



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA ACADEMIA DE
DEPORTES ALTERNATIVOS PARA MUJERES EN LA CIUDAD DE QUITO.

Autor

Nicolás Esteban Ayala Corrales

Año
2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA ACADEMIA DE DEPORTES
ALTERNATIVOS PARA MUJERES EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para
optar por el título de Ingeniería en Negocio y Marketing Deportivo.

Profesor Guía:

Diana Margarita Caamana Gomez

Autor:

Nicolás Esteban Ayala Corrales

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

DIANA MARGARITA CAAMANA GOMEZ

C.C. 171829491-9

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

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

Andrea Navas

C.C 1717878225

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”

Nicolás Esteban Ayala Corrales.

C.C 1720257151

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, por darme la oportunidad de convertirme en una persona profesional, también, agradezco a mis hermanos, quienes fueron constante apoyo en cada momento de la vida, a mi familia, que ha sido vital en cada momento de mi vida. A mi profesora guía, que me tuvo mucha paciencia en la elaboración de este proyecto y a mis amigos, quienes lucharon muchas veces conmigo para seguir adelante.

DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mis padres, a mis hermanos y a mis amigos, gracias por acompañarme en cada paso en mi vida.

RESUMEN

El principal objetivo del plan de negocios es determinar la viabilidad financiera y comercial para la creación de una academia de deportes alternativos, el cual se encuentra concentrado en mujeres que residen en la ciudad de Quito. Las acciones que se emprendieron para cumplir con este objetivo, se encaminan en analizar el entorno externo y competitivo que incide en el desarrollo del proyecto, en base a esa información se construye una matriz de factores internos, la cual permite establecer, que en el país existe una disponibilidad de la sociedad hacia la práctica deportiva, en parte impulsada por la política pública de incentivar al ejercicio y por la tecnología que permite acceder a mayor información y compartir de mejor manera las actividades deportivas. La estrategia de marketing implementada en el proyecto, permite generar un flujo de efectivo positivo, que conlleva a criterios de valoración favorables a la viabilidad del proyecto. Se obtiene un valor actual neto de \$ 8.129 en el flujo del inversionista y una tasa interna de retorno de 29,10%, estos indicadores permiten a los accionistas recibir un valor monetario mayor a la inversión inicial.

ABSTRACT

The main objective of the business plan is to determine the financial and commercial viability for the creation of an alternative sports academy, which is concentrated in women residing in the city of Quito. The actions undertaken to meet this objective are aimed at analyzing the external and competitive environment that affects the development of the project, based on that information is built a matrix of internal factors, which allows establishing that in the country There is an availability of society towards sports, partly driven by public policy to encourage exercise and technology that allows access to more information and better sharing sports activities. The marketing strategy implemented in the project, allows generating a positive cash flow, which leads to valuation criteria favorable to the viability of the project. You get a net present value of \$ 8,129 in the investor's flow and an internal rate of return of 29.10%, these indicators allow the shareholders to receive a monetary value greater than the initial investment.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Identificación del CIU	3
2.1.2 Análisis PEST	3
2.1.2.1 Análisis Político	3
2.1.2.2 Análisis Económico	4
2.1.2.3 Análisis Social	5
2.1.2.4 Análisis Tecnológico.....	6
2.2. Análisis de la Industria (Porter)	8
2.3 Matriz EFE	11
3. Análisis del cliente.....	13
3.1 Problema de la investigación.....	13
3.2 Investigación Cualitativa.....	13
3.3 Investigación Cuantitativa	17
4. Oportunidad de negocio.....	21
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1. Mercado Objetivo	24
5.1.1. Propuesta de valor	25
5.2. Mezcla de Marketing	25
5.2.1 Producto.....	25
5.2.2. Precio	29
5.2.3 Plaza.	31
5.2.4 Promoción	33
6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional.	38

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	38
6.1.1 Misión.....	38
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivos	38
6.2. Estructura Organizacional	39
6.2.1. Estructura legal de la empresa.....	39
6.2.2. Organigrama funcional.....	40
6.3. Plan de Operaciones.....	42
6.3.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	42
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.1.1 Proyección de ingresos	46
7.1.2 Proyección de gastos	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	47
7.2.1 Inversión inicial.....	47
7.2.2 Capital de trabajo	48
7.2.1 Estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estado de resultados, situaciones financieras, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados.....	48
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	51
7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto.....	53
Tabla No 25: Estado de flujo de caja del proyecto	53
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	54
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	54
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	54
7.4.3 Criterios de valoración.....	55
Tabla No 28: Criterios de valoración	55
8. CONCLUSIONES GENERALES	57
Referencias	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En el Ecuador la práctica de deportes está incrementando paulatinamente, según información obtenida de la Secretaria del Buen Vivir, el número de personas que hoy practican deporte en el Ecuador se ha incrementado en casi 9 por ciento, pasando de un 28,6% en el 2006 a un 37,3% en el 2014. Además, el estudio muestra que existe una diferencia entre sexo y edad, siendo el hombre quien más realiza actividad física con mayor frecuencia, mostrando además, que a mayor edad, más sedentaria es la persona. Siendo una preocupación y un objetivo aumentar el interés en la práctica físico deportiva tanto en el sexo femenino, cómo en las personas de mayor edad con alto nivel de sedentarismo (Secretaria del Buen Vivir, 2014).

El sedentarismo se denomina a la falta de actividad física o práctica deportiva, la cual está acompañada de mala alimentación, la cual puede traer varios problemas para la salud del ser humano. Siendo estas enfermedades las más comunes; hipertensión, diabetes, estrés, obesidad, entre otras. La Organización Mundial de la Salud (OMS), recomienda que cada persona adulta, entre los 18 y 64 años de edad, practique alguna actividad física o deportiva con un tiempo mínimo de 150 minutos en ejercicios aeróbicos moderados y 75 en ejercicios de alta intensidad. De igual manera la OMS, sugiere a los adultos practicar una actividad física entre los 300 minutos en modalidad moderada y 150 en modalidad de alta intensidad, para que puedan ver mayores beneficios en la salud e imagen. Son los tiempos sugeridos por la OMS es semanal (OMS, 2016).

Existe la necesidad de brindar mayores opciones en cuanto a la oferta de servicios que oferten variedad de opciones ante práctica de deportes y actividades físicas en el país. Los estudios realizados por la Secretaria del

Bienvivir demuestran que existe cada vez mayor interés en la ciudadanía en cuanto a la práctica deportiva ya que se ha incrementado en los últimos años. De igual manera, existe el interés por parte de esta Secretaria, como del Ministerio de Deportes en promover las actividades físicas en adultos, ya que como muestra este estudio, estas personas son quienes menos tiempo dedican a la práctica físico deportivo. Además, según los estudios de la OMS, es sumamente importante la actividad en personas adultas ya que ayuda a mantener un estilo de vida más saludable y ayuda a prevenir enfermedades.

1.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad del plan de negocios, para la creación de una academia de deportes alternativos para mujeres en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar la industria y el mercado ecuatoriano utilizando diferentes herramientas estratégicas como el PEST y el análisis Porter.
- Identificar las necesidades y deseos del mercado deportivo femenino ante la práctica de actividades físicas no tradicionales, mediante la investigación de mercados utilizando el método cualitativo y cuantitativo.
- Demostrar las oportunidades de negocio que existen, mediante un análisis basado en el análisis del entorno, de la industria y las necesidades del cliente que fueron encontradas.
- Establecer estrategias de marketing que permitan satisfacer las necesidades del cliente.
- Establecer la misión y visión de la empresa, basándose en valores éticos y morales.
- Realizar una evaluación financiera que permita determinar la viabilidad económica del proyecto mediante el uso de herramientas financieras.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Identificación del CIU

P85: Enseñanza

P854: Otros tipos de enseñanza

P8541: Enseñanza deportiva y recreativa

P8541.0 Enseñanza deportiva y recreativa

P8541.02 Enseñanza de gimnasia, yoga

2.1.2 Análisis PEST

El análisis del entorno externo PEST (Político, Económico. Social y Tecnológico).

