



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO EN AGUA EN QUITO”

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

Profesor Guía
Marcelo Fernando Terán Terán

Autora
Carolina Vallejo Jácome

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Marcelo Fernando Terán Terán
Ing. Comercial M.B.A.
C.I: 170659323-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que éste 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”.

Carolina Vallejo Jácome
C.I: 171966128-0

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por su apoyo permanente en esta etapa de estudiante y a mi profesor guía Marcelo Terán por brindarme sus conocimientos, tiempo y paciencia en la elaboración de mi tesis.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, ya que me han brindado su apoyo incondicional para culminar esta etapa en mi vida.

Mi esfuerzo y sacrificio reflejado en esta tesis es una muestra de poder alcanzar una meta más.

RESUMEN

Este plan de negocios tiene como objetivo primordial el determinar la viabilidad y rentabilidad de la creación e implementación de un gimnasio especializado en el fitness acuático AquaGym, éste se encontrará ubicado en la zona de Cumbayá el cual está dirigido a personas maduras entre las edades de 50 a 70 años.

La industria en la cual se ubica el negocio es CIU de Enseñanza de Gimnasia y Yoga; la cual ha contribuido al PIB nacional con 4'301.177 millones de dólares hasta el segundo trimestre del año 2015 (*Banco Central del Ecuador, Valor Agregado por Industrias. 2015 [En línea]*).

Según la investigación realizada en este trabajo, se concluyó que AquaGym tiene un nivel de aceptación del 74% y estarían dispuestos a asistir al gimnasio especializado en fitness acuático. El negocio pretende abarcar el 4% del mercado como escenario real, el cual tiene una demanda total de 4.940 personas, esto viene a ser 198 personas, las cuales se requieren para ser un negocio rentable. Dentro de la industria deportiva existe competencia indirecta para el negocio, los cuales vienen a ser: gimnasios especializados en diferentes tipos de deportes como la halterofilia, el kickboxing, el box, el crossfit, MMA, la defensa personal, etc; Y también gimnasios en general que tienen diferentes actividades para los usuarios tanto cardiovasculares como de potencia y peso. Como productos sustitutos para el negocio se encuentran: el programa del gobierno 60 y Piquito, los parques que poseen zonas exclusivas para el ejercicio, piscinas municipales y privadas, clubes deportivos, fisioterapias y rehabilitación física, etc. Para el negocio no existe competencia directa ya que al ser un gimnasio especializado tanto en sus actividades como en la infraestructura acuática no existen otros establecimientos en el Ecuador que tengan esta misma modalidad de ejercicio.

La estrategia general que se utilizará es *Básica de especialista* la cual se concentra en las necesidades de un segmento en particular que son personas maduras de entre 50 a 70 años de edad, la necesidad particular de este

mercado objetivo son los ejercicios de bajo impacto, los cuales ofrece AquaGym.

El negocio ofrece varias actividades acuáticas y servicios adicionales que contribuyen a que el negocio sea único en la oferta de mercado y se distinga de los demás servicios. Para el proyecto se prevee una inversión inicial de \$ 241.813,04 USD, con capital propio del 60 % \$ 145.087,82 USD y capital accionario del 30% \$ 96.725,21 USD, con el escenario real, el proyecto es viable ya que el retorno de inversión es de dos años y 10 meses con un TIR de 61,83% y un VAN de \$ 664.927 USD.

ABSTRACT

The main objective of this business plan is to determine the viability and profitability of creating and implementing an aquatic fitness specialized gym, named "AquaGym". It will be located in Cumbayá area. Its market target is older people that are 50 to 70 years old.

The CIIU to which this industry belongs is Gymnastics and Yoga Teaching, which has contributed to the national GDP with USD 4'301.177 until the second trimester of 2015 (*Banco Central del Ecuador, Valor Agregado por Industrias. 2015 [On line]*).

Within the sports industry there are some indirect competitors, such as gyms that specialize in different types of sports, for example weightlifting, kickboxing, box, crossfit, MMA, personal defense, etc. There are also gyms that have different cardiovascular, strength and weight activities for their customers. As substitute products for the business there are: the government program called "60 y Piquito", parks with exclusive exercise areas, public and private pools, sports clubs, physiotherapy, physical rehabilitation, etc. There is no direct competitor for the business, as it is a specialized gym, with specialized activities and aquatic infrastructure. There aren't other businesses in Ecuador that have the same exercise modality.

During this research, it was determined that AquaGym has an acceptance of 74%, and the respondents would be willing to attend this aquatic fitness specialized gym. This business intends to occupy 4% of the market share as real scenario, which has a total demand of 4.940 people. This would be 198 people, which is the number required for this to be a profitable business.

The general strategy that will be used is "Basic of specialist", which focuses on the needs of a specific market segment, which is older people that are 50 to 70 years old. The particular needs of this target market are low impact exercises, which are offered by AquaGym.

This business offers diverse aquatic activities and additional complementary services which make it unique in the market. For the project it is foreseen an initial investment of \$ 241.813,04 USD with an equity of 60% \$ 145.087,82 USD and shareholder's capital of 30% \$ 96.725,21 USD, considering that the real scenario of the project is viable and that the return on investment (ROI) is two years and 10 months with a 61, 83% TIR and a \$ 664.927 USD VAN.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Objetivo General.....	1
1.1.3 Objetivos Específicos	1
1.1.4 Hipótesis.....	2
2. CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	3
2.1 LA INDUSTRIA	3
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	40
2.3 EL SERVICIO	47
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	50
2.5 ANÁLISIS FODA	52
3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	58
3.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	65
3.2 INVESTIGACIÓN	71
3.3 TAMAÑO DEL MERCADO.....	117
3.4 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	120
3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	121
3.6 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	122
4. CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING PROPUESTO	123
4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	123
4.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING	123
4.3 POLÍTICA DE PRECIOS	126

4.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	127
4.5	MARKETING MIX	128
4.6	PRECIO.....	133
4.7	DISTRIBUCIÓN	135
4.8	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	136
5. CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y		
PRODUCCIÓN.....		
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	143
5.2	CICLO DE OPERACIONES.....	145
5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	146
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS.....	148
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO	149
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS ..	150
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	150
6. CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL		
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	152
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	152
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	158
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	160
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES..	161
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	162
7. CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL		
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA .	164
7.2	DIAGRAMA DE GANTT	165
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	166

8. CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	170
8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	170
8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	172
9. CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	173
9.1 INVERSIÓN INICIAL.....	173
9.2 FUENTES DE INGRESOS	174
9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES, Y SEMIVARIABLES.....	175
9.4 MARGEN BRUTO, Y MARGEN OPERATIVO	176
9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	176
9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	177
9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	178
9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	179
9.9 ÍNDICES FINANCIEROS	180
10.CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO.....	181
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO.....	181
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	182
10.3 CAPITALIZACIÓN.....	182
10.4 USO DE FONDOS.....	182
10.5 RETORNO DEL INVERSIONISTA.....	183
11.CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
REFERENCIAS.....	187
ANEXOS	197

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos Generales

1.1.1 Antecedentes

El Fitness acuático es una nueva modalidad del fitness en la actualidad, en esta actividad física se mezclan todo tipo de actividades terrestres en el agua, como por ejemplo: baile, spinning, yoga, aeróbicos, box, etc (*Universidad de Alicante, Fitness Acuático. sf [En línea]*).

AquaGym es un gimnasio netamente acuático el cual está destinado a satisfacer las necesidades de sus clientes como la relajación y ejercitación sin impacto en las articulaciones, las actividades que se ofrecen son varias como: aquaspinning, aquastep, aquarebics, aquaboxing, woga, aquaritmos y natación terapéutica. AquaGym posee las mejores instalaciones para su cliente por eso cuenta con amplios vestidores y duchas, entradas y salidas seguras en las piscinas, entrenadores calificados y salvavidas.

1.1.2 Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para AquaGym, para poder incursionar en la industria del fitness deportivo de una manera rentable en la Ciudad Quito para el año 2017.

1.1.3 Objetivos Específicos

- 1) Determinar la aceptación del negocio para establecer la posibilidad de implementar un gimnasio especializado en fitness acuático con investigación de mercado la industria fitness para establecer necesidades, gustos y preferencias.

- 2) Desarrollar un plan de mercadeo utilizando estrategias de marketing para posicionar AquaGym como un servicio preferencial en los clientes potenciales.
- 3) Establecer la organización empresarial de acuerdo a la naturaleza del negocio y requerimientos del cliente para llevar una administración que impulse su gestión de una manera proactiva.
- 4) Realizar un análisis financiero del negocio para determinar la viabilidad y rentabilidad del mismo.

1.1.4 Hipótesis

La falta de gimnasios especializados para diferentes tipos de targets hacen que las personas no sepan cómo cuidar su cuerpo, como evitar lesiones y que tipo de ejercicio es el adecuado para su edad o condición física. Pasar los 45 años significa que se tiene que cambiar la intensidad de los ejercicios que se realizan y en el país no existen gimnasios que se dediquen a ejercicios netamente de bajo impacto.

Cuando no se tiene un conocimiento de la repercusión de la actividad física en el cuerpo humano provoca que ocurran lesiones y como también se desgasten las articulaciones, ésto causa la suspensión del ejercicio o la poca motivación hacia éste. El fitness acuático es una tendencia en países desarrollados ya que evita el impacto en las articulaciones y a la vez tonifica los músculos, por ello en el Ecuador sería una buena opción de ejercitación el implementar esta actividad física que tiene como grupo objetivo personas de 50 años en adelante.

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

2.1 La Industria

De acuerdo a la clasificación que otorga el CIIU ecuatoriano, el cuál divide a las industrias según su categoría, el fitness deportivo, se encuentra clasificado en el grupo “P” que se refiere a “Enseñanza”, la cual se deriva a “Enseñanza Deportiva y Recreativa”, y el cual abarca toda enseñanza deportiva como gimnasios, clubs, escuelas, etc. (INEC, Ciiu. sf [En línea]).

Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas Ecuador.

Adaptada de: (INEC, Ciiu. sf [En línea]).

CIIU 4,0	
P	enseñanza
P8541	enseñanza deportiva y recreativa
P8541,02	enseñanza de gimnasia y yoga

Tendencias:

Actualmente uno de los principales problemas mundiales que afectan a la población en el desarrollo de su vida es el sedentarismo, según la OMS (Organización Mundial de la Salud) el 60% de la población mundial es sedentaria y por ende las personas no obtienen los beneficios del deporte (OMS, *Inactividad Física. sf [En línea]*), pero ¿qué es el sedentarismo? “El sedentarismo es un modo de vida o comportamiento caracterizado por la carencia de agitación o movimiento físico” (WordReference, *Sedentarismo. sf [En línea]*). Las personas al no realizar actividad física se están privando de los beneficios que se obtiene para la salud el realizar ejercicio, la OMS recomienda realizar ejercicio por lo menos 3 veces a la semana con un tiempo de una hora

e informa los beneficios de realizar actividad física ya que esta cumple un rol fundamental en la salud de la persona, y no solo recomienda la OMS la actividad física sino el ejercicio físico ya que éste al practicarlo de manera constante, aumenta la vitalidad en general y reduce la posibilidad de padecer enfermedades. (OMS, *Actividad Física. sf [En línea]*). Los beneficios de realizar ejercicio físico y actividad física son múltiples como:

- *“Reduce el riesgo de hipertensión, cardiopatía coronaria, accidente cerebrovascular, diabetes, cáncer de mama y de colon, depresión y caídas”*
- *“Mejora la salud ósea y funcional”*
- *“Es un determinante clave del gasto energético, y es por tanto fundamental para el equilibrio calórico y el control del peso”*

(OMS, *Actividad Física. sf [En línea]*).

En el Ecuador se han creado varias campañas para impulsar la práctica deportiva, como los talleres de 60 y Piquito, según la página web del Patronato San José de Quito, el proyecto promueve la salud integral y la realización humana de las personas de la tercera edad (*Quito Alcaldía, Vida digna y saludable para las personas mayores a 60 años. sf [En línea]*), también el Ministerio de Educación del Ecuador junto con el Ministerio de Deportes del Ecuador, lanzaron una campaña llamada “Haz tu vida con el deporte”, esta campaña busca fomentar la actividad física en las escuelas y colegios del Ecuador (*Ministerio de Educación, “Haz tu vida con el deporte”, una iniciativa que busca promover la actividad física de los estudiantes. 2013 [En línea]*); A partir del 2010 el Gobierno Ecuatoriano y los Ministerios del Deporte y Educación, han incrementado sus leyes y propuestas para el aumento de la práctica deportiva para la población ecuatoriana, debido a que ha habido un aumento del sobrepeso y obesidad en el Ecuador, según los datos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, el INEC y el Ministerio de Salud Pública, el 62,8% de los ecuatorianos hombres y mujeres entre las edades de 20 y 60 años presentan sobrepeso y obesidad, y el 59% de las personas de

tercera edad también presentan sobrepeso y obesidad (INEC, ENSANUT. 2013 [En línea]). Por estas razones, es que los gimnasios en el Ecuador han tenido una gran acogida, existen gimnasios para todas las edades en general y disponibilidad económica, pero ninguno de éstos han tomado en cuenta que la actividad física siempre va ligada a la edad ya que el cuerpo humano sufre cambios al envejecer de manera natural a partir de los 50 años de edad, ya son preferibles las actividades físicas moderadas y de bajo impacto (Lic. Pamela Pazmiño fisioterapeuta de FisioSport).

El escritor novelista francés Víctor Hugo dijo: *“Los cuarenta son la edad madura de la juventud; los cincuenta la juventud de la edad madura”*.

Según la Lic. Fisioterapeuta Pamela Pazmiño: llegar a los 50 años significa comenzar la etapa madura de las personas, tanto física como emocionalmente, el cuerpo humano a los 50 ya no trabaja al 100% como solía hacerlo, comienza a incrementar el desgaste natural de las articulaciones, se reduce el trabajo metabólico, y comienzan a aparecer enfermedades de la vejez como presión alta, artritis, realizar actividad física en esta etapa de la vida es muy crucial, ya que el ejercicio evita el incremento de posibilidades o reduce las enfermedades propias de la madurez. Pero en esta etapa no solamente es primordial realizar ejercicio físico sino también tener una buena nutrición y evitar situaciones de estrés, en la revista Tendencias se realizó un reportaje a la Dra. Karen Basfifer, académica del Departamento de Nutrición de la Universidad de Chile, en el artículo explica que en cualquier momento de la vida es correcto hacer ejercicio ya que no importa la edad de la persona, la complicación es que según pasa el tiempo el organismo humano reacciona de una manera diferente frente al deporte en cada etapa cronológica (*Tendencias, 50 años el límite para cambiar y tener una vejez saludable. 2013[En línea]*). Los fisioterapeutas y especialistas en este tema como la Lic. Pamela Pazmiño y el Lic. Leandro Simbaña, recomiendan que no se pase de la edad madura para poder tomar el deporte como algo serio y constante en la vida.

Por eso, es que se recomienda realizar ejercicio físico en agua ya que trae muchos beneficios para las personas de 50 años en adelante. Según el American College of Sports Medicine, los gimnasios en agua marcan una

tendencia fitness para las edades maduras, ya que ofrecen programas fitness acorde a las necesidades de bajo impacto en las articulaciones (*ACSM'S Journal of Health and Fitness, Now Trending. 2014 [En línea]*), por esta razón, es que se ha encontrado un nicho de mercado no explotado en cuanto a los gimnasios en agua en el Ecuador. La idea de negocio es crear un gimnasio netamente en agua para las edades de 45 años en adelante. La gimnasia en agua es cualquier tipo de ejercicios terrestres adaptados al agua, como por ejemplo: spinning, yoga, bailoterapia, step, aeróbicos, etc (*Efisioterapia, Beneficios de la gimnasia en agua. 2004[En línea]*).

Estructura de la Industria:

En el Ecuador la composición sectorial de la economía registró un aumento de la industria de Enseñanza y Salud, ésta variación fue del + 0,4% según la revista Core Business Ekos. En el 2010 se registró que ésta industria tenía el 5,1% de participación del PIB ecuatoriano, para el año 2014 la participación que tiene del PIB es del 8,00%. (*Ekos, Core Business. 2014 [En línea]*). Esto demuestra que el sector industrial de Enseñanza y Salud ha crecido no solo en porcentaje sino que también ha superado a los otros sectores, ya que estos registran decrecimiento en su industria, esto significa que la industria está en crecimiento y se puede desarrollar mejor. Según la revista que publica la organización sin fines de lucro IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) el fitness ecuatoriano tuvo ingresos de \$64 millones USD de la economía ecuatoriana registrados en el 2010. (*IHRSA, Global Report, 2014 [En línea]*).

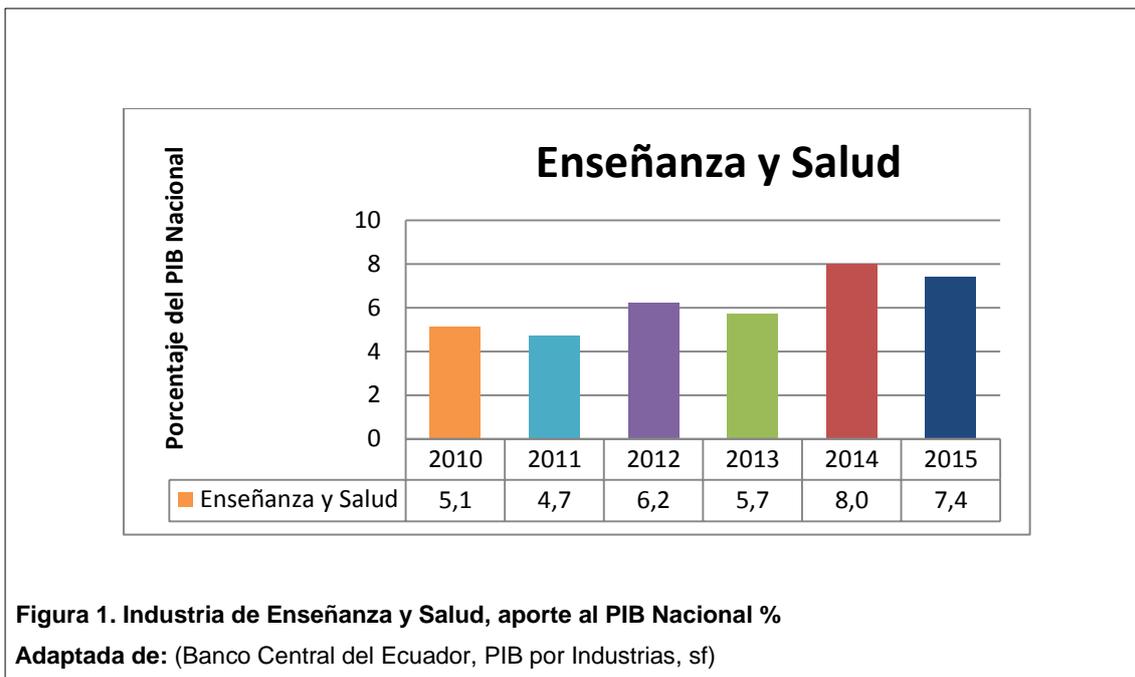


Figura 1. Industria de Enseñanza y Salud, aporte al PIB Nacional %

Adaptada de: (Banco Central del Ecuador, PIB por Industrias, sf)

Al encontrarse la industria de enseñanza deportiva en una etapa de crecimiento esta se convierte en una oportunidad para abrir nuevos negocios, dentro de esta industria se pueden crear: gimnasios generales, gimnasios especializados, clubs, programas de inclusión social al deporte, zumbas (bailoterapia), academias, escuelas, clases particulares y asesoramiento. A su vez estos servicios pueden estar dirigidos a niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, alto rendimiento o actividades recreativas.

Dentro de los últimos seis años los precios de venta al público de estos servicios han ido variando con una tendencia en aumento ya que varios factores han influido a esta variación como por ejemplo: impuestos, aranceles a importaciones, incremento de salario básico unificado, plusvalía, etc.

La industria de enseñanza deportiva y recreativa representa el 2.1% de negocios de 704.556 empresas registradas en la superintendencia de compañías (Ecuador en cifras, 2015). De ese porcentaje 83 negocios están registrados en el Distrito Metropolitano de Quito, entre los cuales son gimnasios, clubs, academias, escuelas, entre otros.

Dentro de la industria deportiva como competencia directa no existe ningún tipo de gimnasio especializado que brinde fitness acuático, pero como competencia

indirecta si existen varios establecimientos de gimnasios tanto con otras especializaciones y generales, los ejemplos de estos en el área de Cumbayá y Tumbaco son:

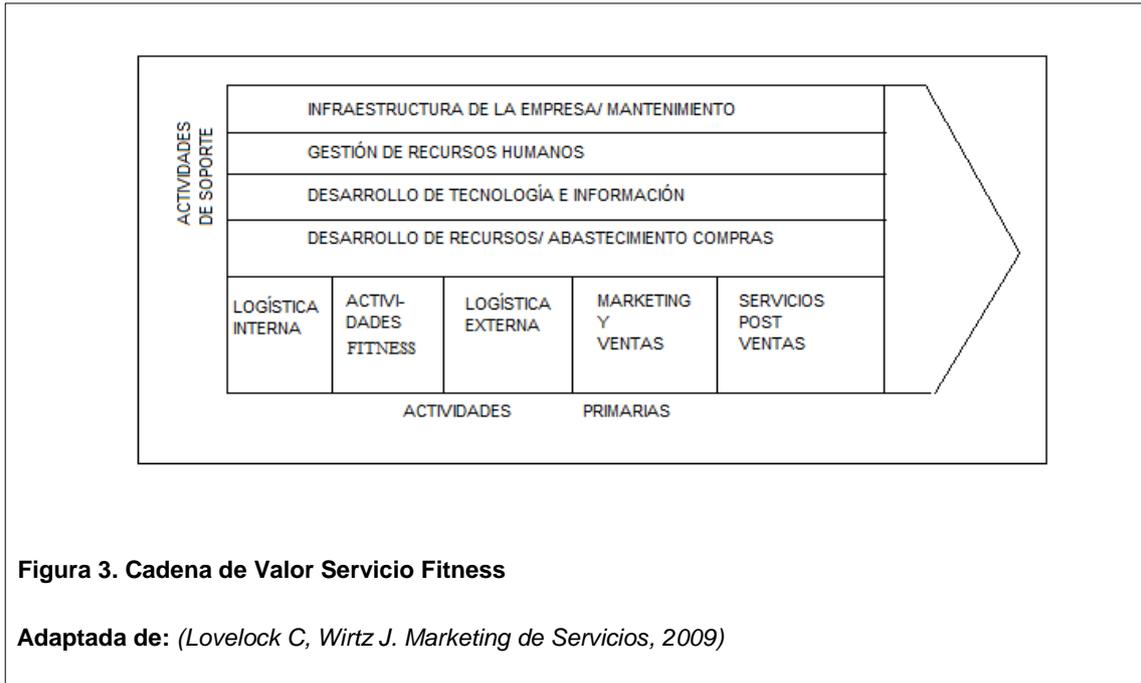
- Phisique: es un gimnasio que ofrece distintas actividades para sus clientes que van desde bailo-terapia (ejercicio aeróbico) a potencia y peso (ejercicio anaeróbico).
- Magma Sport: gimnasio con distintas actividades las más destacadas son la defensa personal.
- The Ring: gimnasio especializado en box.
- Nouba CrossFit: gimnasio especializado en crossfit.
- Jannine´s Gym: gimnasio con distintas actividades la más destacada es el spinning.
- Insanity: gimnasio especializado en acondicionamiento físico con actividades aeróbicas y anaeróbicas.

Como servicios sustitutos al negocio se puede encontrar: parques, fisioterapias, programas del Gobierno (60 y Piquito), Clubes deportivos, chaquiñanes, ejercicios auto dirigidos, etc.

Ciclo de vida de la industria deportiva ecuatoriana:

El deporte en el Ecuador ha ido creciendo con el tiempo, se encuentran más personas practicando deportes o haciendo ejercicio, como también consumiendo el mismo deporte asistiendo a eventos deportivos, comprando indumentaria y material deportivo, etc. Ecuador al ser un país tercermundista siempre está en constante desarrollo, y con esto el deporte se encuentra en constante innovación como por ejemplo: nuevas actividades deportivas, desarrollo de gadgets deportivos, mejoramiento de indumentaria deportiva, etc.

Por esto la industria deportiva en el Ecuador está en la etapa de crecimiento la cual se define como: aumento de ventas, ingreso a nuevos mercado, aumento de demanda y oferta. (Kotler, P y Armstrong, G. *Fundamentos de Marketing*, pág. 253, 2008)



Análisis:

Actividades de Soporte

- Infraestructura de la empresa/mantenimiento: dentro de este cuadrante se expone la financiación del negocio, la planificación y la relación con inversores o socios, la planificación del mantenimiento de las instalaciones.
- Gestión de recursos humanos: en este cuadrante se fija como se va a realizar el reclutamiento del personal, sistema de remuneración, los tipos de capacitación que se requieren.
- Desarrollo de tecnología e información: en este caso se expone las investigaciones de mercado necesarias para el negocio, programas de base de datos, tipos de tecnologías deportivas que se utilizará.
- Desarrollo de recursos/abastecimiento compras: aquí se expone los servicios externos que se requieren, también se fijan los proveedores, y la rotación de material que se utiliza en el negocio.

Actividades Primarias

- Logística Interna: dentro de este cuadrante se establece la recepción de los datos del cliente, la elaboración de fichas de evolución, como también el almacenamiento de materiales, y control con los proveedores.
- Actividades Fitness: en este cuadrante se expone los tipos de actividades y ejercicios que el negocio ofrece al cliente.
- Logística Externa: en este cuadrante se expone como se procesan los pedidos a los proveedores de los materiales necesarios, como también la preparación de informes de la vida útil de los materiales deportivos de aseos y oficina.
- Marketing y Ventas: en este cuadrante se fija el tipo de promociones que se va a utilizar, descuentos, tipos de pagos, publicidad, fuerzas de ventas.
- Servicios Post Ventas: en este cuadrante se expone como se va a desarrollar la comunicación entre el negocio y el cliente, resolución de quejas, reparaciones necesarias, gestión de la información obtenida, retroalimentación de la industria.

Factores Económicos y regulatorios Análisis PESTEL

Entorno Político, Legal y Gubernamental

En el Gobierno actual se ha realizado varios cambios políticos dentro del Ecuador, uno de los más grandes fue la aprobación de la nueva constitución del Ecuador la cual tiene una dirección basada en el “Buen Vivir”, la cual promueve los derechos humanos, ambientales, reformas de las leyes existentes, poder de los cargos políticos.

Se han promulgado y propuesto cambios a las leyes para impulsar el desarrollo y formación de nuevas empresas ecuatorianas, leyes para impulsar el deporte como la salud, también existen cambios en el código laboral (*PUCE, Del mito a la realidad. sf [En línea]*), como por ejemplo la Ley del Deporte y Educación

Física en su art.1 indica: El Ministerio del Deporte tiene obligación a: *“Fomentar, proteger y regular al sistema deportivo, educación física y recreación, en el territorio nacional, regular técnica y administrativamente a las organizaciones deportivas en general y a sus dirigentes, la utilización de escenarios deportivos públicos o privados financiados con recursos del Estado” (Ministerio del Deporte, Ley del Deporte. 2011[En línea]).* Como también, en el art. 13 indica: *“El Ministerio debe masificar, detectar, formar y seleccionar a los a las deportistas prioritariamente en escuelas y colegios del país para promover la salud, y la competencia, etc” (Ministerio del Deporte, Ley del Deporte. 2011[En línea]).*

De los varios Ministerios que tiene el Ecuador, el que más se destaca para esta investigación es el Ministerio de Deporte, ya que es el órgano regulador de todas las federaciones, grupos o equipos que existen; A través de los años éste ha creado campañas para impulsar el deporte tanto amateur como profesional, también ha creado campañas para promover la actividad física y el ejercicio físico (*Ministerio del Deporte, Noticias. 2015 [En línea]*), como: “60 y Piquito” que lo promueve el Ministerio de Desarrollo, los Municipios y el Ministerio del Deporte en conjunto, así como la realización de actividades físicas y desarrollo social para los adultos mayores de forma gratuita (*Municipio de Quito, Plan de Desarrollo. sf [En línea]*), otra de las campañas y que se propuso es el Acuerdo Ministerial del aumento de horas a la semana de educación física para escuelas y colegios de 2 horas a la semana a 5 horas; también promueve la buena alimentación, la implementación de clubes y deportes después de clases para escuelas y colegios del país, y capacitación para los profesores de educación física, (*Ministerio de Educación, Acuerdo Ministerial 0041-014, 2014[En línea]*), como también la campaña de Ecuador ejercítate que promueve la bailoterapia, el fitness de manera gratuita, junto con los directivos de cada provincia, (*Ministerio del Deporte, Rendición de Cuentas. 2012[En línea]*).

Connotación General:

El Ecuador es un país estable en cuanto a su política y economía, el Gobierno actual ha reformado y ha aumentado leyes para el emprendimiento de nuevos negocios dando a los ecuatorianos seguridad. Ésta es una oportunidad ya que es más factible la apertura de nuevos negocios y mayor facilidad para emprenderlos.

Dentro de los factores legales se pueden encontrar los permisos necesarios para la apertura de nuevos gimnasios dentro de la industria deportiva del Ecuador.

CENTROS DE COSMETOLOGIA Y ESTETICA - CENTROS DE REDUCCION DE PESO – SPA Y GIMNASIOS.

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Copia títulos de los Profesionales Endocrinólogo y Nutricionista, (en caso de centro de reducción de peso). Médico (en caso de centro de cosmetología y estética).
- Lista de tipos de tratamiento realizados por el centro de reducción de peso, con el aval del profesional responsable.
- Copias de títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública)
- Copia título del Profesional Licenciado(a) en Educación física – gimnasios.
- Copia del Certificado del título emitido por el Conesup
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión)
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación del propietario.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Certificado de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

LA SOLICITUD PARA PERMISO DE FUNCIONAMIENTO PUEDE SER OBTENIDA SIN COSTO EN LA PÁGINA WEB www.dpsp.gov.ec O EN LAS 22 AREAS DE SALUD DE LA PROVINCIA

Figura 4. Requisitos para establecimientos nuevos, establecimientos de salud públicos y privados.

Tomada de: *(Ministerio de Salud Pública, Requisitos para establecimientos nuevos. 2014 [En línea]).*

En la página del Ministerio de Salud Pública, publican las fechas aproximadas de la obtención de los permisos, en este caso, para obtener los permisos de funcionamiento de un gimnasio, lleva un tiempo estimado de un mes laboral.

Connotación General:

Los permisos para el funcionamiento de un gimnasio son pocos y están calculados para obtenerlos en un mes y se cuenta como una oportunidad para el negocio.

Entorno Económico

- Producto Interno Bruto:

Según la definición del Banco Central del Ecuador el PIB es el cual “*permite conocer cómo se reparte entre la población la riqueza generada en el país cada año: ésto es el reparto de la riqueza nacional en salarios, ingreso del capital, entre otros*” (Banco Central del Ecuador, PIB. sf [En línea]).

Tabla 2. Producto Interno Bruto

Tomada de: (Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, PIB Ecuador. 2015[En línea]).

Cuentas Nacionales	2011	2012	2013	2014	proy.2015
▲ % PIB	7.9%	5.2%	4.6%	3.8%	3.1%
PIB Nominal (millones de US\$)	79,800	87,500	93,700	102,500	108,700
PIB per Cápita (US\$)	5,429	5,872	6,205	6,699	7,013
PIB por sector productivo			100.0%		

Connotación General:

Los ecuatorianos tienen mayor poder adquisitivo ya que cada año desde el 2011 ha ido incrementando el PIB nominal en millones del Ecuador, por ende sus necesidades cumplen el escalón de estima de acuerdo a la pirámide de Maslow. Ésta es una oportunidad ya que con mayor poder adquisitivo se destinan fondos a actividades como son las recreacionales y deportivas.

- Tasas de Interés:

Según la definición del Banco Mundial la tasa de interés activa se definen como: *“la tasa de interés activa es la que cobran los bancos por los préstamos a clientes de primera línea”* (El Banco Mundial, Ecuador. 2015 [En línea]).

Tabla 3. Tasas de Interés Ecuador

Adaptada de: (Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés. 2015 [En línea]).

TASAS DE INTERÉS			
AÑO	ACTIVA	PASIVA	SPREAD
may-15	8,45%	5,51%	2,94%
ene-15	7,84%	5,22%	2,62%
dic-14	8,19%	5,18%	3,01%
sep-14	7,86%	4,98%	2,88%
dic-13	8,17%	4,53%	3,64%

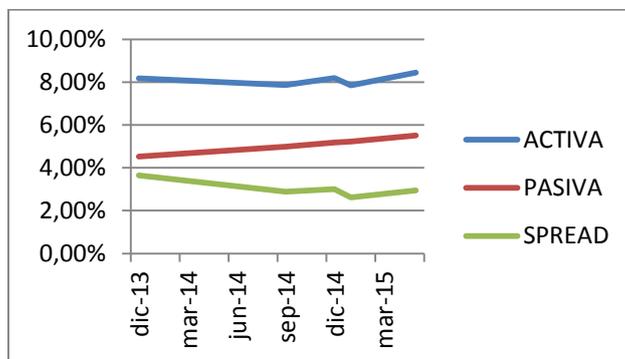


Figura 5. Tasas de Interés Ecuador

Adaptada de: (Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés. 2015 [En línea])

Análisis:

Según los cuadros se observa que las tasas de interés se han mantenido casi iguales durante los periodos de tiempo del año 2013 al año 2015, esto quiere decir que la economía ecuatoriana se ha mantenido estable y los intereses que

propone el Banco Central del Ecuador no varían mucho con el transcurso del tiempo.

Connotación General:

Las tasas de interés que maneja el Banco Central del Ecuador no son altas, por lo tanto, más personas pueden obtener préstamos, por ende, es una oportunidad que las tasas de interés sean estables, para cualquier tipo de adquisición o modificación que se realice en el negocio establecido en la industria del fitness deportivo.

- Inflación:

Según la definición de inflación es: *“el fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo”* (Banco Central del Ecuador, *Inflación. 2015 [En línea]*).

Tabla 4. Análisis de Índices Económicos Ecuador

Tomada de (Banco Central del Ecuador, *Inflación. 2015 [En línea]*).

Cuentas Nacionales	2011	2012	2013	2014	proy.2015
▲ % PIB	7.9%	5.2%	4.6%	3.8%	3.1%
PIB Nominal (millones de US\$)	79,800	87,500	93,700	102,500	108,700
PIB per Cápita (US\$)	5,429	5,872	6,205	6,699	7,013
PIB por sector productivo			100.0%		
Agricultura			6.0%		
Industria			34.5%		
Servicios			59.5%		
Inflación	5.4%	4.2%	2.8%	3.7%	3,7%

Connotación General:

La inflación ha tenido variables pequeñas lo cual se la puede analizar como estable en el transcurso de los años, y tanto como los precios de los productos y servicios no ha aumentado, ésta es una oportunidad ya que al saber que la

inflación es constante, el poder adquisitivo de las personas no ha cambiado y pueden destinar los mismos fondos para la industria del fitness deportivo.

- Ingresos:

Según el Resumen de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Ecuador define a ingresos corrientes como: “Los ingresos de los hogares que comprenden todas las entradas en efectivo o en especie (bienes y servicios) percibidas por el hogar o por alguno de sus miembros, a intervalos anuales o más frecuentes”.

(INEC, Encuesta Nacional. 2012 [En línea])

Tabla 5. Gastos de consumo monetario de los ecuatorianos.

Tomada de (INEC, Encuesta Nacional. 2012 [En línea]).

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.620	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5,0
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,0

Connotación general:

La tabla 6 indica en que destinan los ecuatorianos sus ingresos económicos, los porcentajes más altos se destinan a la alimentación, la comida, prendas de vestir, y alojamiento ya que estas son primeras necesidades. Dentro de este cuadro se puede apreciar que el 4,6% se destina a la recreación y cultura, como también, el 7,5% a la salud, esto indica que el deporte si es tomado en cuenta por las personas y siempre se va a destinar un fondo para este.



Connotación general:

La figura 2 está estructurada para definir los estratos sociales que existen en el Ecuador, comenzando desde la base hacia arriba, el primero es el estrato social de un nivel económico muy bajo de este el 14,9% de los ecuatorianos pertenecen; El segundo es un estrato social de un nivel económico de este el 49,3% de la población ecuatoriana pertenece, dando a conocer que la mayoría de los ecuatorianos son de un estrato social bajo; El tercero es un estrato social con economía media a este el 22,8% de los ecuatoriano pertenecen; El cuarto puesto se define como estrato social medio alto, de este el 11,2% de los ecuatoriano pertenecen; El quinto y último estrato social viene a ser de nivel económico alto, de este el 1,9% de los ecuatorianos pertenecen.

El negocio propuesto pretende abarcar los estratos sociales medio-alto, y alto.

Entorno Tecnológico

- **Biomecánica Deportiva:**

La biomecánica es una rama científica médica que estudia los movimientos del aparato locomotor. También en esta rama se analiza todos los factores internos y externos que actúan sobre el cuerpo humano (*Universidad Nacional Autónoma de México, Biomecánica Deportiva. 2008 [En línea]*). “La biomecánica ayuda a los profesionales a identificar el mal uso de la técnica en cualquier deporte o actividad para prevenir lesiones, e introduce un nuevo concepto técnico para mejorar el rendimiento físico, a esto se le suma el poder definir qué tipo de entrenamiento es adecuado para la persona y que tiempo de práctica y cuidados se debe tener” (*Universidad Nacional Autónoma de México, Biomecánica Deportiva. 2008 [En línea]*). Un ejemplo claro en el cual se utiliza la biomecánica deportiva es en el examen deportológico, ya que éste analiza el trabajo del cuerpo humano ya sea en movimiento o en reposo, tanto a nivel interno como sangre, niveles de oxígeno, pulsaciones cardiacas, ácido láctico, músculos, huesos, hidratación, etc y también la parte externa como la técnica (*Ministerio del Deporte, Medicina del Deporte. sf [En línea]*).

Connotación General:

Esta rama científica impulsaría a un gran crecimiento a la industria deportiva ecuatoriana, y atraería más adeptos al deporte, ésta es una oportunidad para el crecimiento de la industria deportiva ya que ayuda a la ventaja competitiva y diferenciación en caso de implementar en el negocio.

- **Desarrollo de Gadgets Deportivos:**

Los gadgets deportivos han ido evolucionando y apareciendo en paralelo a la cantidad de personas que incursan en el deporte, varias empresas están sacando al mercado deportivo varios productos tecnológicos que ayudan a

mejorar el rendimiento deportivo sea amateur o profesional. Entre estos gadgets se pueden encontrar los pulsómetros, los cuales monitorean la frecuencia cardíaca durante el entrenamiento y proporciona la ayuda necesaria para establecer las diferentes etapas de entrenamiento y cuantas calorías se queman en el ejercicio. Otro de los gadgets son los GPS, que proporcionan rutas y kilometraje para las personas que practiquen deportes al aire libre. Estos nuevos productos tecnológicos que se desarrollan ayudan a mejorar el rendimiento deportivo y proporcionan la ayuda necesaria para conocer mejor el cuerpo humano (*Universidad Miguel Hernández de Elche, Nuevas tecnologías aplicadas al desarrollo. sf [En línea]*).

Connotación General:

Con el desarrollo de estos productos se encuentra una oportunidad para el negocio ya que proporcionan la ayuda necesaria para el conocimiento de cómo trabaja el cuerpo humano y ayuda al fitness deportivo a que sus usuarios tengan un mejor rendimiento y conozcan cómo trabajan sus cuerpos.

- Software Deportivos:

Los software deportivos son programas hechos para los ordenadores, éstos son capaces de identificar datos y procesarlos, hay diferentes tipos de softwares como: software para el análisis técnico, control y planificación del entrenamiento, entre otros. Estas tecnologías proporcionan una gran ayuda tanto para el practicante como para el entrenador, ya que promueve la mejora del rendimiento físico y técnico. (*Ministerio de Educación, Cultura y Deporte España, Anuario de Estadísticas Deportivas. 2014 [En línea]*). Como por ejemplo la aplicación que promueve Apple el IHealth, la cual elabora estadísticas del cuerpo humano mediante los gadgets deportivos. Otro ejemplo es la aplicación TheBikeFit que ayuda a calibrar la bicicleta según la estructura del cuerpo de la persona.

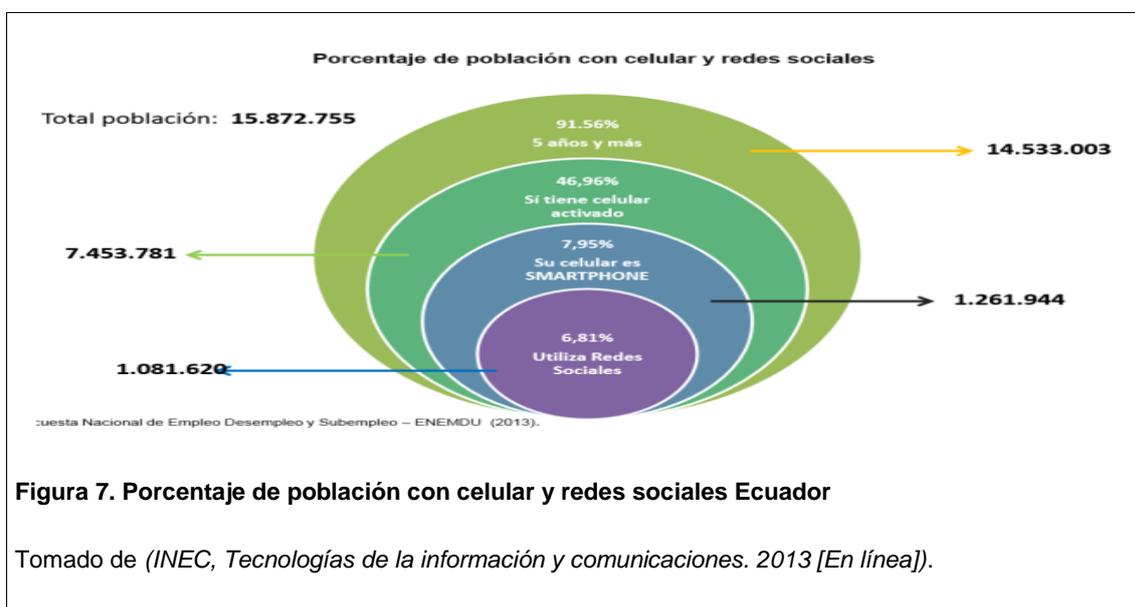
Connotación General:

Se encuentra una oportunidad en los software deportivos ya que son muy útiles para mejorar el rendimiento físico de los deportistas, ayuda a prevenir y mejorar la calidad de vida el poder explorar el cuerpo humano y que tipo de rendimiento tiene, para así facilitar y tener conocimiento de la evolución y progreso del cliente.

- Acceso a Internet y uso de Smartphones:

El uso de internet es muy importante en esta nueva era de tecnología, en el Ecuador el 28,3% de los ecuatorianos tienen acceso a internet desde sus hogares, el 64% de los ecuatorianos utilizan internet por lo menos una vez al día (INEC, *Tecnologías de la información y comunicaciones. 2013 [En línea]*).

En cuanto a los smartphones el 20% de los ecuatorianos poseen un teléfono inteligente conectado al internet (INEC, *Tecnologías de la información y comunicaciones. 2013 [En línea]*).



Connotación General:

Se puede deducir que los ecuatorianos tienen más oportunidad al acceso al internet y también a la tenencia de smartphones, ésta es una oportunidad para

los nuevos negocios ya que pueden acercarse más a sus usuarios y fidelizarlos a través de información, posts, etc.

Entorno Social y Demográfico

- Tendencias Deportivas:

Según las tendencias del deporte en el Ecuador se ha ido incrementando, los ecuatorianos ya no solo practican deporte por recreación o entretenimiento, en el presente practican el deporte por salud física y mental y también por una forma de vida, ésto promueve a que la industria del deporte aumente ya que el deporte tiene más penetración en el mercado y no solo en el sector social de clase alta, sino que también las otras clases sociales tienen más conciencia del deporte y salud y por ende invierten más (*Andes, Ecuador impulsa campaña para la práctica deportiva en institutos educativos. 2013[En línea]*).

En el caso ecuatoriano, la información publicada por el Ministerio del Deporte es obsoleta ya que el último informe del artículo de Costumbres y Prácticas Deportivas fue en el 2006, por ello, es qué se ha tomado como referencia al país de España ya que en éste se encuentra un gran porcentaje de ecuatorianos, y como país desarrollado las tendencias se adquieren más rápido.

Tabla 6. Grupos de personas clasificadas según la práctica deportiva

Tomada de (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte España, Anuario de Estadísticas Deportivas. 2014 [En línea]).

11.1. Personas según la práctica deportiva (1)

(En porcentaje de la población de cada colectivo)

	PRACTICA ALGÚN DEPORTE			NO PRACTICA NINGÚN DEPORTE	Ns/Nc
	Total	Un deporte	Varios deportes		
	2010	2010	2010		
POBLACION DE 15 AÑOS EN ADELANTE					
TOTAL	40,0	22,7	17,2	59,9	0,1
SEXO					
Varones	49,1	25,2	23,8	50,9	0,1
Mujeres	31,1	20,3	10,8	68,7	0,1
GRUPO DE EDAD					
De 15 a 24 años	59,8	31,3	28,5	40,2	0,0
De 25 a 54 años	44,6	24,0	20,5	55,3	0,1
De 55 y más años	23,3	16,8	6,5	76,6	0,2
NIVEL DE ESTUDIOS					
Educación primaria	29,9	19,3	10,6	70,0	0,1
Educación secundaria	48,1	25,8	22,3	51,7	0,1
Educación superior o equivalente	58,0	28,5	29,5	41,9	0,1

Tabla 7. Distribución porcentual de la población que practica deporte según grupos de edad y sexo.

Tomada de (Ministerio del Deporte, Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana. 2006 [En línea]).

Distribución porcentual de la población mayor de 12 años, según grupos de edad y sexo

Nivel Nacional

	Sexo		Total	
	Hombre	Mujer		
Grupos de Edad	De 12 a 24 años	1 673 762 35,7%	1 642 844 33,6%	3 316 606 34,7%
	De 25 a 44 años	1 666 281 35,6%	1 804 345 36,9%	3 470 626 36,3%
	De 45 a 64 años	952 425 20,3%	993 002 20,3%	1 945 427 20,3%
	De 65 años y más	391 314 8,4%	443 354 9,1%	834 668 8,7%
Total	4 683 782 100,0%	4 883 545 100,0%	9 567 327 100,0%	

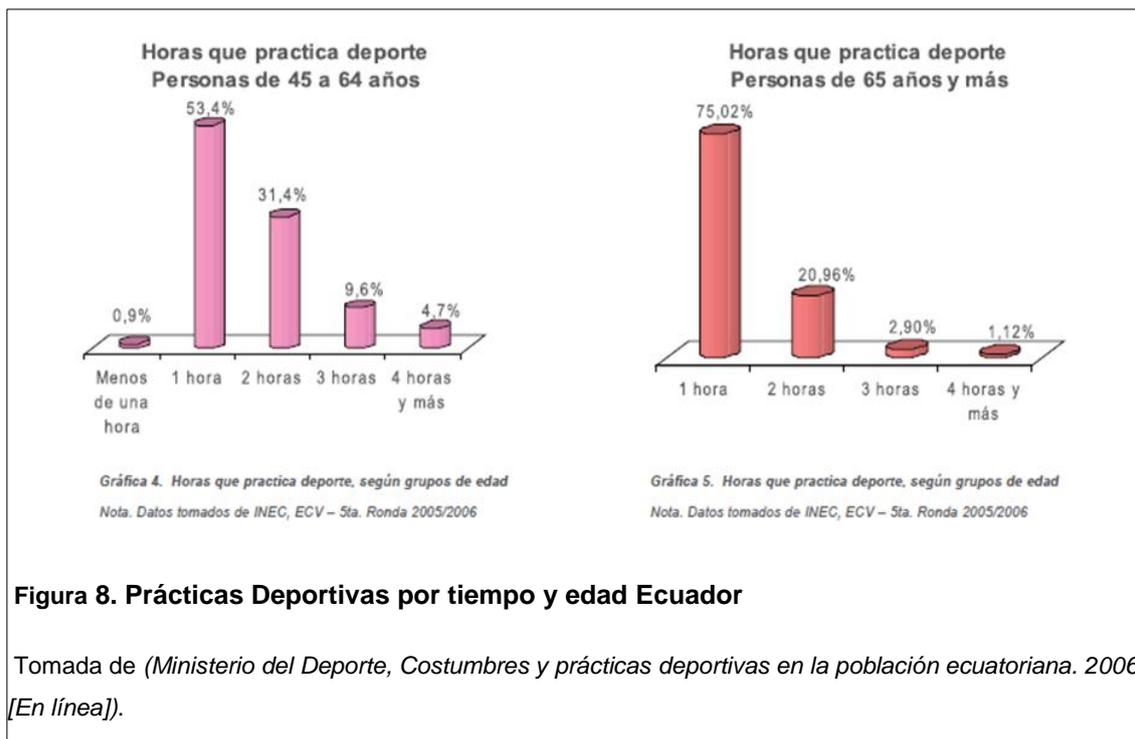
Nota. Datos tomados de INEC, ECV – 5ta. Ronda 2005/2006

Connotación General:

Se deduce que más ecuatorianos practican deportes así sea por recreación o salud, pero se ha incrementado la práctica deportiva, los grupos de edad que más practican deporte son de 25 a 64 años de edad en todo el Ecuador, esto tomando en cuenta el segundo cuadro de la de Práctica Deportiva de España realizando un reflejo del Ecuador hacia nuevas tendencias, en este caso, deportivas, ésta es una oportunidad ya que las personas que practican deporte cada vez son más y el nicho de mercado es más amplio, las personas que practican deporte en España tiene un estimado de 27.407.220, que es el 58,6% de la población (*Ministerio de Educación, Cultura y Deporte España, Anuario de Estadísticas Deportivas. 2014 [En línea]*).

