



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN EN QUITO DE UN CENTRO  
FITNESS EQUIPADO CON TRAMPOLINES ELÁSTICOS IMPORTADOS Y  
SIGUIENDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS DE ESTE TIPO  
EN ESTADOS UNIDOS

AUTOR

MARÍA FERNANDA ACURIO RODRÍGUEZ

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN EN QUITO DE UN CENTRO  
FITNESS EQUIPADO CON TRAMPOLINES ELÁSTICOS IMPORTADOS Y  
SIGUIENDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS DE ESTE TIPO EN  
ESTADOS UNIDOS.

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

Profesor Guía:  
Eduardo Gallegos Chávez

Autor:  
María Fernanda Acurio Rodríguez

Año de presentación:  
2017

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Eduardo Gallegos Chávez  
C.I.170495189-4

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Carlos Alberto Palomino Lazo  
C.I 1710635234

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

María Fernanda Acurio Rodríguez  
C.I 172316418-0

## AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes que  
invertieron su tiempo y esfuerzo  
en enseñarme las herramientas  
necesarias para convertirme en  
una profesional, A mis amigos,  
que representaron la alegría,  
locura y afecto de este  
emocionante viaje.

## DEDICATORIA

A mis padres, sin su amor y  
esfuerzo, nada de esto hubiese sido  
posible.

A toda mi familia, por apoyarme con  
tanto cariño; en especial, a mi  
Blanquita.

*Gracias por todo*  
*Mabi*

## RESUMEN

El presente plan de negocios busca analizar la potencialidad de Apolo Cía. Ltda., como el primer gimnasio equipado con *sets* de trampolines dentro de la ciudad de Quito; mismo que ambiciona establecer un nuevo concepto de entrenamiento, cimentado en tres pilares: diversión, salud y apariencia física.

En general, el proyecto se sustenta gracias al incremento desmesurado del sobrepeso en Ecuador; originado, en su mayoría, por la falta de actividad física y una nutrición deficiente.

Para respaldar la factibilidad de Apolo, se ha realizado un conjunto de investigaciones cualitativas y cuantitativas sobre la *Industria de Instalaciones Deportivas*, tanto en el país objetivo, Ecuador, como en el país referencia, Estados Unidos; adicionalmente, se detallan datos importantes obtenidos a través del análisis del segmento objetivo, que permitieron construir un plan de marketing, de operaciones y finanzas que, en conjunto, aseveran la oportunidad latente que representa el plan de negocio propuesto.

## **ABSTRACT**

The following business plan seeks to analyze Apolo's potentiality as the first gym equipped with trampolines in Quito; which looks forward to establish a new training concept, based on three pillars: fun, health and physical appearance.

In general, the project is sustained by overweight's excessive increase in Ecuador; mostly caused by a lack of physical activity and poor nutrition.

To support Apolo's feasibility, qualitative and quantitative investigations have been made on the *Sports Industry*, in Ecuador (objective country) and the United States (reference country), in addition, important data, obtained through the target analysis, is also detailed; information, which together, allowed the construction of a marketing, an operative and a financial plan, that, in general, assert the latent opportunity of the proposed business plan.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Justificación del trabajo .....	1
1.1.1	Objetivo general del trabajo .....	2
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo .....	2
2.	CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	3
2.1.	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1.	Entorno Externo.....	3
2.1.1.1.	Análisis Entorno Económico.....	3
2.1.1.2.	Análisis Entorno Político .....	5
2.1.1.3.	Análisis Entorno Sociocultural.....	6
2.1.1.4.	Análisis Entorno Tecnológico .....	7
2.1.2.	Análisis de la industria .....	8
2.1.2.1.	Amenaza de nuevos competidores .....	8
2.1.2.2.	Amenaza productos sustitutos .....	9
2.1.2.3.	Poder de negociación de los clientes.....	9
2.1.2.4.	Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.1.2.5.	Rivalidad entre competidores.....	10
2.2.	Análisis del entorno interno.....	11
2.3.	Conclusiones Generales Capítulo II.....	12
3.	CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1.	Análisis Cualitativo .....	14
3.1.1.	Entrevistas.....	14
3.1.2.	Grupo Focal.....	16
3.2.	Análisis Cuantitativo .....	17
3.2.1.	Encuestas.....	17
3.3.	Conclusiones Generales Capítulo III.....	20
4.	CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	21
4.1.	Oportunidades del entorno .....	21
4.2.	Propuesta del negocio .....	22
5.	CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	24
5.1.	Estrategia general de marketing .....	24
5.1.1.	Mercado Meta.....	24

5.1.1.1.	Evaluación de los diferentes segmentos .....	24
5.1.1.2.	Mercado meta y estrategia de marketing .....	25
5.1.1.3.	Diferenciación .....	27
5.1.1.4.	Posicionamiento .....	28
5.1.2.	Propuesta de valor - internacionalización .....	29
5.2.	Mezcla de marketing .....	29
5.2.1.	Producto – Servicio .....	29
5.2.2.	Precio .....	32
5.2.3.	Plaza .....	35
5.2.4.	Mezcla Promocional .....	36
5.2.5.	Costeo de la estrategia de marketing .....	38

## 6. CAPÍTULO VI: FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL .....	39
6.1. Misión visión y objetivos .....	39
6.1.1. Misión .....	39
6.1.2. Visión .....	39
6.1.3. Objetivos .....	39
6.2. Procesos de operaciones .....	40
6.2.1. Capacidad instalada .....	40
6.2.2. Secuencia de procesos .....	40
6.2.3. Flujograma .....	42
6.3. Infraestructura y bienes .....	43
6.4. Estructura Organizacional .....	45
6.4.1. Personal .....	45
6.4.2. Estructura legal .....	45
6.4.3. Política de pago .....	46
6.4.4. Diseño organizacional .....	46

## 7. CAPÍTULO VII: PROYECCIÓN DE ESTADOS

FINANCIEROS .....	48
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos. ....	48
7.1.1. Ingresos .....	48
7.1.2. Costos .....	48
7.1.3. Gastos .....	49
7.2. Inversión inicial, capital trabajo, estructura capital .....	49
7.2.1. Inversión inicial .....	49
7.2.2. Capital de trabajo .....	49
7.2.3. Estructura de capital .....	50

7.3.	Proyección de Estados Financieros.....	50
7.3.1.	Estado de Resultados.....	50
7.3.2.	Estado de Situación Financiera.....	51
7.3.3.	Estado de Flujo de Efectivo.....	52
7.3.4.	Flujo de Caja.....	53
7.4.	Proyección de Flujos del Inversionista.....	53
7.4.1.	Cálculo de la tasa de descuento.....	54
7.5.	Índices financieros.....	55
8.	CAPÍTULO XVIII: CONCLUSIONES GENERALES.....	56
9.	REFERENCIAS.....	58
10.	ANEXOS.....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis económico general del entorno externo.....	3
Tabla 2. Análisis político general del entorno externo.....	5
Tabla 3. Análisis sociocultural general del entorno externo.....	6
Tabla 4. Análisis tecnológico general del entorno externo.....	7
Tabla 5. Conclusiones PEST.....	12
Tabla 6. Conclusiones PORTER.....	13
Tabla 7. Conclusiones EFE.....	13
Tabla 8. Conclusiones – mercado objetivo y hábitos de consumo.....	20
Tabla 9. Segmentación mercado femenino.....	24
Tabla 10. Segmentación mercado masculino.....	25
Tabla 11: Proyección segmento de mercado.....	26
Tabla 12: Participación de mercado Centro <i>Fitness</i> .....	26
Tabla 13: Precios de la competencia.....	32
Tabla 14: Proyección de costos anuales.....	34
Tabla 15: Proyección de ingresos según los precios.....	34
Tabla 16: Costeo marketing mix.....	38
Tabla 17: Objetivos Apolo a corto, mediano y largo plazo.....	39
Tabla 18 Desglose de la Cadena de Valor Back Office.....	40
Tabla 19 Desglose de la Cadena de Valor Front Office.....	41
Tabla 20 Activos Tangibles Apolo.....	44
Tabla 21: Responsabilidades del equipo de trabajo.....	47
Tabla 22: Proyección de ingreso.....	48
Tabla 23: Proyección de costo.....	48
Tabla 24: Gastos operacionales.....	49
Tabla 25: Proyección capital de trabajo.....	50

Tabla 26: Estructura de capital.....	50
Tabla 27: Proyección Estado de Resultados.....	50
Tabla 28: Proyección Estado de Situación.....	51
Tabla 29: Proyección Estado de Flujo de Efectivo.....	52
Tabla 30: Flujo de Caja.....	53
Tabla 31: Flujo del Inversionista.....	53
Tabla 32: Cálculo de la tasa de descuento.....	54
Tabla 33: Índices Financieros.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Radio del Entorno Externo – PEST.....	7
Figura 2. Radio de la Industria – PORTER.....	11
Figura 3. Análisis Interno – FODA.....	11
Figura 4. Perfiles Expertos.....	14
Figura 5. Información preliminar Focus Group.....	16
Figura 6. Ejemplo gráfico – Parque de Trampolines.....	21
Figura 7. Mercado meta total.....	25
Figura 8: Matriz de posicionamiento.....	28
Figura 9: Niveles de Servicio del Fitness Club.....	29
Figura 10: Diseño Parque de Trampolines.....	30
Figura 11: Explicación del Branding – Apolo.....	31
Figura 12: Plano de Apolo Cía. Ltda.....	35
Figura 13: Estructura del canal de distribución.....	36
Figura 14: Cadena de valor genérica.....	40
Figura 15: Flujograma proceso de venta y entrenamiento.....	42
Figura 16: Plano galpón con división de sectores.....	43
Figura 17: Descripción preliminar sueldos.....	45
Figura 18: Organigrama Apolo Cía. Ltda.....	46

## 1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La Industria del *Fitness*, dedicada al acondicionamiento físico y mental de las personas a través de diferentes formatos de entrenamiento, tiene una valoración aproximada de \$446.4 billones de dólares estadounidenses (*Global Wellness Institute*, 2016). No en vano, es catalogada por el Instituto del Bienestar Global como un sector con notables posibilidades de crecimiento dentro del área de salud y cuidado personal. (Anexo 1)

La búsqueda de una vida saludable, e inclusive el aumento de la vanidad, han logrado que la Industria del deporte incremente su rentabilidad en los últimos 10 años; no obstante, existen aún personas que optan por una vida sedentaria, primordialmente por dos razones: la primera se asocia con la percepción de falta de tiempo, ya sea por trabajo, mantenimiento del hogar o el cuidado de los hijos; mientras que la segunda se relaciona con la carencia de motivación al realizar actividad física. (*Health Club Management*, 2015, pp. 58-60).

En definitiva, es necesario emprender un cambio ideológico en cuanto a la forma de ejercitarse; en otras palabras, transformar los centros de acondicionamiento físico tradicionales en ambientes entretenidos, que produzcan la suficiente motivación para que las personas quieran estar en forma, y más importante aún, saludables.

### 1.1. Justificación del trabajo

Enfermedades cardiovasculares, obesidad, diabetes, hipertensión, afecciones respiratorias, depresión, e inclusive algunos tipos de cáncer son atribuidos al déficit de ejercicio; de hecho, según datos de la Organización Mundial de la Salud (*WHO*) “aproximadamente 3,2 millones de defunciones anuales son atribuidas a una actividad física insuficiente; siendo esta una de las diez causas más frecuentes de muerte alrededor del mundo (...)” (2014, p. 34), y en efecto, el Ecuador no es la excepción; dentro de la República, la obesidad ya se encuentra catalogada como una pandemia en crecimiento; claro está que factores económicos, sociales, ambientales e incluso culturales influyen en el desarrollo de la enfermedad; sin embargo, el sedentarismo y la mal nutrición son los principales detonantes; como

dato adicional, para el 2013 se registraron 5.6 millones de ecuatorianos entre los 20 y los 60 años con sobrepeso (INEC), y se espera que las cifras aumenten para años posteriores.

En resumen, el Ecuador necesita nuevas modalidades de entrenamiento, que impulsen a la población a mejorar su estilo de vida y a erradicar, de una vez por todas, la pandemia del siglo XXI conocida como obesidad.

### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Elaborar un plan de negocios que analice la viabilidad de la creación y ejecución de un Centro *Fitness* en la ciudad de Quito, que esté encaminado a fomentar el ejercicio físico mediante una serie de entrenamientos sobre trampolines, y que simultáneamente impulse el *Fun Fitness*. Considerando las mejores prácticas de empresas de este tipo en Estados Unidos (benchmarking).

### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Determinar el grado de aceptación que el Fitness Club tendría dentro del mercado nacional (Quito) mediante técnicas investigativas cualitativas y cuantitativas.
- Establecer el impacto de las variables externas e internas del entorno nacional (Quito) sobre el proyecto, con el propósito de crear estrategias que minimicen sus efectos.
- Definir el mejor precio de mercado para que el servicio sea capaz de maximizar sus utilidades para los inversionistas.
- Realizar una óptima investigación de mercado, que arroje datos útiles sobre el segmento objetivo nacional (necesidades, preferencias y gustos), para posteriormente acoplarlo al plan de negocios.
- Diseñar una estrategia de diferenciación que permita al Fitness Club distinguirse de entre su competencia directa e indirecta.
- Determinar la rentabilidad del proyecto mediante el análisis de los principales índices financieros.

## 2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

Este capítulo analiza la potencialidad del macro entorno ecuatoriano como país albergador de negocios *fitness*; además, busca comprender la posición y dirección del negocio propuesto en base al crecimiento o declive del mercado de *instalaciones deportivas* (Alan Chapman, 2014).

#### 2.1.1. Entorno Externo

A continuación, se presenta el desglose de las variables económicas, políticas, socioculturales y tecnológicas que conforman el análisis PEST, tanto del país objetivo (Ecuador) como del país referencia (EE.UU.), con el propósito de comparar los entornos y determinar si el éxito del modelo de negocio estadounidense es aplicable dentro del país latinoamericano.

##### 2.1.1.1. Análisis Entorno Económico

Tabla 1: Análisis económico general del entorno externo

Factor	Aspecto	País A: Ecuador	País B: Estados Unidos	Análisis
<b>ECONOMICO</b>	<b>PIB (GDP)</b>	<p>Entre el periodo 2014-2015, el crecimiento del PIB ecuatoriano fue de prácticamente cero. En términos monetarios, para el 2015 se registró un PIB de \$70.353.852 USD, mientras que para el 2014 fue de \$70.243.048 USD. (BCE, 2015).</p> <p>En referencia al primer trimestre del 2016, "el PIB, a precios constantes, mostró un decrecimiento inter-anual del -3.0%, respecto al primer trimestre de 2015" (BCE, 2016); Las proyecciones para años futuros tampoco son alentadoras, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima una caída del PIB del -4.5% para el 2016 y del -4.3% para el 2017 (2016, p.173).</p>	<p>Desde el 2011, se registran valores constantes de crecimiento para el PIB estadounidense; en términos monetarios, el valor registrado para el 2015 fue de \$18.04 trillones de dólares, superior al periodo anterior 2014 con \$17.04 trillones (The World Bank, 2016).</p> <p>Hasta septiembre del 2016, EE.UU. obtuvo un crecimiento de su PIB del 3.2% anual; mejor porcentaje obtenido en los últimos 2 años. En cuanto a estimaciones futuras, se espera que la economía americana crezca 2.8% para el 2017 (FMI, 2016, p.171).</p> <p>Puede que la recuperación del país esté dada por sus miles de empresas privadas, consideradas como motores productivos del país; el hecho es que, 9 de cada 10 empresas rentables son estadounidenses.</p>	<p>Dentro del último trimestre del 2016, Ecuador y EE.UU. viven ciclos económicos diferentes. Por un lado, Ecuador se ve inmerso en una desaceleración económica importante, mientras que Estados Unidos presenta ciclos positivos de crecimiento (y las proyecciones de crecimiento para los dos países presentan los mismos patrones).</p> <p>En el caso específico de Ecuador, tal desaceleración es atribuida al abaratamiento del crudo, el fortalecimiento del dólar y al desastre natural ocurrido el pasado 16 de Abril (gasto del 3% del PIB); no obstante, es importante resaltar que en momentos de depresión, negocios deportivos tienden a verse favorecidos por un incremento de la asistencia a gimnasios por temas de estrés y ansiedad.</p>

<b>PIB per cápita</b>	Para diciembre del 2016, las cifras económicas registradas por el Banco Central en relación al PIB per capital del país fueron de \$ 6.382 USD para el 2014 y \$ 6.154 USD para el 2015; un decremento anual del -0.04%.	A partir del 2009, EE.UU presenta crecimiento constante de su PIB per capital, a una tasa promedio aproximada del 3% anual. En dólares, el 2014 registró un PIB per cápita de \$ 54.539 USD; mientras tanto, el 2015 registró \$ 56.115 USD. (Banco Mundial, 2016).	En vista que el PIB per cápita estadounidense es casi 9 veces mayor que el ecuatoriano, se infiere la necesidad de hacer modificaciones en cuanto a los precios cobrados por el servicio; es decir, la mensualidad del centro <i>fitness</i> en Ecuador debe ser menor.
<b>Valor agregado por Industria</b>	El negocio en cuestión se encuentra inmerso en el sector denominado "otros servicios", que abarca alrededor del 6.82% del PIB para el año 2012; mismo que ha tenido un crecimiento consecuente desde hace 10 años (Banco Central, 2016; de hecho, durante los periodos 2011-2012, la tasa de crecimiento registrada fue de 8.45%.	La división sectorial del PIB estadounidense consta de 15 partes; entre los más importantes relacionados con el área de servicios se encuentran: financieros (21.5%), de gobierno (13.6%) y profesionales (12.0%). Para el caso específico de los servicios de recreación & entretenimiento, el porcentaje corresponde al 3,60%. (Bureau of Economic Analysis, 2009)	El crecimiento positivo del sector de servicios (tanto en Ecuador como EE.UU) muestra que el número de negocios relacionados con la industria, y sus ventas, están incrementando; es decir, se está presenciando un claro aumento al uso de instalaciones deportivas, en su mayoría, por temas socioculturales y de sanidad.
<b>Desempleo urbano</b>	Durante septiembre del 2016, el desempleo en Ecuador se ubicó 1.2 puntos porcentuales más arriba que en el 2015; el valor asciende a 6.7% para el periodo actual. En cuanto a la división del desempleo por edades, "los grupos etarios con mayor índice de desempleo fueron los comprendidos entre 15-24 años; y, 25-34 años, con 37.7% y 30.3%, respectivamente". (BCE, 2016).	Entre el periodo 2011-2015, la tasa de desempleo de EE.UU. decreció un 60%. En el 2011, el porcentaje anual promedio estaba entre los 8.9%; para el 2015, el valor descendió a 5.3%.  En el presente año, las cantidades fluctúan entre el 4.7 y el 5.0 por ciento, entre los meses de Enero y Octubre. (Bureau of Labor Statistics , 2016)	Puede que el incremento del desempleo en Ecuador represente una amenaza para la población económicamente activa; sin embargo, para los empleadores, surge una oportunidad atractiva por el aumento de la oferta laboral, lo que desencadena un decremento en la aspiración salarial; lo que en otras palabras podría determinarse como un "sueldo ajustado a la crisis".
<b>Tipo de cambio</b>	<i>En vista que el Ecuador adoptó al dólar estadounidense como moneda nacional en Marzo del 2000, no es necesario hacer un análisis comparativo en esta sección.</i> A partir del 2014, el USD ha sufrido una serie de apreciaciones contiguas, alcanzando su punto más alto frente a una serie de monedas competidoras; en general, el alto precio de la moneda se debe a la política monetaria expansionista de la FED, la evolución positiva de sus variables macroeconómicas y la incertidumbre con respecto a las elecciones presidenciales próximas (...) (El Economista, 2016).		En conclusión, el alza del dólar tendrá un efecto negativo para los productores ecuatorianos, ya que encarecerá sus ventas al exterior y por ende minorará su competitividad; por otro lado, las importaciones serán más baratas, lo que será una gran ventaja para los consumidores.
<b>Tendencia arancelaria</b>	La nomenclatura arancelaria para este tipo de parques elaborados con trampolines es la <b>95.06</b> , que corresponde a "Artículos y material para cultura física, gimnasia, atletismo, demás deportes o juegos al aire libre (...)." (COPCI, 2016). Sus dos principales proveedores para el país latino son: China, con una participación del 72.9%, y Estados Unidos, con una participación del 5.69%.  Hay que recalcar que la tasa de crecimiento de los valores importados entre 2014-2015 es del -32%(Trademap, 2016)		El valor negativo de la tasa de crecimiento de las importaciones de los artículos comprendidos en la sección 95.06 muestra que las sobretasas arancelarias impuestas por Ecuador son barreras altas a la entrada de productos; sin embargo, China sigue siendo su proveedor a elección por su alta competitividad.