2.1.2.1 Análisis Político

El gobierno actual encabezado por el economista Rafael Correa Delgado ha generado varios cambios en las políticas del país, uno de ellos sumamente importante para el deporte nacional, como en la actual Constitución Nacional aprobada en el 2008, en la que se menciona que, “al estado le corresponde proteger, promover y coordinar el deporte y la actividad física como actividades para la formación integral del ser humano” (Constitución Política de la República del Ecuador, 2008). Además, el Ministerio de Deporte ha adoptado políticas que promueven e impulsan la práctica deportiva y la actividad física, el cual como instituto encargado, ha realizado campañas como “EJERCITATE ECUADOR”, “Ecuador ES TU CANCHA” o “YO HAGO DEPORTE”, las cuales buscan incentivar a la ciudadanía a realizar más ejercicio físico, mediante el uso de espacios públicos, en los cuales se organizan diferentes actividades para prevenir enfermedades y combatir el sedentarismo y los malos hábitos de ocio.

El trabajo del actual gobierno ha generado políticas en favor de la inversión interna y la creación de micro y medianas empresas. Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo en su Plan Nacional de Buen Vivir, asegura que el estado será el encargado de impulsar la transformación de la matriz productiva (SENPLADES, 2013). Por otra parte, el Ministerio de Industrias y Productividad asegura que las PYMES en el Ecuador tienen un rol fundamental en la economía del país y un efecto importante en su cartera, es por eso que la Subsecretaría de MIPYMES implementa constantemente campañas para el desarrollo de la gestión empresarial (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

Dichos factores han promovido tanto la práctica deportiva como la inversión interna, lo cual ha permitido un crecimiento en la industria deportiva, permitiendo generar emprendimientos dentro de la industria deportiva.

2.1.2.2 Análisis Económico

El PIB en el Ecuador, tuvo un crecimiento de apenas el 0.2% en el 2015, el cual fue de 100.2 millones de dólares. Este leve crecimiento se tuvo ya que el precio del barril de petróleo bajó drásticamente en comparación a años anteriores (Banco Mundial, 2016). El CIIU del negocio se encuentra dentro de la sección P: la cual pertenece a enseñanza, misma que representa el 8% del PIB nacional (Banco Central del Ecuador, 2015). Estos factores han impactado en la economía de país ya que se incrementó el desempleo. En áreas urbanas, el desempleo aumentó 6.7% y, en sectores rurales fue de 2.3% hasta septiembre del 2016 según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2106). Siendo casi 2% mayor a la registrada en diciembre del 2015. (INEC, 2016).

Por otra parte, la inflación anual del 2016 cerró en 1.12 la cual ha sido beneficiosa para el país ya que se muestra una mejora en el dinamismo de precios durante el año 2016 (INEC, 2016). También se puede evidenciar un aumento en el salario básico unificado para el año 2017 el cual tuvo ascendió a 375 dólares con una diferencia de 7 dólares más en comparación al año anterior (Medios Públicos, 2017).

Por otra parte, la Canasta Familiar Básica tiene un incremento de aproximadamente 35 dólares en comparación a la Canasta del 2016, la cual en

la actualidad es de 708.52 dólares. La misma refleja que existe limitaciones en el poder adquisitivo de la familia ecuatoriana con un 1.20% (INEC, 2017). Por último, según el Banco Central del Ecuador, el Ecuador tiene un valor en cuanto al riesgo país de 655 el cual significa que existe un mayor porcentaje de riesgo a la inversión a capitales extranjeros, misma que perjudicaría a la formación inicialmente de una academia (Banco Central del Ecuador, 2017).

La economía familiar ecuatoriana se ha visto afectada negativamente por factores como la caída del precio del petróleo, el mínimo crecimiento económico, el aumento del desempleo entre otros, lo que ha generado reducción en gasto e incluso menor inversión tanto extranjera como nacional. Estos motivos perjudican al emprendimiento de negocios ya que no existe estabilidad para económica para la inversión.

2.1.2.3 Análisis Social.

El Ecuador actualmente se encuentra dividido en 5 clases socio-económicas, de las cuales seleccionará los niveles: B 11.2%, C+ 22.8% y C- 49.3%, los que sumando da como resultado el 83% de la población (INEC, 2011). Siendo Quito la capital de los ecuatorianos cuenta con 2'239.191 habitantes según el último censo nacional realizado en el 2010 por el INEC, institución la cual proyecta un crecimiento de la densidad poblacional en la capital convirtiéndola en el cantón más habitado del Ecuador para el año 2020 (INEC, 2013).

Es importante mencionar que, siendo porcentualmente la población femenina mayor a la masculina con 51.3% y un promedio de 29 años de edad entre sus habitantes, la ciudad muestra claras señales óptimas para la creación y el desarrollo de más centros que ofrezcan servicios físico deportivos (INEC, 2010). En cuanto al uso del tiempo, las mujeres destinan menor porcentaje al tiempo personal, esto ya que destinan su tiempo a actividades remuneradas y no remuneradas, dejando tan solo 3,61 horas a la semana para la práctica de actividades físicas. Este tiempo es suficiente para que las mujeres puedan destinarlo y ocuparlo en centros de actividades físicas como el que se pretende crear.

2.1.2.4 Análisis Tecnológico

En cuanto al desarrollo tecnológicos se han logrado varios avances, en cuanto al mercado deportivo las grandes marcas a nivel mundial han desarrollado varios progresos en la indumentaria, pasando de utilizar materiales como madera, caucho y otros, a materiales sintéticos los cuales permiten tener un mejor desarrollo a la hora de las actividades físicas o deportivas (OMPI Revista, 2012). Estos productos han beneficiado el desarrollo de las actividades físicas en el mundo y en el Ecuador desde hace varios años se empezó a consumir estos productos e incluso existen nuevos emprendimientos los cuales se han dedicado a elaborarlos.

Por otra parte, el desarrollo de la tecnología en dispositivos móviles también ha generado un gran impacto en la sociedad, tanto es así que según el INEC los hogares con acceso a internet en Ecuador incrementaron en 13.5% desde el 2012, siendo actualmente de 36.0% el promedio nacional y de 44.6% como promedio en zonas urbanas. Además, el 90% aproximado de las familias cuenta con teléfono móvil, de los cuales el 52.9% es un teléfono inteligente, también, en las estadísticas del INEC se puede apreciar que el 25.28% de ciudadanos usa redes sociales es decir casi 4.2 millones de ciudadanos del país (INEC, 2016).

Esto beneficia en la creación de una academia deportiva la cual, basará su publicidad en medios digitales, además que permitirá facilidades de pago para sus clientes mediante nuevas tecnologías de pago móvil. Buscando ser el cliente el principal beneficiado.

Conclusiones análisis PEST

Tabla No 1: Conclusiones análisis PEST

Factor político	Impacto	Conclusión
Constitución	Positivo	Estado garantiza y promueve el deporte en el país
Ministerio de deporte	Positivo	Se han desarrollado campañas que han incrementado la participación y el interés en la práctica deportiva

Secretaría de planificación y desarrollo	de y	Positivo	Programas de capacitación a pequeñas y medianas empresas que beneficiarán al desarrollo del proyecto.
--	------	----------	---

Factor Económico	Impacto	Conclusión
PIB	Negativo	Leve crecimiento del PIB en el último año, en el cual el sector de la enseñanza representa el 8% del PIB
Tasa de Desempleo	Negativo	Crecimiento en el desempleo en el país, afecta a los ingresos familiares.
Salario Básico Unificado	Negativo	La canasta familiar es mayor al salario básico afectando de igual manera al ingreso familiar.
Riesgo país	Negativo	Mayor riesgo de inversión en el país, por lo cual la posibilidad de inversión extranjera se verá afectada

Factor Social	Impacto	Conclusión
Extracto Social	Positivo	Gran cantidad de clase media y media alta en el país.
Densidad poblacional	Positivo	La ciudad de Quito será la más poblada en los próximos años
División por sexo	Positivo	Existe mayor cantidad de mujeres en la provincia de Pichincha
Uso de Tiempo	Positivo	El tiempo para uso personal es del 54%, el cual podría ser utilizado para la práctica de actividades físicas.

