el año 2015 el mercado laboral estuvo conformada por un 46,5% de personas ubicadas en el empleo adecuado y un 48,10% pertenecen al empleo inadecuado.

Además, otro factor a tomar en cuenta es el nivel de ingresos de la población, mismo que a sido clasificado por el INEC (2015) en quintiles, si el presente proyecto se dirige a la clase media, media – alta y alta de la población entonces se refiere a los quintiles 3, 4 y 5; miamoa que suman el 60% de la la totalidad de individuos. Por lo tanto al establcer una relación con el mercado objetivo se establece que estos cuentan con los ingresos necesarios para la adquisición de servicios entre los que se podrían mencionar el de un gimnasio.

Este es un factor importante para el desarrollo del proyecto, tomando en consideración que al existir estabilidad en los ingresos de los ciudadanos a los cuales se espera captar como clientes potenciales, estos se encontrarán en la capacidad adquisitiva para adquirir los servicios del gimnasio, una vez que este inicie sus actividades.

#### 2.1.1.4. Factor tecnológico

Actualmente la Tecnologías de la Información (TIC's), representan una herramienta fundamental para el desarrollo de las empresas, puesto que estas pueden apoyar el desarrollo de sus estrategias de mercado en una difusión eficiente de las mismas, y de esta manera lograr una captación efectiva de clientes. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2014, pág. 4).

Tomando en cuenta lo mencionado se debe establecer que el uso acertado de las TIC's proporciona a las empresas nuevas resultado de importantes emprendimientos llegar al cumplimiento de sus metas y alcanzar el éxito en el mercado. En este sentido se puede manifestar que los factores internos en los que se aplica la utilización de estos factores tecnológicos son, por ejemplo, la estructuración y desempeño organizacional de las empresas, además mejora la productividad de las organizaciones puesto que permite una automatización eficiente de los procesos, administración eficiente de clientes y proveedores; además facilita la interacción de la compañía con el medio externo como bancos o entidades públicas.

### 2.1.2. Análisis de la industria

#### 2.1.2.1. La amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

Debido al interés que actualmente tiene la población en cuidar su salud, por las diferentes campañas que se emprenden al respecto, por diferentes medios y entidades, la implementación de negocios como un gimnasio tiene una gran acogida en el mercado, además los montos de inversión son medianamente elevados, según la Superintendencia de Compañías (2016), este valor en promedio alcanza a 20.236,15.

Por otro lado, la adquisición de maquinaria no es complicada de realizar. Tomando en consideración lo mencionado se puede establecer que no existen barreras de entrada de nuevos competidores por lo que deberá ser considerado como un factor mediante el cual se podría determinar como una amenaza de alto impacto, ya que es un negocio de fácil acceso.

#### 2.1.2.2. El poder de negociación de los proveedores

Un gimnasio mantiene una relación con pocos proveedores, puesto que la inversión en general del negocio es al inicio de sus actividades, en el accionar periódico de la misma solamente deberá tener proveedores de bebidas y suplementos si el establecimiento las expende. Sin embargo, en este sentido el poder de negociación con este tipo de empresas son inexistentes, tomando en consideración que mantienen precios fijos en el mercado. Por tal motivo este factor deberá ser considerado como una amenaza ya que será poca la ventaja que se podrá obtener de este tipo de negociaciones.

#### 2.1.2.3. El poder de negociación de los clientes

Como se ha mencionado anteriormente, la cultura de los ciudadanos en general ha ido cambiando en relación a su cuidado personal sobre todo en lo referente a su salud, en este sentido el mercado en el cual incurrirá la apertura de un gimnasio en realidad virtual, permitirá la captación efectiva de clientes. Por tal razón la negociación con los mismos será importante para establecer una cartera de clientes estable que brinde estabilidad para el posicionamiento efectivo en el mercado. De tal manera debe ser considerado como una oportunidad de alto impacto, estableciendo que al gimnasio acudirán aquellas personas que se encuentren en la disponibilidad económica para la cancelación de los servicios que se brindan en la empresa.

#### 2.1.2.4. La amenaza de productos sustitutos

En el mercado en el cual se desenvolvería la empresa en el norte de la ciudad de Quito, se pueden mencionar como productos sustitutos, los programas gratuitos emprendidos por el Ministerio del Deporte en los diferentes barrios, en los cuales se emprenden las actividades de Ejercítate Ecuador. En este sentido los potenciales clientes de la empresa podrían establecer una preferencia por este tipo de reuniones, sin embargo, la empresa deberá establecer su ventaja competitiva mediante estrategias de mercado en las cuales se vincule la experiencia de ejercitarse en realidad virtual, con entrenadores calificados que orienten tu desarrollo de forma personalizada. En todo caso es un factor determinante para el éxito del negocio por lo que deberá ser considerado como una amenaza de alto impacto.

#### 2.1.2.5. La rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores es importante, puesto que actualmente es muy común encontrar un gimnasio, se estima que son alrededor de 200 en la capital. (Municipio de Quito, 2016). Aunque es importante mencionar que de acuerdo a la

superintendencia de Compañías son 20 las empresas registradas bajo el CIU R9311.02; mismo que corresponde al presente proyecto.

No obstante, la inclusión de la realidad virtual en los servicios que ofrece la empresa le otorga un plus en el mercado. Tomando en consideración lo mencionado esta variable se debe establecer como una amenaza de alto impacto, ya que el cliente potencial podría preferir los precios bajos que ofrecería la competencia sin importar las características que se ofrecen en la organización en desarrollo.

### 2.1.3. Matriz de evaluación externa (EFE)

**Tabla 1. Matriz EFE**

MATRIZ EFE					
		FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	1	Comportamiento inflacionario estable, lo que regulariza la estabilidad de precios y por ende los costos y gastos de la empresa.	0,10	2	0,20
	2	Tasas de interés acordes al mercado, lo que facilita la obtención de un crédito bancario que cubra las necesidades del proyecto.	0,10	3	0,30
	3	Políticas medianamente estables, lo que permite el emprendimiento de nuevas empresas.	0,05	2	0,10
	4	Campañas publicitarias impulsadas por diferentes entes públicos y privados en donde se motiva a la ciudadanía a cuidar su salud a través de una buena alimentación y ejercicio adecuado.	0,10	5	0,50
	5	El norte de Quito cuenta con 187.803 hogares (mercado objetivo del proyecto).	0,15	5	0,75
	6	Alto porcentaje de personas que se ubican en el mercado laboral adecuado.	0,05	5	0,25
	7	Existencia de Tecnologías de la Información (TIC's) eficientes que facilitan la interacción de la empresa con el mercado.	0,05	3	0,15
	8	Alto poder de negociación con los clientes.	0,10	3	0,30
AMENAZAS	1	Leyes laborales muy rigurosas, lo que podría ocasionar inconvenientes futuros a la empresa	0,05	4	0,20
	2	Facilidad de ingreso de nuevos competidores, puesto que el monto de inversión promedio es de \$20.236,15	0,05	2	0,10
	3	Bajo poder de negociación con los proveedores, ya que	0,05	3	0,15
	4	Existencia de programas gratuitos de ejercitación emprendidos por el Ministerio del Deporte.	0,10	4	0,40
	5	Alta rivalidad entre competidores, puesto que existen alrededor de 200 en el sector centro norte de la capital.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>3,50</b>

La matriz EFE da como resultado una ponderación de 3,50; es decir supera el promedio de 2,5 estableciéndose como favorable para la empresa puesto que determina que los factores externos favorecen el desenvolvimiento de la organización en el mercado.

## 2.2. Conclusiones

- El comportamiento inflacionario es estable, lo que regulariza la estabilidad de precios y por ende los costos y gastos en los que deberá incurrir la empresa.
- Actualmente existen campañas publicitarias impulsadas por diferentes entes públicos y privados en donde se motiva a la ciudadanía a cuidar su salud a través de una buena alimentación y ejercicio adecuado.
- Existe un amplio mercado objetivo en el norte de la ciudad de Quito, puesto que actualmente existe 187.803 hogares.
- La PEA de la ciudad de Quito, específicamente aquellos que se encuentran ubicados en el empleo adecuado, cuentan con los recursos necesarios para adquirir los servicios que proporcionará el gimnasio con realidad virtual.
- Existe un alto poder de negociación con los clientes, puesto que los precios que maneja la empresa son fijados de acuerdo a los requerimientos de la misma, y el cliente no se encuentra en la capacidad de omitir algún criterio al respecto.
- Debido a que la maquinaria y equipo son de fácil acceso y que los montos de inversión no son elevados (20.236,15); existe gran posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores.
- La empresa no cuenta con proveedores en gran escala, por lo que su negociación con los mismos es limitado o inexistente, debiendo acatar los precios fijados a sus productos.
- Los potenciales clientes tienen la oportunidad de selección de productos sustitutos, puesto que existen programas de ejercitación gratuita instaurados por el Ministerio del Deporte a nivel nacional y el norte de Quito no es la excepción.
- Existe una alta rivalidad entre los competidores, puesto que un gimnasio es un negocio muy común en la capital llegan a 200, tomando en consideración dicho factor la empresa ha establecido como ventaja competitiva la exposición de realidad virtual en sus instalaciones.

## 3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

### 3.1. Investigación cualitativa

#### 3.1.1. Focus group

El focus group estuvo conformado por seis personas que contaban con las características del mercado meta, la misma que se encuentra plasmada en la siguiente segmentación:

**Tabla 2. Segmentación**

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS				
MERCADO DE CONSUMO				
FACTOR DE SEGMENTACIÓN				
Población	GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA	CONDUCTUAL

Ecuador	Edad rango 16 – 55 años	Gustar de hacer deporte	Asisten a un gimnasio
Pichincha	Sexo indistinto	Calidad de vida media y alta.	Prefieren servicios de calidad
Quito	Población económicamente activa	Exigente	Pagan precios en proporción a la calidad percibida.
Sector norte	Clase media alta y alta		

Al respecto, es preciso considerar que el tiempo promedio que los usuarios permanecen diariamente en un gimnasio es de una hora a hora y media, en búsqueda de mantenerse sanos y disminuir el estrés. Para que sea atractivo debe contar con un horario de atención adecuado a las necesidades de sus clientes, además, ofrecer un buen servicio y contar con asesoría integral personalizada que satisfaga sus expectativas. Como servicios plus debe contar con duchas, casilleros, bar con desayunos nutritivos, salas para hacer ejercicios sin máquinas y servicio de transporte. Además, no pueden faltar actividades extras que incluyan aeróbicos, ejercicios cardio de alto impacto, *cycling*, baile terapia, *speeding*.

Todo esto a cambio de que los usuarios cancelen entre USD 45 y USD 65 mensuales, al considerar que se puede contar con esta suma por tres meses seguidos por cada cliente que se inscriba.

El proyecto de un gimnasio virtual resulta innovador, motivador, interesante, por lo que cuenta con aceptación. Sin embargo, hay que considerar que para que este proyecto atraiga a los clientes debe involucrarse la realidad virtual diferenciada enfocada de a los diferentes ejercicios que se realicen y contar con la reproducción de diferentes videos que permitan a los clientes sentirse cada día en un ambiente diferente, lo que haría que se sientan motivados y permitiría fidelizarlos.

### 3.1.2. Entrevista a expertos

Las entrevistas fueron realizados a dos expertos: Catalina Jaramillo propietaria del Gimnasio “Evolution Center” y Patricio Palacios del Hit Gym, quienes tienen más de diez años como entrenadores de diferentes categorías, su negocio tiene siete y ocho años respectivamente en el mercado, por lo que están en capacidad de dar sus opiniones con relación al tema en estudio, lo que permite conocer los principales aspectos que se deben tomar en cuenta para la ejecución del proyecto.

Un gimnasio es un negocio que requiere de un trabajo constante en la captación de clientes, puesto que muchos de estos no son constantes, por lo que existe una gran rotación, sin embargo, para una persona que gusta de este tipo de ambiente no es nada trabajoso encaminar al negocio. En cuanto a la inversión que se realizó, este si fue un poco elevada puesto que se realizó la importación de maquinarias, esta alcanzó un valor de \$32.523,91.

Para lograr dar a conocer el gimnasio se deben considerar como estrategias de marketing, las redes sociales como el Facebook a través del cual se busca la fidelización de sus clientes al ofertar promociones continuas e información relacionada con cuidados de la salud; además del servicio que se brinde para lograr que la referencia por parte de los propios usuarios sea el mejor medio publicitario, como resultado de su satisfacción, producto de los resultados efectivos por la adaptación del entrenamiento a las necesidades de cada persona, lo que representa su principal carta de presentación. Además, las campañas de marketing que se realicen deben ser planificadas de acuerdo



a las necesidades de la empresa, así puede incluir promociones con cupos limitados que incluyan descuentos. Considerando para ello, los meses de menor afluencia (marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, noviembre y diciembre).

En cuanto al sistema de cobranzas, se debe contar con afiliación a tarjetas de crédito que permitan a los usuarios diferir sus pagos, considerando para el efecto que quien contrate los servicios del gimnasio por 12 meses tendrá un precio diferenciado que le permita ahorrar, en relación a quienes pagan mensualmente en efectivo. Además, es conveniente contar con planes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de acuerdo a la capacidad de pago de cada persona.