### 2.1.1.2. Análisis Entorno Político

Tabla 2 Análisis político general del entorno externo

Factor	Aspecto	País A: Ecuador	País B: Estados Unidos	Análisis
POLITICO	<b>Tendencias electorales</b>	Las próximas elecciones mantienen un ámbito incierto en la política del país; con el reciente aviso del mandatario Rafael Correa en el que niega su reelección para el 2017, no hay resultados evidentes sobre quien será el nuevo presidente de la República. De hecho, según María Belén Arroyo, periodista de la Revista Vistazo, “4 de cada 10 ecuatorianos no saben aún como votarán en las elecciones próximas (...)” (2016). Los posibles resultados pronostican que “Lenin Moreno se perfila como ganador al poseer el 35% de los votantes, le sigue Guillermo Lasso con el 22% y Cynthia Viteri el 8%” (CEDATOS, 2016).	Tras un largo periodo electoral, Estados Unidos ha elegido un nuevo presidente, el Republicano Donald J. Trump.  El icónico empresario sorprendió a todos con su inesperada victoria; la cual, según el New York Times, ha provocado pánico e inestabilidad financiera entre sus aliados internacionales (...) (2016). Es de conocimiento general que las propuestas de Trump desafían la constitución y hasta los derechos humanos (NYT, 2016); sin contar con el hecho de que ha sido catalogado como una persona racista, misógina, que no cuenta con ninguna experiencia política.	La incertidumbre electoral no solo afecta al entorno político del país, sino también a las decisiones empresariales y de consumo. En el caso empresarial, la indecisión del marco político futuro desalienta las inversiones extranjeras y nacionales, lo que genera desempleo carencia de liquidez; además, entidades bancarias incrementan sus tasas de interés, que desalienta los préstamos a emprendedores; y finalmente, los consumidores tienden más al ahorro.
	<b>Política comercial</b>	A causa de una pronunciada balanza comercial deficitaria, desde el año 2013 se optó por la “sustitución de importaciones” como política comercial del país. En resumidas cuentas, se imponen una serie de medidas destinadas a reducir las compras en el exterior, con el objetivo de desarrollar la incipiente industria local (Mantilla, 2014). En general, las consecuencias de este régimen no han sido del todo positivas, creando desabastecimiento de productos, aumento de precios y disminución de la competitividad nacional.	La Guía Comercial de Estados Unidos afirma que el país norteamericano posee la política comercial más aperturista del mundo; de hecho, si se consideran todos los convenios y preferencias arancelarias que EE.UU tiene con el mundo, “el arancel ponderado promedio que este posee es de 1,4% sobre la base aplicada” (Pro Ecuador, 2016). A pesar su balanza deficitaria, EE.UU siempre ha procurado mantener un régimen comercial abierto, para fomentar la competencia, promover inversiones extranjeras directas y en definitiva, impulsar el crecimiento económico y comercial del país.	A diferencia de Estados Unidos, Ecuador posee una política proteccionista, que disminuye la competitividad nacional frente al mundo; para el caso específico del centro <i>fitness</i> , las salvaguardias imponen una sobretasa arancelaria del 35% al valor CIF del artículo; sin contar con los derechos de desaduanización que incluyen: impuesto advalorem (30%), fodinfa (0.05%), e IVA (14%); al final, el costo de la mercadería aumenta en un 50% del valor original, lo que representa una clara desventaja.
	<b>Relación Comercial</b>	Según información de Pro Ecuador, “el país ha firmado un sin número de acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales como bloque económico” (...) (s.f.); no obstante, no cuenta con ningún acuerdo de libre comercio con ninguna contraparte relevante. Para el año 2016, se está tratando de cambiar la ideología proteccionista del país, a través de la fijación de acuerdos comerciales significativos, como el Acuerdo “Multi Partes” entre Ecuador y la Unión Europea.	Como se explicó anteriormente, la política aperturista de EE.UU ha permitido que mantenga varias relaciones comerciales, tanto en forma de país como en forma de bloque económico; Algunos de los países con los que mantiene acuerdos de libre comercio e/o integración económica son: Chile, Colombia, Perú, Panamá, Australia, Marruecos, Singapur, Jordania, entre otros. (Pro Ecuador, 2016).	Aunque Ecuador vive dentro de un régimen proteccionista, la tendencia mundial apunta al libre comercio; para el 2017, Ecuador iniciará con un nuevo acuerdo con la UE, mismo que brindará preferencia arancelaria a más de 6000 partidas, incluyendo a los parques de trampolines (hay que aclarar que algunas desgravaciones se realizarán de manera paulatina).

Adaptado de: Cedatos. Revista Vistazo. New York Times. El Comercio. Ministerio de Comercio Exterior. Pro Ecuador.

### 2.1.1.3. Análisis Entorno Sociocultural

Tabla 3: Análisis sociocultural general del entorno externo

Factor	Aspecto	País A: Ecuador	País B: Estados Unidos	Análisis
SOCIOCULTURAL	<b>Imagen</b>	<p>Como explica Carla Maldonado, autora del artículo: "La belleza en el Ecuador se vende bien", la obsesión de las personas por lograr una apariencia física determinada es un negocio rentable en el país. La idea general es que, en la mayoría de los casos, los consumidores no reparan en gastos en cuanto a imagen y belleza se trata (...) (s.f.), ya sean productos de cuidado personal, sesiones en el Spa o entrenamientos en el gym.</p> <p>En términos monetarios, "la industria de la belleza representa el 1.6% del PIB del país, cuenta con una tasa de crecimiento anual aproximada al 10%; y genera casi 3.500 puestos de trabajo directos y 400.000 indirectos". (Maldonado, s.f.)</p>	<p>De las 6 posibles razones por las que las personas optan por acudir a un centro deportivo en EE.UU, 5 están relacionadas con el cuidado de la imagen corporal.</p> <p>En primer lugar, la necesidad de ir a un gimnasio se asocia con un aspecto psicológico; la mayoría de los individuos (67% de los hombres y 70% de las mujeres) alegan inscribirse en un centro deportivo para sentirse mejor consigo mismos. La segunda razón se relaciona con el aspecto físico de verse mejor en el espejo; y finalmente, la tercera razón se fundamenta en la necesidad de perder peso (IHRSA. 2009).</p> <p>En términos de empleo, la Industria del fitness genera aproximadamente 530.000 plazas de trabajo anuales.(BLS, 2016)</p>	<p>Aunque los estándares de belleza pueden variar dependiendo de la cultura, la obsesión de verse y sentirse bien se han vuelto una necesidad primaria, tanto para hombres como para mujeres.</p> <p>Dentro de una sociedad superficial, verse bien es sinónimo de éxito, no sólo personal, sino también laboral; por ejemplo, un estudio realizado por Daniel Hamermesh asegura que las "personas lindas" pueden ganar entre un 10 hasta un 15% más en el trabajo, en vista que proyectan mayor inteligencia y competitividad; más aún, tienen mayores posibilidades de ser contratados, y por último, muestran indicios de buena salud.</p> <p>Una buena imagen corporal cambia la apreciación de bienestar del individuo y del círculo social que lo rodea y por ende, la gente está más dispuesta a invertir en instalaciones deportivas que hace 10 años.</p>
	<b>Salud</b>	<p>Existen algunos autores que postulan a la obesidad como una pandemia en crecimiento dentro de Latinoamérica; de acuerdo al Ministerio de Salud, el sobrepeso en Ecuador incrementó un 104% y las estadísticas muestran que 2 de cada 3 ecuatorianos entre los 19 hasta los 59 años sufren de sobrepeso (Ottolenghi y Paredes, s.f.). Dichos valores pueden ser atribuidos a factores internos y externos, como por ejemplo la mal nutrición (ingesta de dietas calóricas altas en grasa y carbohidratos), sedentarismo (mal utilización del tiempo, especialmente en ocio), factores genéticos (problemas hormonales) y aspectos culturales.</p>	<p>En los últimos 15 años, la obesidad entre la población adulta de EE.UU. ha incrementado; del total de ciudadanos estadounidenses mayores a 20 años, el 70% muestra signos de sobrepeso, y de estos, el 35% presenta obesidad (CDC, 2014).</p> <p>Entre las afecciones causadas por el sobrepeso se encuentran: diabetes tipo II, hipertensión, alto nivel de colesterol y triglicéridos, osteoartritis, enfermedades cardiovasculares, afecciones respiratorias, apnea del sueño y enfermedades mentales (depresión, ansiedad).</p>	<p>La actividad física insuficiente, en cualquier parte del mundo, desencadena una serie de enfermedades no transmisibles graves, mismas que se podrían evitar, o al menos retrasar, con 30 minutos de ejercicio aeróbico diario combinado con entrenamiento de fuerza.</p> <p>De acuerdo con estadísticas de salud y nutrición, el Ecuador se encuentra en un punto crítico, donde la obesidad y el sobrepeso pasaron a ser pandemias en crecimiento; es de vital importancia ofertar rutinas de ejercicio entretenidas, que impulsen a la población a realizar ejercicio y mejorar su salud; por lo que el centro <i>fitness</i> es la propuesta innovadora que los clientes potenciales estaban buscando.</p>

<b>Preferencia de consumo</b>	<p>Según el IHRSA (Asociación Internacional de la Salud y Clubes Deportivos), las preferencias de consumo son similares entre países de la zona del Pacífico, por lo que no se realizará una distinción en este punto.</p> <p><b>Recesión:</b> en tiempos de crisis o recesión, la asistencia promedio para instalaciones deportivas aumenta; este fenómeno ocurre gracias a que las personas intentan reducir los niveles de estrés y/o ansiedad por medio de actividades recreativas.</p> <p><b>Asistencia:</b> una persona promedio asiste 100 veces a su centro deportivo, en un periodo de 1 año.</p> <p><b>Género:</b> 52% de las membresías de gimnasios son adquiridas por hombres, el 48% restante corresponde a las membresías adquiridas por mujeres.</p> <p><b>Edad:</b> los grupos etarios que frecuentan más su gimnasio son: personas entre los 18-34 años y personas entre los 35-54 años; los dos grupos abarcan el 67% de las membresías adquiridas.</p> <p><b>Precio:</b> el Market Share de la Industria del Fitness es muy variado en cuanto a precios, por lo que este atrae a individuos de diversos niveles de ingresos.</p>	<p>En base a las preferencias de consumo obtenidas, se puede inferir que el Centro <i>Fitness</i> podrá atender a hombres y mujeres entre los 15 hasta los 39 años de edad; los paquetes a ofertar serán mensuales y el precio estará basado en la competencia, en vista que los niveles de ingreso del segmento objetivo se vuelven irrelevantes si se toma en cuenta la predisposición de la gente a invertir en un centro deportivo por motivos psicológicos y sociales. Adicionalmente, se hará hincapié en aumentar la asistencia de mujeres al gimnasio, ya que es el segmento más reacio a realizar actividad física.</p>
-------------------------------	--	--

Adaptado de: Revista Gestión, IHRSA. Bureau of Labor Statistics. CDC. Real Academia Nacional de Medicina

### 2.1.1.4. Análisis Entorno Tecnológico

Tabla 4: Análisis tecnológico general del entorno externo				
Factor	Aspecto	País A: Ecuador	País B: Estados Unidos	Análisis
<b>TECNOLOGICO</b>	<b>Evolución</b>	<p>La creación y comercialización de “tecnología deportiva” ha incrementado en los últimos 5 años; entre el periodo 2013-2014, se registró un aumento del 62% en el uso de aplicaciones dedicadas al ejercicio y la salud entre personas jóvenes y adultas. En cuanto a la venta de dispositivos <i>fitness</i>, esta pasó de \$43 millones de USD en el 2009 a \$1.2 billones de USD en el 2013 (Accenture, 2014).</p> <p>Entre los últimos dispositivos <i>fitness</i> se encuentran: <i>Muñequeras Inteligentes</i> que registran peso, frecuencia cardiaca, kilometraje, calorías perdidas. <i>Lentes inteligentes</i>. <i>Medidores de oxigenación en la sangre</i>. <i>Balanzas integradas con wifi</i>, entre otros.</p>		<p>En general, Estados Unidos es considerado como un país creador de dispositivos tecnológicos relacionados con el deporte, mientras que Ecuador es considerado como consumidor; de cualquier manera, el uso de dichos dispositivos o aplicaciones móviles ha promovido el incremento de la actividad física por medio de sus dinámicos métodos de rastreo, pérdida de calorías, conteo de pasos, entre otros.</p>

Adaptado de: Accenture

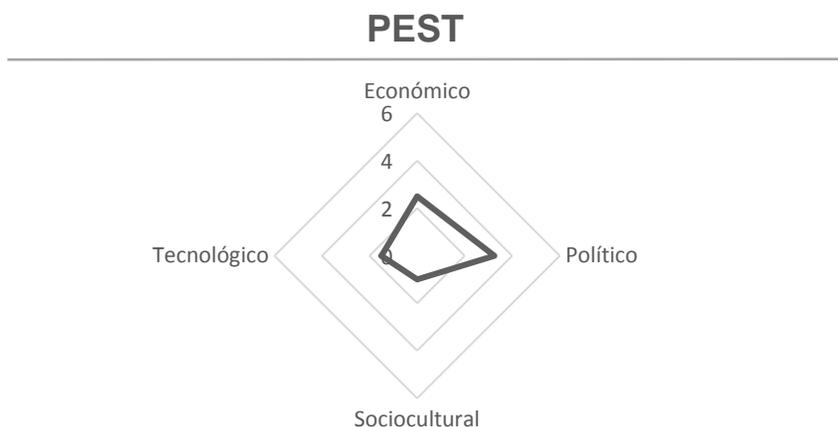


Figura 1: Radio del Entorno Externo - PEST

## 2.1.2. Análisis de la industria

Este subcapítulo se concentra en determinar la estrategia competitiva óptima para el *Fitness Club*, en base a dos aspectos básicos: el atractivo de la industria y su posición competitiva. Como primera instancia, se determina que el negocio en cuestión se encuentra dentro de la clasificación económica R9311.02 que corresponde a la “*explotación de instalaciones para actividades deportivas al aire libre y gimnasios*” (Anexo 2).

### 2.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores

Existen *normativas técnicas*, que todo gimnasio tiene que cumplir antes de entrar en labor, como documentación legal del propietario, títulos profesionales del personal, permiso de funcionamiento, certificado de seguridad, entre otros. (Ministerio de Salud Pública, s.f.); mismos que representan barreras de entrada para nuevos competidores en términos de tiempo y dinero. Además, la *diferenciación de los servicios* es amplia; aunque los gimnasios tradicionales abarcan el 70% del mercado, cada año aparecen nuevas modalidades de entrenamiento innovadoras que atraen a nuevos segmentos; por ejemplo, para el 2016, el entrenamiento más demandado fue el CrossFit (ejercicio cardiovascular realizado con pesas). En relación a la *identidad de las marcas*, no es necesario tener una marca fuerte para entrar a la industria; el cliente se enfoca más en buscar un gimnasio con una buena locación y un programa de entrenamiento adecuado. Finalmente, la *necesidad de capital* para las instalaciones deportivas es alta; la inversión inicial puede oscilar entre los \$50.000 hasta los \$250.000 USD (dependiendo de la maquinaria y la infraestructura), lo que representa un gran desembolso que no muchos inversionistas pueden costear.

La amenaza de nuevos competidores es moderadamente alta (2,7/5). Cada año se crean nuevas modalidades de ejercicio que atraen la atención de varios segmentos de mercado; aunque existen barreras económicas y técnicas que pueden impedir la entrada de nuevas empresas, es importante enfocar al proyecto en una diferenciación constante de su oferta; mediante la fusión de nuevos entrenamientos en conjunto con precios asequibles y entrenadores profesionales.

### 2.1.2.2. Amenaza productos sustitutos

Dentro del mercado ecuatoriano, se pueden encontrar diversos *sustitutos* dedicados al acondicionamiento físico dentro de instalaciones deportivas; tal es el caso de centros CrossFit, Pilates, Yoga, Cycling, Funcionales, HIIT (intervalos), y otros; cabe recalcar que no existe ningún sustituto perfecto que combine los “juegos infantiles” con el *fitness* (esencia del proyecto). En cuanto al *desempeño relativo* de los establecimientos, sus ofertas son muy variadas y poseen un amplio rango de precios que dependen de su locación, el tipo de maquinaria, entrenadores, adecuaciones estructurales y el tipo de membresía; en general, los valores varían entre los \$45 hasta los \$140 USD mensuales.

La amenaza de productos sustitutos es alta (3,5/5). No existe ningún sustituto perfecto para el parque de trampolines; no obstante, existen otros formatos de entrenamiento a elección del cliente: la recomendación es implementar estrategias de neuro marketing que sean capaces de minorar la propensión de sustitución del segmento objetivo; o bien, fidelizarlo con la marca.

### 2.1.2.3. Poder de negociación de los clientes

El *segmento objetivo* está enfocado en los residentes del Norte de Quito (*Eugenio Espejo y La Delicia*); cantidad que asciende a 729.883 personas; a simple vista, es posible inferir que existe gran cantidad de individuos para ofertar el servicio (la segmentación exacta se encuentra desglosada en el capítulo 5, sección 5.1.1.1.); más aún, si se toma en cuenta la *demanda insatisfecha* de la industria R9311.02 (Anexo 3), se obtiene que alrededor del 96% del mercado se encuentra desatendido (personas sedentarias o individuos que realizan actividad física dentro de sus casas o lugares públicos), lo que representa una gran oportunidad para el proyecto.

Se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo (1/5) gracias a un número significativo de clientes potenciales en conjunto con una demanda insatisfecha mayor al 96%; la estrategia estará basada en la elaboración de un mix promocional intensivo fundamentado en ofertar los beneficios del *Fitness Club*.

#### **2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores**

Los *proveedores* de parques de trampolines se encuentran concentrados en Asia (93%) y Europa (5%). Presentan una *diferenciación de sus insumos* moderada; los proveedores chinos poseen mayor variedad de diseños y una capacidad instalada 10 veces mayor a la europea; de igual manera, la *diferenciación de precios* es considerable; en China, el precio promedio por metro cuadrado de un parque es de \$65 USD; en Europa es de \$250 USD (Anexo 4). Finalmente, hay que recalcar que Ecuador acaba de firmar el *Acuerdo Multipartes* con la UE, el cual brinda preferencia arancelaria a varios productos provenientes de sus 28 estados miembros; pero la desgravación no será inmediata (7 años para los parques de trampolines).

El poder de negociación de los proveedores es medio bajo (1.5/5). Existen más de 20 empresas proveedoras de parques de trampolines en el mundo; las compañías más competitivas de la industria en términos de precio, capacidad, diseño, tiempo de entrega y forma de pago provienen de China; aunque Ecuador no posea ningún tratado comercial con el país asiático, sigue siendo la opción más favorable.

#### **2.1.2.5. Rivalidad entre competidores**

La *estructura* de la Industria de Instalaciones Deportivas es compleja; existe gran cantidad de competidores que entran y salen del negocio, pero pocos prevalecen a largo plazo (existen 23 gimnasios registrados en Quito, se ignora el número de establecimientos registrados por personas naturales o informales). Se realizó el cálculo estimado de participación de mercado de los gimnasios con mayor posicionamiento dentro de la mente del consumidor (Anexo 6) en base a su metraje cuadrado y precio de ventas promedio; como resultado, se obtuvo que *Phisique* lidera el mercado con el 29%, seguido de *Pacific Gym* (25.5%) y *Balance* (23.3%) (Anexo 7). En cuanto al *crecimiento* anual de ventas registradas por el SRI, se presume que la tasa promedio de crecimiento en los periodos 2011 – 2015 fue un moderado 3.41% (Anexo 5). Por último, hay que recalcar que el nivel de innovación de la industria es alto; con amplia *diferenciación de ofertas* en relación a entrenamientos e infraestructura; aunque, de igual manera existe un alto porcentaje de plagio (este tipo de negocios no posee ninguna clase patente).

La rivalidad entre competidores es alta (3/5); la industria donde se aspira ingresar es competitiva y busca poseer gran diferenciación de su oferta; que en cierto modo, el *Fitness Club* propuesto sí cumple, ya que no existe ningún gimnasio igual dentro de la ciudad. El reto del proyecto para esta sección será buscar maneras de evitar o minorar el porcentaje de duplicidad de la idea.

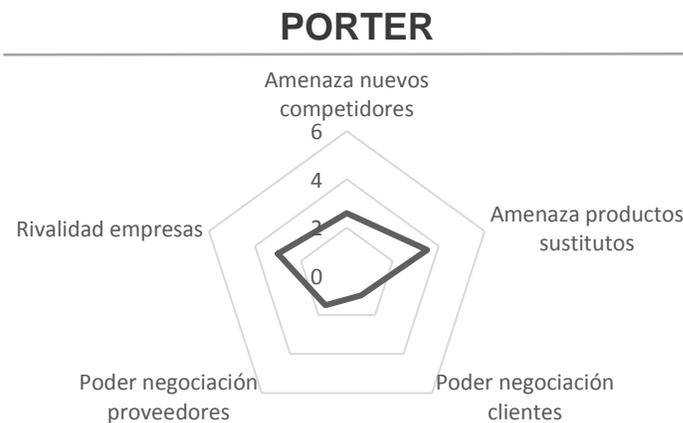


Figura 2: Radio de la Industria - PORTER

## 2.2. Análisis del entorno interno

**F**

- Conocimientos en administración de empresas y negocios internacionales
- Pequeño capital

**D**

- Poca experiencia en el mercado

**O**

- Adquisición de personal a sueldos ajustados a la crisis por causa del incremento del desempleo
- Mayor poder adquisitivo gracias a la apreciación del dólar
- Negociación nuevos tratados comerciales
- Aumento de la vanidad y cuidado personal
- Incremento de enfermedades no infecciosas a causa de un alza en la tasa de obesidad y sobrepeso
- Evolución tecnológica en materia de deporte (dispositivos electrónicos y aplicaciones)
- Gran demanda insatisfecha (mayor segmento objetivo)

**A**

- Política comercial proteccionista (implementación de sobretasas arancelarias a la importación)
- Alta Competencia
- Pocos Proveedores
- Existencia de sustitutos
- Pocos tratados comerciales vigentes

Figura 3: FODA – Centro *Fitness*

## 2.3. Conclusiones Generales Capítulo II

Tabla 5: Conclusiones PESTEL

PEST	ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecuador está pasando por un periodo de crisis económica, que ha obligado al territorio a reducir su gasto fiscal e inversión pública; no obstante, en tiempos de recesión, la población tiene predisposición a incrementar su asistencia a instalaciones deportivas para disminuir sus niveles de estrés y ansiedad; lo que en otras palabras representa una <i>oportunidad</i> para centros de entrenamiento.</li> <li>- Para el 2017, se estima que el 68% de las personas comprendidas entre los 18 hasta los 34 años se encuentran sin trabajo; a pesar del escenario negativo, el desempleo puede constituir una <i>oportunidad</i> para nuevas empresas que necesitan añadir nuevo personal de trabajo con salarios ajustados a la crisis.</li> <li>- Es cierto que la apreciación monetaria (en este caso, del dólar) incrementa el precio de los bienes; sin embargo, en términos internacionales, puede llegar a ser una <i>oportunidad moderada</i>, ya que empresas importadoras poseen mayor poder adquisitivo en relación a una canasta de monedas extranjeras; lo que en otras palabras significa que con menos dinero, se puede comprar más mercadería.</li> </ul>
	POLITICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las próximas elecciones presidenciales en Ecuador se muestran inconclusas; y con ello, la política comercial del país. La sustitución de importaciones no solo encarece el presupuesto de todo tipo de empresas que requieren adquirir sus insumos en el exterior, sino también reduce su competitividad externa; claramente una <i>amenaza</i> para el desarrollo de la incipiente industria nacional.</li> </ul>
	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cuidado de la imagen corporal se ha vuelto un rito entre población de todo el mundo, incluyendo la ecuatoriana; existe una especie de obsesión con lograr la perfección física; que en resumidas cuentas, ha logrado incrementar la rentabilidad de establecimientos dedicados a la belleza, incluyendo a gimnasios.</li> <li>- El deporte no solo sirve para temas estéticos, sino también para temas de salud; alarmantes cifras de sobrepeso y obesidad se registran dentro del país (incremento de más del 104% en tan solo 3 años), lo que es claramente un problema para la población, pero una <i>oportunidad elevada</i> para centros <i>fitness</i>.</li> </ul>
	TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la nueva etapa de innovación, la evolución tecnológica y el deporte van de la mano; en los últimos 10 años se han creado cientos de dispositivos y aplicaciones para complementar las sesiones de entrenamientos; tales como podómetros, conteo de calorías perdidas, presión arterial, aplicaciones para celulares inteligentes, entre otras.</li> </ul>

Tabla 6: Conclusiones PORTER

PORTER	ANC	- La entrada de nuevos competidores a la industria del deporte es una <b>amenaza moderada</b> ; incursionar en el mundo del <i>Fitness</i> presenta una serie de barreras de entrada en materia de desembolsos y normativas técnicas; sin embargo, decenas de establecimientos son creados cada año, ya que la industria presenta un crecimiento atractivo; además, la lealtad de los clientes suele ser elástica en relación a la innovación de los servicios; y por último, no se necesita una marca fuerte para tener éxito en el mercado.
	APS	- Los productos sustitutos representan una <b>amenaza elevada</b> para el nuevo centro <i>Fitness</i> ; existe una vasta cantidad de servicios destinados al cuidado físico dentro de la ciudad (23 gimnasios registrados); a pesar que no existe ningún establecimiento igual a la propuesta de negocio, se recomienda recalcar los beneficios que diferencian al negocio para minorar la tasa de sustitución.
	PNC	- El poder de negociación de los clientes es una <b>oportunidad elevada</b> . La demanda insatisfecha del mercado de instalaciones deportivas presenta un número considerable de clientes potenciales; más aún, 96% del mercado se encuentra desatendido.
	PNP	- Los mayores proveedores de parques de trampolines se concentran en China y España; en el caso chino, los precios son muy convenientes, la variedad de la mercancía es alta, el tiempo de entrega es corto y presentan productos con certificados de calidad; por otro lado, los precios españoles son demasiado elevados y el tiempo de entrega es demasiado largo. En conclusión, se estipula que el poder de negociación de los proveedores bajo, y por ende una <b>oportunidad moderada</b> .
	RE	- La rivalidad entre empresas se <b>media alta</b> . La estructura de la industria es compleja; presenta líderes marcados, preferidos por su alta diferenciación; aunque el número exacto de competidores no está claro, más empresas buscan posicionarse en la mente de los consumidores a través de nuevos entrenamientos y servicios

Tabla 7: Conclusión matriz EFE (Anexo 8)

EFE	MATRIZ	- De manera general, con una puntuación ponderada de 2.61, el proyecto será capaz de responder de manera efectiva a las oportunidades y amenazas del entorno. Las variables culturales y tecnológicas son las más favorables para el proyecto; no obstante, no hay que olvidar la influencia que los sustitutos tienen sobre el negocio; principal razón por la que el <i>Fitness Club</i> se enfocará de forma intensiva en la diferenciación de su oferta.
-----	--------	--

### 3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

Este capítulo se enfoca en la recopilación de información a través investigaciones cualitativas y cuantitativas (tanto primarias como secundarias) del segmento objetivo, para posteriormente identificar las oportunidades y amenazas del mercado,

#### 3.1. Análisis Cualitativo

##### 3.1.1. Entrevistas



Figura 4: Perfiles Expertos

#### Desglose de los perfiles

- Karina Atiaga:

Gerente General de la Franquicia *Curves* – Quito Tennis, gimnasio exclusivo para mujeres, que implementa el entrenamiento en base a circuitos. En cuanto a su trayectoria profesional, Karina empezó en el mundo del *Fitness* como socia de *Curves*, posteriormente decidió encargarse de la gerencia del establecimiento. Su experiencia abarca 5 años en total.