Factor Tecnológico	Impacto	Conclusión
Indumentaria	Positivo	La indumentaria deportiva ha desarrollado nuevos materiales que permiten tener un mejor desarrollo durante la práctica deportiva.
Uso de internet y uso de redes sociales	Positivo	El incremento en cuanto al uso de internet y redes sociales permite obtener una nueva forma de publicitar los servicios que se ofrecerán de manera más dinámica.

Facilidades de pago	Positivo	Facilidad de pago mediante nuevas tecnologías de pago móvil como: PayPal y PayClub, que ofrecen seguridad agilidad en el pago.
---------------------	----------	--

2.2. Análisis de la Industria (Porter)

Las cinco fuerzas de Porter es un análisis que permite analizar los cinco niveles de rivalidad o competencia en el entorno de la industria los cuales son: análisis de nuevos competidores, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los clientes, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. De esta manera se busca encontrar las oportunidades que ofrecen a la industria y lo atractiva que puede ser para el desarrollo de un negocio o una industria.

2.1.2.1 Análisis de nuevos competidores entrantes. (MEDIO)

Los pasos para formalizar una empresa dentro del Ecuador son varios, es uno de los motivos por los cuales muchos de los emprendimientos no se realizan, según el portal “Cuida tu Futuro” del Banco Solidario, los pasos para formalizar una empresa son 13, los cuales son: 1 escoger el nombre y reservarlo en la Superintendencia de Compañías, 2 elaborar un estatuto social con un abogado, 3 abrir una cuenta de integración en un banco, 4 legalizar en un notario la escritura pública del estatuto, 5 aprobar el estatuto en la Superintendencia de Compañías, 6 publicar la solución aprobatoria, 7 obtener los permisos municipales para funcionar, 8 inscribir la compañía en el registro mercantil, 9 realizar una Junta de accionistas, 10 obtener la documentación que permita habilitar, 11 registrar a un representante en el Registro Mercantil, 12 sacar un RUC en el SRI y finalmente 13 obtener una carta en la Superintendencia de compañías una carta para el banco (Cuida tu futuro, s.f.). Calificando como BAJO a la entrada de posibles competidores. Aunque por otra parte, las academias de deportes, yoga, gimnasia entre otras, no formalizan sus empresas dando como resultado MEDIA. Por otra parte, el costo de inversión inicial sería elevado, ya que se tendría que adaptar las instalaciones e importar productos para poder brindar este servicio. Según un estudio publicado por la Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales (FLACSO), en el Ecuador,

alrededor del 13% de PYMES se ven forzadas a finalizar sus funciones por problemas de financiamiento (FLACSO, 2013). Resultando como MEDIO el análisis de nuevos competidores.

2.1.2.2 Poder de negociación con proveedores. (BAJO)

En cuanto a la negociación con los proveedores existen varias empresas dentro del mercado ecuatoriano que se dedican a la exportación de indumentaria e instrumentos para la práctica deportiva, lo cual permitiría negociar con las distintas empresas distribuidoras de material deportivo buscando la mejor oferta en cuanto a costos y calidad, además, los instrumentos y el mantenimiento son de alta duración lo cual permite un alto nivel de negociación. Por otro lado, es indispensable tener instructores altamente calificados, dentro del país, existen varias universidades que forman profesionales en educación física, además, existen varias personas que se han certificado en distintas áreas como la gimnasia, yoga, pole dance, las cuales serán vitales para poder brindar los servicios ofrecidos. Por lo cual el poder de negociación es BAJO.

2.1.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos. (ALTO)

El mercado deportivo está creciendo constantemente, no solo en cuanto a servicios presenciales, en la actualidad la tecnología juega un rol importante en cuanto a sistemas de entrenamiento y acondicionamiento físico, existen varios métodos que en la actualidad son populares, los cuales se los puede adquirir mediante descarga como aplicaciones en teléfonos inteligentes, según la BBC, existen aproximadamente 30 mil aplicaciones para estar en forma (BBC, 2014). Además, existen métodos de entrenamiento por video los cuales ofrece Beachbody.com los cuales son diferentes métodos de entrenamiento y actividad física como también las diferentes guías y tutoriales en YOUTUBE.

Por otra parte cada vez existen más centros de acondicionamiento físico en este caso presencial, las nuevas disciplinas como el Crossfit, Insanity, entrenamiento funcional y los varios lugares donde se ofrecen otros servicios son una amenaza latente en esta industria. Estos factores permiten calificar a

la amenaza de productos o servicios sustitutos ALTA, ya que existes un constante crecimiento en cuanto a los servicios sustitutos disponibles.

2.1.2.4 Poder de negociación con el cliente. (BAJO)

Existe una tendencia creciente al consumo de servicios deportivos, por lo cual la industria cada vez es más competitiva y busca brindar factores diferenciadores cada vez más fuertes. Gracias a esta creciente tendencia cada vez existen más centros y academias dedicados a la actividad física. Por lo cual se tiene un poder de negociación con los clientes es ALTO.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores. (MEDIA)

Según el CIIUP8541.02 el cual corresponde a la industria de la enseñanza de gimnasia, yoga existen tan solo 2 centros reconocidos por la Superintendencia de Compañías en la ciudad de Quito y otros 2 en el resto del país, por lo cual se considera que la rivalidad entre competidores es BAJA. Pero por otra parte, existe informalidad dentro de la formación de instalaciones que ofrezcan servicios para la práctica deportiva, la misma que son tomadas en cuenta dentro de este análisis ponderando como MEDIO a la rivalidad entre competidores.

Conclusiones Porter

Tabla No 2: Conclusiones Fuerzas PORTER

Fuerzas de PORTER	Impacto	Conclusión
Análisis de nuevos competidores	MEDIO	El proceso para formalizar una empresa en el país es sumamente largo, además de que muchas de las PYMES tienden a cerrar por falta de financiamiento. Lo cual podría ser beneficioso si se está dispuesto a formalizar la empresa.
Poder de negociación con proveedores	BAJO	Existe un número importante de empresas que distribuyen material para la práctica deportiva, además, de que los productos son de calidad y alta duración. Beneficioso para la industria ya que se podría el costo de los

		implementos se puede negociar, al igual que con el personal que será encargado.
Amenaza de productos y servicios sustitutos	ALTO	Existe una tendencia tecnológica que ha ido quitando espacio a la práctica deportiva presencial, en la actualidad con el desarrollo de aplicaciones, existe gran variedad de competencia para la industria deportiva. Al igual que los nuevos métodos como: samurayfit, p90x, crossfit de entrenamiento que han surgido en los últimos años que cada vez son más y con diferencias mínimas.
Poder de negociación con el cliente	BAJO	Como existe gran cantidad de proveedores o de lugares donde se ofrecen servicios donde se realiza actividad física, el nivel de poder de negociación es bajo, ya que existe alto nivel de competencia en el cual los centros y academias deben adaptarse al precio que establece el mercado. El cual beneficia al cliente y no tanto a la industria deportiva.
Rivalidad entre competidores.	MEDIO	Por CIIU que corresponde a una academia de deportes alternativos para mujeres existe un nivel bajo de competencia, pero existe un nivel medio en cuanto a la rivalidad entre competidores que no se han formalizado en la Superintendencia de Compañías.