Finalmente, es preciso considerar que para alcanzar el éxito es preciso contar con administradores que conozcan sobre el tema, así como, con personas que amen lo que hacen y tengan la capacidad técnica en los diferentes entrenamientos que se ofrezcan.

El gimnasio virtual debe contar con parqueadero, duchas, casilleros, servicio de cafetería con comida saludable que incluya hidratación, suplementos nutricionales, frutas y pancakes dietéticos.

Es preciso que el gimnasio ofrezca: entrenamiento bajo programas personalizados lo que permite obtener resultados óptimos, clases grupales (baile terapia, pilates, artes marciales, fitness), clases funcionales (*crossfit*, *running*, circuitos), ya que estos son los servicios que más acogida tienen en entre los clientes.

Para el efecto, se requiere la colaboración de por lo menos diez personas (cinco de planta y cinco instructores rotativos). Que cubran un horario de atención: de lunes a viernes de 7H00 a 21H00 y sábados de 8H00 a 13H00, considerando que los días y horarios de mayor afluencia son: lunes, martes, miércoles de 7H00 a 8H00 y sábados de 11H00 a 13H00.

Resulta necesario invertir en máquinas y equipos importados, porque cuentan con buena biomecánica y su durabilidad es mayor a los nacionales, distribuidos en un espacio de aproximadamente 500 m<sup>2</sup>, más parqueaderos.

### 3.2. Investigación cuantitativa

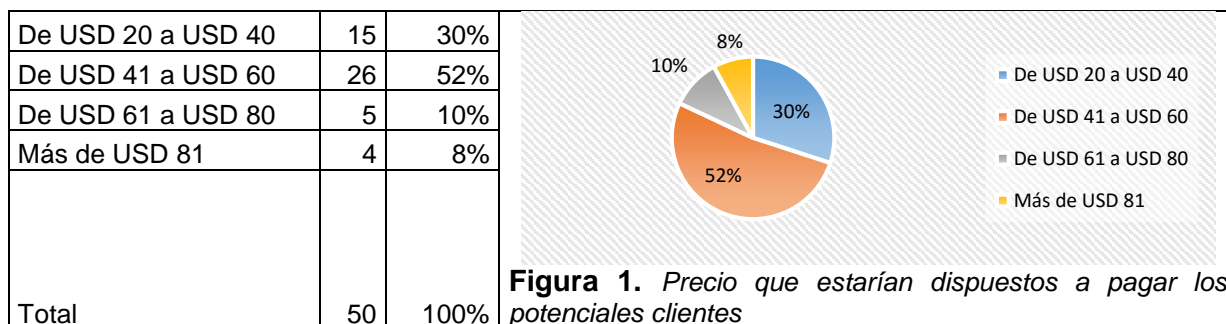
Los resultados que se presentan corresponden a 50 personas que representan un sondeo descriptivo, realizado mediante una encuesta (ver anexo 1), misma que se realizó a una población con las siguientes características: mayores de 18 años, con ingresos superiores a los USD 500, que han asistido o asisten a un gimnasio y viven al norte de la ciudad de Quito. Para el efecto, se recurrió a los centros comerciales: Condado Shopping, Quicentro Shopping, Centro Comercial Ñaquito y El Bosque.

Los resultados de las preguntas más relevantes para el estudio se presentan a continuación:

**Pregunta 8.** Se consideró el precio como una de las respuestas más importantes, porque permite tener una idea del valor mensual que estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes.

**Tabla 3. Precio que estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes**

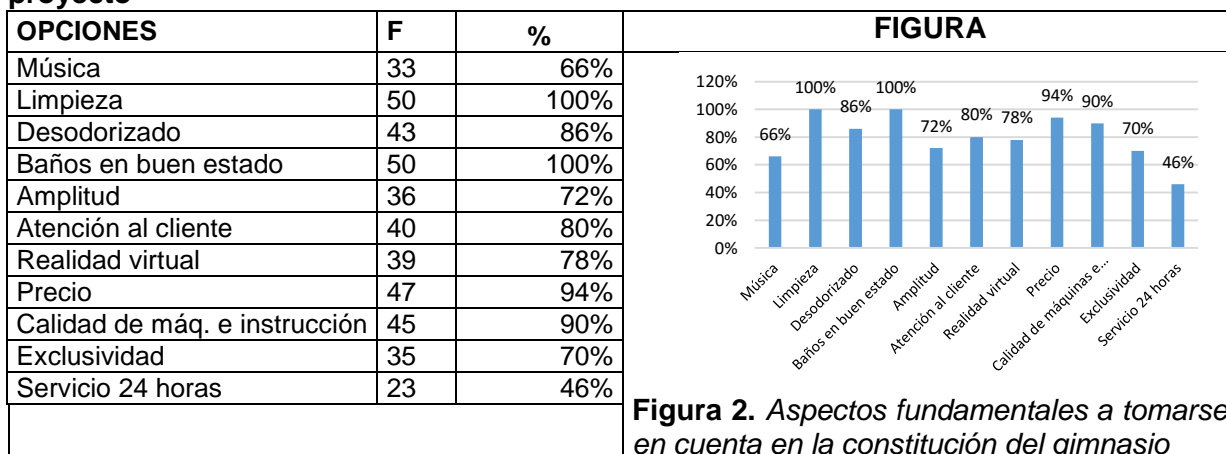
OPCIONES	F	%	FIGURA
----------	---	---	--------



El 52% de los potenciales clientes están dispuestos a pagar entre USD 41 y USD 60 mensualmente por los servicios que brindaría el gimnasio virtual. Estos resultados permiten conocer que para el plan de marketing el precio que se debe cobrar oscila entre los USD 41 y USD 60 ya que el precio en el mercado por este servicio se encuentra entre los USD 45 y USD 80.

**Pregunta 5.** Conocer la opinión que tienen los potenciales clientes sobre los aspectos fundamentales que influyen en su decisión al escoger un gimnasio, permite considerar lo qué se debe tomar en cuenta en la constitución del proyecto.

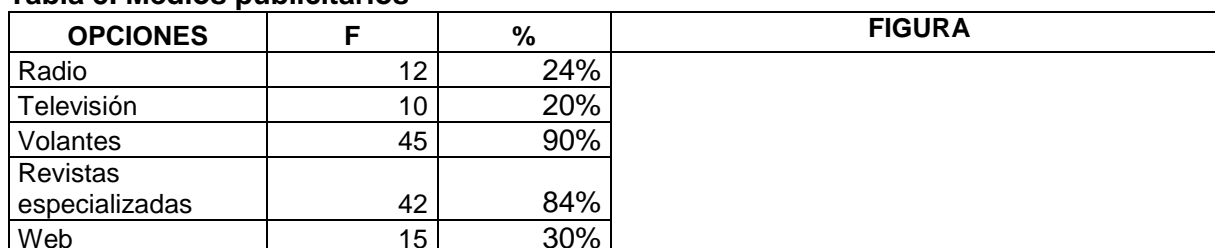
**Tabla 4. Aspectos fundamentales para tomarse en cuenta en la constitución del proyecto**

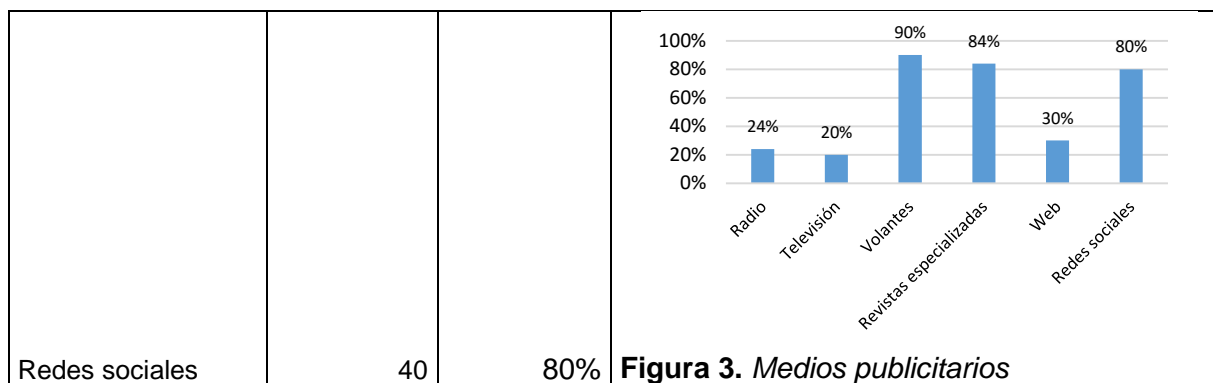


Los tres principales factores que influyen en la decisión de contratar los servicios de un gimnasio a decir de los encuestados son: limpieza y baños en buen estado (100%), precio (94%) y calidad de máquinas e instrucción (90%). Lo que indica que la limpieza es fundamental en la operación del gimnasio que se pretende abrir.

**Pregunta 9.** Conocer cuáles son los principales medios publicitarios a través de los cuales se informan los potenciales clientes, facilita la toma de decisiones al respecto en el proyecto que se analiza.

**Tabla 5. Medios publicitarios**





El 90% de los potenciales clientes prefieren enterarse de los servicios que brindaría el gimnasio virtual a través de volantes, el 84% responde a la opción revistas especializadas y el 80% por redes sociales. Es decir que dentro del plan de marketing se tomará en cuenta la elaboración y distribución de volantes, así como la contratación de espacios en revistas especializadas para la promoción del gimnasio.

Cabe señalar que las tablas y gráficos que no se mencionan en este acápite y que también colaboran con el análisis del cliente se presentan en el anexo 2 de este documento.

### 3.3. Conclusiones

- El segmento de mercado meta al cual se dirige el negocio son los hombres y mujeres que tengan una edad entre 16 y 55 años, que residan en el sector norte de la ciudad de Quito, que se encuentren dentro de la PEA y que gusten de hacer deporte, además que prefieran servicios de calidad.
- La oferta de un gimnasio virtual resulta innovador y motivante, los clientes potenciales del proyecto son mujeres de entre 29 y 39 años que están dispuestos a pagar por el servicio que oferta el gimnasio entre USD 41 y USD 60 mensuales.
- Para que el gimnasio sea competitivo necesariamente debe contar un espacio aproximado de 500 m<sup>2</sup> más parqueaderos, duchas, casilleros y cafetería. Requiere contar por lo menos con cinco personas de planta, capacitadas que propongan programas personalizados a cada cliente con el fin de que sus expectativas se cumplan. Además, debe brindar un ambiente limpio, baños en buen estado y máquinas de buena calidad, en un horario de atención de 7H00 a 21H00 de lunes a viernes y sábados de 8H00 a 13H00.
- Las estrategias de marketing que deben usarse para impulsar el proyecto involucran volantes, anuncios en revistas especializadas y las redes sociales. La mejor forma de mantener informado sobre las acciones del gimnasio a los potenciales clientes son mensajes por WhatsApp.

## 4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Tomando en consideración el análisis realizado anteriormente se ha podido determinar que, en el mercado del norte de la ciudad de Quito, existen factores favorables para la puesta en marcha de un gimnasio en realidad virtual, esto se encuentra sustentado de acuerdo a los resultados existentes en el análisis del macro y micro entorno, además del análisis del cliente presentado.

Puesto que al momento el país presenta un comportamiento inflacionario estable, además un factor externo elemental son las campañas públicas y privadas para el cuidado de la salud de las personas mediante la realización de ejercicio constante como un hábito de vida.

Así se puede decir entonces que el entorno externo determina las condiciones políticas, económicas, tecnológicas y sociales ideales para la puesta en marcha de un proyecto como el que se desarrolla en el presente documento, puesto que factores como el acceso a las Tecnologías de la Información (TIC's) facilitan a la empresa el acceso al mercado de una manera más eficiente y de esta manera poder promocionar los servicios que ofrece la empresa.

Por otro lado, el análisis de Porter, determina que, aunque existe una competencia importante en el medio, las ventajas competitivas que ofrece la empresa (realidad virtual) lo ubicará en un sitio privilegiado al momento de que el cliente potencial elija acudir a un gimnasio. Tomando en consideración que el mercado objetivo al cual se encuentra dirigido el proyecto es a la clase media – alta se puede decir que sus preferencias son exigentes, para lo cual la empresa se encuentra en capacidad de enfrentar los requerimientos de los potenciales clientes.

Estos datos se respaldan una vez que la investigación de campo proporcionó información sobre las preferencias del segmento al cual se dirige el presente proyecto, en la cual se muestran datos en los que se determina la posibilidad de que el cliente potencial escoja un gimnasio con las características mencionadas, aquí se obtuvo que el 70% si lo haría, proporcionando así la pauta para conocer la aceptación del negocio en el mercado.