- Luis Vayas:

Gerente General de *Absolute Training Center*, gimnasio tradicional que basa sus ejercicios en el uso de maquinaria. Su trayectoria profesional empieza como entrenador personal, posteriormente fundó su propio establecimiento en el año 2009. Su experiencia abarca 9 años en total.

## Resultados relevantes de las Entrevistas

- Tendencias de compra: sin estrategias de mercadotecnia, las membresías vendidas por cada 10 clientes son 2; es posible invertir las cifras mediante estrategias de venta y neuro marketing; así, 8 de cada 10 membresías podrán ser vendidas en un lapso de 7 días aproximadamente.
- Tendencias de venta: los gimnasios se rigen por ventas estacionales; se consideran a los meses de diciembre – enero (fin de año) y agosto – septiembre (verano) los más concurridos; con tasas de crecimiento hasta del 15%.
- Tendencias de la industria: los establecimientos de entrenamiento tradicionales abarcan más del 50% del mercado; no obstante, para este año se están creando mayor cantidad de gimnasios especializados; entre las disciplinas más practicadas: Cycling (22%). Running (15%). CrossFit (12%). Yoga (7%)
- Mercado objetivo: las preferencias de entrenamiento entre hombres y mujeres son muy diversas; el segmento masculino prefiere deportes de musculación, con alto impacto y en equipo, mientras que el segmento femenino opta por ejercicios de baja intensidad, altos niveles de cardio y por lo general, individuales.
- Mercado objetivo: los hombres poseen mayor propensión a realizar actividad física (48%) frente a las mujeres (16%); resultados favorables para el segmento masculino atribuidos a factores culturales (*mayor tiempo invertido en actividades recreacionales*) y físicos (*mayor resistencia*).
- Mercado objetivo: A pesar de ser menos activas, el segmento femenino es más atractivo de incursionar. Las mujeres tienden a preocuparse en mayor proporción por su apariencia física, además por su contextura tienden a acumular más grasa.
- Segmentación: sería recomendable segmentar al mercado objetivo por cuotas; 70% mujeres y 30% hombres; ya que, por el tipo de plan de negocio se puede prever mayor demanda por parte del segmento femenino entre 15 y 45 años.
- Ventas - Fidelización: Las relaciones interpersonales entre los miembros del gimnasio son de vital importancia para captar y retener clientes; se aconseja crear un área comunal (sala o cafetería) donde las personas puedan socializar y crear relaciones psicológicas positivas con las instalaciones y sus miembros.

### 3.1.2. Grupo Focal

Con el propósito de determinar los deseos, necesidades, actitudes, comportamientos, inquietudes y desacuerdos del segmento objetivo en relación al plan de negocio, se presenta la información recopilada a través del Grupo Focal.

#### Información preliminar



Figura 5: Información preliminar para el Focus Group

### Resultados relevantes del Focus Group (Anexo 9)

#### Aspecto Físico

- El 90% de los participantes manifiestan tener un control moderado-alto sobre su aspecto físico; existe una clara distinción de preferencias entre hombres y mujeres en cuanto a la manera de cuidado; el segmento femenino opta por dietas bajas en grasa y carbohidratos, mientras que el masculino opta por actividad física intensa.
- Las medidas más recurrentes para mantenerse en forma son: deportes al aire libre, dietas nutritivas e ingesta de suplementos alimenticios; no obstante, es importante recalcar que el 75% declaró no estar satisfechos con los resultados; en mayor proporción, mujeres.
- El 100% del grupo manifiesta sentir o haber sentido presión del entorno social sobre su aspecto; lo que afecta de forma directa su estado de ánimo y la forma de interactuar con el medio; pero, es uno de los factores motivacionales que los impulsa a buscar una instalación deportiva.

### Deporte - Gimnasios

- Del porcentaje de personas que realizan actividad física (62.5%), dos tercios lo efectúan en espacios abiertos o instalaciones públicas; la razón según ellos, los únicos gimnasios que valen la pena son costosos y/o muy distantes; el tercio restante invierte entre \$45.00 y \$100.00 USD mensuales en sus establecimientos; entre las personas que poseen un nivel de satisfacción medio bajo sobre sus gimnasios, alegan poco servicio especializado, instructores inexpertos, precios desmesurados y explicaciones insuficientes sobre el uso de las máquinas y sus posibles riesgos; por otro lado, personas con altos niveles de satisfacción están en desacuerdo con el tipo de membresías a largo plazo que les son impuestas (6 meses – 1 año), ya que solo las adquieren por ser “más baratas”.
- Los gimnasios posicionados en la mente del consumidor en orden de importancia: *Balance, Phisique, Curves, Pacific Gym*.

### Propuesta

- 75% de los entrevistados concuerdan con que la idea del proyecto es innovadora y divertida, en su mayoría mujeres; para el segmento masculino se deben realizar algunas mejoras en cuanto a la oferta; se plantea añadir clases de musculatura con pesas, tonificación con bandas elásticas y juegos en equipo como básquet para que exista acogida en los dos segmentos.

## **3.2. Análisis Cuantitativo**

La información secundaria recolectada en esta sección es de carácter descriptivo; datos cuantitativos recogidos en base a preguntas con opciones múltiples.

### **3.2.1. Encuestas**

Para construcción de la investigación, se fija que el tipo de muestreo será el *no probabilístico por cuota*; considerando que se escoge una muestra de población accesible mediante la variable “género”; más específicamente 75% de mujeres y 25% de hombres; en términos numerales, 39 mujeres y 14 hombres.

## Perfil cliente potencial

Se pretende encuestar a hombres y mujeres (jóvenes y adultos) entre los 15 hasta los 40 años de edad; que posean preferencia por realizar ejercicio dentro de instalaciones deportivas (o que tengan predisposición a cambiar sus modalidades de ejercicio actuales por un *Fitness Club*); además, que correspondan a un estrato social medio alto (B+) y alto (A); y finalmente que busquen sesiones de ejercicio divertidas, motivadoras y llenas de adrenalina.

## Resultados relevantes de las Encuestas (Anexo 10)

### Actividad Física

- Del 77.7% de la población muestral que practica deporte, 84% lo realiza desde casa o al aire libre; es decir, tan sólo 16% de las personas hacen uso de alguna membresía. Para el proyecto, esto significa que existe una gran *demandada insatisfecha* (no atendida) que opta por instalaciones de bajo costo y/o auto entrenarse; sin embargo, este tipo de modalidades no son del todo efectivas, ya que no tienen un experto que supervise o guíe el entrenamiento; y lo más importa, incrementa el riesgo de sufrir lesiones.
- La razón principal por la que las personas no realizan ejercicio es la *falta de tiempo* (78.3% según la encuesta), en vista que alegan demasiado ajetreo en su vida cotidiana (trabajo, limpieza del hogar, cuidado de los hijos); no obstante, según datos del INEC para el año 2014, el tiempo invertido en “actividades fuera del hogar” a la semana fue de 4.23 horas para las mujeres y 3.21 horas para los hombres; en otras palabras, el problema no es la falta de tiempo, sino falta de organización; adicionalmente, se propone crear horarios flexibles en la mañana y en la noche para que el proyecto se acople al estilo de vida del segmento objetivo.

### Gimnasios

- Dentro de un intervalo de 2 años, 85% de la muestra había asistido a un gimnasio; para el año 2016, tan sólo el 32% continúa con el entrenamiento. En general, la tasa de deserción de este tipo de negocios es alta; factores como

la mala atención, pocos horarios, precios altos y la monotonía aceleran el proceso; para reducir la tasa de abandono es necesario emplear estrategias de fidelización de clientes (neuro marketing y ventas) e innovación (instalaciones y entrenamientos) que estimulen la motivación del cliente para estar en forma y saludable.

- En orden de importancia, las variables que determinan la elección de un gimnasio son: los beneficios (73.3%), la cercanía (56.7%) y los precios (26.7%).
- El promedio de asistencia a una instalación deportiva es de 2.84 días por semana.

#### Propuesta de negocio - Ubicación

- En total, 85% de los encuestados están dispuestos a probar la nueva modalidad de entrenamiento; dividido por género, la disposición corresponde 95% para las mujeres y 57% para los hombres; en otras palabras, se infiere que el segmento femenino tendrá mayor demanda dentro del Centro *Fitness*, dado que el proyecto se basa, en su gran mayoría, en ejercicios cardiovasculares de bajo impacto.
- El 15% restante de la muestra, argumenta poder estar interesados en el gimnasio si se realizan algunas modificaciones a la idea original, como fusionar la propuesta con otros deportes; los más populares según los encuestados: aeróbicos/bailo terapia (66%), básquet (24.5%), y pesas (15%).
- El sector con más demanda es Quito Norte, con el 85%; las parroquias más atractivas, por su cantidad de población, son *Eugenio Espejo* y *La Delicia*.

#### Precios

- En base a los valores de referencia obtenidos en la encuesta, se concluye que el precio óptimo que los clientes esperarían pagar por el servicio es de \$40 USD; valor demasiado bajo para cualquier instalación deportiva; así que se propone ofrecer precios similares a la competencia; es decir, brindar mayores beneficios por el mismo precio (la fijación de precio y su ajuste serán detallados en el Capítulo 5).

### 3.3. Conclusiones Generales Capítulo III

Tabla 8: Conclusiones sobre el mercado objetivo y sus hábitos de consumo

MERCADO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En algún momento de su vida, todo el segmento manifiesta haber sentido presión por mejorar su aspecto físico; los hombres optan por hacerlo a través de instalaciones deportivas; las mujeres, por el contrario, eligen dietas bajas en grasa, spas, salones de belleza y ejercicios de bajo impacto. Esto se debe a que las preferencias entre géneros difieren por factores culturales y físicos; el segmento masculino posee mayor propensión a realizar actividad física (48%) y prefiere deportes de musculación, con alto impacto y en equipo; mientras que el segmento femenino (con una propensión del 16%), opta por ejercicios de baja intensidad, altos niveles de cardio e individuales. Dichas tendencias muestran el tipo de ofertas que el Centro Fitness debe proponer para obtener el mayor nivel de satisfacción de cada segmento.</li> <li>- Es importante recalcar que pesar de todos los esfuerzos realizados para mejorar su apariencia física, 75% del segmento entrevistado no estaba satisfecho con los resultados obtenidos; lo que da un indicio de ineficacia de los métodos escogidos, ya sean actividades físicas o nutrición.</li> <li>- A pesar de ser menos dinámico, el segmento femenino es más atractivo de incursionar en materia de negocios. Las mujeres tienden a preocuparse más por su apariencia física; además, invirtieron mayor proporción de su capital dentro de instalaciones de “belleza y bienestar”; y por su textura, propenden a acumular más grasa de forma más fácil y rápida. Por estar razones se segmentará al mercado objetivo por cuotas; es decir 70% lo conformará las mujeres y 30% los hombres (15-49 años); ya que la mayor demanda, se prevé, provenir del segmento femenino.</li> <li>- Los clientes potenciales necesitan estrategias de mercadotecnia que les ayuden a efectivizar la decisión de compra; el general, las personas llegan a las instalaciones deportivas con altos niveles de motivación, que son desvanecidos por la falta de atención personalizada que les brindan en el primer contacto; a través del neuro marketing, el Fitness Club será capaz de entender las necesidades de cada cliente potencial y además, darles el plan de entrenamiento y nutrición correspondiente a sus gustos. Adicionalmente, las variables que determinan la decisión de compra: beneficios (73.3%), cercanía (56.7%) y precios (26.7%).</li> </ul>
HÁBITOS USO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas activas representan el 75% de la muestra; de ellos, alrededor de dos tercios realizan ejercicio en espacios abiertos o instalaciones públicas, ya que son asequibles económicamente, no están sujetos a horarios y son locaciones cerca de casa; el reto aquí, es mostrar a este grupo de clientes potenciales que encontrar un gimnasio divertido y localizado en un espacio estratégico del centro norte de Quito es posible; además, que los beneficios que recibirán, serán mucho mayores que el valor invertido.</li> <li>- En vista que el tercio restante de la muestra, que sí frecuenta instalaciones deportivas, están en desacuerdo con el tipo de membresías a largo plazo que varios gimnasios les imponen por ser “más baratas” (pero que aseguran un ingreso mínimo de 6 meses), se propone ofrecer únicamente membresías mensuales a un precio justo (parecido al de la competencia).</li> <li>- En relación al pronóstico de ventas, los gimnasios se rigen por ventas estacionales, donde los meses más concurridos son: diciembre, enero, agosto y septiembre.</li> </ul>

## 4. CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1. Oportunidades del entorno

Varios factores externos han modificado las necesidades y preferencias de las personas en cuanto su salud y estado físico; nuevos formatos de entrenamiento se lanzan cada año para satisfacer los exigentes estándares de calidad e innovación que los clientes buscan para mantenerse en forma en el menor tiempo posible.

La explotación de instalaciones para actividades deportivas (R9311.02) se considera como una industria atractiva; hasta el 2015, su crecimiento (3.41%) estuvo a la par con la economía ecuatoriana, y se proyecta un crecimiento mayor para años posteriores; considerando que, según datos del FMI, el Ecuador tendrá una contracción económica más pronunciada durante el 2017, lo que desencadenará el aumento de la demanda de gimnasios por temas de estrés y ansiedad; otro punto por la que la industria se considera atrayente es que alrededor del 70% de los gimnasios en Quito son tradicionales, lo que se traduce en una excelente ventaja para instalaciones innovadoras, nunca antes vistas dentro del país.

Por otra parte, la investigación de mercados arrojó datos sobre el segmento objetivo, que son las mujeres y hombres (por la naturaleza del negocio, se espera mayor demanda por parte del segmento femenino) entre los 15 y 39 años de edad, que realicen o no actividad física y que quieran cambiar su estilo de vida de manera divertida. En general, los datos expusieron que, tanto hombres como mujeres, utilizan métodos físicos y nutricionales para bajar de peso; sin embargo, el nivel de insatisfacción de los resultados asciende al 75%; valor atribuido al tipo de entrenamientos *independientes* (dentro de espacios públicos) que las personas optan por hacer por sus bajos costos y falta de disciplina. Adicionalmente, aquejan que los gimnasios “asequibles” son aburridos, no tienen servicio personalizado, los instructores son inexpertos y no reciben la suficiente información sobre cómo usar la maquinaria correctamente.

La idea del plan de negocio es cambiar, de forma radical, la manera común de hacer ejercicio y convertirlo en un “juego de niños” para adultos; comúnmente, mientras más crece una persona, más rápido pierde el interés por los juegos infantiles; no obstante, el esfuerzo que requiere jugar dentro de una instalación recreacional puede ser la clave para empezar una vida activa y sana; y lo mejor, no parece ejercicio en absoluto. Para una mejor comprensión del tema, se presenta a continuación la propuesta del centro *fitness*.

#### 4.2. Propuesta del negocio

El negocio está fundamentado en la construcción de un espacio deportivo equipado con camas elásticas (incluyendo piso y paredes laterales), que formarán una especie de parque de trampolines bajo techo (Figura 6); constará de dos secciones: el área principal y el área de juegos; *el área principal* estará destinado para realizar ejercicios cardiovasculares y de fuerza como bailo terapia, aeróbicos, HIIT (*high intensity interval training*) y TRX (*suspension training*); *el área de recreación*, dividida en dos subsecciones, estará destinada para juegos varios, como quemados, vóley, parkour y tiro libre.

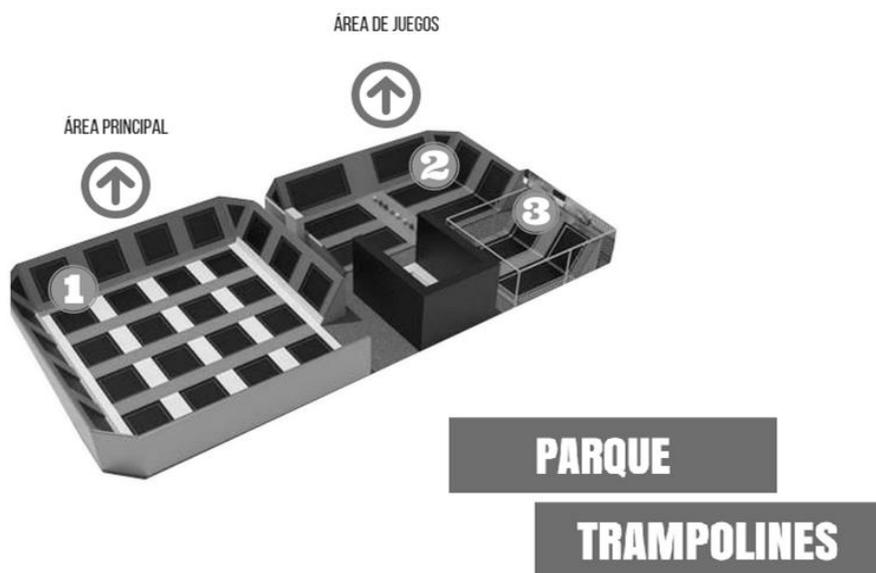


Figura 6: Ejemplo gráfico de un parque de trampolines  
Adaptado de: Top Ludí

### Factores Diferenciadores

- Infraestructura: 260 m<sup>2</sup> de camas elásticas, unidas con esponjas protectoras para minimizar cualquier tipo de lesión. Establecimiento creado con el propósito de ofrecer un servicio único en el país, a través de ejercicios cardiovasculares en base a saltos que motivan al segmento objetivo a través de la diversión.
- Servicios complementarios: diagnóstico (pesaje, problemas hormonales, IMC, peso ideal, porcentaje de grasa y músculo, edad metabólica); nutrición (plan dietario) seguimiento (pesaje, resultados, cambio de plan).
- Precio similar al de la competencia, el objetivo es ofrecer mayores beneficios por el valor de mercado y así, no perder competitividad.
- Horarios flexibles; acoplados a las necesidades del segmento objetivo económicamente activo. Dos horarios en la mañana entre las 7:00 am – 9:00 am; y cuatro horarios en la noche, entre las 18:00 – 22:00 pm.
- Instructores profesionales; con título de tercer nivel y, mínimo, 2 años de experiencia.
- Formato de entrenamiento diseñado para cualquier tipo de persona, no requiere ninguna habilidad o estado físico predeterminado; perfecto para individuos que sufren de sobrepeso y/u obesidad; adicionalmente es de bajo impacto, protege las articulaciones; ideal para personas con artrosis, artritis, reumas y problemas en las rodillas.
- Formato de entrenamiento completo; trabaja con todos los músculos del cuerpo. Requiere movimientos constantes en vista que la infraestructura del gimnasio está diseñada para que, aunque el sujeto no esté realizando la rutina de ejercicio impartida, siga en movimiento, puesto que es imposible estar estático sobre una superficie semi blanda.
- Formato de entrenamiento en base a cardio intenso; promueve la pérdida de peso rápida. En promedio, es posible eliminar hasta 900 kcal. por hora de entrenamiento.

## 5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Con el propósito de minimizar riesgos, se presenta el plan de marketing para el Centro *Fitness*; el cual plantea una mezcla de estrategias para facilitar la incursión del negocio dentro del mercado.

### 5.1. Estrategia general de marketing

#### 5.1.1. Mercado Meta

Para definir la estrategia general de marketing, es primordial segmentar de forma previa el *mercado meta*, que según *Armstrong & Kotler* es “un conjunto de compradores que comparten las mismas necesidades (...)” (2013, p.175).

##### 5.1.1.1. Evaluación de los diferentes segmentos

Existen dos segmentos atractivos para el proyecto; el primero, conformado por mujeres quiteñas entre los 15 hasta los 39 años (Tabla 9); y el segundo, conformado por hombres quiteños del mismo rango de edad (Tabla 10); se realiza esta distinción de género ya que, durante la investigación de mercado, se llegó a la conclusión que las preferencias psicográficas de los dos grupos difieren demasiado entre sí; de hecho, el grado de aceptación que las mujeres tienen sobre la propuesta de negocio es del 95%; el grado de aceptación de los hombres es tan sólo del 57%. A continuación se presentan las segmentaciones correspondientes de los dos grupos; tomando en cuenta variables geográficas, demográficas y conductuales.