- Horas de Práctica Deportiva:

El Ministerio del Deporte, hace algunos años atrás, publicaba un resumen de las encuestas realizadas referentes al deporte, actualmente ya no lo realiza pero se tiene registro del último informe que fué en el año 2006, por ello, es qué se ha tomado como referencia al país de España ya que en éste se encuentra un gran porcentaje de ecuatorianos, y como país desarrollado las tendencias se adquieren más rápido. Uno de los puntos que se publica son las horas que se practican semanalmente según el grupo de edad, esta tabla ayuda a establecer un patrón de cuál segmento de mercado es el que más deporte práctica.



Este cuadro muestra que dentro de los rangos de edades entre 45 años en adelante, por lo general practican una hora diaria la cual sobrepasa con media hora lo que recomienda la Organización Mundial de la Salud (OMS, *Recomendaciones mundiales sobre la actividad física para la salud*. sf [En línea]), ésto es positivo ya que demuestra que dedican más tiempo al deporte y ésto incentiva a crear opciones.

Tabla 8. Personas que practican deporte según la frecuencia con que suelen hacerlo

Tomado de (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte España, Anuario de Estadísticas Deportivas. 2014 [En línea]).

11.2. Personas que practican deporte según la frecuencia con que suelen hacerlo. 2010

	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL SEGÚN FRECUENCIA					PRACTICAN DEPORTE (En porcentaje de la población total)	
	TOTAL	AL MENOS UNA VEZ A LA SEMANA			Con menos frecuencia	Total	Al menos una vez a la semana
		Total	Tres veces o más	Una o dos veces			
TOTAL	100	92,5	55,8	36,7	7,5	40,0	37,0
SEXO							
Varones	100	92,3	56,9	35,4	7,7	49,1	45,5
Mujeres	100	92,9	54,2	38,7	7,1	31,1	28,8
GRUPO DE EDAD							
De 15 a 24 años	100	96,0	62,8	33,2	4,0	59,8	57,9
De 25 a 54 años	100	90,5	51,9	38,6	9,5	44,6	40,2
De 55 y más años	100	95,3	61,2	34,1	4,7	23,3	22,2
NIVEL DE ESTUDIOS							
Educación primaria	100	93,2	58,5	34,7	6,8	29,9	27,7
Educación secundaria	100	90,7	56,1	34,7	9,3	48,1	43,8
Educación superior o equivalente	100	93,9	51,4	42,6	6,1	58,0	54,9

Fuente: MECD. Consejo Superior de Deportes. Encuesta de Hábitos Deportivos en España

En este cuadro se puede apreciar que los rangos de edades de 55 años y más, practican deporte tres veces o más a la semana, el porcentaje es el más alto con el 55,8% en comparación con otros rangos de edades.

Connotación General:

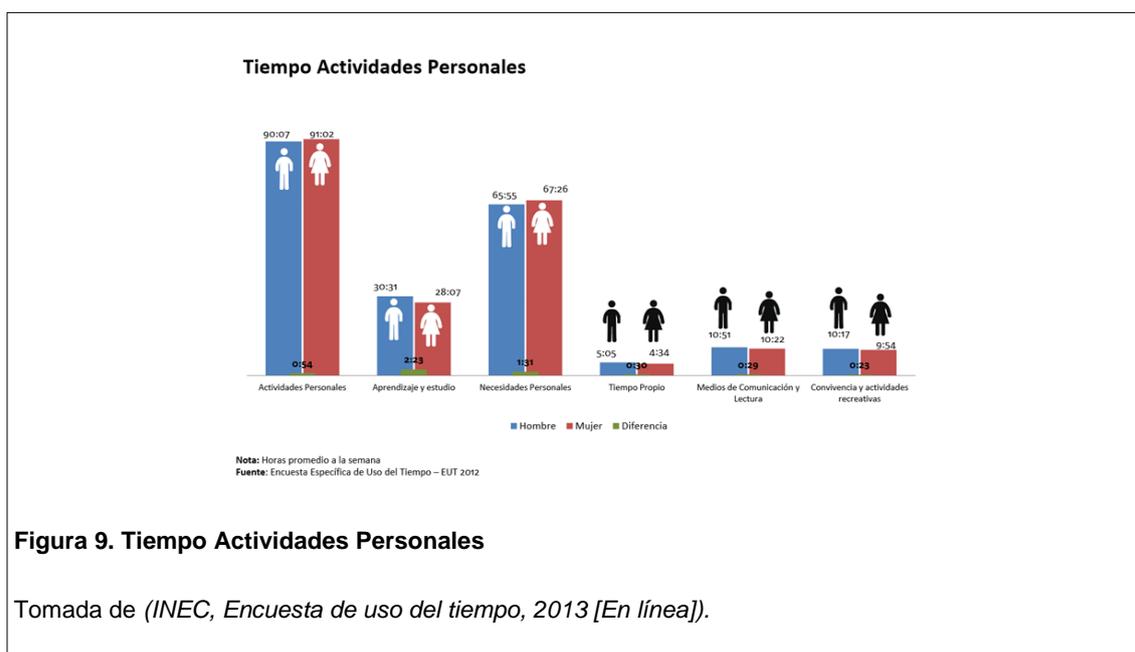
Las personas de 45 años en adelante ponen más énfasis en el deporte y tienen los recursos económicos para satisfacer esta necesidad, ésta es una oportunidad para los negocios ya que el tiempo que se dedica al deporte es más alto.

- Uso del Tiempo:

El uso del tiempo de los ecuatorianos se divide en dos, según la encuesta hecha por el INEC, la primera parte es por el tiempo total de trabajo que se considera a las actividades remuneradas y no remuneradas, y la segunda parte en tiempo personal como actividades no productivas. Las mujeres ecuatorianas destinan el 46% de su tiempo en actividades remuneradas y no remuneradas, y el 54% al tiempo personal. Los hombres dedican el 40% de su tiempo a

actividades productivas y no productivas, y el 60% para tiempo personal (INEC, *Tecnologías de la información y comunicaciones. 2013 [En línea]*)⁴⁹.

El uso del tiempo para la convivencia y actividades recreativas, el hombre ecuatoriano dedica 10 horas y diecisiete minutos a la semana, y las mujeres ecuatorianas dedican nueve horas y cincuenta y cuatro minutos a la semana (INEC, *Encuesta de uso del tiempo, 2013 [En línea]*).



Connotación General:

Los ecuatorianos dedican alrededor de 40 minutos diarios para actividades recreativas y deportes, es una oportunidad para los gimnasios ya que los ecuatorianos están más conscientes de su salud y la actividad física.

Entorno Ambiental

- Normas de Arquitectura:

En el archivo que provee el Municipio de Quito y el Ministerio de Salud Pública da las pautas necesarias para poder emprender el negocio de gimnasio en agua y piscinas como “Reglamento de Piscinas”, la ordenanza 3.457 dice:

“Art 317: Equipamiento básico, este artículo indica que tipo de equipamiento deben tener tanto las piscinas públicas como privadas, estos son: vestuarios, duchas, servicios higiénicos, lava pies, implementos para control de calidad del agua, equipo de primero auxilios, avisos de información para el usuario”
(*Normas de Arquitectura y Urbanismo, Ordenanza 3457. 2014 [En línea]*).

También en la ordenanza 3.457 da varias pautas que cumplir como la capacidad, dimensiones, materiales, profundidad, escaleras, trampolines, asideros, purificación del agua, equipos de limpieza, etc (*Normas de Arquitectura y Urbanismo, Ordenanza 3457. 2014 [En línea]*).

Connotación General:

Se tiene que tener previsto varios reglamentos para la iniciación de un negocio de gimnasio en agua ya que son muchas las normas necesarias, ésta podría ser una amenaza ya que son varios ítems a tener en cuenta para la apertura del negocio.

Canales de Distribución:

La industria de Enseñanza y Salud se divide en varias clasificaciones, de estas los servicios de fitness están dentro de Enseñanza de Gimnasia y Yoga.

Como el negocio no es un producto si no un servicio su canal de distribución es directo ya que el servicio se ofrece directamente al cliente, haciendo que el negocio utilice su propia fuerza de ventas para llegar a su mercado objetivo.

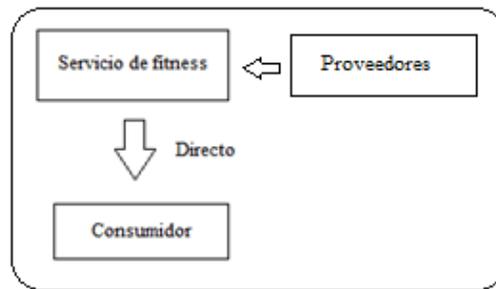


Figura 10. Canal de Distribución Servicio Fitness

Adaptada de (Lovell, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. p.49).

Análisis de Proveedores para la industria deportiva:

Existen varios tipos de proveedores dentro de la industria deportiva los cuales se conforman por:

- Indumentaria

Estos proveedores ofrecen todo tipo de indumentaria para la realización del fitness, ofrecen varias marcas de prendas, calidad, precio, según el deporte que se practica; Ejemplos: zapatos, camisetas, gorros, ternos de baño, etc.

- Artículos deportivos

Este tipo de proveedores ofrecen los implementos necesarios para la práctica deportiva; Ejemplos: pelotas, colchonetas, guantes, redes, pesas, etc.

- Maquinaria deportiva

Este tipo de proveedores ofrecen maquinas exclusivas de deportes; Ejemplos: caminadoras, bicicletas, remos, elípticas, multipesas, bancos fitness, etc.

- Construcción deportiva

Este tipo de proveedores son más reducidos ya que la especialización para la construcción deportiva se necesitan diferentes conocimientos comparando con la construcción general; Ejemplos: piscinas, canchas, escalada, pistas, etc.

- Nutrición deportiva

Este tipo de proveedores se especializan en brindar al cliente los alimentos, bebidas y suplementos necesarios para las personas que realice ejercicio; Ejemplos: barras energéticas, proteínas en polvo, vitaminas, hidratantes, etc.

- Tecnología deportiva

Este tipo de proveedores son pocos ya que tienen una especialización en cuanto a la tecnología que es el deporte; Ejemplos: pulsómetros, cronómetros, balanzas, GPS, contadores, etc.

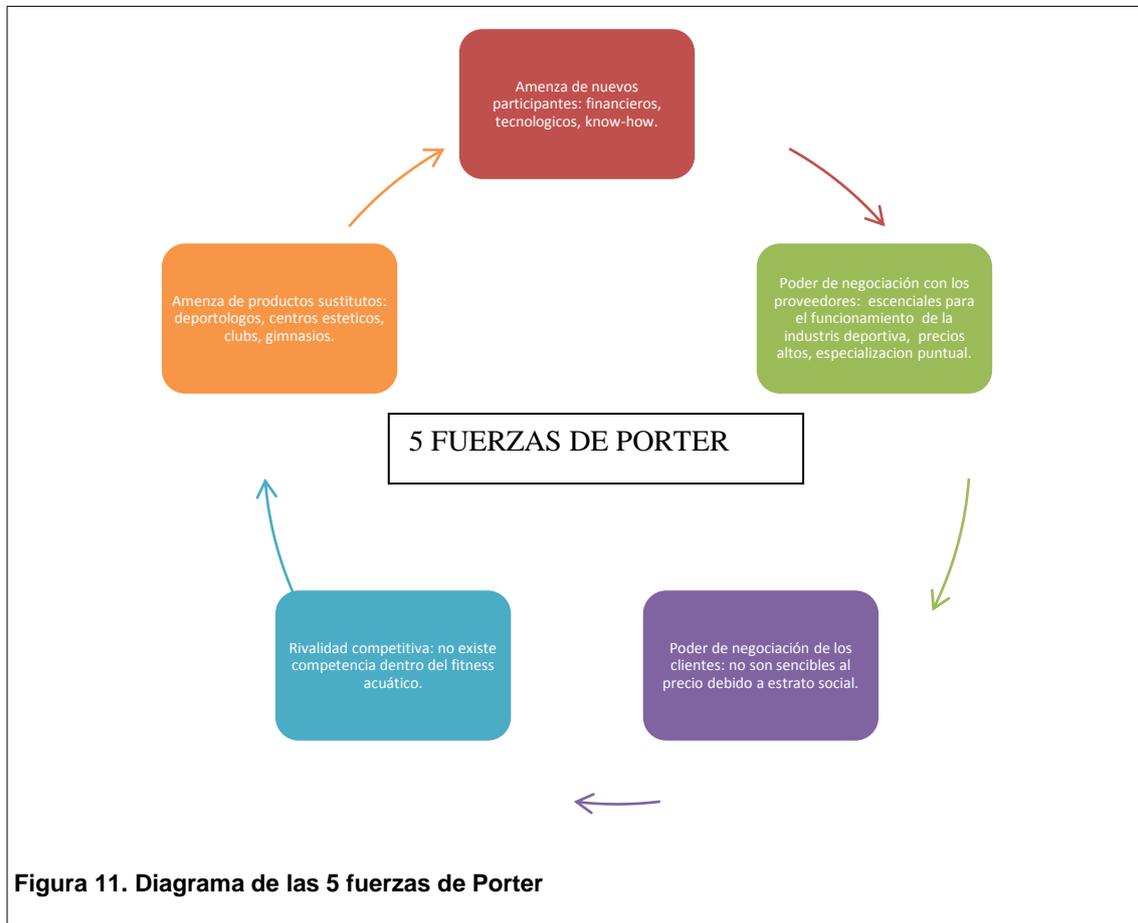
En el Ecuador existen establecimientos que se podrían tomar como proveedores que son reconocidos por su marca, ya que estos brindan al consumidor lo necesario para el fitness.

Principales proveedores:

- KAO (<http://www.kaosportcenter.com/ws/index.php>)
- Marathon Sports (<https://www.marathon-sports.com/>)
- Tadoo (<https://tadoo.ws/ec/home>)
- Polar (<https://es-la.facebook.com/POLAR-ECUADOR-102816803087790/>)
- Suplementos (<http://www.vidasanaecuador.com/>)
- Maquinaria Upada (<http://www.maquinariaupada.com/>)
- Equipos Zona Gym (<http://www.equipozonagym.com/>)
- Construcción Cemdepot (<http://construccionecuador.com/>)

Las 5 Fuerzas de Porter

➤ Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

- Amenaza de nuevos participantes:

Dentro del fitness dependiendo el tipo de especialización que se tome existen varios tipos de competencia.

Los gimnasios generales tienen un grado alto de entrada de nuevos participantes, ya que el know-how es conocido y no es especializado, en cuanto a la inversión es media con un aproximado de \$10.000 USD, la curva de aprendizaje es baja ya que el conocimiento fitness recae en los entrenadores.

Los gimnasios especializados tienen un grado bajo para entrada de nuevos participantes que el know-how puede ser complejo si son nuevas modalidades de fitness, la curva de aprendizaje es una barrera de entrada ya que se necesitan certificaciones de conocimientos de los ejercicios que se planteen impartir, como por ejemplo; Crossfit, Insanity, spinning, TRX, defensa personal.

También es necesario tener capital y conocimiento para el caso de construcción de la instalación deportiva, como ejemplo la construcción de una instalación acuática tiene un costo aproximado de \$200.000 USD, esto forma una barrera de entrada baja para nuevos participantes.

En cuanto a políticas gubernamentales y permisos legales es bajo ya que estos requerimientos para abrir este tipo de establecimientos (gimnasios) son rápidos de obtener ya que el gobierno apoya a la apertura de nuevos negocios de los ecuatorianos. Los permisos requeridos son inspección de bomberos, permisos de construcción y funcionamiento, salubridad, etc.

Tabla 9. Barreras de entrada a la industria del Fitness

DEFINICION	BARRERA
Diferenciación de servicio	Alta
Requisitos de capital	Alta
Políticas gubernamentales	Baja
Know-how	Media
Permisos Legales	Baja
Tecnologías deportivas	Alta

Connotación General: **(Media)**

Se puede deducir que es una oportunidad para el negocio que las amenazas de nuevos competidores sean bajas por su alta inversión, know-how, conocimiento del mercado, y tecnologías deportivas, si el establecimiento es especializado.

- Amenaza de Productos Sustitutos o Complementarios:

Como servicios sustitutos en la industria deportiva de gimnasios, se encuentran los parques, el turismo deportivo, centros de estética física, nutricionistas. Que de una manera u otra pueden sustituir al tener precios relativos en el mercado y poder satisfacer la misma necesidad, el Estado tiene una fuerte campaña en la cual incita al ecuatoriano a practicar deporte y ejercicio físico, por esta razón es que la mayoría de éstos tienen un área de acondicionamiento físico con una serie de máquinas disponibles todo el tiempo. También muchas de las personas suelen evitar los gimnasios ya que prefieren realizar ejercicio al aire libre. Un punto importante también es el constante cambio en las preferencias de los ecuatorianos ya que no son fieles a una marca, servicio o producto.

Tabla 10. Productos sustitutos o complementarios

DEFINICION	BARRERA
Beneficios del Sustituto	Alta
Fidelidad del Cliente	Media
Cantidad de servicios sustitutos	Alta

Connotación General: **(Alta)**

Se puede deducir que existen varios productos sustitutos que pueden reemplazar al negocio, precios relativos en el servicio, y poca fidelización, por ende, éste es una amenaza para el gimnasio en agua AquaGym.

- Poder Negociador de los Clientes:

En el Ecuador según la revista de Costumbres y Prácticas Deportivas cerca del 11.000.000 de personas realizan ejercicios y practican deportes, por lo tanto el número de ofertas para satisfacer esta demanda es alta y estos ofrecen todo tipo de actividades que se el cliente necesite, existen varios tipos de establecimientos o programas tanto abiertos al público como “60 y piquito”,

parques, canchas, etc, y también privados como los gimnasios, dentro de estos existen especializados, generales, varios precios, diferentes instalaciones.

Por lo tanto los clientes tienen diferentes opciones para satisfacer la necesidad de ejercitarse.

Tabla 11. Negociación de los clientes

DEFINICION	BARRERA
Sensibilidad al Precio	Baja
Beneficios del servicio	Alta
Switching Costs	Media

Connotación General: **(Baja)**

Al existir varias opciones los clientes no negocian el precio ya que pueden escoger otros establecimientos que estén de acuerdo a su poder económico.

- Poder Negociador con los Proveedores:

Los proveedores de implementos, dispositivos electrónicos, materiales, maquinaria y construcción de la industria del fitness deportivo tienen precios relativos al mercado y la competencia, ya que la industria deportiva todavía es un océano azul (Concepto: “*Océano Azul se definen como: los espacios de mercado no aprovechados y la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable*” (Kim, C. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. (p.5) [En línea]); En el Ecuador, no es muy factible cambiar de proveedor ya que muchos de éstos poseen exclusividad de marca en el país, así como solo algunos proveedores son especializados en ciertos tipos de gadgets y software deportivos, en cuanto a los precios, éstos son elevados en comparación al precio de fábrica ya que no se producen en el país, por ende, con la importación directa se reducen los costos un poco ya que no se utiliza intermediarios.

Dentro de esta industria del fitness deportivo también se toma en cuenta a los instructores como proveedores del negocio, en este caso el poder negociador con los proveedores es bajo ya que muchos de ellos no poseen un título registrado en el CEAACES y se puede negociar el sueldo.

Como punto aparte el poder negociador con los instructores debido a su Know-How en el área de fitness acuático es alto, ya que esta especialización no se la puede obtener dentro del país y son mínimas las personas que poseen este conocimiento.

Tabla 12. Negociación con los proveedores

DEFINICION	BARRERA
Cantidad de Proveedores	Media
Diferenciación de Costos	Baja
Proveedores sustitutos	Baja
Costos de productos o servicios	Alta
Especialización	Media
Know-How	Baja
Instructores	Alta

Connotación General: **(Alta)**

En este análisis se toman tres factores: proveedores de materiales y construcción; proveedores del servicio de instrucción física; y el know-how de los instructores, por ende, haciendo un resumen de cada punto el poder negociador con los proveedores es baja, y se lo analiza como una amenaza para el negocio.

- Rivalidad Competitiva:

Dentro de la industria deportiva, existen muchos competidores de la industria de enseñanza deportiva, ya que existen todo tipo de gimnasios, con diferentes actividades y para diferentes edades, también existen varios tipos de los cuales

compiten en precio, también en la estructura de sus instalaciones, ya que hay establecimientos que solo se dedican a una sola actividad y otros hasta pueden llegar a ser complejos deportivos. Existen fisioterapias, centros de acondicionamiento físico, centros de meditación y terapias físicas, establecimientos dispuestos por el Estado para la actividad física, y el físico culturismo.

Tabla 13: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
INDUSTRIA		PHISIQUE		CLUB JACARANDÁ		EL POTRERO	
Factor importante para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
# de sedes en el país	5%	4	0,8	1	0,1	1	0,1
Precios Competitivos	15%	1	0,1	1	0,1	4	0,8
Posicionamiento	10%	4	0,4	4	0,2	2	0,1
Calidad del servicio	10%	4	0,4	3	0,5	3	0,4
Personal Capacitado	10%	4	0,5	4	0,5	2	0,1
Valor agregado	15%	4	0,5	4	0,8	2	0,1
Instalaciones	10%	4	0,5	4	0,5	3	0,5
Publicidad	5%	2	0,1	1	0,1	1	0,2
# de actividades	10%	4	0,4	4	0,5	4	0,6
Horarios	5%	4	0,4	4	0,5	4	0,4
Promociones	5%	2	0,1	1	0,1	4	0,3
TOTAL	100%		4,2		3,9		3,6

Tabla 14. Rivalidad Competitiva

DEFINICION	BARRERA
Número y tamaño de competidores	Media
Crecimiento de la industria	Alta
Productos homogéneos	Alta
Estrategia de competencia	Alta

Establecimientos	P.V.P
Phisque	\$ 150 USD
Jannine´s Gym	\$ 78 USD
Crossfit Cumbayá	\$ 70 USD
Nouba Crossfit	\$ 72.80 USD
Shape	\$ 75 USD
The Ring	\$ 90 USD
Magma Sports Gym	\$ 70 USD

Connotación General: **(Alta)**

Se puede deducir que al ser alta la rivalidad entre los competidores es una amenaza para el negocio ya que existen muchos gimnasios que dan el beneficio de la salud y la recreación. Por lo tanto, los clientes pueden migrar hacia la competencia.

Resumen de las 5 fuerzas de Porter:

Una vez analizado los cinco puntos principales de Porter se concluye que es una oportunidad factible el establecer un negocio dirigido al fitness deportivo ya que los factores a tomar en cuenta como ingreso, competencia, clientes, están ubicados junto con la industria en una etapa de crecimiento en la cual la rentabilidad del negocio depende mucho de las estrategias tanto de marketing como publicidad, y también la oferta del servicio hacia los clientes y a la industria se la podría clasificar como un océano azul.

POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio) 5 Fuerzas de Porter

Según el libro de Gerencia estratégica el concepto del POAM es:

“Una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.” (Serna, H. (Eds.10). Gerencia Estratégica. (p.150)).

Tabla 15. POAM

POAM AQUAGYM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Diferenciación de servicios	■						■		
Requisitos de capital				■			■		
Políticas gubernamentales	■								■
Know-how	■						■		
Permisos Legales	■						■		
Tecnologías deportivas	■						■		
Beneficios del Sustituto					■		■		
Fidelidad del Cliente				■			■		
Sensibilidad al Precio	■						■		
Beneficios del servicio	■						■		
Switching Costs					■		■		
Cantidad de Proveedores					■		■		
Diferenciación de Costos					■		■		
Proveedores sustitutos				■			■		
Costos de productos o servicios				■			■		
Especialización	■						■		
Número y tamaño de competidores							■		■
Crecimiento de la industria	■						■		
Productos homogéneos				■					■
Estrategia de competencia							■		

Análisis:

Cada uno de los ítems representan a la empresa tanto interna como externamente por lo tanto, éste análisis indica que el negocio tiene más oportunidad de sobre salir en el mercado del fitness deportivo al ser un ejercicio físico nuevo en el país. Las amenazas para el negocio son medias ya que al ser nuevo el negocio se puede desconocer la reacción de los clientes hacia éste. En cuanto al impacto en el mercado y en el clientes es alto ya que el negocio al concentrarse en un nicho de mercado el cual es personas de 50 a 75 años de edad y que tengan un nivel socioeconómico medio alto y alto, conduce a que estas personas busquen el beneficio del negocio.

2.1 La compañía y el concepto del negocio

La idea y el modelo de Negocio:

Origen de la Idea

La oportunidad identificada se dio ya que no existe ningún gimnasio en el Ecuador que se enfoque en las necesidades puntuales de los clientes, y también la inexistencia de un gimnasio en agua.

El gimnasio tiene como meta ofrecer un lugar con varias aéreas destinadas a las diferentes actividades acuáticas en el Valle de Cúmbaya, este gimnasio está orientado a las personas que prefieran tener los mismos resultados que en un gimnasio normal pero evitando las lesiones y las cargas debido a la gravedad.

Ventaja competitiva

El gimnasio de fitness acuático ofrece una variedad de actividades acuáticas para la elección del consumidor según su gusto y grado de intensidad, estas

actividades se desglosan en: yoga acuático, baile y aeróbicos acuáticos, box y kickboxing acuático, step acuático, rehabilitación física acuática, boot camp acuático, musculación acuática.

La ventaja competitiva del nuevo gimnasio serán las instalaciones que son 100% realizadas para el fitness acuático, que por otra parte y en comparación con otros gimnasios que poseen una piscina que solo está destinada para el uso lúdico y de relajación.

Beneficios detrás del Servicio

Los beneficios que ofrece el fitness acuático es la ausencia del 90% del peso corporal, la ausencia de gravedad dentro del agua, éstos son dos beneficios muy importantes ya que el impacto en las articulaciones, músculos y huesos son nulos; el fitness acuático mejora la respiración cardio pulmonar y reduce la presión (*Universidad de Murcia. (sf). Fitness Acuático. (p.2) [En línea]*).

Valor agregado

El negocio tiene la implementación y utilización de análisis deportológicos, rehabilitación física, software deportivos como aplicaciones para dispositivos inteligentes, gadgets deportivos como pulsómetros, como también masajes terapéuticos, todos éstos equipados para su funcionamiento acuático, entre éstos se tiene:

Tabla 16. Información del Valor Agregado Géclides

Adaptada de la página web oficial de adquisición del software, (IDERCAN, Géclides. sf [En línea]).

SOFTWARE DEPORTIVOS	
Géclides - I Skinfold (Plicometrías)	Deporte
Ingreso de datos físicos del cliente, como: altura, peso, IMC, grasa corporal, composición muscular. Este software con los datos crea tablas de evolución, comparaciones, tablas estadísticas.	Uso exclusivo de gimnasios

Tabla 17. Información del Valor Agregado Gadgets Deportivos

Adaptada de las páginas web oficiales de adquisición de los gadgets: (IHealth, sf [En línea]). (Compex, sf [En línea]). (Bio-Laster, sf [En línea]).

GADGETS DEPORTIVOS	
IHealth	Deporte
Esta empresa en conjunto con Apple crearon una línea de gadgets deportivos y salud, para monitorear el estado físico de las personas, los cuales miden: la actividad física, el peso, la presión arterial, la glucosa e insulina. (Reloj, balanza, medidor de glucosa, medidor de presión).	Para monitorear el cuerpo humano
Fit 5.0 Compex	Deporte
Dispositivo creado para desarrollar los músculos, esculpe el cuerpo y ayuda a la relajación.	Fitness Deportivo
Lactate Scout	Deporte
Es un dispositivo el cual mide el ácido láctico del cuerpo, con el cual se puede medir el esfuerzo físico del cuerpo humano.	Fitness

Estructura Legal de la Empresa:

Constitución de la Compañía

El negocio AquaGym tendrá como estructura legal la figura de Sociedad Anónima, ya que esta constitución es la más factible en cuanto a los inversionistas, y socios ya que no tienen un límite ni un mínimo. Según la Codificación de la Ley de Compañías en el artículo 143 del capítulo VI de la Compañía Anónima dice: “*Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones*” (Superintendencia de Compañías. (2014). *Ley de Compañías codificación.* (p. 64) [En línea]).

Para más información sobre la constitución de la Sociedad Anónima ver el Anexo 2.

Nombre de la Empresa

AquaGym S.A

Quiénes Somos, Misión, Visión, Objetivos:

Quiénes somos

AquaGym es un gimnasio dedicado al fitness acuático que ofrece a sus clientes las mejores instalaciones como también una variedad de actividades acuáticas. Se dirige a personas maduras entre 50 a 70 años, que prefieran realizar ejercicios sin impacto en sus articulaciones, pero al mismo tiempo deseen obtener los mismos resultados que cualquier otro ejercicio. Nuestra prioridad es satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir sus metas con el mejor y capacitado talento humano como también con la ayuda tecnológica para así tener un mejor control y evolución de los clientes, documentando su evolución en fichas y registros de avances, brindándoles una atención personalizada y exclusiva en el mercado del fitness deportivo, siendo la pionera en establecer el

ejercicio físico dentro del agua. El gimnasio pone a disposición sus instalaciones que se ubican en la zona de Cumbayá un lugar cálido y tranquilo.

Misión

Según la definición que da Humberto Serna en su libro de Gerencia Estratégica la Misión es: “ *La formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos*” (Serna, H. (Eds.10). *Gerencia Estratégica*. (p.59)).

Humberto Serna autor del libro Gerencia Estratégica dice que para realizar una buena misión se debe responder las siguientes preguntas del siguiente gráfico:



- Misión de AquaGym:

Hacer del fitness acuático una nueva experiencia única e inigualable en el Ecuador. AquaGym se centra en cuidar la salud física del cliente al implementar actividades sin impacto, con la mano de entrenadores altamente

capacitados y comprometidos con su trabajo. Para los socios lograr una rentabilidad creciente y rentable a largo plazo de 10 años.

Visión

Según la definición que da Humberto Serna en su libro de Gerencia Estratégica la Visión es: *“Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro”* (Serna, H. (Eds.10). *Gerencia Estratégica*. (p.59)). Para elaborar la visión de una empresa es necesario responder las siguientes preguntas que propone el Profesor de la Universidad de Belgrano Juan Carlos Valda en su página web Grandes Pymes:

- *¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?*
- *¿Cómo seremos en el futuro?*
- *¿Qué haremos en el futuro?*
- *¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?*

(Grandes Pymes, *Guía para la elaboración de misión y visión*, sf [En línea]).

- Visión de AquaGym

Ser el gimnasio líder en actividades físicas acuáticas en el Ecuador, consolidándose en la industria del fitness deportivo hasta el año 2021.

Objetivos Empresariales

Objetivos Estratégicos:

- ✓ *Corto Plazo*
 - Reclutar y contar con instructores especializados en AquaFitness y capacitarles cada año en áreas de enseñanza deportiva, actividades acuáticas, conocimientos básicos del cuerpo humano y tecnología deportiva.

- Desarrollar campañas publicitarias e informativas a través de medios online para dar a conocer el negocio y el fitness acuático bimensualmente.
- Aumentar el 2% de clientes anualmente.
- Publicar videos e información en redes sociales las metas y logros de los clientes mensualmente.

✓ *Mediano Plazo*

- Implementar e innovar en un periodo de tres años nuevas actividades acuáticas.
- En un periodo de dos años posicionar al negocio en el top of mind de los clientes potenciales y aumentar el 2% de clientes anualmente.

✓ *Largo Plazo*

- Al alcanzar el sexto año desde la apertura del negocio, expandir las instalaciones para lograr una mejor capacidad.
- A partir del sexto año aumentar un 5% más de clientes anualmente.
- A partir del octavo año abrir una franquicia del negocio en la ciudad de Quito.
- A partir del sexto año ampliar la cartera del negocio e impartir otras actividades no acuáticas.

Objetivos Económicos:

- Establecer el capital de trabajo para cubrir tres meses de operación del negocio.
- Recuperar la inversión inicial del negocio en un periodo de dos años.
- Obtener un TIR mayor a 50% en un periodo de dos años.

2.3 El Servicio

Fitness Acuático y sus beneficios

El Fitness acuático es una nueva modalidad del fitness en la actualidad, en esta actividad física se mezclan todo tipo de actividades terrestres en el agua, como por ejemplo: baile, spinning, yoga, aeróbicos, box, etc (*Universidad de Murcia, Fitness Acuático. 2000 [En línea]*).

La ventaja de practicar el fitness acuático es que al realizar actividad física dentro del agua ésta reduce el 90% del impacto en las articulaciones y ayuda a controlar la respiración cardio pulmonar (*Universidad de Alicante, Fitness Acuático. sf [En línea]*).

El fitness acuático es una actividad física que presenta buenos resultados en personas: de la tercera edad, obesidad, embarazadas, con lesiones musculares y óseas, etc; como también para personas saludables que prefieran el medio acuático para realizar actividad física, no existe un mínimo, ni un límite de edad para realizar el fitness acuático, ni condición física (*Universidad de Murcia, Fitness Acuático. 2000 [En línea]*).

Logo del Negocio



Figura 12. Logo del Negocio (AquaGym)

Descripción técnica del logo

El isotipo consta de 2 figuras humanas, cada una en diferentes posturas de relajación y ejercicio, con un reflejo de la principal figura debajo de ésta; detrás se ubica la forma de una flor de loto la cual crece sobre el agua y a sus lados 6 ondas expansivas del agua. En la cromática se usa un bicolor verde y celeste, en degradé para la flor y el reflejo de la figura humana y un color sólido para la figura humana secundaria, del mismo modo un color sólido para el nombre, el cual se encuentra ubicado debajo del isotipo.

La cromática del isologo de la figura secundaria en color sólido se usa la cromática de C: 62, M: 0, Y: 0, K: 0 con un efecto de multiplicar con opacidad de 60%. Para la flor se usa la cromática de C: 65, M: 0, Y: 0, K: 0 en degradé lineal sin efecto y opacidad 100%. El las ondas expansivas y el reflejo la cromática usada es C: 42, M: 0, Y: 0, K: 0 en degradé lineal sin efecto y opacidad 100%.

El logo se conforma por una sola tipografía: "AquaGym" está escrita en mayúsculas y minúsculas con tipografía Lane-Narrow, Regular, de tamaño de fuente de 39pt. En color verde C: 63, M: 0, Y: 42, K: 0 con trazo de 1pt.separación de 100, e interlineado de 42pt.; para "S.A." se escribe con tipografía Lane-Narrow, Regular, de tamaño de fuente de 23pt. En color verde C: 63, M: 0, Y: 42, K: 0 contrazo de 0pt. .

➤ Significado del Logo

El negocio al ser un gimnasio especializado se pensó en utilizar colores que transmitan un medio acuático por ello se utilizó dos tipos de color el celeste y el verde pastel, estos transmiten calma en las emociones y tranquilidad.

Al ser el negocio un gimnasio enfocado en personas maduras que prefieren ejercicios más suaves se implementó una persona en posición de meditación que transmite relajación y tranquilidad.

Como también la flor de loto la cual es sinónimo de pureza y calma, con esto se quiere transmitir el vínculo que existe entre el cuerpo y la mente para lograr objetivos físicos propuestos por la persona.

El nombre transmite la idea general del negocio el fitness acuático, por esto se cruzó dos palabras Aqua (Latín: agua) y Gym (Gimnasio en el idioma inglés).

➤ Descripción del Servicio

AquaGym es un gimnasio dedicado netamente al fitness acuático, contará con la mejor instalación del mercado dedicada a esta actividad. AquaGym, es un gimnasio acuático que da prioridad a satisfacer las necesidades de su mercado objetivo que son personas de clase social A y B entre las edades de 50 a 75 años que se definen como adultez media y adultez tardía, a través de personal capacitado, uso de tecnologías deportivas, y estadísticas de evolución del cliente. AquaGym brinda a sus clientes una serie de actividades a elección las cuales son:

Tabla 18. Descripción de las Actividades del Negocio

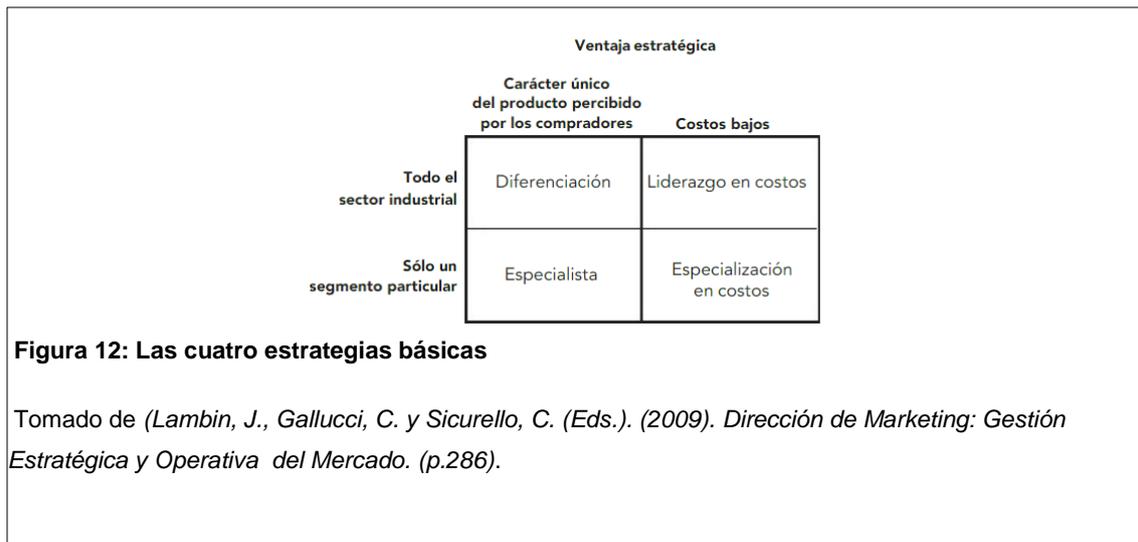
Adaptada de (Universidad de Murcia, *Fitness Acuático*. 2000 [En línea]).

AQUAGYM		
ACTIVIDAD ACUÁTICA	DEFINICIÓN	BIBLIOGRAFÍA
AquaBuilding	Es una actividad acuática creada por el francés Bernard Lebaz en 1998, la cual consiste en esculpir el cuerpo a través de pesas en el medio acuático.	Colado, C., Moreno, J., y Vidal, J. (2000). <i>Fitness Acuático</i> . Generalitat de Catalunya.
AquaStretching	Consiste en una serie de estiramientos musculares que promueven la relajación del cuerpo y la liberación de estrés.	Colado, C., Moreno, J., y Vidal, J. (2000). <i>Fitness Acuático</i> . Generalitat de Catalunya.

Aquastep	Consiste en realizar el método de Harvard Step Test en el cual se utiliza un banco de aprox. 35 cm de alto y se efectúan una serie de movimientos aeróbicos, todo esto en el medio acuático.	Colado, C., Moreno, J., y Vidal, J. (2000). Fitness Acuático. Generalitat de Catalunya.
Aquaeróbic	Consiste en realizar aeróbicos con música en el medio acuático.	Colado, C., Moreno, J., y Vidal, J. (2000). Fitness Acuático. Generalitat de Catalunya.
GymSwin	Esta actividad mezcla una serie de deportes y actividades dentro del agua como: box, danza, judo, footing, y yoga.	Colado, C., Moreno, J., y Vidal, J. (2000). Fitness Acuático. Generalitat de Catalunya.
Fisioterapia Acuática	Consiste en la realización de rehabilitación física dentro del agua.	Colado, C., Moreno, J., y Vidal, J. (2000). Fitness Acuático. Generalitat de Catalunya.

2.4 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento

Según el libro de Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado, sugiere que: “Existen cuatro estrategias competitivas básicas frente a la competencia, las cuales son: liderazgo en costos, la diferenciación, la estrategia del especialista o la especialización en costos” (Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (Eds.). (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado.*).



Estrategia de Ingreso al Mercado del Negocio:

Para ésta estrategia se procederá a elegir una de las cuatro estrategias competitivas básicas propuestas. La más adecuada al negocio es la estrategia **Diferenciación** la cual el libro define como: “Conjunto de acciones planificadas de marketing que permiten lograr una percepción que distinga o diferencie productos y/o servicios de la competencia” (Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (Eds.). (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado.* (p.286).

Esta estrategia es la más adecuada al negocio ya que éste brinda un servicio alternativo y diferente a los existentes en el país.

Estrategia de Crecimiento del Negocio

Para ésta estrategia se utilizará la de **Desarrollo de producto** la cual se define como: “Consiste en crear nuevos productos o dotar de nuevas características superiores al mismo producto, para conseguir que los clientes adquieran los nuevos productos o los prefieran frente a los de los competidores” (Kotler, P. y Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing.*

2.5 Análisis FODA

Según el libro de Dirección de Marketing de Philip Kotler define al análisis FODA como: “*El análisis del ambiente del marketing, tanto el análisis interno de la empresa y el análisis externo de la industria*” (Kotler, P. y Keller, K. (Eds.). (2006). *Dirección de Marketing.*).

Tabla 18. Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factibilidad para la apertura de nuevos negocios	Alta oferta de productos sustitutos
Poder adquisitivo estable	Bajo poder de negociación con proveedores
Estabilidad de la inflación	Costos elevados para la construcción de las instalaciones
Tasas de interés bajas y no cambiantes	Poca información sobre fitness acuático
Fácil acceso a inversiones	FORTALEZAS
Aumento de la práctica deportiva	
Nuevas tecnologías deportivas	Único gimnasio acuático del Ecuador
Desarrollo de software deportivos	Cafetería con alimentos y nutrición saludable
Aumento de consumo de internet y redes sociales	Varias actividades colectivas a disposición
Fácil acceso a permisos legales	Amplias instalaciones
Altas Barreras de entrada para competidores	Ubicado en una zona de nivel medio alto y alto (Cúmbaya)
Inelasticidad del precio por parte de los consumidores	Uso de tecnologías deportivas
DEBILIDADES	Constante capacitación del personal
	Seguimiento estadístico de la evolución de los clientes
	Masajes terapéuticos
Falta de experiencia en el giro del negocio	Fisioterapia acuática
Altos costos de mantenimiento de las instalaciones	
Altos costos de inversión	

Matriz FODA

Según el libro de Planeación Estratégica de Idalberto Chiavenato define a la Matriz FODA como: *“El análisis estratégico que permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo” (Chiavenato, I. (Eds.). (2011). Planeación Estratégica).*

A continuación se presenta la matriz FODA del negocio AquaGym:

Tabla 19. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	Único gimnasio acuático del Ecuador Cafetería con alimentos y nutrición saludable Varias actividades colectivas a disposición Amplias instalaciones Ubicado en una zona de nivel medio alto y alto (Cúmbaya) Uso de tecnologías deportivas Constante capacitación del personal Seguimiento estadístico de la evolución de los clientes	Falta de experiencia en el giro del negocio Altos costos de mantenimiento de las instalaciones Altos costos de inversión
OPORTUNIDADES	Masajes terapéuticos Fisioterapia acuática	
Factibilidad para la apertura de nuevos negocios Poder adquisitivo estable Estabilidad de la inflación Tasas de interés bajas y no cambiantes Fácil acceso a inversiones Aumento de la práctica deportiva Nuevas tecnologías deportivas Desarrollo de software deportivos Aumento de consumo de internet y redes sociales Fácil acceso a permisos legales Altas Barreras de entrada para competidores Inelasticidad del precio por parte de los consumidores	ESTRATEGIAS (FO) Aprovechar y utilizar los medios de comunicación para atraer nuevos clientes que se sientan insatisfechos en el área del fitness (penetración) Ofrecer fichas de avances y evolución de la composición corporal del cliente (penetración) Ampliar la cartera de actividades que ofrece el negocio (diversificación)	ESTRATEGIAS (DO) Ofrecer charlas a los clientes acerca del fitness acuático y sus beneficios, como también nutrición y cuidado personal (diversificación) Realizar promociones de ventas y campañas (penetración) Contratar personal calificado y con experiencia para ofrecer el mejor servicio de fitness acuático y así fidelizar a los clientes (penetración)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) Crear estrategias con centros de rehabilitación física y fisioterapias (diversificación) Crear campañas publicitarias y de comunicación para anunciar al negocio y poner énfasis en la ventaja competitiva y tendencia del fitness acuático (penetración)	ESTRATEGIAS (DA) Innovar métodos de fitness que se utilizan el negocio, como también servicios adicionales que se brinda (diversificación)
Alta oferta de productos sustitutos Bajo poder de negociación con proveedores Costos elevados para la construcción de las instalaciones Poca información sobre fitness acuático		

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La definición de la Matriz EFE es: “*La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva*” (David, R. (Eds.).(2013). *Administración Estratégica* (p.102).

Tabla 20. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTOR CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Factibilidad para la apertura de nuevos negocios	0,1	3	0,3
Poder adquisitivo estable	0,02	2	0,04
Estabilidad de la inflación	0,02	2	0,04
Tasas de interés bajas y no cambiantes	0,02	2	0,04
Fácil acceso a inversiones	0,1	3	0,3
Aumento de la práctica deportiva	0,1	4	0,4
Nuevas tecnologías deportivas	0,08	4	0,32
Desarrollo de software deportivos	0,08	4	0,32
Aumento de consumo de internet y redes sociales	0,02	2	0,04
Fácil acceso a permisos legales	0,02	2	0,04
Altas Barreras de entrada para competidores	0,08	3	0,24
Inelasticidad del precio por parte de los consumidores	0,09	3	0,27
AMENAZAS			
Alta oferta de productos sustitutos	0,05	3	0,15
Bajo poder de negociación con	0,1	4	0,4

proveedores			
Costos elevados para la construcción de las instalaciones	0,1	3	0,3
Poca información sobre fitness acuático	0,02	2	0,04
TOTAL	1		3,24

El resultado de 3,24 indica que la empresa está respondiendo de buena manera a las oportunidades y amenazas existentes en su industria deportiva, en otras palabras, las estrategias del negocio están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La definición de la Matriz EFI es: *“La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, R. (Eds.).(2013). Administración Estratégica).*

Tabla 21: Matriz EFI

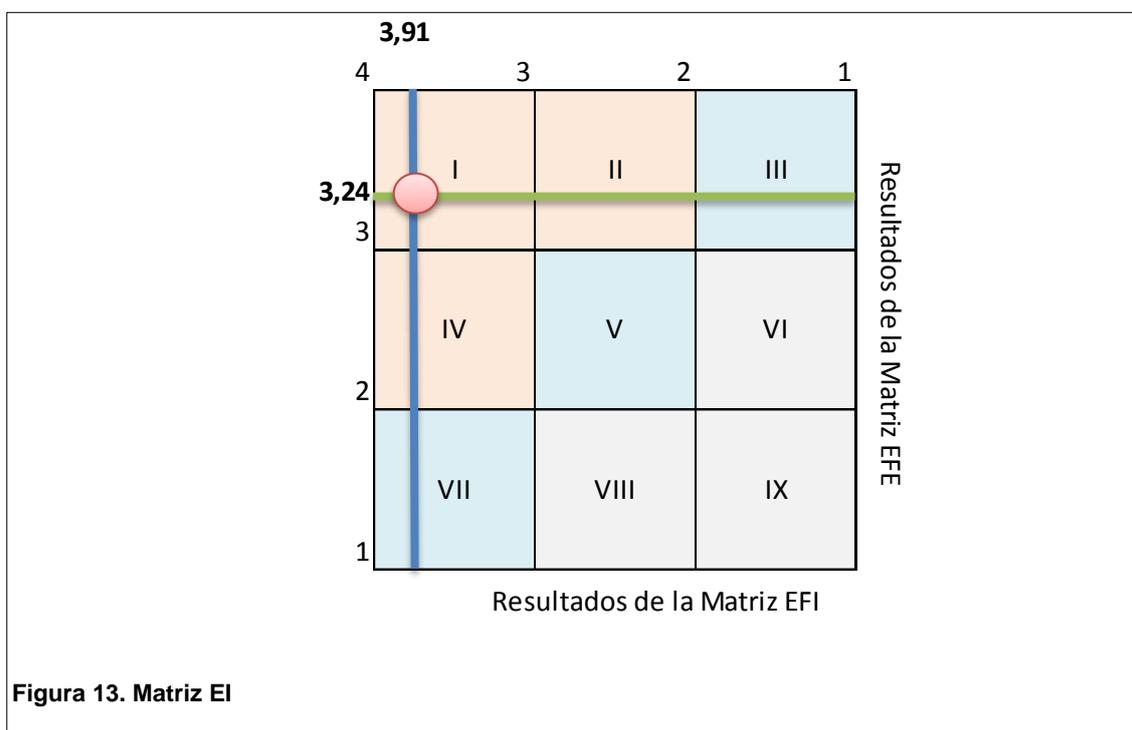
MATRIZ EFI			
FACTOR CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Único gimnasio acuático del Ecuador	0,1	5	0,5
Cafetería con alimentos y nutrición saludable	0,02	3	0,06
Varias actividades colectivas a disposición	0,1	4	0,4
Amplias instalaciones	0,08	4	0,32
Uso de tecnologías deportivas	0,1	5	0,5
Constante capacitación del personal	0,05	4	0,2
Masajes terapéuticos	0,04	3	0,12
Ubicado en una zona de nivel medio alto y alto (Cúmbaya)	0,08	3	0,24
Fisioterapia acuática	0,08	4	0,32
Seguimiento estadístico de la evolución de los clientes	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Falta de experiencia en el giro del negocio	0,1	3	0,3
Altos costos de inversión	0,1	4	0,4
Altos costos de mantenimiento de las instalaciones	0,1	4	0,4
TOTAL	1		3,91

El resultado de 3,91 indica que el negocio está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general y con esto se puede reducir o eliminar sus debilidades.

Matriz IE

Se define a la Matriz EI como: “La matriz que ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, ésta registra las divisiones de la empresa en un diagrama esquemático” (David, R. (Eds.).(2013). *Administración Estratégica.*)⁷⁹.

Se presenta la matriz EI del negocio AquaGym:



El resultado de la matriz IE dice que el negocio AquaGym se encuentra en los cuadrantes de crecimiento y desarrollo, éste es un cuadrante favorable para la empresa como se indica en el libro de Planeación Estratégica “se pueden aplicar estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercados, y desarrollo de productos), o estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal)” (David, R. (Eds.).(2013). *Administración Estratégica.*).

3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

Investigación de Mercados:

Se define al tema como:

“La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones”

(Malhotra, N. (Eds.). (2008). Investigación de Mercados. (p.69).

Planteamiento del Problema

En el Ecuador existe escasa información acerca del número de gimnasios que abren sus puertas a las personas que les gusta ejercitarse, ésto hace que los nuevos gimnasios que deseen establecerse no tengan bases sólidas acerca de su competencia.