Es así que, uno de los factores relevantes que se pudieron encontrar en los resultados de la investigación de campo es que los potenciales clientes no estarían dispuestos a cancelar un valor superior a los \$60, por lo que los directivos de la empresa deberá considerar dicho rubro al momento de establecer los precios finales del servicio; además se menciona que dentro de las características elementales que este tenga son la limpieza y baños en buen estado (100%), precio (94%) y calidad de máquinas e instrucción (90%). Lo que indica que la limpieza es fundamental en la operación del gimnasio que se pretende abrir.

En este sentido se puede decir entonces, que actualmente existe una oportunidad de negocio latente en el mercado al cual se dirige el servicio de un gimnasio con realidad virtual, sumado a los servicios ya tradicionales existentes, puesto que el análisis presentado anteriormente así lo determina.

## **5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

La estrategia de marketing que se llevará a cabo en el presente proyecto para lograr un posicionamiento en el mercado, será la de diferenciación, misma que según lo indican Robbins y Coulter (2011) “consiste en ofrecer productos exclusivos que aprecien los clientes. La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva” (pág. 194)

Es decir, la empresa enfocará sus recursos para lograr diferenciarse de la competencia, en este sentido se puede mencionar que la proyección de realidad virtual proporcionará al gimnasio las características que requiere el mercado para destacar en él.

Esta estrategia suele estar acompañada por la de congregación, definida por Stanton, Etzel y Walker (2007), como aquella en la que la empresa tiene la oportunidad de dirigirse a la totalidad del mercado meta, estableciendo de esta manera un plan de marketing único dirigido al segmento en general.

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo al cual se encuentra dirigido los servicios que proporciona la empresa son:

**Tabla 6. Mercado objetivo**

MERCADO OBJETIVO / SEGMENTACIÓN DE MERCADO			
GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA	CONDUCTUAL
Ecuador	Edad 25 y 70 años	Clase media-media y media-alta	Gustan de servicios novedosos
Quito	Sexo femenino y masculino	Calidad de vida media y alta.	Prefieren servicios de calidad
Sector norte	Residencia al norte de la ciudad	Exigente	Pagan precios en proporción a la calidad percibida.
Zona urbana			

Esta segmentación se la realizará partiendo de la Población Económicamente Activa, ubicados en la categoría de ocupados plenos de la ciudad de Quito, quienes podrán cubrir las exigencias que se proponen para acceder al servicio de un gimnasio virtual, según el INEC este valor asciende a 791.932 personas. (INEC, 2010)

#### 5.1.2. Propuesta de valor

La empresa brindará los servicios de gimnasio en el norte de la ciudad de Quito, aquí el cliente podrá encontrar diferentes actividades que pretenden cubrir sus necesidades, entre las principales se pueden mencionar:

- Máquinas en general
- Spinning
- Cycling
- Aeróbicos y bailo terapia
- Crossfit

Es importante mencionar que la ventaja competitiva y de diferenciación que se ofrece en los mencionados servicios se encuentra la de proyecciones en realidad virtual, que logren una ambientación apta para la distracción de la mente al momento de la ejercitación del cuerpo. Además, se proporcionarán tarjetas o cupones de descuentos o membresías en clubes de la ciudad de Quito donde la población sea de una clase socioeconómica media – alta, como por ejemplo El Club Arrayanes.

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. Producto o servicios

### 5.2.1.1. Características del producto o servicio

El servicio que se pretende ofertar por parte de la empresa es el de un gimnasio mismo que contará con las siguientes características que le proporcionarán una ventaja competitiva en el mercado de la ciudad de Quito:

- Proyecciones virtuales, esto ayudará que el participante (cliente) visualice de mejor manera el entorno en el cual se ejercita.
- El gimnasio contará con un bar, en el cual se ofertarán desayunos nutritivos.
- El horario de atención será de lunes a viernes de 07h00 a 21h00 y los días sábados de 8h00 a 13h00.
- Los clientes contarán con casilleros para el cuidado de sus pertenencias.
- Se ofrecerán membrecías a los clientes.
- Las instalaciones contarán con todos los equipos necesarios para el desarrollo de los ejercicios de preferencia de los clientes.
- Se contará con instructores de calidad, es decir capaces de impartir seguridad en los clientes.

Entre los principales atributos que se pretende incluir en el servicio se encuentra el desarrollo de un vínculo entre el cliente y la empresa, tomando en consideración que los eventos de ejercitación se realizarán de manera personalizada en un ambiente cálido y armonioso, destacando las ventajas de cada uno de los ejercicios y además acompañados de música y un entorno relacionado a la situación.

Los propietarios del gimnasio garantizarán los resultados que se pretenden obtener con cada uno de sus clientes, bajo su colaboración, además se llevará a cabo un control de cada uno de ellos en lo relacionado a las variables esenciales como peso, estatura, hábitos alimenticios, y avance en el plan de ejercicios propuesto por su instructor.

- **Logotipo**

Según Arellano, el logotipo es un “emblema comercial”, que no se lo puede mencionar con palabras pero que es una parte elemental en la memorización en el cliente de la empresa o producto, “en muchos casos este puede resultar mucho más importante que el nombre de la marca, al punto que, en algunos casos, los productores colocan únicamente el logotipo y no el nombre de marca de sus productos” (2001, p. 198)

Es decir, este le permitirá reconocer al producto a través de una imagen y establecer una cercanía entre la marca y los clientes potenciales, en el caso de la empresa su logotipo tuvo un costo de diseño de \$350,00; y es el siguiente:



## 5.2.2. Precio

“El precio es una de las variables menos comprendidas del marketing, lo que hace que con frecuencia sea mal utilizada”, además toma en consideración que esta es una variable “sustancialmente distinta a las otras puesto que actúa en el lado opuesto de la balanza en el cual se sitúan los intercambios comerciales” (Arellano, 2001, p. 379)

Por lo tanto, a continuación se definen los factores más importantes para la fijación de precios de forma eficiente y óptima.

### 5.2.2.1. Estrategias de fijación de precios

La estrategia de precios que se tomará en consideración para el presente proyecto es una estrategia de fijación basada en la competencia o también conocida como status quo, misma que definida por Baena (2010) “la empresa estudia los precios de sus competidores y decide poner a sus productos precios similares al mercado” (p. 82)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se deberá evaluar el mercado, además de la opinión de los potenciales clientes, en este sentido el precio del servicio que brindará el gimnasio virtual será de \$58 por cada uno de los asistentes.

### 5.2.2.2. Estrategia de entrada

Según Kotler y Armstrong (2012) se deben cumplir varias condiciones para que las estrategias de entrada o penetración den el efecto esperado, estas son:

- El mercado debe ser muy sensible a los precios, para que el precio bajo produzca un mayor crecimiento en el mercado
- Los costos de producción y de distribución deben disminuir conforme el volumen de ventas aumenta.

- Los precios bajos deben ayudar a la entrada de competidores y la compañía de mantener su posición de precios bajos, de lo contrario la ventaja de precios bajos solo será temporal.

Este tipo de estrategias se encuentran dirigidas a obtener una mayor captación de clientes en un corto período de tiempo, puesto que al considerarse una empresa de reciente ingreso en el mercado requiere generar liquidez de forma rápida y efectiva, en este sentido se establecerá un precio relacionado al de la competencia pero que a ojos de los clientes resulte menor.

#### 5.2.2.3. Estrategia de ajuste

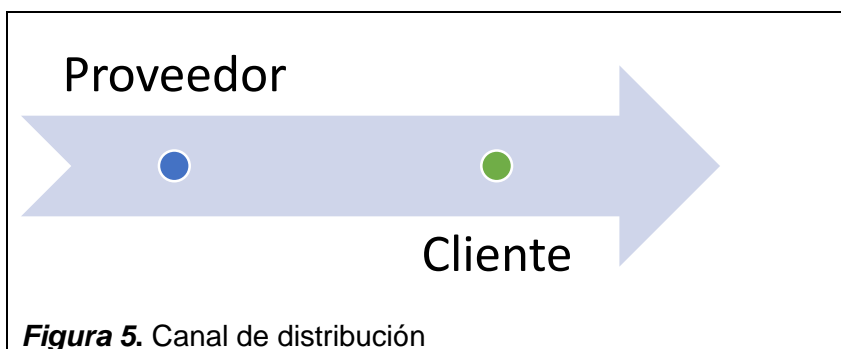
Las estrategias de ajuste permiten que la empresa, reajuste y mantenga la reducción de precios en un mercado específico, en este sentido se debe mencionar que se establecerá lo siguiente:

- “Reducir los precios con la finalidad de reducir los precios para recompensar las respuestas de los clientes, como el pronto pago o la promoción del producto”. (Revilla, 2012, p. 339)

#### 5.2.3. Plaza

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), un canal de distribución o plaza “consiste en el conjunto de personas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor final” (p. 459)

En el caso del proyecto en ejecución se mantendrá un canal de distribución directo, es decir la relación será directa con el cliente sin ningún tipo de intermediarios.



**Figura 5.** Canal de distribución

#### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

Tomando en consideración que se pretende llegar al cliente potencial de forma directa y de acuerdo a la estrategia de marketing seleccionada por el nuevo negocio, le exige que éste se vuelva especialista e innovador, situación que debe reflejarse en su estrategia de distribución. (Douglas & Bateson, 2002, p. 321)

Se debe mencionar que, por encontrarse en una fase de introducción en el mercado de la ciudad de Quito, el gimnasio contará con un único lugar punto de venta ubicada en el sector norte.

#### 5.2.4. Promoción y publicidad



#### 5.2.4.1. Estrategia de promoción y publicidad

La estrategia que se ha escogido para la realización de promoción y publicidad del negocio es la conocida como Pull, misma que definida por Baena (2010) esta consiste en “dirigir a la campaña promocional al consumidor final para que éste demande directamente el producto o servicio al canal de distribución y éste a su vez, al fabricante” (p. 104)

Por su parte Lamb, Hair, & McDaniel (2012), indican que esta estrategia consiste en “estimular la demanda de consumo para lograr una mayor distribución del producto, enfocando los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final”. (p. 397) Las campañas de promoción y publicidad se encontrarán dirigidas a dar a conocer a los clientes potenciales la diferenciación de la planta ofertada frente a las que brinda la competencia.

#### 5.2.4.2. Medios de publicidad

Los medios de publicidad a utilizar para dar a conocer a la empresa son los que se mencionan a continuación:

##### - Medios impresos

Uno de los medios más conocidos y con los cuales se puede llegar de forma efectiva a una cantidad mayor de clientes son los medios impresos, mismos que incluirá lo siguiente:

- Impresión de 5.000 flyers en papel cuché de 130 gr. de 13.8 cm x 10.7 cm (1/4), a un precio unitario de USD 0,09. Su periodicidad de elaboración es trimestral, a razón de 5.000 anuales.

**Tabla 7.** Medios Impresos

MEDIOS IMPRESOS			
DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL
Volantes/flyers (1/4)	5.000	0,086	432,00
<b>Total</b>	<b>5.000,00</b>	<b>0,086</b>	<b>432,00</b>

Tomado de: Imprenta la Condamine (2015)

#### 5.2.4.3. Relaciones públicas

La estrategia que se maneja entorno a las relaciones públicas es una herramienta muy eficiente al momento de promocionar un producto o servicio, puesto que esto permite captar o realizar alianzas estratégicas que le permitan a la empresa captar un mayor medio de publicidad. En el caso del gimnasio se podría asociar con empresas expendedoras de aguas o energizantes.

Por otro lado, se entregará cupones de descuento o membresías en clubes deportivos de la ciudad de Quito, con la finalidad de captar clientes.

#### 5.2.4.4. Marketing Directo

De acuerdo a lo publicado por Alet (2007):

“El marketing directo es un sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios, dirigido a crear y explotar una relación directa entre Marketing directo e interactivo, con el cliente, ya sean clientes potenciales, canales de distribución u otras personas de interés, tratándoles como individuos y generando tanto respuestas medibles como transacciones en cualquier punto” (p. 61)

El marketing directo se aplicará directamente al cliente mediante publicaciones constantes en las redes sociales, además se realizará una llamada post – venta para constatar la satisfacción con el servicio, esto se detalla más adelante.

Continuando con el autor (Alet, 2007, p. 61), la aplicación del marketing directo como estrategia de promoción, para una empresa representa varias ventajas, lo que le ayudará a llegar de mejor manera al mercado objetivo, de tal manera se pueden mencionar entre las más importantes a:

- Público objetivo preciso.
- Crea clientes al mismo tiempo que vende.
- Permite una medición clara de los resultados de cada acción.
- Crea y mantiene una base de datos.
- Facilita el control de la estrategia comercial.
- Se pueden realizar tácticas o estrategias sigilosas, sólo visibles por sus destinatarios.