2.3 Matriz EFE

Tabla No 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades	PESO	Calificación	Ponderación
Políticas y campañas que promueven la práctica deportiva, que han permitido incrementar el porcentaje de personas que realizan deportes o alguna actividad física dentro del país.	0.10	3	0,30
Políticas y campañas que promueven la	0.25	4	1

creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas dentro del país, brindando la preparación necesaria.			
Incremento de la densidad poblacional en la ciudad de Quito hasta el año 2020 convirtiéndola en la ciudad más habitada en ese año.	0.10	3	0,30
Desarrollo de nuevas tecnologías que permiten nuevas formas de pago, más ágiles y rápidas. Al igual que el uso de internet como herramienta comunicativa.	0.10	3	0,30
Existe un alto poder de negociación con los proveedores, ya que existen varias empresas dedicadas a la distribución de materias para la práctica deportiva	0.10	3	0,30
Amenazas	PESO	Calificación	Ponderación
Canasta Básica Familiar, superior al salario básico unificado, el cual reduce la oportunidad de que las personas contraten un servicio para el acondicionamiento físico	0.10	2	0,20
El número de productos sustitutos y la rivalidad con la competencia es una constante amenaza dentro de la industria.	0.25	4	1
TOTAL	1		3.1

Una vez realizado el análisis respectivo de los factores externos, se puede inferir que hay factores que influyen uno más que otro en la realización del proyecto. Teniendo como resultado 3,1 el cual es un resultado superior por 0,51 puntos mayor al promedio que es de 2,5. Lo cual representa que el proyecto se muestra en un escenario favorable para su realización.

3. Análisis del cliente

Para realizar el análisis al cliente se tomaron en cuenta los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos. En el método cualitativo se utilizaron; 2 entrevistas a expertos y un grupo focal. Y en el método cuantitativo se realizaron 50 encuestas como herramientas de análisis.

3.1 Problema de la investigación.

Con esta investigación se busca conocer los niveles de aceptación que podría tener el servicio ofertado para los potenciales clientes, en este caso mujeres de la ciudad de Quito, interesadas en la práctica de deportes alternativos.

3.1.1 Objetivo general de la investigación.

Diagnosticar el mercado deportivo femenino y la aceptación para realizar deportes no tradicionales o alternativos.

3.1.2 Objetivos específicos.

3.1.2.1 Determinar el mercado objetivo del proyecto.

3.1.2.2 Definir el lugar donde se desarrollará el proyecto.

3.1.2.3 Acordar las actividades que se desarrollarán dentro del servicio ofertado.

3.2 Investigación Cualitativa

3.2.1 Entrevistas a expertos.

Las entrevistas a expertos se llevaron a cabo con dos profesionales de ejercitación personal de la ciudad de Quito, la primera entrevista se contó con

la participación de Karol Segura, quien es instructora de Pole Dance, su preparación la realizó en Argentina y tiene una experiencia de cinco años, es propietaria de la academia Love to Pole. La segunda entrevista fue realizada a Salome Rangel, que tiene diez años de experiencia en el área de yoga y es propietaria de Yoga Studio.

3.2.1.1 Entrevista N° 1 Karol Segura – Love to Pole

El pole dance es una actividad que tiene un atractivo creciente en la ciudad de Quito, ya que, es entretenida y forma físicamente el cuerpo de la mujer. Es por ello, que en los últimos tres años se han incrementado este tipo de centros deportivos.

Debido al incremento de la actividad, se creó recientemente la International Pole Dance Fitness Association, quienes organizan eventos y actividades de entrenamiento para sus miembros, dando una formalidad al deporte y por consiguiente atrayendo nuevos adeptos. La creación de esta asociación es muy importante porque se tecnifica la actividad con la revisión constante de profesionales, quienes capacitan a sus participantes.

En la actualidad, la práctica de pole dance es restrictiva para mujeres, aunque existe el interés de hombres por practicarla, sin embargo, continúa siendo mínima ya que por motivos de estereotipos de la sociedad no permite que se desarrolle esta práctica en hombres.

No solo los estereotipos van en contra de la práctica de hombres, este deporte al inicio causaba mucha controversia por lo que iba muy relacionado con los cabarets, pero en la actualidad las personas y la sociedad quiteña está acogiendo y abriendo su mente a esta práctica deportiva.

Los beneficios del pole dance se hacen conocidos por el boca a boca de las personas que asisten a las clases en las diferentes academias de la ciudad. Con respecto a la idea del negocio de apertura de una academia de deportes para mujeres, indica que el mercado deportivo en Quito está creciendo,

especialmente en las mujeres quienes buscan un sitio donde ejercitarse con diversas formas de actividad física.

3.2.1.2 Entrevista Nº 2 Salome Rangel – Yoga Studio

La experta menciona que la práctica de yoga permite mejorar su rendimiento físico, especialmente en personas que realizan atletismos o corren maratones, es así, como inicio la práctica del yoga para mejorar sus tiempos en la competencia atlética. La práctica de yoga tiene entre su mercado objetivo, especialmente a las mujeres que buscan beneficios en el control de su sistema nervioso y en la disminución del estrés con la práctica constante de gimnasia pasiva. El yoga tiene varias ramificaciones, lo cual, lo vuelve versátil y en el desarrollo de nuevas habilidades.

A criterio de la experta, la creación de una academia de deportes para mujeres es una idea que tiene fuerza y puede satisfacer necesidades de un creciente grupo de la población que busca ejercitarse con técnicas alternativas de actividad física.

La sociedad quiteña está viendo en el ejercicio una alternativa viable de entretenimiento saludable, es una muestra de cómo se está desarrollando la sociedad, ya que la práctica de actividades físicas es muy importante para el ser humano, además, que permite abrir campo a otras actividades que no se han venido desarrollando tradicionalmente y aun mejor si es destinado para la confortabilidad de las mujeres en cuanto a un entorno personal.

Grupo Focal.

Se realizó un grupo focal con 7 participantes que cumplían con un perfil común, el cual fueron de mujeres que se dedicaban a la práctica deportiva, las cuales comprendían una edad promedio de 23 años, las cuales son estudiantes universitarias. Esta actividad se la realizó el sábado 12 de Octubre del 2012, en la pizzería PizzaSA, con una duración aproximada de 45 minutos en los cuales las participantes dieron su opinión sobre varios deportes practicados por mujeres mayoritariamente en la actualidad.

Análisis del grupo focal.

Las participantes se mostraron bastante interesadas en la práctica de deportes alternos a los tradicionales y también se mostraron atraídas ante la práctica de las 3 actividades físicas que se ofrecerán en la academia, mostrando una mayor atracción por disciplina del yoga, ya que lo veían como una actividad que les permite conectar la actividad física con lo espiritual, también, el pole dance y la gimnasia fueron muy atractivas ya supieron mencionar que las 2 actividades van de la mano en cuanto a la fortaleza física y a la delicadeza de la ejecución de sus movimientos. También supieron expresar que existen muchos estereotipos por parte de la sociedad ante la práctica deportiva femenina en la actual sociedad quiteña, por lo cual considerarían bastante atractivo, un lugar en el cual puedan realizar su actividad sin restricciones sociales. Además, las participantes fueron redundantes en que en la actualidad existe una tendencia a la actividad física y al verse bien físicamente. Por otra parte, una de las participantes mencionó que ella realiza actividades físicas más por salud que por verse bien.

Conclusiones

- Existe una tendencia en mundo por la práctica deportiva, ya sea por motivos de salud o por mantener un cuerpo muy bien conservado.
- Las participantes se encuentran interesadas en las actividades físicas alternas y no en las convencionales como son los entrenamientos en gimnasio. Poniendo como actividad más atractiva al yoga, por sus beneficios mentales y físicos en los practicantes.
- Las participantes se mostraron interesadas en que el centro sea de uso exclusivo para mujeres, ya que por estereotipos sociales en otros centros no se habían sentido lo suficientemente cómodas realizando la práctica deportiva en presencia de hombres.
- Sobre el pole dance y la gimnasia expresaron que son disciplinas que van de la mano con la disciplina, la fuerza y la belleza. Por lo cual mostraron mucho interés al decir que son actividades de suma delicadeza y fortaleza.

3.3 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa arrojó resultados alentadores para la realización del proyecto propuesto. Ya que permitió analizar e interpretar ciertos aspectos de los posibles consumidores.