Como también no existen registros de gustos y preferencias o prácticas deportivas de las y los ecuatorianos.

Existen registros e información sobre las campañas que el Ministerio de Deporte ha implementado como “Ecuador Ejercítate” las cual crea espacios para el deporte y ejercicio en los parques y junto con las administraciones zonales tienen programas para impartir clases de carácter deportivo, también junto con el Ministerio de Educación han aprobado una serie de reformas en las leyes para el aumento de horas de práctica deportiva dentro de las instituciones de escolares *(Ministerio del Deporte, Educación física y recreación. 2015 [En línea]), (Ministerio de Educación, Acuerdo Ministerial 41-014. 2014 [En línea]), (Ministerio del Deporte, Rendición de Cuentas. 2012 [En línea]).*

A través de esta investigación de mercados se prevee conocer acerca de los gustos y preferencias de ejercitación, como también precios, horarios, y conocer a la competencia.

Problema de Gerencia

Implementar o no en el Valle de Cúmbaya el negocio de un gimnasio especializado en fitness acuático.

- Problema de Investigación de Mercado

Desconocimiento del grado de aceptación y asistencia ante la apertura de un gimnasio especializado en fitness acuático.

- Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto):

Según el Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control Total del autor Kaname Okada define al Diagrama de Ishikawa como: “El Diagrama de Ishikawa es una figura compuesta de líneas y símbolos diseñados para representar la relación entre una causa y un efecto. Se lo utiliza para analizar las causas de un problema” (Okada, K. (1999). Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control Total. Banco Interamericano de Desarrollo [En línea]). A continuación se presenta el Diagrama de Ishikawa del negocio AquaGym:

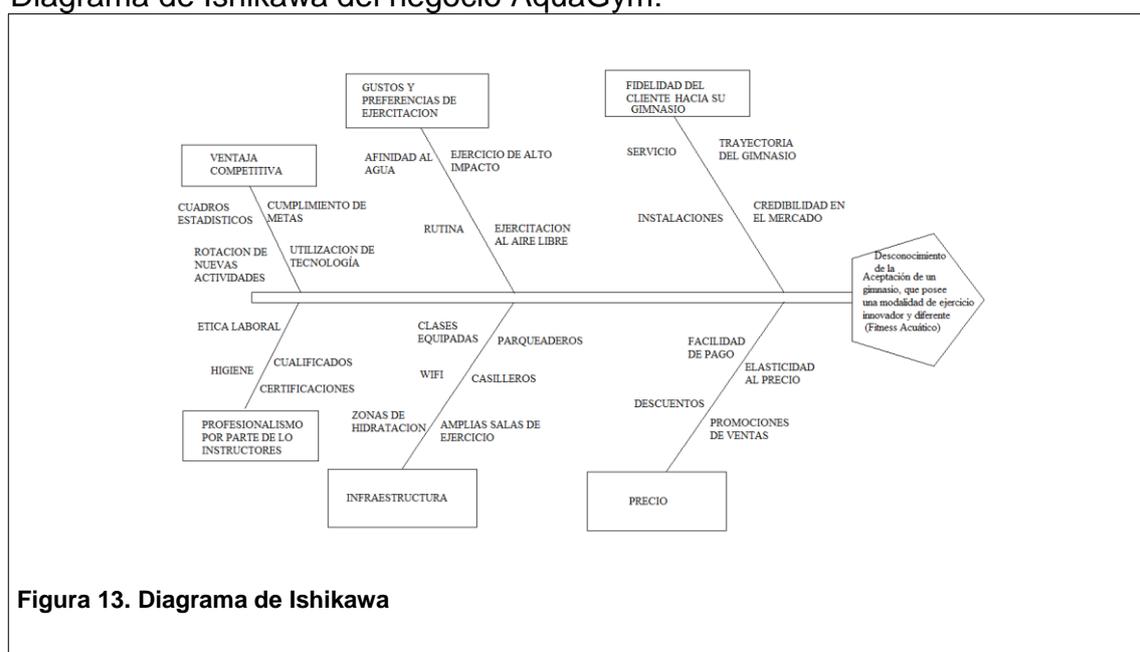


Figura 13. Diagrama de Ishikawa

Objetivo General de la Investigación

Medir el grado de aceptación y asistencia de AquaGym ante la apertura de éste al ser un gimnasio especializado en fitness acuático, en el Valle de Cúmbaya para el año 2016, mediante herramientas de investigación, tanto cualitativas como cuantitativas.

- **Objetivos Específicos de la Investigación:**

- 1) Investigar los gustos y preferencias de los clientes hacia el fitness.
- 2) Conocer la preferencia de ubicación del servicio de gimnasio.
- 3) Conocer acerca de la competencia indirecta que tendría AquaGym.
- 4) Conocer los horarios posibles que un cliente le dedica al ejercicio.
- 5) Investigar y conocer el monto adicional que los clientes destinan para realizar ejercicio y cuánto pagan por el servicio de gimnasio.
- 6) Conocer qué canales de comunicación prefieren los posibles clientes y a través de qué medios les gustaría informarse.

Diseño de Investigación:

La definición de diseño de investigación es: *“un plan general de los métodos que se aplican para reunir y analizar los datos, como también determinar el diseño más apropiado de investigación”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados*. (p.107).

Para esta investigación se van a utilizar 2 de las tres categorías generales de diseño de investigación las cuales son:

Investigación Exploratoria, se define al *“estudio para generar ideas que sirvan para definir el problema y aumentar el conocimiento de los motivos, actitudes y conductas de los consumidores”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados*. (p.107).

Investigación Descriptiva, se define al *“estudio que responde las preguntas quién, qué, cuándo, dónde, y cómo”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados*. (p.107).

Necesidades y Fuentes de Información:

Según el objetivo general establecido, se definen las fuentes de información que se van a necesitar para la investigación, éstas son:

Fuentes Primarias, se define a la *“Información específicamente recolectada para un problema u oportunidad de investigación del momento”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados.*). Se va a realizar encuestas con preguntas cerradas al tamaño de la muestra, como también Focus Group y entrevistas.

Fuentes Secundarias, se define a la *“Información que ya se había recopilado para otro problema o asunto”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados.*). Las cuales son: el Ministerio del Deporte, INEC, Internet.

Para clientes, proveedores, competencia, infraestructura, expertos

Tabla 22. Necesidades y Fuentes de Información

NECESIDAD	FUENTE PRIMARIA	FUENTE SECUNDARIA	METODOLOGÍA
1) CLIENTES			
Definir el perfil del cliente	Cliente potencial	INEC	Encuesta/análisis de datos
Conocer percepciones y puntos de vista hacia el negocio	Cliente potencial		Focus Group
Conocer el comportamiento y necesidades de los clientes	Expertos		Entrevista
Conocer la predisposición de prueba del	Cliente potencial		Entrevista/ Focus Group

servicio			
Conocer la frecuencia y periodicidad de ejercitación	Cliente potencial		Entrevista/ Focus Group
Conocer nivel socioeconómico y disponibilidad de gasto en el servicio	Cliente potencial		Entrevista/ Focus Group
2) PROVEEDORES			
Identificar cantidad y potenciales proveedores		Tecnologías de información	Análisis de datos
Stock, ubicación, calidad		Tecnologías de información	Análisis de datos
Entrega, pagos, negociación	Proveedores potenciales		Entrevista
3) COMPETENCIA			
Posibles competidores	Cliente potencial		Encuesta/Focus Group
Ubicación	Cliente potencial		Encuesta/Focus Group
Honorarios	Cliente potencial		Encuesta/Focus Group
4) INFRAESTRUCTURA			
Zona de preferencia	Cliente potencial		Encuesta/Focus Group
Servicios	Cliente potencial		Encuesta/Focus Group

adicionales					
5) BENEFICIOS Y CONOCIMIENTO DEL SERVICIO					
Beneficios y necesidades del fitness acuático	Experto			Entrevista	

Información Secundaria Proveedores

En la parte del análisis de las 5 fuerzas de PORTER, se menciona y se concluye que es una oportunidad importar los productos de fitness acuáticos directamente al productor, en vez, de comprar dentro del país a los importadores o terciarios, ya que los costos serían bajos y con una gama más amplia de opciones en cuanto a los productos.

AQUQUATIX

Un proveedor muy reconocido de productos acuáticos de Italia, ya que proveen una gran variedad de artículos, como también para diferentes disciplinas del fitness acuático.

Para más información visitar la página web: (AQUQUATIX, *sf [En línea]*).

DEPOR SHOP

Es una empresa proveedora de productos para fitness en general, pero también cuenta con una categoría de fitness acuático. Ésta es una empresa española online.

Para más información visitar la página web de la empresa: (*Depor Shop, sf [En línea]*).

ARENA

Empresa estadounidense especializada en el fitness acuático de gran trayectoria y reconocimiento. Esta empresa se enfoca en accesorios acuáticos, materiales e indumentaria.

Para más información visitar la página web de la empresa: (*ARENA, sf [En línea]*).

Proceso de Importación y Permisos

Para la importación de los materiales que se necesitan en el negocio se ha establecido comprar directamente al fabricante en este caso sería la empresa AQQUATIX ubicada en Italia, los otros proveedores se los tomaría como provisionales en el caso de que no funcione la importación con la empresa mencionada.

El proceso para importar es sencillo ya que la empresa AQQUATIX posee una página web en la cual se puede crear una cuenta, con los datos obviamente incluidos del país al cual se va a enviar los productos, etc.

Con esto se procede a cancelar con tarjeta de crédito internacional la compra y el costo de envío; la importación se demora un estimado de un mes.

Dentro del país para poder un importar es necesario cumplir dos pasos que se especifica en la página web de la aduana del Ecuador (*Aduana Ecuador, sf, online*).

Paso 1:

Registrar el RUC del negocio en el Servicio de Rentas Internas, después se procede a adquirir el certificado digital de importador y proceder en una de dos entidades como el Banco Central Online o Security Data Online para realizar la firma electrónica y autenticación del negocio.

Paso 2:

Registrarse en el portal de ECUAPASS, en este se crea un usuario y contraseña, se acepta las políticas de uso y se registra la firma electrónica.

(Para más información verificar el Anexo 8)

El costo aproximado de la importación del material fitness acuático es de \$1.000 USD.

3.1 Mercado relevante y Cliente Potencial**Segmentación de Mercado:**

La población objetiva se define como: *“un grupo específico que se observará o al que se formularán las preguntas para obtener la información deseada”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados*. (p. 100) .

Para poder determinar el mercado meta se debe realizar una segmentación del mercado la cual se define como: *“la división del mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos”* (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*. (p.166).

Dentro de las principales variables que se necesita para la segmentación de mercados son:

Segmentación Geográfica, se define al *“dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o vecindarios”* (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*. (p.166).

Segmentación Demográfica, se define al *“dividir un mercado en grupos con base en variables demográficas tales como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad”* (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*. (p.166).

Segmentación Psicográfica, se define al *“dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida, o las características de la personalidad”* (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*. (p.166).

Segmentación Conductual, se define al “dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores a un producto” (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*. (p.166).

➤ Geográficas

- País: Ecuador
- Región: Quito
- Tamaño de la ciudad: 1´608.000
- Densidad: Urbana
- Clima: Impredecible

➤ Demográficas

- Edad: de 50 a 70 años
- Género: Masculino y Femenino
- Ingresos: Mayor o igual a \$2.500 USD al mes
- Ocupación: profesionales, funcionarios, propietarios de negocios, oficinistas, jubilados.
- Educación: Estudios de tercer nivel en adelante
- Generación: Baby boomer, generación Y

➤ Psicográficas

- Clase social: media alta y alta
- Estilo de vida:
- Personas que analizan mucho o soportan la decisión de compra con gran cantidad de información
- Activos físicamente
- Personalidad: Sociables

➤ Conductuales

- Beneficios: Calidad, buen servicio
- Estatus de usuario: Potencial, primerizos
- Actitud hacia el producto: Entusiasta, positivo

Mercado Objetivo:

¿Cuál es el mercado?

Personas de 50 a 75 años de edad de nivel socioeconómico medio-alta y alta. Que sean habitantes de los Valles de Cúmbaya y Tumbaco, y de la zona de Nayón.

El libro de Desarrollo Humano de Papalia y Feldman encasilla a las edades en grupos principales según sus etapas de vida. Dentro de estos grupos las personas de 40 a 65 años de edad están clasificadas en el grupo de Adultez media y de 65 años en adelante están clasificados en adultez tardía. Por lo tanto el mercado objetivo del negocio abarca dos grupos. (Papalia, D. y Feldman, R. (Eds.). (2012). *Desarrollo Humano.*)⁹⁴.

Mercado Potencial

- Sexo: Hombres y Mujeres (Cúmbaya)

Tabla 23. Sexo Cúmbaya

CÚMBAYA	
HOMBRES	MUJERES
15.248	16.215
TOTAL	31.463

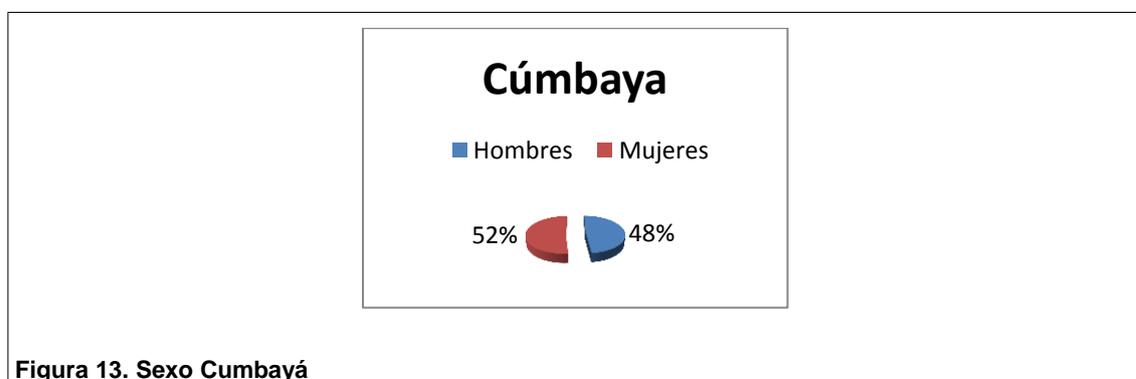
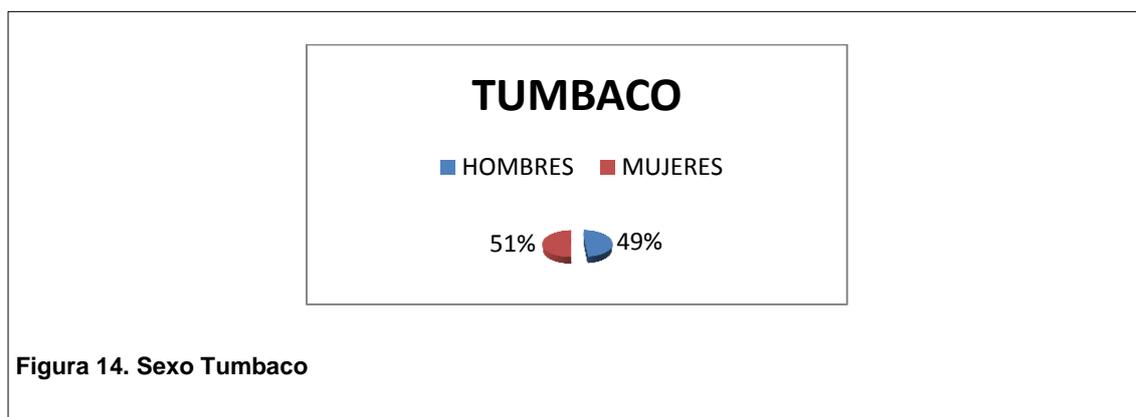


Figura 13. Sexo Cumbayá

- Sexo: Hombres y Mujeres (Tumbaco)

Tabla 24. Sexo Tumbaco

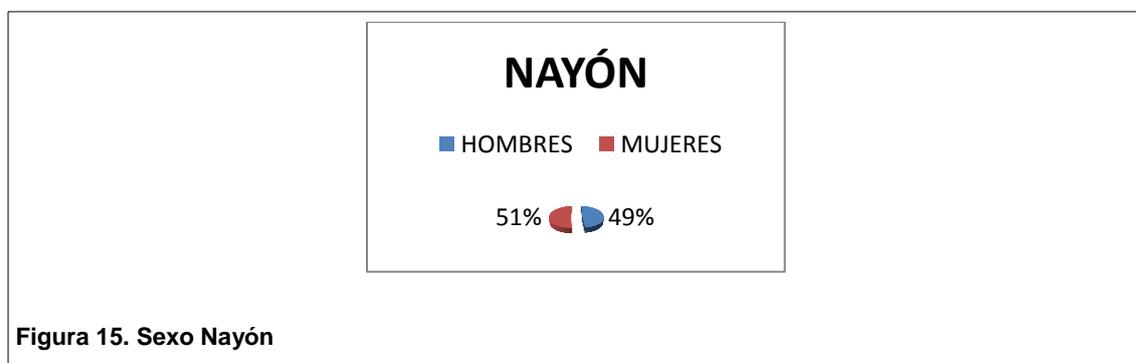
TUMBACO	
HOMBRES	MUJERES
24.448	25.496
TOTAL	49.944



- Hombres y Mujeres (Nayón)

Tabla 25. Sexo Nayón

NAYÓN	
HOMBRES	MUJERES
7.628	8.007
TOTAL	15.635



Total población de hombres y mujeres en las zonas de Cumbaya, Tumbaco y Nayón.

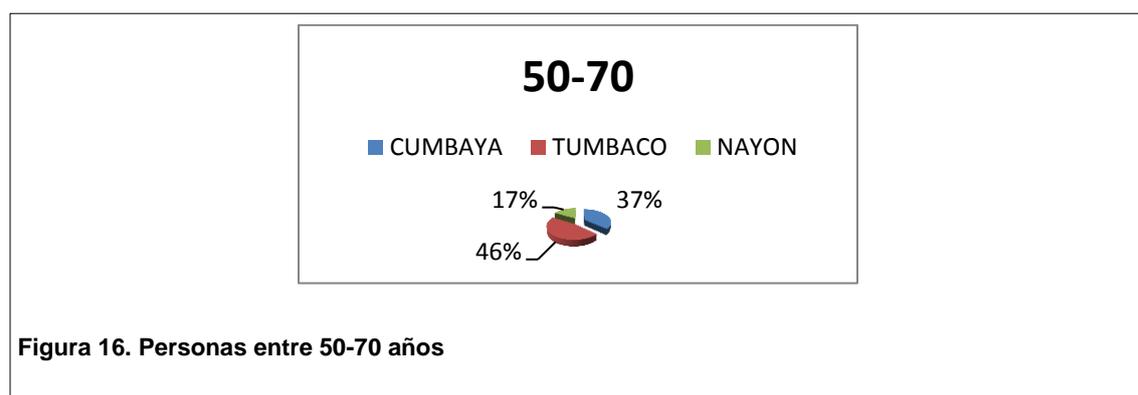
97.042 PERSONAS

Mercado Disponible

- Edad:

Tabla 26. Personas entre 50-70 años

50 - 70	
CUMBAYÁ	5.662
TUMBACO	2.582
NAYÓN	7.194
TOTAL	15.438



Mercado Objetivo

Tabla 27. Nivel Socioeconómico

Nota: Toda la investigación fue tomada de

- (Gobierno de Pichincha, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cúmbaya. 2012 [En línea]).
- (Gobierno de Pichincha, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Tumbaco. 2012 [En línea]).
- (Gobierno de Pichincha, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Nayón. 2012 [En línea]).

NIVEL SOCIOECONÓMICO	
ALTO	4.446
MEDIO ALTO	1.729
TOTAL	6.175

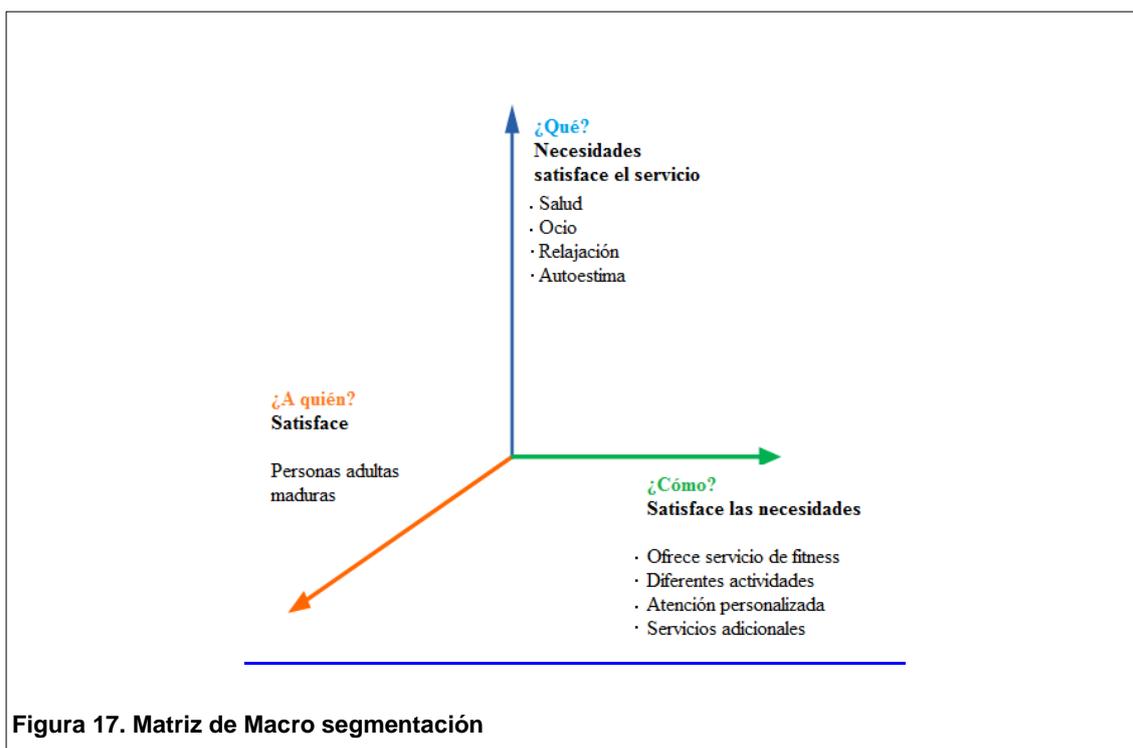


Figura 17. Matriz de Macro segmentación

3.2 Investigación

Investigación Cualitativa:

Según el libro Investigación de Mercados define a investigación cualitativa como: *“Recolección de datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observación o datos hallados”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). Investigación de Mercados.).

Entrevista exhaustiva (Experto)

El libro de Investigación de mercados define a la entrevista exhaustiva como: *“proceso formal en el cual un entrevistador competente formula a un sujeto preguntas semiestructuradas en un encuentro en persona”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). Investigación de Mercados.).

Informe entrevista con experto 1

Lic. Pamela Pazmiño (Fisioterapeuta Deportiva e integral)

FISIOSPORT

Cúmbaya, frente a la clínica San Francisco, 2do piso.

Telf.: 2040593

1) ¿Qué cambios naturales sufre el cuerpo humano a partir de los 50 años?

Ya empieza a haber una degeneración en todas sus células, a nivel neuronal su cerebro empieza a haber una degeneración, también una alteración en las células del músculo, pérdida de fuerza, pérdida de masa muscular, pérdida de elasticidad, pérdida de equilibrio, pérdida de coordinación.

2) ¿Qué cuidados debe tener una persona de 50 años en adelante?

Mantener el ejercicio físico para evitar o limitar el avance de una enfermedad como la osteoporosis, realizar ejercicio físico para evitar la artrosis, la artritis que les ayuda mucho, y en casos de demencia senil que también les ayuda

mucho el ejercicio, ya que estos problemas se desarrollan a partir de los 50 años.

3) ¿Qué tan recomendable es realizar ejercicios en agua?

El agua es muy importante para trabajar en este tipo de pacientes porque al momento que el cuerpo se introduce en el agua se disminuye el peso pero a la vez el agua te ofrece resistencia, por lo tanto como no tiene carga, no tienes impacto entonces evitamos el dolor de las rodillas, de la cadera, columna y tobillos que ya es muy frecuente en esas de edades de 50 a 75 años, por eso es que si se recomienda trabajar en agua algunos ejercicios de resistencia, coordinación.

4) ¿Qué beneficios traen realizar ejercicios en agua?

Al trabajar en agua mejoras la capacidad cardiovascular, mejoras la oxigenación del cuerpo, mejoras flexibilidad, mejoras fuerza muscular, la temperatura del agua les ayuda a relajarse, a relajar los músculos y a sentir que si pueden hacer algo, que no tienes dolor y si puedes hacer ejercicio.

5) ¿Cuántas horas es recomendable que una persona de 50 años adelante realice ejercicios?

Depende de los objetivos que quieras conseguir, si una persona quiere bajar de peso hay autores que recomiendan entre una y dos horas de ejercicios que pueden ser distribuidas a largo del día, pero se recomienda de corrido entre 30 y 40 minutos para mantener sus capacidades físicas.

6) ¿Qué cuidados se debe tener al realizar ejercicios en agua?

Yo les recomiendo a los pacientes si es que es posible ingresar a la piscina con zapato para agua para evitar resbalarte, que haya un ingreso adecuado para estas personas, porque muchos de ellos tienen prótesis de rodilla, de cadera y no pueden bajar por las escaleras comunes de una piscina, sería factible que la instalación posean una especie de rampa, también que la piscina posea pasamanos para seguridad.

7) ¿Qué recomendaciones sugeriría usted para un gimnasio en agua dentro del ámbito médico?

Como en la pregunta anterior, utilizar rampas, antideslizantes, utilizar materiales como pesas, ligas, bicicletas siempre y cuando se adapten al medio, la piscina debe ser exclusiva para ese tipo de actividades, carriles bien definidos, con una profundidad regular en toda la piscina, más o menos a la altura del pecho para que se pueda trabajar, ya que hay pacientes que no pueden nadar y el trabajo en agua no es nada sino realizar ejercicios.

8) ¿Qué tipo de ejercicios sugiere para actividades en agua?

El agua nos ofrece muchas posibilidades de trabajo para todos los pacientes, inclusive los que tienen cirugía de columna, para prótesis de miembro inferior, superior, para deportistas, para entrenamiento, por ejemplo para un deportista profesional con algún tipo de lesión.

Para el trabajo en el agua se recomienda utilizar elásticos, pesas, flotadores, bicicletas, trotar en el agua, realizar saltos, algunos ejercicios de aprendizaje de natación también se combinan para tener una mejor flotabilidad.

9) ¿Usted sugeriría una evaluación médica física antes de realizar actividades físicas?

Si es necesario porque si estamos hablando de una población de 50 a 75 años ya hay problemas de hipertensión, hay problemas de colesterol alto, del corazón, de demencia senil, así que por precaución se recomienda que todas las personas se realicen un chequeo general.

10) ¿Usted recomendaría a sus clientes la práctica de ejercicios en agua?

Si siempre se les recomienda dentro de la fase de la rehabilitación hay patologías que no nos permiten hacer cargas y que es más fácil realizar en el agua por el nulo impacto del peso en el agua. El agua no permite tener riesgos de lesión.

11) ¿Conoce usted algún gimnasio que sea en agua?

Aquí no hay ninguno, no he visto, solo hay piscinas y un profesor que es especializado para la columna que trabaja en agua.

12) Usted cree que sería viable realizar este tipo de gimnasio?

Si como rehabilitación magnífico, como ejercicio también, me parece una muy buena idea y ayudaría a muchas personas ya que no se está dejando de lado a las personas que por la edad no realizan o se limitan a hacer ejercicios.

Conclusiones

- Hay que tomar muy en cuenta el diseño de la instalación, ya que por el tipo de segmento se necesitan cuidados especiales, como las entradas a la piscina, seguridad para la estabilidad de la persona en general.
- Crear un gimnasio en agua sería muy viable ya que si se necesita trabajar en agua para el target seleccionado y es un tipo de actividad física descuidada por el hecho de que muchas personas no saben nadar.
- Se podría realizar alianzas estratégicas con fisioterapias ya que éstas necesitan mucho del medio acuático para la rehabilitación del paciente, el problema es que no hay profesionales ni espacios los cuales sean seguros para los pacientes.
- Los materiales que se utilicen deben ser seguros y que netamente sean para uso en agua, para dar un mejor servicio y que la persona trabaje mejor.
- Hay que tomar en cuenta que los instructores que se tengan deben ser profesionales ya que muchas de las personas del target seleccionado poseen algún tipo de enfermedad o problema, por ende el trabajo debe ser distinto y adecuado.
- Se debe incluir en la lista de recursos humanos a un doctor o enfermería, para mantener la seguridad y en caso de emergencias tener un respaldo de un profesional.

Informe entrevista con experto 2

David Hinojosa (Lic. Administración de Empresas y Finanzas)

Nouba CrossFit

Cumbayá

099 983 8211

- 1) ¿Cómo llegó a la idea de abrir su gimnasio, que tipo de investigación de mercado utilizó, y cómo definió su mercado objetivo?

La idea surgió por la necesidad que pudimos encontrar en la población de un centro deportivo que tenga las facilidades y brinde también el servicio adecuado para un creciente nicho de mercado deportivo en el país. La investigación de mercado realizada fue hecha en los valles de Cumbayá y Tumbaco apoyado en encuestas e investigación acerca del nivel socio económico y preferencias de deportes. El mercado objetivo fue definido en base al resultado de la investigación.

- 2) ¿Cómo fué su experiencia en cuanto a permisos legales para la apertura de su gimnasio (tiempo, inversión, tipo de permisos)?

El proyecto fue trabajado en “papeles” durante 6 meses recabando toda la información acerca de la parte legal. La cual consistió primero en constituir una compañía limitada, abrir un RUC, nombrar un gerente general y encontrar un contador. Segundo, encontrar un local que el municipio permita realizar el tipo de actividad. Tercero, pagar las patentes municipales y LUAE (permiso único de funcionamiento otorgado por el municipio de Quito), de esta manera obtener el permiso de operación de los bomberos.

La inversión en todos estos trámites fue alrededor de \$1200.

- 3) ¿Cómo planificó el diseño de la instalación de su negocio, necesito asesoría, qué capacidad tiene el gimnasio y qué capacidad tiene por clase?

Previamente, en la etapa de planificación junto con los resultados del estudio de mercado, se definió la estructura necesaria para la operación de Nouba Crossfit. Los socios tenemos cerca de 5 años de experiencia dentro de la industria y sobre todo dentro del negocio. Con toda esta información se definió que tipo de local es el necesario y que estructuras son las correctas para funcionar. Es así, se enlisto que el local debe tener por lo menos 400 m² de área en un solo ambiente, tiene que tener por lo menos 6 metros de altura, el piso tiene que ser de concreto, paredes rígidas y por ultimo pero no menos importante con gran capacidad de ventilación. Con estas especificaciones mínimas el box tiene una capacidad para 250 personas al mes con clases máximas de 25 personas.

- 4) ¿Con qué frecuencia realiza mantenimiento de la instalación, con qué frecuencia renueva los equipos?

El mantenimiento es realizado semanalmente, ya que para nosotros es muy importante que el local se encuentre en óptimas condiciones para nuestros clientes. Los clientes valoran mucho que las instalaciones estén en buenas condiciones, limpias y ordenadas. Esta característica es clave y distintiva en Nouba CrossFit. Los equipos tienen una vida útil de 3 años y al término de este tiempo está planeada la renovación.

- 5) ¿Cuáles son sus proveedores en cuanto a equipos?

Nuestro principal proveedor es Supremacy marca internacional encargada de la producción y comercialización del equipo.

Y tenemos un proveedor nacional, Taurus, como por ejemplo para el piso de caucho y estructura metálica que este proveedor tiene una buena calidad por lo cual fue contratado.

6) ¿Cómo se constituye su estructura organizacional?

En la estructura organizacional esta un gerente general, una contadora, tres coaches, una coordinadora de relaciones públicas y comunicación.

7) ¿Por cuál medio de comunicación reclutó a su personal, cómo estableció el tipo de conocimientos y destrezas necesarias para el puesto?

El personal de Nouba está constituido por sus propios dueños y socios. Y el personal que ha sido contratado fue mediante comunicación directa y entrevista con el gerente general. En la entrevista se consideró que la persona cuente con el conocimiento específico de Crossfit el cual es validado con un certificado emitido por la misma marca y además este afín con los valores organizacionales de Nouba.

8) ¿Cada que tiempo capacita a su personal?

El personal está siendo evaluado cada 3 meses y también en ese tiempo se identifican oportunidades de mejora en donde se planifican capacitaciones en el mes siguiente.

9) ¿Qué tipo de pago acepta en su negocio?

Nouba CrossFit consideró necesarias 3 formas de pago:

Efectivo, transferencia y cheque bancario. En 9 meses los clientes no han tenido ningún inconveniente con estas formas de pago y además por ser un emprendimiento que está en su etapa de crecimiento Nouba en este momento no considera necesario tener los costos fijos y variables de una entidad de tarjetas de crédito.

10) ¿Para cuantos meses estableció su capital de trabajo al inicio del negocio?

Nouba estableció un capital de trabajo para 6 meses.

11) ¿Qué tipo de publicidad realiza en su negocio?

La publicidad realizada principalmente es en vallas, pautas en redes sociales, radio y eventos masivos como ferias.

12) ¿Qué tipo de promociones realiza en su negocio, cada que tiempo realiza promociones, que porcentaje económico destina a las promociones?

Las promociones de Nouba están enfocadas en el beneficio del cliente y también del posible cliente. Son basadas en descuentos atractivos por temporadas. El % destinado a promociones es menos del cerca del 1%.

13) ¿Qué estrategias de marketing aplicó en el negocio?

El servicio es diferenciado del de la competencia, ya que se basa en un sistema semi-personalizado que busca evitar cualquier tipo de lesión y máximas los resultados.

El precio es superior al que ofrece al mercado por su calidad y calidez.

Un lugar cómodo, limpio y seguro para realizar el entrenamiento creemos que es una estrategia clave para obtener clientes y mantenerlos.

Mantener una comunicación asertiva y de mucha exposición en redes sociales junto a profesionales en el campo. Se desarrolló una planificación de marca.

Conclusiones:

- Para abrir un negocio es necesario tener conocimientos de negocios o administración, ya que es fundamental saber cómo se mueve el mercado y que tipo de pasos e investigación se necesita para constituir un negocio, Nouba CrossFit es un gimnasio nuevo pero que con una buena administración y herramientas de publicidad ha logrado establecerse en el mercado y ser reconocido dentro del fitness.
- La obtención de permisos legales para el funcionamiento de un gimnasio es fácil y se ve como una oportunidad, pero el tiempo de obtención de permisos puede ser una barrera si se quiere abrir un gimnasio lo más pronto posible.

- Para el diseño de una instalación se necesita tener conocimientos previos de cómo funciona la dinámica de un gimnasio en este caso especializado en Crossfit, de lo contrario se necesita asesoramiento de una persona especializada en instalaciones deportivas.
- En el caso de gimnasios especializados en el Ecuador son pocos los proveedores de materiales deportivos, por esto, las personas se ven obligadas a importar.
- Es necesario que los entrenadores posean un certificado de especialización.
- Realizar publicidad en eventos deportivos atrae a nuevos clientes y se tiene un mejor información del negocio.
- En el caso de abrir un nuevo negocio no es factible realizar convenios con tarjetas de crédito, ya que el capital de trabajo puede superar los 3 meses, por el tiempo que se demoran los bancos en devolver la transacción.

Investigación en Grupos de Enfoque

El libro de investigación de mercados define al FOCUS GROUP como: *“reunión formal de un grupo de personas para una discusión espontánea de un tema o concepto particular”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados.* (p.177).

- Focus Group:

En esta investigación cualitativa se reunió a 8 personas entre las edades de 50 a 70 años, 4 mujeres y 4 hombres.

El Focus Group tuvo una duración de 1 hora y media.

- En un principio se les dio una introducción acerca del negocio, como: ¿qué es el fitness acuático?, ¿cuáles son sus beneficios?, ¿cómo funciona el fitness acuático?, ¿cuáles son las actividades que se podrían realizar?

- Partiendo de ésta introducción se procedió a discutir acerca de qué es lo que les motiva realizar ejercicio físico, cuando empezaron a realizarlo y ¿por qué?, se habló también acerca del cambio que tiene el cuerpo humano en la edad madura y llegaron a concluir que a partir de los 45 – 50 años empieza su cuerpo a funcionar diferente, como la reducción de los músculos que por ende, la persona se torna más débil físicamente y no pueden seguir teniendo el mismo entrenamiento que una persona más joven, y con esta conclusión se les vuelve más difícil buscar actividades físicas que no les cause mucho impacto en sus articulaciones y que sea de una intensidad intermedia.
- Con esto se partió a mencionar sobre el fitness acuático y los beneficios que conlleva practicarlo. Se tuvo reacciones positivas acerca de esta nueva actividad física, e interés hacia su práctica. De acuerdo a esto, se procedió a preguntar el tipo de instalaciones que les interesaría, las actividades a realizar, los horarios de práctica, y cuanto estarían dispuestos a pagar por este servicio.

Conclusiones:

- Las personas piensan que el fitness acuático tendría una gran acogida ya que es un ejercicio que no maltrata su cuerpo y es una actividad innovadora en el país.
- Se concluye que la propuesta de negocio tiene una aceptación positiva por parte de los entrevistados, y genera un gran interés acerca de esta nueva modalidad, al punto de pedir fechas de apertura y costos.
- En un principio los entrevistados pensaban que el fitness acuático se trata de natación y se deduce que se tiene que crear una buena campaña informativa acerca de esta nueva actividad fitness, ya que las personas subrayan que no todos saben nadar con estilo y se crea una confusión y reacción negativa al escuchar el medio acuático como ejercicio.

- Las personas están dispuestas a pagar el precio mensual que se estima para el negocio, ya que los beneficios que trae el fitness acuático sobrepasan sus expectativas
- La mayoría de los entrevistados prefieren realizar el fitness acuático en la mañana y un porcentaje menor en la tarde, ya que prefieren la tarde para sus actividades de diario.

Investigación Cuantitativa:

Según el Libro Investigación de Mercados define a investigación cuantitativa como: *“diseños de encuesta en la que se recalca el uso de preguntas formales uniformadas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). Investigación de Mercados.).

Cálculo de la muestra

El Libro Investigación de Mercados define a muestra como: *“grupo de personas u objetos tomado de la población objetivo”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). Investigación de Mercados. (p.178).

- Mercado Objetivo: 6.175 personas
- Tipo de diseño de muestreo: el método más factible es el de cuota (*“método por el que se selecciona a los participantes de acuerdo con cuotas pre especificadas relativas a la demografía, las actitudes, los comportamientos u otros indicadores”*, (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). Investigación de Mercados.), ya que se tiene características de la segmentación como edad (50-75 años), la clase social.
- Tipo de método a utilizar: El tipo de método que se a utilizar es el probabilístico *“todo miembro de la población objetivo tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). Investigación de Mercados.), ya que no se posee una base de datos del mercado objetivo.
- Muestra: 361

Nota: El cálculo de la muestra se realizó a través de la fórmula de poblaciones finitas, ya que se tiene conocimiento de la población objetivo.

$$n = \frac{N \cdot Z_a^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{6.175 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}{0,05^2 \cdot (6.175-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}$$

$$n = 361$$

- N = 6.175 personas (Total de la población)
- $Z_a^2 = 1,96^2$ (Seguridad)
- p = 50% (Proporción esperada)
- q = 50%
- d = 5% (Precisión)

(Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados.* (p.178).

Encuesta

El libro de Investigación de Mercados define que, los métodos de investigación por encuestas son: *“técnicas de investigación para recolectar grandes cantidades de datos con formato de preguntas y respuestas”* (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados.* (p.185).

A través de las encuestas se pretende obtener gran parte de la información necesaria para construir el proyecto de tesis, para esta investigación se realiza dos tipos de encuestas las cuales son:

Encuesta aplicadas por personas: *“Técnicas de recolección de datos que requieren la presencia de un entrevistador capacitado para que haga las*

preguntas y anote las respuestas del sujeto” (Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). Investigación de Mercados. (p.185).

La encuesta tendrá una estructura que en su mayoría proponen preguntas cerradas y unas pocas abiertas, éstas de acuerdo a los objetivos de la investigación y el tipo de información que se necesite.

Como encabezado de la encuesta, tendrá el nombre de la Institución, la facultad, y una pequeña introducción del proyecto. A continuación se enumerarán las preguntas abiertas y cerradas y como final un cuadro de datos adicionales como sexo, edad, y zona de residencia, y un agradecimiento por la colaboración del entrevistado.

Prueba de la Encuesta

Una vez redactada la encuesta se va a proceder a realizar una prueba piloto la cual va a ayudar a encontrar posibles problemas en cuanto al diseño del cuestionario o confusión con las preguntas, las cuales pueden estar mal redactadas, con este resultado de la prueba piloto se podrá construir un cuestionario válido, confiable y operativo.

Encuesta Proyecto de Tesis (PILOTO)

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS (UDLA)

Esta encuesta está dirigida para tener conocimiento del nivel de aceptación de un gimnasio en agua, que tiene como actividades: Aqua Spinning, Aqua Pilates, Aqua Yoga, Aqua Step, Aqua Aerobics, Aqua Baile. Los beneficios al ejercitarse son varios pero los principales es la reducción del impacto en las articulación y el aumento de la capacidad cardiopulmonar

1) ¿Usted realiza algún tipo de actividad física?

Sí

No

Si su respuesta es no pase directamente a la pregunta 6

2) ¿Qué tipo de actividad física realiza?

.....

3) ¿Con qué frecuencia a la semana usted realiza ejercicio físico?

De 3-4 veces a la semana

De 5-6 veces a la semana

4) ¿Qué tiempo al día le dedica al ejercicio físico?

30 min

1 hora

horas

horas en adelante

5) ¿En qué lugar usted realiza sus actividades físicas?

.....

6) ¿Conoce usted cuales son los beneficios al ejercitarse en agua?

Sí

No

Cuales:.....

7) ¿Conoce usted algún gimnasio que tenga sus actividades netamente en agua?

Sí No

Cuál:.....

8) ¿Estaría usted dispuesto a asistir a un gimnasio con actividades netamente en agua como: Aqua Spinning, Aqua Pilates, Aqua Yoga, Aqua Step, Aqua Aerobics, Aqua Baile?

Sí No

¿Por

qué?.....

9) ¿En qué horarios les gustaría asistir al gimnasio en agua?

- En la mañana
- En la tarde
- En la noche

10) ¿En qué zona usted preferiría asistir al gimnasio en agua?

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> San Patricio | <input type="checkbox"/> La Primavera |
| <input type="checkbox"/> Reservoirio de Cúmbaya | <input type="checkbox"/> Tumbaco |
| <input type="checkbox"/> Miravalle | |

11) ¿Qué tipo de servicios adicionales le gustaría tener en el gimnasio en agua?

- Tienda de materiales especializados en agua
- Cafetería especializada en nutrición
- Otros:.....

12) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por asistir al gimnasio en agua?

- De \$70 a \$90 dólares mensuales
- De 81 a 90 dólares mensuales
- De 91 a 100 dólares mensuales

Datos adicionales:

Edad:.....

Sexo:.....

GRACIAS POR SU TIEMPO Y CONSIDERACIÓN

Resultados de Prueba Piloto

Se realizó 20 encuestas como prueba piloto en un gimnasio reconocido del área de Cumbayá Jannine´s Gym, dirigido a 10 hombres y 10 mujeres entre las edades de 50 a 70 años y se obtuvo como resultado los siguientes cambios:

Tabla 28. Registro de cambios en la encuest

REGISTRO DE CAMBIOS				
NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES	CAMBIO PREGUNTA U OPCIONES	JUSTIFICACIÓN
2	¿Usted realiza algún tipo de actividad física?	Pregunta abierta, espacio en blanco	Opciones: musculación, trotar, fitness, artes marciales, ciclismo, otros.	Las respuestas son muy diversas al ser preguntas abiertas, se le dan opciones
3	¿Con qué frecuencia a la semana usted realiza ejercicio físico?	De 3-4 veces a la semana De 5-6 veces a la semana	Opciones: de 1 a 2, 3 a 4, 5 a 6, 7, veces por semana.	Se le da más opciones al encuestado para un mejor entendimiento
4	¿Qué tiempo al día le dedica al ejercicio físico?	1 hora, 2 o 3 horas en adelante	Opciones: 30 minutos, 45 minutos, 1, 2, 3 o mas horas diarias.	Se le da más opciones al encuestado para un mejor entendimiento
5	¿En qué lugar usted realiza sus actividades físicas?	Pregunta abierta, espacio en blanco	Opciones: aire libre, gimnasio, hogar	Las respuestas son muy diversas al ser preguntas abiertas, se le dan opciones
6	¿Conoce usted cuales son los beneficios al ejercitarse en agua?	Si o No Cuales: espacio en blanco..	Reducción de impacto en las articulaciones Reducción del peso corporal al 90% Aumento de capacidad cardio pulmonar Relajación, otros	Se le da más opciones al encuestado para un mejor entendimiento
9	¿En qué horarios les gustaría asistir al gimnasio en agua?	En la mañana, en la tarde, en la noche	7 a 9 am 9 a 11 am 11 am a 1 pm 1 pm a 3 pm 3 pm a 5 pm 5 pm a 7 pm 7 pm a 9 pm	Se le da más opciones al encuestado para un mejor entendimiento
11	¿Qué tipos de servicios adicionales le gustaría tener en el gimnasio en agua?	Tienda de materiales especializados en agua, cafetería, y otros:.....	Cafetería Piscina polar Masajes Nutricionista Deportólogo Otros	Se le da más opciones al encuestado para un mejor entendimiento
13	¿Qué es lo más importante para usted? (Marque del 1 al 8, siendo 1 el más importante y 8 el menos)	Ambiente seguro y limpio Parqueaderos Personal calificado	Música Ubicación Precio	Nueva pregunta necesaria en la encuesta
14	¿Qué días usted preferiría asistir al gimnasio en agua?	Lunes a Viernes Fines de semana	Feriatos	Nueva pregunta necesaria en la encuesta
15	¿Qué sistema de pago usted prediría cancelar las mensualidades?	Cheque Efectivo	Tarjeta de débito Tarjeta de crédito	Nueva pregunta necesaria en la encuesta
16	¿De qué manera le gustaría informarse acerca del servicio de	Facebook Twitter	Mensaje de texto Wha'st app Página web E-mail	Nueva pregunta necesaria en la encuesta

Encuesta Proyecto de Tesis (DEFINITIVA)

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS (UDLA)

Esta encuesta está dirigida para tener conocimiento del nivel de aceptación de un gimnasio especializado en fitness acuático.

1) ¿Usted realiza algún tipo de actividad física?

- Sí
- No

Si su respuesta es no pase directamente a la pregunta 6

2) ¿Qué tipo de actividad física realiza?

- Musculación
- Trotar
- Fitness grupal
- Ciclismo
- Ejercicio de alta intensidad
- Otros:.....

3) ¿Con qué frecuencia a la semana usted realiza ejercicio físico?

- 1-2 veces por semana
- 3-4 veces por semana
- 5-6 veces por semana
- 7 veces por semana

4) ¿Qué tiempo al día le dedica al ejercicio físico?

- 30 minutos diarios
- 45 minutos diarios
- 1 hora diaria
- 2 horas diarias
- 3 horas diarias o más

9) ¿En qué horarios le gustaría asistir al gimnasio en agua?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> De 7 a 9 am | <input type="checkbox"/> De 3 pm a 5 pm |
| <input type="checkbox"/> De 9 a 11 am | <input type="checkbox"/> De 5pm a 7 pm |
| <input type="checkbox"/> De 11 am a 1 pm | <input type="checkbox"/> De 7pm a 9 pm |
| <input type="checkbox"/> De 1 pm a 3 pm | |

10) ¿En qué zona preferiría que se encuentre el gimnasio de fitness acuático?

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> San Patricio | <input type="checkbox"/> Tumbaco |
| <input type="checkbox"/> La Primavera | <input type="checkbox"/> Miravalle |
| <input type="checkbox"/> Reservorio de Cúmbaya | |

11) ¿Qué tipos de servicios adicionales le gustaría tener en el gimnasio de fitness acuático?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cafetería | <input type="checkbox"/> Nutricionista |
| <input type="checkbox"/> Piscina Polar | <input type="checkbox"/> Otros:..... |
| <input type="checkbox"/> Deportólogo | |
| <input type="checkbox"/> Masajes Terapéuticos | |

12) ¿Con todos los servicios mencionados cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por asistir al gimnasio de fitness acuático?

- De \$80 a \$90 USD
- De \$91 a \$96 USD
- De \$97 a \$105 USD
- De \$106 a \$115 USD

13) ¿Qué es lo más significativo para usted? (Marque del 1 al 8, siendo 8 el más importante y 1 el menos importante)?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ambiente seguro y limpio | <input type="checkbox"/> Ubicación |
| <input type="checkbox"/> Parqueaderos | <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Personal calificado | <input type="checkbox"/> Promociones |
| <input type="checkbox"/> Puntualidad | |
| <input type="checkbox"/> Buena música | |

14) ¿Qué días usted preferiría asistir al gimnasio de fitness acuático?