Tabla 9: Segmentación del mercado femenino

	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	POBLACIÓN	
	<b>Segmentación Geográfica</b>			
	Ciudad →	Quito	2,319,671	
	Densidad →	Parroquias Eugenio Espejo y Delicia	31.46%	729,833
	<b>Segmentación Demográfica</b>			
	Género →	Femenino	51.30%	374,404
	Rango de edad →	15 – 39 años	43.30%	162,117
	Estrato →	A / B+	13.10%	21,237
	<b>Segmentación Psicográfica</b>			
	Personalidad →	Nuevas experiencias	95.00%	20,175

Tabla 10: Segmentación del mercado masculino

	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	POBLACIÓN	
	<b>Segmentación Geográfica</b>			
	Ciudad →	Quito	2,319,671	
	Densidad →	Parroquias Eugenio Espejo y Delicia	31.46%	729,833
	<b>Segmentación Demográfica</b>			
	Género →	Masculino	48.70%	355,429
	Rango de edad →	15 – 39 años	43.30%	153,901
	Estrato →	A / B+	13.10%	20,161
	<b>Segmentación Psicográfica</b>			
	Personalidad →	Nuevas experiencias	57.00%	11,492

Adaptado de: INEC, Alcaldía de Quito, Ecuador en cifras, 2010

### 5.1.1.2. Mercado meta y estrategia de marketing

El mercado meta estará conformado por la suma de los dos grupos antes segmentados; en conjunto, el número total de personas inmersas en el mercado meta para el 2016 son de 31,667 Cabe recalcar que este resultado no refleja la demanda potencial esperada para el negocio en cuestión.



Figura 7: Mercado meta total

En cuando a la estrategia general de marketing escogida, la diferenciación se acopla más a la naturaleza del negocio; comúnmente, lo que se busca aquí es diferenciar a la compañía de su sector industrial a través de uno o más atributos (Porter, 2008); en el caso del *Fitness Club*, se buscará proporcionar un servicio innovador a través de una infraestructura nueva en la ciudad; más aún, el trato será personalizado y los clientes mantendrán un plan único, en base a sus necesidades; además, los instructores serán profesionales del medio y recibirán capacitaciones continuas en

temas deportivos, de ventas y satisfacción del cliente; y finalmente, se buscarán medios diferentes, o de guerrilla, para realizar el mix promocional de la instalación.

Para tener una idea sobre el mercado esperado para el negocio, se presenta la proyección esperada para 5 años del mercado potencial escogido. Como variable, se usa la tasa de crecimiento poblacional del año 2014.

Tabla 11: Proyección segmento de mercado

Proyección del segmento de mercado			Parámetro	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
	Geográfica	Ciudad	Quito	2,319,671	2,351,450	2,383,665	2,416,322	2,449,425	2,482,982	2,516,999	
		Densidad	Parroquias	31.46%	729,833	739,832	749,968	760,242	770,658	781,216	791,918
	Demográfica	Género	Femenino	51.30%	374,405	379,534	384,734	390,004	395,347	400,764	406,254
		Rango de edad	15-39 años	43.30%	162,117	164,338	166,590	168,872	171,185	173,531	175,908
		Estrato	A B+	13.10%	21,237	21,528	21,823	22,122	22,425	22,733	23,044
	Psicográfica	Personalidad	Nuevas experiencias	95%	20,175.48	20,452	20,732	21,016	21,304	21,596	21,892
<b>Tasa de crecimiento</b>					<b>1.37%</b>	<b>1.37%</b>	<b>1.37%</b>	<b>1.37%</b>	<b>1.37%</b>	<b>1.37%</b>	
			Parámetro	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	
	Geográfica	Ciudad	Quito	2,319,671	2,351,450	2,383,665	2,416,322	2,449,425	2,482,982	2,516,999	
		Densidad	Parroquias	31.46%	729,833	739,832	749,968	760,242	770,658	781,216	791,918
	Demográfica	Género	Masculino	48.70%	355,429	360,298	365,234	370,238	375,310	380,452	385,664
		Rango de edad	15-39 años	43.30%	153,901	156,009	158,146	160,313	162,509	164,736	166,993
		Estrato	A B+	13.10%	20,161	20,437	20,717	21,001	21,289	21,580	21,876
	Psicográfica	Personalidad	Nuevas experiencias	57%	11,492	11,649	11,809	11,971	12,135	12,301	12,469
<b>TOTAL</b>					<b>32,101</b>	<b>32,541</b>	<b>32,987</b>	<b>33,439</b>	<b>33,897</b>	<b>34,361</b>	

Ahora, a partir del mercado potencial, se procede a calcular la posible participación del *Fitness Club* (Figura 12) en base a la demanda insatisfecha de los gimnasios (Anexo 3) y la capacidad instalada *total* de centro; es importante señalar que la participación real del negocio será menor a la presentada en esta sección, ya que ningún establecimiento trabaja con el 100% de su capacidad instalada.

Tabla 12: Participación de mercado Centro Fitness

Participación de mercado		Parámetro	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
	Mercado meta total		32,101	32,541	32,987	33,439	33,897	34,361
	Demanda satisfecha en porcentaje		3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%	3.51%
	Demanda satisfecha (personas)		1,128	1,144	1,159	1,175	1,191	1,208
	Demanda insatisfecha en porcentaje		96.5%	96.5%	96.5%	96.5%	96.5%	96.5%
	Demanda insatisfecha (personas)		30,973	31,397	31,827	32,263	32,705	33,153
	Capacidad Instalada anual	32%	9,911	10,047	10,185	10,324	10,466	10,609
Capacidad Instalada mensual	12 meses	826	837	849	860	872	884	
Capacidad Instalada diaria	365 días	27.2	27.5	27.9	28.3	28.7	29.1	

### 5.1.1.3. Diferenciación

La sección 5.1.1.3 examina el Modelo de Negocios Canvas, creado por Alexander *Osterwalder* con el propósito de definir de forma correcta la diferenciación y la propuesta de valor de la empresa. En definición, “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando valor a los segmentos de clientes” (*Osterwalder*, 2014, p. 15). En el **onceavo anexo** se presenta la matriz Canvas con sus respectivos bloques temáticos, a continuación el análisis:

Las actividades clave del Centro *Fitness* se dividen en cuatro: recepción, diagnóstico, entrenamiento y seguimiento; dentro de la recepción, los encargados brindarán a los clientes potenciales un “*gym tour*”, donde conocerán las modalidades de entrenamiento, las instalaciones y al personal; adicionalmente se explicarán las modalidades de pago y los beneficios que se obtendrán por la membresía; dentro del proceso de diagnóstico, el cliente podrá obtener un chequeo general sobre su salud, peso, porcentaje de musculatura, grasa visceral y problemas hormonales; en base a los resultados obtenidos, la nutricionista, en conjunto con el entrenador principal, crearán un programa de entrenamiento y dieta especializado para el cliente. Durante el entrenamiento, el cliente podrá elegir entre 60 clases diferentes a la semana; y finalmente, en el seguimiento se realizará el chequeo de los índices obtenidos en la etapa de diagnóstico, para examinar el progreso de la persona, a su vez se realizarán los cambios necesarios en el plan del cliente y se receptorán sugerencias por parte de los mismos.

Las relaciones del *Fitness Club* con asociados clave son fundamentales; universidades y centros estéticos serán los puntos focales para publicitar al gimnasio, a través de ferias estudiantiles, flyers, afiches, entre otros (el paquete promocional puede variar, dependiendo de la institución y el tipo de arreglo que se realice entre las partes).

Dentro de los recursos clave se encuentran los recursos físicos, que comprenden: infraestructura (parque de trampolines), maquinaria de deporte y el galpón (instalación tipo bodega donde se situará el parque). Los recursos humanos son el personas *front office* (entrenadores, nutricionista, recepcionista) y *back office* (gerente general, gerente comercial, contador) y por último, los recursos intelectuales representan el *know how* de la empresa y las capacitaciones anuales sobre temas de ventas, deporte, tendencias y servicio al cliente.

Relación con los clientes será de manera presencial y virtual; a través de canales físicos (presencial, vía telefónica) y online (redes sociales, página web oficial, blogs de *fitness*); mismos que serán detallados en la sección 5.2.4. Finalmente, se establece que la estructura de ingresos estará únicamente conformado por el pago mensual de los clientes; se elimina la inscripción anual que algunos establecimientos cobran ya que este valor representa un desalentador de compra, según la investigación de mercado.

#### 5.1.1.4. Posicionamiento

En cuanto al posicionamiento planeado por el Centro *Fitness*, se escoge el cuadrante “más por lo mismo”; en el cual, se espera que el gimnasio otorgue más beneficios a sus clientes por un precio similar al de la competencia (todos los beneficios serán explicados en la sección 5.2.4 del mix promocional).

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
				Menos por mucho menos

Figura 8: Matriz de posicionamiento  
Tomado de: Fundamentos de Marketing, Kotler.

### 5.1.2. Propuesta de valor - internacionalización

Ser un Centro *Fitness* recreativo, diferente a todas las instalaciones deportivas antes vistas dentro de la capital, en términos de infraestructura, entrenamiento, servicio y motivación. Se propone ofrecer un ambiente divertido e innovador, donde las personas puedan olvidar lo difícil que es realizar deporte y disfrutar del momento; para alcanzar, de forma efectiva, el cuerpo que siempre soñaron; pero más importante aún, concientizar a la población sobre la importancia del ejercicio como parte de su salud.

En cuanto a la internacionalización, se busca utilizar las mejores prácticas de Skyzone, franquicia pionera que utiliza los parques de trampolines como forma de entrenamiento (Anexo 12).

## 5.2. Mezcla de marketing

### 5.2.1. Producto – Servicio

Previo al análisis de la sección 5.2.1, se aclara que el *Fitness Club* es un servicio de *comparación*; lo que quiere decir, que el gimnasio generará comparaciones entre sus clientes potenciales durante el proceso de selección y compra del servicio. (Kotler y Armstrong, 2013, p.199)

#### a) Niveles del servicio

Para entender el valor agregado que el Centro Deportivo ofrece a sus clientes, se presenta los tres niveles los servicios de *Kotler*.

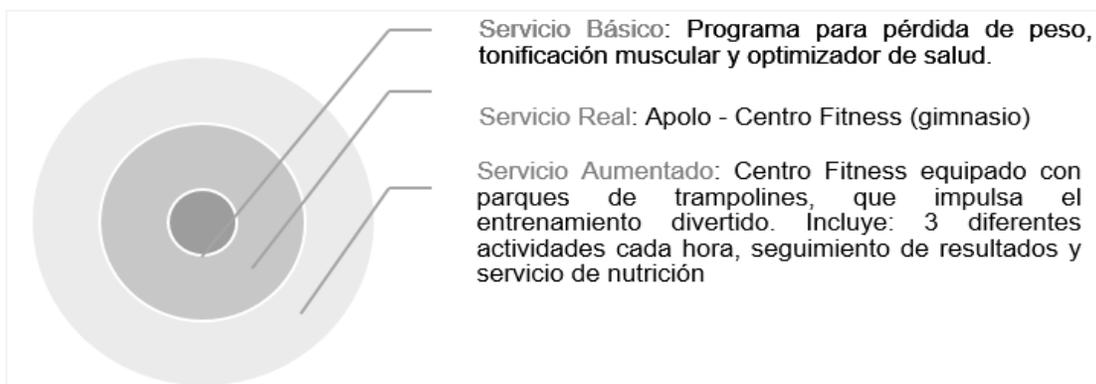


Figura 9: Niveles de Servicio del Fitness Club

## b) Atributos del producto

### Características

Como se trató anteriormente, el Centro Fitness ofertará únicamente membresías de carácter mensual; decisión que se tomó en vista que el segmento objetivo mostró insatisfacción por tener que comprar membresías de largo plazo. En cuanto a los beneficios, las personas podrán disfrutar de 60 clases rotativas a la semana (Anexo 14), servicio de nutrición, seguimiento y asesoría profesional. Como complemento, con la primera membresía adquirida, el cliente recibirá un par de medias antideslizantes para evitar lesiones, completamente gratis.

### Calidad y Diseño

En referencia a la infraestructura del parque de trampolines bajo techo, la marca es *Dreamland*; originario de China. En total, posee 260 m<sup>2</sup> de base y 3 m de altura; dividido en tres secciones: área principal (1), área de juegos (2) y área de tiro libre (3); donde se realizarán todos los entrenamientos presentados en capítulos anteriores (el peso máximo soportado por cuadrante es de 220 lb). En temas de calidad, la mercadería cuenta con certificados CE, RoHS, ISO, SGS; adicionalmente, sus materiales son resistentes al quiebre, decoloración, rayos UV y no son tóxicos; información relevante, ya que el segmento objetivo querrá sentirse seguro dentro del gimnasio. En cuanto al costo, se estima que importar el parque desde Shanghai hasta Quito costará más de \$41.000 USD, incluyendo costos de la mercancía, flete, seguro, derechos aduaneros, salvaguardias, entre otros (cotización en Anexo 13).

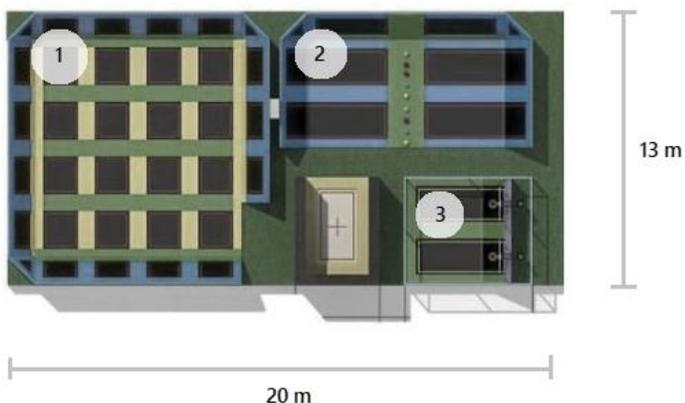


Figura 10: Diseño Parque de Trampolines  
Tomado de: Top Ludi

### c) **Branding**

En vista que la sección 5.1.1.4 estipula que la estrategia de posicionamiento será “más por lo mismo”, el branding de la marca debe emanar lujo y diversificación, para que los clientes obtengan una percepción de exclusividad (Figura 11). En primer lugar, el nombre de la empresa será Apolo, que hace alusión al Dios griego de la belleza; y por ende, a la belleza femenina (segmento más atractivo del proyecto). El logotipo será circular minimalista, de colores monocromáticos; mismos que brindan un aire de elegancia, de una manera sutil; por último, se establece que el slogan será “*Get Fun, Get Fit*”, que en resumidas cuentas, expresa la esencia del proyecto.



Figura 11: Explicación del Branding – Apolo

### d) **Estrategia de producto (propuesta)**

Implementar estrategias de neuro marketing para atraer y retener a los clientes; que básicamente consisten en impulsar el primer contacto con el cliente mediante un trato personalizado (mostrarle las instalaciones, realizar un chequeo previo de su estado físico, presentarle a los miembros del equipo y explicarle los beneficios del tipo de entrenamiento); así, el cliente sentirá más seguridad en relación a su decisión de compra.

### 5.2.2. Precio

Para definir la cantidad de efectivo que debe cobrarse por la oferta de Apolo, se establecen una serie de estrategias que van acorde al ciclo de vida del servicio.

#### a) Estrategia de precio de entrada

Se escoge la estrategia descremada para el precio de entrada; tomando en cuenta que el *Fitness Club* es un negocio diferenciado y de comparación, lo que en otras palabras significa que el precio de introducción será más alto en relación al precio promedio del mercado.

#### b) Estrategia de fijación de precio

“Cualquier método de precios que ignore la demanda de consumo y los precios de la competencia, probablemente no conduzca al mejor precio (...)” (Armstrong y Kotler, 2013, p.262).

Existen varios métodos para determinar el precio del negocio; en vista que la estrategia de posicionamiento establecida en el punto 5.1.1.4 es “más por lo mismo”, se usa la estrategia de fijación de precio basada en la competencia; adicionalmente, por temas académicos, se usa la estrategia de fijación de precios basada en el cliente, para realizar comparaciones y escoger el precio óptimo.

#### Estrategia de fijación de precios en base a la competencia

La fijación de precios fundamentada en la competencia implica analizar los costos, precios y las ofertas de los rivales (Armstrong y Kotler, 2013, p.263); se toma de referencia a 6 gimnasios, todos con valores agregados diferentes.

Tabla 13: Precios de la competencia en base a periodicidad

	VALOR AGREGADO	INSCRIPCIÓN	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
<b>Physique</b>	Exclusivo	N/A	N/A	N/A	N/A \$	1200 (100)
<b>The Ring</b>	Boxeo fitness	N/A	\$ 80.00	N/A	N/A	N/A
<b>Kangoo Club</b>	Botas de salto	N/A	\$ 65.00	N/A	N/A	N/A
<b>Pacific Gym</b>	Maquinas, crossfit	\$ 80.00	N/A \$	189 (63) \$	336 (56) \$	546 (45.50)
<b>Balance</b>	Multi clases	\$ 100.00	N/A \$	399 (133) \$	659 (110) \$	1099 (92)
<b>Curves</b>	Solo para mujeres	N/A	\$ 80.00 \$	180 (60)	N/A	N/A

En base a la Tabla 13, el precio ofertado del 50% de los gimnasios analizados varía dependiendo del tiempo de membresía; **a más tiempo, menor precio cobrado**; no obstante, esta estrategia puede ser negativa, puesto que el cliente percibe un sentimiento de obligación a adquirir una membresía más larga que la deseada; más aún, 67% de los centros deportivos no cobran inscripción inicial, ya que dicho valor puede ser una manera de desalentar las ventas. El precio promedio mensual de todas las ofertas de los rivales es de \$80.00 USD; sin embargo, del *market share* presentado, el competidor principal de Apolo es Kangoo Club, ya que su oferta se basa en el ejercicio de salto a través de botas especiales; sería más verídico comparar el precio del plan de negocio con los \$ 65.00 USD del competidor inicial

#### Estrategia de fijación de precios basada en el cliente

Este método utiliza las percepciones de valor de los clientes como clave para la fijar precios de referencia (...) (Armstrong y Kotler, 2013, p.258). Se utiliza la información recolectada en el sondeo cuantitativo sobre precios (muy baratos, de oportunidad, caros y muy caros) para construir el valor recomendado; el cual, según el anexo 15, está alrededor de los 37 dólares; demasiado bajo para cualquier instalación deportiva.

#### Comparación de estrategias

En vista que la estrategia de fijación de precios basada en el cliente arrojó datos insatisfactorios (el precio del comprador resultó ser demasiado bajo ya que no tenía una idea clara de cómo sería el proyecto); se optará por seleccionar la estrategia de fijación de precios basada en la competencia, que propone fijar valores entre los \$60.00 hasta los 75.00 USD mensuales por el servicio (valores obtenidos en base a una comparación del metraje cuadrado de las instalaciones, sus ofertas y entrenadores).

#### **c) Estrategia de precio de ajuste**

La estrategia de ajuste de precios a considerar será la psicológica, con el objetivo de intervenir en la decisión de compra de los consumidores a través de la lógica de precios. En primera instancia, se trata que los consumidores evalúen la decisión de

compra por medio de precios de referencia, que según *Kotler* son valores comparados por el segmento objetivo entre negocios de la misma índole; en el caso del mercado *fitness*, se busca que Apolo sea comparado con instalaciones deportivas más costosas como Physique o Balance, en vista de que son gimnasios de primera categoría con un precio superior, lo que hará que el precio de Apolo sea percibido como una “ganga”. Adicionalmente, se fijan precios conformados por números pares no exactos; ya que, de acuerdo con la psicología de los precios, los números pares son considerados como armoniosos o calmantes; y las cifras no exactas tienden a mostrar un precio menor (\$64.58 USD se relaciona con el número 64; más no con el 65).

#### d) Costos de venta

En base a los costos directos del servicio (inventarios, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) se proyecta el costo de venta anual del centro *fitness*.

Tabla 14: Proyección de costos anuales

<b>Proyección de Costos Anuales (2018 - 2022)</b>					
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Materiales usados en la prestación servicio</b>	\$ 3,308.72	\$ 4,106.46	\$ 4,759.14	\$ 5,803.01	\$ 6,777.83
<b>Costo de M.O.D.</b>	\$ 29,160.00	\$ 30,240.00	\$ 31,320.00	\$ 32,400.00	\$ 33,480.00
<b>Costos Indirectos de Fabricación (C.I.F)</b>	\$ 16,509.52	\$ 17,712.65	\$ 18,235.52	\$ 18,778.59	\$ 19,342.64
<b>Costos anuales</b>	<b>\$ 48,978.24</b>	<b>\$ 52,059.11</b>	<b>\$ 54,314.66</b>	<b>\$ 56,981.59</b>	<b>\$ 59,600.47</b>
<b>Número de participantes anual</b>	3,678	3,948	4,308	4,740	5,208
<b>Costo por participante</b>	<b>\$ 13.32</b>	<b>\$ 14.15</b>	<b>\$ 13.76</b>	<b>\$ 13.23</b>	<b>\$ 12.57</b>

#### e) Proyección y cambios de precios

Se presenta la proyección de precios anuales para un periodo de 5 años de acuerdo a las estrategias de introducción y ajuste. Se ingresa al mercado con un precio de \$70.00 USD y se ajusta cada año con valores menores, no exactos, para dinamizar las ventas y contrarrestar el impacto de la recesión económica.

Tabla 15: Proyección de ingresos según los precios

<b>Proyección de Ingresos Anual (2018 - 2022)</b>					
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ventas anuales</b>	\$ 257,460.00	\$ 264,081.72	\$ 280,020.00	\$ 307,578.60	\$ 312,480.00
<b>Precios</b>	\$ 70.00	\$ 66.89	\$ 65.00	\$ 64.89	\$ 60.00

### 5.2.3. Plaza

- a) **Estrategia de distribución:** En vista que la empresa no utilizará intermediarios para la venta de sus membresías, la estrategia de distribución no aplica.
- b) **Puntos de venta:** Tres tipos: físico, telefónico y online.