Previamente se realizó el cálculo de la muestra usando el la siguiente formula:

$$\frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

N =	Tamaño de la población: 22.309 personas
Z =	Valor obtenido mediante valores de confianza, en este caso será del 95% que equivale a 1.96
P =	Probabilidad de éxito, será considerado en un 50%
Q =	Probabilidad de fracaso, será considerado en un 50%
e =	Error de la muestra considerado en un 5%
n =	Tamaño de la muestra

Según el cálculo realizado se obtuvo un total de 384 encuestas a realizar, sin embargo, para efectos del trabajo de titulación se realizó 50 encuestas a mujeres de la ciudad de Quito que forman parte del mercado objetivo. La caracterización demográfica de las encuestadas es 42% entre 14 y 24 años, 30% entre 25 y 34 años, 16% entre 35 y 44 años y 12% mayores a 44 años.

Análisis de las encuestas:

Dentro de las encuestas a los clientes se pudo evidenciar que existe cierto malestar e inconformismo en los usuarios que utilizan los servicios de distintas academias y centros los cuales ofertan servicios de práctica deportiva. Los clientes expresaron que existe inconformismo en varios puntos como las horas en las cuales están abiertos los centros, el área de estacionamiento, las formas de pago ofrecidas. Las cuales se pueden ser ofertadas a los clientes, incluso se puede ofrecer otros servicios que fueron mencionados en la encuestas como zonas húmedas, o guardería para el cuidado de los niños mientras ellas se dedican a la actividad física y las formas de pago de manera más ágil. Estos factores mostraron que exista inconformidad en los clientes,

mostrándose poco satisfechos ante la calidad de los servicios ofertados. A su vez se determinó que la edad promedio entre los 14 hasta los 34 años, como el rango más común para la práctica de actividades físicas.

Por otra parte, existen varios atractivos ante la creación de un centro en el cual se ofrezca actividades alternativas a la actividad física común y más aun con las 3 disciplinas que se ofrecerán. Ya que las personas encuestada supieron expresar que el total de las encuestadas, destinan una parte de su tiempo para la práctica deportiva. También, existen temporadas en las cuales se aumenta su asistencia a los centros de actividad física. Por último, lo más importante evidenciado en los resultados de las encuestas es, que existe un gran interés en la apertura de una academia en la cual existan las disciplinas como pole dance, yoga y gimnasia. Mostrando grandes oportunidades para la creación del servicio que se ofrecerá.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

• Práctica de deporte. – el 100% de las mujeres encuestadas practica algún tipo de deporte habitualmente. Esto determina una alta frecuencia en la actividad deportiva y para todas las mujeres es habitual el ejercicio físico.



Entra la suma de la disciplina de Pole Dance y Yoga da un 58%, como las actividades mas desarrolladas por las encuestadas.



18:00 22:00

La hora más común para la práctica deportiva en las mujeres va desde las 18 hasta las 22 horas.

Se indica que de 1 a 3 días es la frecuencia de mayor porcentaje con un 48%, seguido de 4 a 5 con 22%.

1 3

Por otro lado, el 46% de las mujeres práctica habitualmente deportes y el otro 54% solo lo hace en temporadas. Por otro lado, las encuestas muestran que, los cliente requieren otros servicios como otras formas de pago, estacionamiento, guardería.



Al consultar sobre el precio mensual que pagan las mujeres encuestadas por la práctica deportiva, las encuestadas indican que están habituadas a pagar un valor entre \$ 50 y \$ 65 dólares mensuales.





Figura No 1: Infografía de resultados de la información.

Conclusiones:

Las personas encuestadas se mostraron atraídas a la posibilidad de entrenar en una academia específica para mujeres, la cual ofrece las disciplinas de yoga, pole dance y gimnasia. Además, las participantes de la encuesta supieron mostrar su inconformidad en cuanto a la calidad del servicio que recibían, siendo el estacionamiento un inconveniente continuo. También es importante saber las horas en las cuales las posibles clientes preferirían practicar su actividad favorita, al igual, de que existen temporadas en las cuales el interés por la práctica incrementa y en otras disminuye, en las cuales se debe realizar promociones para captar mayor número de clientes y evitar la pérdida de clientes. También se pudo definir un costo aproximado mediante las encuestas, las cuales los participantes seleccionaron un promedio de entre 50 y 65 dólares el valor que se paga por este tipo de servicios. Debido a las respuestas obtenidas, se puede inferir que las personas también preferirían nuevos servicios como las nuevas formas de pago y servicio de guardería para las personas con hijos. Finalmente se pudo definir el rango de edad al cual se dirigirá este servicio que es entre 14 y 45 años.

4. Oportunidad de negocio.

Mediante un análisis realizado se logró determinar que existen varios puntos a favor que podrían determinar la formación de una academia de deportes alternativos para mujeres en la ciudad de Quito. Basándose en los factores del análisis del entorno PEST, análisis de la industria PORTER y en el análisis del cliente, se encontraron fuertes argumentos que permitirán la realización de esta academia.

En cuanto al análisis Pest, es importante decir mencionar que existen varios factores que benefician la creación de una academia de deportes para mujeres en la ciudad de Quito, el cuanto a lo político, el gobierno ecuatoriano ha implementado varias estrategias para incrementar la práctica deportiva en el país, lo cual ha resultado positivamente en cuanto a cifras presentadas por la Secretaria del Buen Vivir, ya que se ha logrado incrementar en 9% aproximadamente hasta el 2014. También, es importante mencionar que el Ministerio de Industrias y Producción ha promovido políticas y campañas para el sector de pequeñas y medianas empresas capacitándolos he implementado políticas nacionales para fortalecer el crecimiento de empresas en el Ecuador, ya que forman parte de un sector económico muy importante dentro del Producto Interno Bruto nacional.

Por la parte de la economía, la caída del precio del petróleo ha causado estragos en la economía del país, generando un leve crecimiento en el PIB del país y varios inconvenientes como el aumento de la tasa de desempleo. Además, se suman factores como el precio de la Canasta Básica Familiar que tiene un costo mayor al sueldo básico. Afectando directamente a los ingresos familiares y limitándolos en el consumo de servicios.

En cuanto al entorno social, se pudo definir las clases socio económicas a los estaría dirigido el servicio. Se identificó que aproximadamente el 83% del total de la población podría acceder, ya que se dirigiría a las clases socio económicas B, C+ y C-. Además, es importante mencionar que del total de la población ecuatoriana, el 51% es población femenina, publico al cual se dirigiría esta práctica, teniendo como promedio de edad 29 años con un porcentaje del 51%. Para la práctica de deportes y el cuidado personal, el

público femenino cuenta con un tiempo personal disponible de 54% del total de su tiempo diario.

En cuanto al análisis de la industria PORTER, se analizaron sus fuerzas y arrojaron varios resultados como oportunidades y amenazas:

Entrada de posibles competidores (MEDIO), existe poca competencia que ha logrado formalizar sus negocios, muchos de ellos se han quedado fuera de esta industria por la burocracia que existe en los procesos para registrar una empresa legalmente, dejando a un lado sus emprendimientos.

Poder de negociación con proveedores, hay varias empresas encargadas de importación de la indumentaria necesaria, los costos del mantenimiento no son altos y el tiempo de duración de estos productos son largos. Por otra parte, hay varios profesionales en educación física los cuales podrían formar parte de la academia.

Productos sustitutos, la tecnología tiene un papel vital en este punto, ya que en la actualidad hay plataformas como YOUTUBE, BEACHBODY y más como alternativas para la práctica de estos varios deportes.

Poder de negociación con el cliente, existen opciones para la práctica los cuales han establecido precios que van en un rango no muy diferente. Lo cual no permite tener mucha variación en el precio del servicio con el resto de competidores.

Rivalidad con competidores, tan solo hay 2 centro en el país registrados en la Superintendencia de Compañías, lo cual permite tener una ventaja con el resto de centros.