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Lunes | <input type="checkbox"/> Viernes |
| <input type="checkbox"/> Martes | <input type="checkbox"/> Fines de semana |
| <input type="checkbox"/> Miércoles | <input type="checkbox"/> Feriados |
| <input type="checkbox"/> Jueves | |

15) ¿Qué sistema de pago usted preferiría cancelar las mensualidades?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cheque | <input type="checkbox"/> Tarjeta de débito |
| <input type="checkbox"/> Tarjeta de crédito | <input type="checkbox"/> Efectivo |

16) ¿Por cuales medios les gustaría informarse acerca del servicio de fitness acuático?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Redes Sociales | <input type="checkbox"/> E-mail |
| <input type="checkbox"/> Periódicos y Revistas | <input type="checkbox"/> Mensajes de texto |
| <input type="checkbox"/> Página Web | |
| <input type="checkbox"/> Radio y Televisión | |

Datos Adicionales:

Sexo: M F Edad: 45-55 56-66 67-77

GRACIAS POR SU TIEMPO Y CONSIDERACIÓN

Tabla 39. Matriz del Cuestionario

OBJETIVO ESPECÍFICO	
1.- Investigar los gustos y preferencias de los clientes hacia el fitness	
1) <i>¿Usted realiza algún tipo de actividad física?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Motivacional
VARIABLE ESPECÍFICA	Intereses hacia el fitness
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada
ESCALA	Nominal
2) <i>¿Qué tipo de actividad física realiza?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Motivacional
VARIABLE ESPECÍFICA	Intereses hacia el fitness
ESCALA	Intervalo
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
5) <i>¿En qué lugar realiza sus actividades físicas?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Preferencia de práctica
VARIABLE ESPECÍFICA	Lugar de práctica
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
6) <i>¿Conoce cuáles son los beneficios al ejercitarse en agua, señale cuáles?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Conocimiento
VARIABLE ESPECÍFICA	Beneficios
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Nominal/Intervalo
8) <i>¿Estaría dispuesto a asistir a un gimnasio de fitness acuático?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Disponibilidad
VARIABLE ESPECÍFICA	Asistencia
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
	8.1) <i>¿Qué tipo de actividades le gustaría</i>

	<i>realizar?</i>
VARIABLE GENÉRICA	Preferencia
VARIABLE ESPECÍFICA	Actividades acuáticas
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
11) <i>¿Qué tipos de servicios adicionales le gustaría tener en el gimnasio de fitness acuático?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Preferencia
VARIABLE ESPECÍFICA	Servicios adicionales
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
13) <i>¿Qué es lo más significativo para usted? (Marque del 1 al 8, siendo 8 el más importante y 1 el menos importante)?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Motivacional
VARIABLE ESPECÍFICA	Prioridades de servicios
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
2.- La preferencia de ubicación del servicio de gimnasio	
10) <i>¿En qué zona preferiría que se encuentre el gimnasio de fitness acuático?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Preferencia
VARIABLE ESPECÍFICA	Ubicación
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
3.- Conocer acerca de la competencia indirecta que tendría AquaGym	
7) <i>¿Conoce algún gimnasio que tenga sus actividades netamente en agua?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Conocimiento
VARIABLE ESPECÍFICA	Competencia

TIPO DE PREGUNTA	Cerrada
ESCALA	Nominal
4.- Conocer los horarios posibles y tiempo que un cliente le dedica al ejercicio	
3) <i>¿Con qué frecuencia a la semana usted realiza ejercicio físico?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Tiempo
VARIABLE ESPECÍFICA	Frecuencia
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
4) <i>¿Qué tiempo al día le dedica al ejercicio físico?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Tiempo
VARIABLE ESPECÍFICA	Dedicación
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
9) <i>¿En qué horarios le gustaría asistir al gimnasio en agua?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Tiempo
VARIABLE ESPECÍFICA	Preferencia de horario
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
5.- Investigar y conocer el monto adicional que los clientes destinan para realizar ejercicio y cuánto pagan por el servicio de gimnasio	
12) <i>¿Con todos los servicios mencionados cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por asistir al gimnasio de fitness acuático?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Preferencial
VARIABLE ESPECÍFICA	Monto de pago
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
15) <i>¿Qué sistema de pago usted preferiría cancelar las mensualidades?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Preferencial
VARIABLE ESPECÍFICA	Sistema de pago

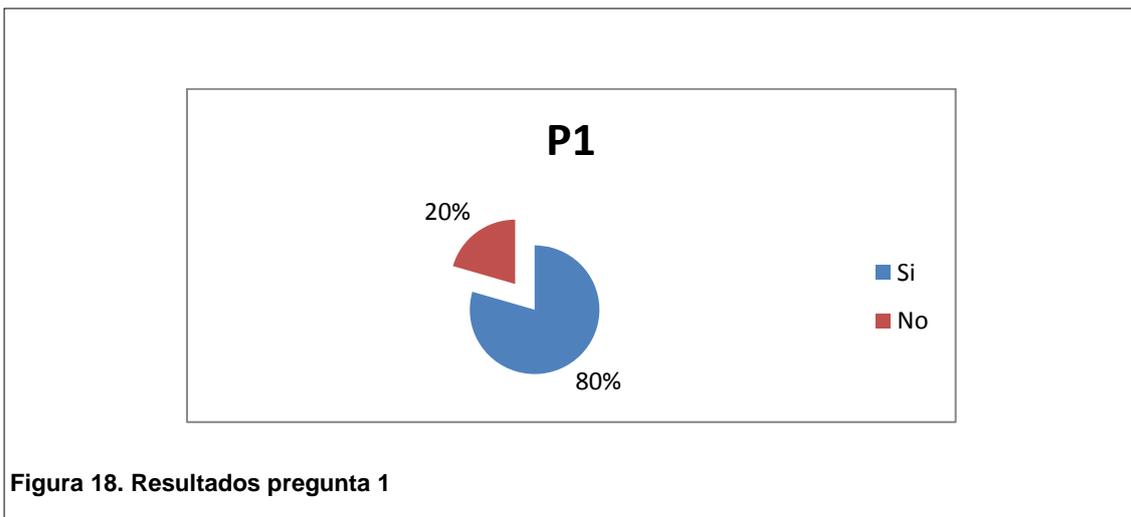
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo
6.- Conocer qué canales de comunicación prefieren los posibles clientes y a través de qué medios les gustaría informarse	
16) <i>¿Por cuáles medios le gustaría informarse acerca del servicio de fitness acuático?</i>	
VARIABLE GENÉRICA	Preferencial
VARIABLE ESPECÍFICA	Medios de información
TIPO DE PREGUNTA	Cerrada múltiple
ESCALA	Intervalo

Resultados de las encuesta

1) ¿Usted realiza algún tipo de actividad física?

Tabla 29. Resultados pregunta 1

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	80%	287
NO	20%	74
TOTAL	100%	361



Con esta pregunta se deduce que gran parte de las personas realiza actividad física y ya forma parte de su diario vivir, y ésto es una oportunidad para el negocio ya que si existe mercado y demanda para el fitness deportivo.

2) ¿Qué tipo de actividad física realiza?

Tabla 30. Resultados pregunta 2

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Musculación	16%	46
Trotar	18%	51
Fitness Grupal	33%	94
Ciclismo	15%	43
Alta intensidad	8%	25
Otros	10%	28
Total	100%	287

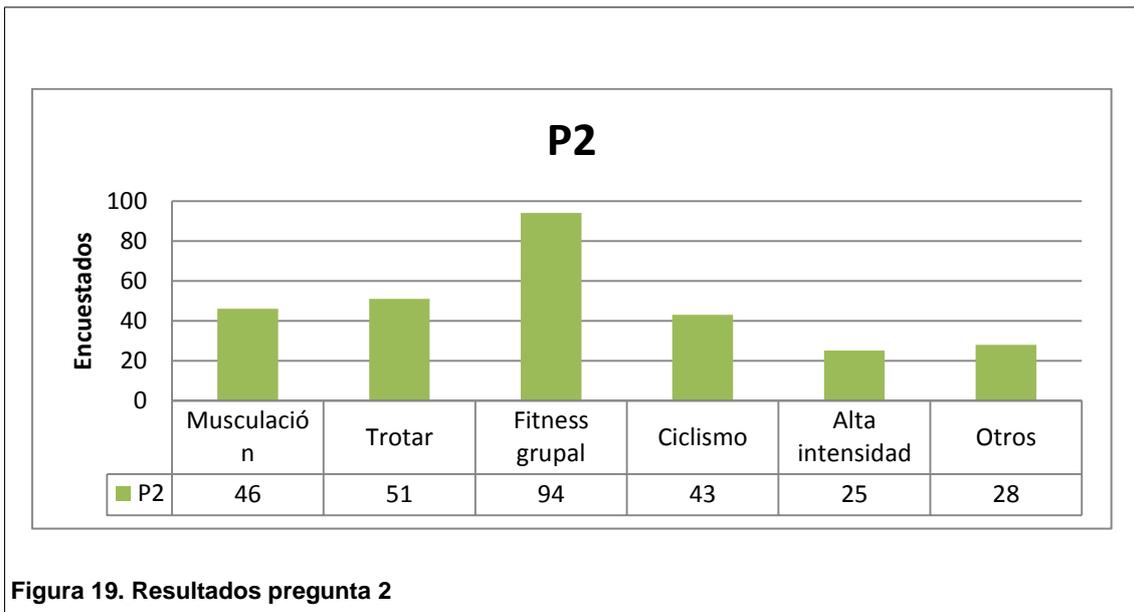


Figura 19. Resultados pregunta 2

En esta segunda pregunta se observa que las personas prefieren los ejercicios fitness grupales, ya que, aportan más competitividad y motivación a la persona, en segundo lugar al trote, en tercer lugar se tiene a la musculación o tonificación y ciclismo, y como minorías a los ejercicios de alta intensidad y otros.

3) ¿Con qué frecuencia a la semana usted realiza ejercicio físico?

Tabla 31. Resultados pregunta 3

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
1 a 2 veces por semana	20%	56
3 a 4 veces por semana	42%	122
5 a 6 veces por semana	36%	104
7 veces por semana	2%	5
Total	100%	287

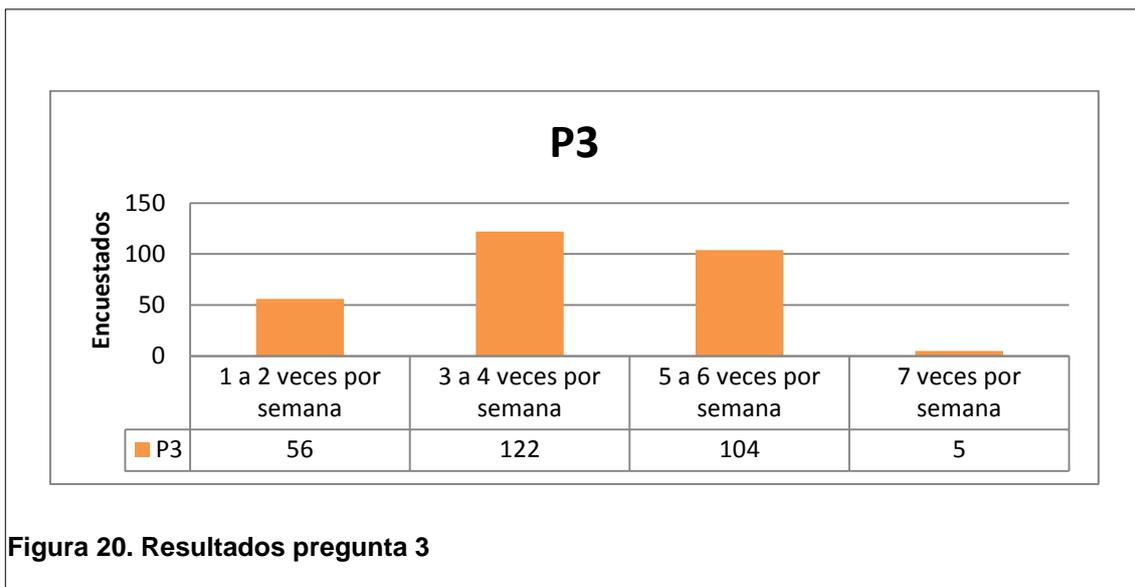


Figura 20. Resultados pregunta 3

En esta pregunta se deduce que el negocio puede funcionar los 5 días a la semana, ya que las personas que realizan ejercicio físico practican regularmente y existe demanda en el fitness deportivo. También se puede observar que las personas tienen una vida más activa y saludable.

4) ¿Qué tiempo al día le dedica al ejercicio físico?

Tabla 32. Resultados pregunta 4

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
30 min diarios	4%	12
45 min diarios	15%	43
1 hora al día	44%	126
2 horas diarias	33%	94
3 horas diarias o más	4%	12
Total	100%	287

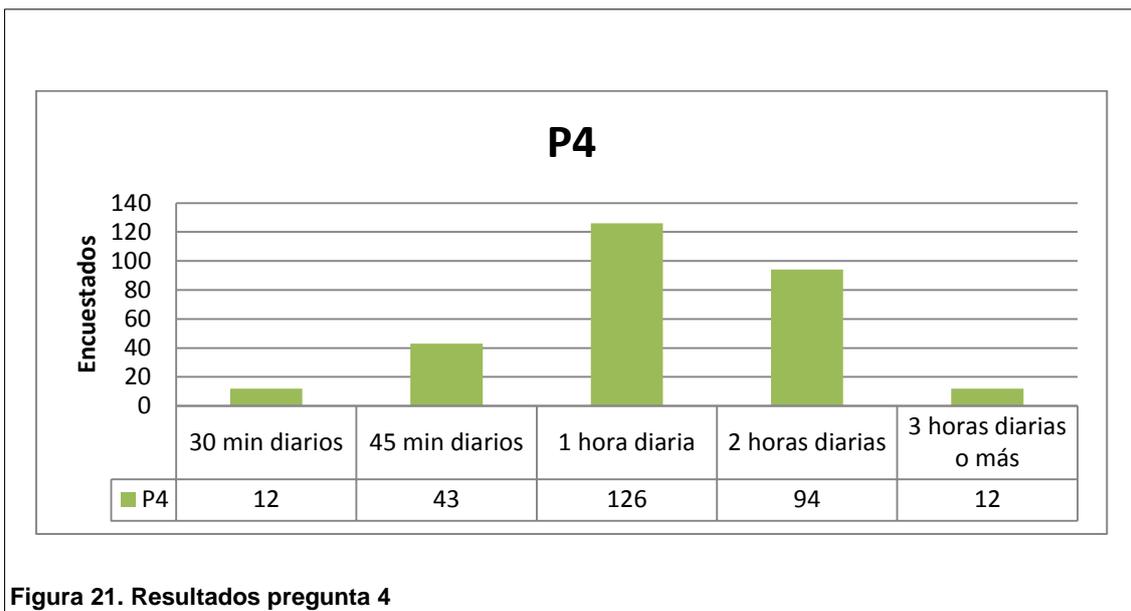


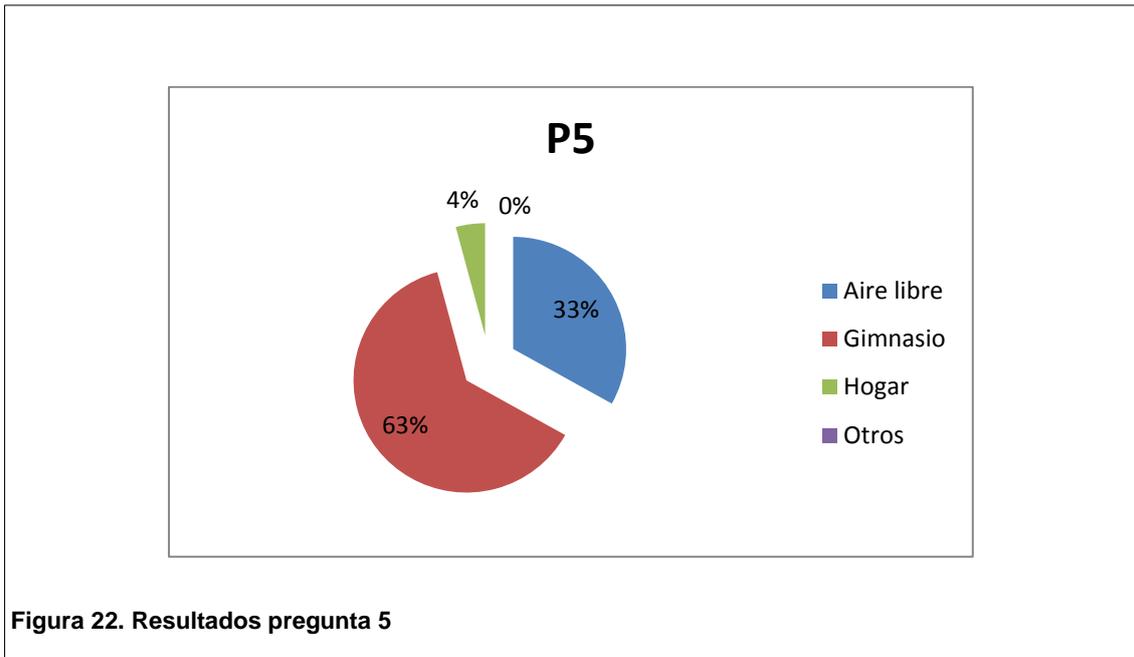
Figura 21. Resultados pregunta 4

Las personas que realizan ejercicio físico, la gran mayoría optan por realizar una hora diaria al día, seguido de dos horas diarias, ésta es una oportunidad para el negocio ya que existe demanda en cuanto a las clases y su duración.

5) ¿En qué lugar realiza sus actividades físicas?

Tabla 33. Resultados pregunta 5

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Aire libre	33%	95
Gimnasio	63%	180
Hogar	4%	12
Otros	0%	0
Total	100%	287

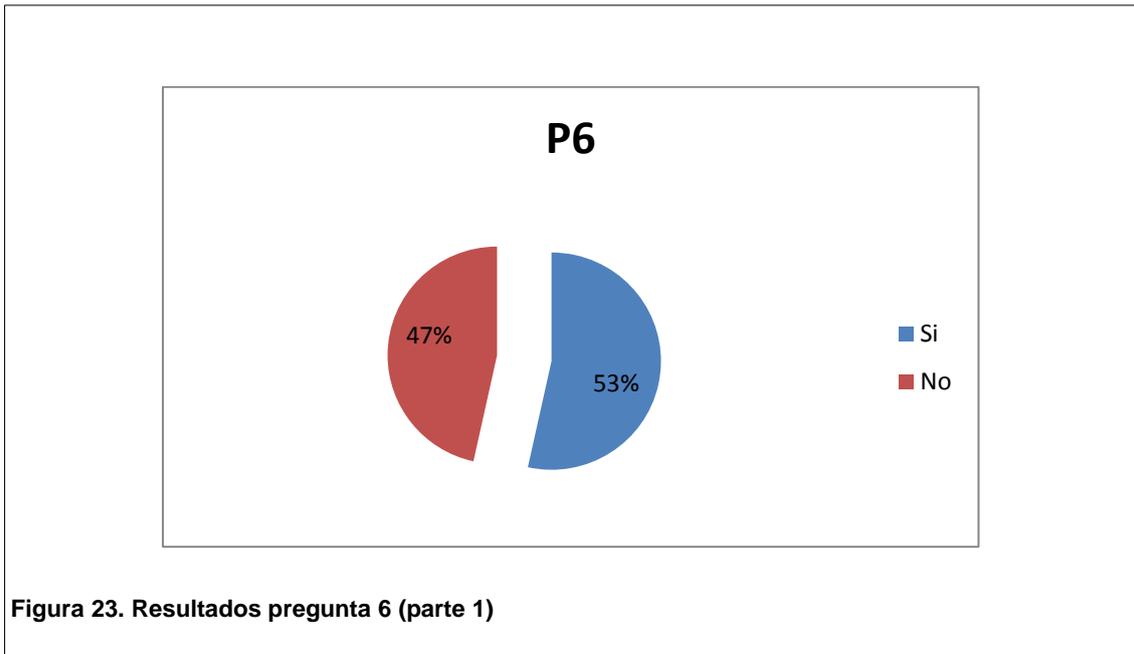


Es una oportunidad que gran parte de las personas optan por realizar ejercicio en los gimnasios, se observa que existe demanda, pero el otro gran porcentaje de las personas que realizan ejercicio al aire libre es un mercado potencial que se podrían acarrear para el negocio de fitness acuático.

6) ¿Conoce cuáles son los beneficios al ejercitarse en agua, señale cuáles?

Tabla 34. Resultados pregunta 6 (parte 1)

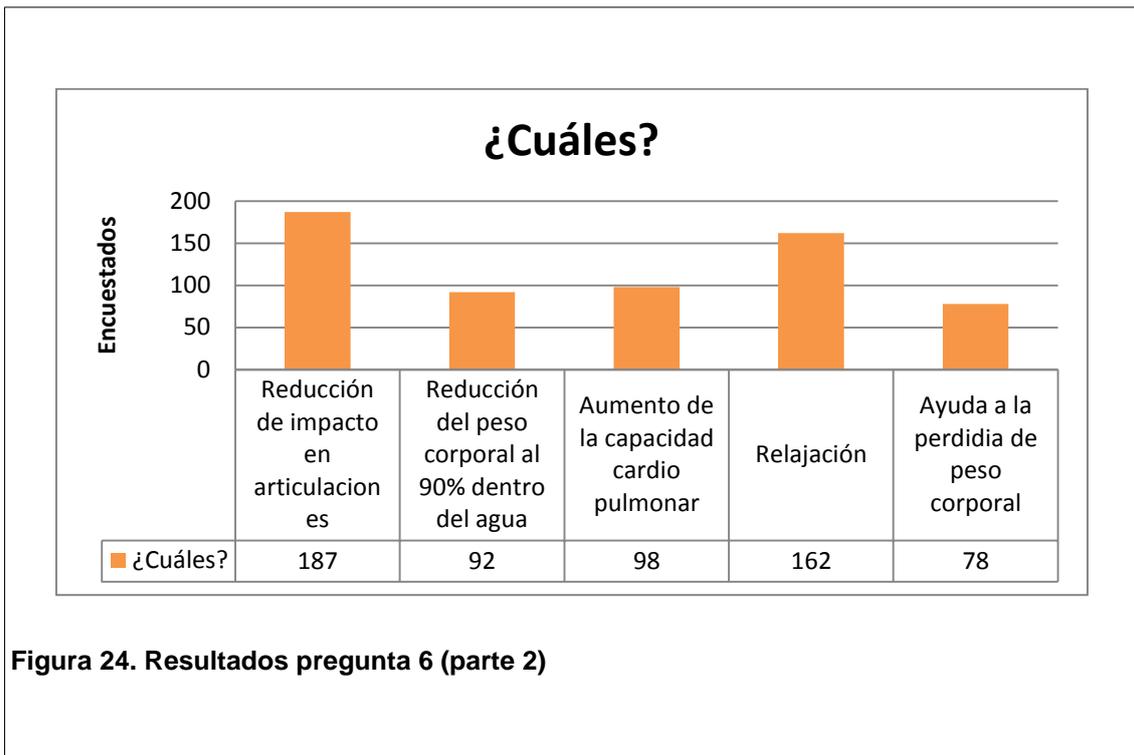
RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Si	53%	193
No	47%	168
Total	100%	361



En ésta pregunta se observa que un poco más de la mitad sabe que beneficios trae el realizar ejercicio en agua, pero el otro porcentaje no, por ende, es una amenaza ya que se tendría que realizar varias estrategias de comunicación e información para que las personas conozcan del fitness acuático y sus beneficios y accedan y prueben el servicio.

Tabla 35. Resultados pregunta 6 (parte 2)

RESULTADOS CUÁLES		
	PORCENTAJE	ENCUESTADO
	E	S
Reducción de impacto en articulaciones	30%	187
Reducción del peso corporal al 90% dentro del agua	15%	92
Aumento de la capacidad cardio pulmonar	16%	98
Relajación	26%	162
Ayuda a la pérdida de peso corporal	13%	78

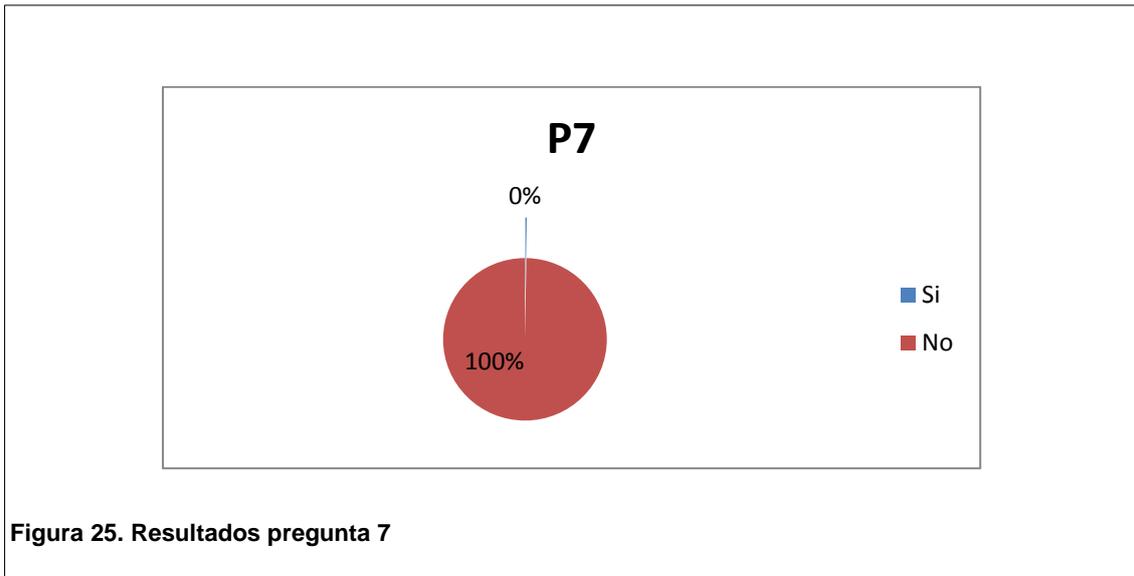


Como análisis se deduce que las personas tienen conocimiento acerca de los beneficios del agua, principalmente por la relajación que brinda el medio acuático y la reducción del peso corporal en el agua.

7) ¿Conoce algún gimnasio que tenga sus actividades netamente en agua?

Tabla 36. Resultados pregunta 7

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Si	100%	361
No	0%	0
Total	100%	361



Se puede observar que todos los encuestados desconocen que exista algún tipo de gimnasio que tenga sus actividades en agua, por ende, ésta es una oportunidad para el negocio ya que sería el primero en implementar el servicio de fitness acuático, y crearía una gran expectativa y moda con esta actividad física.

8) ¿Estaría dispuesto a asistir a un gimnasio de fitness acuático?

Tabla 37. Resultados pregunta 8

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Si	74%	267
No	26%	94
Total	100%	361

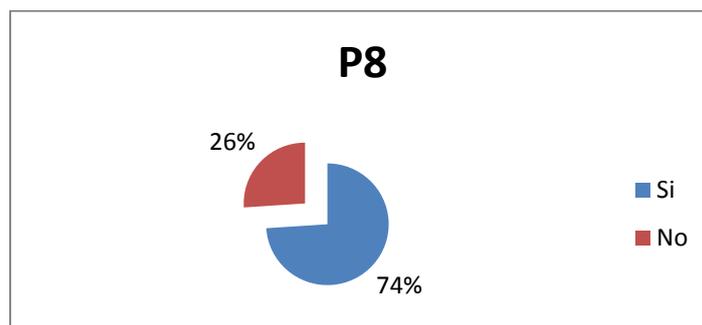


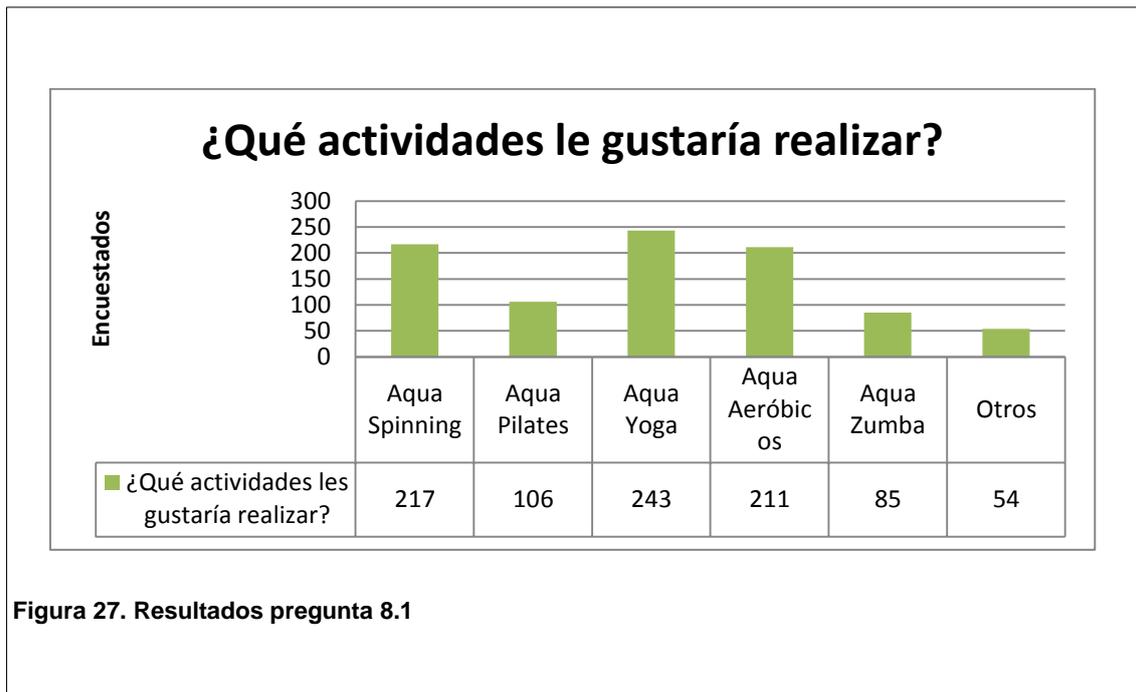
Figura 26. Resultados pregunta 8

Como todo nuevo servicio o producto siempre hay personas que les gusta probar algo nuevo, en un inicio por moda o porque llama la atención, aquí existe una gran demanda hacia el servicio, ya que más de la mitad de los encuestados afirmaron que si probaría el servicio.

8.1) ¿Qué actividades le gustaría realizar?

Tabla 38. Resultados pregunta 8.1

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Aqua Spinning	24%	217
Aqua Pilates	12%	106
Aqua Yoga	26%	243
Aqua Aeróbicos	23%	211
Aqua Zumba	9%	85
Otros	6%	54

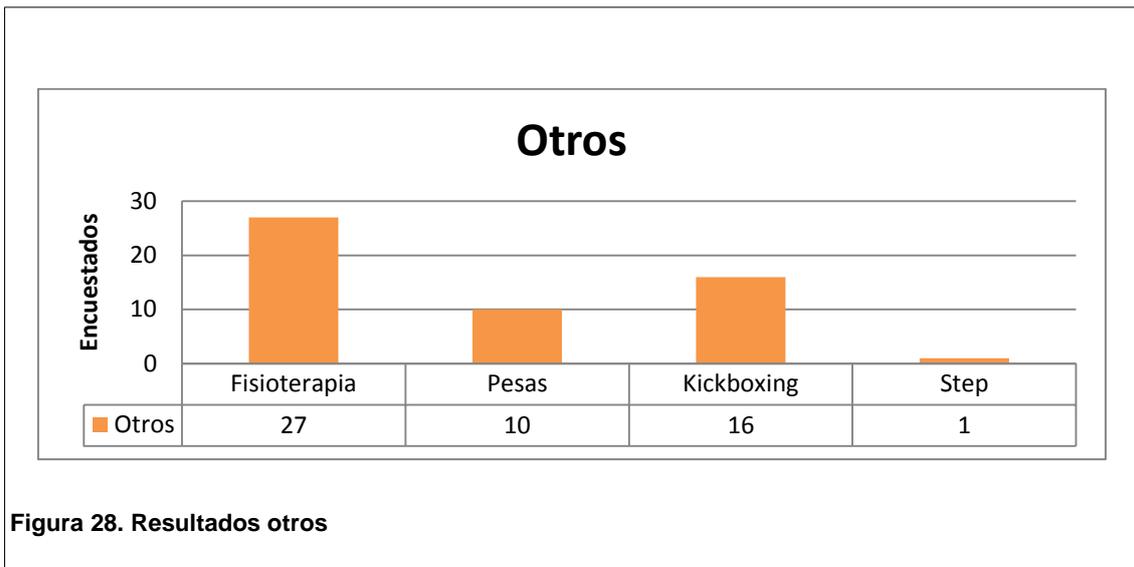


Se puede observar que las personas tienen una preferencia hacia las actividades de relajación y meditación, seguido por actividades más aeróbicas, por ende, el negocio podrían brindar clases de relajación acompañadas con clases más aeróbicas y se podrían complementar las dos actividades, ya que en la pregunta 4 las personas optan por realizar mínimo una hora diaria de ejercicio y máximo dos.

Otros

Tabla 39. Resultados otros

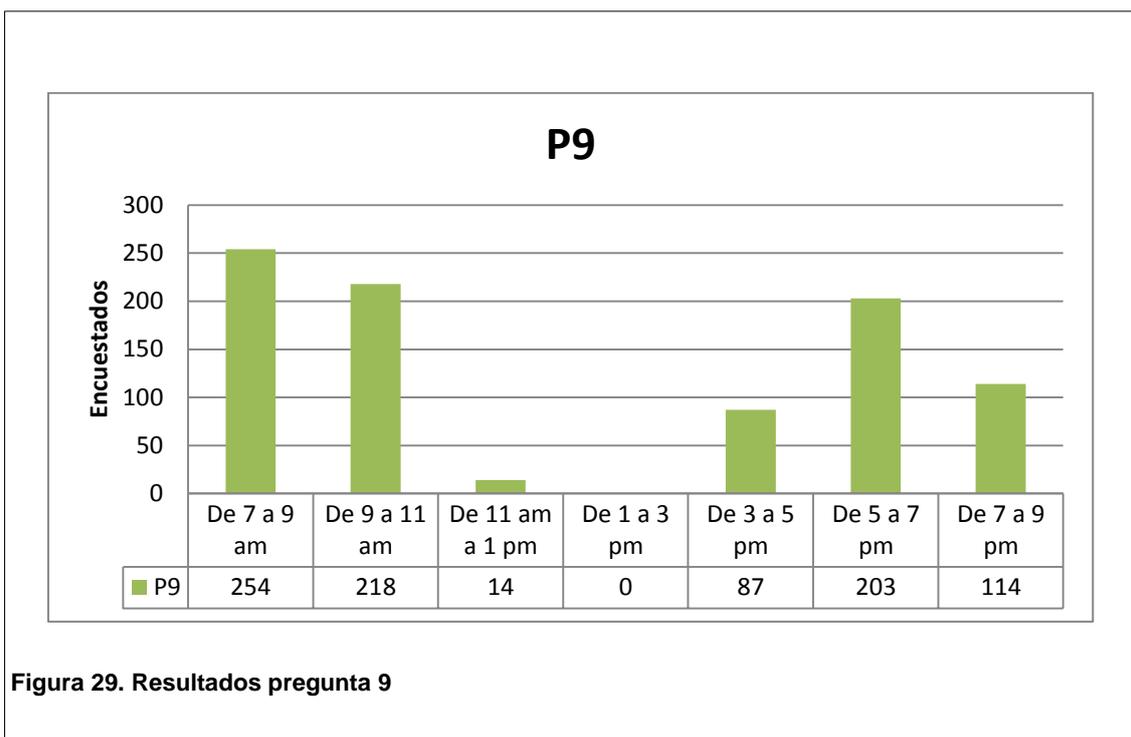
RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Fisioterapia	50%	27
Pesas	18%	10
Kickboxing	30%	16
Step	2%	1



9) ¿En qué horarios le gustaría asistir al gimnasio en agua?

Tabla 40. Resultados pregunta 9

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
De 7 a 9 am	28%	254
De 9 a 11 am	24%	218
De 11 am a 1 pm	2%	14
De 1 a 3 pm	0%	0
De 3 a 5 pm	10%	87
De 5 a 7 pm	23%	203
De 7 a 9 pm	13%	114



Se observa que los encuestados del mercado objetivo las cuales son personas maduras tienen una inclinación hacia la realización de ejercicio físico en las mañanas, y otro gran porcentaje en la tarde a partir de las 5 pm, ésto indica que el negocio puede disponer de dos horarios tanto matutino como vespertino.

10) ¿En qué zona preferiría que se encuentre el gimnasio de fitness acuático?

Tabla 41. Resultados pregunta 10

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
San Patricio	35%	93
La Primavera	3%	9
Reservorio de Cúmbaya	27%	71
Tumbaco	21%	56
Miravalle	14%	38
Total	100%	267

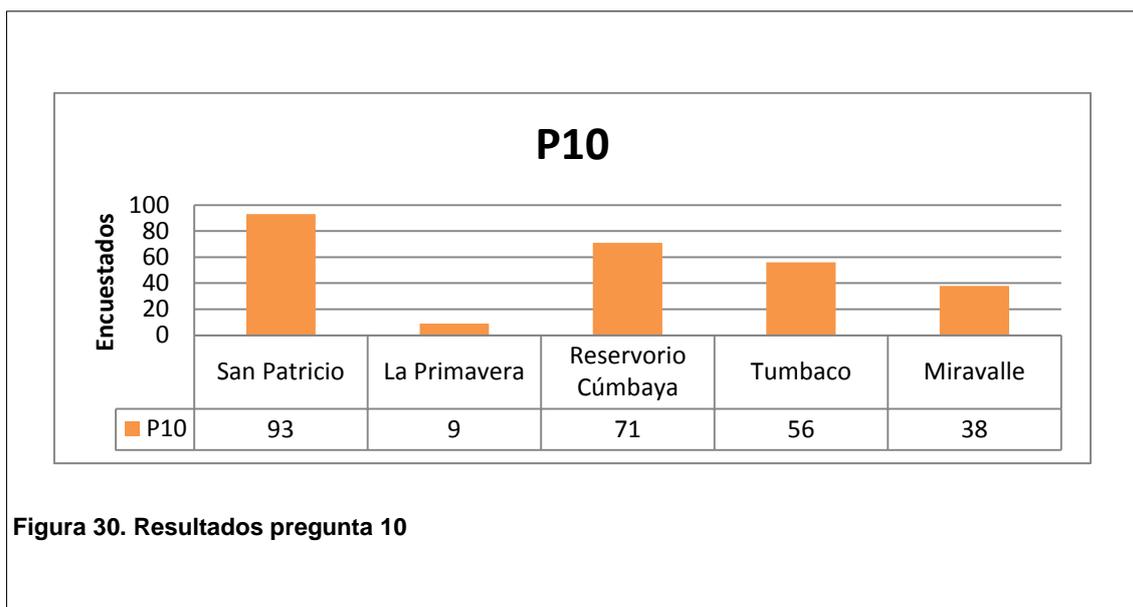


Figura 30. Resultados pregunta 10

En esta pregunta se puede observar que los encuestados prefieren la ubicación del gimnasio en la zona sur de Cumbaya que es San Patricio, ya que esta zona tiene varias vías de acceso y no está congestionado como lo es el centro de Cumbayá.

11) ¿Qué tipos de servicios adicionales le gustaría tener en el gimnasio de fitness acuático?

Tabla 42. Resultados pregunta 11

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Cafetería	2%	12
Piscina polar	8%	49
Deportólogo	21%	119
Masajes terapéuticos	31%	178
Nutricionista	37%	214
Otros	1%	7
Total	100%	

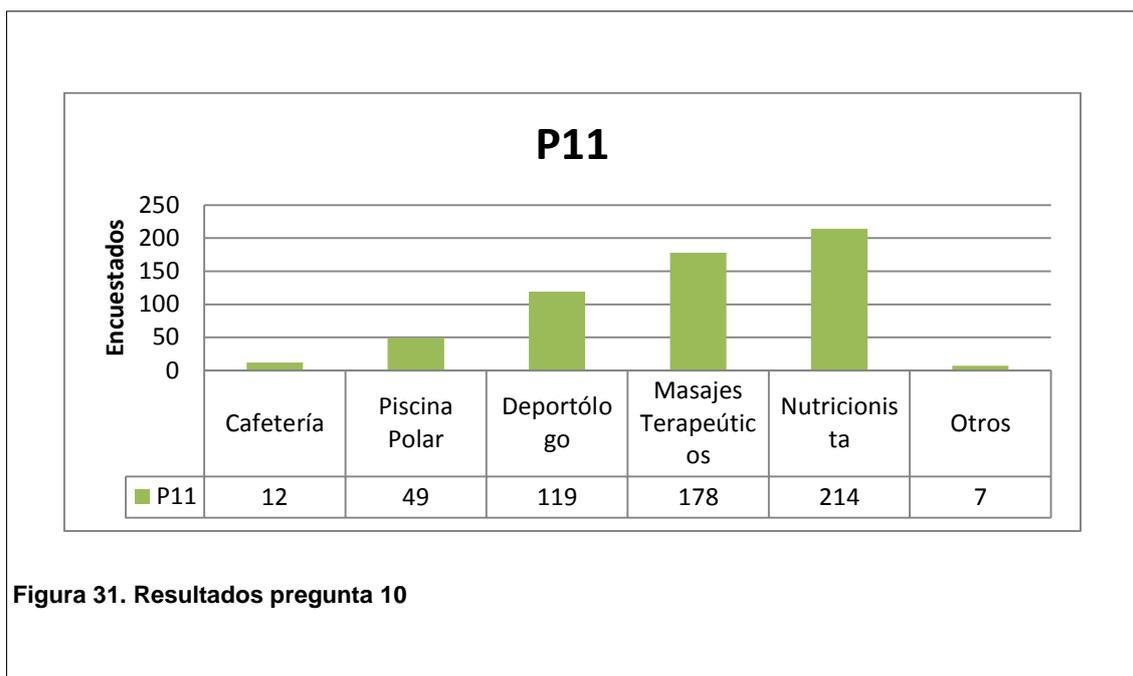


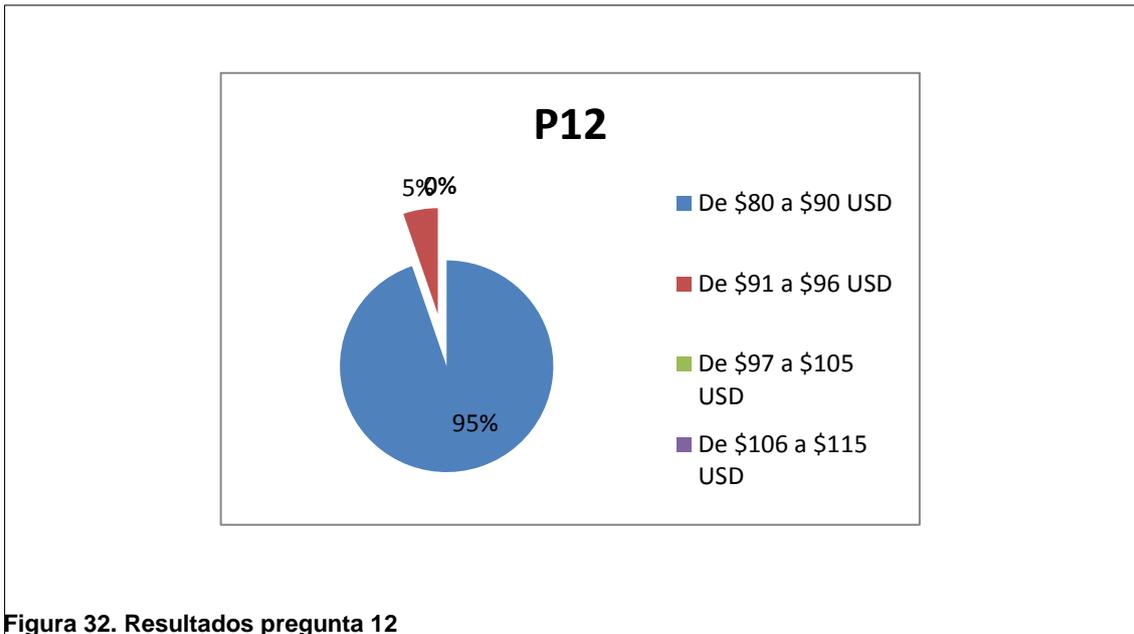
Figura 31. Resultados pregunta 10

Se observa que las personas necesitan un respaldo de un profesional cuando realizan actividad física, ya que las tendencias del fitness se inclinan y abarcan todo una serie de puntos como son la comida, por esto, es que las personas prefieren como servicio adicional un nutricionista, ya que se complementa con el ejercicio que hacen y tienen un mejor conocimiento de cómo cuidar su salud. También es de preferencia los masajes terapéuticos ya que con estos se complementa una relajación de la mente.

12) ¿Con todos los servicios mencionados cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por asistir al gimnasio de fitness acuático?

Tabla 43. Resultados pregunta 12

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
De 80\$ a 90\$ USD	95%	253
De 91\$ a 96\$ USD	5%	14
De 97\$ a 105 USD	0%	0
De 106\$ a 115\$ USD	0%	0
Total	100%	267



Se considera que el rango de \$80a \$90 USD es el más adecuado para el negocio.

13) ¿Qué es lo más significativo para usted? (Marque del 1 al 8, siendo 8 el más importante y 1 el menos importante)

Tabla 44. Resultados pregunta 13

Ambiente seguro y limpio			Parqueaderos		
Calificación	Encuestados	Porcentaje	Calificación	Encuestados	Porcentaje
1	200	74,9	1	10	3,7
2	52	19,5	2	9	3,4
3	9	3,4	3	58	21,7
4	6	2,2	4	63	23,6
5	0	0,0	5	50	18,7
6	0	0,0	6	25	9,4
7	0	0,0	7	23	8,6
8	0	0,0	8	29	10,9
Total	267	100%	Total	267	100%
Personal Calificado			Puntualidad		
Calificación	Encuestados	Porcentaje	Calificación	Encuestados	Porcentaje
1	157	58,8	1	56	21,0
2	90	33,7	2	28	10,5
3	10	3,7	3	45	16,9
4	6	2,2	4	100	37,5
5	3	1,1	5	16	6,0
6	1	0,4	6	18	6,7
7	0	0,0	7	4	1,5
8	0	0,0	8	0	0,0
Total	267	100%	Total	267	100%
Buena música			Ubicación		
Calificación	Encuestados	Porcentaje	Calificación	Encuestados	Porcentaje
1	5	1,9	1	123	46,1
2	16	6,0	2	48	18,0
3	36	13,5	3	36	13,5
4	4	1,5	4	49	18,4
5	14	5,2	5	8	3,0
6	22	8,2	6	3	1,1
7	16	6,0	7	0	0,0
8	154	57,7	8	0	0,0
Total	267	100%	Total	267	100%
Precio			Promociones		
Calificación	Encuestados	Porcentaje	Calificación	Encuestados	Porcentaje
1	65	24,3	1	6	2,2
2	22	8,2	2	10	3,7
3	36	13,5	3	4	1,5
4	140	52,4	4	11	4,1
5	4	1,5	5	27	10,1
6	0	0,0	6	11	4,1
7	0	0,0	7	29	10,9
8	0	0,0	8	169	63,3
Total	267	100%	Total	267	100%

Las personas prefieren el beneficio del negocio, como también la presentación e imagen que dan a los clientes y por ello están estas opciones en los primeros puestos, en cuanto al precio y sus referentes están en puestos intermedios y últimos.

14) ¿Qué días usted preferiría asistir al gimnasio de fitness acuático?

Tabla 45. Resultados pregunta 14

RESULTADOS			
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS	
Lunes	17%	259	
Martes	17%	268	
Miércoles	17%	270	
Jueves	16%	254	
Viernes	17%	272	
Fines de semana	12%	181	
Ferriados	4%	61	

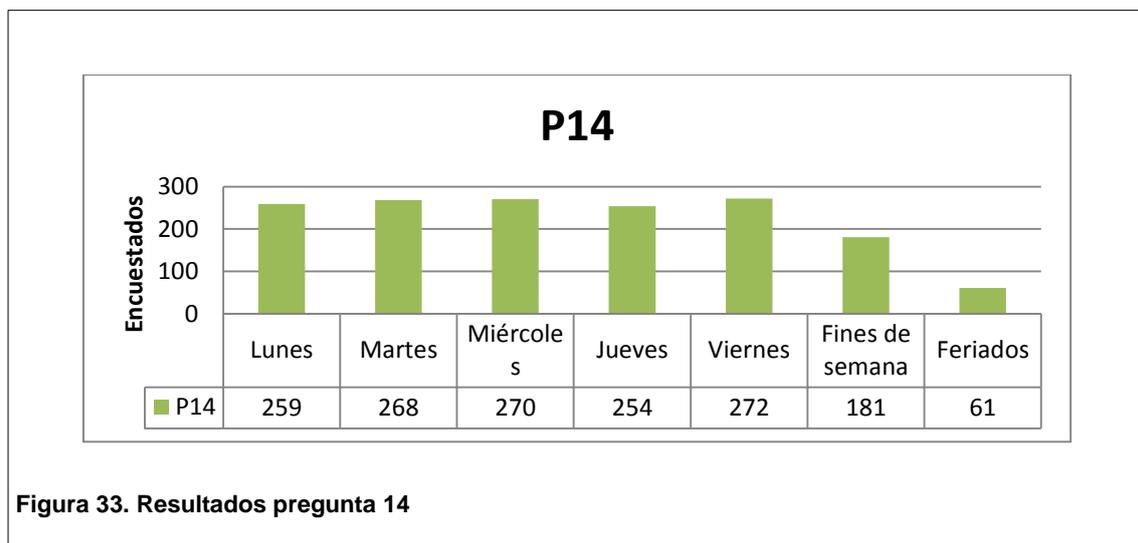


Figura 33. Resultados pregunta 14

En esta pregunta se puede deducir que las personas prefieren asistir a un gimnasio entre semana, ésta es una oportunidad ya que el negocio puede abrir sus puertas entre semana.

15) ¿Qué sistema de pago usted preferiría cancelar las mensualidades?