#### Punto de venta físico

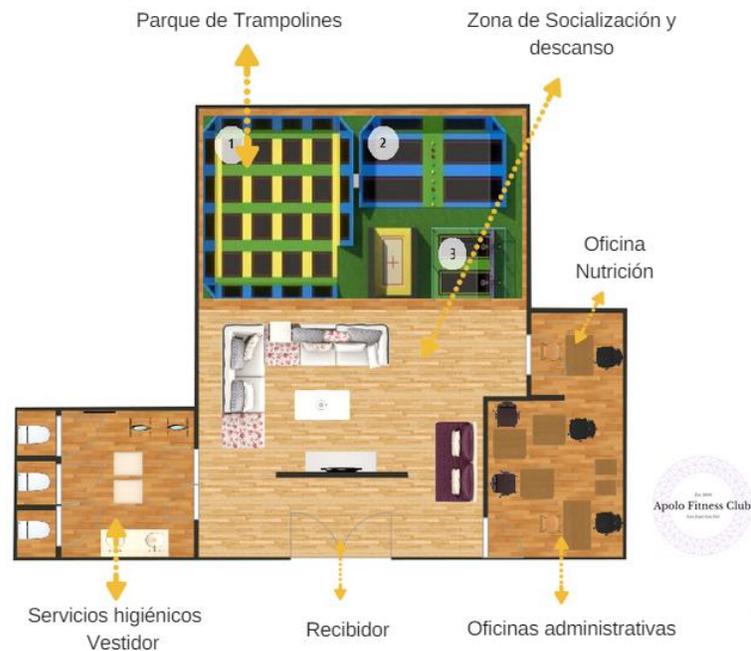


Figura 12: Plano de Apolo Cía. Ltda.

Apolo Cía. Ltda., estará ubicada en la Parroquia “Eugenio Espejo”, en el sector de Rumi pamba; segmento atractivo por ser zona residencia y de oficinas. La infraestructura se llevará a cabo dentro de un galpón (especie de bodega) de 500 m<sup>2</sup> aproximadamente. Contará con 7 áreas clave: recepción, área de entrenamiento, oficinas administrativas, área de nutrición y pesaje, zona de descanso, servicios higiénicos y parqueaderos (Figura 12). Dado que el galpón es la “coraza”, serán necesarias remodelaciones en pisos, paredes y acabados para dar la apariencia de armonía al lugar, se piensa utilizar colores claros contrastados con pisos de madera. De igual manera, la zona de descanso y los servicios higiénicos tendrán acabados de lujo, con el propósito de crear un ambiente hogareño de clase alta (Anexo16). Las oficinas contarán con 80m<sup>2</sup> adicionales donde se realizarán las ventas

presenciales y telefónicas. Finalmente, se piensa contar con un parqueadero de 10 espacios con guardianía, ya que según cifras de El Comercio “42% de los hogares quiteños poseen vehículo” (2015).

#### Punto de venta online

El punto de venta online se concentrará en dos canales; la página web oficial, donde el cliente podrá encontrar información sobre la empresa, horarios de las clases, información *fitness* - nutricional, novedades y compra online. A su vez, Facebook también será una herramienta para brindar información sobre los beneficios del gimnasio, promociones y precios.

#### **c) Estructura del canal de distribución**



Figura 13: Estructura del canal de distribución

#### **d) Tipos de canal: Directo**

Reserva telefónica de membresías con el *Fitness Club*; Oficina administrativa y comercial en Quito; y a través la Página Web Oficial o a través de Facebook. La proyección de uso de los 3 canales representa el 100% de los medios tradicionales y no tradicionales que el segmento objetivo utiliza de forma periódica.

#### **5.2.4. Mezcla Promocional**

La mezcla promocional de marketing consiste en la combinación específica de publicidad (forma pagada de promoción), relaciones públicas (buenas relaciones con los clientes), venta personal, y marketing directo (conexiones con clientes individuales) que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente su valor agregado al cliente (*Armstrong y Kotler, 2013, p.357*).

#### **Estrategia promocional en la etapa de introducción**

Dado que Apolo *Fitness Club* es un negocio nuevo en el país, se planea ingresar al mercado con una estrategia promocional intensiva, tanto por medios convencionales como no convencionales por un periodo de 5 años; en otras palabras, la estrategia de elección es la de “empujar”. A continuación la descripción.

## Publicidad

*BTL (Below the Line)*: Se espera publicitar a Apolo a través de medios de difusión no convencionales, también conocidos como marketing de guerrilla; el objetivo es promocionar los beneficios del gimnasio a través de afiches o stickers gigantes en espacios públicos como ascensores, plazas y paradas de autobús (Anexo 17). Además, se prevé presentar cuñas televisivas de 15 segundos tres veces al día, por los 5 años proyectados; el paquete a elegir se realizará con el canal Ecuavisa, durante su segmento en la mañana (mayor número de televidentes mujeres) con un costo mensual de \$1480 USD. Se adiciona la repartición de flyers y el arriendo de dos vallas publicitarias, situadas en las parroquias la Delicia y Eugenio Espejo; las cuales mostrarán personas divirtiéndose sobre un parque de trampolines.

*OTL (On the line)*: Se espera crear una página web oficial, en la cual se podrá encontrar información general de la empresa, beneficios, horarios, instructores, contactos, y lo más importante, *compra online* de mensualidades (nunca implementado en el país). Adicional a esto, se espera utilizar anuncios publicitarios en Facebook costeados en base a un presupuesto de \$600 USD anuales.

## Relaciones públicas

El manejo de las relaciones con los clientes a través de las redes sociales es la forma de más común de RP. Se usarán las páginas más conocidas de internet como *Facebook* (Posts sobre una vida saludable, beneficios de Apolo y precios) *Instagram* (imágenes promocionales del Centro *Fitness* en conjunto con información útil sobre salud, ejercicio, estilo de vida). *Snapchat* (se mostrarán videos de 10 segundos de los entrenamientos). Anexo 18

## Venta personal

Como se comentó en capítulos anteriores, se implementará al neuro marketing como estrategia principal de las ventas personalizadas; más aún, cada año, los miembros del equipo tendrán la obligación de recibir capacitaciones en temas relacionados con el servicio al cliente, psicología del consumidor y ventas.

### Marketing directo

Para incrementar las relaciones a largo plazo con el segmento objetivo, se implementará el envío de correos personalizados a los miembros actuales y potenciales de Apolo. La información contenida estará relacionada con el gimnasio, promociones vigentes, descuentos por temporadas y nuevos entrenamientos.

#### 5.2.5. Costeo de la estrategia de marketing

De las 4 P's correspondientes al Marketing Mix, solo dos generan costos para el proyecto. La variable plaza afecta al presupuesto del negocio a través del canal de venta online (pago del dominio y el hosting); además, la mezcla promocional como la publicidad, venta personal y marketing directo representan gastos también. En la Figura 22 se presenta la proyección de costos del plan de marketing para 5 años.

Tabla 16: Costeo marketing mix

<b>Costeo: Plan de Marketing</b>					
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>CANAL DIRECTO ONLINE</b>	<b>\$ 100.00</b>	<b>\$ 103.86</b>	<b>\$ 107.88</b>	<b>\$ 112.05</b>	<b>\$ 116.38</b>
Registro del dominio	\$ 20.00	\$ 20.77	\$ 21.58	\$ 22.41	\$ 23.28
Hosting	\$ 80.00	\$ 83.09	\$ 86.30	\$ 89.64	\$ 93.10
<b>PUBLICIDAD</b>	<b>\$ 40,530.00</b>	<b>\$ 42,096.08</b>	<b>\$ 43,722.67</b>	<b>\$ 45,412.12</b>	<b>\$ 47,166.84</b>
Marketing de guerrilla	\$ 4,000.00	\$ 4,154.56	\$ 4,315.09	\$ 4,481.83	\$ 4,655.01
Vallas publicitarias	\$ 12,000.00	\$ 12,463.68	\$ 12,945.28	\$ 13,445.48	\$ 13,965.02
Cuñas televisivas 15 segundos	\$ 17,760.00	\$ 18,446.25	\$ 19,159.01	\$ 19,899.31	\$ 20,668.22
Flyers publicitarios	\$ 70.00	\$ 72.70	\$ 75.51	\$ 78.43	\$ 81.46
Tercerización programador web	\$ 6,000.00	\$ 6,231.84	\$ 6,472.64	\$ 6,722.74	\$ 6,982.51
Campañas publicitarias online	\$ 100.00	\$ 103.86	\$ 107.88	\$ 112.05	\$ 116.38
Anuncios en Facebook	\$ 600.00	\$ 623.18	\$ 647.26	\$ 672.27	\$ 698.25
<b>VENTA PERSONALIZADA</b>	<b>\$ 3,000.00</b>	<b>\$ 3,115.92</b>	<b>\$ 3,236.32</b>	<b>\$ 3,361.37</b>	<b>\$ 3,491.25</b>
Capacitaciones varias neuro marketing	\$ 3,000.00	\$ 3,115.92	\$ 3,236.32	\$ 3,361.37	\$ 3,491.25
<b>MARKETING DIRECTO</b>	<b>\$ 2,196.00</b>	<b>\$ 2,280.85</b>	<b>\$ 2,368.99</b>	<b>\$ 2,460.52</b>	<b>\$ 2,555.60</b>
Tercerización: Correos directos masivos	\$ 2,196.00	\$ 2,280.85	\$ 2,368.99	\$ 2,460.52	\$ 2,555.60
<b>TOTAL MARKETING MIX ANUAL</b>	<b>\$ 45,826.00</b>	<b>\$ 47,596.72</b>	<b>\$ 49,435.85</b>	<b>\$ 51,346.06</b>	<b>\$ 53,330.07</b>

## 6. CAPÍTULO VI: FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión visión y objetivos

#### 6.1.1. Misión

Somos el *Fitness Club* que busca cambiar la forma tradicional de ejercitarse, mediante nuevas formas de entrenamiento sobre trampolines; que muestran a nuestros clientes de Quito, que una vida sana no es imposible de alcanzar y, en conjunto con nuestros entrenadores profesionales, buscamos el bienestar físico y mental que nuestro segmento objetivo siempre había soñado.

#### 6.1.2. Visión

Para el año 2022, convertirnos en el *Fitness Club* de elección entre la población ecuatoriana en cuanto a entrenamientos innovadores, divertidos y efectivos; facilitando el bienestar físico y mental a todos nuestros abonados.

#### 6.1.3. Objetivos

Tabla 17: Conjunto de objetivos Apolo a corto, mediano y largo plazo

CORTO PLAZO	Tener una marca más conocida en comparación con los rivales para el año 2019 a través de un excelente manejo de la mezcla promocional.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Gasto marketing}}$
	Afiliar al 80% de los clientes potenciales del negocio	$\frac{\text{Clientes inscritos}}{\text{Posibles clientes}}$
MEDIANO PLAZO	Incrementar las ganancias anuales después de impuestos en 5% más para el 2022 mediante un incremento en la línea de servicios de Apolo Cía. Ltda.	$\frac{UN\ 2 - UN\ 1}{UN\ 1}$
	Aumentar 1.25% más la capacidad instalada del gimnasio para el año 2021.	$\frac{\text{Capacidad ocupada}}{\text{Capacidad total}}$
LARGO PLAZO	Ganar 3% más de la participación del mercado para el 2025, mejorando el desempeño y la calidad del servicio de Apolo Cía. Ltda.	$\frac{\text{Ventas empresa}}{\text{Ventas industria}}$

## 6.2. Procesos de operaciones

### 6.2.1. Capacidad instalada

El gimnasio posee aforo para 20 clientes por clase (1 hora); por lo que la capacidad instalada al 100% del gimnasio serían 1200 clientes por mes (20 clientes por 60 clases); no obstante, en un escenario menos optimista se establece el supuesto que el gimnasio funcionará al 25% de su capacidad (en base al estudio realizado de la competencia); es decir, 300 clientes al mes, lo que crea un resultado más realista a la situación del entorno.

### 6.2.2. Secuencia de procesos

Con referencia a la cadena de valor genérica, se establecen las actividades primarias y de apoyo del *Fitness Club*; recuérdese que en el caso específico de los gimnasios, existen actividades *back office* (administrativas) y *front office* (relacionadas con el cliente).



Figura 14: Cadena de valor genérica  
Tomado de: Administración estratégica, Thompson.

Tabla 18 Desglose de la Cadena de Valor *Back Office*

CADENA DE VALOR: BACK OFFICE	
ABASTECIMIENTO	<b>Cadena de Abastecimiento Gimnasio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento de productos de higiene para el baño y vestidores: papel higiénico, jabones de baño, toallas de papel, desinfectantes, aromatizantes.</li> </ul>
	<b>Cadena de Abastecimiento Oficina:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento de suministros de oficina varios.</li> </ul>

	<p><b>Cadena de Abastecimiento Zona de descanso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento de productos varios: botellones de agua, vasos plásticos, aromatizantes.</li> </ul>
LIMPIEZA	<p><b>Limpieza instalaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza exhaustiva del parque de trampolines, área administrativa y área comunal. Cambio de productos de limpieza terminados, reubicación correcta de la maquinaria utilizada.</li> </ul>
ADM	<p><b>Actividades, costos y activos relacionados con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de las instalaciones (limpieza, seguridad, orden)</li> <li>- Contabilidad</li> <li>- Gestión del sistema de información de los miembros</li> </ul>
RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones</li> </ul>
I & D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar nuevos tipos de entrenamientos, los cuales puedan ser ejecutados sobre las camas de trampolines.</li> <li>- Mejora de los formatos de entrenamiento actual</li> <li>- Mejora de los sistemas de bases de datos para envío de información</li> </ul>

Tabla 19 Desglose de la Cadena de Valor *Front Office*

#### CADENA DE VALOR: FRONT OFFICE

VENTAS	<p><b>Ventas y Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuro marketing: enfatizar el primer contacto con los clientes potenciales en base de relaciones personalizadas enfocadas en sus necesidades; tours por todo el gimnasio, mostrando las características del mismo.</li> <li>- Publicidad pagada: marketing de guerrilla (no convencional) en espacios públicos.</li> <li>- Publicidad no pagada: Redes sociales tradicionales: <i>Facebook y Twitter</i>. Redes sociales no tradicionales: <i>YouTube, Instagram, Snapchat</i></li> <li>- Envío de mails personalizados con la información del gimnasio</li> <li>- Cabe recalcar que la publicidad pagada o no pagada transmitirán no solo la idea del negocio, sino también la importancia del ejercicio, las posibles enfermedades y los cambios que el ejercicio puede tener en las personas.</li> </ul>
--------	---

<b>ENTRENAMIENTO</b>	<b>Tipos de entrenamiento disponibles sobre trampolines</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aeróbicos</li> <li>- Baile</li> <li>- <i>Power</i></li> <li>- <i>Kick Boxing</i></li> <li>- Tiro Libre</li> <li>- Juegos (<i>Dodge ball, volley ball, parkour, salto libre</i>)</li> </ul>
<b>NUTRICION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico del paciente a través del pesaje, historial médico y afecciones presentes.</li> <li>- Entrega de una dieta balanceada de acuerdo a las necesidades del cliente</li> <li>- Seguimiento de resultados y cambio de recetas.</li> </ul>
<b>SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesaje</li> <li>- Recomendaciones</li> <li>- Cambio de planes de nutrición y ejercicio</li> </ul>

### 6.2.3. Flujograma

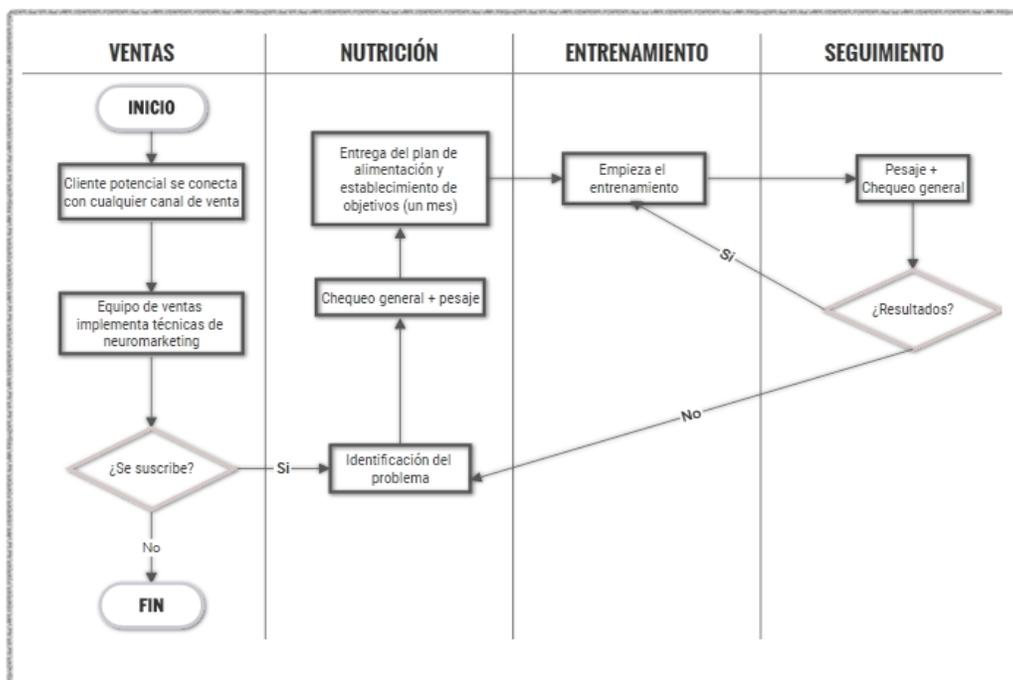


Figura 15: Flujograma proceso de venta y entrenamiento.

### 6.3. Infraestructura y bienes

El parque de trampolines será instalado dentro de un Galpón de 500 m<sup>2</sup> ubicado en el sector Rumi pamba. Contará con 7 secciones: zona *Fitness* (parque de trampolines), zona de descanso, vestidores, servicios higiénicos, oficinas administrativas y operaciones, recepción y parqueaderos (#10). Todas las áreas presentadas serán construidas desde cero, con excepción de los servicios higiénicos y parqueaderos, mismos que serán remodelados de acuerdo a la temática del gimnasio (Anexo 16).

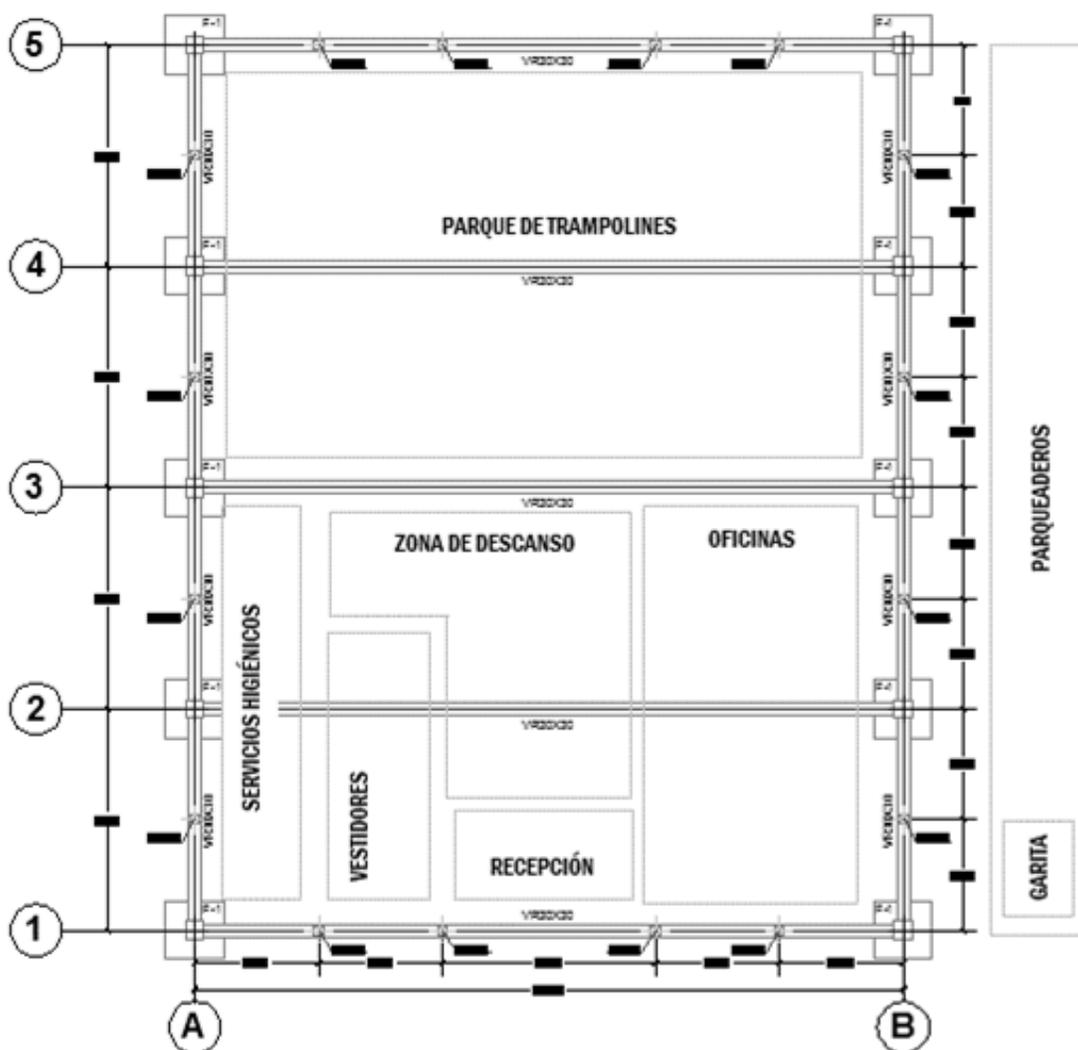


Figura 16: Plano galpón con división de sectores  
Adaptado de: BiblioCAD

En cuanto a los activos tangibles complementarios del proyecto se encuentran: Equipamiento deportivo adicional: mancuernas, pesas, ligas pelotas; Equipos de computación: computadoras, impresoras, teléfonos, parlantes; Muebles y enseres: escritorios, sillas, bancas, organizadores, entre otros.

El detalle de los 25 activos requeridos para empezar las actividades (cantidad, valor unitario y valor total) se encuentra detallado en la Tabla 20.

La cantidad total obtenida, es decir \$203.197 USD representa el valor de “propiedad, planta y equipo” que pertenece a la inversión inicial del proyecto.

Tabla 20 Activos Tangibles Apolo.