Para finalizar, existen varios aspectos positivos en cuanto a la creación de la academia de deportes alternativos para mujeres (yoga, pole dance, gimnasia). Como muestra de inconformismo por parte de los clientes, además, el alto porcentaje de clientes que piensan realizar un cambio en cuanto al servicio ofrecido, ya que además, requieren otros servicios para complementar su satisfacción como área de estacionamiento, formas de pago y áreas para cuidado y recreación de los niños. Para finalizar existe un alto porcentaje de

aceptación en las encuestadas en cuanto a la creación de una academia en donde puedan realizar sus prácticas deportivas.

Estos son varios motivos por los cuales la creación de un centro desarrollado para la práctica femenina de actividades como pole dance, yoga y gimnasia, las cuales contarán con un apoyo y una base sólida para su creación, aunque existen varios inconvenientes, las oportunidades en un mercado aun creciente está latente, por lo cual se encuentran varios puntos fuertes en los cuales se tendrá que enfocar y reforzar los más débiles.

5. PLAN DE MARKETING

Tras tener los resultados del análisis del cliente y el análisis del entorno se puede dar continuación con las estrategias de marketing que se utilizaran en el desarrollo de esta idea de servicio. De acuerdo a Kotler & Armstrong (2012) la estrategia general de marketing es la guía que determina los lineamientos que se establecen en el plan de marketing. Como estrategia general de marketing se pretende establecer a la estrategia de diferenciación, la cual tiene como objetivo “crear al producto algo que sea percibido en toda la industria como único.” (Porter, 1987).

5.1. Mercado Objetivo

De acuerdo con la información del cliente, el mercado objetivo es el siguiente:

Tabla 5. Segmentación

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730
	Provincia	Pichincha	2.809.884
	Cantón	Quito	2.444.599
	Zona	Norte	464.474
Segmentación Demográfica	Mujeres		236.882
	Personas de 15 a 65 años		146.867
Segmentación Psicográfica	Mujeres practican deporte continuamente	44 %	63.741
	Estrato socio económico medio, medio alto y alto		22.309
Total porcentajes a atender	5%		1115

En base a esta información el mercado objetivo está constituido por 1115 mujeres entre 15 y 65 años que practican deporte continuamente y residen en la zona norte de la ciudad de Quito.

5.1.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto se concentra en brindar un nuevo servicio en cuanto a la práctica deportiva femenina, el cual les permita a las mujeres desarrollar nuevas habilidades en un ambiente exclusivo para mujeres. Este brindará actividades enfocadas al género femenino como son el pole dance, la gimnasia rítmica y el yoga. Esta academia de deportes ofrecerá paquetes promocionales en las cuales las clientes podrán realizar las 3 disciplinas mensualmente, siempre buscando el beneficio y el confort de las clientes, buscando ofrecer más servicios por menor precio.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Para analizar el producto que de ahora en adelante se lo conocerá como "LIVING FITNESS" se determinara los niveles de producto: producto básico, producto real y producto aumentado. El cual atenderá 40 horas a la semana, 4 en la mañana y 4 en la tarde (6:30 a 10:30 y de 17:30 a 21:30) 40 horas a la semana. Además, durante las horas en las que esté cerrado para el público se brindaran clases individuales. Los profesores de las diferentes disciplinas trabajaran 30 horas a la semana es decir 6 horas al día y los días sábados se realizaran eventos especiales.

5.2.1.1 Producto básico.

Este servicio busca brindar salud, recreación y una alternativa diferente para optar por un estilo de vida sano.

5.2.1.2 Producto Real.

Academia de deportes alternativos en la ciudad, en el cual se ofrecerán actividades de esparcimiento mental, recreacionales y físico deportivas. El que

pretende estar en una zona central de la ciudad, para que más personas puedan acceder al servicio.

5.2.1.3 Producto aumentado

Es una academia diseñada exclusivamente para el público femenino el cual ofrecerá actividades físico deportivas amateur como el pole dance, el yoga y la gimnasia en una misma instalación. Las instalaciones serán de 180 metros cuadrados, se utilizarán 70 metros la cual se encontrará en el primer piso en el que también se encontrará una oficina y vestidores y baños. En el segundo piso podremos encontrar el área para la gimnasia y el yoga la cual cada una contará con 35 metros, el resto del espacio estará ocupado por un área de juegos para niños y un baño con vestidor. El espacio infantil tan solo será ocupado una vez al día, la cual se denominará hora madre, por lo cual se les cobrará un valor de 2 dólares la hora cuando vayan con sus niños, valor el cual servirá para pagar a una pàrvula. El mapa de la instalación se mostrará más adelante en plaza. Esta instalación se encontrará ubicada en la zona de Monteserrin, zona la cual es de fácil acceso, ya que está cerca a varios barrios de la ciudad y conecta se con los valles.

Es importante mencionar que el servicio brindará varias formas de pago como pago con tarjeta de crédito y pagos con aplicativos móviles como PayPal y PayClub, los cuales permiten al cliente facilidades en el caso de que no cuenten con dinero en efectivo en ese momento.

5.2.1.4 Atributos

LIVING FITNESS buscará entregar a los clientes una experiencia que cumpla con todos los requisitos de los clientes, satisfaciendo sus necesidades, en una instalación en la que se ofrezcan los servicios de: yoga, pole dance y gimnasia rítmica para el público femenino, el cual intentará siempre presentar los siguientes atributos: calidad en servicio al cliente, calidad en las actividades que se impartan, motivación y capacitación continua a los profesionales que impartan las clases y una experiencia de confort en el cuanto a la práctica deportiva en la ciudad de Quito.

5.2.1.4 BRANDING

Nombre: Living Fitness (Academia de deportes alternativos para mujeres).

ISOTIPO: el Isotipo pretende enseñar la imagen corporativa de la empresa.



Figura No 2: ISOTIPO

Se han diseñado una figura femenina realizando uno de los deportes que se implementaran en la academia, el color principal es violeta, que refleja espiritualidad y sensualidad, que son características innatas de las mujeres. Como colores secundarios se utiliza el verde que expresa relajación y salud. Estos colores formaran parte de la decoración interna del local, el cual busca ser un ambiente de confort y relajación para las clientes, con el fin de brindar un servicio completo.

5.2.2.1 COSTOS

Dentro de la siguiente tabla se mostraran los costos generales con los que contará la empresa LIVING FITNESS. Estos son gastos mensuales con los que contará la empresa los cuales deben ser afrontados.

Tabla No6: Costos

COSTOS	
DETALLE	VALOR
Arriendo de instalaciones	650.00
Sueldos	4851.77
Publicidad	275.67
Hidratación	50.00
Servicios básicos	200.00
Servicios de limpieza	400.00
Suministros de limpieza	85.00
Suministros de oficina	30.00
TOTAL	6816.77

5.2.2. Precio

La academia de deportes femeninos LIVING FITNESS busca ofrecer más servicios, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercados, los clientes estarían dispuestos a pagar un precio de entre 55 y 65 dólares por este servicio. Mientras tanto según un análisis realizado a la competencia los precios son superiores, los cuales ofrecen tan solo una actividad, con costo de sesión de 10 dólares aproximados. Por lo cual se ofreciera más servicios por menos. También, se ofrecerá la opción de contratar los 3 servicios con un valor de 100 dólares, la cual se describirá el número de secciones en la tabla 8.

Tabla No7: Comparación con la competencia

	FLYING FITNESS	AEROYOGA	DINAMYMAT PILATES	WORKOUT FITNESS
Mensualidad	\$ 70,00	\$ 75,00	\$ 68,00	\$ 65,00

Tabla No 8: Precio mensual

Detalle de costo			
Actividades	Precio	Numero sesiones	Precio x sesión
1 Actividad al mes	65	8	8.12
3 Actividades	100	12	8,33

El precio por sección por una sección diaria será de 12 dólares, en el caso de que las personas no decidan inscribirse como estudiante de la academia o si desearía tomar clases uno a uno. El motivo ya que se cobrará casi un 50% extra a quien no pertenezca a la academia o desee clases privadas ya que se deberá cubrir los gastos que implica.