Tabla 46. Resultados pregunta 15

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Cheque	21%	56
Tarjeta de crédito	48%	128
Tarjeta de débito	8%	22
Efectivo	23%	61
Total	100%	267

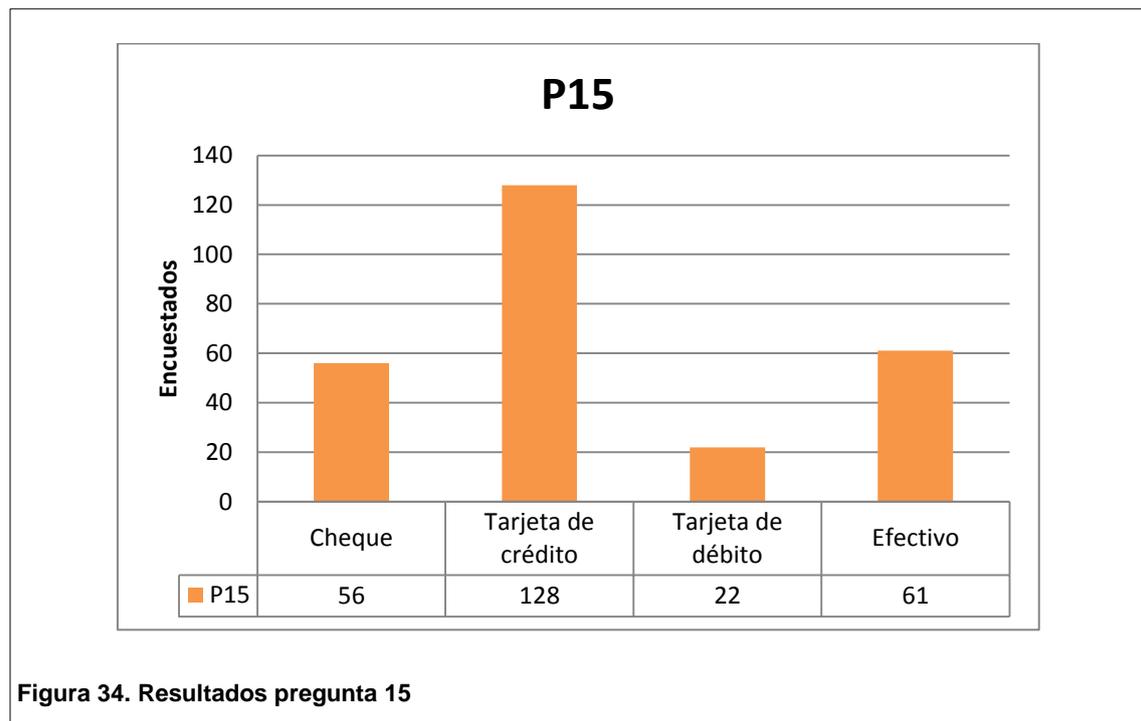


Figura 34. Resultados pregunta 15

En cuanto a los sistemas de pago las personas prefieren pagar por medio de tarjetas de crédito ya que es una transacción fácil, rápida y segura.

16) ¿Por cuales medios les gustaría informarse acerca del servicio de fitness acuático?

Tabla 47. Resultados pregunta 16

RESULTADOS		
	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Redes sociales	28%	209
Periódicos y revistas	23%	174
Página web	7%	49
Radio y televisión	8%	58
E-mail	22%	165
Mensajes de texto	12%	87
Total	100%	

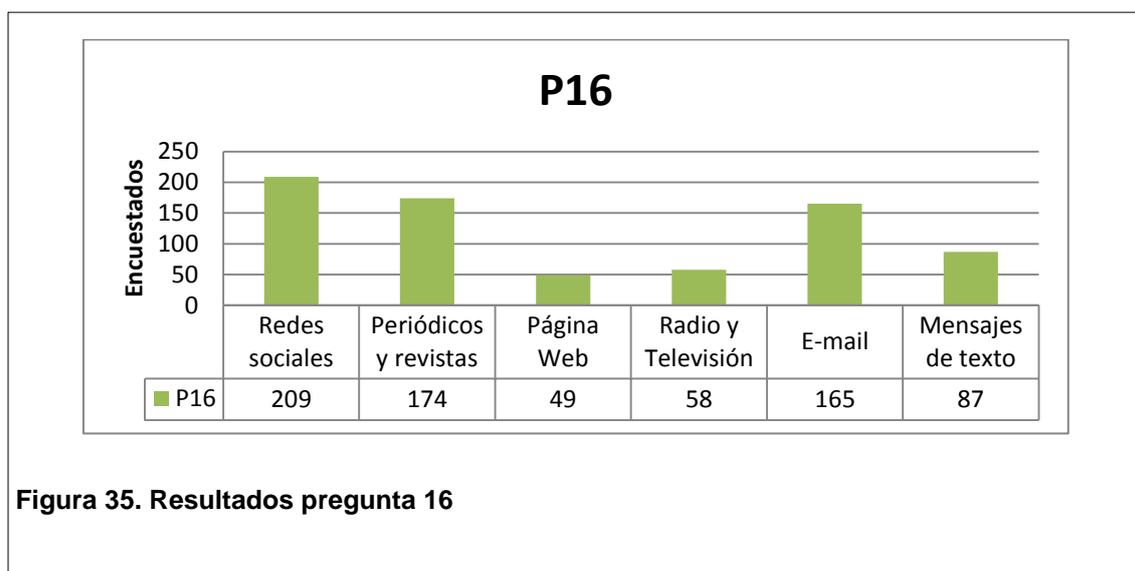
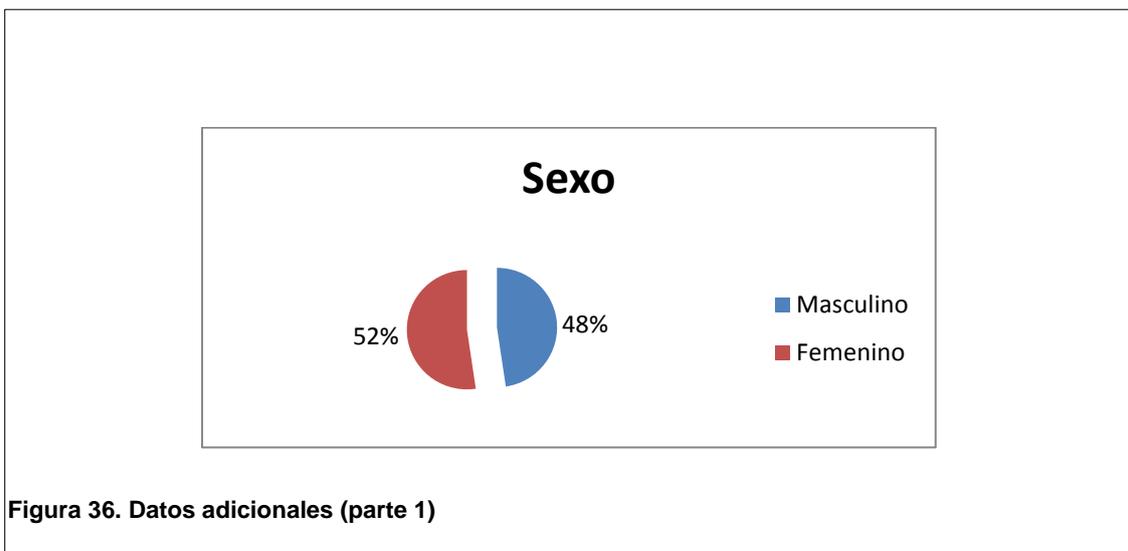


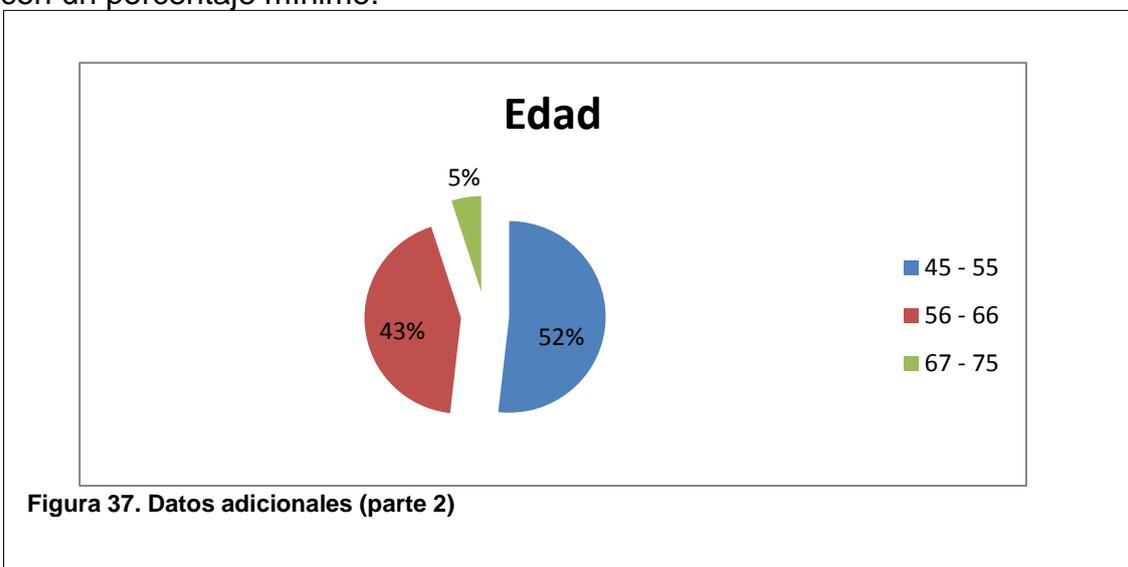
Figura 35. Resultados pregunta 16

Se puede observar que debido al estrato social este grupo objetivo está a la vanguardia con la tecnología, por eso es que la gran mayoría del mercado objetivo posee una red social y saben cómo utilizarla, ésta es una ventaja para el negocio ya que al trabajar la comunicación del servicio en línea es más barato y más fácil de tener un contacto con el cliente.

Datos Adicionales



Como datos adicionales se tiene el sexo del encuestado, y se observa en el 52% fueren de sexo femenino y el 48% de sexo masculino, se deduce que las mujeres del mercado objetivo están más comprometidas con el ejercicio, pero con un porcentaje mínimo.



En este dato adicional el 52% de los encuestados están en el rango de edad de 45 a 55 años, el 43% entre 56 a 66 años, y estos serían el grupo objetivo.

Conclusiones

- El gimnasio de fitness acuático tiene una gran aceptación, ya que el mercado objetivo al que se dirige el negocio realizan ejercicios en un establecimiento especializado como son los gimnasios, de lunes a viernes en horarios tanto en la mañana como en la tarde de 1 a dos horas diarias.
- Las personas prefieren ejercicios de meditación y relajación combinados con ejercicios cardiovasculares.
- El negocio de fitness acuático puede estar ubicado en la zona sur de Cumbayá que es San Patricio.
- Como servicios adicionales del negocio se puede brindar masajes terapéuticos, citas con el nutricionista y deportólogo, y fisioterapia acuática.
- Las personas prefieren sus métodos de pago al servicio por medio de la tarjeta de crédito, por su facilidad.
- Los encuestados prefieren informarse del servicio por medios de comunicación digitales como redes sociales y e-mails.
- Las personas prefieren pagar las mensualidades del servicio en el rango de \$70 a \$80 USD.
- El mercado objetivo del negocio con hombres y mujeres en el rango de edad de 50 a 70 años.

3.3 Tamaño del Mercado

Cálculo de la Oferta

Para el cálculo de la oferta del servicio de fitness, se utilizarán datos del mercado como el número de gimnasios de la zona de Cúmbaya y su capacidad máxima.

Tabla 48. Cálculo de la oferta del fitness deportivo

Nota: información obtenida por investigación primaria del autor.

GIMNASIOS	CAPACIDAD MAX.
Phisque Cúmbaya	65 personas
Jannine´s Gym	50 personas
Crossfit Cúmbaya	43 personas
Shape	60 personas
Magma Sport	58 personas
Taga Insanity	32 personas
Ventura Fitness	65 personas
Club Jacarandá	100 personas
Rancho San Francisco	120 personas
The Ring	45 personas
Balance Studio	40 personas
Figures & Fitness	60 personas
Vertical Pole Fitness Studio	35 personas
Lalama + Balda Tenis	25 personas
TOTAL	798 personas

Tabla 49. Afluencia diaria a los gimnasios**Nota:** información obtenida por investigación primaria del autor.

GIMNASIOS	AFLUENCIA DIARIA
Phisque Cúmbaya	320 personas
Jannine´s Gym	200 personas
Crossfit Cúmbaya	100 personas
Shape	200 personas
Magma Sport	180 personas
Taga Insanity	90 personas
Ventura Fitness	150 personas
Club Jacarandá	400 personas
Rancho San Francisco	500 personas
The Ring	150 personas
Balance Studio	90 personas
Figures & Fitness	95 personas
Vertical Pole Fitness Studio	70 personas
Lalama + Balda Tenis	120 personas
TOTAL	2.665 personas

2.665 personas asisten diariamente a los gimnasios establecidos.

Cálculo de la Demanda:

Para el cálculo de la demanda se va a utilizar los datos del total del mercado objetivo obtenido en la tabla No.28 que incluye las zonas de Cumbayá, Tumbaco y Nayón en conjunto, el cual es 6.175 personas, de ese total se toma el 80% resultado de las encuestas de la pregunta 1, que dice si realiza actividad física o no.

<i>Mercado Objetivo</i>	<i>X</i>	<i>Porcentaje de personas que</i>		<i>Demanda a</i>
		<i>fitness</i>		
		<i>Realizan actividad física</i>		
6.175	X	80%	=	4.940
		<i>personas</i>		

Cálculo de la Demanda Insatisfecha:

Para este cálculo se va a utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Oferta} - \text{Demanda} = - \text{Demanda insatisfecha}$$

$$2.665 - 4.940 = - 2275 \text{ personas}$$

Proyección de la Demanda:

Tabla 50. Proyección demanda

Nota: Adaptado de (*Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Plan de desarrollo local. 2012 [En línea]*).

% CRECIMIENTO POBLACIONAL DMQ	DEMANDA					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2,20%	4.940	5.048	5.159	5.272	5.388	5.506

3.4 La competencia y sus ventajas

Dado que en el Ecuador no existe el fitness acuático, el negocio no tiene competencia directa si no indirecta a esto se procederá a evaluar los servicios indirectos, y sustitutos.

Tabla 51. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
INDUSTRIA		PHISIQUE		CLUB JACARANDÁ		EL POTRERO	
Factor importante para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
# de sedes en el país	5%	4	0,8	1	0,1	1	0,1
Precios Competitivos	15%	1	0,1	1	0,1	4	0,8
Posicionamiento	10%	4	0,4	4	0,2	2	0,1
Calidad del servicio	10%	4	0,4	3	0,5	3	0,4
Personal Capacitado	10%	4	0,5	4	0,5	2	0,1
Valor agregado	15%	4	0,5	4	0,8	2	0,1
Instalaciones	10%	4	0,5	4	0,5	3	0,5

Publicidad	5%	2	0,1	1	0,1	1	0,2
# de actividades	10%	4	0,4	4	0,5	4	0,6
Horarios	5%	4	0,4	4	0,5	4	0,4
Promociones	5%	2	0,1	1	0,1	4	0,3
TOTAL	100%		4,2		3,9		3,6

3.5 Participación de mercados y ventas de la industria

Tabla 52. Número de suscripciones gimnasios Cúmbaya, Tumbaco, Miravalle

Nota: información obtenida por investigación primaria del autor.

GIMNASIOS	Suscripciones
Phisque Cúmbaya	235 personas
Jannine´s Gym	204 personas
Crossfit Cúmbaya	96 personas
Shape	168 personas
Magma Sport	132 personas
Taga Insanity	50 personas
Ventura Fitness	123 personas
Club Jacarandá	369 personas
Rancho San Francisco	354 personas
The Ring	98 personas
Balance Studio	60 personas
Figures & Fitness	70 personas
Vertical Pole Fitness Studio	35 personas
Lalama + Balda Tenis	69 personas
TOTAL	2063 personas

Estos son los gimnasios ubicados en las zonas de: Cumbayá, Tumbaco y Miravalle, todos estos gimnasios y clubs abarcan el 77% del mercado.

AquaGym deberá abarcar el 7% del mercado para cumplir con su porcentaje estimado y punto de equilibrio, el cual viene a ser 205 personas de las 4.940 personas pertenecientes a la demanda en las zonas mencionadas, ya que este porcentaje cumple con la capacidad máxima de las instalaciones. (Para mayor información sobre la capacidad de la instalación, dirigirse al capítulo 5.4 de instalaciones y mejoras.)

3.6 Evaluación del mercado durante la implementación

El negocio de fitness acuático al ser pionero en esta actividad, si bien se realizó la investigación de mercado tanto cualitativa como cuantitativa para el plan de negocio e introducción del mismo, se tiene como pauta también realizar investigaciones de mercado posteriores a la implementación del negocio, ya que los gustos y preferencias de los clientes tanto objetivos como potenciales cambian, como también las tendencias del mercado del fitness deportivo, para ésto se implementarán nuevas estrategias como la estrategia general (especialista), crecimiento (desarrollo de producto), especificadas en el Plan de Marketing.

4. CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING PROPUESTO

En este capítulo, se formularán las estrategias de marketing que se implementarán en el negocio AquaGym ubicado dentro de la industria del fitness deportivo. Las estrategias que se van a desarrollar serán basadas en la investigación de mercado realizada en el capítulo tres, en miras de lograr una captación y penetración en el mercado.

4.1 Objetivos del plan de marketing

- 1) Plantear las estrategias de marketing a implementar en el negocio en base a la información obtenida de la investigación de mercados.
- 2) Dar a conocer el negocio y posicionarlo dentro del mercado del fitness deportivo.
- 3) Estar en el top of mind del mercado objetivo, potencial.
- 4) Ser el gimnasio líder de fitness acuático dentro del Ecuador para el año 2017.
- 5) Satisfacer las necesidades del mercado objetivo, en cuanto fitness, salud, de manera rentable.

4.2 Estrategias de Marketing

Estrategia General de Marketing:

La estrategia general que se utilizará es de **Diferenciación** ya que se define como: “Conjunto de acciones planificadas de marketing que permiten lograr una percepción que distinga o diferencie productos y/o servicios de la competencia” (Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (Eds.). (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. (p.286).

Esta estrategia es la más adecuada al negocio ya que la idea de negocio es innovadora y no existe en el mercado, por lo tanto su cartera de negocio es diferente a los otros gimnasios.

Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento que se utilizará es *crecimiento intensivo* y su derivación es la estrategia de **desarrollo de producto**, la cual, consiste en ofrecer productos o servicios nuevos o modificados a sus segmentos de mercado. Esto quiere decir que las estrategias van a estar basadas para el nuevo servicio del fitness acuático. (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*), para cumplir con esta estrategia se piensa incluir nuevas actividades cada seis meses como está propuesto en los objetivos estratégicos.

Actividades como Kick Boxing acuático, aqua spinning, ejercicio de fortalecimiento muscular en el agua, crossfit acuático.

Estrategia de Competencia

AquaGym al ser un negocio nuevo con un mercado definido la estrategia que acorde con la empresa es de especialista la cual se especializa en un nicho de mercado con algunos segmentos de mercados mas no en la totalidad del mercado. " (Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (Eds.). (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado.*).

Ésta estrategia genera mayor calidad y beneficios del servicio, facilita el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Estrategia en Innovación Tecnológica

En esta parte se utilizarán dos estrategias que ayudarán al negocio a lograr posicionamiento y distinción en el mercado del fitness deportivo, las estrategias planteadas son: 1) *Administración del conocimiento*, la cual desarrolla el capital humano de la empresa, incrementa sus habilidades y destrezas, con el fin de lograr que el personal sea el valor agregado del negocio. 2) *Calidad total*, la cual mejora permanentemente el aspecto organizacional de la empresa donde todo el capital humano del negocio está comprometido con los objetivos empresariales.

Estrategia de Posicionamiento

Para esta etapa del negocio se utilizarán dos estrategias las cuales concuerdan con el giro del negocio las cuales son: 1) En base a los beneficios, la cual destaca los beneficios del producto. 2) Según el estilo de vida, la cual se centra en los intereses y necesidades del consumidor.

Ciclo de Vida del Producto:

El libro de Fundamentos de Marketing define al (CVP) como: “el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas: desarrollo de producto, introducción, crecimiento, madurez, y decadencia” (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*).

Fase de introducción: se define como: “etapa del ciclo de vida en la que el producto nuevo se distribuye inicialmente y se encuentra disponible para la venta (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*).

Objetivo de la etapa: dar a conocer el nuevo servicio de fitness acuático.

Estrategia de la etapa: se utilizará la estrategia de especialista para promover el nuevo negocio y sus beneficios al ser único en el mercado del fitness.

Fase de Crecimiento: se define como: “la etapa del ciclo de vida en la que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente” (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*).

Objetivo de la etapa: Maximizar la participación de mercado.

Estrategia de la etapa: se utilizará la estrategia de desarrollo de producto para que las personas sepan del negocio y también se pueda incluir todas las actividades acuáticas sugeridas en la encuesta.

Fase de Madurez: se define como: “etapa del ciclo de vida del producto en la que el crecimiento de las ventas se reduce o se detiene” (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*).

Objetivo de la etapa: Maximizar las utilidades del negocio y defender su participación en el mercado.

Estrategia de la etapa: aquí se realizara una diversificación del servicio de fitness acuático, ya que, se incluirán nuevas actividades y nuevos servicios adicionales para la satisfacción y beneficio del cliente.

Fase de Decadencia: se define como: *“ciclo de vida del producto en la que las ventas del producto y los servicios comienzan a declinar”* (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*).

Objetivo de la etapa: Reducir gastos en actividades débiles y sacar el mayor provecho al negocio con sus puntos fuertes y reposicionar al negocio para permanecer en el mercado.

Estrategia de la etapa: se utilizará la planificación estratégica ya que ésta se enfoca en cumplir los objetivos de la empresa, como también el trazo de nuevas metas con alineación de la misión y visión del negocio. Para los servicios y actividades débiles, se discontinuarán y se concentrarán esfuerzos en los servicios o actividades destacadas, como también introducción de nuevas actividades.

4.3 Política de Precios

Para obtener el precio de la mensualidad, anualidad y servicios adicionales del negocio se utilizó la fórmula: $PVP = \# \text{ personas inscritas } \times \$ \text{ estimada para llegar al punto de equilibrio} + \% \text{ utilidad}$ (Para más información revisar el punto 4.6 Fijación de Precios)

- El precio que se establecerá según el beneficio del negocio al cliente, así como también las instalaciones y los servicios adicionales del gimnasio acuático. El precio también se establecerá según los resultados de la investigación de mercado que se realizó en el capítulo tres.

- El método a utilizar para la fijación del precio es por medio del *método de umbral de rentabilidad*, el cual se fija de acuerdo el punto de equilibrio y rentabilidad del negocio, el precio debe abarcar los costos, gastos y utilidad determinada de la empresa.
- El precio estimado mensual del negocio es de \$90 USD. El precio puede variar anualmente de acuerdo a la economía del país y su inflación.
- En cuanto al valor de la inscripción es de \$150 USD anuales. La inscripción va a aumentar \$10 USD anuales para cubrir el incremento de los costos.
- El precio de los servicios adicionales son: \$25 USD para la nutricionista y \$15 USD para los masajes terapéuticos.

4.4 Política de servicio al cliente y garantías

Como empresa se tiene la política: “El cliente es primero”

- 1) Es deber de todo el recurso humano del negocio, tratar al cliente con calidez y respeto dentro y fuera de las instalaciones, escuchando sus dudas, inquietudes y/o sugerencias.
- 2) La administración está obligada y encargada de colocar ánforas de sugerencias, como también crear un ambiente sano y agradable para el cliente.
- 3) Es responsabilidad de AquaGym velar por la seguridad e integridad de la información del cliente.
- 4) Tener una constante evolución del negocio enfocados a mejorar el servicio y las instalaciones.
- 5) Es obligación de la administración tener una constante capacitación del personal de AquaGym.
- 6) Garantizar la seguridad del cliente dentro de las instalaciones de AquaGym, ¿Cómo?: manteniendo limpias las instalaciones, proporcionando medidas de seguridad.
- 7) Conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas.

4.5 Marketing Mix

Producto o Servicio

Niveles de Producto o Servicio:

Dentro de la planificación del producto o servicio se considera tres niveles, los cuales en cada nivel se agrega más valor para el cliente. El primer nivel se llama el *beneficio básico* el cual define qué es lo que está comprando el consumidor. El segundo nivel es de *producto real*, el cual, desarrolla el diseño, el nivel de calidad, marca y empaque. El tercer nivel se llama *producto aumentado*, en el cual, se ofrece beneficios adicionales.

Producto Básico (Fitness)

Según el diccionario online de Oxford se define a fitness como: “*estado o condición de estar físicamente sano, especialmente como resultado de ejercicio o de nutrición adecuada y por metonimia el ejercicio físico que permite conseguir este estado*” (Oxford Dictionaries, Fitness. sf [En línea]).

Producto Real (Fitness Acuático)

El Fitness acuático es una nueva modalidad del fitness en la actualidad, en esta actividad física se mezclan todo tipo de actividades terrestres en el agua, como por ejemplo: baile, spinning, yoga, aeróbicos, box, etc (Universidad de Alicante, Fitness Acuático, sf [En línea]).

La ventaja de practicar el fitness acuático es que al realizar actividad física dentro del agua ésta reduce el 90% del impacto en las articulaciones y ayuda a controlar la respiración cardio pulmonar (Universidad de Alicante, Fitness Acuático, sf [En línea]).

El fitness acuático es una actividad física que presenta buenos resultados en personas: de la tercera edad, obesidad, embarazadas, con lesiones musculares y óseas, etc; como también para personas saludables que prefieran el medio acuático para realizar actividad física, no existe un mínimo,

ni un límite de edad para realizar el fitness acuático, ni condición física (Universidad de Murcia, *Fitness Acuático, 2000 [En línea]*).

El fitness acuático abarca tres tipos de actividades a desarrollar como son: la recreación, actividades deportivas, y actividades (Universidad de Murcia, *Fitness Acuático, 2000 [En línea]*).

En la actualidad el Ecuador no tiene ningún tipo de centro o establecimiento que brinde el fitness acuático, solo existen centros en los cuales se realizan actividades lúdicas, entrenamiento deportivo como la natación, y piscinas terapéuticas por separado.

Pero ¿por qué el fitness acuático? Según la revista del American College of Sports Medicine el fitness acuático es una tendencia a nivel mundial como actividad física, porque abarca todas las necesidades físicas y psicológicas de una persona como son: el aspecto social, el verse y sentirse bien, previene lesiones musculares y articulares, mejora el estado de ánimo y reduce el estrés (ACSM'S, *Journal of Health and Fitness, 2014[En línea]*).

Producto Aumentado

AquaGym contará con 3 buzones de feedback para apreciar las sugerencias de los clientes. Otro punto importante es que el gimnasio cuenta con una persona en recepción encargada de satisfacer las inquietudes de los clientes y también para proporcionarle la información necesaria sobre el gimnasio. En el aspecto de las instalaciones aquagym posee una sala de relajación para masajes. En cuanto a los profesional aquagym posee un espacio destinado para fisioterapia dentro y fuera del agua.

Mezcla de Producto o Servicio:

El libro de Fundamentos de Marketing define a la mezcla de productos como: *“el conjunto de todas las líneas de productos y artículos que un comerciante determinado ofrece a la venta”* (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing.*) .

El negocio de fitness acuático AquaGym ofrece la siguiente línea de actividades y servicios:

Tabla 53. Mezcla del servicio

		PROFUNDIDAD		PROFUNDIDAD
ANCHURA	AquaFitness		Fisioterapia	
LONGITUD	AquaSpinning	aeróbico		
		anaeróbico		
	AquaPilates	con peso	Acuática	elasticidad
		sin peso		refuerzo muscular
	AquaYoga	kundalini yoga		rehabilitación
		kripalu yoga		
	AquaAerobicos	aeróbicos		
		anaeróbico		
	AquaZumba	ritmos tropicales		
		disco		
ANCHURA	Nutrición			
LONGITUD	Plan nutricional	dietas		
		mantenimiento		
ANCHURA	Masajes Terapéuticos			
LONGITUD	Relajación	tántrico		
		celta		
	Revitalización	corporal		
		capilar		
	Curativos	reiki		
		reflexología		

Horarios y Duración

AquaGym tiene como política interna que a cada hora de actividad física se le suma 10 minutos de estiramiento y calentamiento, para así evitar lesiones o contracciones en los clientes. Por lo tanto, cada actividad tiene una duración de 1 hora (50 min de actividad + 10 min de estiramiento y calentamiento).

Tabla 54. Horarios AquaGym

HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
07h00-08h00	AquaYoga	AquaPilates	AquaYoga	AquaPilates	AquaYoga	AquaYoga
08h00-9h00	AquaZumba	AquaBox	AquaZumba	AquaBox	AquaZumba	AquaBox
9h00-10h00	AquaAeróbicos	AquaYoga	AquaAeróbicos	AquaYoga	AquaAeróbicos	AquaYoga
10h00-11h00	AquaPilates	AquaAeróbicos	AquaPilates	AquaAeróbicos	AquaPilates	AquaAeróbicos
15h00-16h00	AquaYoga	AquaPilates	AquaYoga	AquaPilates	AquaYoga	AquaPilates
16h00-17h00	AquaZumba	AquaBox	AquaZumba	AquaBox	AquaZumba	AquaBox
17h00-18h00	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática
18h00-19h00	AquaYoga	AquaYoga	AquaYoga	AquaYoga	AquaYoga	AquaYoga
19h00-20h00	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática	Fsio.Acuática
20h00-21h00	AquaYoga	AquaYoga	AquaYoga	AquaYoga	AquaYoga	AquaYoga

Los servicios adicionales como nutrición y masajes terapéuticos tendrán sus horarios aparte como:

Tabla 55. Horario masajes terapéuticos

HORARIO MASAJES TERAPÉUTICOS					
HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00h - 9:00h	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes
9:00h - 10:00h	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes
10:00h - 11:00h	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes
11:00h - 12:00h	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes
12:00h - 13:00h	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes
14:00h - 15:00h	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes
15:00h - 16:00h	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes
16:00h - 17:00h	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes	Masajes

- La duración de cada masaje terapéutico es de 50 minutos dándole un margen de 10 minutos a la masajista para prepararse.
- En total se tendrán 8 clientes por día para los masajes terapéuticos de lunes a viernes.

Tabla 56. Horarios nutricionista

HORARIO NUTRICIÓN					
HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00h - 9:00h					
9:00h - 10:00h					
10:00h - 11:00h	Nutrición	Nutrición	Nutrición	Nutrición	Nutrición
11:00h - 12:00h	Nutrición	Nutrición	Nutrición	Nutrición	Nutrición
12:00h - 13:00h	Nutrición	Nutrición	Nutrición	Nutrición	Nutrición
14:00h - 15:00h	Nutrición	Nutrición	Nutrición	Nutrición	Nutrición
15:00h - 16:00h					
16:00h - 17:00h					

La duración de cada consulta con la nutricionista es de 30 minutos.

La nutricionista atenderá a 8 personas diarias de lunes a viernes.

4.6 Precio

Estrategia general de precio:

La estrategia que se va a utilizar en el negocio es: **Fijación de precios basada en el buen valor**, la cual se define como: *“ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable”* (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing.*).

La meta del negocio con esta estrategia es generar utilidad desde el primer año y poder cubrir la inversión inicial en un plazo de dos años, y hacer del gimnasio un proyecto rentable.

Estrategia de penetración del mercado precio:

Como se mencionó en la política de precio se utilizará la estrategia de fijación de precios de **Status Quo**, ya que el negocio al ser único en el mercado brinda beneficios únicos y también el mercado objetivo es de un nivel socio económico medio alto y alto, por lo tanto, este segmento paga por el beneficio que le da el negocio.

Costos de ventas

Tabla 57. Costo de ventas

COSTO	PRECIO P.V.P	MARGEN GANANCIA
\$35,1	\$90	61%

Tabla 58. Egresos mensuales

Descripción	Valor mensual
Gastos Básicos	\$2.765,00
Servicio de Mantenimiento	\$300,00
Sueldos	\$3.232,64
Servicios contables	\$500,00
Fondo para promociones	\$150,00
TOTAL	\$6.946,64

Tomando el número de personas del escenario real que son 198 se multiplica por el costo de \$35,1 USD, da un total de \$6.949.8 USD, los cuales cubren los costos fijos del negocio. A esto se le suma el porcentaje de ganancia deseado que viene a ser el 61%.

$$\$ 35,1 \text{ USD} / (1 - 61\%) = \$ 90 \text{ USD}$$

$$\$ 35,1 \text{ USD} / (1 - 0,61) = \$ 90 \text{ USD}$$

Para la anualidad y los servicios adicionales no se utiliza esta fórmula ya que las mensualidades cubren los Gastos mensuales, estos ingresos vienen a ser netos para el negocio, pero los precios están basados en la competencia indirecta.

Proyección de ventas:

Tabla 59. Proyección de ventas

Demanda	Proyección de Ventas					
	BASE 2016	2017	2018	2019	2020	
4.940 personas						
OPTIMISTA (4,1%)	202	206	206	206	206	
REAL (4%)	198	202	206	206	206	
PESIMISTA (3,9%)	192	195	196	197	198	

Para la proyección de ventas se toma el número de la demanda 4.940 personas y se suma el 2,20% del crecimiento poblacional de Quito DMQ, de ese total se multiplica por el porcentaje de los escenarios.

El crecimiento de los escenarios están basados en la capacidad máxima de las instalaciones.

Los valores de los escenarios real y optimista mantienen en sus años posteriores un tope de 206 personas debido a la capacidad de las instalaciones.

4.7 Distribución

AquaGym al ser un servicio no necesita de intermediarios para el servicio, por lo tanto, la distribución es directa como se mencionó en el capítulo dos.

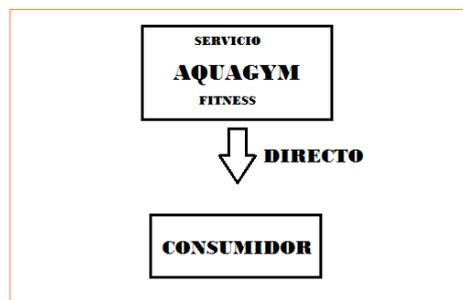


Figura 38. Canal de Distribución AquaGym

Adaptada de (Lovelock C, Wirtz J, *Marketing de Servicios*, 2009, p.49).

4.8 Publicidad y Promoción

Según el libro de Fundamentos de Marketing, crear relaciones con los clientes no solo implica tener un buen producto o servicio, como también tener fijado un precio acorde al consumidor, muchos de los negocios y empresas se destacan de los demás por qué comunican a los clientes el valor del producto o servicio, sus beneficios y crean una buena relación entre cliente y empresa para crear fidelidad. Las comunicaciones con el cliente deben ser planificadas dentro del plan de comunicación. (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*).

Para las promociones del gimnasio se va a destinar un fondo mensual de \$150 USD.

La Mezcla de Promoción:

El libro de Fundamentos de Marketing define a mezcla de promoción como: *“la combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos”* (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*.) .

Dentro de la mezcla de promociones existen 5 herramientas, las que se utilizarán son: publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, marketing directo.

Publicidad

“Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado” (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*.) .

La publicidad de AquaGym será una publicidad dirigida a su mercado objetivo los cuales son personas maduras, por lo tanto, la herramienta a utilizar será *Publicidad Informativa*, empezando por informar al cliente los beneficios del

fitness acuático, la ventaja competitiva del negocio, así como también, los servicios adicionales que se ofrecen como fisioterapia acuática, nutrición, deportología y masajes terapéuticos.

Medios: después del análisis de la investigación de mercado, los medios de comunicación preferidos por los encuestados fueron: redes sociales, revistas y periódicos, y vía e-mail.

Concepto de la publicidad: informar sobre el negocio de una manera directa y clara, de lo que se ofrece y su beneficio tanto físico como emocional.

“AquaGym es un gimnasio completo que cuida y vela tu salud, a través de ejercicios de bajo impacto dentro del agua, te sentirás joven y renovado”.

Por lo tanto la publicidad de AquaGym será publicada en la página web Portón del Valle, en las carteleras de los centros comerciales, en la revista Zona Sport USFQ, ya que estos medios de comunicación son conocidos y masivos en la zona de Cumbayá.

- Publicidad Online:



The screenshot shows the website 'Portón del Valle' with a navigation menu and a main content area. The main content area features a large advertisement for AquaGym. The ad includes the AquaGym logo, a description of the gym, contact information, and a 'Ver entrada completa' button. A white arrow points to the AquaGym logo in the ad.

Portón del Valle
Tanto por descubrir

Inicio ▾ Cumbayá ▾ Tumbaco Puenbo Pifo Tababela Yaruquí Checa El Quinche Ofertas Agenda

▾ NOSOTROS NOTICIAS ATRACTIVOS ▾ EPMOP TRÁFICO EN EL VALLE FERIAS USFQ

Encuentra en el Valle

Art Sound

AquaGym S.A.

DEFINITIVE

Foto del día

Ofertas

Boeatto

AquaGym es un gimnasio innovador en el campo del fitness deportivo, nos trae la nueva modalidad de fitness acuático, la cual, reduce el 90% del peso corporal dentro del agua como también el impacto del peso en sus articulaciones.
Para más información del servicio:
Telf: 023805694
Correo: aquagym@gmail.com
web: aquagymquito.com
Dirección: Cumbayá, San Patricio

Ver entrada completa

Figura 39. Publicidad online Portón del Valle

Modificado [Página web Portón del Valle](#)

Publicidad ATL Revista y periódico:

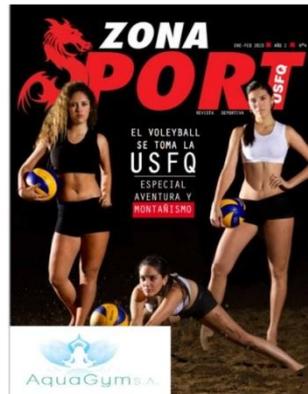


Figura 40. Publicidad online Zona Sport USFQ

Modificado de Zona Sport USFQ



Figura 41. Publicidad online El Comercio

Modificado de [El Comercio imagen](#)

- Twitter



Figura 46. Twitter de AquaGym

Promoción de Ventas:

“Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). Fundamentos de Marketing).

La promoción de ventas del negocio se enfocará en fechas festivas, las cuales son: año nuevo, carnaval, día de la madre, día del padre, día de la mujer, navidad, cumpleaños y como gran promoción el aniversario del negocio.

Herramientas de promoción para los consumidores: las principales herramientas que AquaGym utilizará son: descuentos, cupones, concursos, sorteos, así como también exhibiciones y demostraciones.

- Descuentos: como se mencionó estos serán en fechas festivas, como también descuentos por inscribirse junto con sus familiares.
- Cupones: éstos estarán en revistas y periódicos ofreciendo descuentos desde el 10% hasta el 20% en la inscripción al gimnasio.

- Concursos: esta promoción será interna, por lo tanto, se creará una cartelera publicando el tipo de concurso como: asistencia, reducción de medidas, rendimiento, al cliente feliz, retos.
- Sorteos: éstos estarán ligados también a los días festivos, se sortearán: descuentos, membresías, meses de gracia, y productos para las actividades acuáticas.
- Exhibiciones y demostraciones: están enfocadas a las nuevas actividades acuáticas que se tengan pensado introducir.

Nota: cada mes va a variar el tipo de promociones que se utilice en el negocio por ello se ha destinado un fondo de \$150 USD para cubrir este gasto.

Relaciones Públicas

Dentro de esta herramienta se piensa en crear una buena imagen corporativa tanto con los consumidores, con los proveedores, y con los recursos humanos dentro del negocio, como también manejar o bloquear rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables para AquaGym. Por esta razón, se crearán casillas de sugerencia en la página web, y se atenderá rápidamente cualquier imprevisto o problema que ocurra.

Ventas personales

“Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía para efectuar una venta y forjar relaciones con los clientes” (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). Fundamentos de Marketing.)

En un principio para la introducción de AquaGym en el mercado esta herramienta va a ser muy importante, ya que se piensa tener personal en ciertas zonas como centros comerciales con stands que tengan información del mismo.

Marketing Directo

“Crea relaciones duraderas con el cliente, comunicación directa para obtención de respuestas inmediatas” (Kotler, P. Armstrong, G. (Eds.). (2008). Fundamentos de Marketing.).

Esta herramienta es primordial en el negocio, ya que se quiere mantener una buena relación con los clientes, por ello, se va a tener una persona encargada del community management del gimnasio, la cual va a estar todo el tiempo respondiendo preguntas, recibiendo sugerencia, atendiendo problemas y haciendo seguimiento de la satisfacción del cliente, tanto en la redes sociales, como también e-mail, página web.

Establecimiento del Presupuesto Publicitario

Tabla 60. Presupuesto publicitario (Inversión Inicial)

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNI.	COSTO TOTAL
1	Artículo sobre AquaGym Zona Sport USFQ	\$ 500,00	\$ 500,00
12	Publicidad Pág. Web Portón del Valle	\$ 40,00	\$ 480,00
1	Diseño pág. Web, autoadministrable	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
2500	Flyers info. Negocio, tamaño A5	\$ 0,03	\$ 75,00
1	Artículo sobre Fitness Acuático y AquaGym (Ventana)	\$ 500,00	\$ 500,00
3	Publicidad 1/4 pág. Ventana de Anuncios	\$ 200,00	\$ 600,00
2	Personas encargadas de Stand	\$ 500,00	\$ 1.000,00
1	Diseño de publicidad	\$ 300,00	\$ 300,00
2	Stand tema: AquaGym	\$ 300,00	\$ 600,00
TOTAL		\$ 3.340,03	\$ 5.055,00

5. CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Dentro de éste capítulo se analizará las características técnicas y funcionales del servicio de AquaGym, como también la definición de la estrategia del negocio y su ciclo de operaciones, como también la ubicación geográfica del mismo, los recursos humanos y todo lo necesario para el correcto funcionamiento del negocio.

Se definirá el plan a largo plazo del negocio, en el cual se enumerarán las acciones a seguir para cumplir con los objetivos de la empresa.

5.1 Estrategia de Operaciones

Según la guía online “Aspectos clave de la estrategia de operaciones en la empresa actual” publicada por la Universidad EAE Business School de Barcelona España define a la estrategia de operaciones como: *“encontrar una ventaja competitiva que diferencie claramente a la compañía de su competencia. Se trata de que el valor agregado del producto o servicio ofrecidos justifique un precio superior en el producto final que el cliente esté no sólo dispuesto a pagarlo, sino satisfecho de hacerlo”*. (EAE, Aspectos clave de la estrategia de operaciones en la empresa actual. sf [En línea]).

Existen 2 tipos de estrategias en el plan de operaciones:

1) Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

En esta etapa se utilizará la estrategia de **concentración** la cual se define como: *“Centrar el crecimiento de la compañía en un solo producto o servicio y perseguir un incremento de ventas con la entrada en nuevos sectores, áreas geográficas o el enfoque a nuevos perfiles de clientes”* (EAE, Aspectos clave de la estrategia de operaciones en la empresa actual. sf [En línea]).

Por lo tanto dentro de ésta etapa se busca centrar todos los recursos de la empresa en el negocio para poder darse a conocer dentro del mercado objetivo que está dirigido.

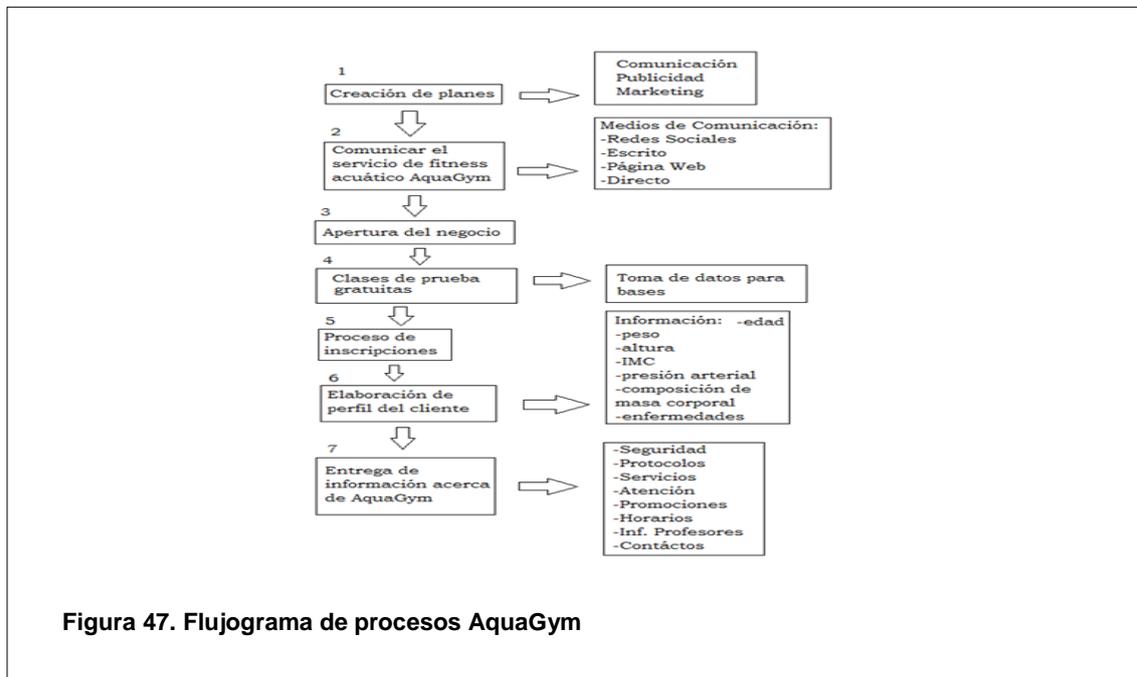
2) Estrategias Competitivas

En ésta etapa se utilizará la estrategia de **diferenciación** la cual se define como: *“Buscan ofrecer un producto que sea percibido por el consumidor como diferente y por el cual está dispuesto a pagar más. Contribuyen a fidelizar a los clientes y a mantener una posición fuerte ante la competencia” (EAE, Aspectos clave de la estrategia de operaciones en la empresa actual. sf [En línea]) .*

AquaGym en sí ya es un servicio diferenciado de los demás negocios del fitness deportivo ya que sus actividades están centradas netamente dentro del agua, y como principal ventaja competitiva se tiene la variedad de actividades acuáticas sin impacto, así las personas pueden realizar tranquilamente su ejercicio físico sin preocupación de correr el riesgo de sufrir algún tipo de problema en sus articulaciones, con éste servicio se pretende llegar a todas las personas que han llegado a su edad madura (50-70 años) y tienen que realizar ejercicios más adecuados para su salud.

5.2 Ciclo de Operaciones

Diagrama de flujo para la introducción y comercialización del negocio



- 1) En el ciclo de operaciones se tiene planteado el diagrama de flujo para la introducción y comercialización del negocio, por lo tanto, como primer paso, es la creación de los planes de comunicación, publicidad y marketing, éstos ayudan a una correcta introducción del negocio y a dar a conocer el nuevo servicio de fitness acuático de una forma en la que el mercado objetivo se informe del negocio.
- 2) Se tiene la comunicación del nuevo servicio al cliente como también el valor agregado y la diferencia que tiene de los otros gimnasios, para ésto se utilizaran medios de comunicación tanto ATL como BTL los cuales son: redes sociales, prensa escrita, página web y también una comunicación directa con el cliente, esto se planea realizar a través de establecer stands en centros comerciales de la zona.
- 3) Se tiene la apertura del negocio después de haber creado una buena campaña para dar a conocer el negocio.

- 4) Se tiene a las demostraciones gratuitas de las clases para las personas interesadas en el servicio y con ésto puedan tener una noción del fitness acuático y tengan una buena impresión. Después de la demostración gratuita se procederá a la toma de datos personales del cliente para tener una mejor comunicación de las clases que se imparten como también de los horarios y el funcionamiento del negocio.
- 5) se da el inicio de inscripción del cliente al servicio, en este punto el cliente tiene que pagar la inscripción anual de AquaGym y la primera mensualidad del mismo.
- 6) Se tiene la elaboración del perfil del cliente, en este punto se precede a tomar toda la información física las cuales son: edad, sexo, peso, altura, IMC, presión arterial, composición de masa corporal, enfermedades y observaciones que se tengan para un correcto trabajo en las actividades del gimnasio y personalizar el servicio.
- 7) Se tiene a la entrega de información del gimnasios los cuales son: los horarios, contactos, protocolos del gimnasio, seguridad del cliente, información de las actividades acuáticas, información de los profesores, duración de las clases, los servicios adicionales que se tiene y los materiales que se tiene a la venta en el caso que el cliente no los posea los cuales podrían ser: trajes de baños, toallas, zapatos de agua, gorros de agua, etc.