Activos Tangibles						
Grupo	Activo	Cantidad	Unidad de medida	Valor Unitario	Total	Vida útil (años)
<b>Edificaciones</b>					<b>\$ 155,000.00</b>	
	Galpón/Bodega	1	unidad	\$ 155,000.00	\$ 155,000.00	20
<b>Maquinaria y Equipo</b>					<b>\$ 41,648.08</b>	
	Parque de trampolines	260	metros cuadrados	\$ 41,098.27	\$ 41,098.27	10
	Pesas de tobillo	25	unidades	\$ 7.11	\$ 177.75	5
	Mancuerna de vinil	25	pares	\$ 4.99	\$ 124.75	5
	Tubo expande lighth	25	unidades	\$ 7.73	\$ 193.25	5
	Pelota de básquet	2	unidades	\$ 17.03	\$ 34.06	3
	Pelota de plástico fitness	5	unidades	\$ 4.00	\$ 20.00	3
<b>Equipos de Computación</b>					<b>\$ 2,155.23</b>	
	Computador Laptop hp	4	unidades	\$ 469.29	\$ 1,877.16	3
	Impresora láser	1	unidades	\$ 139.47	\$ 139.47	3
	Teléfonos inalámbricos x 3	1	paquete	\$ 109.65	\$ 109.65	3
	Parlantes x 3	1	paquete	\$ 28.95	\$ 28.95	3
<b>Muebles y Enseres</b>					<b>\$ 4,394.00</b>	
	Escritorio de oficina	4	unidades	\$ 210.00	\$ 840.00	10
	Counter para recepción	1	unidades	\$ 250.00	\$ 250.00	10
	Archivador	1	unidades	\$ 294.00	\$ 294.00	10
	Sillas de oficina	5	unidades	\$ 160.00	\$ 800.00	10
	Sillas extras	5	unidades	\$ 130.00	\$ 650.00	10
	Juego de sala	1	juego	\$ 820.00	\$ 820.00	10
	Mesa de centro	1	unidades	\$ 60.00	\$ 60.00	10
	Especios	1	unidades	\$ 120.00	\$ 120.00	10
	Bancas para vestidor	2	unidades	\$ 50.00	\$ 100.00	10
	Casilleros de madera	1	unidades	\$ 150.00	\$ 150.00	10
	Dispensador de papel higiénico	5	unidades	\$ 25.00	\$ 125.00	5
	Dispensador de toalla de papel	2	unidades	\$ 25.00	\$ 50.00	5
	Dispensador de jabón	3	unidades	\$ 17.00	\$ 51.00	5
	Dispensador de antibacterial	2	unidades	\$ 17.00	\$ 34.00	5
	Tachos de basura acero	5	unidades	\$ 10.00	\$ 50.00	5
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 203,197.31</b>	

## 6.4. Estructura Organizacional

### 6.4.1. Personal

Para comenzar las actividades operacionales son necesarias 8 personas, las cuales estarán divididas por dos departamentos: *back office* y *front office*.

Dentro del *back office* se encuentran: el Gerente General, Contador, Ingeniero Comercial, y la Recepcionista; por el lado del *front office*, se encuentran los Instructores y la Nutricionista.

Se detallan los sueldos correspondientes al personal administrativo (Figura 17): en la sección 6.4.4 se especifican las obligaciones de dichos puestos.

Cargo	Sueldo/Salario	Número de empleados	Clasificación	Tipo de Costo
Gerente General	\$ 1,100.00	1	Gasto Administrativo	Costo Fijo
Contador	\$ 800.00	1	Gasto Administrativo	Costo Fijo
Gerente Comercial	\$ 900.00	1	Gasto Administrativo	Costo Fijo
Nutricionista	\$ 700.00	1	C.I.F	Costo Fijo
Recepcionista	\$ 366.00	1	Gasto Administrativo	Costo Fijo
Entrenadores	13.50/hora	3	M.O.D	Costo variable

Figura 17: Descripción preliminar sueldos

### 6.4.2. Estructura legal

Se fundará a Apolo como una Compañía limitada; dado que el proceso de inscripción es mucho más sencillo; además, este tipo de estructura legal va mucho más acorde para pequeñas y medianas empresas. De acuerdo a la ley de compañías, el proyecto puede ser fundado entre 3 o más personas, y cada uno de los contribuyentes tiene la obligación de responder únicamente por su aporte individual. (2014)

En cuanto a los pasos a seguir, en primer lugar se registrará a la empresa en el Registro Mercantil; posterior a eso, se obtendrá el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en las oficinas del Servicio de Rentas Internas “SRI”. (Ley de Compañías, 2014).

### 6.4.3. Política de pago

Apolo Cía. Ltda., otorgará crédito directo a sus clientes, con el propósito de dinamizar las ventas. La política de pago al gimnasio será: 30% al contado y 70% a crédito (cancelado después de 30 días).

### 6.4.4. Diseño organizacional

La estructura organizacional para el *Fitness Club* será “funcional jerárquica”; ya que se busca que los departamentos trabajen en líneas funcionales.

En este tipo de diseño, los administradores reportan al gerente general información relevante sobre las obligaciones de todo el equipo; más aún, el diseño es óptimo para el funcionamiento correcto del gimnasio, en vista que todos los integrantes podrán trabajar de manera ordenada y en conjunto.

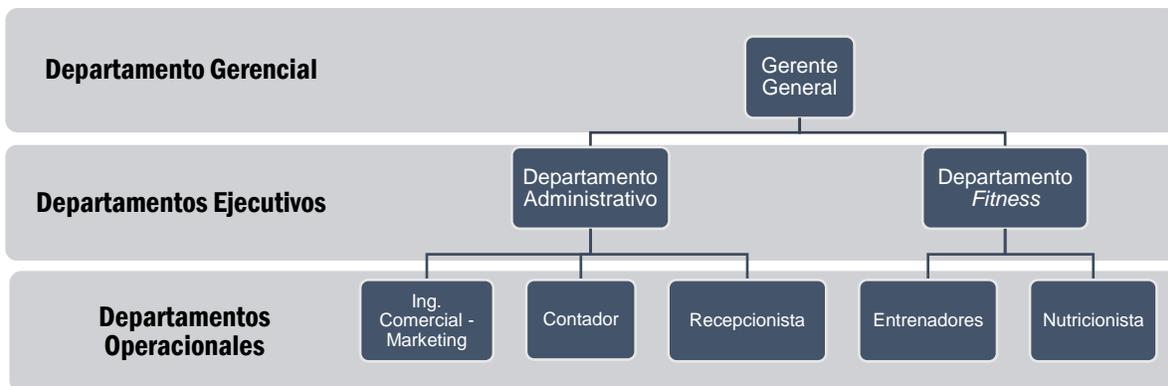


Figura 18: Organigrama Apolo Cía. Ltda.

A continuación, se especifican en detalle las funciones de cada uno de los miembros directos e indirectos de Apolo Cía. Ltda.

Tabla 21: Responsabilidades del equipo de trabajo

## ORGANIGRAMA

N°	Departamento	Cargo	Funciones
1	Dpto. Gerencial	Gerente General (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser el representante legal de Apolo Cia. Ltda.</li> <li>- Gestionar los procesos de la empresa mediante dirección estratégica.</li> <li>- Crear un código de trabajo, donde se enmarcarán las obligaciones y derechos de todo el personal (administrativo y operacional).</li> <li>- Definir políticas de administración</li> <li>- Administrar el personal de la empresa y al tercerizado (Recursos Humanos)</li> <li>- Mantener la armonía entre departamentos</li> <li>- Velar por el cumplimiento de las normativas impuestas</li> <li>- Relaciones públicas</li> </ul>
2	Dpto. Ejecutivo	Ing. Comercial (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuromarketing y ventas</li> <li>- Manejo de las redes sociales de Apolo Cía. Ltda.</li> <li>- Manejo de la página web de Apolo Cía. Ltda.</li> <li>- Tour clientes nuevos y explicación del negocio</li> <li>- Relaciones Públicas</li> <li>- Apoyo a la Gerencia General</li> <li>-</li> </ul>
3	Dpto. Ejecutivo	Contador (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilizar ingresos, egresos, activos y pasivos.</li> <li>- Llevar libros contables</li> <li>- Presentación de estados financieros</li> <li>- Verificación de facturas</li> <li>- Revisión planillas de retención de impuestos</li> <li>- Declaración del IVA</li> <li>- Elaboración de pagos (cheques)</li> </ul>
4	Dpto. Ejecutivo	Recepcionista (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir a los clientes (nuevos y antiguos)</li> <li>- Mantener un registro de ingreso de todos los clientes.</li> <li>- Responder, registrar y recibir llamadas</li> <li>- Gestión del email general de la empresa</li> <li>- Recibir facturas</li> <li>- Informar a la gerencia de cualquier anomalía</li> <li>- Apoyo al área Administrativa</li> </ul>
5	Dpto. Operacional	Entrenadores (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impartir las clases requeridas</li> <li>- Vigilar por la seguridad de los clientes durante las clases</li> <li>- Ayudar al personal en los entrenamientos</li> <li>- Resolver cualquier inquietud o duda del cliente</li> </ul>
6	Dpto. Operacional	Nutricionista (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis previo del cuadro del cliente</li> <li>- Recomendar una dieta balanceada de acuerdo a las necesidades de las persona</li> <li>- Contar con un registro de los avances de los clientes.</li> </ul>

## 7. CAPÍTULO VII: PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.

#### 7.1.1. Ingresos

En base al porcentaje de demanda insatisfecha (96.5%) obtenida en la segmentación de mercados (capítulo 5), se calcula la participación esperada del centro *fitness*. En otras palabras, en el 2017, el mercado meta (hombres y mujeres) es de 32.101 personas; de dicho valor, 30.973 representan la demanda insatisfecha; ahora, en base al market share de la industria se calcula que la participación de Apolo podrá llegar al 12% para el primer año, es decir 3605 personas. En términos mensuales, la participación de mercado para enero del 2017 es de 300 personas, multiplicado por el precio de inicio descremado (\$70 USD) se obtienen las ventas mensuales. Para años posteriores, el crecimiento se establece en base de la estacionalidad de las ventas (la tasa de crecimiento es mayor en agosto, septiembre, diciembre y enero). A continuación se presenta la proyección de ingresos para los 5 años del proyecto:

Tabla 22: Proyección de ingresos

Proyección de Ingresos Anual (2018 - 2022)					
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas anuales	\$ 257,460.00	\$ 264,081.72	\$ 280,020.00	\$ 307,578.60	\$ 312,480.00
	2.57%	6.04%	9.84%	1.59%	

#### 7.1.2. Costos

El costo de venta proyectado para el proyecto está conformado por los inventarios de materiales (mercadería de limpieza), costo de mano de obra directa (entrenadores) y los costos indirectos de fabricación (sueldo de la nutricionista, servicio de agua potable, luz eléctrica y la depreciación de la maquinaria); monto que asciende hasta los \$59,600 USD para el año 5 (Tabla 23).

Tabla 23: Proyección de costos

Proyección de Costos Anuales (2018 - 2022)					
	2018	2019	2020	2021	2022
Materiales usados en la prestación servicio	\$ 3,308.72	\$ 4,106.46	\$ 4,759.14	\$ 5,803.01	\$ 6,777.83
Costo de M.O.D.	\$ 29,160.00	\$ 30,240.00	\$ 31,320.00	\$ 32,400.00	\$ 33,480.00
Costos Indirectos de Fabricación (C.I.F)	\$ 16,509.52	\$ 17,712.65	\$ 18,235.52	\$ 18,778.59	\$ 19,342.64
<b>Costos anuales</b>	<b>\$ 48,978.24</b>	<b>\$ 52,059.11</b>	<b>\$ 54,314.66</b>	<b>\$ 56,981.59</b>	<b>\$ 59,600.47</b>

### 7.1.3. Gastos

Los gastos de Apolo se dividen en tres categorías: administrativos, ventas y financieros. Entre los gastos administrativos figuran los sueldos y salarios, servicios profesionales a terceros, servicios básicos complementarios (telefonía e internet) y suministros de oficina; el gasto de ventas es representado por el marketing mix (presupuestado en la sección 5.2.5); y por último, las depreciaciones de muebles de enseres y equipos de computación son los gastos financieros.

Tabla 24: Gastos operacionales

Gastos Operacionales	\$ 113,398.69	\$ 120,697.31	\$ 124,990.94	\$ 129,450.48	\$ 134,082.38
Gastos Sueldos y salarios	\$ 46,858.11	\$ 51,899.16	\$ 53,847.97	\$ 55,872.09	\$ 57,974.47
Gastos Servicios Profesionales y/o de terceros	\$ 9,000.00	\$ 9,347.76	\$ 9,708.96	\$ 10,084.11	\$ 10,473.76
Gastos Servicios Básicos Complementarios	\$ 2,400.00	\$ 2,492.74	\$ 2,589.06	\$ 2,689.10	\$ 2,793.00
Gastos Suministros oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,246.37	\$ 1,294.53	\$ 1,344.55	\$ 1,396.50
Gasto Marketing mix	\$ 45,826.00	\$ 47,596.72	\$ 49,435.85	\$ 51,346.06	\$ 53,330.07
Gastos Depreciación	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58

## 7.2. Inversión inicial, capital trabajo, estructura capital

### 7.2.1. Inversión inicial

El rubro total de inversión inicial asciende a los \$ 211,512.31 USD; misma que será financiado 50% con capital propio (aporte socios) y 50% con deuda emitida por una entidad bancaria privada; entre los rubros se encuentran:

- *Gastos de constitución (2.32%)*: honorarios del abogado, registro de la marca, inscripción registro mercantil, gastos notariales, cuenta de integración, gastos extras y compra de medias especiales para los clientes.
- *Propiedad, planta y equipo (96.07%)*: edificaciones (galpón), maquinaria, equipos de computación y, muebles & enseres.
- *Servicios a terceros iniciales (0.99%)*: servicios de ensamble y adecuaciones.
- *Gastos efectivos (0.61%)*: monto para solventar actividades diarias.

### 7.2.2. Capital de trabajo

El Capital Neto Operativo fue calculado en base a la fórmula: activos corrientes, menos efectivo, menos pasivos corrientes.

Tabla 25: Proyección capital de trabajo

Capital de Trabajo							
	0	2018	2019	2020	2021	2022	
Valoración de la empresa	\$ 211,763.85	\$ 254,691.81	\$ 291,984.06	\$ 335,285.53	\$ 391,670.48	\$ 444,436.50	
Capital de trabajo	\$ -	\$ 12,196.12	\$ 12,133.01	\$ 12,139.67	\$ 12,641.71	\$ 12,290.93	

### 7.2.3. Estructura de capital

La estructura de capital cambia a través de los años proyectados; la amortización de la deuda va decreciendo; para el 2022, la deuda tan solo representa el 1.52% del valor de la empresa.

Tabla 26: Estructura de capital

Estructura de capital							
Valoración de la empresa	\$ 211,763.85	\$ 254,691.81	\$ 291,984.06	\$ 335,285.53	\$ 391,670.48	\$ 444,436.50	
Deuda	50.06%	36.05%	25.14%	15.97%	8.14%	1.52%	
Capital	49.94%	63.95%	74.86%	84.03%	91.86%	98.48%	

## 7.3. Proyección de Estados Financieros

### 7.3.1. Estado de Resultados

Tabla 27: Proyección Estado de Resultados

Estado de Resultados Anual						
	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Ingresos</b>						
Ventas	\$ 257,460.00	\$ 264,081.72	\$ 280,020.00	\$ 307,578.60	\$ 312,480.00	
Costo de ventas	\$ 48,978.24	\$ 52,059.11	\$ 54,314.66	\$ 56,981.59	\$ 59,600.47	
Utilidad Bruta	\$ 208,481.76	\$ 212,022.61	\$ 225,705.34	\$ 250,597.01	\$ 252,879.53	
<b>Gastos Operacionales</b>	\$ 113,398.69	\$ 120,697.31	\$ 124,990.94	\$ 129,450.48	\$ 134,082.38	
Gastos Sueldos y salarios	\$ 46,858.11	\$ 51,899.16	\$ 53,847.97	\$ 55,872.09	\$ 57,974.47	
Gastos Servicios Profesionales y/o de terceros	\$ 9,000.00	\$ 9,347.76	\$ 9,708.96	\$ 10,084.11	\$ 10,473.76	
Gastos Servicios Básicos Complementarios	\$ 2,400.00	\$ 2,492.74	\$ 2,589.06	\$ 2,689.10	\$ 2,793.00	
Gastos Suministros oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,246.37	\$ 1,294.53	\$ 1,344.55	\$ 1,396.50	
Gasto Marketing mix	\$ 45,826.00	\$ 47,596.72	\$ 49,435.85	\$ 51,346.06	\$ 53,330.07	
Gastos Depreciación	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	
<b>Utilidad antes de intereses, impuestos y participación</b>	\$ 95,083.08	\$ 91,325.29	\$ 100,714.40	\$ 121,146.53	\$ 118,797.15	
<b>Intereses</b>						
Intereses	\$ 8,945.70	\$ 7,278.94	\$ 5,453.29	\$ 3,453.61	\$ 1,263.30	
Utilidad antes de Impuestos y Participación	\$ 86,137.38	\$ 84,046.35	\$ 95,261.11	\$ 117,692.92	\$ 117,533.85	
15% Participación Trabajadores	\$ 12,920.61	\$ 12,606.95	\$ 14,289.17	\$ 17,653.94	\$ 17,630.08	
Utilidad antes de Impuestos	\$ 73,216.77	\$ 71,439.40	\$ 80,971.94	\$ 100,038.98	\$ 99,903.77	
<b>Impuestos</b>						
22% Impuesto a la Renta	\$ 16,107.69	\$ 15,716.67	\$ 17,813.83	\$ 22,008.58	\$ 21,978.83	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 57,109.08	\$ 55,722.73	\$ 63,158.11	\$ 78,030.41	\$ 77,924.94	

Como se aprecia en la Figura 34, el Estado de Resultados de Apolo Fitness Club presenta utilidades desde el año 1; el crecimiento de las ganancias para el año 5 supera los 6.4 puntos porcentuales. Sobresale el año 2021 por su alta utilidad (la más alta de todos los periodos analizados); para el 2022 ya denota un ligero decrecimiento; efecto explicado por la disminución de la novedad del gimnasio. Un factor a recalcar sobre las utilidades del proyecto, es que estas son positivas a causa de los bajos valores del costo de venta, que representan apenas el 19% de los ingresos totales.

Entre los gastos operacionales más importantes se encuentran: gasto en sueldos & salarios y marketing mix, los cuales representan el 41.32% y el 40.41% respectivamente

### 7.3.2. Estado de Situación Financiera

Tabla 28: Proyección Estado de Situación

<b>Estado de Situación Anual</b>						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos</b>	\$ 211,763.85	\$ 254,691.81	\$ 291,984.06	\$ 335,285.53	\$ 391,670.48	\$ 444,436.50
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 8,566.54	\$ 59,609.08	\$ 105,015.91	\$ 154,222.67	\$ 218,722.19	\$ 279,602.79
Efectivo	\$ 8,315.00	\$ 43,858.04	\$ 88,607.20	\$ 136,687.04	\$ 199,353.39	\$ 260,576.79
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 15,435.00	\$ 16,013.47	\$ 17,062.50	\$ 18,805.12	\$ 19,026.00
Inventario	\$ 251.54	\$ 316.04	\$ 395.24	\$ 473.13	\$ 563.68	\$ -
<b>Activos No Corrientes</b>	\$ 203,197.31	\$ 195,082.73	\$ 186,968.15	\$ 181,062.87	\$ 172,948.29	\$ 164,833.71
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 203,197.31	\$ 203,197.31	\$ 203,197.31	\$ 205,406.60	\$ 205,406.60	\$ 205,406.60
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 8,114.58	\$ 16,229.16	\$ 24,343.73	\$ 32,458.31	\$ 40,572.89
<b>Pasivos</b>	\$ 106,007.70	\$ 91,826.57	\$ 73,396.09	\$ 53,539.45	\$ 31,893.99	\$ 6,735.07
<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ 251.54	\$ 3,554.92	\$ 4,275.70	\$ 5,395.96	\$ 6,727.09	\$ 6,735.07
Cuentas por pagar proveedores	\$ 251.54	\$ 316.04	\$ 395.24	\$ 473.13	\$ 563.68	\$ -
Cuentas por pagar empleados	\$ -	\$ 610.00	\$ 1,220.00	\$ 1,830.00	\$ 2,440.00	\$ 3,050.00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 2,628.88	\$ 2,660.46	\$ 3,092.83	\$ 3,723.41	\$ 3,685.07
<b>Pasivos No Corrientes</b>	\$ 105,756.16	\$ 88,271.65	\$ 69,120.39	\$ 48,143.49	\$ 25,166.90	\$ -
Préstamo a largo plazo	\$ 105,756.16	\$ 88,271.65	\$ 69,120.39	\$ 48,143.49	\$ 25,166.90	\$ -
<b>Patrimonio</b>	\$ 105,756.16	\$ 162,865.24	\$ 218,587.97	\$ 281,746.09	\$ 359,776.49	\$ 437,701.43
Capital	\$ 105,756.16	\$ 105,756.16	\$ 105,756.16	\$ 105,756.16	\$ 105,756.16	\$ 105,756.16
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ 57,109.08	\$ 112,831.82	\$ 175,989.93	\$ 254,020.34	\$ 331,945.28
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

El activo corriente está conformado por el efectivo, inventario en materiales y las cuentas por cobrar de Apolo; el valor con más relevancia es el flujo de efectivo (97% de los activos corrientes aprox.). En referencia a los activos no corrientes, la depreciación correspondiente para la propiedad, planta y equipo es lineal; las cuentas por pagar a los proveedores están representadas únicamente por los materiales de limpieza, que se reemplazan cada mes.

Por parte de los pasivos no corrientes, la deuda a largo plazo (50% de la inversión inicial) se contrae en 2017 y su pago concluye en 2022. El capital propio no sufre cambios; y el total de las ganancias son acumuladas durante los 5 años del proyecto (Tabla 28).

### 7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 29: Proyección Estado de Flujo de Efectivo

<b>Estado de Flujo de Efectivo anual</b>							
	<b>0</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
<b>Flujo Operacional</b>	\$ -	\$ 53,027.54	\$ 63,900.43	\$ 71,266.03	\$ 85,642.94	\$ 86,390.30	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -	\$ 57,109.08	\$ 55,722.73	\$ 63,158.11	\$ 78,030.41	\$ 77,924.94	
+ <b>Gastos No Efectivos</b>					\$ -	\$ -	
Gastos Depreciación	\$ -	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	\$ 8,114.58	
- <b>Δ Cuentas por Cobrar</b>	\$ -	-\$ 15,435.00	-\$ 578.47	-\$ 1,049.03	-\$ 1,742.62	-\$ 220.88	
- <b>Δ Inventario</b>					\$ -	\$ -	
Inventario Materia Prima e Insumos	-\$ 251.54	-\$ 64.50	-\$ 79.20	-\$ 77.89	-\$ 90.55	\$ 563.68	
+ <b>Δ Cuentas por Pagar</b>					\$ -	\$ -	
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 251.54	\$ 64.50	\$ 79.20	\$ 77.89	\$ 90.55	-\$ 563.68	
Cuentas por pagar Empleados	\$ -	\$ 610.00	\$ 610.00	\$ 610.00	\$ 610.00	\$ 610.00	
Cuentas por pagar IESS	\$ -	\$ 2,628.88	\$ 31.58	\$ 432.37	\$ 630.58	-\$ 38.34	
					\$ -	\$ -	
<b>Flujo de Inversión</b>	-\$ 203,197.31	\$ -	\$ -	-\$ 2,209.29	\$ -	\$ -	
Activos Fijos	-\$ 203,197.31	\$ -	\$ -	-\$ 2,209.29	\$ -	\$ -	
<b>Flujo de Financiamiento</b>	\$ 211,512.31	-\$ 17,484.50	-\$ 19,151.26	-\$ 20,976.91	-\$ 22,976.59	-\$ 25,166.90	
+ Δ Préstamo a largo plazo	\$ 105,756.16	-\$ 17,484.50	-\$ 19,151.26	-\$ 20,976.91	-\$ 22,976.59	-\$ 25,166.90	
+ Δ Capital	\$ 105,756.16	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>INCREMENTO NETO DE EFECTIVO</b>	\$ 8,315.00	\$ 35,543.04	\$ 44,749.17	\$ 48,079.83	\$ 62,666.35	\$ 61,223.40	
Efectivo Principio del Periodo	\$ -	\$ 8,315.00	\$ 43,858.04	\$ 88,607.20	\$ 136,687.04	\$ 199,353.39	
<b>Total Efectivo Final del Periodo</b>	\$ 8,315.00	\$ 43,858.04	\$ 88,607.20	\$ 136,687.04	\$ 199,353.39	\$ 260,576.79	

Los gastos operativos del Flujo de Efectivo son los rubros que representan mayores egresos en los 5 años proyectados, seguidos por el pago de la deuda; sin embargo, a lo largo del proyecto, se mantiene la liquidez operativa gracias a las ventas. En el año 2020, se da una reinversión de equipo de computación y equipo deportivo. La inversión inicial en capital de trabajo es de \$ 1300 USD; la cual se adiciona al flujo de efectivo neto de cada período (dinero que se mantiene para operaciones diarias).