Tabla No 9: Precios y rentabilidad por negocio

	LIVING FITNESS
GASTOS SALARIOS	43,32
GASTOS DE OPERACIÓN	15,10
TOTAL GASTO POR ALUMNA	58,41
RENTABILIDAD	6,59
PRECIO	65,00
MARGEN RENTABILIDAD	10%
SESIONES	8
PRECIO X SESIÓN	8,13
ALUMNO X SESIÓN	12,19

Tabla No 10: Precio y rentabilidad por Pole Dance.

	35%
	POLE DANCE
GASTOS SALARIOS	41,26
GASTOS DE OPERACIÓN	15,10
TOTAL GASTO POR ALUMNA	56,35
RENTABILIDAD	8,65
PRECIO	65,00
MARGEN RENTABILIDAD	13%

Tabla No 11: Precio y rentabilidad por Yoga.

	35%
	YOGA
GASTOS SALARIOS	44,33
GASTOS DE OPERACIÓN	15,10
TOTAL GASTO POR ALUMNA	59,43
RENTABILIDAD	5,57
PRECIO	65,00
MARGEN RENTABILIDAD	9%

Tabla No 12: Precio y rentabilidad por Gimnasia.

	30%
	GIMNASIA
GASTOS SALARIOS	44,55
GASTOS DE OPERACIÓN	15,10
TOTAL GASTO POR ALUMNA	59,64
RENTABILIDAD	5,36
PRECIO	65,00
MARGEN RENTABILIDAD	8%

5.2.2.1 Estrategia de entrada.

Como estrategia de entrada se utilizará la estrategia de penetración la cual busca ofrecer un precio bajo dentro del mercado para incrementar la participación del mercado rápidamente en la industria (Kotler, 2017)

5.2.2.2 Estrategia de ajuste

Posteriormente una vez que el servicio tenga una aceptable participación dentro del mercado de la ciudad de Quito, se utilizará la estrategia de fijación de precios de descuento y bonificación, esto se lo realizará con el fin de fidelizar clientes los cuales han generado beneficios a LIVING FITNESS y captar clientes en temporadas en las cuales se reduce significativamente el número de clientes como en temporada de vacaciones y navidad las cuales se ve significativamente reducido el número de clientes (Kotler, 2017).

5.2.3 Plaza.

La plaza es uno de los elementos fundamentales en el marketing y en este caso juega un roll en cuanto a la comercialización del producto, esto gracias a que se encarga de aproximarse al cliente. En este caso se utilizará el canal de marketing directo ya que no usaran intermediarios para llegar al cliente, si no será directo entre la empresa y el cliente (Kotler, 2017).

5.2.3.1 Numero de intermediarios de marketing.

Se utilizara la distribución a través de canales directos, ya que se ofertaran servicios de manera directa al clientes, sin intermediarios, como se demuestra en el grafico inferior (Kotler, 2017).

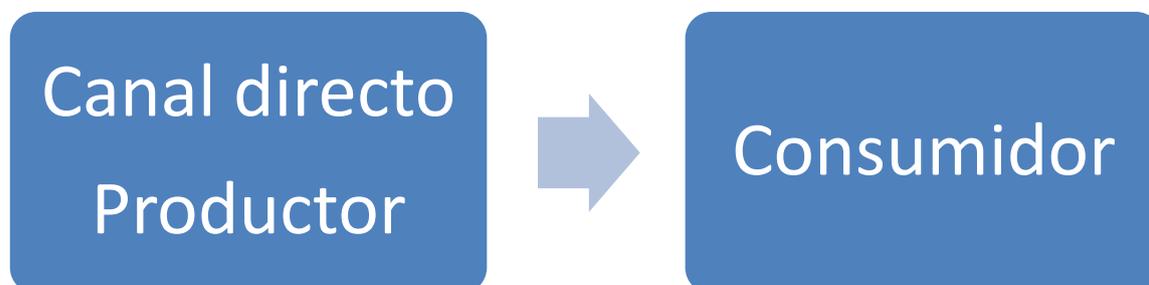


Figura No 3: Canal

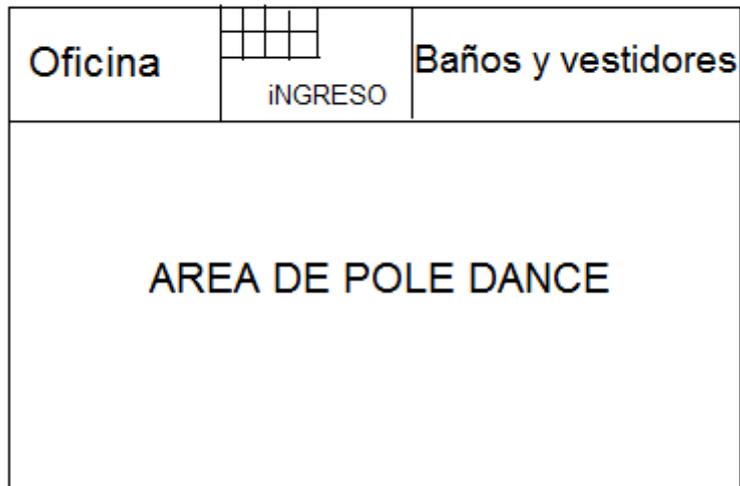
5.2.3.2 Punto de venta

Por otra parte, las instalaciones y oficinas de LIVING FITNESS se ubicarán en el sector de Monteserrin con se mencionó anteriormente, en la calle De los Naranjo y Granados, esta ubicación es de fácil y acceso ya que se encuentra en un sector central en el norte de la ciudad.

Tabla No 13: Costo Infraestructura.

Detalle	Valor
Equipos de computación	800.00
Adecuaciones	9800.00
Costo total infraestructura	10600.00

PRIMER PISO



Segundo Piso

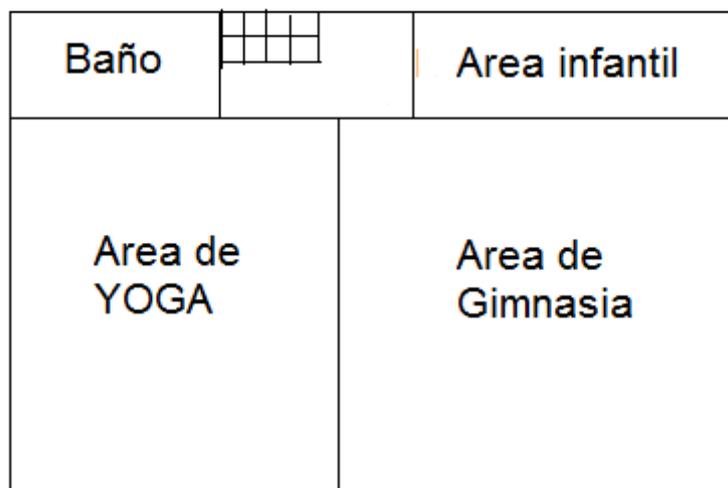


Figura No 4: Instalaciones

5.2.4 Promoción

Como estrategia de promoción se utilizará la estrategia de atracción, la cual se enfoca en sus actividades de marketing hacia el cliente, ya sea por publicidad, promociones utilizando medios directos y digitales (Kotler, 2017).

Las herramientas en la mezcla de comunicaciones de marketing sé que se utilizara en LIVING FITNESS son: promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo y digital.

5.2.4.1 Publicidad

Se utilizarán medios tanto digitales como ATL en este caso radio para conseguir un gran alcance, esto con el fin de conseguir la mayor cantidad de clientes desde la apertura de la academia, posteriormente se aplicaran estrategias de marketing directo para promocionar a la academia.

5.2.4.2 Promoción en ventas

La promoción en ventas son estímulos temporales de corto tiempo que buscan alentar la compra de un producto o servicio (Kotler, 2017). En el caso de LIVING FITNESS, se realizarán descuentos en temporadas de baja concurrencia para incentivar el factor de adquisición del servicio por parte de los clientes, al igual que se aprovechará fechas especiales como navidad, el día de la madre y otros más, para brindar promociones que atraigan a los clientes. De esta manera se buscará la fidelización de los clientes.