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Para el correcto funcionamiento de AquaGym antes de su apertura son necesarios los siguientes requerimientos:

Tabla 61. Requerimientos de materiales, equipos y herramientas

MUEBLES Y ENSERES			
Cantidad	Item	Costo unitario	Costo total
2	Escritorios de oficina completos	\$135,00	\$270,00
3	dispensadores de agua	\$109,00	\$327,00
4	lockers (con 12 divisiones c/u)	\$34,00	\$136,00
2	bancos largos	\$60,00	\$120,00
1	Alarma contra incendios	\$248,00	\$248,00
3	dispensadores de Gel antibacterial	\$19,00	\$57,00
2	Secador de manos	\$55,00	\$110,00
1	Teléfonos (base y adicional)	\$50,98	\$50,98
10	duchas	\$46,32	\$463,20
10	kits de baño	\$75,00	\$750,00
4	dispensadores de jabón	\$19,00	\$76,00
4	espejos de 1.5 metros X 1 metro	\$40,00	\$160,00
TOTAL		\$891,30	\$2.768,18

EQUIPOS Y MATERIALES FITNESS			
Cantidad	Item	Costo unitario	Costo total
20	round jump	\$40,00	\$800,00
20	puzzle steps	\$30,00	\$600,00
20	superiors belts	\$15,00	\$300,00
20	ankle cuffs	\$10,00	\$200,00
20	acuacombat globes	\$13,00	\$260,00
20	mancuernas acuáticas	\$15,00	\$300,00
1	Alarma	\$79,99	\$79,99
5	Cronómetros	\$20,00	\$100,00
25	Pulsómetros	\$80,00	\$2.000,00
1	Equipo de sonido	\$299,99	\$299,99
TOTAL		\$602,98	\$4.939,98

EQUIPO DE COMPUTACION			
Cantidad	Item	Costo unitario	Costo total
1	Computadora escritorio	\$465,00	\$465,00
1	Laptop	\$368,48	\$368,48
1	Impresora	\$69,99	\$69,99
TOTAL		\$903,47	\$903,47

SUMINISTROS DE OFICINA			
Cantidad	Item	Costo unitario	Costo total
3	Funda 500 hojas A4	\$ 3,30	\$ 9,90
3	Caja de esferos	\$ 2,50	\$ 7,50
2	Kit grapadora y perforadora	\$ 19,00	\$ 38,00
2	Caja clips 100	\$ 1,50	\$ 3,00
1	Papelera clasificador	\$ 18,50	\$ 18,50
14	Basureros	\$ 4,25	\$ 59,50
TOTAL		\$ 49,05	\$ 136,40

5.4 Instalaciones y mejoras

Para el gimnasio es necesario tener una amplia instalación y ésta vendría a ser de 400 metros, la cual tenga cabida para una piscina de 10 metros de largo X 5 metros de ancho, dos camerinos (5 baños, 5 lavabos, 5 duchas, 5 camerinos, zona de lockers), bodega, sala de masajes, oficina nutricionista, recepción, oficina administrador, sala de masajes y la sala de máquinas de la piscina. (Para más información ver Anexo 4)

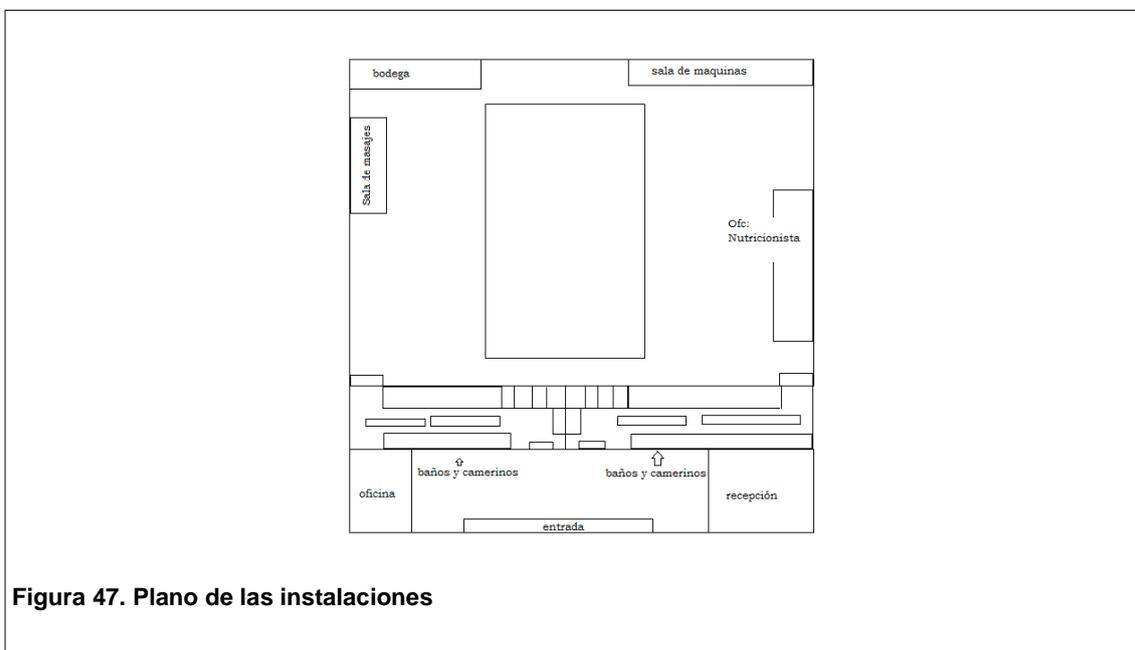


Figura 47. Plano de las instalaciones

Ésta es una zona que está cerca 3 min del centro de Cumbayá, la cual posee varios lotes y terrenos sin construcción.

Características del terreno:

- 3.000 metros sin construcción
- Todos los servicios básicos

Esta ubicación es ideal ya que en la investigación de mercado dio como resultado que el negocio se estableciera en el área de Cumbayá. También es favorable el tamaño del terreno ya que en un futuro se puede tener expansiones.

(El terreno es propio)

5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

AquaGym va a poseer una bodega para el almacenamiento de sus materiales, tanto como los insumos deportivos que se necesitan como también los materiales de oficina y limpieza. La bodega va a estar ubicada en la parte posterior de la instalación con fácil acceso a todas las áreas del gimnasio.

La capacidad máxima en cada clase es de 15 personas por lo tanto cada material que se posee se tiene dos adicionales en el caso de que exista algún inconveniente.

5.7 Aspectos regulatorios y legales

Según la Organización sin fines de lucro Refugio la cual promueve los derechos de las personas dentro del Ecuador, plantea los pasos detallados

para poder crear un negocio en el Ecuador y los requisitos necesarios a tomar en cuenta, a continuación se expondrá dichos pasos:

Sección 1

- Paso 1: obtención del RUC de la empresa
- Paso 2: cancelar la patente municipal del negocio
- Paso 3: obtención de la L.U.A.E (Licencia Única de Actividades Económicas), para obtener esta licencia es necesario obtener los permisos como: permiso medioambiental, compatibilidad y uso del suelo, funcionamiento del cuerpo de bomberos, permiso de salud.

(Refugio ORG, Guía para operar un negocio dentro del Ecuador. sf [En línea]).

En la página web de la Super Intendencia de Compañías del Ecuador, da la opción de constituir una compañía online los pasos a seguir son 4 los cuales son:

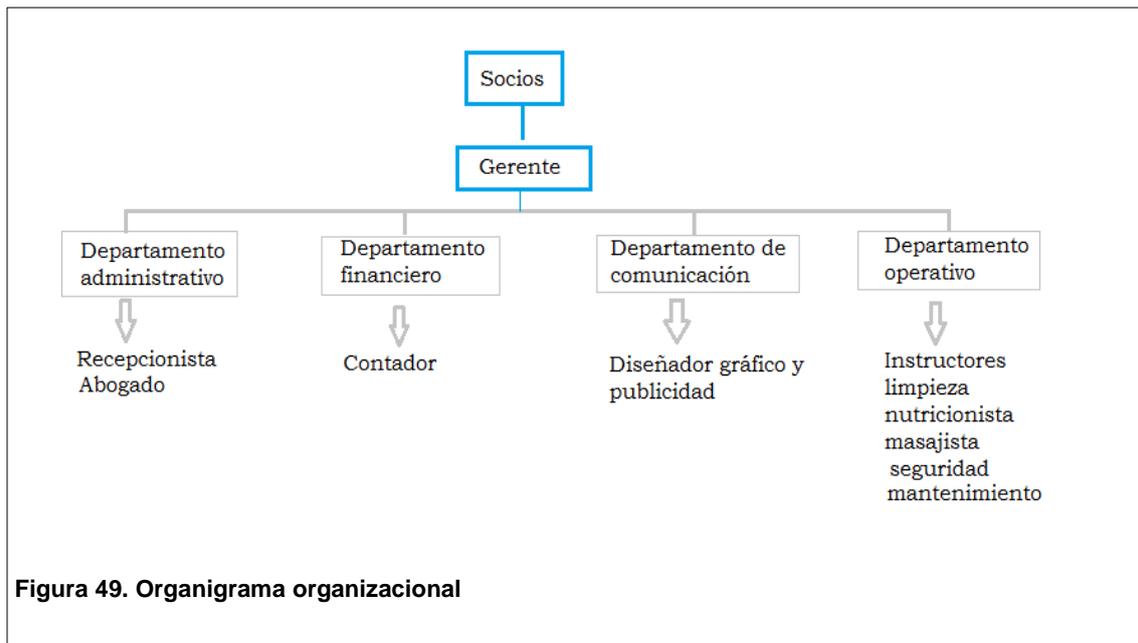
- 1) Registrarse como usuario
- 2) Reservar la denominación
- 3) Constituir la compañía
- 4) Consultar el estado del tramite

(Supercias, Portal de constitución de compañías. 2015 [En línea]).

6. CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

6.1 Estructura Organizacional

En ésta sección se construirá el organigrama de la estructura de la empresa en cuanto a sus recursos humanos.



6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Descripción de funciones

Socios: se conforma por todos los accionistas de AquaGym ya que éste está constituido como una sociedad anónima. Las funciones de los accionistas son: velar por los intereses del negocio, toma de decisiones que beneficien al negocio, cambios en las instalaciones, evaluación del negocio, alcance de objetivos, la junta también es la encargada de desarrollar planes y estrategias para mejorar el negocio, determinación de nuevos objetivos, revisión y aprobación de presupuesto.

Gerente (administrador): esta persona será designada por la junta administrativa de los mismos accionistas del negocio, será el representante legal de la empresa, es la persona encargada de supervisar a los demás empleados, se encargará de la realización de pagos que tengan el negocio, como también la contratación de personal, estará pendiente de analizar el progreso de los clientes, estará a cargo de realizar eventos dentro del gimnasio, análisis financiero del negocio, contratación y finiquitación de recursos humanos, recepcionará quejas, dudas o mejoras de los clientes hacia el negocio, velar por la seguridad de los clientes y del negocio, supervisar y postear en redes sociales y página web, tomar decisiones acerca de la publicidad del negocio. Esta persona tomará sus propias decisiones en lo que le compete como también se reportará a la junta directiva.

Instructores: estarán encargados de realizar esquemas de las actividades que se realizarán en cada clase, encargados de la música que se utilizará en las actividades, tener un seguimiento de la evolución de los clientes, velar por la seguridad de los clientes.

Recepcionista: será la cara de la empresa hacia los clientes, estará encargada de recibir las mensualidades de los clientes, supervisar la puntualidad de los instructores, recibir llamadas y emails, estará a cargo de revisar y postear en redes sociales, dar información a los clientes sobre el negocio. Esta persona se reportará al administrador del negocio.

Limpieza: será la persona encargada de mantener el ambiente saludable y limpio, ya que la limpieza también está reflejada en la imagen de la empresa.

Servicios Adicionales

Masajista: esta persona se encargará de ofrecer información acerca de los masajes que imparte, y de promocionar el servicio.

Nutricionista: esta persona está encargada de proporcionar su servicio, como también crear afiches o artículos sobre nutrición y deporte.

Equipo de trabajo

Tabla 62. Requerimientos gerente

Cargo:	Gerente
Edad:	30 – 50
Sexo:	M/F
Educación:	Título de tercer nivel en áreas como: administración de empresas, economía y finanzas, marketing, negocios
Experiencia:	Mínimo 4 años de experiencia como administrador de un negocio, o en dirección de un negocio, o jefe de marketing, finanzas, un cargo en el cual haya tenido a que dirigir personal y tomar decisiones que beneficien al negocio.
Aptitudes:	Ser una persona sociable, saber liderar grupos, ética profesional, capacidad de tomar decisiones que beneficien a la empresa, saber comunicar sus propósitos, capacidad de analizar y solucionar problemas, puntos fuertes en marketing y finanzas, trabajo en equipo.
Sueldo:	\$1.000 USD

Tabla 63. Requerimientos Recepcionista

Cargo:	Recepcionista
Edad:	20/50
Sexo:	M/F
Educación:	Título de bachiller o tecnología en áreas como: administración de empresas, secretariado, comunicación, contabilidad, tecnologías de la información o áreas afines.
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia
Aptitudes:	Ser una persona sociable, ética profesional, saber comunicar sus propósitos, capacidad de analizar y solucionar problemas, trabajo en equipo, manejos de redes sociales, conocimientos en programas como Word, Excel, Power Point, Email, Acces.
Sueldo:	\$400 USD

Tabla 64. Requerimientos nutricionista

Cargo:	Nutricionista
Edad:	25/50
Sexo:	M/F
Educación:	Título de tercer nivel o tecnología
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia
Aptitudes:	Tener ética profesional, ser sociable y cordial.
Sueldo:	\$400 USD Medio tiempo

Tabla 65. Requerimientos instructor

Cargo:	Instructor
Edad:	20/40
Sexo:	M/F
Educación:	Título tecnológico o certificación en áreas como: entrenador físico, instructor de gimnasio, profesor de educación física.
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en fitness, 1 año de experiencia en fitness acuático
Aptitudes:	<p>Ser una persona sociable, ética profesional, saber comunicar sus propósitos, trabajo en equipo, tener conocimientos sobre fitness acuático y las diferentes actividades como: box, spinning, aeróbicos, tener conocimientos básicos de la biología y mecánica del cuerpo humano como: obtención de IMC, toma de medidas y datos, tener conocimiento en programas o tecnologías deportivas.</p>
Sueldo:	\$500 USD

Tabla 66. Requerimientos masajista

Cargo:	Masajista
Edad:	20/40
Sexo:	M/F
Educación:	Título tecnológico o certificación en áreas como estética
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en fitness
Aptitudes:	Ser una persona sociable, ética profesional, saber comunicar sus propósitos, trabajo en equipo, tener conocimiento sobre los masajes terapéuticos.
Sueldo:	\$400 USD

Tabla 67. Requerimientos personal limpieza

Cargo:	Limpieza
Edad:	20/50
Sexo:	M/F
Educación:	Ninguno
Experiencia:	Ninguna
Aptitudes:	Ser una persona sociable, ética profesional
Sueldo:	\$370 USD

6.3 Compensación a administradores y propietarios

Recursos Humanos

- AquaGym tendrá tanto empleados fijos como empleados externos que ofrecen sus servicios profesionales.
- El personal fijo de AquaGym son: administrado, recepcionista, instructores, conserje y masajista.
- Los empleados externos por contratación de servicios profesionales son: nutricionista y personal de limpieza y mantenimiento.
- Los empleados fijos por ley van a estar afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), como también tendrán todos los beneficios de ley como los décimos, vacaciones y utilidades.

Socios

- La remuneración de los accionistas será de acuerdo al porcentaje de acciones que tengan del negocio.
- El porcentaje máximo que se puede adquirir del negocio es del 40%
- El 60% restante del negocio es familiar.

Tabla 68. Rol de Pagos y Costos

							Sueldo Básico	\$ 366,00
AÑO 1 2016								
CARGO	SALARIO	DESCUENTOS				TOTAL A RECIBIR	COSTO TOTAL ANUAL	
		TOTAL INGRESO	IESS 9,45%	IMP.RENTA	TOTAL DESCUENTOS			
Gerente General	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 94,50	\$ -	\$ 94,50	\$ 905,50	\$ 12.479,50	
Recepcionista	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ -	\$ 37,80	\$ 362,20	\$ 5.010,10	
Instructor	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ -	\$ 47,25	\$ 452,75	\$ 6.255,00	
Instructor	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ -	\$ 47,25	\$ 452,75	\$ 6.255,00	
Masajista	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ -	\$ 37,80	\$ 362,20	\$ 5.010,10	
Nutricionista	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ -	\$ 37,80	\$ 362,20	\$ 5.010,10	
Limpieza	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 34,97	\$ -	\$ 34,97	\$ 335,04	\$ 4.636,63	
					Total Mensual	\$ 3.232,64	\$ 44.656,43	
							TOTAL	

CARGO	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL	13	14	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	
		12,15%						
Gerente General	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 30,50	\$ 41,67	\$ -	\$ 277,00	
Recepcionista	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 16,67	\$ -	\$ 129,10	
Instructor	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 30,50	\$ 20,83	\$ -	\$ 153,75	
Instructor	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 30,50	\$ 20,83	\$ -	\$ 153,75	
Masajista	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 16,67	\$ -	\$ 129,10	
Nutricionista	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 16,67	\$ -	\$ 129,10	
Limpieza	\$ 370,00	\$ 44,96	\$ 30,83	\$ 30,50	\$ 15,42	\$ -	\$ 121,71	
		\$ 433,76				Total Mensual	\$ 1.093,51	
		\$ 5.205,06				Total Anual	\$ 6.298,57	
TOTAL ANUAL AÑO 1								\$ 44.656,43

6.4 Política de empleo y beneficios

Las políticas de contrato de personal de AquaGym son:

1. La junta directiva (accionistas) utilizará el modelo de valor agregado para reclutar el administrador del negocio el cual forma parte también del grupo de accionistas, éste modelo se define como: *“Se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias de la organización, el candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización, de modo que la persona garantice competitividad”* (Chiavenato, I. (Eds.).(2009). *Gestión del Talento Humano.*)
2. Una vez seleccionado el administrador del negocio, tiene como función el realizar un informe sobre el cargo vacante, las funciones del cargo, el perfil básico necesario para el cargo, el sueldo del cargo, y preguntas básicas o libres para la entrevista.

Pasos a seguir para el reclutamiento

1. Comunicar al mercado, el reclutamiento para el nuevo puesto vacante, con los requisitos específicos del cargo.
2. Analizar todas las hojas de vida de los postulantes
3. Comunicarse con los postulantes que estén más aptos para el cargo y concretar una entrevista personal.
4. Dentro de la entrevista personal se realizará una entrevista dirigida, la cual previamente se estructuró en el ítem 2.
5. Seleccionar el postulante adecuado para el cargo, e informarle de la selección.

Niveles salariales

AquaGym como política salarial establece el sueldo del cargo a ocupar según el nivel de estudios o conocimientos que posea la persona, con ésto se incentiva a la superación de la persona y aumenta sus competencias para mejorar a la empresa.

Nota:

- Como nuevo negocio no se incluirán en un inicio beneficios adicionales al personal y a los accionistas.
- La revisión de los puestos de trabajo se analizaran periódicamente.

6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Obligaciones

- Participar en todas la reuniones convocadas.
- Votar en caso de que se necesite tomar alguna decisión con respecto al negocio.
- A capacitarse e informarse acerca del negocio y del mercado en el que funciona.
- Presentar mejoras para el negocio.
- Informar y convocar a reunión sobre venta o traspaso de acciones.

Derechos

- El accionista tendrá participación de las utilidades del negocio de acuerdo el porcentaje de acciones que posea.
- A opinar y proponer sugerencias, cambios para el negocio.
- A vender o transferir sus acciones a otra persona singular.
- A recibir toda la información de la empresa.
- A ocupar las instalaciones del negocio.
- A convocatoria de junta.
- A cuota de liquidación.

- A representación y/o nombrar un representante capacitado en casos fortuitos.

Restricciones

- De tomar decisiones sobre el negocio sin previa votación.

Lineamientos para toma de decisiones

- Convocar una junta administrativa tanto ordinaria como extraordinaria.
- Elaborar un documento detallado sobre el por qué la reunión de la junta y exponer en el documento la información necesaria.
- Deliberar y proponer sobre el tema que se esté tratando.
- Votar.
- Política de votaciones de acuerdo al tipo de capital accionario.

6.6 Equipo de asesores y servicios

La empresa requerirá los servicios de asesoramiento:

- Abogado: para la construcción legal de la empresa y obtención de permisos, asesoramiento en contratos y acuerdos legales, asesoramiento en caso de daños y prejuicios dentro del negocio.
- El costo del abogado para el asesoramiento de la constitución y obtención de permisos se le ha puesto como un solo monto.

Gastos de constitución	\$2.000,00
------------------------	------------

La empresa requerirá los servicios de:

- Mantenimiento de instalación
- Mantenimiento vasos (Piscinas)
- Contador

Tabla 69. Servicios adicionales requeridos

MANTENIMIENTO MENSUAL	
Mantenimiento Instalaciones	\$100,00
Mantenimiento piscina	\$200,00
TOTAL	\$300,00

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	
Contabilidad mensual	\$ 500,00
TOTAL	\$ 500,00

7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Las actividades necesarias para poner en marcha el negocio de fitness acuático son:

- Creación del plan de negocios
- Búsqueda y selección de accionistas para la empresa
- Constitución de la empresa
- Creación de una cuenta bancaria con el capital de AquaGym
- Construcción de la instalación y adecuación del terreno
- Comprar equipos, materiales, implementos, y suministros
- Creación de planes de comunicación, publicidad y marketing del negocio
- Creación de página web, redes sociales del negocio
- Lanzamiento de campaña publicitaria de apertura del negocio
- Selección y contratación de personal
- Capacitación del nuevo personal
- Evento y apertura del negocio al mercado

7.2 Diagrama de Gantt

Tabla 70. Cronograma de AquaGym

CRONOGRAMA	2015		2016						
	Mayo a Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Creación del plan de negocios	1ero - 20								
Búsqueda y selección de accionistas para la empresa									
Constitución de la empresa									
Creación de una cuenta bancaria con el capital de AquaGym									
Construcción de la instalación y adecuación del terreno									
Comprar equipos, materiales, implementos, y suministros									
Creación de planes de comunicación, publicidad y marketing del negocio									
Creación de página web, redes sociales del negocio									
Lanzamiento de campaña publicitaria de apertura del negocio									
Selección y contratación de personal									
Capacitación del nuevo personal									
Evento y apertura del negocio al mercado									

7.3 Riesgos e Imprevistos

Toda empresa o negocio siempre se expone a correr riesgos o a tener imprevistos durante su proceso apertura o funcionamiento.

Para evitar o mitigar estos problemas es primordial armar un plan de contingencia y supuestos, para así saber que procedimientos se tienen que realizar y estrategia a tomar.

1. Creación del plan de negocios
 2. Búsqueda y selección de accionistas para la empresa
 3. Constitución de la empresa
 4. Creación de una cuenta bancaria con el capital de AquaGym
 5. Construcción de la instalación y adecuación del terreno
 6. Compra equipos, materiales, implementos, y suministros
 7. Creación de planes de comunicación, publicidad y marketing del negocio
 8. Creación de página web, redes sociales del negocio
 9. Lanzamiento de campaña publicitaria de apertura del negocio
 10. Selección y contratación de personal
 11. Capacitación del nuevo personal
 12. Evento y apertura del negocio al mercado
- En el punto 3 que se refiere a la constitución de la empresa a pesar de que en la página de la Super Intendencia de Compañías del Ecuador detalla que para la obtención de permisos y la constitución de la empresa da un tiempo estimado de 1 mes laboral, pero siempre surgen imprevistos internos burocráticos para evitar que este proceso descuadre todo el cronograma se le asigna dos meses para cualquier tipo de imprevisto.

- En este punto 5 se investigó que una construcción como la que se requiere se estima que durará tres meses pero se le asigna un mes más al cronograma en el caso que surjan imprevistos, el tiempo de construcción es corto ya que la instalación y la construcción es tipo americana por lo tanto algunas partes son prefabricadas.
- En el punto 6 se asignan dos meses, ya que los materiales para las actividades serán importados siempre existe demora por procesos de aduana y, además se asigna un mes del tiempo estimado, ya que normalmente se demora el envío tres semanas desde el punto de venta.

Conclusión: para evitar imprevistos que afecten al presupuesto asignado, en cada paso del proceso para abrir el negocio, se asignó más tiempo de los estimado como estrategia para evitar ésto.

Tabla 70. Riesgos e imprevistos del negocio

ETAPA	FASE	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
1	Creación del plan de negocios	Mala redacción	Supervisar y revisar cada capítulo
2	Búsqueda y selección de accionistas para la empresa	Poco interés del negocio, baja economía del país	Dar énfasis de que el negocio es único en el país, buscar personas que tengan capital
3	Constitución de la empresa	Demora en obtención de permisos	Establecer un mayor tiempo de plazo
4	Creación de una cuenta bancaria con el capital de AquaGym	Poco capital para continuar con el proyecto	Reducción de gastos
5	Construcción de la instalación y adecuación del terreno	Personal poco especializado en instalaciones acuáticas, clima impredecible	Contratar empresa de construcción de instalaciones acuáticas, tres meses de construcción en verano
6	Comprar equipos, materiales, implementos, y suministros	Materiales agotados, demora en los envíos	Contacto previo con el ofertante, reservación de materiales, contacto con otros ofertantes
7	Creación de planes de comunicación, publicidad y marketing del negocio	Mala redacción, presupuesto limitado	Supervisión de los planes, ajuste de presupuesto, anulación de propuestas innecesarias
8	Creación de página web, redes sociales del negocio	Mala redacción, diseños poco llamativos, mala orientación del mercado objetivo	Contratación de experto en diseño de pág. web y community manager
9	Lanzamiento de campaña publicitaria de apertura del negocio	Poca acogida, respuestas negativas hacia el negocio	Creación de campaña llamativa y énfasis en negocio único del país

10	Selección y contratación de personal	Personal poco calificado, demora en el tiempo de contratación	Contratar empresa de reclutamiento
11	Capacitación del nuevo personal	Sin conocimientos previos	Brindar materiales didácticos y de redacción
12	Evento y apertura del negocio al mercado	Poca acogida, respuestas negativas	Crear convenios con hospitales, doctores y fisioterapias

8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

A continuación se presentarán los supuestos sobre los que se ha construido éste plan de negocios, como el cálculo de las ventas proyectadas, el tamaño del mercado objetivo, el crecimiento esperado de las ventas, el número de personas necesarias para la producción, el canal de distribución utilizado, la obtención de permisos, el establecimiento geográfico, etc.

- El negocio de fitness acuático AquaGym se ubicará e iniciará su atención al público en la zona de Cumbayá San Juan Alto, y éste tiene un alcance a zonas como: Miravalle, Tumbaco, Cumbaya donde se encuentra el mercado objetivo.
- El mercado objetivo de AquaGym son personas adultas de entre 50 a 75 años, de nivel socioeconómico medio alto y alto, que estén ubicados en las zonas de Cumbayá, Miravalle y Tumbaco.
- El mercado objetivo de AquaGym es de 4.940 personas, de las cuales se piensa abarcar el 4% de este mercado del escenario real, que son 198 personas del mercado objetivo, el cual crece anualmente el 2,20%.
- Según las encuestas realizadas el negocio de fitness acuático tiene un 74% de aceptación, por lo tanto el negocio si puede establecerse.
- Los medios de comunicación elegidos por los encuestados son: publicidad ATL (periódicos y revistas), BTL (redes sociales y página web).
- La obtención de permisos para la apertura del negocio estará a cargo el abogado y el representante legal de AquaGym.
- Las proyecciones de los ingresos de AquaGym están establecidos para 5 años con tres tipos de escenarios los cuales son: pesimista, real y optimista.
- Las fuentes de ingreso de AquaGym son: las mensualidades de los clientes, los servicios de natación terapéutica y fisioterapia acuática, y de la venta de equipos y artículos acuáticos.

- Como todo negocio se necesita una inversión inicial y la principal fuente de ingresos de esta proviene de la venta de acciones y capital propio.
- El capital propio se obtendrá por medio de préstamo bancario y ahorros del mismo.

8.2 Riesgos y problemas principales

Tabla 71. Problemas principales del negocio

RIESGOS y/o PROBLEMAS	MEDIDAS PREVENTIVAS
Liquidez	Pedir un préstamo al banco con el monto necesario para solventar la liquidez.
Reacción a la competencia	Implementar mejores promociones y descuentos a los clientes.
Tendencias de la industria	Destacar al gimnasio con campañas publicitarias como eventos, y resaltar sus beneficios.
Caída de la economía nacional	Ofrecer descuentos a los clientes y reducir los gastos al mínimo.
Cambio en las preferencias del mercado	Realizar activaciones de marca y crear convenios con otros gimnasios o instituciones.
Ventas e Ingresos menores a lo esperado	Reducción de gastos y pasar el negocio al escenario pesimista.
Falta de financiamiento	Buscar uno o más socios para inyectar capital al negocio.
Incremento de los costos	Reducción de gastos y aumento de la mensualidad.
Clientes insatisfechos	Realizar encuestas a los clientes y solventar lo antes posible cualquier molestia.
Instructores sin metodología	Capacitarles periódicamente, o buscar un personal mejor capacitado.

9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En éste capítulo se analizará el plan financiero de AquaGym, el cual dará resultado sobre la rentabilidad y viabilidad del negocio

9.1 Inversión Inicial

En esta parte se detallada todos los requerimientos para establecer el negocio, en este caso como: costos de construcción de las instalaciones, material de trabajo, costos de constitución de la empresa, capital de trabajo, etc. (Para más detalle de la inversión inicial ver el anexo 12.5).

Tabla 72. Detalle inversión inicial

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$241.813,04
INVERSIÓN FIJA INICIAL	
Construcción instalaciones	\$205.000,00
Muebles y enseres	\$2.716,30
Equipos y materiales fitness	\$2.750,00
Tecnología equipos	\$3.484,43
TOTAL	\$213.950,73
OTRA INVERSION INICIAL	
Material de oficina	\$136,40
Capital de trabajo	\$20.392,91
Uniformes	\$278,00
Publicidad	\$5.055,00
Gastos de constitución	\$2.000,00
TOTAL	\$27.862,31

Tabla 73. Capital de trabajo

Descripcion	Valor mensual	Valor 3 meses
Gastos Básicos	\$2.765,00	\$8.295,00
Servicio de Mantenimiento	\$300,00	\$900,00
Sueldos	\$3.232,64	\$9.697,91
Servicios contables	\$500,00	\$1.500,00
Suministros de oficina (xtres meses)	\$136,40	\$136,40
Uniformes (para un año)	\$278,00	
TOTAL	\$7.362,04	\$20.979,31
Fondo para promociones	\$ 150,00	\$ 450,00

9.2 Fuentes de ingresos

Ingresos

El negocio tiene como ingresos la inscripción anual, las mensualidades y los servicios adicionales. (Para más información ver el anexo 12.6)

Tabla 74. Precio Inscripción y mensualidades

Costo inscripción anual
\$150,00
Precio cobro mensual
\$90,00

Tabla 75. Ingresos inscripción y mensualidades

Ingresos Inscripción Anual 1	
\$29.700,00	
Ingreso Mensualidades (total mensual)	Ingreso Mensualidades anual 1
\$17.820,00	\$213.840,00

Tabla 76. Ingresos Adicionales

Nutricionista					
	Precio	Número de clientes	Total día	Total Mensual	Total Anual
	\$25,00	8	\$200,00	\$4.000,00	\$48.000,00
Masajista					
	\$15,00	16	\$240,00	\$5.760,00	\$69.120,00
TOTAL SERVICIOS ADICIONALES				\$9.760,00	\$117.120,00

Las ventas están basadas en el escenario real del negocio de la demanda insatisfecha y clientes potenciales del mercado fitness en Cumbayá.

El número de clientes está basado en la capacidad máxima de la instalación del negocio.

9.3 Costos Fijos, Variables, y SemivARIABLES

Costos fijos

(Para más información ver el anexo 12.7)

Tabla 77. Gastos básicos

GASTOS BASICOS	
Agua	\$800,00
Luz	\$200,00
Teléfono	\$150,00
Gas	\$120,00
Servicio de internet	\$50,00
Seguridad	\$1.200,00
Botellones de agua	\$45,00
Enseres de baño	\$200,00
TOTAL	\$3.265,00
Servicios profesionales	\$ 500,00

9.4 Margen Bruto, y Margen Operativo

Tabla 78. Margen bruto y operativo

CALCULO DE MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

MARGEN BRUTO

INGRESOS OPERACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$360.660,00	\$367.953,96	\$375.296,08	\$377.670,00	\$380.090,00
(-) Costos de ventas	\$2.400,00	\$2.491,92	\$2.587,36	\$2.686,46	\$2.789,35
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$358.260,00	\$365.462,04	\$372.708,72	\$374.983,54	\$377.300,65
Gastos operacionales	\$109.126,83	\$113.613,61	\$118.039,64	\$122.590,71	\$127.265,13
(-) Gastos de Administración	\$17.489,60	\$18.073,00	\$18.539,69	\$19.006,47	\$19.466,98
UTILIDAD OPERACIÓN	\$231.643,57	\$233.775,44	\$236.129,39	\$233.386,36	\$230.568,54

9.5 Estado de Resultados actual y proyectado

Tabla 79. Estado de resultados

CALCULO DEL ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	\$360.660,00	\$367.953,96	\$375.296,08	\$377.670,00	\$380.090,00
(-) Costos de ventas	\$2.400,00	\$2.491,92	\$2.587,36	\$2.686,46	\$2.789,35
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$358.260,00	\$365.462,04	\$372.708,72	\$374.983,54	\$377.300,65
(-) Gastos operacionales	\$109.126,83	\$113.613,61	\$118.039,64	\$122.590,71	\$127.265,13
(-) Gastos de Administración	\$17.489,60	\$18.073,00	\$18.539,69	\$19.006,47	\$19.466,98
UTILIDAD OPERACIÓN	\$231.643,57	\$233.775,44	\$236.129,39	\$233.386,36	\$230.568,54
(-) Gastos financieros	\$932,98	\$715,14	\$487,34	\$249,12	
(-) Depreciación y amortizaciones	\$23.166,94	\$23.166,94	\$23.166,94	\$23.166,94	\$23.166,94
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS	\$207.543,65	\$209.893,35	\$212.475,10	\$209.970,30	\$207.401,60
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$31.131,55	\$31.484,00	\$31.871,27	\$31.495,54	\$31.110,24
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	\$176.412,10	\$178.409,35	\$180.603,84	\$178.474,75	\$176.291,36
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$44.103,03	\$44.602,34	\$45.150,96	\$44.618,69	\$44.072,84
(=) Utilidad neta	\$132.309,08	\$133.807,01	\$135.452,88	\$133.856,07	\$132.218,52

9.6 Balance General actual y proyectado

Tabla 80. Balance general

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99
Cuentas Por Cobrar Comerciales	15.206,40	15.788,20	16.392,25	17.019,42	17.670,58	18.346,66
Cuentas Por Cobrar	0,00	144.264,00	147.181,58	150.118,43	151.068,00	152.036,00
Credito Iva Compras	457,55	475,06	493,23	512,10	531,70	552,04
Iva Retenciones Recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ret Impuesto A La Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos	154.600,00	160.515,00	166.656,30	173.032,57	179.652,80	186.526,31
Depreciación Acumulada	-6.496,00	-6.496,00	-6.496,00	-6.496,00	-6.496,00	-6.496,00
TOTAL ACTIVO	237.829,55	404.433,44	417.056,57	430.070,30	441.482,29	453.313,00
PASIVOS						
Cuentas Por Pagar		43.650,73	45.445,44	47.215,85	49.036,28	50.906,05
less por pagar		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retencion en la fuente 1%	4,21	4,37	4,54	4,71	4,90	5,08
Retencion en la fuente 2%	46,42	48,20	50,04	51,96	53,95	56,01
Retencion en la fuente 10%	80,00	83,06	86,24	89,54	92,96	96,52
Retencion Iva 30%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retencion Iva 100%	96,00	99,67	103,49	107,45	111,56	115,82
Iva en Ventas	1.900,27	1.972,97	2.048,46	2.126,83	2.208,21	2.292,69
15% participación empleados		31.131,55	31.484,00	31.871,27	31.495,54	31.110,24
I.Renta generado 2016		44.103,03	44.602,34	45.150,96	44.618,69	44.072,84
TOTAL PASIVO	30.137,35	121.093,59	123.824,55	126.618,57	127.622,09	128.655,26
PATRIMONIO	207.692,19	283.339,85	293.232,02	303.451,73	313.860,20	324.657,74
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	237.829,55	404.433,44	417.056,57	430.070,30	441.482,29	453.313,00

9.7 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

Tabla 81. Flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE CAJA (DEL PROYECTO)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$241.398,64					
Utilidad neta		\$132.309,08	\$133.807,01	\$135.452,88	\$133.856,07	\$132.218,52
Depreciaciones y amortizaciones		\$23.166,94	\$23.166,94	\$23.166,94	\$23.166,94	\$23.166,94
Recuperación de capital de trabajo						\$20.392,91
Valor de rescate						\$102.454,72
Flujo de caja	-\$241.398,64	\$155.476,02	\$156.973,95	\$158.619,82	\$157.023,01	\$278.233,08

FLUJO DE CAJA (DEL INVERSIONISTA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	241.398,64					
Utilidad neta		132.309,08	133.807,01	135.452,88	133.856,07	132.218,52
+ Depreciaciones y amortizaciones		23.166,94	23.166,94	23.166,94	23.166,94	23.166,94
Préstamo, amortización del capital		23.166,94	23.166,94	23.166,94	23.166,94	23.166,94
Valor de rescate						102.454,72
Recuperación capital de trabajo						20.392,91
Flujo de caja	-241.398,64	132.309,08	133.807,01	135.452,88	133.856,07	255.066,14

9.8 Punto de Equilibrio

Tabla 82. Punto de equilibrio

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

Tabla de Costos y gastos (anual)

Detalle de los costos y gasto	Total	Fijo	Variable
Costos Fijos	5.030		5.030
Costos Semifijos	33.180		33.180
Salarios Operacionales	27.167	27.167	
Gastos financieros	960	960	
Depreciación y amortización	13.227	13.227	
TOTAL	79.564	41.354	38.210

Ingresos el primer año =	365.580					
Costos Directos	5.030					
Costos Indirectos	33.180		0,42	Costos variables por unidad		
Precio unitario	198,00					
PUNTO DE EQUILIBRIO (cantidad) =	Costos fijos	=	5.030	=	25	
	Precio - Costo variable (u)		197,58			
				mensual =		2

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (dólares)} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \text{CV} / \text{Ingresos}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{41.354}{1 - \frac{38.210}{365.580}} = 46180$$

$$\text{mensual} = 3848$$

$$\text{Tiempo} = 1,00 \text{ años } \quad 5 \text{ meses}$$

9.9 Índices Financieros

Tabla 83. Índices financieros

INDICES FINANCIEROS						
Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99
Cuentas Por Pagar	4.954,05	5.143,60	5.340,39	5.544,71	5.756,86	5.977,11
Razon Corriente	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95
Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99
Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivos corrientes	4.954,05	5.143,60	5.340,39	5.544,71	5.756,86	5.977,11
Prueba Acida	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99
ROI = Rendimiento / Valor promedio invertido						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad	0,00	181.569,85	191.857,70	202.661,26	214.006,39	225.920,26
Inversion inicial	343.295,00	343.295,01	343.295,02	343.295,03	343.295,04	343.295,05
ROI	0	0,53	0,56	0,59	0,62	0,66
ROA = Utilidad Operacional / Activos totales promedio						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional	0,00	318.627,42	334.558,79	351.286,73	368.851,06	387.293,62
Activos Totales	237.829,55	260.169,44	269.874,99	279.951,87	290.414,29	301.277,00
ROA	0,00	1,22	1,24	1,25	1,27	1,29
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio promedio						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		181.569,85	191.857,70	202.661,26	214.006,39	225.920,26
Patrimonio	207.692,19	228.879,03	237.387,41	246.221,31	255.393,20	264.916,01
ROE	0,00	0,79	0,81	0,82	0,84	0,85
Valuacion = Re = Rf + B * (Rm – Rf)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidades antes de impuestos e intereses		284.815,44	300.953,25	317.900,01	335.696,30	354.384,72
+ Depreciación y amortización		32.908,90	32.908,90	32.908,90	32.908,90	32.908,90
– variación en el capital de trabajo	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95
– gastos de capital	0,00	1387,8	1070,56	734,29	377.83705	
Valuacion	-14,95	316.321,59	332.776,64	350.059,67	368.212,41	387.278,67

10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento Deseado

Tabla 84. Financiamiento deseado

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

TASA: 9%
PLAZO: 1
VALOR AC \$ 20.392,91

CUOTA No	CAPITAL	INTERES	DIVIDENDO	SALDO DEL CAPITAL
1	\$ 4.761,40	\$ 932,98	\$ 5.694,37	\$ 15.631,51
2	\$ 4.979,23	\$ 715,14	\$ 5.694,37	\$ 10.652,28
3	\$ 5.207,03	\$ 487,34	\$ 5.694,37	\$ 5.445,25
4	\$ 5.445,25	\$ 249,12	\$ 5.694,37	\$ 0,00
	\$ 20.392,91	\$ 2.384,58		0

El negocio tiene como único financiamiento el Capital de Trabajo, ya que los otros valores de la inversión inicial son generados por los socios y capital propio.

10.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada

Tabla 85. Capital

Tipo de acción	Porcentaje de la acción	Valor de las acciones
Propia	60%	\$ 145.087,82
Externa	40%	\$ 96.725,21
Total Inversión Inicial	100%	\$ 241.813,04

10.3 Capitalización

AquaGym contará con socios a los cuales les corresponde el 30% de la inversión, la cual viene a ser \$ 96.725,21 USD.

10.4 Uso de Fondos

El capital propio y la inversión de los socios se utilizarán en total para la inversión inicial del proyecto.

Tabla 86. Inversión inicial

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$242.645,94
INVERSIÓN FIJA INICIAL	
Construcción e instalaciones	\$205.000,00
Muebles y enseres	\$2.768,18
Equipos y materiales fitness	\$4.939,98
Equipo de computación	\$903,47
TOTAL	\$213.611,63
OTRA INVERSION INICIAL	
Costos de Importación	\$1.000,00
Capital de trabajo (xtres meses)	\$20.979,31
Activo diferido:	
Publicidad	\$5.055,00
Gastos de constitución	\$2.000,00
Total activo diferido	\$7.055,00
Total otra inversión inicial	\$29.034,31

10.5 Retorno del Inversionista

Tabla 87. Retorno de inversión

ESCENARIOS	Proyección de Personas Inscritas				
	BASE 2016	2017	2018	2019	2020
OPTIMISTA	202	206	210	214	219
REAL	198	202	206	206	206
PESIMISTA	180	182	184	185	187

VAN	TIR	VAN	TIR	TIEMPO
PROYECTO	PROYECTO	INVERSIONISTA	INVERSIONISTA	RECUPERACION
425.954,00	64,91%	610.795,00	66,18%	1 año 6 meses
414.255,00	63,52%	599.292,00	64,66%	1 año 6 meses
267.219,00	46,03%	454.740,00	45,57%	2 años 1 mes

Tabla 88. Tiempo de recuperación del capital del inversionista

Año	Flujo descontado	Flujo acumulado
0	-220.666,63	-220.666,63
1	152.129,86	-68.536,77
2	153.996,57	85.459,80
3	156.029,00	241.488,81
4	154.701,36	396.190,17
5	328.855,23	725.045,40

Interpolación =

1,44505

Tiempo =

1,00

años

5 meses

11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. La industria en la que se desarrolla AquaGym tiene un constante crecimiento, ya sea por inversiones públicas o privadas, en el actual Gobierno ha destinado un mayor monto de capital para la industria de enseñanza.
2. La evolución del deporte en el Ecuador ha creado nuevos nichos de mercado y necesidades insatisfechas.
3. Con el análisis PESTEL se concluye que el Gobierno Ecuatoriano, promueve y da más apertura a la generación de nuevos negocios que contribuyan al desarrollo del país.
4. El análisis FODA ayudó a este proyecto a enfocarse en las debilidades del negocio y minimizarlas con estrategias de marketing, y así tener un conocimiento real del mercado en el que se ubica.
5. La instigación de mercados me permitió afirmar la teoría de que existen muchos nichos de mercado insatisfechos.
6. Dentro del Distrito Metropolitano de Quito existen muchos servicios sustitutos y complementarios del negocio, y esto contribuyó a generar una ventaja competitiva más sólida.
7. Este proyecto tiene mucho potencial en el mercado al ser gimnasio único y necesitado por las personas.
8. El negocio está enfocado a estratos sociales medio altos y altos, ya que el costo de inversión inicial es alto, pero se puede abrir a otros mercados objetivos y establecer alianzas estratégicas a largo plazo.
9. AquaGym se constituye con sociedad anónima, la cual se divide en 60% de capital propio y se buscan socios que invierta el 40% restante.
10. El total de la inversión inicial es de \$241.813,04 USD.
11. Todo el análisis financiero permite ver la evolución del negocio con proyecciones de 5 años.
12. El retorno de inversión de AquaGym es de dos años y 10 meses.
13. La creación e implementación de AquaGym es factible.

Recomendaciones:

1. La situación actual del Ecuador dificulta la implementación del negocio, hay que poner énfasis en que el retorno de inversión ya que se puede alargar.
2. Los instructores de gimnasia acuática deben estar reparados y actualizados con esta actividad, hay que tener una constante capacitación.
3. Entre más actividades se brinde en el gimnasio mayor será la aceptación del negocio.
4. El gimnasio puede evolucionar a un centro holístico.
5. Buscar más proveedores de material de gimnasia acuática.

REFERENCIAS

- ACSM'S Journal of Health and Fitness, *Now Trending: Worldwide survey of fitness trends*, 2014 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://www.whatsnewinfitness.com.au/wp-content/uploads/2014WorldwideTrends.pdf>
- ACSM'S, *Journal of Health and Fitness*, 2014 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Agosto 2015. Disponible en: <http://www.whatsnewinfitness.com.au/wp-content/uploads/2014WorldwideTrends.pdf>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, *Ecuador impulsa campaña para la práctica deportiva en institutos educativos*. 2013 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-impulsa-campana-practica-deportiva-institutos-educativos.html>
- AQUATIX, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Julio 2015. Disponible en: <http://www.aquatix.com/>
- ARENA, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Julio 2015. Disponible en: http://www.arenawaterinstinct.com/en_global/
- Banco Central del Ecuador, *Definición PIB*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/609-el-banco-central-del-ecuador-retoma-el-c%C3%A1lculo-del-producto-interno-bruto-por-el-enfoque-del-ingreso>
- Banco Central del Ecuador, *Inflación*, 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

- Banco Central del Ecuador, *Inflación*, 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador, *Tasa de Interés Activa-Pasiva*, 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Banco Central del Ecuador, *Tasa de Interés Activa-Pasiva*, 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Banco Central del Ecuador, *Valor Agregado por Industrias*. 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostra-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, *PIB Ecuador*, 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.bladex.com/es/latam-info/ecuador>
- Bio-Laster, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www.biolaster.com/productos/analisis_lactato/analizador_lactate_scout
- Chiavenato, I. (Eds.). (2011). *Planeación Estratégica*, Recuperado en Julio 2015.
- Compex, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <https://www.compexstore.com/es/>
- David, R. (Eds.).(2013). *Administración Estratégica*, Recuperado en Julio 2015.
- Depor Shop, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Julio 2015. Disponible en: <http://deporshop.es/deportes/piscina/fitness-acuatico.html>

- EAE, *Aspectos clave de la estrategia de operaciones en la empresa actual*. sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Agosto 2015. Disponible en: http://cdn2.hubspot.net/hub/342810/file-440842791-pdf/E-OP/Ebooks/EAE_Retos_en_Operaciones_y_Log%C3%ADstica-Aspectos_clave_de_la_estrategia_de_operaciones.pdf?t=1447667754168&utm_campaign=E-OP+-+estrategia+de+operaciones&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=11535481&_hsenc=p2ANqtz-8JhoPspgTP6HHeNNDDgvlAXSmx0pgq9WZ8zsFTqCTHrDiAyWNuR0MJNsDoTxW5QA95L8Gn3XojkYol1AJxY601lyOZw&_hsmi=11535481
- Efisioterapia, *Beneficios de la gimnasia en agua*, 2004 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://www.efisioterapia.net/articulos/beneficios-la-gimnasia-el-agua>
- Ekos, *Core Business*, 2014 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- El Banco Mundial, *Ecuador*, 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Gobierno de Pichincha, *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cúmbaya*, 2012 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Julio 2015. Disponible en: http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/ppot/dmq/ppdot_cumbaya.pdf
- Gobierno de Pichincha, *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Tumbaco*, 2012 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Julio 2015. Disponible en: http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/ppot/dmq/ppdot_tumbaco.pdf

- Gobierno de Pichincha, *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Nayón*, 2012 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Julio 2015. Disponible en: http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/ppot/dmq/ppdot_nayon.pdf
- Grandes Pymes, *Guía para la elaboración de misión y visión*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- Hair, J. Bush, R. Ortinau, D. (Eds.). (4ta). *Investigación de Mercados*, Recuperado en Julio 2015.
- IDERCAN, *Géclides*. sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.idercan.com/pgskinfold.aspx>
- IHealth, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.ihealthlabs.eu/es/>
- IHRSA, *Global Report*, 2014 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <file:///C:/Users/Home/Downloads/2015%20THE%20IRHSA%20GLOBAL%20REPORT%202014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, *Encuesta de uso del tiempo*, (pág. 20), 2013 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, *Tecnologías de la información y comunicaciones*. (pág. 31), 2013 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *Ciiu*, 2012 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales*, (pág. 12), 2012 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *ENSANUT (Encuesta nacional de salud y nutrición)*, 2013 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf
- Kim, C. y Mauborgne, R. *La Estrategia del Océano Azul*. (Eds.) 2005 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www.talentohumano.co/inicio/images/libros/La_estrategia_del_oceano_azul.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (Eds.). (2008). *Fundamentos de Marketing*, Recuperado en Julio 2015.
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (Eds.). (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*, Recuperado en Junio 2015.
- Lovelock C, Wirtz J, *Marketing de Servicios*, (p.49), 2009. Recuperado en Junio 2015.
- Malhotra, N. (Eds.). (2008). *Investigación de Mercados*, (pág. 50) Recuperado en Julio 2015.