En el caso de la empresa se utilizarán los siguientes medios para aplicar el marketing directo:

- **Redes sociales:**

“Es el nuevo boca a boca que construye relaciones impactantes. Aquí se manejarán estrategias como reconocimiento de la marca, incrementar tráfico y ventas, ampliar recomendaciones”. (Ladera, 2012, pág. 3)

**Las tres estrategias del marketing vía facebook**

Reconocimiento de marca	Incrementar tráfico y ventas	Ampliar recomendaciones y boca a boca
Anuncios publicitarios en página, historias patrocinadas por seguidores	Eventos de promoción viral, publicar ofertas, boca a boca + la participación de los consumidores virtual/real	Todas las acciones en facebook son virales, las personas descubren cosas en facebook a través de sus amigos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una campaña de anuncios en facebook anime a las personas a tomar acciones que serán vistas por sus amigos, publicar videos, fotos.</li> <li>2. Integrar los social plug-ins y la Graph API como el botón "me gusta".</li> <li>3. Publicar contenido interesante, claro llamado a la acción, al intercambio, promover lanzamiento de promociones con eventos en facebook.</li> <li>4. Ejecutar historias patrocinadas por seguidores, ampliar interacciones, acciones de las personas que aparecerán en "News Feed" de sus amigos.</li> <li>5. Usar las capacidades de target de facebook, gustos, preferencias, amigos, conexiones y datos demográficos, maximizar el recuerdo de los mensajes para el segmento persona.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decidir una meta de ventas y actividades promocionales.</li> <li>2. Realizar una campaña creativa para compartir la promoción a través de anuncios de facebook, utilizar aplicaciones exclusivas.</li> <li>3. Crear una experiencia social al momento de la compra, en el punto de venta.</li> <li>4. Movilizar a las personas tomar acción de compra off-line, usar ofertas y anuncios de eventos para llevar personas al punto de venta, ejecutar historias patrocinadas por los seguidores y el "Place Check in" para ampliar el boca a boca.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar a las personas a que disfruten la página, abra canales de comunicación entre la marca y los clientes, crea asociaciones entre ellos.</li> <li>2. Crea contenidos de calidad que fomente el intercambio, mantenerlo fresco, videos para motivar el intercambio, use calendarios de publicación (para anuncios, promociones, eventos), ser activos en conversaciones de dos vías.</li> <li>3. Integra los social plug-ins y el Graph API, crea oportunidades que se publican en el "News Feed" y contenido que se pueden utilizar en las historias patrocinadas.</li> <li>4. Usar los anuncios de facebook y relatos patrocinados para crear boca a boca, muestra el mensaje de "Sublime" a su segmento objetivo con historias sobre sus amigos que ya han probado el producto.</li> <li>5. Aprende y repite, usar insights de la página que promueven la participación y difusión de las personas.</li> </ol>

**Figura 6.** Página de Facebook  
Tomado de: Ladera (2012)

- **Internet**

Es importante que de esta manera la empresa puede dirigirse de forma directa a sus potenciales clientes, proporcionando información de interés, esto se realizará mediante la elaboración de una página web en la que se presenten datos como características de espectáculos, menús, precios, promociones, entre otros.

La página web tiene un costo de USD 800, mismo que será considerado como una inversión y se encontrará registrada en el área de los diferidos, contiene diferentes funcionalidades como:

- Registro de usuarios
- Noticias
- Imagen corporativa
- Videos, hosting, dominio, incluye animaciones, páginas administrables
- Tienda virtual y posicionamiento en redes sociales (facebook, twitter), entre otras que permitirán al cliente encontrar información con gran facilidad.
- **Material Pop**

Se realizará la impresión de material POP con el nombre de la empresa, con la finalidad de establecer un vínculo diario con el cliente, este tendrá un costo de \$1023 anualmente.

#### 5.2.5. Personas o Post - venta

Según Martínez y García (2010), el mix de marketing actualmente debe considerar esta variable adicional, tomando en consideración que los mercados evolucionan y cada vez requieren de nuevas estrategias para que las empresas se mantengan a flote en un mundo de los negocios.

En este sentido es necesario conocer directamente la satisfacción del cliente una vez que ha recibido el servicio por parte de la empresa, para lo cual se implementará un sistema de post-venta, mediante el cual se realizarán las siguientes actividades:

- Se colocará un buzón de quejas y sugerencias: Esto le permite al cliente tener la confianza de expresar sus sentimientos de forma anónima y voluntaria sobre aspectos relevantes de inconformidad de su parte con el servicio o las instalaciones del gimnasio.
- Se realizará un mantenimiento constante de los equipos del gimnasio y de realidad virtual, con la finalidad de impedir daños severos que pudieran dejar sin funcionamiento alguno de ellos.
- Sondear a los clientes para conocer sus preferencias.

Una vez determinadas todas las actividades que se realizarán dentro del plan de marketing, es necesario establecer el costo que esto implica a la empresa, este se presenta a continuación, además se su proyección para 5 años, tiempo de evaluación del proyecto:

#### **Tabla 8. Costeo proyectado de la mezcla de marketing**

<b>COSTEO PROYECTADO - MEZCLA DE MARKETING</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>					
Diseño del logotipo	350,00	-	-	-	-
<b>PRECIO</b>					
Fijación de precios	-	-	-	-	-
<b>PLAZA</b>					
Canal de distribución simple	-	-	-	-	-
<b>PROMOCIÓN</b>					
Relaciones públicas	-	-	-	-	-
Publicidad medios escritos	-	-	-	-	-
Publicidad medios impresos	432,00	440,64	449,45	458,44	467,61
Marketing directo	-	-	-	-	-
Página web	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95
Material POP	1.023,00	1.043,46	1.064,33	1.085,62	1.107,33
<b>TOTAL</b>	<b>2.605,00</b>	<b>2.300,10</b>	<b>2.346,10</b>	<b>2.393,02</b>	<b>2.440,88</b>

## **6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

La misión es “las expresiones duraderas de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. La misión identifica el alcance de las operaciones en términos del producto o servicio y del mercado” (David, 2008, pág. 162)

Por su parte Malhotra (2004) define a la misión como “el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección” (pág. 265)

La misión propuesta para el siguiente proyecto es:

Somos una empresa de servicios que proporciona al sector norte de la ciudad de Quito, la oportunidad de ejercitarse en un ambiente de realidad virtual, en el cual con la ayuda de instructores especializados lograrán sus objetivos físicos, esto para el 2016.

#### **6.1.2. Visión**

Continuando con el autor (David, 2008), quién indica que es elemental que la visión responda a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, por su parte Galindo (2006), la define como “el conjunto de ideas generales que permiten definir claramente, a donde quiere llegar la organización a futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas”

De tal manera la visión que persigue la empresa es:

Para el 2020 ser una empresa líder en el servicio de gimnasios en el sector norte de la ciudad de Quito, incorporando la innovación como una de las características elementales, puesto que la ambientación se la realizará a través de proyecciones en realidad virtual.

### 6.1.3. Objetivos

#### 6.1.3.1. Estratégicos

- Mediano Plazo:
  - Conseguir a los 12 meses de funcionamiento, un crecimiento a fin a la industria, es decir 2.14% (servicios) referente a ingresos obtenidos por membresías.
- Largo plazo:
  - Obtener en un período de 30 meses, un posicionamiento en el mercado de al menos un 20%, esto tomando en consideración que la empresa se encuentra en una fase de introducción en el mercado.

#### 6.1.3.2. Económicos

- Mediano Plazo:
  - Lograr cifras favorables en los estados financieros de la empresa en los primeros 12 meses de funcionamiento, además realizar una medición de liquidez de la empresa mediante la aplicación de índices aplicados al primer período económico del negocio.
- Largo plazo:
  - Obtener una rentabilidad del 25% más de lo planificado, al final del segundo año de funcionamiento.

## 6.2. Plan de Operaciones

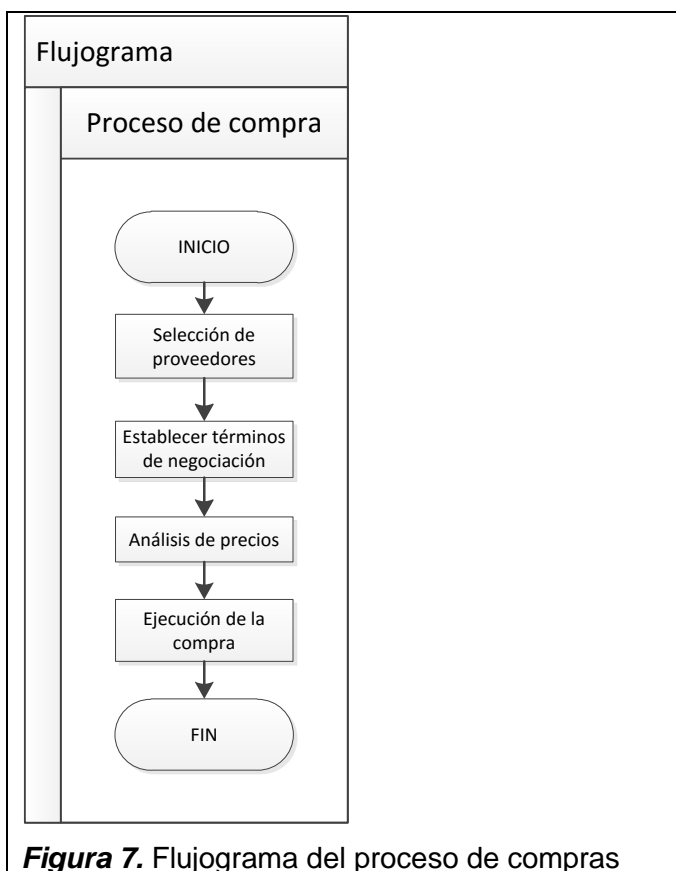
El proyecto de creación de un gimnasio en realidad virtual, requiere la ejecución de varias actividades, mismas que se detallan a continuación:

### 6.2.1. Procesos de compra

Los procesos de compra se los realiza, tomando en consideración el plan de inversiones que realizará la empresa, puesto que esta se dedicará a prestar servicios de ejercitación a sus clientes, es decir deberá adquirir:

- Selección de proveedores: Se deberá contactar a empresas distribuidoras de equipos de gimnasio y de realidad virtual, con la finalidad de elegir la mejor oferta para realizar las adquisiciones de los equipos.
- Establecer términos de negociación: Una vez que se hayan obtenido varias ofertas de los proveedores existentes, se deberá conocer los términos de negociación mediante los cuales la empresa realizará sus compras.
- Análisis de Precios: Uno de los factores elementales al momento de la decisión de compra es el análisis de precios, tomando en consideración que este permitirá obtener a la empresa un ahorro en sus montos de inversión.

- Realización de la compra: Tomando en consideración todos los factores que involucran la decisión de compra, se realizará la adquisición de los equipos necesarios para poner en marcha el proyecto de un gimnasio en realidad virtual.



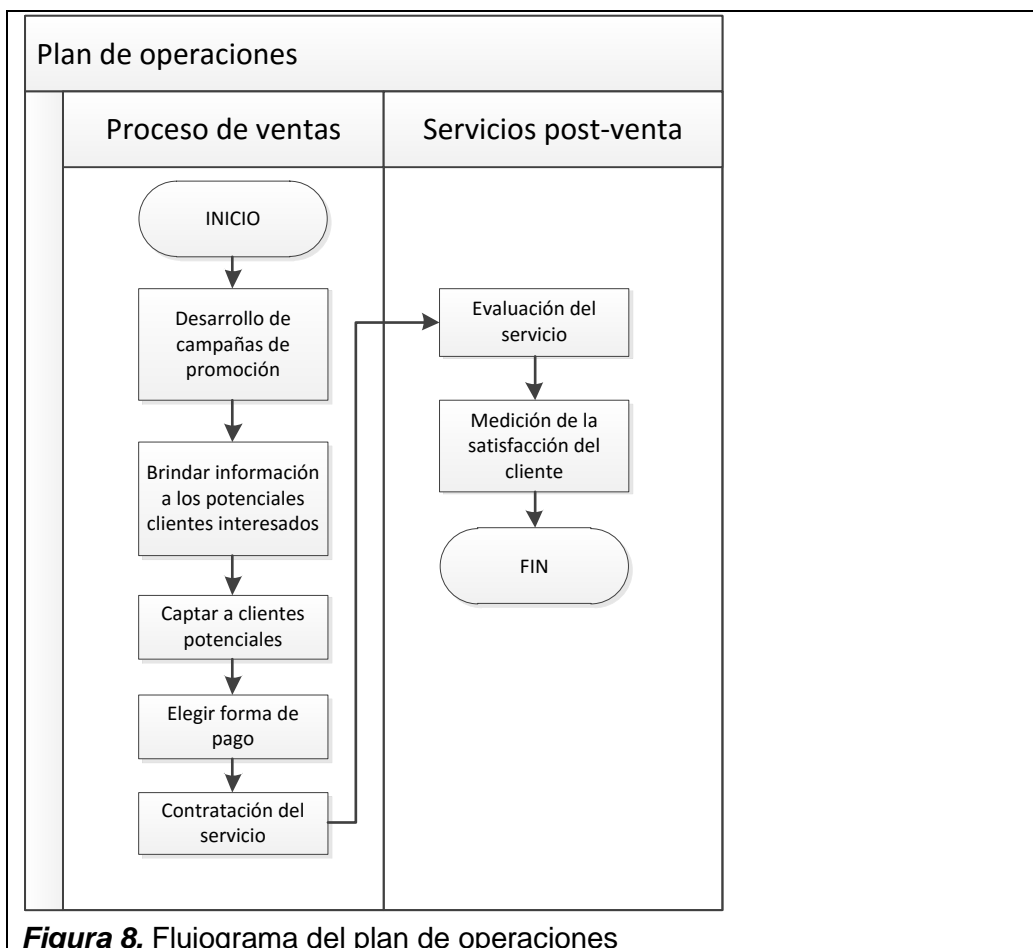
### 6.2.2. Proceso de Venta

- Desarrollar campañas de promoción: Este es un factor importante dentro del desarrollo de las empresas en el mercado en general, puesto que es mediante esto que los potenciales clientes podrán conocer los atributos del servicio y la ventaja competitiva que se ofrece ante la competencia.
- Brindar información a los potenciales clientes interesados: La empresa proporciona una idea novedosa al mercado, por lo cual los potenciales clientes tendrán la curiosidad de conocer este sistema, por lo que se deberá establecer un punto de información dentro del gimnasio, con la finalidad de que estas personas puedan conocer a que se refiere la ventaja competitiva que se ofrece.
- Captar a potenciales clientes: Es importante mencionar que la fase de información será clave para llegar a este punto, puesto que los clientes se interesarán por el servicio y aceptarán inscribirse en el gimnasio en realidad virtual.
- Elección de la forma de Pago: Dependerá de la forma que quiera cancelar el cliente una vez que haya tomado la decisión de adquirir el servicio en la empresa, puede ser efectivo, o tarjeta de crédito, y a la par se debe realizar la factura por el valor de cobro.