### 7.3.4. Flujo de Caja

Tabla 30: Flujo de Caja

<b>Flujo de caja del proyecto</b>	<b>0</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	\$ -	\$ 95,083.08	\$ 91,325.29	\$ 100,714.40	\$ 121,146.53	\$ 118,797.15
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 11,929.49	\$ 11,929.49	\$ 11,929.49	\$ 11,929.49	\$ 11,929.49
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 12,920.61	\$ 12,606.95	\$ 14,289.17	\$ 17,653.94	\$ 17,630.08
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 16,107.69	\$ 15,716.67	\$ 17,813.83	\$ 22,008.58	\$ 21,978.83
(=) <b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	\$ -	\$ <b>77,984.28</b>	\$ <b>74,931.17</b>	\$ <b>80,540.90</b>	\$ <b>93,413.51</b>	\$ <b>91,117.74</b>
<b>VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>						
Inversión de Capital de Trabajo Neto	-\$ 1,300.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Capital de Trabajo Neto	\$ -	-\$ 12,196.12	\$ 63.12	-\$ 6.66	-\$ 502.04	\$ 350.78
(+) Recuperación de Capital de Trabajo Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,590.93
Variación	-\$ <b>1,300.00</b>	-\$ <b>12,196.12</b>	\$ <b>63.12</b>	-\$ <b>6.66</b>	-\$ <b>502.04</b>	\$ <b>13,941.71</b>
<b>GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>						
Inversiones	-\$ 203,197.31	\$ -	\$ -	-\$ 2,209.29	\$ -	\$ -
(+) Recuperación galpón	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133,302.13
(+) Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21,167.84
(+) Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,773.55
(+) Recuperación muebles y enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,969.88
Capex	-\$ <b>203,197.31</b>	\$ -	\$ -	-\$ <b>2,209.29</b>	\$ -	\$ <b>159,213.39</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	-\$ <b>204,497.31</b>	\$ <b>65,788.15</b>	\$ <b>74,994.28</b>	\$ <b>78,324.95</b>	\$ <b>92,911.47</b>	\$ <b>264,272.84</b>
	-\$ <b>204,497.31</b>	-\$ <b>138,709.16</b>	-\$ <b>63,714.87</b>	\$ <b>14,610.07</b>	\$ <b>107,521.54</b>	\$ <b>371,794.38</b>

### 7.4. Proyección de Flujos del Inversionista

Tabla 31: Flujo del Inversionista

<b>Flujo de caja del inversionista</b>	<b>0</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Flujo de caja del Inversionista	-\$ 204,497.31	\$ 65,788.15	\$ 74,994.28	\$ 78,324.95	\$ 92,911.47	\$ 264,272.84
(+) Préstamo	\$ 105,756.16	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	-\$ 8,945.70	-\$ 7,278.94	-\$ 5,453.29	-\$ 3,453.61	-\$ 1,263.30
(-) Amortización del capital	\$ -	-\$ 17,484.50	-\$ 19,151.26	-\$ 20,976.91	-\$ 22,976.59	-\$ 25,166.90
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ 3,014.70	\$ 2,453.00	\$ 1,837.76	\$ 1,163.87	\$ 425.73
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	-\$ <b>98,741.16</b>	\$ <b>42,372.66</b>	\$ <b>51,017.08</b>	\$ <b>53,732.51</b>	\$ <b>67,645.14</b>	\$ <b>238,268.37</b>
	-\$ <b>98,741.16</b>	-\$ <b>56,368.50</b>	-\$ <b>5,351.41</b>	\$ <b>48,381.09</b>	\$ <b>116,026.23</b>	\$ <b>354,294.60</b>

### 7.4.1. Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 32: Cálculo de la tasa de descuento

CAPM	25.96%	24.18%	23.05%	22.26%	21.69%
WACC	18.78%	19.63%	20.34%	20.94%	21.46%

PROYECTO		INVERSIONISTA	
VAN	\$ 99,601.11	VAN	\$ 107,375.00
IR	\$ 1.49	IR	\$ 2.09
TIR	35.89%	TIR	56.41%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3.69	PERIODO DE RECUPERACIÓN	3.10

A partir del flujo de caja del proyecto y del inversionista (Figura 37 y 38) se calculan las tasas de descuento de WACC y CAPM para evaluar el negocio. (Anexo 39). Para veracidad del cálculo, se calcula una tasa de WACC y CAPM para cada año.

#### Flujo de caja del proyecto

El VAN del proyecto a 5 años es de \$ 99,601; valor positivo que indica que el proyecto es rentable; la TIR (tasa interna de retorno) es de 35.89%, superior al WACC del último año (21.46%), lo que también es un índice de rentabilidad. El IR (Índice de Rentabilidad) es de 1.49; en otras palabras, por cada dólar invertido en el proyecto, se ganan 49 centavos. Por último, el periodo de recuperación será a mediados del año 3.

#### Flujo de cada del inversionista:

El VAN del inversionista a 5 años es de \$ 107,375; de igual manera, el valor positivo indica rentabilidad; la TIR (tasa interna de retorno) es de 56.41%, superior al CAPM del último año (21.69%), lo que también es un índice de rentabilidad. El IR (Índice de Rentabilidad) es de 2.09; en otras palabras, por cada dólar invertido en el proyecto, se ganan 1 dólar y 9 centavos. Por último, el periodo de recuperación será a inicios del año 3.

## 7.5. Índices financieros

Tabla 33: índices Financieros

<b>Indicadores Financieros</b>						
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>INDUSTRIA</b>
<b>Liquidez</b>						
Razón de liquidez	\$ 16.77	\$ 24.56	\$ 28.58	\$ 32.51	\$ 41.51	\$ 1.67
Prueba Ácida	\$ 16.68	\$ 24.47	\$ 28.49	\$ 32.43	\$ 41.51	\$ 1.15
<b>Rentabilidad</b>						
Rentabilidad sobre ventas	22.18%	21.10%	22.55%	25.37%	24.94%	2.93%
ROI	27.00%	26.34%	29.86%	36.89%	36.84%	4.86%
ROA	22.42%	19.08%	18.84%	19.92%	17.53%	4.21%
ROE	54.00%	52.69%	59.72%	73.78%	73.68%	14.37%
<b>Endeudamiento</b>						
Apalancamiento	1.56	1.34	1.19	1.09	1.02	1.39
Apalancamiento Financiero	1.20	1.04	0.96	0.90	0.85	1.62

La fluidez de efectivo del negocio es bastante buena; la razón de liquidez muestra que la capacidad de la empresa en hacer frente a sus obligaciones de corto plazo es \$16 contra \$1 en el primer año; en otras palabras, por cada dólar de obligación a pagar, la empresa cuenta con 16 dólares de respaldo; se espera que el índice iguale al de la Industria (1.67) en la etapa de madurez (cuando la novedad del negocio haya pasado). En referencia a la prueba ácida, Apolo es totalmente capaz de cubrir sus obligaciones solamente con sus saldos de efectivo.

La rentabilidad sobre las ventas varía entre el 21.10 hasta el 25.37%, margen de ganancia alto, comparado con el 2.93% de la industria de instalaciones deportivas; de igual manera, la expectativa es que el margen de utilidad baje en base al tiempo.

Finalmente, el apalancamiento financiero presenta tendencias decrecientes a lo largo de los cinco años, a causa del pago de la deuda a largo plazo; en general, los índices de apalancamiento son parecidos a los de la industria; sin embargo, el negocio tiene un mejor nivel de endeudamiento.

## 8. CAPÍTULO XVIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Condiciones económicas y políticas no son favorables para ninguna compañía privada, al menos por los próximos dos años; la contracción económica del Ecuador afecta de forma directa la liquidez de la red empresarial; sin embargo, en tiempos de crisis, la asistencia a instalaciones deportivas tiende a aumentar por temas psicológicos (estrés, ansiedad y depresión). Adicionalmente, existe una gran oportunidad proveniente del entorno sociocultural; cada vez más personas buscan obtener la figura perfecta, ya sea por temas de salud o vanidad; lo que ha incrementado de forma significativa el atractivo del mercado.
- La estructura de la Industria de Instalaciones Deportivas es compleja; a ciencia cierta, no es posible cuantificar la cantidad exacta de gimnasios dentro del país, ya que la gran mayoría están inscritos por personas naturales; Según la Superintendencia de Compañías, dentro de la ciudad existen 23 establecimientos deportivos, de los cuales el 70% son considerados como gimnasios tradicionales; lo que quiere decir que, aunque existe un vasto número de competidores, tan sólo el 30% del mercado se enfoca en entrenamientos innovadores, atractivos para el segmento objetivo.
- De acuerdo a la investigación de mercado, la falta de tiempo y la vagancia son los dos obstáculos más grandes que las personas encuentran a la hora de ejercitarse. La sobrecarga de trabajo, el mantenimiento del hogar y el cuidado de los hijos “impiden”, según los encuestados, realizar cualquier actividad extracurricular; sin embargo; estudios del INEC muestran que en promedio, las personas invierten 40% de su tiempo en actividades recreacionales; lo que muestra que el verdadero problema es la total falta de organización del segmento. En cuanto la vagancia, puede ser contrarrestada con un tipo de oferta más motivacional y excitante.
- El segmento objetivo se conformó por el 70% de mujeres, y el 30% de hombres; por la naturaleza del negocio (gimnasio divertido enfocado en entrenamientos cardiovasculares de bajo impacto) se espera que la mayor demanda provenga del segmento femenino; aunque, para satisfacer las necesidades de los dos

segmentos por igual, se acoplaron entrenamientos de tonificación y juegos grupales.

- Si bien es cierto, la oportunidad del negocio es elevada; dado que Apolo sería el único gimnasio de entretenimiento en el país; no obstante, existe un gran factor de riesgo: el plagio. Comúnmente, este tipo de industrias no poseen ningún tipo de patente que proteja la propiedad intelectual de los entrenamientos, o la infraestructura usada; por lo que se implementarán servicios complementarios que posicionen a Apolo el “gimnasio pionero”.
- Es importante aclarar que la esencia del *Fitness Club* es adaptar el término “juegos infantiles” para un segmento más longevo; Si bien es cierto, Apolo es un gimnasio de clase alta, con instalaciones innovadoras; no obstante, el término con el que se quiere relacionar al gimnasio es diversión, no exclusividad.
- Dentro de la cadena de valor, las áreas que necesita mayor énfasis son: el área de marketing y el área comercial. Según cifras, de 10 personas que entran a una instalación deportiva, sólo 2 adquieren una inscripción. Razón por la que se implementará el neuro marketing como modalidad de ventas para enfatizar el primer contacto con los clientes potenciales.
- La única fuente de ingresos de Apolo es la venta de membresías mensuales. La empresa se abstiene de cobrar inscripciones o paquetes de largo plazo, ya que, para el segmento objetivo, estos representan un desestimulo a la decisión de compra.
- Dentro del área financiera, la obtención del capital puede considerarse como un factor sensible para el proyecto; en vista de la contracción económica del Ecuador, muchos inversionistas tenderán a ahorrar; sin embargo, el país busca apoyar a proyectos emprendedores brindándoles acceso a crédito y a capacitaciones de negocios.
- Para futuros inversionistas, el proyecto es altamente rentable; cuenta con un VPN positivo de \$99,601 USD durante sus 5 años operativos; más aún, cuenta con una tasa de retorno superior a los 35 puntos porcentuales y la inversión inicial se recupera a mediados del tercer año.

## 9. REFERENCIAS

- Accenture. (2014). The Changing Future of Consumer Health. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de [https://www.accenture.com/be-en/~/\\_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_2/Accenture-Changing-Future-of-Consumer-Health-High-Performance-Business-Study-2013-Update.pdf](https://www.accenture.com/be-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/Accenture-Changing-Future-of-Consumer-Health-High-Performance-Business-Study-2013-Update.pdf)
- Armstrong, G., Kotler, F. (2013). Fundamentos de Marketing Décimo tercer edición. México: Pearson Education
- Arroyo, M. (2016). Revista Vistazo. *¿Cómo piensa el nuevo elector ecuatoriano?* Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de <http://vistazo.com/seccion/pais/como-piensa-el-nuevo-elector-ecuatoriano>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Estadísticas económicas. *Cuentas nacionales anuales*. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Reporte trimestral del mercado laboral urbano. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788-banco-central-del-ecuador>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Producto Interno Bruto por industria. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vejLz7TcBIIJ:https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1939/IEM-432.xls+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Cifras económicas diciembre 2016. Recuperado el 25 de enero del 2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201612.pdf>
- Banco Mundial. (2016). PIB per cápita Estados Unidos. Recuperado el 25 de enero del 2017 de [http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2015&location\\_s=US&start=1960&view=chart](http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2015&location_s=US&start=1960&view=chart)
- BiblioCAD (s.f.). Galpón metálico multiusos. Recuperado el 5 de noviembre del 2016 de [http://www.bibliocad.com/biblioteca/galpon-con-estructura-metalica\\_75970](http://www.bibliocad.com/biblioteca/galpon-con-estructura-metalica_75970)
- Bureau of Economic Analysis. (2016) Gross Domestic Product by Industry. Recuperado el 23 de septiembre del 2016 de [http://bea.gov/industry/gdpbyind\\_data.htm](http://bea.gov/industry/gdpbyind_data.htm)
- Bureau of Labor Statistics. (2016). The Employment Situation-October 2016. Recuperado el 23 de septiembre del 2016 de <http://www.bls.gov/news.release/pdf/empsit.pdf>

- Candiotti, G. (s.f.). Cómo gestionar gimnasios. Recuperado el 13 de noviembre del 2016 de <http://gestioncomercialgym.wixsite.com/gino-candiotti/desarrollo>
- CEDATOS. (2016). Encuesta de Elecciones Ecuador 2017. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de <http://ecuadorelectoral.com/noticias/cedatos-encuesta-de-elecciones-ecuador-2017>
- CDC. (2015). Prevalence of Obesity among Adults and Youth: United States 2011-2014. Recuperado el 23 de septiembre del 2016 de <https://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db219.pdf>
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y Análisis PEST. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Distrito Metropolitano de Quito. (2010). Población e indicadores del Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado el 26 de octubre del 2016 de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- El Economista. (2016). El Dólar vuelve a hacer de las suyas. Recuperado el 24 de septiembre del 2016 de <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/11/02/dolar-vuelve-hacer-las-suyas>
- FMI. (2016). World Economic Outlook. *Too slow for too long*. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/text.pdf>
- Global Wellness Institute. (2016). Statistics and Facts. Recuperado el 13 de septiembre de 2016 de <http://www.globalwellnessinstitute.org/press-room/statistics-and-facts/>
- Hair, J., Bush, R., Ortinau, D. (2009). Investigación de Mercados en un ambiente de información digital. D.F., México: Mc Grall Hill
- Hamermesh, D. (2001). Beauty and the Labor Market. Recuperado el 5 de enero del 2016 de <http://www.ux1.eiu.edu/~lsghent/hamerbiddle.pdf>
- Health Club Management. (2015). is small really beautiful. Hertfordshire, UK: WTS International
- INEC. (2010). Fascículo Provincial de Pichincha. Resultados del Censo 2010 de la población y vivienda del Ecuador. Recuperado el 26 de Octubre de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2014). Ecuador en cifras. Encuesta de Condiciones de Vida. Recuperado el 05 de enero del 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-condiciones-de-vida-ecv/>
- INEC. (2011). Ecuador en cifras. Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. Recuperado el 26 de octubre del 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

- INEC. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado el 21 de septiembre del 2016 de: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC (2013). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- IHRSA. (2009). The Annual Industry Data Survey of the Health and Fitness Club Industry. *Boston*, United States. International Health: Racquet & Sports club Association
- Made in China. (s.f.). Dreamland Big Commercial Indoor Trampoline Park. Recuperado el 28 de septiembre del 2016 de <http://dreamlandplayground.en.made-in-china.com/product/gKsJkLQPhIWX/China-Dreamland-Big-Commercial-Indoor-Trampoline-Park-DLJ043-.html>
- Maldonado, C. (s.f.). Revista Gestión. La belleza en el Ecuador se vende bien. Recuperado el 20 septiembre del 2016 de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/02/Edici%C3%B3n-233-Empresarial.pdf>
- Mantilla, S. (2014). El Comercio. *Sustitución de importaciones*. Recuperado el 22 de septiembre del 2016 de <http://www.elcomercio.com/opinion/sustitucion-importaciones.html>
- Michael Porter. (2008). Estrategia competitiva. Recuperado el 05 de enero del 2016 de [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven\\_comp/cap1-ven.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap1-ven.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). Acuerdos Comerciales. Recuperado el 22 de septiembre del 2016 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>
- Ministerio de Salud Pública. (s.f.). Requisitos para establecimientos nuevos. Centros de Cosmetología y Estética-Centros de Reducción de peso-Spa y Gimnasios. Recuperado el 21 de septiembre del 2016 de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>
- New York Times. (2016). Donald Trump es el nuevo Presidente de los Estados Unidos. Recuperado el 09 de noviembre del 2016 de <http://www.nytimes.com/es/2016/11/09/donald-trump-es-el-nuevo-presidente-de-estados-unidos/>
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. Dissertation doctoral. Lausanne: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne
- Ottolenghi, F., Paredes, M., (s.f.) La Obesidad como pandemia del Siglo XXI. Ecuador. Recuperado el 23 de septiembre del 2016 de [http://teleiberoamerica.com/publicaciones/La\\_Obesidad\\_como\\_pandemia.pdf](http://teleiberoamerica.com/publicaciones/La_Obesidad_como_pandemia.pdf)

- Pacheco, M. (2015). El Comercio. 50.000 automotores nuevos circulan en las vías de Quito. Recuperado el 07 de enero de <http://www.elcomercio.com/actualidad/50000-autos-nuevos-trafico-quito.html>
- Pro Ecuador. (s.f.). ¿Qué son los acuerdos comerciales?. Recuperado el 22 de septiembre del 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-acuerdos-comerciales/>
- Pro Ecuador. (2016). Guía Comercial de Estados Unidos. Recuperado el 23 de septiembre del 2016 de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/PROEC\\_GC2016\\_ESTADOS\\_UNIDOS.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/PROEC_GC2016_ESTADOS_UNIDOS.pdf)
- SKYZONE. (s.f.) Información general de la franquicia. Recuperado el 10 de septiembre del 2016 de <http://www.skyzone.com/>
- Superintendencia de Compañías. (2012). Buscador tipos de compañías por Industria. Recuperado el 23 de septiembre del 2016 de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Superintendencia de Compañías. (2014). Ley de Compañías. Recuperado el 30 de septiembre del 2016 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- SRI. (s.f.). Consultor declaraciones de ventas. Recuperado el 23 de septiembre del 2016 de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- TopLudi. (s.f.). Arena Trampoline Park. Recuperado el 25 de septiembre del 2016 <https://www.juegosalibre.com/>
- The World Bank. (2016). GDP. *United States*. Recuperado el 14 de septiembre del 2016 de <http://www.worldbank.org/en/country/ecuador/overview#1>
- The World Bank. (2016). Ecuador Overview. Recuperado el 14 de septiembre del 2016 de <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=US>
- Trade map. (2015). Lista de mercados proveedores para un producto importado en Ecuador. Recuperado el 23 de septiembre del 2016 de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||9506||4|1|1|1|1|2|](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||9506||4|1|1|1|1|2|)
- World Health Organization. (2014). Global Status Report on noncommunicable diseases 2014. Geneva, Switzerland: WHO Library Cataloguing-in-Publication Data

## **Anexos**

## ANEXOS

### i. Anexo 1 (Economía del Bienestar Global)

## GLOBAL WELLNESS ECONOMY



Figura A: Valoración total y segregada de la Industria del Bienestar Global 2016  
Tomado de: Global Wellness Institute

### ii. Anexo 2 (Clasificación Económica Gimnasios)

NOMENCLATURA	DESCRIPCIÓN
<b>R</b>	Artes, entretenimiento y recreación
<b>R93</b>	Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
<b>R931</b>	Actividades deportivas
<b>R9311</b>	Explotación de instalaciones deportivas
<b>R9311.02</b>	Explotación de instalaciones para actividades deportivas al aire libre; pabellones de boxeo y <b>gimnasios</b> .

Figura B: Clasificación económica industria de instalaciones deportivas  
Adaptado de: CIU 4.0

### iii. Anexo 3 (Cálculo demanda insatisfecha R9311.02)

<b>Demanda del Mercado</b>		<b>2015</b>
<b>Total ventas R9311.02</b>		\$ 3,422,655.00
<b>Precio promedio por gimnasio</b>		\$ 50.00
<b>Personas que van al gimnasio - Ecuador (Demanda Satisfecha)</b>		68,453
<b>Población total apta para ir al gimnasio</b>		1,947,746
<b>Demanda Satisfecha (número de personas)</b>		68,453
<b>Demanda Insatisfecha (número de personas)</b>		1,879,293
<b>Demanda Satisfecha en porcentaje</b>		3.51%
<b>Demanda Insatisfecha en porcentaje</b>		96.5%

Figura C: Cálculo de la Demanda R9311.02  
Adaptado de: Servicio de Rentas Internas (SRI)

### iv. Anexo 4 (Proveedores parques de trampolines – benchmarking)

#### BENCHMARKING - PROVEEDORES PARQUES DE TRAMPOLINES

Proveedor	País de Origen	Oferta	Variedad	Precio	Modo de pago	Tiempo de entrega	Acuerdos
<b>1 DreamLand Playground</b>	Zhejiang, China	Parques personalizados hasta 5000 m2/mes	Si	\$50 - 100 USD por m2	L/C, T/T, Money Gram, Western Union	20 días	No
<b>2 Top Ludi</b>	Barcelona, España	Parques personalizados hasta 500 m2/pedido	No	\$100 - 350 USD por m2	Tarjeta. Transferencia. Contrareembolso	Sólo ventas en el interior	Tratado Multipartes
<b>3 Liben Group Corporation</b>	Wenzhou, China	Parques personalizados hasta 3000 m2/mes	Si	60 - 150 USD por m2	L/C,T/T,D/P,Paypal,Money Gram,Western Union	28 días	No
<b>4 Mon Jocs Industries</b>	Alicante, España	Parques personalizados hasta 300 m2/pedido	Si	\$80 - 400 USD por m2	Tarjeta de Crédito	4-6 semanas	Tratado Multipartes

\* Para los parques de Trampolines, el Tratado Multipartes expresa que la desgravación será paulatina dentro de los 7 años siguientes.