Mercado Libre Ecuador, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Noviembre 2015. Disponible en: <http://www.mercadolibre.com.ec/>

Ministerio de Educación, "*Haz tu vida con el deporte*", una iniciativa que busca promover la actividad física de los estudiantes, 2013 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://educacion.gob.ec/haz-tu-vida-con-el-deporte-una-iniciativa-que-busca-promover-la-actividad-fisica-de-los-estudiantes/>

Ministerio de Educación, *Acuerdo Ministerial 0041-014*, 2014 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/ACUERDO-041-14.pdf>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte España, *Anuario de Estadísticas Deportivas*, 2014 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2014.pdf

Ministerio de Salud Pública Ecuador, *Requisitos para establecimientos nuevos*, 2014 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

Ministerio del Deporte Ecuador, *Ley del Deporte*, 2010 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/ley-deporte.pdf>

Ministerio del Deporte Ecuador, *Medicina del Deporte*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.deporte.gob.ec/medicina-del-deporte/>

- Ministerio del Deporte Ecuador, *Noticias: El deporte, la educación física y recreación se desarrollan en Ecuador*, 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.deporte.gob.ec/el-deporte-la-educacion-fisica-y-recreacion-se-desarrollan-en-ecuador/>
- Ministerio del Deporte Ecuador, *Rendición de Cuentas 2012*, 2012 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-MD-2012.pdf>
- Ministerio del Deporte, *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*, 2006 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=407&lang=es
- Ministerio del Deporte, *Educación física y recreación*, 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Julio 2015. Disponible en: <http://www.deporte.gob.ec/el-deporte-la-educacion-fisica-y-recreacion-se-desarrollan-en-ecuador/>
- Ministerio del Deporte, *Rendición de Cuentas*, 2012 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Julio 2015. Disponible en: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-MD-2012.pdf>
- El Comercio (imagen), [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Agosto 2015. Disponible en: http://kiosko.net/ec/2010-07-27/np/ec_comercio.html
- Página web Portón del Valle, [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Agosto 2015. Disponible en: <http://www.portondelvalle.com/>

Ventana de anuncios (imagen), [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Agosto 2015. Disponible en: <http://ventanadeanuncios.com/>

Zona Sport USFQ, [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Agosto 2015. Disponible en: http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/zonasport/Documents/zonasport_2015_004.pdf

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, *Plan de Desarrollo 2012-2022*, 2011 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www.centrocultural-quito.com/imagesFTP/13644.Plan_de_Desarrollo_Local_2012_2022.pdf

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, *Plan de desarrollo local*. 2012 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Agosto 2015. Disponible en: http://www.centrocultural-quito.com/imagesFTP/13644.Plan_de_Desarrollo_Local_2012_2022.pdf

Normas de Arquitectura y Urbanismo, *Ordenanza 3457*, 2014 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%20C3%91OS%20ANTERIORES/ORD-3457%20-%20NORMAS%20DE%20ARQUITECTURA%20Y%20URBANISMO.pdf

Okada, K. (1999). *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control Total*. Banco Interamericano de Desarrollo, [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Julio 2015. Disponible en: http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VII_%20ManualACTyCCC.pdf

Organización Mundial de la Salud OMS, *Recomendaciones mundiales sobre la actividad física para la salud*, sf [En línea]: documenting electronic

- sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/
- Organización Mundial de la Salud, *Actividad Física*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>
- Organización Mundial de la Salud, *Inactividad Física*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_inactivity/es/
- Oxford Dictionaries, *Fitness*. sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Agosto 2015. Disponible en: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/spanish/fitness>
- Papalia, D. y Feldman, R. (Eds.). (2012). Desarrollo Humano. Recuperado en Julio 2015.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador, *Del mito a la realidad: La reforma política en el Ecuador*, Villareal J, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.puce.edu.ec/sitios/ocpal/images/documentos/Del%20mito%20a%20la%20realidad.pdf>
- Quito Alcaldía, *Vida digna y saludable para las personas mayores a 60 años*, 2011 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: http://prensa.quito.gob.ec/Noticias/news_user_view/vida_digna_y_saludable_para_las_personas_mayores_de_60_anos--2949
- Refugio ORG, Guía para operar un negocio dentro del Ecuador. sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Septiembre 2015. Disponible en: <http://1800refugio.org.ec/site/index.php/trabajo/guia-para-iniciar-tu-negocio>
- Revista Tendencias, *50 años el límite para cambiar y tener una vejez saludable*, 2013 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en:

<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2013/07/659-533804-9-50-anos-el-limite-para-cambiar-y-tener-una-vejez-saludable.shtml>

- Serna, H. (Eds.). (2010). *Gerencia Estratégica*. Recuperado en Junio 2015.
- Super Intendencia de Compañías Ecuador, *Ley de Compañías Codificación*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Supercias, *Portal de constitución de compañías*. 2015 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Septiembre 2015. Disponible en: <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Universidad de Alicante, *Fitness Acuático*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://sd.ua.es/es/documentos/actividades/actividades-fisicas/fitness-acuatico.pdf>
- Universidad Miguel Hernández de Elche, *Nuevas tecnologías aplicadas al desarrollo*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <https://revistasocialesyjuridicas.files.wordpress.com/2010/09/02-tm-07.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México, *Biomecánica Deportiva*, 2008 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Junio 2015. Disponible en: <http://www.enterate.unam.mx/Articulos/2005/mayo/biomecanica.htm>
- World Reference Diccionario, *Sedentarismo*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/sedentarismo>

ANEXOS

Anexo 1



Nota: Tomado de Ekos, *Core Business*, 2014 [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>

Anexo 2

Nota: Tomado y Adaptado de Super Intendencia de Compañías Ecuador, *Ley de Compañías Codificación*, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Mayo 2015. Disponible en: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Este anexo en su totalidad fue obtenido de la fuente respectiva.

Sección VI DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima", o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros

documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

2. DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

3. DE LA FUNDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

- 1.- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- 2.- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- Su denominación y duración;
- 5.- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- 6.- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- 7.- El domicilio de la compañía;

8.- La forma de administración y las facultades de los administradores;

9.- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;

10.- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;

11.- Las normas de reparto de utilidades;

12.- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,

13.- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución.

La Superintendencia la aprobará, si se hubiere cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la

promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Art. 156.- Suscrito el capital social un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido

el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,
- e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.

Art. 158.- Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución conforme a lo dispuesto en el Art. 150.

Si dentro del término indicado no se celebrare la escritura de constitución, una nueva junta general designará las personas que deban otorgarla, asimismo dentro del término referido en el inciso anterior y, si dentro de este nuevo

término no se celebrare dicha escritura, las personas designadas para el efecto serán sancionadas por la Superintendencia de Compañías, a solicitud de parte interesada, con una pena igual al máximo del interés convencional señalado por la Ley, computado sobre el valor del capital social y durante todo el tiempo en que hubiere permanecido omiso en el cumplimiento de su obligación; al reintegro inmediato del dinero recibido y al pago de daños y perjuicios.

Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros.

4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles.

No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Art. 162.- En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.

Los bienes aportados serán valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de accionistas.

En la constitución simultánea las especies aportadas serán valuadas por los fundadores o por peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

En la designación de los peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes.

Las disposiciones de este artículo, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía esté formada sólo por los propietarios de ese aporte.

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinados por los promotores en la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciere una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.

Art. 164.- La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado.

La emisión que viole esta norma será nula.

Art. 165.- El contrato de formación de la compañía determinará la forma de emisión y suscripción de las acciones.

La suscripción de acciones es un contrato por el que el suscribiente se compromete para con la compañía a pagar un aporte y ser miembro de la misma, sujetándose a las normas del estatuto y reglamentos, y aquélla a realizar todos los actos necesarios para la constitución definitiva de la compañía, a reconocerle la calidad de accionista y a entregarle el título correspondiente a cada acción suscrita.

Este contrato se perfecciona por el hecho de la suscripción por parte del suscriptor, sin que pueda sujetarse a condición o modalidad que, de existir, se tendrán por no escritas.

Art. 166.- La suscripción se hará constar en boletines extendidos por duplicado, que contendrán:

- 1.- El nombre de la compañía para cuyo capital se hace la suscripción;
- 2.- El número de registro del contrato social;
- 3.- El nombre, apellido, estado civil y domicilio del suscriptor;
- 4.- El número de acciones que suscribe, su clase y su valor;

5.- La suma pagada a la fecha de suscripción, forma y términos en que serán solucionados los dividendos para integrar el valor de la acción;

6.- La determinación de los bienes en el caso de que la acción haya de pagarse con éstos y no con numerario;

7.- La declaración expresa de que el suscriptor conoce los estatutos y los acepta; y,

8.- La fecha de suscripción y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.

Art. 167.- Los promotores y fundadores, así como los administradores de la compañía, están obligados a canjear al suscriptor el certificado de depósito bancario con un certificado provisional por las cantidades que fueren pagadas a cuenta de las acciones suscritas, certificados o resguardos que podrán amparar una o varias acciones.

Estos certificados provisionales o resguardos expresarán:

1.- El nombre y apellido, nacionalidad y domicilio del suscriptor;

2.- La fecha del contrato social y el nombre de la compañía;

3.- El valor pagado y el número de acciones suscritas; y,

4.- La indicación, en forma ostensible, de "provisionales".

Estos certificados podrán ser inscritos y negociados en las bolsas de valores del país, para lo cual deberá claramente expresar el capital suscrito que represente y el plazo para su pago, el cual en todo caso no podrá exceder de dos años contados desde su emisión.

Para los certificados que se negocien en bolsa, no se aplicará lo dispuesto en la segunda frase del artículo 218 de esta Ley.

Art. 168.- Las acciones serán nominativas.

La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no estén totalmente pagadas.

Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.

Art. 169.- Es nula la emisión de certificados de acciones o de acciones que no representen un efectivo aporte patrimonial o que se hubieren hecho antes de la inscripción del contrato de compañía.

Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.

Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.

Art. 171.- El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía.

Art. 172.- Es prohibido a la compañía constituir o aumentar el capital mediante aportaciones recíprocas en acciones de propia emisión, aun cuando lo hagan por interpuesta persona.

Art. 173.- Los títulos correspondientes a las acciones suscritas en el acto de constitución de la compañía, serán expedidos dentro de los sesenta días siguientes a la inscripción del contrato en el Registro Mercantil. En la constitución sucesiva de una compañía, los títulos se expedirán dentro de los

ciento ochenta días siguientes a la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución definitiva.

Antes de obtener la aprobación definitiva de la Superintendencia de Compañías para la constitución de la compañía, solamente se otorgarán certificados provisionales o resguardos. Los títulos de acción conferidos antes de la inscripción de la escritura de constitución o del contrato en que se aumente el capital son nulos.

Art. 174.- Si en el acto constitutivo no se hubiere reglamentado la emisión de acciones, lo hará la junta general de accionistas o el órgano competente. En todo caso, el reglamento expresará: el número y clase de acciones que se emitan; el precio de cada acción; la forma y plazo en que debe cubrirse el valor de las acciones y las demás estipulaciones que se estimaren necesarias. Si el pago se hiciere a plazos, se pagará por lo menos la cuarta parte del valor de la acción al momento de suscribirla. Si el aporte fuere en bienes que no consistan en dinero, se estará, en cuanto a la entrega, a lo estipulado en el contrato social.

Art. 175.- Siempre que se haya pagado el cincuenta por ciento, por lo menos, del capital inicial o del aumento anterior, la compañía podrá acordar un aumento del capital social. Los accionistas que estuvieren en mora del pago de la suscripción anterior no podrán ejercer el derecho preferente previsto en el Art. 181, mientras no hayan pagado lo que estuvieren adeudando por tal concepto.

Art. 176.- Los títulos de acción estarán escritos en idioma castellano y contendrán las siguientes declaraciones:

1.- El nombre y domicilio principal de la compañía;

2.- Las cifras representativas del capital autorizado, capital suscrito y el número de acciones en que se divide el capital suscrito;

3.- El número de orden de la acción y del título, si éste representa varias acciones, y la clase a que pertenece;

4.- La fecha de la escritura de constitución de la compañía, la notaría en que se la otorgó y la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, con la indicación del tomo, folio y número;

5.- La indicación del nombre del propietario de las acciones;

6.- Si la acción es ordinaria o preferida y, en este caso, el objeto de la preferencia;

7.- La fecha de la expedición del título; y,

8.- La firma de la persona o personas autorizadas.

Art. 177.- Los títulos y certificados de acciones se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados. Entregado el título o el certificado al accionista, éste suscribirá el correspondiente talonario. Los títulos y certificados nominativos se inscribirán, además, en el Libro de Acciones y Accionistas, en el que se anotarán las sucesivas transferencias, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto al derecho sobre las acciones.

Art. 178.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella se derivan y se establecen en esta Ley.

Art. 179.- La acción es indivisible. En consecuencia, cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un apoderado o en su falta un administrador común; y, si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por el juez a petición de cualquiera de ellos.

Los copropietarios responderán solidariamente frente a la compañía de cuantas obligaciones se deriven de la condición de accionista.

Art. 180.- En el caso de usufructo de acciones la calidad de accionista reside en el nudo propietario; pero el usufructuario tendrá derecho a participar en las ganancias sociales obtenidas durante el período de usufructo y que se repartan dentro del mismo. El ejercicio de los demás derechos de accionista corresponde, salvo disposición contraria del contrato social, al nudo propietario.

Cuando el usufructo recayere sobre acciones no liberadas, el usufructuario que desee conservar su derecho deberá efectuar el pago de los dividendos pasivos, sin perjuicio de repetir contra el nudo propietario al término del usufructo. Si el usufructuario no cumple esa obligación, la compañía deberá admitir el pago hecho por el nudo propietario.

Art. 181.- Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan en cada caso de aumento de capital suscrito. Este derecho se ejercitará dentro de los treinta días siguientes a la publicación por la prensa del aviso del respectivo acuerdo de la junta general, salvo lo dispuesto en el Art. 175.

El derecho preferente para la suscripción de acciones podrá ser incorporado en un valor denominado certificado de preferencia. Dicho certificado podrá ser negociado libremente, en bolsa o fuera de ella.

Dichos certificados darán derecho a sus titulares o adquirentes a suscribir las acciones determinadas en el certificado, en las mismas condiciones que señala la Ley, con el estatuto y las resoluciones de la compañía, dentro del plazo de vigencia.

Los certificados deberán ser puestos a disposición de los accionistas que consten en el libro de acciones y accionistas dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha del acuerdo de aumento de capital.

Art. 182.- La compañía podrá acordar el aumento del capital social mediante emisión de nuevas acciones o por elevación del valor de las ya emitidas.

Art. 183.- El pago de las aportaciones que deban hacerse por la suscripción de las nuevas acciones podrá realizarse:

1.- En numerario, o en especie, si la junta general hubiere aprobado aceptarla y hubieren sido legalmente aprobados los avalúos conforme a lo dispuesto en los Arts. 156, 157 y 205;

2.- Por compensación de créditos;

3.- Por capitalización de reservas o de utilidades; y,

4.- Por la reserva o superávit proveniente de la revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

Para que se proceda al aumento de capital deberá pagarse, al realizar dicho aumento, por lo menos el 25% del valor del mismo.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

Art. 184.- El aumento de capital por elevación del valor de las acciones requiere el consentimiento unánime de los accionistas si han de hacerse nuevas aportaciones en numerario o en especie. Se requerirá unanimidad de la junta si el aumento se hace por capitalización de utilidades. Pero, si las nuevas aportaciones se hicieren por capitalización de reserva o por compensación de créditos, se acordarán por mayoría de votos.

Art. 185.- Cuando las nuevas acciones sean ofrecidas a la suscripción pública, los administradores de la compañía publicarán, por la prensa, el aviso de promoción que contendrá:

1.- La serie y clase de acciones existentes;

2.- El nombre del o de los representantes autorizados;

3.- El derecho preferente de suscripción de los anteriores accionistas;

4.- El resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias aprobada en el último balance;

5.- El contenido del acuerdo de emisión de las nuevas acciones y, en especial, la cifra del aumento, el valor nominal de cada acción y su tipo de emisión, así como los derechos atribuidos a las acciones preferentes, si las hubiere. En caso de que se determinare que debe hacerse un aporte al fondo de reserva, deberá expresarse; y,

6.- El plazo de suscripción y pago de las acciones.

Art. 186.- En los estatutos de la compañía se podrá acordar la emisión de acciones preferidas y los derechos que éstas confieren. Pero el cambio de tipo de las acciones implicará reforma del contrato social.

Art. 187.- Se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el Libro de Acciones y Accionistas.

Art. 188.- La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que lo represente. La cesión deberá hacerse constar en el título correspondiente o en una hoja adherida al mismo; sin embargo, para los títulos que estuvieren entregados en custodia en un depósito centralizado de compensación y liquidación, la cesión podrá hacerse de conformidad con los mecanismos que se establezcan para tales depósitos centralizados.

Art. 189.- La transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la compañía ni contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

Esta inscripción se efectuará válidamente con la sola firma del representante legal de la compañía, a la presentación y entrega de una comunicación firmada conjuntamente por cedente y cesionario; o de comunicaciones separadas

suscritas por cada uno de ellos, que den a conocer la transferencia; o del título objeto de la cesión. Dichas comunicaciones o el título, según fuere del caso; se archivarán en la compañía. De haberse optado por la presentación y entrega del título objeto de la cesión, éste será anulado y en su lugar se emitirá un nuevo título a nombre del adquirente.

En el caso de acciones inscritas en una bolsa de valores o inmovilizadas en el depósito centralizado de compensación y liquidación de valores, la inscripción en el libro de acciones y accionistas será efectuada por el depósito centralizado, con la sola presentación del formulario de cesión firmado por la casa de valores que actúa como agente. El depósito centralizado mantendrá los archivos y registros de las transferencias y notificará trimestralmente a la compañía, para la cual llevará el libro de acciones y accionistas, la nómina de sus accionistas. Además, a solicitud hecha por la compañía notificará en un período no mayor a tres días.

El retardo en inscribir la transferencia hecha en conformidad con los incisos anteriores, se sancionará con multa del dos por ciento sobre el valor nominal del título transferido, que el Superintendente de Compañías impondrá, a petición de parte al representante legal de la respectiva empresa.

Prohíbese establecer requisitos o formalidades para la transferencia de acciones, que no estuvieren expresamente señalados en esta Ley, y cualquier estipulación estatutaria o contractual que los establezca no tendrá valor alguno.

Art. 190.- En el caso de adjudicación de acciones por partición judicial o venta forzosa, el juez firmará las notas y avisos respectivos. Si se tratare de partición extrajudicial, firmarán dichas notas y traspasos todas las partes que hubieren intervenido en ella o un apoderado. En estos casos deberá presentarse a la compañía copia auténtica del instrumento en que consten la partición y adjudicación.

Los herederos de un accionista podrán pedir a la compañía que se haga constar en el Libro de Acciones y Accionistas la transmisión de las acciones a favor de todos ellos, presentando una copia certificada de inscripción de la sentencia de posesión efectiva de la herencia. Firmarán las notas y avisos respectivos todos ellos e intervendrán en su nombre, y, mientras no se realice la partición, el apoderado o en su falta el administrador común de los bienes relictos si los hubiere y, en caso contrario, el o los herederos que hubieren obtenido la posesión efectiva.

En general estos títulos se transferirán en la misma forma que los títulos de crédito, salvo las disposiciones expresas de esta Ley.

Art. 191.- El derecho de negociar las acciones libremente no admite limitaciones.

Art. 192.- La compañía anónima puede adquirir sus propias acciones por decisión de la junta general, en cuyo caso empleará en tal operación únicamente fondos tomados de las utilidades líquidas y siempre que las acciones estén liberadas en su totalidad.

Mientras estas acciones estén en poder de la compañía quedan en suspenso los derechos inherentes a las mismas.

También se necesitará decisión de la junta general para que estas acciones vuelvan a la circulación.

Art. 193.- No podrá la compañía hacer préstamos o anticipos sobre las acciones que hubiere emitido, salvo el caso previsto en el Art. 297 de esta Ley.

Art. 194.- En caso de acciones dadas en prenda corresponderá al propietario de éstas, salvo estipulación en contrario entre los contratantes, el ejercicio de los derechos de accionista. El acreedor prendario queda obligado a facilitar el ejercicio de esos derechos presentando las acciones a la compañía cuando este requisito fuese necesario para tal ejercicio.

El deudor prendario recibirá los dividendos, salvo estipulación en contrario.

Art. 195.- El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionista a percibir dividendos en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.

Art. 196.- La amortización de las acciones, o sea el pago del valor de las mismas y su retiro de la circulación en el mercado, se hará con utilidades repartibles y sin disminución del capital social, cuando la junta general de accionistas acordare dicha amortización, siempre que las acciones amortizables se hallaren íntegramente pagadas. Si la amortización fuere a cargo del capital, se requerirá, previamente, el acuerdo de su reducción, tomado en la forma que esta Ley indica para la reforma del contrato social.

La amortización de acciones no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Art. 197.- Si una acción o un certificado provisional se extraviaren o destruyeren, la compañía podrá anular el título previa publicación que efectuará por tres días consecutivos en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la misma, publicación que se hará a costa del accionista. Una vez transcurridos treinta días, contados a partir de la fecha de la última publicación, se procederá a la anulación del título, debiendo conferirse uno nuevo al accionista.

La anulación extinguirá todos los derechos inherentes al título o certificado anulado.

Art. 198.- Cuando las pérdidas alcancen al cincuenta por ciento o más del capital suscrito y el total de las reservas, la compañía se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no proceden a reintegrarlo o a limitar el fondo social al capital existente, siempre que éste baste para conseguir el objeto de la compañía.

Art. 199.- La reducción de capital suscrito, que deberá ser resuelta por la junta general de accionistas, requerirá de aprobación de la Superintendencia de Compañías, la que deberá negar su aprobación a dicha reducción si observare que el capital disminuido es insuficiente para el cumplimiento del objeto social u

ocasionare perjuicios a terceros. Para este efecto, la Superintendencia dispondrá la publicación por tres veces consecutivas de un aviso sobre la reducción pretendida, publicación que se hará en uno de los periódicos de mayor circulación en el lugar o lugares en donde ejerza su actividad la compañía.

Si transcurridos seis días desde la última publicación no se presentare reclamación de terceros, el Superintendente podrá autorizar la reducción de capital.

5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PROMOTORES, FUNDADORES Y ACCIONISTAS

Art. 200.- Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

Art. 201.- Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeren para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

1.- Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;

2.- Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;

3.- Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;

4.- Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,

5.- Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

Art. 202.- Los fundadores y promotores están obligados a realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía y a entregar a los administradores todos los documentos y la correspondencia relativos a dicha constitución.

Deberán entregar también los bienes en especie y el dinero recibido en pago de la integración inicial de las acciones. Los administradores exigirán el cumplimiento de estas obligaciones a los fundadores y promotores.

Art. 203.- Los fundadores y promotores podrán reservarse en el acto de constitución de la compañía o en la escritura de promoción, según el caso, remuneraciones o ventajas cuyo valor en conjunto no exceda del diez por ciento de los beneficios netos según balance, y por un tiempo determinado, no mayor de la tercera parte de la duración de la compañía.

Será nula la retribución mediante la entrega de acciones o de obligaciones, pero podrá constar en los títulos denominados "partes beneficiarias" de los que trata esta Ley.

No se reputa premio el reembolso de los gastos realmente hechos para la constitución de la compañía.

Art. 204.- Los actos realizados durante el proceso de constitución y hasta la inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil se reputan actos de la compañía, y la obligan siempre que ésta los ratifique expresamente. En caso

contrario responderán por ellos los fundadores y promotores, solidaria e ilimitadamente.

Art. 205.- Los promotores están obligados a convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura de promoción, junta que resolverá acerca de la constitución definitiva de la compañía y además, sobre los siguientes aspectos:

- 1.- Aprobación de las gestiones realizadas hasta entonces por los promotores;
- 2.- Aprobación de los avalúos que hubieren presentado los peritos sobre las aportaciones no hechas en dinero, o rectificación de sus informes;
- 3.- Aprobación de la retribución acordada para los promotores;
- 4.- Nombramiento de las personas encargadas de la administración; y,
- 5.- Designación de las personas encargadas de otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 206.- Si el suscriptor no cumpliera sus obligaciones de aportación, los promotores podrán exigirle judicialmente el cumplimiento; podrán también tenerse por no suscritas las acciones, y, en ambos casos, tendrán derecho a exigir el resarcimiento de daños y perjuicios. Una vez constituida la compañía este derecho le corresponderá a ella.

Art. 207.- Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le pueden privar:

- 1.- La calidad de socio;
- 2.- Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;

3.- Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;

4.- Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos.

La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil.

5.- Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;

6.- Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;

7.- Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216.

No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,

8.- Negociar libremente sus acciones.

Art. 208.- La distribución de las utilidades al accionista se hará en proporción al valor pagado de las acciones. Entre los accionistas sólo podrá repartirse el resultante del beneficio líquido y percibido del balance anual. No podrá pagárseles intereses.

Art. 209.- Acordada por la junta general la distribución de utilidades, los accionistas adquieren frente a la compañía un derecho de crédito para el cobro de los dividendos que les correspondan.

Art. 210.- Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado.

Es nulo todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas que tengan derecho a votar.

Art. 211.- Los accionistas podrán hacerse representar en la junta general por persona extraña, mediante carta dirigida al gerente, a menos que los estatutos dispongan otra cosa. No podrán ser representantes de los accionistas los administradores y los comisarios de la compañía.

Art. 212.- Si dentro del plazo que fija esta Ley no hubiere conocido la junta general de accionistas el balance anual, o no hubiere deliberado sobre la distribución de utilidades, cualquier accionista podrá pedir a los administradores de la compañía o a los comisarios que convoquen a junta general para dicho objeto, y, si dicha convocatoria no tuviere lugar en el plazo de quince días, cualquier accionista podrá pedir a la Superintendencia de Compañías que convoque a la junta general, acreditando ante ella su calidad de accionista.

Art. 213.- El o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o a los organismos directivos de la compañía, la convocatoria a una junta general de accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Si el administrador o el organismo directivo rehusare hacer la convocatoria o no la hicieren dentro del plazo de quince días, contados desde el recibo de la petición, podrán recurrir al Superintendente de Compañías, solicitando dicha convocatoria.

Art. 214.- Cualquier accionista podrá denunciar por escrito, ante los comisarios, los hechos que estime irregulares en la administración; y los comisarios, a su vez, deberán mencionar las denuncias en sus informes a las juntas generales de accionistas, formulando acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estimen pertinentes.

Art. 215.- Los accionistas que representen por lo menos la cuarta parte del capital social podrán impugnar, según las normas de esta Ley y dentro de los plazos que establece, los acuerdos de las juntas generales o de los organismos

de administración que no se hubieren adoptado de conformidad con la ley o el estatuto social, o que lesionen, en beneficio de uno o varios accionistas, los intereses de la compañía. Se ejercitará este derecho conforme a lo dispuesto en el Art. 249.

Art. 216.- La acción de impugnación de los acuerdos o resoluciones a que se refiere el artículo anterior deberá ejercitarse en el plazo de treinta días a partir de la fecha del acuerdo o resolución.

No queda sometida a estos plazos de caducidad la acción de nulidad de los acuerdos contrarios a la Ley. Las acciones se presentarán ante la Corte Superior del domicilio principal de la compañía, tribunal que las tramitará verbal y sumariamente. Las acciones serán deducidas por una minoría que represente por lo menos la cuarta parte del capital social.

De la sentencia pronunciada por la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia.

Art. 217.- Ningún accionista podrá ser obligado a aumentar su aporte, salvo disposición en contrario de los estatutos.

Art. 218.- El accionista debe aportar a la compañía la porción de capital por él suscrito y no desembolsado, en la forma prevista en el estatuto o, en su defecto, de acuerdo con lo que dispongan las juntas generales. El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito, no obstante cualquier cesión o traspaso que de ellas haga.

Art. 219.- La compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada:

1.- Reclamar por la vía verbal sumaria el cumplimiento de esta obligación y el pago del máximo del interés convencional desde la fecha de suscripción;

2.- Proceder ejecutivamente contra los bienes del accionista, sobre la base del documento de suscripción, para hacer efectiva la porción de capital en numerario no entregada y sus intereses según el numeral anterior; o,

3.- Enajenar los certificados provisionales por cuanta y riesgo del accionista moroso.

Cuando haya de procederse a la venta de los certificados, la enajenación se verificará por intermedio de un martillador público o de un corredor titulado. Para la entrega del título se sustituirá el original por un duplicado. La persona que adquiera los certificados acciones se subrogará en todos los derechos y obligaciones del accionista, quedando éste subsidiariamente responsable del cumplimiento de dichas obligaciones. Si la venta no se pudiere efectuar, se rescindirá el contrato respecto al accionista moroso y la acción será anulada, con la consiguiente reducción del capital, quedando en beneficio de la compañía las cantidades ya percibidas por ella, a cuenta de la acción. La anulación se publicará expresando el número de la acción anulada.

Los estatutos pueden establecer cláusulas penales para los suscriptores morosos.

Art. 220.- Los accionistas responderán ante los acreedores de la compañía en la medida en que hubieren percibido pagos de la misma con infracción de las disposiciones de esta Ley. Este precepto no será aplicable cuando de buena fe hubieren percibido cantidades como participación de los beneficios.

La compañía por su parte, tampoco podrá reclamar cantidades que los accionistas hubieren percibido de buena fe como participación de los beneficios.

Los derechos de que se trata en este artículo prescribirán en cinco años contados desde la recepción del pago.

Art. 221.- Los derechos de terceros y los derechos de crédito de los accionistas frente a la compañía no pueden ser afectados por los acuerdos de la junta general.

Será nula toda cláusula o pacto que suprima o disminuya los derechos atribuidos a las minorías por la Ley.

También serán nulos, salvo en los casos que la Ley determine, los acuerdos o cláusulas que supriman derechos conferidos por ella a cada accionista.

6. DE LAS PARTES BENEFICIARIAS

Art. 222.- Las compañías anónimas podrán emitir, en cualquier tiempo, partes beneficiarias, las que únicamente conferirán a su titular un derecho a participar en las utilidades anuales de la compañía, en la proporción que se establezca en el título y de acuerdo a lo determinado a este respecto en la Ley y los estatutos de la compañía.

El plazo de duración de las partes beneficiarias no podrá exceder de quince años, contados a partir de la fecha de expedición del título.

El porcentaje de participación en las utilidades que se asigne en favor de las partes beneficiarias no podrá exceder, en ningún caso, del diez por ciento de los beneficios anuales de la compañía. Los titulares de las partes beneficiarias tendrán derecho a percibir el porcentaje que se le hubiere asignado sobre las utilidades, con preferencia a cualquier clase de accionistas de la compañía y una vez que se hubiere hecho la provisión legal para el fondo de reserva de la misma.

Art. 223.- El título representativo de la parte beneficiaria estará escrito en idioma castellano y contendrá:

a) El nombre de la compañía;

b) La cifra indicativa del capital suscrito de la compañía emisora y el pagado a la fecha de la expedición del título;

c) El porcentaje de utilidades que se reconozcan y el plazo de vigencia de este derecho;

d) La indicación de si el título es nominativo o al portador y, en el primer caso, el nombre del beneficiario;

e) Los principales derechos y obligaciones del dueño del título, así como la transcripción de las normas que, con relación a las partes beneficiarias, se hubieren establecido en los estatutos de la compañía;

f) La fecha de expedición del título; y,

g) La firma de la persona o personas autorizadas para representar a la compañía.

Art. 224.- En caso de extravío o destrucción de un título de parte beneficiaria se seguirá el procedimiento señalado en el Art. 197.

Art. 225.- Declarada la disolución de la compañía terminará el derecho de las partes beneficiarias a percibir los beneficios que se les hubiere asignado. No obstante, sus titulares tendrán derecho a exigir el pago de los beneficios no percibidos hasta la fecha de la disolución.

Art. 226.- Los titulares de las partes beneficiarias no gozarán de los derechos que esta Ley establece para los accionistas.

Art. 227.- Los titulares de partes beneficiarias que representen por lo menos los dos tercios de los tenedores de las mismas podrán impugnar ante el juez de lo civil del domicilio de la compañía los acuerdos tomados por los órganos de ésta, cuando tuvieren por objeto lesionar maliciosamente sus intereses, o cuando no hubieren sido adoptados de acuerdo a la Ley o al estatuto social.

Para ejercitar este derecho depositarán los títulos de las partes beneficiarias en el juzgado, debiendo entregárseles un certificado que acredite este hecho. Los títulos depositados no se devolverán hasta la terminación del juicio.

La acción referida en el inciso primero de este artículo deberá ejercitarse en el plazo de treinta días contados a partir de la fecha del acuerdo.

Con el certificado conferido podrá el beneficiario reclamar el porcentaje de la utilidad.

Art. 228.- Para la determinación de las utilidades anuales correspondientes a los titulares de las partes beneficiarias se tomarán, como base, las declaraciones formuladas por la compañía para el pago del impuesto a la renta.

Art. 229.- Las utilidades provenientes de las partes beneficiarias no se tomarán en consideración para el pago de las indemnizaciones a las que se refiere el Art. 95 del Código del Trabajo.

7. DE LA JUNTA GENERAL

Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

1.- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;

2.- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;

3.- Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;

4.- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;

5.- Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;

6.- Resolver acerca de la amortización de las acciones;

7.- Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,

8.- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

Art. 232.- La junta general de la que tratan los Arts. 156 y 157 en los casos de constitución sucesiva de la compañía, cumplirá las obligaciones que en esos artículos se expresan.

Art. 233.- Las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias. Se reunirán en el domicilio principal de la compañía, salvo lo dispuesto en el Art. 238. En caso contrario serán nulas.

Art. 234.- Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2o., 3o. y 4o. del Art. 231 y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.

La junta general ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.

Art. 235.- Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Art. 236.- La junta general, sea ordinaria o extraordinaria, será convocada por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación por lo menos al fijado para su reunión, y por los demás medios previstos en los estatutos, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 213.

La convocatoria debe señalar el lugar, día y hora y el objeto de la reunión. Toda resolución sobre asuntos no expresados en la convocatoria será nula.

En caso de urgencia los comisarios pueden convocar la junta general.

Art. 237.- Si la junta general no pudiere reunirse en primera convocatoria por falta de quórum, se procederá a una segunda convocatoria, la que no podrá demorarse más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión.

La junta general no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos la mitad del capital pagado.

Las juntas generales se reunirán, en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga.

En la segunda convocatoria no podrá modificarse el objeto de la primera convocatoria.

Art. 238.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes

deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Sin embargo, cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.

Art. 239.- Antes de declararse instalada la junta general de accionistas el secretario formará la lista de asistentes.

El secretario incluirá en la lista a los tenedores de las acciones que constaren como tales en el libro de acciones y accionistas.

El secretario de la junta, al formular la lista, anotará los nombres de los accionistas presentes y representados, la clase y valor de las acciones y el número de votos que les corresponda, dejando constancia, con su firma y la del presidente de la junta, del alistamiento total que hiciere.

Art. 240.- Para que la junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación de los estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital pagado. En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado.

Si luego de la segunda convocatoria no hubiere el quórum requerido se procederá a efectuar una tercera convocatoria, la que no podrá demorar más de sesenta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión, ni modificar el objeto de ésta. La junta general así convocada se constituirá con el número de accionistas presentes, para resolver uno o más de los puntos mencionados en el inciso primero, debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga.

Art. 241.- Salvo las excepciones previstas en la Ley o en el estatuto, las decisiones de las juntas generales serán tomadas por mayoría de votos del

capital pagado concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

Las normas del estatuto relativas a las decisiones de las juntas generales se entenderán referidas al capital pagado concurrente a la reunión.

Art. 242.- Los comisarios concurrirán a las juntas generales y serán especial e individualmente convocados. Su inasistencia no será causal de diferimiento de la reunión.

Art. 243.- Los miembros de los organismos administrativos y de fiscalización y los administradores no pueden votar:

1.- En la aprobación de los balances;

2.- En las deliberaciones respecto a su responsabilidad; y,

3.- En las operaciones en las que tengan intereses opuestos a los de la compañía.

En caso de contravenirse a esta disposición, la resolución será nula cuando sin el voto de los funcionarios precitados no se habría logrado la mayoría requerida.

Art. 244.- La junta general estará presidida por la persona que designen los estatutos; en su defecto, por el presidente del consejo de administración o del directorio, y, a falta de éste, por la persona elegida en cada caso por los presentes en la reunión. Será secretario de la junta general el administrador o gerente, si los estatutos no contemplaren la designación de secretario especial.

Art. 245.- Las resoluciones de la junta general son obligatorias para todos los accionistas, aun cuando no hubieren concurrido a ella, salvo el derecho de oposición en los términos de esta Ley.

Art. 246.- El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta. De cada junta se formará un expediente con la copia del acta y de los demás documentos que

justifiquen que las convocatorias se hicieron en la forma prevista en la Ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente los demás documentos que hayan sido conocidos por la junta.

Las actas podrán llevarse a máquina en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Las actas podrán ser aprobadas por la junta general en la misma sesión.

Las actas serán extendidas y firmadas a más tardar dentro de los quince días posteriores a la reunión de la junta.

Art. 247.- Las resoluciones de la junta general serán nulas:

- 1) Cuando la compañía no estuviere en capacidad para adoptarlas, dada la finalidad social estatutaria;
- 2) Cuando se las tomare con infracción de lo dispuesto en los Arts. 233, 236 y 238;
- 3) Cuando faltare el quórum legal o reglamentario;
- 4) Cuando tuvieren un objeto ilícito, imposible o contrario a las buenas costumbres;
- 5) Cuando fueren incompatibles con la naturaleza de la compañía anónima o, por su contenido, violaren disposiciones dictadas por ésta para la protección de los acreedores de la compañía y de los tenedores de partes beneficiarias; y,
- 6) Cuando se hubiere omitido la convocatoria a los comisarios, excepto en los casos de los Arts. 213, inciso segundo y 238.

Art. 248.- Todo accionista tiene derecho a obtener de la junta general los informes relacionados con los puntos en discusión. Si alguno de los accionistas

deklarare que no está suficientemente instruido podrá pedir que la reunión se difiera por tres días. Si la proposición fuere apoyada por un número de accionistas que represente la cuarta parte del capital pagado por los concurrentes a la junta, ésta quedará diferida.

Si se pidiere término más largo, decidirá la mayoría que represente por lo menos la mitad del capital pagado por los concurrentes.

Este derecho no puede ejercerse sino una sola vez sobre el mismo objeto.

No se diferirá la reunión cuando hubiere sido convocada por los comisarios con el carácter de urgente.

Art. 249.- En toda compañía anónima una minoría que represente no menos del veinticinco por ciento del total del capital pagado podrá apelar de las decisiones de la mayoría.

Para la apelación se llenarán los siguientes requisitos:

1. Que la demanda se presente a la Corte Superior del distrito dentro de los treinta días siguientes a la fecha de la clausura de la junta general;
2. Que los reclamantes no hayan concurrido a la junta general o hayan dado su voto en contra de la resolución;
3. Que la demanda señale la cláusula del contrato social o el precepto legal infringido, o el concepto de la violación o el del perjuicio; y,
4. Que los accionistas depositen los títulos o certificados de sus acciones con su demanda, los mismos que se guardarán en un casillero de seguridad de un banco.

Las acciones depositadas no se devolverán hasta la conclusión del juicio y no podrán ser objeto de transferencia, pero el juez que las reciba otorgará certificados del depósito, que serán suficientes para hacer efectivos los derechos sociales.

Los accionistas no podrán apelar de las resoluciones que establezcan la responsabilidad de los administradores o comisarios.

Las acciones concedidas en este artículo a los accionistas se sustanciarán en juicio verbal sumario.

Art. 250.- De la sentencia de la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia.

En todo caso quedarán a salvo los derechos adquiridos de buena fe por terceros, en virtud de actos realizados en ejecución de la resolución.

8. DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LOS AGENTES DE LA COMPAÑÍA

Art. 251.- El contrato social fijará la estructura administrativa de la compañía.

Art. 252.- La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quienes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes. Si la representación recayere sobre un organismo social, éste actuará por medio de un presidente.

Art. 253.- La representación de la compañía se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico, en operaciones comerciales o civiles, incluyendo la constitución de prendas de toda clase. El contrato podrá limitar esta facultad. Se necesitará autorización de la junta general para enajenar o hipotecar los bienes sociales, salvo el caso en que ello constituya uno de los objetos sociales principales o conste expresamente en los estatutos.

Art. 254.- Los administradores, miembros de los organismos administrativos y agentes, sólo podrán ser nombrados temporal y revocablemente.

Art. 255.- Los administradores tendrán la responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y el contrato social les impongan como tales y las contempladas en la ley para los mandatarios; igualmente, la tendrán por la contravención a los acuerdos legítimos de las juntas generales.

Es nula toda estipulación que tienda a absolver a los administradores de sus responsabilidades o a limitarlas. Los administradores no contraen por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía.

Art. 256.- Los administradores son solidariamente responsables para con la compañía y terceros:

1. De la verdad del capital suscrito y de la verdad de la entrega de los bienes aportados por los accionistas;
2. De la existencia real de los dividendos declarados;
3. De la existencia y exactitud de los libros de la compañía;
4. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales; y,
5. En general, del cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley para la existencia de la compañía.

La responsabilidad establecida en los cuatro primeros numerales que preceden se limita a los administradores en sus respectivos períodos.

Art. 257.- El nombramiento de los administradores y la determinación de su número, cuando no lo fije el contrato social, corresponde a la junta general, la cual podrá también, si no hubiere disposición en contrario, fijar las garantías que deben rendir los administradores.

Art. 258.- No pueden ser administradores de la compañía sus banqueros, arrendatarios, constructores o suministradores de materiales por cuenta de la misma.

Para desempeñar el cargo de administrador precisa tener la capacidad necesaria para el ejercicio del comercio y no estar comprendido en las prohibiciones e incompatibilidades que el Código de Comercio establece para ello.

Art. 259.- El administrador continuará en el desempeño de sus funciones, aun cuando hubiere concluido el plazo para el que fue designado, mientras el sucesor tome posesión de su cargo.

Art. 260.- El administrador de la sociedad que ejerce la representación de ésta podrá obrar por medio de apoderado o procurador para aquellos actos para los cuales se halle facultado el representante o administrador. Pero si el poder tiene carácter de general con respecto a dichos actos, o para la designación de factores, será necesaria la autorización del órgano por el cual fue elegido.

No procede la cesión o delegación de facultades del administrador. Las suplencias, en caso de falta temporal o definitiva del administrador o administradores, las ejercerán los designados según los respectivos estatutos.

Art. 261.- Los administradores no podrán hacer por cuenta de la compañía operaciones ajenas a su objeto. Hacerlo significa violación de las obligaciones de administración y del mandato que tuvieren.

Les es prohibido también negociar o contratar por cuenta propia, directa o indirectamente, con la compañía que administren.

Art. 262.- El administrador desempeñará su gestión con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Art. 263.- Los administradores están especialmente obligados a:

1. Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el Art. 440 de esta Ley;

2. Llevar el libro de actas de la junta general;
3. Llevar el libro de actas de las juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia, si los hubiere;
4. Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias, así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido;
5. Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la ley y los estatutos, y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha disminuido, a fin de que resuelva si se la pone en liquidación, conforme a lo dispuesto en el Art. 198; y,
6. Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario.

Art. 264.- La responsabilidad de los administradores por actos u omisiones no se extiende a aquellos que, estando exentos de culpa, hubieren hecho constar su inconformidad, en el plazo de diez días a contarse de la fecha en que conocieron de la resolución y dieron noticia inmediata a los comisarios.

Art. 265.- La responsabilidad de los administradores frente a la compañía quedará extinguida:

1. Por aprobación del balance y sus anexos, excepto cuando:

- a) Se lo hubiere aprobado en virtud de datos no verídicos; y,

b) Si hubiere acuerdo expreso de reservar o ejercer la acción de responsabilidad;

2. Cuando hubieren procedido en cumplimiento de acuerdos de la junta general, a menos que tales acuerdos fueren notoriamente ilegales;

3. Por aprobación de la gestión, o por renuncia expresa a la acción, o por transacción acordada por la junta general; y,

4. Cuando hubieren dejado constancia de su oposición conforme a lo indicado en el artículo anterior.

Art. 266.- Cuando falte el administrador y el contrato no prevea la forma de sustituirle, cualquiera de los comisarios convocará a la junta general para que designe el sustituto, previa comunicación a la Superintendencia de Compañías para que nombre la persona que provisionalmente deberá ponerse al frente de la compañía. El administrador encargado no podrá realizar nuevas operaciones y se concretará a la conclusión de las pendientes.

Art. 267.- Salvo disposición en contrario, cuando haya dos administradores que deban obrar de consuno, la oposición de uno de ellos impedirá la consumación de los actos o contratos proyectados por el otro.

Si los administradores conjuntos fueren tres o más, deberán obrar de acuerdo con el voto de la mayoría y abstenerse de llevar a cabo los actos o contratos que no lo obtuvieren.

Art. 268.- Si se ejecutare el acto o contrato contraviniendo lo dispuesto en el artículo anterior, éste surtirá efecto respecto de terceros de buena fe; y los administradores que lo hubieren celebrado responderán a la compañía por los perjuicios que a ésta se siguieren.

Art. 269.- La renuncia del cargo de administrador surte sus efectos, sin necesidad de aceptación, desde el momento de su conocimiento por parte del consejo de administración, si lo hubiere, o del organismo que hiciere sus veces. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse del cargo hasta ser

legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde aquel en que presentó la renuncia.

Art. 270.- La separación de los administradores podrá ser acordada en cualquier tiempo por la junta.

Art. 271.- Cuando la administración de la compañía se confíe conjuntamente a varias personas, éstas constituirán el consejo de administración. En tal caso las disposiciones pertinentes a derechos, obligaciones y responsabilidades de los administradores son aplicables a las personas integrantes de los consejos de administración, de vigilancia o directorios.

Art. 272.- La acción de responsabilidad contra los administradores o miembros de los consejos de administración, vigilancia o directorios, será entablada por la compañía, previo acuerdo de la junta general, el mismo que puede ser adoptado aunque no figure en el orden del día. La junta general designará a la persona que haya de ejercer la acción correspondiente.

En cualquier momento la junta general podrá transigir o renunciar al ejercicio de la acción, siempre que no se opusieren a ello accionistas que representen la décima parte del capital pagado, por lo menos.

El acuerdo de promover la acción o de transigir implica la destitución de los respectivos administradores.

Art. 273.- Los agentes que obraren por compañías extranjeras sin haber obtenido la aprobación necesaria, quedarán personalmente obligados al cumplimiento de los contratos que celebraren y sometidos a todas las responsabilidades, sin perjuicio de la acción a que hubiere lugar contra dichas compañías.

9. DE LA FISCALIZACIÓN

Art. 274.- Los comisarios, socios o no, nombrados en el contrato de constitución de la compañía o conforme a lo dispuesto en el artículo 231, tienen derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

Los comisarios serán temporales y amovibles.

Art. 275.- No podrán ser comisarios:

1. Las personas que estén inhabilitadas para el ejercicio del comercio;
2. Los empleados de la compañía y las personas que reciban retribuciones, a cualquier título, de la misma o de otras compañías en que la compañía tenga acciones o participaciones de cualquier otra naturaleza, salvo los accionistas y tenedores de las partes beneficiarias;
3. Los cónyuges de los administradores y quienes estén con respecto a los administradores o directores dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad;
4. Las personas dependientes de los administradores; y,
5. Las personas que no tuvieren su domicilio dentro del país.

Art. 276.- Salvo disposición estatutaria en contrario, la junta general designará dos comisarios que durarán un año en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. La junta general puede revocar el nombramiento de comisarios en cualquier tiempo, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.

Es aplicable a los comisarios lo dispuesto en el Art. 261, inciso segundo.

Art. 277.- En caso de falta definitiva del comisario por fallecimiento, excusa, renuncia, impedimento o cualquier otra causa, el administrador convocará a la junta general de accionistas en el plazo de quince días contados desde el hecho de la falta, para que haga la designación correspondiente.

Si vencido este plazo el administrador no convocare a la junta o si ésta no hiciere la designación, el Superintendente de Compañías, de oficio o a petición de cualquier accionista, designará, de fuera del personal de la

Superintendencia, comisario o comisarios para la compañía, los que actuarán hasta que la junta general efectúe las designaciones pertinentes. La remuneración de los comisarios nombrados por el Superintendente será fijado por éste y su pago será de cargo de la compañía.

Art. 278.- El comisario continuará en sus funciones aun cuando hubiere concluido el período para el que fue designado, hasta que fuere legalmente reemplazado.

Art. 279.- Es atribución y obligación de los comisarios fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía, velando porque ésta se ajuste no sólo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.

El contrato social y la junta general podrán determinar atribuciones y obligaciones especiales para los comisarios, a más de las siguientes:

1. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes en los casos en que fueren exigidas;
2. Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación;
3. Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;
4. Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;
5. Convocar a juntas generales de accionistas en los casos determinados en esta Ley;
6. Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la junta general, los puntos que crean conveniente;

7. Asistir con voz informativa a las juntas generales;
8. Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía;
9. Pedir informes a los administradores;
10. Proponer motivadamente la remoción de los administradores; y,
11. Presentar a la junta general las denuncias que reciba acerca de la administración, con el informe relativo a las mismas. El incumplimiento de esta obligación les hará personal y solidariamente responsables con los administradores.

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en los numerales 1, 2, 3 y 4 de este artículo será motivo para que la junta general o el Superintendente de Compañías resuelvan la remoción de los comisarios, sin perjuicio de que se hagan efectivas las responsabilidades en que hubieren incurrido.

Art. 280.- Es prohibido a los comisarios:

1. Formar parte de los órganos de administración de la compañía;
2. Delegar el ejercicio de su cargo; y,
3. Representar a los accionistas en la junta general.

Art. 281.- Los comisarios no tendrán responsabilidad personal por las obligaciones de la compañía, pero serán individualmente responsables para con ésta por el incumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les impongan.

Art. 282.- Los comisarios que en cualquier operación tuvieren un interés opuesto al de la compañía deberán informarle del particular y abstenerse de

toda intervención, bajo la sanción de responder por los daños y perjuicios que ocasionaren.

Art. 283.- La junta general, a falta de disposición en los estatutos, fijará la retribución de los comisarios.

Art. 284.- Cuando existan fundadas sospechas de actitud negligente por parte de los comisarios, un número de accionistas que represente por lo menos la quinta parte del capital pagado podrá denunciar el hecho a la junta general en los términos establecidos en el artículo 213 de esta Ley.

Art. 285.- La responsabilidad de los comisarios sólo podrá ser exigida en conformidad con lo dispuesto en el artículo 272 y se extinguirá conforme a lo dispuesto en el artículo 265 de esta Ley.

Art. 286.- Cuando los comisarios sean tres o más y cuando una minoría de por lo menos el veinticinco por ciento del capital social no esté conforme con las designaciones hechas, tendrá derecho a designar uno de dichos comisarios.

Sólo podrá revocarse el nombramiento del comisario designado por la minoría cuando se revoque, igualmente, el nombramiento de los demás salvo el caso de actuación dolosa.

Art. 287.- Sin perjuicio de la designación de comisarios, las compañías pueden designar para su fiscalización y control consejos de vigilancia o de inspección, en cuyo caso se extenderán a éstos las disposiciones que establecen los derechos, obligaciones y responsabilidades de los comisarios, así como la forma de su designación, remoción, duración en sus funciones y remuneración.

Art. 288.- Los comisarios están obligados a informar oportunamente a la Superintendencia de Compañías sobre las observaciones que formulare y les fueren notificadas. La omisión o negligencia por parte de los comisarios será sancionada por la Superintendencia con multa de hasta doce salarios mínimos vitales generales.

10. DE LOS BALANCES

Art. 289.- Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico

anual, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía.

El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos reflejarán fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha del cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicadas en los libros de la compañía y de acuerdo con lo dispuesto en este párrafo, en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

Art. 290.- (Reformado por el Art. 99, lit. h) de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000).- Todas las compañías deberán llevar su contabilidad en idioma castellano. Sólo con autorización de la Superintendencia de Compañías, las que se hallen sujetas a su vigilancia y control podrán llevar la contabilidad en otro lugar del territorio nacional diferente del domicilio principal de la compañía.

Art. 291.- Del balance general y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, así como del informe se entregará un ejemplar a los comisarios, quienes dentro de los quince días siguientes a la fecha de dicha entrega formularán respecto de tales documentos un informe especial, con las observaciones y sugerencias que consideren pertinentes, informe que entregarán a los administradores para conocimiento de la junta general.