- Contratación del servicio: Una vez que el cliente se encuentre dispuesto a realizar la contratación y haya elegido la forma de pago de su preferencia se realizará el contrato de prestación de servicios, en el cual se conocerán los deberes y obligaciones de las partes involucradas.

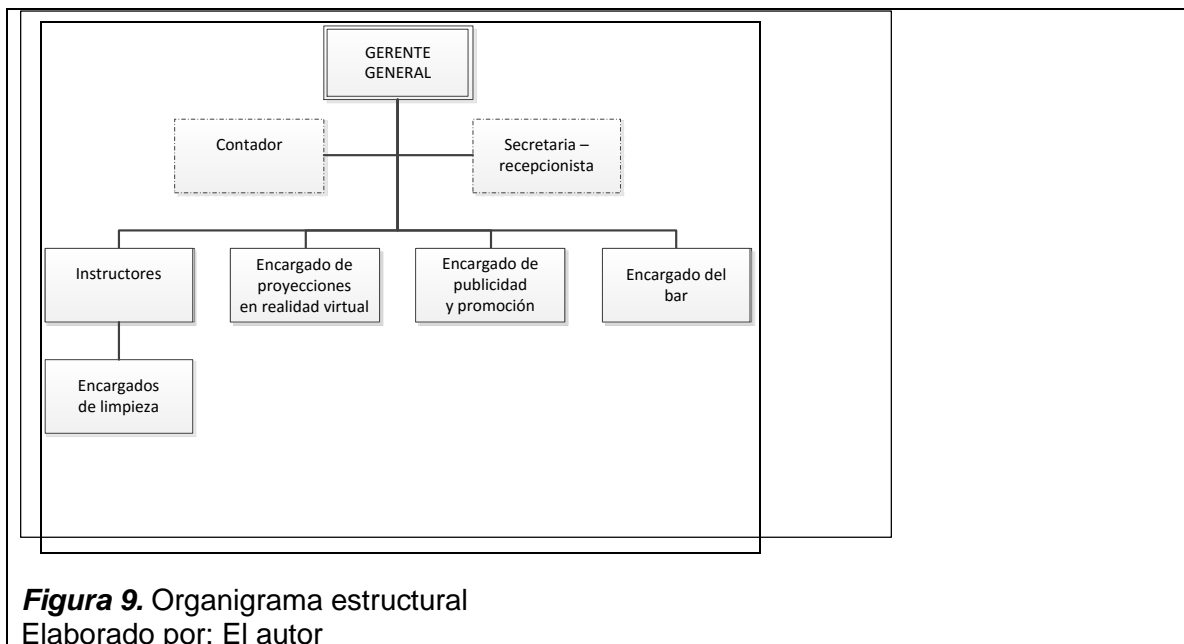
### 6.2.3. Procesos post – venta

- Evaluación del servicio: Es responsabilidad de la empresa realizar una evaluación de los servicios que se brindan a los clientes, puesto que estos deben ser otorgados con la calidad que estos esperan.
- Medición de la satisfacción del cliente: Por parte de la empresa se deberá realizar una evaluación periódica de la satisfacción de los clientes, mediante encuestas breves y la colocación de un buzón de quejas y sugerencias, mismo que les permitirá a los consumidores la posibilidad de dar a conocer sus opiniones de manera anónima.



### 6.3. Estructura Organizacional

La empresa establecerá una estructura organizacional vertical, la misma que se presenta a continuación:



En este sentido, es necesario establecer los costos que este personal traerá a la empresa en lo referente a sueldos y salarios, por tal motivo a continuación se presenta un rol de pagos, en el cual se establecen valores tentativos, estos serán oficiales una vez que se realice el estudio financiero completo.

Para tal efecto se ha realizado una clasificación del personal que actúa como mano de obra directa y aquel que es administrativo, presentándose de la siguiente manera:

**Tabla 9. Rol de pagos mano de obra directa**

ROL MANO DE OBRA DIRECTA									
CARGO	N.	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACA	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL
Instructores	6	500,00	3000,00	364,50	250,00	30,50	125,00	3.770,00	45.240,00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>500,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>364,50</b>	<b>250,00</b>	<b>30,50</b>	<b>125,00</b>	<b>3.770,00</b>	<b>45.240,00</b>

**Tabla 10. Rol de pagos personal fijo de la empresa**

ROL DE PAGOS AÑO 1									
CARGO	N.	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VAC	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL	
Gerente	1	800,00	97,20	66,67	30,50	33,33	1.027,70	12.332,40	
Secretaria	1	400,00	48,60	33,33	30,50	16,67	529,10	6.349,20	
Encargado de publicidad y promoción	1	400,00	48,60	33,33	30,50	16,67	529,10	6.349,20	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1.600,00</b>	<b>194,40</b>	<b>133,33</b>	<b>91,50</b>	<b>66,67</b>	<b>2.085,90</b>	<b>25.030,80</b>	

Como se muestra en el organigrama estructural presentado anteriormente, la empresa contará con los servicios de un contador, quien será el encargado de llevar los registros financieros, sin embargo, se debe mencionar que este será asalariado externo, es decir no pertenecerá a la nómina fija, los costos de su contratación se detallan a continuación:

**Tabla 11. Gastos servicios de terceros**

GASTOS SERVICIO DE TERCEROS				
CANTIDAD MES	DETALLE	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Contabilidad	100,00	100,00	1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>100,00</b>	<b>1.200,00</b>

## 7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA



A continuación, se presenta la evaluación financiera para la puesta en marcha de un gimnasio en realidad virtual, proyecto al cual se le ha podido determinar una demanda insatisfecha total de 191.932 servicios al año, pero tomando en consideración que la empresa se encuentra en una fase de introducción al mercado se tomará el 2% de la misma es decir 3.839.

### **7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo**

Para la estructuración y presentación de los estados financieros es necesario conocer los datos previos de donde parte la información, como por ejemplo la proyección de los ingresos, costos y gastos, conjuntamente con los detalles de cada uno de los rubros, mismos que podrán ser analizados en el *Anexo 3*

Tal como su nombre lo indica, el estado de resultados muestra la conducta financiera que ha tenido la empresa en el tiempo de evaluación, el mismo se presenta para 5 años, y en el constan muchos de los datos que se han recopilado a lo largo de toda la investigación. Es así que para el primer año la utilidad operacional alcanza 14.109,81 y como utilidad neta del ejercicio 7.904,36; y para el año cinco esta es de 9.831. Ver *Anexo 4*

En el balance de situación se muestra las propiedades y obligaciones de la empresa, de igual manera se encuentra proyectado a un horizonte de 5 años, correspondientes a la presente evaluación, presentando para el primer año Activos por 62.470,30, Pasivos por 25.000,00 y Patrimonio por 37.470,30; valores que para el quinto año alcanzan a: Activos 82.549,64, Pasivos 0, puesto que ya se liquida el crédito en su totalidad y Patrimonio en 82.549,64. Ver *Anexo 5*

En el estado de flujo de efectivo muestra el comportamiento financiero de la empresa en forma mensual, este se presenta para los cinco años de evaluación. Durante el primer año presenta un comportamiento aceptable como se visualiza en el *Anexo 6*.

El flujo de caja reúne los datos establecidos anteriormente en el estado de resultados, más la información correspondiente al financiamiento que requiere la empresa para llevar a cabo sus actividades, este documento también muestra una proyección de 5 años. En este caso el flujo del inversionista para el año cero, es decir el año de la inversión es de -37.470,30; valor que para el año cinco es de 44.948,87. Ver *Anexo 7*

### **7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

Después de realizar un análisis de todos los rubros que requiere la empresa para iniciar sus actividades se ha establecido que el valor de la inversión inicial es de \$62.470,30 (Ver *Anexo 8*); de igual manera el capital de trabajo corresponde todos los costos y gastos que se generaran en el primer año de funcionamiento, sin embargo, este ha sido considerado solo para tres meses, su valor asciende a \$20.576,80 (Ver *Anexo 9*). Por otro lado, se debe mencionar que la estructura de capital se encuentra dada en un 59,98% por capital propio y 40,02% por financiamiento externo. (Ver *Anexo 10*)

### **7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto**

La evaluación financiera de un proyecto determina la viabilidad y factibilidad del mismo, en el presente estudio se ha calculado una TMAR de 21,73% y tomando en

consideración el beta de la industria es de 20,08% (*Ver Anexo 11*), un VAN mediante un cálculo normal de 3.670,52 y tomando en consideración el beta de la industria es de 5.559,51 (*Ver Anexo 12*) y una TIR de 25,29% (*Ver Anexo 13*), misma que al ser mayor que la TMAR determina la factibilidad del proyecto, es importante mencionar que el período de recuperación de la inversión es de 4 años, 9 meses y 11 días. (*Ver Anexo 14*)

#### 7.4. Índices financieros

Para poder establecer una relación de los indicadores financieros calculados en el presente proyecto, se tomará como referencia una empresa similar, tomando en consideración sus indicadores a diciembre del 2015, esta es "SLIMMING gimnasios S.A."; datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías (2016), estos son:

**Tabla 12. Índices financieros de la industria**

ÍNDICE	VALOR
Razón corriente	0,77
ROI	17,69%
ROA	60,05%
ROE	1,04%
Endeudamiento del activo	42,26%

Una vez calculados los índices financieros estos muestran los siguientes resultados:

##### - Índice de liquidez:

El índice de liquidez se encuentra calculado en base a la fórmula de la razón corriente, resultado que para el año uno es de 1,55 veces, lo que muestra que la empresa cuenta con la solvencia necesaria para enfrentar sus obligaciones, a través de los años este valor es creciente, es debido al incremento de las ventas. Superando de esta manera al presentado por la empresa modelo que llega a 0,77. (*Ver Anexo 14*)

##### - Índice de rentabilidad:

El cálculo del ROI determina el rendimiento del proyecto basándose en la inversión, su valor para el primer año es de 12,15%, mismo que a través de los años de evaluación se incrementa de forma positiva, lo que es positivo para el negocio puesto que indica que los valores invertidos revierten rentabilidad o liquidez para la empresa. Este valor se encuentra por debajo del presentado por la industria que es 17,69%, este comportamiento puede deberse a que la empresa se encuentra en una fase de introducción al mercado. (*Ver Anexo 14*)

El ROA muestra el rendimiento sobre los activos, en el caso del presente estudio se muestra un valor de 21,29% para el primer año, valor que establece que los ingresos por ventas cubren las necesidades de la empresa o que a su vez favorece a la empresa tomando en consideración que sus activos pueden cubrir fácilmente sus obligaciones. Valor que se encuentra muy por debajo al de la industria que es 60,05%. (*Ver Anexo 14*)

Por su parte el ROE, muestra el rendimiento sobre el patrimonio, para el primer año el valor es de 17,42% siendo un valor aceptable. Proporcionando a la empresa índices que indican que sus finanzas están bien administradas, brindándole estabilidad y solvencia. (*Ver Anexo 14*)

- **Índice de endeudamiento:**

Los índices de endeudamiento se encuentran favorables para la empresa, puesto que para el primer año de evaluación alcanza un 40,02%, notándose que menos de la mitad de sus recursos se encuentran comprometidos, este valor disminuye con el pasar del tiempo hasta llegar a 0, puesto que el último año se liquida el crédito en su totalidad. Este índice es muy similar al que mantiene la otra empresa ya que esta alcanza un 42,26% del endeudamiento de sus activos. (Ver Anexo 14)

## **8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES**

Las principales conclusiones que se han podido obtener del presente estudio son:

- El análisis del entorno interno y externo, ha permitido determinar que existe una oportunidad de negocio en el norte de la ciudad de Quito, puesto que se presentan varias ventajas competitivas que empresas similares no las tienen. Tal es así que la matriz EFE dio como resultados 2,65; valor que supera la media esperada proporcionando a la empresa la pauta en la que se identifica un entorno aceptable para la puesta en marcha de la misma.
- La investigación de campo establece que los potenciales clientes se encuentran interesados en asistir a un gimnasio con las características propuestas (realidad virtual), tomando en consideración el interés que existe actualmente de realizar ejercicio en un ambiente agradable. El 52% de las personas encuestadas indicaron que para un gimnasio con las características expuestas estaría dispuestas a pagar entre \$41 y \$60; sin embargo, el análisis financiero demostró que los precios que se pueden manejar son en promedio de \$30; lo que brindará un mayor acercamiento con los clientes potenciales debido a sus precios bajos.
- El mix de marketing establece las bases necesarias para que la empresa realice una captación eficiente de clientes en el mercado propuesto, y dando un valor agregado como es el servicio post – venta. A su vez las estrategias de precios establecen la utilización del status quo, lo que permitirá evaluar que el valor fijado por servicio sea menor al de la competencia. En lo referente a la publicidad se invertirá \$800 en el diseño de una página web, además se realizarán volantes por \$432, y material POP por \$1.023.
- Se ha propuesto una estructura organizacional vertical, puesto que esto permitirá conocer y mantener claro el orden de jerarquía existente en la empresa, es importante mencionar que fuera de la nómina se realizará la contratación de un contador por un valor de \$100 anuales, tomando en consideración que su trabajo es por horas.
- La evaluación financiera muestra que el proyecto es viable, factible y rentable, puesto que el valor del VAN es de 3.670,52 y la TIR es de 25,29% superando al establecido en la TMAR que es de 21,73%

## REFERENCIAS

- Alet, J. (2007). *Marketing Directo e Interactivo*. Madrid: Esic.
- Baena, V. (2010). *Instrumentos de Marketing*. Barcelona, España: UOC.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación*. Obtenido de bce: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México D.F.: McGraw Hill.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: La Muralla.
- David, F. (2008). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Douglas, K., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. Madrid: Thomson.
- El Comercio. (9 de Septiembre de 2015). Jaime Nebot: ¿Quién quiere dejar un dólar para recibir un Rumiñahui? *El Comercio*, pág. 3.
- Galindo, C. (2006). *Manual para la creación de empresas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Imprenta La Condamine. (2015). *Cotización*. Quito: Imprenta La Condamine.
- INEC. (2010). *Censo de población y vivienda*. Quito: INEC.
- INEC. (2010). *Fascículo provincial Pichincha*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Nivel de ingresos de la población ecuatoriana*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Población económicamente activa*. Quito: INEC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Kevin, M. (2006). Dirección de Marketing. En P. Kotler, & M. Kevin, *Dirección de Marketing* (pág. 61). México: PEARSON.
- Ladera, J. (2012). *Diseño de Estrategia de Marketing para Producto de Consumo Masivo en el Mercado Chileno*. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2012). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Thomson.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Martínez, P., & García, J. (2010). *Businnes Angels. Capital inteligente para empresas innovadoras*. Madrid: Netbiblo.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2014). *Uso de las TICs en los emprendimientos*. Santiago de Chile: MEFT.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Obligaciones de los empleadores*. Quito: MRL.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2016). *Sueldo Básico Unificado*. Quito: MRL.
- Ministerio del Deporte. (09 de abril de 2015). *Ecuador Ejercítate*. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/ecuador-ejercitate-vuelve-en-todo-el-pais/>
- Municipio de Quito. (2016). *Número de gimnasios en Quito*. Quito: MQ.
- Presidencia de la República. (30 de Marzo de 2015). *La estabilidad política de Ecuador atrae las inversiones extranjeras*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/la-estabilidad-politica-de-ecuador-atrae-las-inversiones-extranjeras/>
- Revilla, R. (2012). *Manual de factibilidad de proyectos*. Colombia.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2011). *Administración*. México: Pearson Education.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. España: MacGraw Hill.
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Directorio de empresas*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder\[%40name%3d%27Reportes%27\]%2ffolder\[%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27\]%2freport\[%40name%3d%27Directorio\\_Companias\\_NETEZZA%27\]&ui.name=Directorio\\_Com](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder[%40name%3d%27Reportes%27]%2ffolder[%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27]%2freport[%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27]&ui.name=Directorio_Com)

Superintendencia de Compañías. (01 de junio de 2016). *Indicadores financieros de compañías activas*. Obtenido de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

Superintendencia de Compañías. (2016). *Promedio de inversión*. Quito: SC.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Colombia: ECOE.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Formato de la encuesta



La presente encuesta tiene fines netamente académicos y sus opiniones servirán de sustento para el trabajo de grado del estudiante de la Universidad de las Américas titulado "Plan de negocios para la creación de un gimnasio con un nuevo concepto de realidad virtual incorporado, para hombres y mujeres de la ciudad de Quito", por lo que puede responder con toda libertad, en virtud de que se trata de una encuesta anónima.

### Datos generales

Edad

Entre 18 y 28 años	Entre 29 y 39 años	Más de 39 años
--------------------	--------------------	----------------

Sexo

Hombre	Mujer
--------	-------

Por favor coloque una X en donde crea conveniente

1. ¿Cuánto ha sido el promedio que ha pagado por un gimnasio mensualmente?

De USD 20 a USD 40	De USD 41 a USD 60	De USD 61 a USD 80	Más de USD 81
--------------------	--------------------	--------------------	---------------

2. ¿Su preferencia de inscripción es:?

Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual
---------	-----------	------------	-----------	-------

3. ¿Cuáles son sus horarios de preferencia para asistir al gimnasio?

Mañana	Tarde	Noche
--------	-------	-------

4. Los servicios adicionales que debería tener un gimnasio son:

Parqueadero	Casilleros	Bar	Duchas	Piscina	Otros
-------------	------------	-----	--------	---------	-------

5. Por favor escoja los aspectos que considere los más importantes para elegir un gimnasio:

Música	Limpieza	Desodorizado	Baños limpios	Amplitud	Atención al cliente
Realidad virtual	Precio	Calidad de instrucción	Calidad de máquinas	Exclusividad	Servicio 24 horas

6. ¿Qué tipo de máquina es la que más utiliza?

Peso muerto	Máquinas para brazos	Máquinas para piernas
Máquinas para abdomen	Máquinas para espalda	Máquinas para cardio

Si tendría la oportunidad de acceder a un gimnasio que cuente con salas de realidad virtual mientras realiza sus ejercicios:

7. ¿Estaría interesado en asistir?

Sí	No
----	----

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por asistir a un gimnasio con estas características?

De USD 20 a USD 40	De USD 41 a USD 60	De USD 61 a USD 80	Más de USD 81
--------------------	--------------------	--------------------	---------------

9. ¿Por qué medio le gustaría informarse sobre este gimnasio?

Radio	Televisión	Volantes	Revistas especializadas	Web	Redes sociales	Otros
-------	------------	----------	-------------------------	-----	----------------	-------

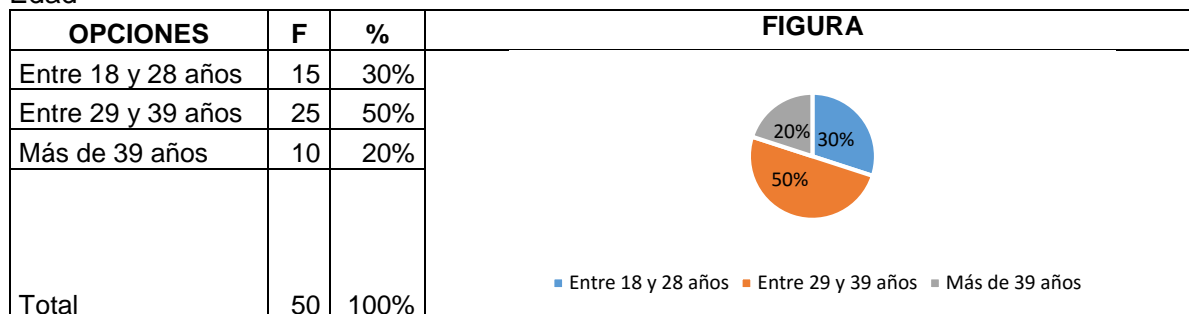
10. ¿Cuál es la forma más efectiva para llegar a usted directamente? Escoja la que más le interese.

E-mail	Llamada al celular	Mensaje de texto al celular
Mensaje WhatsApp	Mensaje Facebook	Llamada local

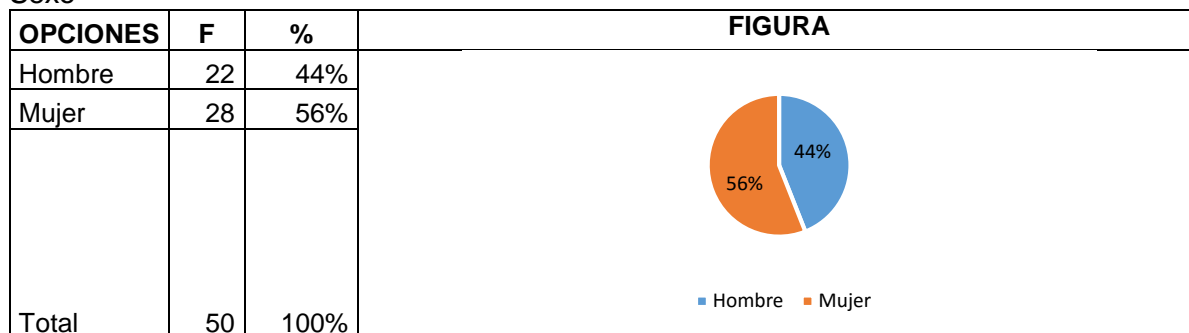
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 2. Presentación de gráficos estadísticos de las respuestas de la encuesta aplicada

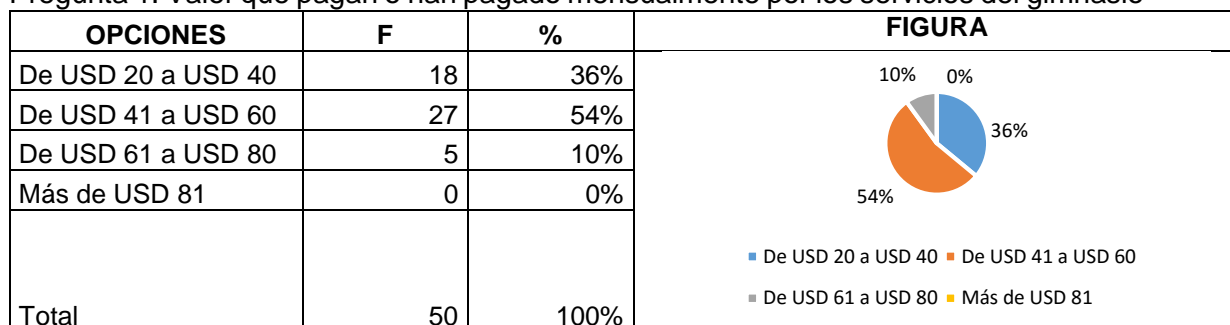
### Edad



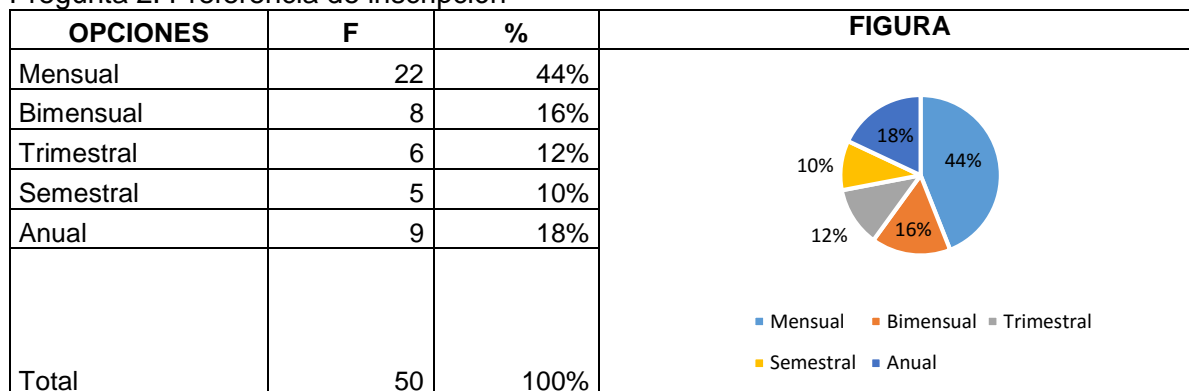
### Sexo



### Pregunta 1. Valor que pagan o han pagado mensualmente por los servicios del gimnasio



### Pregunta 2. Preferencia de inscripción



### Pregunta 3. Horarios de preferencia

OPCIONES	F	%	FIGURA
----------	---	---	--------



Mañana	27	54%
Tarde	8	16%
Noche	15	30%
Total	50	100%

A pie chart illustrating the distribution of responses for three categories: Mañana (54%), Tarde (16%), and Noche (30%). The chart is divided into three segments: a large blue segment for Mañana (54%), a smaller orange segment for Tarde (16%), and a grey segment for Noche (30%). A legend below the chart identifies the colors: blue for Mañana, orange for Tarde, and grey for Noche.