Figura D: Comparación proveedores parques de trampolines  
Adaptado de: Made in China. Liben. Top Ludi. Mon Jocs Industries

## v. Anexo 5 (Tasa de crecimiento de la industria)



Figura E: Tasa de crecimiento de la industria R9311.02  
Adaptado de: Servicio de Rentas Internas (SRI)

## vi. Anexo 6 (Cálculo de participación de mercado)

### Market Share - Ventas en base al metraje cuadrado

Centros Fit	Metraje 2	Personas/m2	Precio Prom	Ventas mensual	Ventas Anual
1 	1350	945	\$ 100.00	\$ 94,500.00	\$ 1,134,000.00
2 	2000	1400	\$ 60.00	\$ 84,000.00	\$ 1,008,000.00
3 	1000	700	\$ 110.00	\$ 77,000.00	\$ 924,000.00
4 	800	560	\$ 70.00	\$ 39,200.00	\$ 470,400.00
5 	300	210	\$ 80.00	\$ 16,800.00	\$ 201,600.00
6 	360	252	\$ 70.00	\$ 17,640.00	\$ 211,680.00
					\$ 3,949,680.00

\* Los precios no incluyen membresías iniciales o precios adicionales ya que no todos los establecimientos los cobran.

Figura F: Cálculo de la participación mensual del market share en base al metraje cuadrado  
Adaptado de: Phisque Wellness Club. Pacific Gym. Balance. Kangoo Club. The Ring. Curves Ecuador

## vii. Anexo 7 (Market Share – Industria Instalaciones Deportivas)

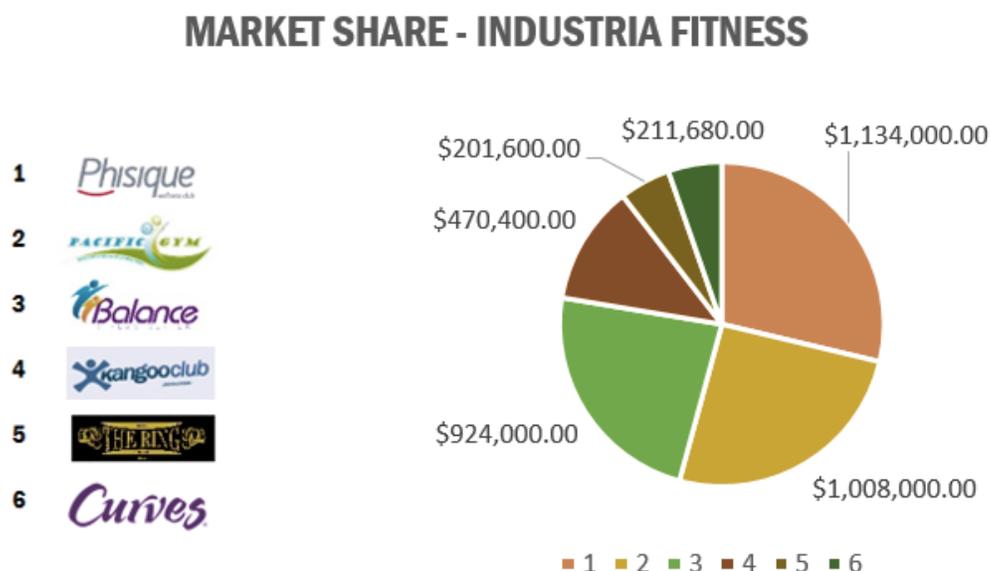


Figura: G: Pastel participación de mercado Industria R9311.02  
Adaptado de: Phisique Wellness Club. Pacific Gym. Balance. Kangoo Club. The Ring. Curves Ecuador

## viii. Anexo 8 (Matriz Factores Externos – EFE)

### Factores Externos Clave

		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>Eco</b>	Contratación de personal a sueldos adaptados a la crisis	0.04	3	0.12
	Apreciación del dólar: mayor poder adquisitivo para importar	0.05	4	0.2
<b>Pol</b>	Cambio de ideología comercial: Tratado Multipartes con la UE	0.06	2	0.12
	Aumento de la vanidad y cuidado personal	0.08	4	0.32
<b>Soc</b>	Cuidado de la salud	0.1	3	0.3
	Preferencia de la asistencia a instalaciones deportivas	0.08	4	0.32
<b>Tec</b>	Evolución tecnológica en dispositivos para deporte	0.07	2	0.14
<b>Barr</b>	Alta barreras de entrada: inversión	0.05	3	0.15
<b>Cli</b>	Gran demanda insatisfecha	0.1	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>				
<b>Eco</b>	Contracción económica: abaratamiento del crudo, fortalecimiento del dólar, desastres naturales	0.07	1	0.07
	Incertidumbre tendencias electorales	0.03	1	0.03
<b>Pol</b>	Política comercial proteccionista	0.06	2	0.12
	Pocos tratados comerciales, contrapartes no relevantes	0.05	2	0.1
<b>Barr</b>	Alta existencia de sustitutos	0.09	2	0.18
<b>Pro</b>	Pocos proveedores del parque de trampolines	0.07	2	0.14
		<b>1</b>		<b>2.61</b>

Figura H: Matriz Factores Externos Industria R9311.02

## ix. Anexo 9 (Resultados Focus Group)

<b>SALUD</b>			
<b>¿Cuál es el nivel de importancia que usted le brinda a su salud?</b>	<b>¿Cuál es el nivel de importancia que usted le brinda a su estado físico?</b>	<b>¿Qué medidas toma usted para tener salud y un cuerpo “en forma”?</b>	
90% de los participantes alegan tener alto control sobre su salud; grupo conformado, en su mayoría, por mujeres entre los 20 hasta los 37 años. El 10% restante, declara tener un control moderado de su salud; en su mayoría personas jóvenes; en su mayoría, género masculino.	Todos los participantes manifiestan que el cuidado de su aspecto físico y peso es vital; con más énfasis, el segmento femenino. Alegan que existe presión del entorno sobre ellos para llegar a cierto aspecto; y que la forma en la que ellos se ven en el espejo, afecta de forma directa su estado de ánimo	Respuestas más frecuentes: - Deporte (aire libre e instalaciones deportivas) - Dieta nutritiva (baja en grasas y carbohidratos) - Ingesta de suplementos alimenticios y vitaminas.	
<b>DEPORTE</b>			
<b>Usted practica algún deporte?</b>	<b>Para las personas activas, ¿Cuál deporte es el que practica?</b>	<b>Y ¿Cuál es el monto de invierte en dicho deporte?</b>	<b>Para las personas pasivas, ¿Cuál es la razón por la que no realiza actividad física?</b>
Del total de integrantes, 62.5% practica alguna actividad deportiva ya sea indoor o outdoor (en su mayoría, hombres); el 37.5% mantiene una vida sedentaria (2 mujeres en total).	Los deportes más recurrentes son: fútbol, básquet, trote, caminata, tenis, capoeira y kick boxing; dentro del segmento femenino sobresalen entrenamiento de baja intensidad; el segmento masculino prefiere entrenamientos de fuerza y musculación.	El monto invertido oscila entre los \$45.00 hasta los \$100 USD mensuales.	Respuestas más frecuentes: 1) Falta de tiempo 2) Motivación 3) Pereza
<b>GIMNASIOS</b>			
<b>¿Asisten o han asistido a alguna instalación deportiva o gimnasio?</b>	<b>¿Cuál fue su motivante de elección?</b>	<b>Gimnasios posicionados en la mente de los consumidores</b>	
El 100% de los participantes asisten o han asistido a un gimnasio (línea de tiempo: 5 años); sin embargo, el tipo de instalaciones concurridas difieren por persona (especialmente por género). El tipo de gimnasio más utilizado es el tradicional con máquinas.	El factor ubicación es determinante para la elección del gimnasio. Sin embargo, los beneficios que brinda una instalación deportiva también determinan la elección de uso.	Los gimnasios posicionados en la mente de los participantes: 1) Balance 2) Phisique 3) Curves 4) Pacific Gym	
<b>PROYECTO</b>			
<b>¿Qué creen de la idea del proyecto?</b>	<b>¿Estarían dispuestos a realizar la nueva modalidad de ejercicio?</b>	<b>De qué dependería su elección</b>	<b>¿Cuál sería el precio a su conveniencia?</b>
Es un proyecto con alto porcentaje de diferenciación - Es un cambio de ideología sobre los gimnasios tradicionales, en vista de que estos pueden crear monotonía Es una idea innovadora; sin embargo, fusionar al cardio sobre el parque de trampolines con algún otro ejercicio de tonificación (pesas) crearía el ejercicio óptimo.	75% de los entrevistados estarían dispuestos a asistir al gimnasio; el 25% restante necesitaría algunas reformas sobre el plan original para tomar su decisión.	1) Ubicación 2) Personalización 3) Precio	Precio óptimo: \$ 40.00 - \$ 50.00 USD mensuales

Figura I: Resultados Focus Group

## x. Anexo 10 (Resultados de la Encuesta)

### Investigación Cuantitativa: Encuesta

#### ACTIVIDAD FÍSICA

##### 1) Realizas actividad física

<b>Si</b>	77.70%	<b>No</b>	28.30%
-----------	--------	-----------	--------

##### 2) ¿Cuál es el tipo de actividad física que realizas

<b>Deporte aire libre</b>	38.50%	<b>Deporte instalaciones deportivas</b>	15.40%	<b>Ejercicios en casa</b>	43.20%
---------------------------	--------	---	--------	---------------------------	--------

##### 3) Razón por la cual no realizas actividad física

<b>Falta de tiempo</b>	<b>No te gusta</b>	<b>Impedimento físico</b>	<b>Vagancia</b>	<b>Falta de opciones</b>	<b>Otros</b>
78.30%	13%	4.30%	34.80%	17.40%	0%

#### GIMNASIOS

##### 1) Acudes o has acudido a un gimnasio

<b>Si</b>	52.80%	<b>No</b>	47.20%
-----------	--------	-----------	--------

##### 2) Por qué acudes o acudiste a dicho gimnasio

<b>Cercanía</b>	<b>Precios</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Novedad</b>	<b>Entrenadores</b>	<b>Promociones</b>
56.70%	26.70%	73.30%	10%	3.30%	0%

##### 3) Frecuencia con la que acude o acudía al gimnasio (días)

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
24.20%	9.10%	24.20%	12.1%	30.00%	0%

#### PROPUESTA DE SERVICIO

##### 1) Has escuchado sobre la existencia del ejercicio en camas elásticas

<b>Si</b>	47.20%	<b>No</b>	52.80%
-----------	--------	-----------	--------

##### 2) Te gustaría intentar esta nueva modalidad deportiva

<b>Si</b>	84.91%	<b>No</b>	15.09%
-----------	--------	-----------	--------

##### 3) Quisieras fusionar este deporte con algún otro

<b>Básquet</b>	<b>Volley</b>	<b>Aeróbicos/Baile</b>	<b>Pesas</b>	<b>Parkour</b>	<b>Otro</b>
24.50%	15.10%	66.00%	20.8%	17.00%	7.5%

#### PRECIOS

##### 1) ¿Qué precio considera usted que es demasiado caro para no acudir al gimnasio

<b>\$20.00</b>	<b>\$30.00</b>	<b>\$40.00</b>	<b>\$50.00</b>	<b>\$60.00</b>	<b>\$70.00</b>	<b>\$80.00</b>
1.90%	0.00%	15.10%	18.9%	24.50%	11.3%	28.50%

##### 2) ¿Qué precio considera usted que es caro pero aún así acudiría al gimnasio

<b>\$20.00</b>	<b>\$30.00</b>	<b>\$40.00</b>	<b>\$50.00</b>	<b>\$60.00</b>	<b>\$70.00</b>	<b>\$80.00</b>
1.90%	18.90%	24,5%	34.0%	13.20%	1.9%	5.70%

##### 4) ¿Qué precio considera usted que es barato pero aún así acudiría al gimnasio

<b>\$20.00</b>	<b>\$30.00</b>	<b>\$40.00</b>	<b>\$50.00</b>	<b>\$60.00</b>	<b>\$70.00</b>	<b>\$80.00</b>
28.30%	64.20%	5.70%	1.9%	0.00%	0.0%	0.00%

##### 5) ¿Qué precio considera usted que es demasiado barato para dudar de la calidad del gimnasio

<b>\$20.00</b>	<b>\$30.00</b>	<b>\$40.00</b>	<b>\$50.00</b>	<b>\$60.00</b>	<b>\$70.00</b>	<b>\$80.00</b>
92.50%	7.50%	0.00%	0.0%	0.00%	0.0%	0.00%

**xi. Anexo 11 ( Modelo Canvas – diferenciación)**

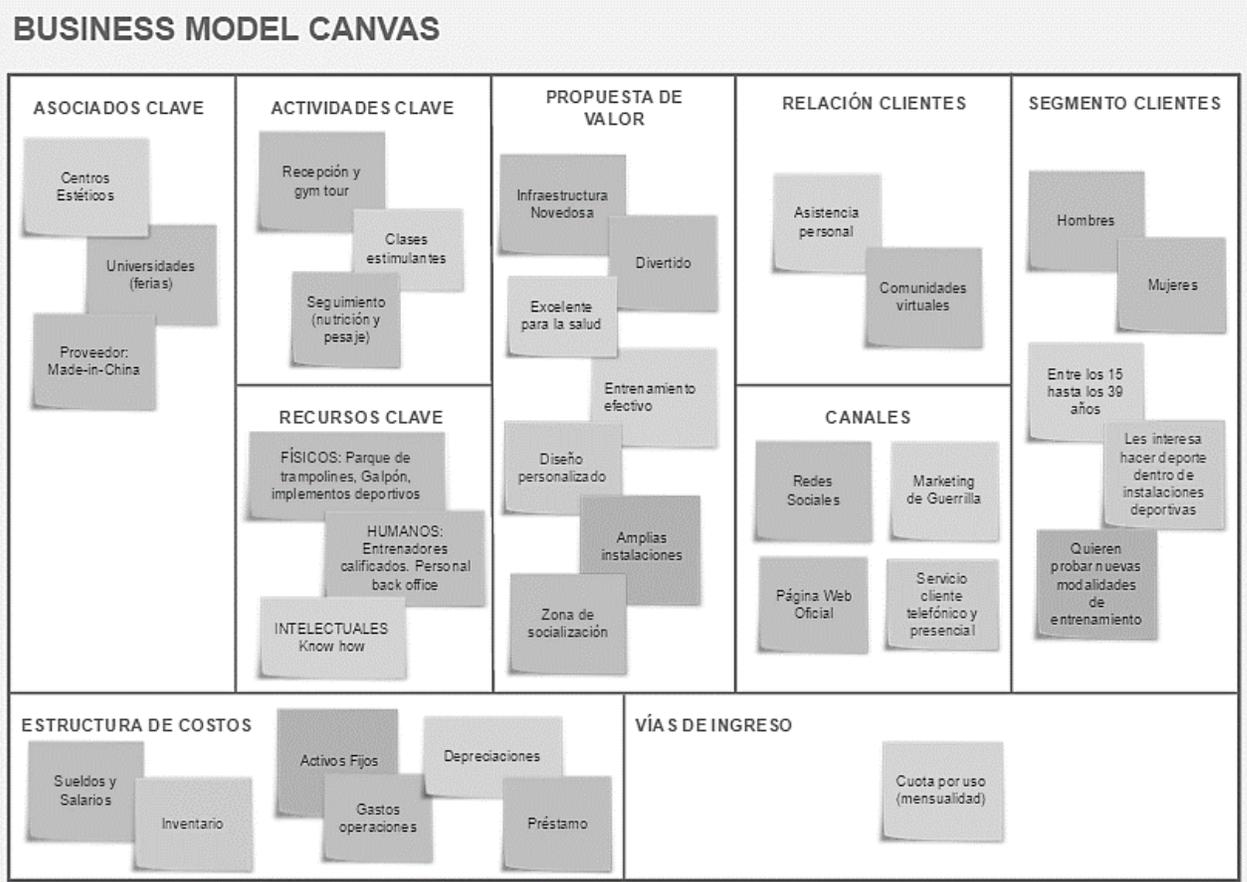


Figura K: Modela Canvas Centro *Fitness*

**xii. Anexo 12 (Skyzone)**

EMPRESA	ACTIVIDAD	ENTRENAMIENTOS	LOCACIONES	FRANQUICIA	BENEFICIOS
Sky zone	Pioneros en el deporte sobre parques de trampolines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salto básico</li> <li>- Dance</li> <li>- Sky robics</li> <li>- Foam Jump</li> <li>- Toddler camp</li> <li>- Sky camp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EEUU</li> <li>- Canadá</li> <li>- México</li> <li>- Australia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor: 1.032.000 USD</li> <li>- Pago de intereses por uso de nombre</li> <li>- Una de las franquicias más populares del 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de peso</li> <li>- Desintoxicación del cuerpo</li> <li>- Bajos niveles de estrés</li> <li>- Autismo</li> </ul>

Figura L: Análisis *Skyzone*

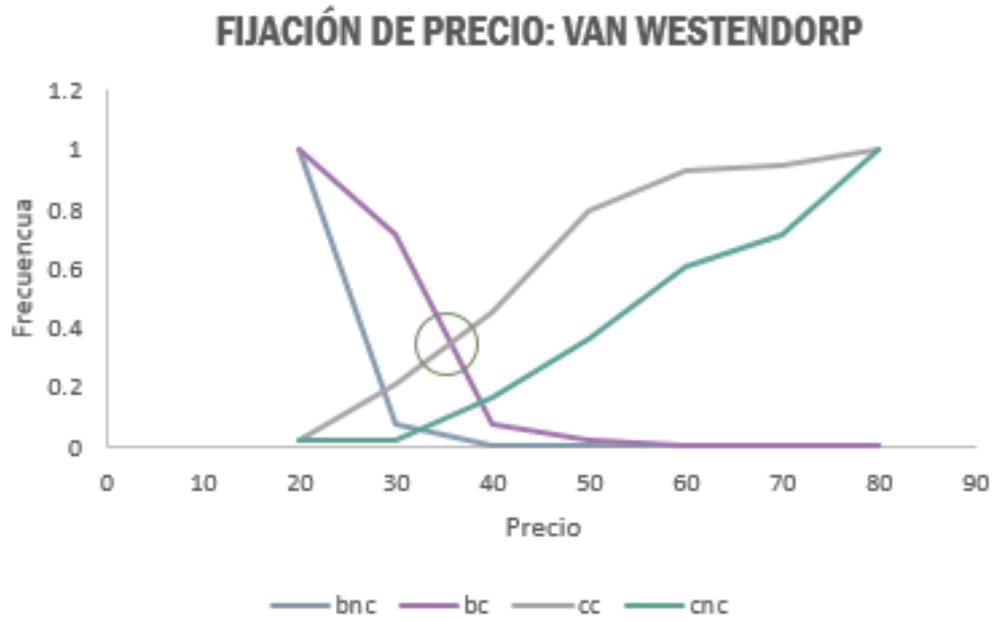
### xiii. Anexo 13 (Costo de importación: parque de trampolines)

1)	<b>Valor FOB - Parque de Trampolines (95.06.2900)</b>				
	Precio FOB: \$80.00 USD por m2	\$	20,800.00		El parque contará con un área de 260 m2 (L= 20 - A= 13 - H=3)
2)	<b>Valor CIF (Costo, Seguro y Flete)</b>				
	Costo Transporte Internacional	\$	1,080.78	FCL 20 FT	Se planea usar un contenedor FCL (Full Container Load) de 20 pies. -Puerto de salida: Shanghai, China -Puerto de llegada: Guayaquil, Ecuador
	Costo Seguro	\$	21.61	FCL 20 FT	
	<b>Valor CIF Trampolines</b>	\$	21,902.39		
3)	<b>Desaduanización</b>				
	Salvaguardia 2016: 35% valor CIF	\$	7,665.84		Se tiene previsto el desmantelamiento progresivo de las salvaguardias hasta Junio del 2017; se utiliza el tributo aduanero registrado para noviembre 2016.
	Advalorem: 30% valor CIF	\$	6,570.72		
	<b>Valor para la desaduanización</b>	\$	36,138.94		
4)	<b>Derecho Arancelario</b>				
	FODINFA 0.50%	\$	109.51		
	<b>Valor para la desaduanización</b>	\$	36,248.46		
5)	<b>IVA</b>				
	Impuesto al valor agregado	\$	4,349.81		
	<b>Valor preliminar de la mercancía</b>	\$	40,598.27		
6)	<b>Transporte Guayaquil - Quito</b>				
	Flete	\$	500.00		
	<b>Valor total de la mercancía</b>	\$	<b>41,098.27</b>		

### xiv. Anexo 14 (Horario tentativo de Apolo Cía. Ltda.)

HORARIO APOLO						
MÓDULO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
07:00 - 08:00	Baile	Power	Baile	Power	Baile	
07:00 - 08:00	Dougball	Básquet	Dougball	Básquet	Dougball	
08:00 - 09:00	Aerobics	Kick Boxing	Aerobics	Kick Boxing	Aerobics	
08:00 - 09:00	Pesas	Aerobics	Pesas	Aerobics	Pesas	
18:00 - 19:00	TRX	Baile	TRX	Baile	TRX	
18:00 - 19:00	Básquet	Dougball	Básquet	Boungball	Básquet	
19:00 - 20:00	Power	Pesas	Power	Pesas	Power	
19:00 - 20:00	Aerobics	Parkour	Aerobics	Parkour	Aerobics	
20:00 - 21:00	Dougball	Básquet	Basquet		Dougball	
20:00 - 21:00	Parkour	TRX	Parkour	TRX	Parkour	
21:00 - 22:00	Pesas	Aerobics	Pesas	Aerobics	Pesas	
21:00 - 22:00	Baile	Power	Baile	Power	Baile	

xv. Anexo 15 (Gráfico Van Westendorp)



xvi. Anexo 16 (Gráfico infraestructura en 3D)



xvii. Anexo 17: Ejemplos de Publicidad



Figura Q: Marketing de guerrilla  
Tomado de: Creative Guerrilla marketing

xviii. Anexo 18 (Ejemplo de publicaciones)