Art. 292.- El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, la memoria del administrador y el informe de los comisarios estarán a disposición de los accionistas, en las oficinas de la compañía, para su conocimiento y estudio por lo menos quince días antes de la fecha de reunión de la junta general que deba conocerlos.

Art. 293.- Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.

Art. 294.- El Superintendente de Compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control.

Art. 295.- La Superintendencia de Compañías podrá reglamentar la aplicación de los artículos de este párrafo y elaborar formularios de balances y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias en que se consideren los rubros indicados, en el orden y con las denominaciones que se considere más convenientes.

Art. 296.- Aprobado por la junta general de accionistas el balance anual, la Superintendencia de Compañías podrá ordenar su publicación, de acuerdo con el reglamento pertinente.

Art. 297.- (Reformado por el lit. i) del Art. 99 de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000).- Salvo disposición estatutaria en contrario, de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social.

En la misma forma debe ser reintegrado el fondo de reserva si éste, después de constituido, resultare disminuido por cualquier causa.

El estatuto o la junta general podrán acordar la formación de una reserva especial para prever situaciones indecisas o pendientes que pasen de un ejercicio a otro, estableciendo el porcentaje de beneficios destinados a su formación, el mismo que se deducirá después del porcentaje previsto en los incisos anteriores.

De los beneficios líquidos anuales se deberá asignar por lo menos un cincuenta por ciento para dividendos en favor de los accionistas, salvo resolución unánime en contrario de la junta general.

Sin embargo, en las compañías cuyas acciones se hubieren vendido en oferta pública, obligatoriamente se repartirá por lo menos el treinta por ciento de las

utilidades líquidas y realizadas que obtuvieren en el respectivo ejercicio económico. Estas compañías, podrán también, previa autorización de la junta general, entregar anticipos trimestrales o semestrales, con cargo a resultados del mismo ejercicio.

Art. 298.- Sólo se pagarán dividendos sobre las acciones en razón de beneficios realmente obtenidos y percibidos o de reservas expresas efectivas de libre disposición.

La distribución de dividendos a los accionistas se realizará en proporción al capital que hayan desembolsado.

La acción para solicitar el pago de dividendos vencidos prescribe en cinco años.

Art. 299.- Los accionistas que representen por lo menos el veinte por ciento del capital integrado, podrán solicitar a la Superintendencia de Compañías que intervenga designando un perito para la comprobación de la verdad del balance y demás documentos presentados por el administrador.

La solicitud se presentará, bajo pena de caducidad del derecho, dentro del mes contado desde la entrega del balance y más documentos por el administrador.

Presentado el informe de los peritos designados, se convocará a una junta general de accionistas para que resuelva acerca de las responsabilidades que se desprendieren de tal peritazgo.

Art. 300.- Si la Superintendencia de Compañías estableciere que los datos y cifras constantes en el balance y en los libros de contabilidad de una compañía no son exactos o contienen errores comunicará al representante legal y a los comisarios de la compañía respectiva las observaciones y conclusiones a que hubiere lugar, concediendo el plazo de hasta treinta días para que se proceda a las rectificaciones o se formulen los descargos pertinentes. El Superintendente de Compañías, a solicitud fundamentada de la compañía, podrá ampliar dicho plazo.

Anexo 3

Nota: Tomados de página oficial de Mercado Libre Ecuador, ninguna de estas fotos e información me pertenece.

Mercado Libre Ecuador, sf [En línea]: documenting electronic sources on the Internet. Recuperado en Noviembre 2015. Disponible en:

<http://www.mercadolibre.com.ec/>

Material de oficina



Figura 48: Papel



PAPELERA 2 PISOS METÁLICA DE MALLA



Descripción:

- Estructura metálica resistente
- Estilo elegante y ejecutivo
- Excelentes acabados
- Movilidad de las bandejas

Códigos:

- Gris 4041485225126
- Negro 4041485225119

Valores:

- \$ 18,50 USD

BASURERO MEDIANO METÁLICO DE MALLA



Descripción:

- Estructura metálica resistente
- Estilo elegante y ejecutivo
- Excelentes acabados

Códigos:

- Gris 4041485225164
- Negro 4041485225197

Valores:

- 4,25

Muebles y Enseres

Escritorios Secretarios Silleteria Muebles De Oficina **11 me gusta**

Artículo nuevo 11 vendidos



U\$S 135⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Pablo Mancaya (Pichicha (Quito))
Más información

Último disponible

Comprar   

Botiquin Para Primeros Auxilios Grande De Pared **11 me gusta**

Artículo nuevo 3 vendidos



U\$S 39⁹⁵

Pago a acordar con el vendedor
Anaya deposito bancario, efectivo.
Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Luz
Más información

Último disponible

Comprar   

Dispensador De Agua Con Filtro Purificador Fria / Caliente [\[Más fotos \]](#)

Artículo nuevo 39 3 vendidos



U\$S 109⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Envío gratis a todo el país.
Quito (Pídele a Quito)
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** [♥](#) [f](#) [💬](#)

Locker - Casillero - Cacel Metalico [\[Más fotos \]](#)

Artículo nuevo 38 1 vendido



U\$S 34⁹⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor.
Tabacundo (Pídele a Quito)
[Más información](#)

último disponible

Comprar [♥](#) [f](#) [💬](#)



U\$S 60⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor.
Guayaquil (Guayas)
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** [♥](#) [f](#) [💬](#)

Alarma Dsc 1832+contra incendio+instalación+garantía [\[Más fotos \]](#)

Artículo nuevo 37 6 vendidos



U\$S 248⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta efectivo.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor.
Quito (Pídele a Quito)
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** [♥](#) [f](#) [💬](#)

Dispensadores De Jabón Líquido O Gel Antiséptico **11 vendidos**

Artículo nuevo



US\$ 19⁹⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósitos bancarios.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor.
Quita (Pídele) (Quita) (Quita)
[Más información](#)

¡Único disponible!

Comprar

Secador De Manos Eléctrico Baño Institucional Escuela Oficina **11 vendidos**

Artículo nuevo



US\$ 55⁹⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósitos bancarios, efectivo, tarjetas de crédito.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor.
Quita (Pídele) (Quita) (Quita)
[Más información](#)

¡Único disponible!

Comprar

Vendo Dispensador De Papel Jumbo **11 vendidos**

Artículo usado



US\$ 19⁹⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósitos bancarios, efectivo.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor.
Quita (Pídele) (Quita) (Quita)
[Más información](#)

¡Último disponible!

Comprar

Aries Juego De Ducha Con Mezcladora Agua Fría Y Caliente **11 vendidos**

Artículo nuevo



US\$ 46⁹⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósitos bancarios, efectivo.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor.
Suave (Inclusivo)
[Más información](#)

¡Único disponible!

Comprar

EASY ANKLE CUFFS

cod. AFT 0002

Injected Eva Foam
Spessore thickness: 0,75-2,5 cm



DESCRIZIONE: Cuffie in morbida schiuma iniettata per un supporto per attività di fitness acquatico o supporto per il riabilitamento dei bambini (perinatale allattando).

Soft foam ankle cuffs, the slimmer thickness makes it also suitable as wrist support for aquafitness or children floating support.

BIG ANKLE CUFFS

cod. AFT 0012

Injected Eva Foam
Spessore thickness: 1-5 cm



DESCRIZIONE: Cuffie in morbida schiuma iniettata per un supporto per attività di fitness acquatico o supporto per il riabilitamento dei bambini (perinatale allattando).

Soft foam ankle cuffs, the slimmer thickness makes it also suitable as wrist support for aquafitness or children floating support.

AQUACOMBAT GLOVES

cod. AFT 0022

Eva Foam
Injected Eva 2 colori disponibili
2 available colours



Design rinnovato, attrezzo per il lavoro intenso degli arti superiori. Inaugurata morbidezza con estrema presa ed elasticità di grip. Unico nel suo genere ed efficace nelle attività di aquacombat.

New design and material for the Aquacombat gloves. Unique mold and soft hand grip. They allow hard work for upper limbs and are the ultimate equipment for Aquacombat activities.

AQUABELLS

cod. AFB 0004



Coppia manubri in espanso per attività di fitness in acqua. Maniglia con morbido grip.

Pair of PE foam dumbbells, for aquafitness activities. Soft hand grip.

material material	espanso PE foam
dimensioni dimensions	Ø12,5 x 30 cm

Aquawallgym™ ELASTIC TUBES



Dischi di gomma elastomerica di colore e di righe UV con differenti resistenze (resistance tubes).

Aquawallgym™ rubber tubes (PVC/UV, Anti-Oxidant) with resistances.

resistenza 3 lunghezze fibrosa ai livelli di

Aquawallgym™ FITNESS BELT



Dischi galleggianti per Aquawallgym™, raccomandati per esercizi in acqua profonda per principianti per stabilizzare il corpo. Forma adattabile al corpo e 17 modi di collegamento, consentono una possibilità di collegamento per gli esercizi.

Aquawallgym™ rubber tubes (PVC/UV, Anti-Oxidant) with resistances.

Aquawallgym™ SPORT BELT



Dischi Aquawallgym™ Sport, ideati per esercizi in acqua profonda, in acque profonde per livelli di allenamento avanzato, per preparazione atletica. Forma adattabile al corpo. 21 modi di collegamento che consentono possibilità di collegamento per gli esercizi.

Aquawallgym™ Sport floating belts, ideal for exercises in deep water or in deep water at advanced level, a athletes. Contrabbando, shape 21, Range 21mg, give many possibilities to connect tubes.

Aceite De Sésamo - Ecuador 1.8kg peso

Artículo nuevo 33 vendidos

US\$ 15⁹⁰

Pago a acordar con el vendi
Aceptar despacho bancario, efectivo
Más información

Entrega a acordar con el vendi
Guayaquil (Ecuador)
Más información

Cantidad: Comprar

Aceite Oara Barba/ Beard Oil **Financiamiento**

Artículo nuevo 10 20 vendidos



U\$S 12⁰⁰

Finaliza en 5 d 16 h

Pago a acordar con el vendedor
 Mas informacion

Entrega a acordar con el vendedor
 Avilata (Tungurahua)
 Mas informacion

Cantidad: 1 **Comprar**

Tecnología y equipos

Computadora Intel Core i3 3.5 Ghz Garant. 1000gb 4gb Led 20

Artículo nuevo 10 107 vendidos



U\$S 465⁰⁰

Finaliza en 5 d 16 h

Pago a acordar con el vendedor
 Mas informacion

Entrega a acordar con el vendedor
 Guano (Pichincha) (Guano)
 Mas informacion

Cantidad: 1 **Comprar**

Laptop Hp 15-f009+ 500gb + 4gb + Video 8210+ W8.1+ Led 15

Artículo nuevo 10 13 vendidos



U\$S 368⁴⁸

Finaliza en 5 d 16 h

Pago a acordar con el vendedor
 Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de
 Mas informacion

Entrega a acordar con el vendedor
 Guano (Pichincha) (Guano)
 Mas informacion

Cantidad: 1 **Comprar**

Telefono Motorola Inalambrico C1012x Dect 6.0

Artículo nuevo 10 5 vendidos



U\$S 50⁰⁰

Finaliza en 5 d 16 h

Pago a acordar con el vendedor
 Acepta depósito bancario, efectivo.
 Mas informacion

Entrega a acordar con el vendedor
 Guaymas (Cayapas)
 Mas informacion

Cantidad: 1 **Comprar**

Fabulosa Oferta Impresora Canon 2410 Y Sistema Alta Calidad **Financiamiento**

Artículo nuevo 10 956 vendidos



U\$S 69⁹⁹

Finaliza en 5 d 16 h

Pago a acordar con el vendedor
 Acepta depósito bancario, efectivo.
 Mas informacion

Entrega a acordar con el vendedor
 Guano (Pichincha) (Guano)
 Mas informacion

Cantidad: 1 **Comprar**

Alarmas Para Casas O Negocio Inalambrica Sin Pagos Mensuales

Artículo nuevo 54 vendidos



U\$S 79⁰⁰

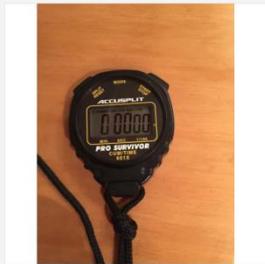
Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Quito (Pichincha | Quito |)
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar**  

Cronómetros Deportivos

Artículo usado 2 vendidos



U\$S 20⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Quito (Pichincha | Quito |)
[Más información](#)

Último disponible
Comprar  

Pulsómetro New Balance Reloj + Banda Inalámbrica Touch Polar

Artículo nuevo 1 vendido



U\$S 80⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Guayaquil (Guayas |)
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar**  

Radio Grabadora Sony Cd Mp3 Boombox Aprueba De Agua Y Golpes

Artículo nuevo



U\$S 299⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Quito (Pichincha | Quito |)
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar**  

Anexo 4



ING. TEDDY SUAREZ

RUC

1705567087001

CUMBAYA: AV. INTEROCEANICA Y RIELES DEL TREN teléf.: 2 897 131

CEL: 099 822 169

e-mail aquacorp@hotmail.com

COTIZACIÓN N o. 469-D

FECHA: 10 DE ENERO 2016

CLIENTE CAROLINA VALLEJO

DIRECCION: CUMBAYA – SAN JUAN ALTO

FORMA DE PAGO: 50% CONTADO, 30 % DESPUES DE FUNDICION
20% CONTRA ENTREGA. O TARJETA DE CREDITO

ENTREGA: 30 DIAS LABORABLES

CONSTRUCCIÓN Y EQUIPOS DE PISCINA.

En Forma rectangular, Largo aproximado 12,5 m, Ancho 4, Profundidad promedio 1.25m, muros de 0.15m construidos en hormigón armado de 210 Kg. / cm² con aditivos acelerantes e impermeabilizantes, armadura de acero con malla electro soldada de refuerzo y de temperatura, masillado y enlucido con impermeabilizantes. Recubrimiento interno construido con cerámica de piscina color a elección del cliente, opcional cenefa decorativa bajo el rompeolas. Anden perimetral de 1.00 m, construido en hormigón armado, con recubrimiento con grano de mármol Se incluyen acometidas para desagüe, instalaciones eléctricas y de agua, transporte de materiales y el desalojo de

escombros. Trabajo de compactación y reemplazo del suelo de cimentación bajo la piscina.

EQUIPO DE RECIRCULACIÓN

Equipo de recirculación y filtrado constituido por bomba de fabricación americana marca Pentair, con trampa de cabellos 1,5Hp, filtro de arena de 25", rejilla de succión, 2 skimmers desnatadores y para aspiración , 4 boquillas de retorno, 2 reflectores de 300 watts 12 voltios, 2 transformadores, 1 drenaje de fondo, 3 cajas de andén, 1 timer control automático. Tubería de PVC americano, válvulas, accesorios para instalación.

EQUIPO DE LIMPIEZA

Equipo de limpieza compuesto por: Cepillo, mango telescópico, carro aspirador, test kit cloro/ph, termómetro, cernidera, manguera de aspiración, cobija térmica

EQUIPO DE CALENTAMIENTO SOLAR

16 Paneles solares importados, tipo tubular, de polipropileno, Marca Heliocol, de 2.40 x 1.20 m c/u, conectados en paralelo con sistema hidráulico tipo baterías para optimizar el flujo. Válvula eléctrica de 3 posiciones con control automático de temperatura, válvula de vacío, tuberías de carga y retorno en 1½", PVC ced 40 y Polipropileno.

CONSTRUCCION INSTALACIÓN FITNESS

Entre planos arquitectónicos, ingenierías, aprobación por el Colegio de Arquitectos y el Municipio de Quito, por el valor 20.000 dólares.

La construcción de este proyecto como el que se menciona es necesario tener una amplia instalación y ésta vendría a ser de 400 metros, que incluyen el techado de la piscina, aparte instalación la cual tenga cabida para dos zonas húmedas (baños y camerinos): 5 baños, 5 lavabos, 5 duchas, 5 camerinos,

zona de lockers; Bodega, sala de masajes, oficina nutricionista, recepción, oficina administrador, y sala de máquinas.

También se toma en cuenta el asentamiento de las superficies irregulares del terreno, y zonas de parqueaderos.

Costo aproximado de toda la instalación deportiva:

Total \$ 205.000 USD

Precio + IVA

ATENTAMENTE.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Teddy Suarez', written in a cursive style.

ING. TEDDY SUAREZ

Anexo 5

MUEBLES Y ENSERES			
Cantidad	Item	Costo unitario	Costo total
2	Escritorios de oficina completos	\$135,00	\$270,00
2	Kit de primeros auxilios	\$39,55	\$79,10
3	dispensadores de agua	\$109,00	\$327,00
4	lockers (con 12 divisiones c/u)	\$34,00	\$136,00
2	bancos largos	\$60,00	\$120,00
1	Alarma contra incendios	\$248,00	\$248,00
3	dispensadores de Gel antibacterial	\$19,00	\$57,00
2	Secador de manos	\$55,00	\$110,00
10	dispensadores de papel higiénico	\$19,00	\$190,00
10	duchas	\$46,32	\$463,20
10	kits de baño	\$75,00	\$750,00
4	dispensadores de jabón	\$19,00	\$76,00
4	espejos de 1.5 metros X 1 metro	\$40,00	\$160,00
TOTAL		\$763,87	\$2.716,30

EQUIPOS Y MATERIALES FITNESS			
Cantidad	Item	Costo unitario	Costo total
20	round jump	\$40,00	\$800,00
20	puzzle steps	\$30,00	\$600,00
20	superiors belts	\$15,00	\$300,00
20	ankle cuffs	\$10,00	\$200,00
20	acuacombat globes	\$13,00	\$260,00
20	mancuernas acuáticas	\$15,00	\$300,00
20	Elásticos	\$4,00	\$80,00
5	Escencias	\$12,00	\$60,00
10	Botella 1 litro aceite de masaje	\$15,00	\$150,00
TOTAL		\$154,00	\$2.750,00

TECNOLOGÍA Y EQUIPOS			
Cantidad	Item	Costo unitario	Costo total
1	Computadora escritorio	\$465,00	\$465,00
1	Laptop	\$368,48	\$368,48
1	Teléfonos (base y adicional)	\$50,98	\$50,98
1	Impresora	\$69,99	\$69,99
1	Contratación Servicio de internet	\$50,00	\$50,00
1	Alarma	\$79,99	\$79,99
5	Cronómetros	\$20,00	\$100,00
25	Pulsómetros	\$80,00	\$2.000,00
1	Equipo de sonido	\$299,99	\$299,99
TOTAL		\$1.484,43	\$3.484,43

MATERIAL DE OFICINA			
Cantidad	Item	Costo unitario	Costo total
3	Funda 500 hojas A4	\$ 3,30	\$ 9,90
3	Caja de esferos	\$ 2,50	\$ 7,50
2	Kit grapadora y perforadora	\$ 19,00	\$ 38,00
2	Caja clips 100	\$ 1,50	\$ 3,00
1	Papelera clasificador	\$ 18,50	\$ 18,50
14	Basureros	\$ 4,25	\$ 59,50
TOTAL		\$ 49,05	\$ 136,40

ACTIVOS FIJOS

Descripción	Valor	Cantidad	TOTAL
Construcción en instalac	\$ 205.000,00	1	\$ 205.000,00
Muebles y Enseres	\$ 2.716,30	1	\$ 2.716,30
Equipo y Material Fitne	\$ 2.750,00	1	\$ 2.750,00
Equipo de tecnología	\$ 3.484,43	1	\$ 3.484,43
TOTAL			\$ 213.950,73

DEPRECIACIÓN

Descripción	Valor inicial	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de rec
Construcción en in	\$205.000,00	0,10	\$20.500,00	\$20.500,00	\$20.500,00	\$20.500,00	\$20.500,00	102500,00
Equipo y Material	\$2.750,00	0,33	\$907,50	\$907,50	\$907,50	\$0,00	\$0,00	27,50
Equipo de tecnolog	\$3.484,43	0,10	\$348,44	\$348,44	\$348,44	\$348,44	\$348,44	1742,22
Amortización activ	\$7.055,00	0,20	\$1.411,00	\$1.411,00	\$1.411,00	\$1.411,00	\$1.411,00	0,00
TOTAL	\$218.289,43	0,73	\$23.166,94	\$23.166,94	\$23.166,94	\$23.166,94	\$23.166,94	\$102.454,72

Anexo 6

Número de clientes 1 año
198
Número de clientes 2 año
202
Número de clientes 3 año
206
Número de clientes 4 año
206
Número de clientes 5 año
206

Costo inscripción anual	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$150,00	\$ 160,00	\$ 170,00	\$ 180,00	\$ 190,00

Precio cobro mensual
\$90,00

Costo de Inscripción anual	Ingresos Inscripción Anual 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$150,00	\$29.700,00	\$ 32.320,00	\$ 35.020,00	\$ 37.080,00	\$ 39.140,00

Costo de mensualidad	Ingreso Mensualidades (total mensual)	Ingreso Mensualidades anual 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$90,00	\$17.820,00	\$213.840,00	\$ 218.252,84	\$ 222.653,04	\$ 222.751,92	\$ 222.850,80

Nutricionista								
Precio	Número de clientes	Total día	Total Mensual	Total Anual	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$25,00	8	\$200,00	\$4.000,00	\$48.000,00	\$ 48.076,80	\$ 48.134,40	\$ 48.211,20	\$ 48.288,00
Masajista								
\$15,00	16	\$240,00	\$5.760,00	\$69.120,00	\$ 69.304,32	\$ 69.488,64	\$ 69.626,88	\$ 69.811,20
TOTAL SERVICIOS ADICIONALES			\$9.760,00	\$117.120,00	\$ 117.381,12	\$ 117.623,04	\$ 117.838,08	\$ 118.099,20

INGRESOS PROYECTADOS

Descripción	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Ins. anual		\$29.700,00	\$32.320,00	\$35.020,00	\$37.080,00	\$39.140,00
Costo Mensualida	\$17.820,00	\$213.840,00	\$218.252,84	\$222.653,04	\$222.751,92	\$222.850,80
Servicios Adiciona	\$9.760,00	\$117.120,00	\$117.381,12	\$117.623,04	\$117.838,08	\$118.099,20
TOTAL	\$27.580,00	\$360.660,00	\$367.953,96	\$375.296,08	\$377.670,00	\$380.090,00

Anexo 7

MANTENIMIENTO MENSUAL	
Mantenimiento Instalaciones	\$100,00
Mantenimiento piscina	\$200,00
TOTAL	\$300,00

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	
Contabilidad mensual	\$ 500,00
TOTAL	\$ 500,00

COSTOS FIJOS VARIABLES Y SEMIVARIABLES

Detalle de Costos y Gastos

Salarios operaciones

Descripción	Año 1			Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Nominal	Cantidad	Sueldo Mensual	Costo	Sueldo Total anual	Total mensual	Total anual	Total anual	Total anual	Total anual	Total anual
Masajista	\$400,00	1	\$362,20		\$5.010,10	\$ 378,95	\$ 5.276,81	\$ 5.510,16	\$ 5.743,55	\$ 5.976,94	
Instructor	\$500,00	1	\$452,75		\$6.255,00	\$ 469,50	\$ 6.530,04	\$ 6.763,39	\$ 6.996,78	\$ 7.230,17	
Instructor	\$500,00	1	\$452,75		\$6.255,00	\$ 469,50	\$ 6.530,04	\$ 6.763,39	\$ 6.996,78	\$ 7.230,17	
Nutricionista	\$400,00	1	\$362,20		\$5.010,10	\$ 378,95	\$ 5.276,81	\$ 5.510,16	\$ 5.743,55	\$ 5.976,94	
Aseador	\$ 370,00	1	\$335,04		\$4.636,63	\$ 351,79	\$ 4.900,84	\$ 5.134,19	\$ 5.367,58	\$ 5.594,70	
Total	\$2.170,00	5	\$ 1.964,94		\$ 27.166,83	\$ 2.048,69	\$ 28.514,54	\$ 29.681,27	\$ 30.848,22	\$ 32.008,90	

Costos directos del servicio

Descripcion	Mensual	Anual	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos Básicos	\$3.265,00	\$39.180,00	\$40.680,59	\$42.238,66	\$43.856,40	\$45.536,10
Servicio Mantenimiento	\$300,00	\$3.600,00	\$3.737,88	\$3.881,04	\$4.029,68	\$4.184,02
Salarios Operacionales	\$1.964,94	\$27.166,83	\$28.514,54	\$29.681,27	\$30.848,22	\$32.008,90
TOTAL	\$5.529,94	\$69.946,83	\$72.933,01	\$75.800,98	\$78.734,31	\$81.729,02

Costos Semifijos

Descripcion	Mensual	Anual	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos Basicos	\$3.265,00	\$39.180,00	\$40.680,59	\$42.238,66	\$43.856,40	\$45.536,10
TOTAL	\$3.265,00	\$39.180,00	\$40.680,59	\$42.238,66	\$43.856,40	\$45.536,10

TOTAL COSTOS OPEF \$8.794,94 \$109.126,83 \$113.613,61 \$118.039,64 \$122.590,71 \$127.265,13

Identificacion de Costos Fijos

Salarios Administrativos

Descripcion	Nominal	Cantidad	Año 1		Año 2		Total mensual	Total anual	Año 3	Año 4	Año 5
			Sueldo Mensual	Costo Sueldo Total anual	Total anual	Total anual			Total anual		
Gerente General	\$ 1.000,00	1	\$905,50	\$12.479,50			\$ 922,25	\$ 12.796,19	\$ 13.029,54	\$ 13.262,93	\$ 13.496,32
Recepcion	\$ 450,00	1	\$362,20	\$5.010,10			\$ 378,95	\$ 5.276,81	\$ 5.510,16	\$ 5.743,55	\$ 5.970,67
TOTAL	\$ 1.450,00	2	\$1.267,70	\$17.489,60			\$1.301,20	\$18.073,00	\$18.539,69	\$19.006,47	\$19.466,98

Gastos Generales de Ventas

Descripción	Mensual	Anual	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Publicidad	\$200,00	\$2.400,00	2491,92	2587,36	2686,46	2789,35
TOTAL	\$200,00	\$2.400,00	2491,92	2587,36	2686,46	2789,35

Resumen Costos Fijos

Descripción	Mensual	Anual	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Salarios Administrativos	\$1.267,70	\$17.489,60	\$18.073,00	\$18.539,69	\$19.006,47	\$19.466,98
Publicidad	\$200,00	\$2.400,00	2491,92	2587,36	2686,46	2789,35
TOTAL	\$1.267,70	\$17.489,60	\$18.073,00	\$18.539,69	\$19.006,47	\$19.466,98

						Sueldo Básico	\$	366,00	
AÑO 1 2016									
CARGO	SALARIO	DESCUENTOS				TOTAL A RECIBIR	COSTO TOTAL ANUAL		
		TOTAL INGRESO	IESS 9,45%	IMP.RENTA	TOTAL DESCUENTOS				
Gerente General	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 94,50	\$ -	\$ 94,50	\$ 905,50	\$ 12.479,50		
Recepcionista	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ -	\$ 37,80	\$ 362,20	\$ 5.010,10		
Instructor	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ -	\$ 47,25	\$ 452,75	\$ 6.255,00		
Instructor	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ -	\$ 47,25	\$ 452,75	\$ 6.255,00		
Masajista	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ -	\$ 37,80	\$ 362,20	\$ 5.010,10		
Nutricionista	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ -	\$ 37,80	\$ 362,20	\$ 5.010,10		
Limpieza	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 34,97	\$ -	\$ 34,97	\$ 335,04	\$ 4.636,63		
Total Mensual						\$ 3.232,64	\$ 44.656,43		
								TOTAL	
CARGO	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL	13	14	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		
		12,15%							
Gerente General	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 30,50	\$ 41,67	\$ -	\$ 277,00		
Recepcionista	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 16,67	\$ -	\$ 129,10		
Instructor	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 30,50	\$ 20,83	\$ -	\$ 153,75		
Instructor	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 30,50	\$ 20,83	\$ -	\$ 153,75		
Masajista	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 16,67	\$ -	\$ 129,10		
Nutricionista	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 16,67	\$ -	\$ 129,10		
Limpieza	\$ 370,00	\$ 44,96	\$ 30,83	\$ 30,50	\$ 15,42	\$ -	\$ 121,71		
		\$ 433,76						Total Mensual	\$ 1.093,51
		\$ 5.205,06						Total Anual	\$ 6.298,57
TOTAL ANUAL AÑO 1							\$ 44.656,43		

						Sueldo Básico	\$	384,50	
AÑO 2 2017									
CARGO	SALARIO	IESS 9,45%	IMP.RENTA	TOTAL A RECIBIR	COSTO TOTAL ANUAL				
Gerente General	\$ 1.018,50	\$ 96,25	\$ -	\$ 922,25	\$ 12.796,19				
Recepcionista	\$ 418,50	\$ 39,55	\$ -	\$ 378,95	\$ 5.276,81				
Instructor	\$ 518,50	\$ 49,00	\$ -	\$ 469,50	\$ 6.530,04				
Instructor	\$ 518,50	\$ 49,00	\$ -	\$ 469,50	\$ 6.530,04				
Masajista	\$ 418,50	\$ 39,55	\$ -	\$ 378,95	\$ 5.276,81				
Nutricionista	\$ 418,50	\$ 39,55	\$ -	\$ 378,95	\$ 5.276,81				
Limpieza	\$ 388,50	\$ 36,71	\$ -	\$ 351,79	\$ 4.900,84				
				Total Mens.	\$ 3.349,90	\$ 46.587,54			
TOTAL									
CARGO	TOTAL	APORTE PATRONAL	13	14	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		
Gerente General	\$ 1.018,50	\$ 123,75	\$ 84,88	\$ 32,04	\$ 42,44	\$ 84,84	\$ 367,94		
Recepcionista	\$ 418,50	\$ 50,85	\$ 34,88	\$ 32,04	\$ 17,44	\$ 34,86	\$ 170,06		
Instructor	\$ 518,50	\$ 63,00	\$ 43,21	\$ 32,04	\$ 21,60	\$ 43,19	\$ 203,04		
Instructor	\$ 518,50	\$ 63,00	\$ 43,21	\$ 32,04	\$ 21,60	\$ 43,19	\$ 203,04		
Masajista	\$ 418,50	\$ 50,85	\$ 34,88	\$ 32,04	\$ 17,44	\$ 34,86	\$ 170,06		
Nutricionista	\$ 418,50	\$ 50,85	\$ 34,88	\$ 32,04	\$ 17,44	\$ 34,86	\$ 170,06		
Limpieza	\$ 388,50	\$ 47,20	\$ 32,38	\$ 32,04	\$ 16,19	\$ 32,36	\$ 160,17		
		\$ 449,49						Total Mensual	\$ 1.444,39
		\$ 5.393,87						Total Anual	\$ 6.838,26
TOTAL ANUAL AÑO 2							\$ 46.587,54		

						Sueldo Básico	\$	402,50	
AÑO 3 2018									
CARGO	SALARIO	IESS 9,45%	IMP.RENTA	TOTAL A RECIBIR	COSTO TOTAL ANUAL				
Gerente General	\$ 1.037,00	\$ 98,00	\$ -	\$ 939,00	\$	13.029,54			
Recepcionista	\$ 437,00	\$ 41,30	\$ -	\$ 395,70	\$	5.510,16			
Instructor	\$ 537,00	\$ 50,75	\$ -	\$ 486,25	\$	6.763,39			
Instructor	\$ 537,00	\$ 50,75	\$ -	\$ 486,25	\$	6.763,39			
Masajista	\$ 437,00	\$ 41,30	\$ -	\$ 395,70	\$	5.510,16			
Nutricionista	\$ 437,00	\$ 41,30	\$ -	\$ 395,70	\$	5.510,16			
Limpieza	\$ 407,00	\$ 38,46	\$ -	\$ 368,54	\$	5.134,19			
				Total Mens.	\$	3.467,16	\$	48.220,97	
TOTAL									
CARGO	TOTAL	APORTE PATRONAL	13	14	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		
Gerente General	\$ 1.037,00	\$ 126,00	\$ 86,42	\$ 33,54	\$ 43,21	\$ 86,38	\$ 375,54		
Recepcionista	\$ 437,00	\$ 53,10	\$ 36,42	\$ 33,54	\$ 18,21	\$ 36,40	\$ 177,66		
Instructor	\$ 537,00	\$ 65,25	\$ 44,75	\$ 33,54	\$ 22,38	\$ 44,73	\$ 210,64		
Instructor	\$ 537,00	\$ 65,25	\$ 44,75	\$ 33,54	\$ 22,38	\$ 44,73	\$ 210,64		
Masajista	\$ 437,00	\$ 53,10	\$ 36,42	\$ 33,54	\$ 18,21	\$ 36,40	\$ 177,66		
Nutricionista	\$ 437,00	\$ 53,10	\$ 36,42	\$ 33,54	\$ 18,21	\$ 36,40	\$ 177,66		
Limpieza	\$ 407,00	\$ 49,45	\$ 33,92	\$ 33,54	\$ 16,96	\$ 33,90	\$ 167,77		
		\$ 465,22						Total Mensual	\$ 1.497,60
		\$ 5.582,68						Total Anual	\$ 7.080,28
TOTAL ANUAL AÑO 3							\$	48.220,97	

						Sueldo Básico	\$	421,00
AÑO 4 2019								
CARGO	SALARIO	IESS 9,45%	IMP.RENTA	TOTAL A RECIBIR	COSTO TOTAL ANUAL			
Gerente General	\$ 1.055,50	\$ 99,74	\$ -	\$ 955,76	\$ 13.262,93			
Recepcionista	\$ 455,50	\$ 43,04	\$ -	\$ 412,46	\$ 5.743,55			
Instructor	\$ 555,50	\$ 52,49	\$ -	\$ 503,01	\$ 6.996,78			
Instructor	\$ 555,50	\$ 52,49	\$ -	\$ 503,01	\$ 6.996,78			
Masajista	\$ 455,50	\$ 43,04	\$ -	\$ 412,46	\$ 5.743,55			
Nutricionista	\$ 455,50	\$ 43,04	\$ -	\$ 412,46	\$ 5.743,55			
Limpieza	\$ 425,50	\$ 40,21	\$ -	\$ 385,29	\$ 5.367,58			
				Total Mens.	\$ 3.584,42	\$ 49.854,69		
						TOTAL		
CARGO	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	13	14	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	
Gerente General	\$ 1.055,50	\$ 128,24	\$ 87,96	\$ 35,08	\$ 43,98	\$ 87,92	\$ 383,19	
Recepcionista	\$ 455,50	\$ 55,34	\$ 37,96	\$ 35,08	\$ 18,98	\$ 37,94	\$ 185,31	
Instructor	\$ 555,50	\$ 67,49	\$ 46,29	\$ 35,08	\$ 23,15	\$ 46,27	\$ 218,29	
Instructor	\$ 555,50	\$ 67,49	\$ 46,29	\$ 35,08	\$ 23,15	\$ 46,27	\$ 218,29	
Masajista	\$ 455,50	\$ 55,34	\$ 37,96	\$ 35,08	\$ 18,98	\$ 37,94	\$ 185,31	
Nutricionista	\$ 455,50	\$ 55,34	\$ 37,96	\$ 35,08	\$ 18,98	\$ 37,94	\$ 185,31	
Limpieza	\$ 425,50	\$ 51,70	\$ 35,46	\$ 35,08	\$ 17,73	\$ 35,44	\$ 175,41	
		\$ 480,96			Total Mensual		\$ 1.551,10	
		\$ 5.771,49			Total Anual		\$ 7.322,59	
TOTAL ANUAL AÑO 4						\$ 49.854,69		

						Sueldo Básico	\$	439,50	
AÑO 5 2020									
CARGO	SALARIO	IESS 9,45%	IMP.RENTA	TOTAL A RECIBIR	COSTO TOTAL ANUAL				
Administrador	\$ 1.074,00	\$ 101,49	\$ -	\$ 972,51	\$ 13.496,32				
Recepcionista	\$ 473,50	\$ 44,75	\$ -	\$ 428,75	\$ 5.970,67				
Instructor	\$ 574,00	\$ 54,24	\$ -	\$ 519,76	\$ 7.230,17				
Instructor	\$ 574,00	\$ 54,24	\$ -	\$ 519,76	\$ 7.230,17				
Masajista	\$ 474,00	\$ 44,79	\$ -	\$ 429,21	\$ 5.976,94				
Nutricionista	\$ 474,00	\$ 44,79	\$ -	\$ 429,21	\$ 5.976,94				
Limpieza	\$ 443,50	\$ 41,91	\$ -	\$ 401,59	\$ 5.594,70				
				Total Mens.	\$ 3.700,78	\$ 51.475,89			
						TOTAL			
CARGO	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL 12,15%	13	14	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		
Administrador	\$ 1.074,00	\$ 130,49	\$ 89,50	\$ 36,63	\$ 44,75	\$ 89,46	\$ 390,83		
Recepcionista	\$ 473,50	\$ 57,53	\$ 39,46	\$ 36,63	\$ 19,73	\$ 39,44	\$ 192,79		
Instructor	\$ 574,00	\$ 69,74	\$ 47,83	\$ 36,63	\$ 23,92	\$ 47,81	\$ 225,93		
Instructor	\$ 574,00	\$ 69,74	\$ 47,83	\$ 36,63	\$ 23,92	\$ 47,81	\$ 225,93		
Masajista	\$ 474,00	\$ 57,59	\$ 39,50	\$ 36,63	\$ 19,75	\$ 39,48	\$ 192,95		
Nutricionista	\$ 474,00	\$ 57,59	\$ 39,50	\$ 36,63	\$ 19,75	\$ 39,48	\$ 192,95		
Limpieza	\$ 443,50	\$ 53,89	\$ 36,96	\$ 36,63	\$ 18,48	\$ 36,94	\$ 182,89		
		\$ 496,57						Total Mensual	\$ 1.604,27
		\$ 5.958,85						Total Anual	\$ 7.563,11
TOTAL ANUAL AÑO 5							\$	51.475,89	

Anexo 8

Este anexo fué tomado de la página web de la Aduana del Ecuador.

¿Cómo conocer las restricciones de un producto a importar?

Para conocer si determinado producto está sujeto a restricciones o es considerado de prohibida importación, visite la página web del organismo regulador de Comercio Exterior en el Ecuador, COMEX: <http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/>

En el caso de que cuente con la subpartida específica del producto a importar, realice la consulta de la misma en el Arancel Nacional, utilice para el efecto el siguiente link: http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp

¿Cómo se desaduaniza una mercancía importada?

Para realizar los trámites de desaduanización de mercancías es necesario la asesoría y el servicio de un Agente acreditado por el SENA E. El listado de Agentes de Aduana autorizados se encuentra en la siguiente ruta: www.aduana.gob.ec > Servicios para OCE's > **Agentes de Aduana**

La Declaración Aduanera de Importación (DAI) deberá ser transmitida en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en un período no superior a quince días calendario previo a la llegada del medio de transporte, y hasta treinta días calendarios siguientes a la fecha de su arribo; de no cumplirse en ese plazo, la mercancías estarán inmersas en una de las causales del abandono tácito, según lo estipula el literal a) del artículo 142 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

De acuerdo al tipo de mercancía a importar, se deberán adjuntar los siguientes documentos a la DAI:

Documentos de acompañamiento

Se constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía de importación. (Art. 72 del Reglamento al Libro V del Copci).

Documentos de soporte

Constituirán la base de la información de la DAI a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. (Art. 73 del Reglamento al Libro V del Copci).

Documento de Transporte

Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial

Certificado de Origen (cuando proceda)

Documentos que el SENA E o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.

Transmitida la DAI, el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador le otorgará un número de validación (Refrendo) y el canal de aforo que corresponda.

¿Cuáles son los canales de Aforos que existen?

Posterior al pago de los tributos al comercio exterior, el sistema informático Ecuapass asigna a la DAI el canal de aforo correspondiente, el mismo puede ser:

Canal de Aforo Automático;

Canal de Aforo Automático No Intrusivo;

Canal de Aforo Documental; o

Canal de Aforo Físico Intrusivo.

Realizado el aforo asignado y de no existir novedades en la revisión, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador dispondrá el levante o retiro de las mercancías.

¿Cuánto se debe pagar en tributos por un producto importado?

Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado

En el caso de que cuente con la subpartida específica del producto a importar, realice la consulta de la misma en el Arancel Nacional, utilice para el efecto el siguiente link: http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.

AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación).

FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación.

ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. (Consulte en la página del SRI: www.sri.gob.ec, link: Impuestos)

IVA (Impuesto al Valor Agregado) Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

Anexo 9

Escenario Optimista

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	\$365.580,00	\$372.915,80	\$380.299,44	\$387.760,56	\$396.623,40
(-) Costos de ventas	\$2.400,00	\$2.491,92	\$2.587,36	\$2.686,46	\$2.789,35
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$363.180,00	\$370.423,88	\$377.712,08	\$385.074,10	\$393.834,05
(-) Gastos operacionales	\$97.126,83	\$101.154,01	\$105.102,83	\$109.158,43	\$113.318,39
(-) Gastos de Administración	\$17.489,60	\$18.073,00	\$18.539,69	\$19.006,47	\$19.466,98
UTILIDAD OPERACIÓN	\$248.563,57	\$251.196,87	\$254.069,55	\$256.909,21	\$261.048,68
(-) Gastos financieros	\$959,80	\$735,71	\$501,36	\$256,28	
(-) Depreciación y amortizaciones	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS	\$234.376,80	\$237.234,20	\$240.341,23	\$243.425,95	\$247.821,71
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$35.156,52	\$35.585,13	\$36.051,18	\$36.513,89	\$37.173,26
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	\$199.220,28	\$201.649,07	\$204.290,04	\$206.912,06	\$210.648,45
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$43.828,46	\$44.362,80	\$44.943,81	\$45.520,65	\$46.342,66
(=) Utilidad neta	\$155.391,82	\$157.286,27	\$159.346,23	\$161.391,41	\$164.305,79

Margen Bruto y Operativo

MARGEN BRUTO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	\$365.580,00	\$372.915,80	\$380.299,44	\$387.760,56	\$396.623,40
(-) Costos de ventas	\$2.400,00	\$2.491,92	\$2.587,36	\$2.686,46	\$2.789,35
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$363.180,00	\$370.423,88	\$377.712,08	\$385.074,10	\$393.834,05
Gastos operacionales	\$97.126,83	\$101.154,01	\$105.102,83	\$109.158,43	\$113.318,39
(-) Gastos de Administración	\$17.489,60	\$18.073,00	\$18.539,69	\$19.006,47	\$19.466,98
UTILIDAD OPERACIÓN	\$248.563,57	\$251.196,87	\$254.069,55	\$256.909,21	\$261.048,68

Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE CAJA (DEL PROYECTO)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$241.645,94					
Utilidad neta		\$155.391,82	\$157.286,27	\$159.346,23	\$161.391,41	\$164.305,79
Depreciaciones y amortizaciones		\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97
Recuperación de capital de trabajo						\$20.979,31
Valor de rescate						\$154.531,78
Flujo de caja	-\$241.645,94	\$168.618,79	\$170.513,24	\$172.573,20	\$174.618,38	\$353.043,85

FLUJO DE CAJA (DEL INVERSIONISTA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	220.666,63					
Utilidad neta		155.391,82	157.286,27	159.346,23	161.391,41	164.305,79
+ Depreciaciones y amortizaciones		13.226,97	13.226,97	13.226,97	13.226,97	13.226,97
Préstamo, amortización del capital		13.226,97	13.226,97	13.226,97	13.226,97	13.226,97
Valor de rescate						154.531,78
Recuperación capital de trabajo						20.979,31
Flujo de caja	-220.666,63	155.391,82	157.286,27	159.346,23	161.391,41	339.816,88

Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS						
Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99
Cuentas Por Pagar	4.954,05	5.143,60	5.340,39	5.544,71	5.756,86	5.977,11
Razon Corriente	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95
Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99
Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivos corrientes	4.954,05	5.143,60	5.340,39	5.544,71	5.756,86	5.977,11
Prueba Acida	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99
ROI = Rendimiento / Valor promedio invertido						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad	0,00	181.569,85	191.857,70	202.661,26	214.006,39	225.920,26
Inversion inicial	343.295,00	343.295,01	343.295,02	343.295,03	343.295,04	343.295,05
ROI	0	0,53	0,56	0,59	0,62	0,66
ROA = Utilidad Operacional / Activos totales promedio						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional	0,00	318.627,42	334.558,79	351.286,73	368.851,06	387.293,62
Activos Totales	237.829,55	260.169,44	269.874,99	279.951,87	290.414,29	301.277,00
ROA	0,00	1,22	1,24	1,25	1,27	1,29
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio promedio						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		181.569,85	191.857,70	202.661,26	214.006,39	225.920,26
Patrimonio	207.692,19	228.879,03	237.387,41	246.221,31	255.393,20	264.916,01
ROE	0,00	0,79	0,81	0,82	0,84	0,85
Valuacion = Re = Rf + B * (Rm – Rf)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidades antes de impuestos e intereses		284.815,44	300.953,25	317.900,01	335.696,30	354.384,72
+ Depreciación y amortización		32.908,90	32.908,90	32.908,90	32.908,90	32.908,90
- variación en el capital de trabajo	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95
- gastos de capital	0,00	1387,8	1070,56	734,29	377,83705	
Valuacion	-14,95	316.321,59	332.776,64	350.059,67	368.212,41	387.278,67

Escenario Pesimista

CALCULO DE MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

MARGEN BRUTO

INGRESOS OPERACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$338.520,00	\$343.144,77	\$347.777,60	\$351.182,28	\$355.925,80
(-) Costos de ventas	\$2.400,00	\$2.491,92	\$2.587,36	\$2.686,46	\$2.789,35
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$336.120,00	\$340.652,85	\$345.190,24	\$348.495,82	\$353.136,45
Gastos operacionales	\$97.126,83	\$101.154,01	\$105.102,83	\$109.158,43	\$113.318,39
(-) Gastos de Administración	\$17.489,60	\$18.073,00	\$18.539,69	\$19.006,47	\$19.466,98
UTILIDAD OPERACIÓN	\$221.503,57	\$221.425,84	\$221.547,71	\$220.330,93	\$220.351,08

CALCULO DEL ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	\$338.520,00	\$343.144,77	\$347.777,60	\$351.182,28	\$355.925,80
(-) Costos de ventas	\$2.400,00	\$2.491,92	\$2.587,36	\$2.686,46	\$2.789,35
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$336.120,00	\$340.652,85	\$345.190,24	\$348.495,82	\$353.136,45
(-) Gastos operacionales	\$97.126,83	\$101.154,01	\$105.102,83	\$109.158,43	\$113.318,39
(-) Gastos de Administración	\$17.489,60	\$18.073,00	\$18.539,69	\$19.006,47	\$19.466,98
UTILIDAD OPERACIÓN	\$221.503,57	\$221.425,84	\$221.547,71	\$220.330,93	\$220.351,08
(-) Gastos financieros	\$959,80	\$735,71	\$501,36	\$256,28	
(-) Depreciación y amortizaciones	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS	\$207.316,80	\$207.463,17	\$207.819,39	\$206.847,67	\$207.124,11
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$31.097,52	\$31.119,48	\$31.172,91	\$31.027,15	\$31.068,62
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	\$176.219,28	\$176.343,69	\$176.646,48	\$175.820,52	\$176.055,49
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$38.768,24	\$38.795,61	\$38.862,23	\$38.680,51	\$38.732,21
(=) Utilidad neta	\$137.451,04	\$137.548,08	\$137.784,25	\$137.140,01	\$137.323,29

INDICES FINANCIEROS

Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99
Cuentas Por Pagar	4.954,05	5.143,60	5.340,39	5.544,71	5.756,86	5.977,11
Razon Corriente	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95

Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99
Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivos corrientes	4.954,05	5.143,60	5.340,39	5.544,71	5.756,86	5.977,11
Prueba Acida	74.061,60	76.895,19	79.837,20	82.891,77	86.063,21	89.355,99

ROI = Rendimiento / Valor promedio invertido

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad	0,00	181.569,85	191.857,70	202.661,26	214.006,39	225.920,26
Inversion inicial	343.295,00	343.295,01	343.295,02	343.295,03	343.295,04	343.295,05
ROI	0	0,53	0,56	0,59	0,62	0,66

ROA = Utilidad Operacional / Activos totales promedio

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional	0,00	318.627,42	334.558,79	351.286,73	368.851,06	387.293,62
Activos Totales	237.829,55	260.169,44	269.874,99	279.951,87	290.414,29	301.277,00
ROA	0,00	1,22	1,24	1,25	1,27	1,29

ROE = Utilidad Neta / Patrimonio promedio

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		181.569,85	191.857,70	202.661,26	214.006,39	225.920,26
Patrimonio	207.692,19	228.879,03	237.387,41	246.221,31	255.393,20	264.916,01
ROE	0,00	0,79	0,81	0,82	0,84	0,85

Valuacion = Re = Rf + B * (Rm – Rf)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidades antes de impuestos e intereses		284.815,44	300.953,25	317.900,01	335.696,30	354.384,72
+ Depreciación y amortización		32.908,90	32.908,90	32.908,90	32.908,90	32.908,90
– variación en el capital de trabajo	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95	14,95
– gastos de capital	0,00	1387,8	1070,56	734,29	377,83705	
Valuacion	-14,95	316.321,59	332.776,64	350.059,67	368.212,41	387.278,67

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE CAJA (DEL PROYECTO)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$241.645,94					
Utilidad neta		\$137.451,04	\$137.548,08	\$137.784,25	\$137.140,01	\$137.323,29
Depreciaciones y amortizaciones		\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97	\$13.226,97
Recuperación de capital de trabajo						\$20.979,31
Valor de rescate						\$154.531,78
Flujo de caja	-\$241.645,94	\$150.678,01	\$150.775,05	\$151.011,22	\$150.366,98	\$326.061,34

FLUJO DE CAJA (DEL INVERSIONISTA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	220.666,63					
Utilidad neta		137.451,04	137.548,08	137.784,25	137.140,01	137.323,29
+ Depreciaciones y amortizaciones		13.226,97	13.226,97	13.226,97	13.226,97	13.226,97
Préstamo, amortización del capital		13.226,97	13.226,97	13.226,97	13.226,97	13.226,97
Valor de rescate						154.531,78
Recuperación capital de trabajo						20.979,31
Flujo de caja	-220.666,63	137.451,04	137.548,08	137.784,25	137.140,01	312.834,37