## Pregunta 4. Servicios adicionales

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FIGURA
Parqueadero	30	60%	<p>A bar chart showing the percentage of responses for six service options. The y-axis represents the percentage from 0% to 80%. The x-axis lists the services: Parqueadero (60%), Lockers (56%), Bar (30%), Duchas (50%), Piscina (30%), and Otros (24%).</p>
Lockers	28	56%	
Bar	15	30%	
Duchas	25	50%	
Piscina	15	30%	
Otros	12	24%	

## Pregunta 6. Máquinas que más se utilizan

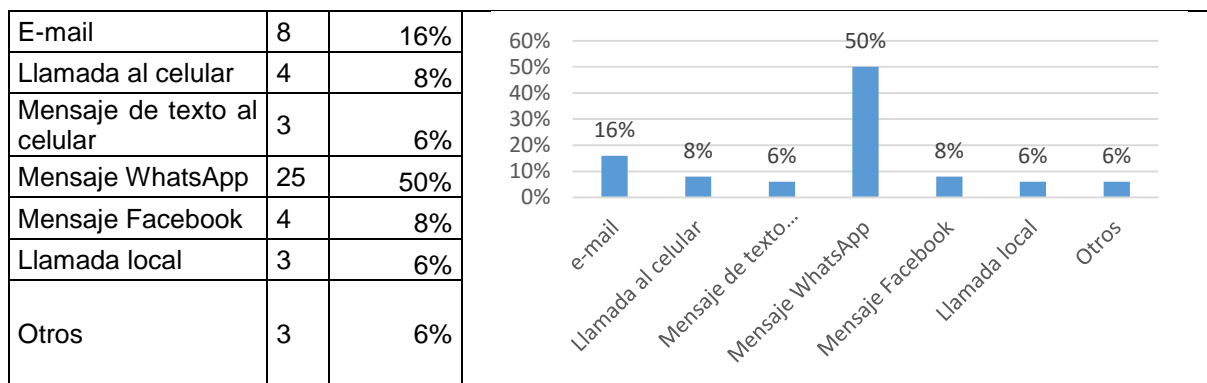
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FIGURA
Peso muerto	26	52%	<p>A bar chart showing the percentage of responses for six machine types. The y-axis represents the percentage from 0% to 100%. The x-axis lists the machine types: Peso muerto (52%), Máquinas para brazos (38%), Máquinas para piernas (68%), Máquinas para abdomen (64%), Máquinas para espalda (36%), and Máquinas para cardio (90%).</p>
Máquinas para brazos	19	38%	
Máquinas para piernas	34	68%	
Máquinas para abdomen	32	64%	
Máquinas para espalda	18	36%	
Máquinas para cardio	45	90%	

## Pregunta 7. Predisposición por suscribirse en un gimnasio virtual

OPCIONES	F	%	FIGURA
Sí	35	70%	<p>A pie chart showing the distribution of responses for two categories: Sí (70%) and No (30%). The chart is divided into two segments: a large blue segment for Sí (70%) and a smaller orange segment for No (30%). A legend below the chart identifies the colors: blue for Sí and orange for No.</p>
No	15	30%	
Total	50	100%	

## Pregunta 10. Medio por el cual le gustaría recibir información sobre los servicios del gimnasio

OPCIONES	F	%	FIGURA
----------	---	---	--------



### Anexo 3. Ingresos, costos y gastos

- Ingresos

INGRESOS POR VENTAS				
DETALLE	PORCENTAJES	CANTIDAD	P.V.P	VALOR TOTAL
Aeróbicos	36,35%	1395	18,00	25.116,22
Maquinas	30,35%	1165	32,00	37.280,87
Spinning	33,30%	1278	30,00	38.348,01
Arriendo bar		12	300,00	3.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>3839</b>	<b>26,67</b>	<b>100.745,11</b>

INGRESOS PROYECTADOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>CANTIDADES</b>					
Aeróbicos	1395	1417	1438	1460	1482
Maquinas	1165	1183	1201	1219	1237
Spinning	1278	1298	1317	1337	1358
Arriendo bar	12	12	12	12	12
<b>PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO</b>					
Aeróbicos	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Maquinas	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00
Spinning	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Arriendo bar	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>					
Aeróbicos	25.116,22	25.498,07	25.884,11	26.276,69	26.675,81
Maquinas	37.280,87	37.847,66	38.420,67	39.003,39	39.595,82
Spinning	38.348,01	38.931,03	39.520,44	40.119,84	40.729,23
Arriendo bar	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>104.345,11</b>	<b>105.876,77</b>	<b>107.425,22</b>	<b>108.999,92</b>	<b>110.600,87</b>

- Costos

COSTOS GENERALES		
DETALLE	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Mantenimiento de la página	52,00	52,00
Hosting anual	18,00	18,00
Mantenimiento de los equipos	150,00	150,00

<b>TOTAL</b>	<b>220,00</b>	<b>220,00</b>
--------------	---------------	---------------

ROL MANO DE OBRA DIRECTA									
CARGO	N.	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VAC	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL
Instructores	6	500,00	3000	364,50	250,00	30,50	125,00	3.770,00	45.240,00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>500,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>364,50</b>	<b>250,00</b>	<b>30,50</b>	<b>125,00</b>	<b>3.770,00</b>	<b>45.240,00</b>

COSTO DE VENTAS	
Costos Generales	220,00
Mano de Obra	45.240,00
<b>TOTAL</b>	<b>45.460,00</b>

PROYECCIÓN DEL COSTO DE VENTAS			
AÑO	UNIDADES	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1	1.395	32,58	45.460,00
2	1.417	32,58	46.151,14
3	1.438	32,58	46.849,86
4	1.460	32,58	47.560,43
5	1.482	32,58	48.282,83

- **Gastos**

GASTOS SUMINISTROS		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Suministros de oficina	15,00	180,00
Suministros de computación	25,00	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>40,00</b>	<b>480,00</b>

GASTOS SERVICIOS BÁSICOS		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Servicio de luz eléctrica	75,20	902,40
Servicio de agua potable	12,00	144,00
Servicio telefónica fija	36,25	435,00
<b>TOTAL</b>	<b>123,45</b>	<b>1481,40</b>

GASTOS PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Volantes	36,00	432,00
Materiales Pop	85,25	1023,00
<b>TOTAL</b>	<b>121,25</b>	<b>1455,00</b>

GASTO ARRIENDO		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo local comercial	600,00	7200,00
<b>TOTAL</b>	<b>600,00</b>	<b>7200,00</b>

GASTOS SERVICIO DE TERCEROS				
CANTIDAD MES	DETALLE	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Contabilida d	100,00	100,00	1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>100,00</b>	<b>1.200,00</b>

ROL DE PAGOS AÑO 1								
CARGO	N.	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VAC	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL
Gerente	1	800,00	97,20	66,67	30,50	33,33	1.027,70	12.332,40
Secretaria	1	400,00	48,60	33,33	30,50	16,67	529,10	6.349,20
Encargado de publicidad y promoción	1	400,00	48,60	33,33	30,50	16,67	529,10	6.349,20
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1.600,00</b>	<b>194,40</b>	<b>133,33</b>	<b>91,50</b>	<b>66,67</b>	<b>2.085,90</b>	<b>25.030,80</b>

#### Anexo 4. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
DETALLE	1	2	3	4	5
Ventas	104.345,11	105.876,77	107.425,22	108.999,92	110.600,87
(-)Costo de ventas	45.460,00	46.151,14	46.849,86	47.560,43	48.282,83
<b>Utilidad bruta</b>	<b>58.885,11</b>	<b>59.725,62</b>	<b>60.575,36</b>	<b>61.439,49</b>	<b>62.318,03</b>
<b>GASTOS</b>					
Gasto suministros	480,00	496,22	513,00	530,34	548,26
Gasto servicios básicos	1.481,40	1.531,47	1.583,24	1.636,75	1.692,07
Gasto servicios de terceros	1.200,00	1.240,56	1.282,49	1.325,84	1.370,65
Gasto publicidad y propaganda	1.455,00	1.504,18	1.555,02	1.607,58	1.661,92
Gasto arriendo	7.200,00	7.443,36	7.694,95	7.955,03	8.223,91
Gastos sueldos	25.030,80	27.493,81	28.385,99	29.308,32	30.261,83
Depreciación	5.010,60	5.010,60	5.010,60	3.420,60	3.420,60
Amortización	3.267,50	-	-	-	-
<b>UAI</b>	<b>13.759,81</b>	<b>15.005,42</b>	<b>14.550,08</b>	<b>15.655,03</b>	<b>15.138,79</b>
Intereses	2.187,70	1.782,48	1.337,25	848,09	310,64
<b>UAPI</b>	<b>11.572,11</b>	<b>13.222,94</b>	<b>13.212,83</b>	<b>14.806,95</b>	<b>14.828,15</b>
(-)Participación laboral 15%	1.735,82	1.983,44	1.981,92	2.221,04	2.224,22
<b>Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>9.836,29</b>	<b>11.239,50</b>	<b>11.230,90</b>	<b>12.585,91</b>	<b>12.603,93</b>
(-)Impuesto a la Renta 22%	2.163,98	2.472,69	2.470,80	2.768,90	2.772,86
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>7.672,31</b>	<b>8.766,81</b>	<b>8.760,11</b>	<b>9.817,01</b>	<b>9.831,06</b>

#### Anexo 5. Balance de situación

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS	0	1	2	3	4	5
<b>Activo Corriente</b>	<b>20.576,80</b>	<b>32.421,68</b>	<b>41.688,33</b>	<b>50.503,06</b>	<b>58.295,52</b>	<b>82.667,59</b>
Bancos	0	11.844,88	21.111,53	29.926,26	37.718,72	82.667,59
Capital de trabajo	20.576,80	20.576,80	20.576,80	20.576,80	20.576,80	0
<b>Activo Fijo</b>	<b>38.976,00</b>	<b>33.965,40</b>	<b>28.954,80</b>	<b>23.944,20</b>	<b>20.523,60</b>	<b>0,00</b>
Equipos de oficina	3.565,00	3.565,00	3.565,00	3.565,00	3.565,00	3.565,00
Equipos de computación	4.770,00	4.770,00	4.770,00	4.770,00	4.770,00	4.770,00
Equipos	28.620,00	28.620,00	28.620,00	28.620,00	28.620,00	28.620,00
Muebles y enseres	1.021,00	1.021,00	1.021,00	1.021,00	1.021,00	1.021,00
Instalación y mejoras	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
(-) Dep. acumulada activos		5.010,60	10.021,20	15.031,80	18.452,40	38.976,00
<b>Activos diferidos</b>	<b>3.267,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos de constitución	3.267,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Amortización acumulada		-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>62.820,30</b>	<b>66.387,08</b>	<b>70.643,13</b>	<b>74.447,26</b>	<b>78.819,12</b>	<b>82.667,59</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>25.000,00</b>	<b>20.894,47</b>	<b>16.383,72</b>	<b>11.427,74</b>	<b>5.982,59</b>	<b>0,00</b>
Préstamo	25.000,00	20.894,47	16.383,72	11.427,74	5.982,59	0,00

<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>25.000,00</b>	<b>20.894,47</b>	<b>16.383,72</b>	<b>11.427,74</b>	<b>5.982,59</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>37.820,30</b>	<b>45.492,61</b>	<b>54.259,42</b>	<b>63.019,52</b>	<b>72.836,53</b>	<b>82.667,59</b>
Capital social	37.820,30	37.820,30	37.820,30	37.820,30	37.820,30	37.820,30
Utilidades retenidas		7.672,31	16.439,12	25.199,22	35.016,23	44.847,29
<b>TOTAL PAS.+ PAT.</b>	<b>62.820,30</b>	<b>66.387,08</b>	<b>70.643,13</b>	<b>74.447,26</b>	<b>78.819,12</b>	<b>82.667,59</b>

### Anexo 6. Flujo de efectivo primer año

RUBRO	FLUJO DE CAJA												
	0	AÑOS											
		AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por ventas	8.695,43	8.695,43	8.695,43	8.695,43	8.695,43	8.695,43	8.695,43	8.695,43	8.695,43	8.695,43	8.695,43	8.695,43	
<b>COSTOS</b>													
Costo de Ventas	3.788,33	3.788,33	3.788,33	3.788,33	3.788,33	3.788,33	3.788,33	3.788,33	3.788,33	3.788,33	3.788,33	3.788,33	
<b>GASTOS</b>													
Gastos generales	3.070,60	3.070,60	3.070,60	3.070,60	3.070,60	3.070,60	3.070,60	3.070,60	3.070,60	3.070,60	3.070,60	3.070,60	
Depreciación	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	
Amortización	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	<b>7.548,78</b>	
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAIL)</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	<b>1.146,65</b>	
Intereses	182,31	182,31	182,31	182,31	182,31	182,31	182,31	182,31	182,31	182,31	182,31	182,31	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	<b>964,34</b>	
Participación trabajadores (15%)	144,65	144,65	144,65	144,65	144,65	144,65	144,65	144,65	144,65	144,65	144,65	144,65	
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	<b>819,69</b>	
Impuesto a la renta (22%)	180,33	180,33	180,33	180,33	180,33	180,33	180,33	180,33	180,33	180,33	180,33	180,33	
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	<b>639,36</b>	
Depreciación equipo nuevo	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	417,55	
Amortización	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	272,29	
Inversión fija	-38.976,00												
Inversión diferida	-3.267,50												
Capital de trabajo	-20.576,80												
Recup. Capital de Trabajo													
Valor Residual													
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-62.820,30</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	<b>1.329,20</b>	
Préstamo	25.000,00												
Amortización préstamo		342,13	342,13	342,13	342,13	342,13	342,13	342,13	342,13	342,13	342,13	342,13	
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-37.820,30</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	<b>987,07</b>	

### Anexo 7. Flujo de caja

RUBRO	FLUJO DE CAJA					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		104.345,11	105.876,77	107.425,22	108.999,92	110.600,87
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		45.460,00	46.151,14	46.849,86	47.560,43	48.282,83
<b>GASTOS</b>						
Gastos generales		36.847,20	39.709,60	41.014,68	42.363,86	43.758,64
Depreciación		5.010,60	5.010,60	5.010,60	3.420,60	3.420,60
Amortización		2.917,50	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Costos y Gastos</b>		<b>90.235,30</b>	<b>90.871,35</b>	<b>92.875,14</b>	<b>93.344,89</b>	<b>95.462,08</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAIL)</b>		<b>14.109,81</b>	<b>15.005,42</b>	<b>14.550,08</b>	<b>15.655,03</b>	<b>15.138,79</b>
Intereses		2.187,70	1.782,48	1.337,25	848,09	310,64
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>11.922,11</b>	<b>13.222,94</b>	<b>13.212,83</b>	<b>14.806,95</b>	<b>14.828,15</b>
Participación trabajadores (15%)		1.788,32	1.983,44	1.981,92	2.221,04	2.224,22
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>		<b>10.133,79</b>	<b>11.239,50</b>	<b>11.230,90</b>	<b>12.585,91</b>	<b>12.603,93</b>
Impuesto a la renta (22%)		2.229,43	2.472,69	2.470,80	2.768,90	2.772,86
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>		<b>7.904,36</b>	<b>8.766,81</b>	<b>8.760,11</b>	<b>9.817,01</b>	<b>9.831,06</b>
Depreciación equipo nuevo		5.010,60	5.010,60	5.010,60	3.420,60	3.420,60
Amortización		2.917,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión fija	-38.976,00					
Inversión diferida	-2.917,50					
Capital de trabajo	-20.576,80					
Recup. Capital de Trabajo						20.576,80

Valor Residual						17.103,00
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-62.470,30</b>	<b>15.832,46</b>	<b>13.777,41</b>	<b>13.770,71</b>	<b>13.237,61</b>	<b>50.931,46</b>
Préstamo	25.000,00					
Amortización préstamo		4.105,53	4.510,76	4.955,98	5.445,14	5.982,59
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-37.470,30</b>	<b>11.726,93</b>	<b>9.266,66</b>	<b>8.814,73</b>	<b>7.792,46</b>	<b>44.948,87</b>

## Anexo 8. Inversión inicial

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>V/UNIT</b>	<b>V/ TOTAL</b>
1	Juego de cámaras de vigilancia	265,00	265,00
6	Televisores LCD	550,00	3.300,00
<b>TOTAL</b>		<b>815,00</b>	<b>3.565,00</b>

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>V/UNIT</b>	<b>V/ TOTAL</b>
4	Computadores	650,00	2.600,00
1	Impresora multifunción	120,00	120,00
5	Proyectores Epson	450,00	455,00
5	Pantallas	79,00	395,00
4	Amplificadores	250,00	1.000,00
1	Consola de sonido	200,00	200,00
<b>TOTAL</b>		<b>1.749,00</b>	<b>4.770,00</b>

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>V/UNIT</b>	<b>V/ TOTAL</b>
4	Escritorios	60,00	240,00
1	Sillas tipo gerente	95,00	95,00
3	Sillas tipo secretaria	42,00	126,00
1	Juego de casilleros	60,00	60,00
1	Juego de muebles para bar	500,00	500,00
<b>TOTAL</b>		<b>757,00</b>	<b>1.021,00</b>

<b>EQUIPOS</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>V/UNIT</b>	<b>V/ TOTAL</b>
8	Multifuerzas	1.500,00	12.000,00
4	Preso alto	600,00	2.400,00
8	Juego de discos de peso: * 4 de 20kg *2 de 10kg * 2 de 5kg * 2 de 2.5 kg	500,00	4.000,00
8	Máquina de sentadilla profesional	360,00	2.880,00
4	Barra recta olímpica de 20 kg	560,00	2.240,00
4	Barra Z olímpica	400,00	1.600,00
10	Máquinas de spinning	350,00	3.500,00
<b>TOTAL</b>		<b>4.270,00</b>	<b>28.620,00</b>

<b>INSTALACIÓN Y MEJORAS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>V/ TOTAL</b>
Adaptación del área operativa	1.000,00

<b>TOTAL</b>	<b>1.000,00</b>
--------------	-----------------

<b>INVERSIÓN PUESTA EN MARCHA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
Constitución y legalización de la empresa	1	800,00	800,00
Patente Municipal	1	37,50	37,50
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito Tipo B	1	40,00	40,00
Licencia Metropolitana Única de Actividades Económicas	1	40,00	40,00
Garantía arriendo inmueble	1	1.200,00	1.200,00
Diseño de la página web	1	800,00	800,00
Diseño del logotipo	1	350,00	350,00
<b>TOTAL</b>			<b>3.267,50</b>

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Inversión en activos fijos	38.976,00
Inversión en activos diferidos	2.917,50
Capital de trabajo	20.576,80
<b>TOTAL</b>	<b>62.470,30</b>

#### **Anexo 9. Capital de trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Costo de Ventas	45.460,00
Gastos suministros	480,00
Gastos servicios básicos	1.481,40
Gasto servicios de terceros	1.200,00
Gasto publicidad y propaganda	1.455,00
Gasto arriendo	7.200,00
Gasto sueldos	25.030,80
<b>TOTAL</b>	<b>82.307,20</b>
<b>MESES</b>	12
<b>MESES DE DESFASE</b>	3
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>20.576,80</b>

#### **Anexo 10. Estructura del financiamiento**

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
Capital Propio	37.820,30	60,20%
Préstamo	25.000,00	39,80%
<b>TOTAL</b>	<b>62.820,30</b>	<b>100%</b>

#### **Anexo 11. Tasa de descuento (TMAR)**

<b>TMAR</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>%</b>
Tasa pasiva	5,32%
Tasa activa	9,45%
Recursos ajenos	40,02%
Recursos propios	59,98%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
inflación	3,38%
Riesgo país (TLR)	12,65%

$$Kó = \text{Tasa Pasiva} * (\% \text{ recursos propios}) + (\text{tasa activa} * (1 - t) * (\% \text{ recursos ajenos})) + \text{TLR} + \text{inflación}$$

$$K'o = (5,32\% * (59,98\%)) + (9,45\% * (100\% - 33,70\%) * 40,02\%) + 12,65\% + 3,38\%$$

**K'o = 21,73%**

La tasa de descuento o costo de oportunidad calculado con el beta de la industria se presenta de la siguiente manera:

BETA APALANCADA Y DESAPALANCADA			
Empresas que prestan diferentes servicios al consumidor en los EE.UU.	Coefficiente Beta	D/P	IMPUESTO
Negocios y servicios al consumidor/Business & Consumer Services	1,19	1,15	13,76 %

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{1 + (1-t) * \frac{D}{P}}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[ 1 + (1-t) * \frac{D}{P} \right]$$

Empresas comercializadoras de prendas de vestir en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta Desapalancado	Coefficiente Beta Apalancado
Negocios y servicios al consumidor/Business & Consumer Services	1,1900	2,3722

DATOS	
Beta desapalancada	1,19
Relación de Endeudamiento	1,15
Tasa efectiva de Impuestos	13,76%
<b>Beta =</b>	<b>2,3722</b>

COSTO DEL CAPITAL
MODELO CAPM
<b>Re = Rf + β (Rm - Rf)</b>
<b>Re:</b> Rendimiento esperado
<b>Rf:</b> Tasa libre de riesgo
<b>Rm:</b> Rendimiento del mercado.
<b>(Rm-Rf):</b> Prima de riesgo del mercado
<b>β:</b> Beta del mercado

CAPM APALANCADO	
Rf	1,11%
B apalancado	2,37
Rm-Rf	6,85%
<b>Re =</b>	<b>17,36%</b>

TASA DE DESCUENTO
MÉTODO COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC O WACC POR SUS SIGLAS EN INGLÉS).
<b>CPPC = Rd (1-Tc) D/V + Re E/V</b>
Rd = Costo de la deuda
Re = Costo del capital
Tc = Tasa impositiva
D = Total Pasivos
E = Total patrimonio
V = Pasivos + Patrimonio



CPPC APALANCADO		
Rd	8,17%	Tasa del Banco Central del Ecuador a marzo/2012
Re desap USA		
Rf	1,11%	
Beta	2,37	
PRM	6,85%	
Re desap USA	<b>17,36%</b>	
EMBI	12,65%	Riesgo pais a Dic/2015 según del Banco Central Ecuador
Re desap Ecuador	30,01%	
Re ap Ecuador		
t Ecuador	36,25%	
D	39,80%	Recursos ajenos
E	60,20%	Recursos propios
V	100%	
D/E	66,10%	
Re ap Ecuador	<b>39,21%</b>	
CPPC	<b>20,14%</b>	

0,20139867

### Anexo 12. Valor Actual Neto (VAN)

VALOR ACTUAL NETO			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i) <sup>n</sup>	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-37.820,30	1	-37.820,30
1	11.844,88	1,21726212	9.730,75
2	9.266,66	1,481727069	6.253,96
3	8.814,73	1,803650233	4.887,16
4	7.792,46	2,195515106	3.549,26
5	44.948,87	2,672517372	16.818,92
<b>TOTAL</b>			<b>3.419,76</b>

Costo de oportunidad con el beta de la industria es de 20,08%

VALOR ACTUAL NETO (BETA DE LA INDUSTRIA)			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i) <sup>n</sup>	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-37.820,30	1	-37.820,30
1	11.844,88	1,201398667	9.859,24
2	9.266,66	1,443358757	6.420,20
3	8.814,73	1,734049287	5.083,32
4	7.792,46	2,083284502	3.740,47
5	44.948,87	2,502855224	17.959,04
<b>TOTAL</b>			<b>5.241,97</b>

### Anexo 13. Tasa Interna de Retorno (TIR)

TASA INTERNA DE RETORNO	
AÑOS	FLUJO NETO
0	-37.820,30
1	11.844,88
2	9.266,66

3	8.814,73
4	7.792,46
5	44.948,87
<b>TIR</b>	<b>25,02%</b>

#### Anexo 14. Período de recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUP. DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FLUJO ACT.ACUM.
0	-37.470,30	-37.470,30	-37.470,30
1	11.726,93	9.633,69	-27.836,61
2	9.266,66	6.253,74	-21.582,87
3	8.814,73	4.886,91	-16.695,97
4	7.792,46	3.549,02	-13.146,95
5	44.948,87	16.817,47	

- $PRI = (4) + \frac{13.146,95}{16.817,47}$
- $PRI = (4) + 0,781743539$
- $PRI = 4,781743539$  (años)
- $PRI = 0,781743539 \times 12 = 9,380922474$  (meses)
- $PRI = 0,380922474 \times 30 = 11,4276742$  (días)

#### Anexo 15. Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS									
ÍNDICE				1	2	3	4	5	
<b>LIQUIDEZ</b>									
Razón Corriente =	Activos Corrientes	=	32.421,68	=	1,55	2,54	4,42	9,74	-
	Pasivos Corrientes	=	20.894,47						
<b>RENTABILIDAD</b>									
ROI=	Utilidad neta	=	7.672,31	=	12,21%	13,96%	13,94%	15,63%	15,65%
	Inversión inicial	=	62.820,30						
ROA=	Utilidad operacional	=	13.759,81	=	20,73%	21,24%	19,54%	19,86%	18,31%
	Activos totales	=	66.387,08						
ROE=	Utilidad neta	=	7.672,31	=	16,86%	16,16%	13,90%	13,48%	11,89%
	Patrimonio promedio	=	45.492,61						
<b>ENDEUDAMIENTO</b>									
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO=	Pasivo total	=	20.894,47	=	39,80%	23,19%	15,35%	7,59%	0,00%
	Activo total	=	66.387,08						