5.2.4.3 Relaciones públicas

Las reacciones públicas busca crear relaciones con los grupos de interés con el fin de demostrar una buena imagen corporativa y evitar malos comentarios que den mala reputación a la empresa (Kotler, 2017). En este caso la empresa buscará alianzas con empresas cercanas al sector como Tecni-Seguros, Aseguradora del Sur, Gama TV, Banco del Pichincha, brindando charlas informativas para promover la práctica deportes y las actividades físicas en los cuales se obsequiara Flyers en los cuales se identificará a Living Fitness como el encargada de dicha charla. Además, realizara eventos: como eventos de recolección de fondos y recursos para donar, noches pet-friendly, campañas de adopción para mascotas, las cuales mostraran la responsabilidad que tiene la LIVING FITNESS con la sociedad. También se utilizara a personas como influencers para promocionar el servicio que se ofertará, esto brindándole la oportunidad de entrenar en nuestras instalaciones sin costo, buscando incentivar a los clientes.

Tabla No 14: Costo relaciones públicas.

Concepto	Valor
Alianzas y charlas	\$200,00
Eventos de beneficencia	\$100.00
Flyers y trípticos informativos	\$50.00

Tabla N0 15: Proyección a 5 años de relaciones públicas.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alianzas y charlas	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Eventos de beneficencia	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Flyers y trípticos informativos	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00

5.2.4.3 Marketing directo y digital

El marketing directo y el digital busca comprometerse directamente con un cliente individual, buscando siempre respuestas inmediatas y relaciones redituables con él (Kotler, 2017). Esto basado en que es una herramienta bastante económica, además, que en la investigación de mercados resulto como el medio de comunicación y promoción favorito entre los clientes. Como

se mencionó anteriormente se utilizara la estrategia de INFLUENCERS, con el objetivo de captar aún más posibles clientes.

Tabla No 16: Costo Marketing directo y digital.

Concepto	Valor
Página de FACEBOOK	\$50.00
Página de INSTAGRAM	\$50.00
Página de PINTEREST	\$50.00
Cuenta en SPOTIFY	\$8.99
Flyers y afiches publicitarios	\$50.00

Tabla No 17: Proyección a 5 años

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página de FACEBOOK	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
Página de INSTAGRAM	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
Página de PINTEREST	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00

Cuenta en SPOTIFY	\$8.99	\$8.99	\$8.99	\$8.99	\$8.99
Flyers y afiches publicitarios	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00

6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional.

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización.

6.1.1 Misión.

LIVING FITNESS es una empresa innovadora, que busca promover la práctica de deportes alternativos en la ciudad de Quito, enfocado en el público femenino, buscará brindar cada vez más opciones ante la práctica de nuevos deportes, siempre brindando la mejor calidad en cuanto a las instalaciones y el personal competente y listo para ayudar.

6.1.2 Visión

Ser en un periodo de 5 años, una empresa líder en cuanto a brindar servicios de actividades físicas no tradicionales en la ciudad de Quito, para satisfacer cada vez a un número mayor de clientes e incrementar las el número de opciones ante la práctica deportiva.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Obtener por lo menos 125 practicantes mensuales durante el primer año.
- Incremental un 25% el número de clientes cada año durante los 3 primeros años.
- Incrementar el número de actividades en 5 durante los 3 primeros años.
- Instalar una segunda academia en Cumbayá durante los 3 primeros años.
- Tener una rentabilidad del 30% para el 2 año.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Incrementar el número de cliente a 450 hasta el quinto año.
- Crear una tercera academia hasta el 4 año de funcionamiento.
- Franquiciar el servicio hasta el 2022 para que se pueda expandir a otras ciudades del país.
- Incrementar a 8 las actividades que se ofrecerán hasta el quinto año.

6.2. Estructura Organizacional

6.2.1. Estructura legal de la empresa

La constitución de la academia se realizará siguiendo las disposiciones impuestas por la Superintendencia de Compañías, la figura legal que se escogió para la constitución de la empresa es la de Compañía Limitada y estará conformada por las aportaciones de tres socios. La constitución de la empresa se realizará mediante escritura pública con la publicación en un diario de mayor circulación para luego inscribirse en el Registro Mercantil. (Ley de Compañías, 1999, Art. 136)

Los permisos de apertura y funcionamiento que se requiere para que la empresa pueda funcionar son ningún impedimento son los siguientes:

- Ante el Servicio de Rentas Internas se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes, RUC que es el documento de identificación para el contribuyente.
- Ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se debe registrar a la empresa como empleador con el fin de obtener un número patronal para afiliar a los trabajadores.
- Apertura la Licencia Única de Actividades Económicas, en el Municipio de Quito para operar en el Distrito Metropolitano de Quito. Esta licencia incluye las siguientes autorizaciones: Patente Municipal, Permiso de funcionamiento de Bomberos y Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

6.2.2. Organigrama funcional

El organigrama propuesto para la empresa tiene una estructura vertical, como se muestra en la siguiente figura. Dentro del cual el administrador tendrá que cumplir varias funciones

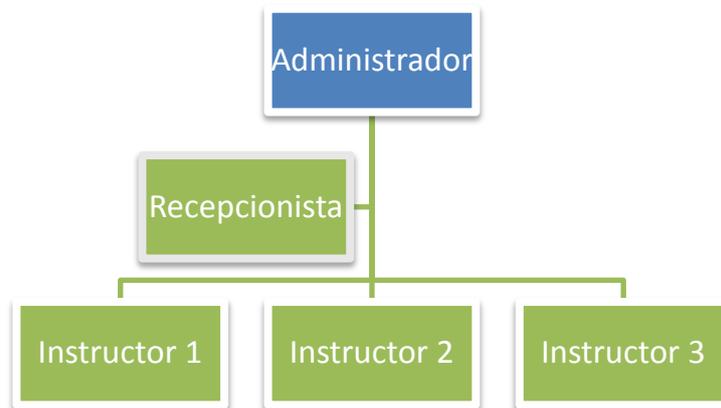


Figura No 5: Estructura organizacional

A partir del tercer año, debido al aumento de la afluencia de clientes, se contratara un instructor de medio tiempo, con el fin de brindar siempre en mejor servicio de calidad y personalizado. Este instructor recibirá un sueldo de 300 dólares mensuales,

Externamente la empresa contará con los servicios de guardianía y la limpieza de las instalaciones.

Descripción de funciones: Las funciones previstas para los cargos requeridos en la empresa se detallan a continuación:

Cargo: Administrador

Reporta a: Accionistas

Funciones:

- ✓ Dirigir, planificar y controlar todas las funciones de la empresa
- ✓ Administrar los recursos de la empresa.
- ✓ Desarrollar estrategias de comercialización dentro de estas marketing y ventas

- ✓ Negociación con proveedores.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las clases y asistencia de los instructores
- ✓ Abastecer de los equipos e implementos necesarios para el normal funcionamiento de la academia.
- ✓ Contabilidad y pagos dentro de la empresa.
- ✓ Manejo de redes sociales y diseño.

Conocimientos:

- ✓ Herramientas tecnológicas
- ✓ Tributación
- ✓ Planificación
- ✓ Desarrollo organizacional
- ✓ Flujo de caja, Presupuesto
- ✓ Negociación

Sueldo: \$1500

Cargo: Recepcionista

Reporta a: Administrador

Funciones: Recepción y atención a los clientes.

- ✓ Dar información a los nuevos clientes sobre los servicios de acondicionamiento físico
- ✓ Inscripciones y cobro de matrículas y mensualidades de los clientes
- ✓ Apoyo a la Administración.
- ✓ Elaboración de rol de pagos.
- ✓ Archivo y correspondencia.
- ✓ Atención de llamadas telefónicas

Conocimientos:

- ✓ Herramientas tecnológicas

- ✓ Administración de nómina
- ✓ Planificación y organización administrativa

Sueldo: \$600

Cargo: Instructores

Reporta a: Administrador

Funciones:

- ✓ Llevar a cabo las rutinas de ejercicios
- ✓ Asesorar en las rutinas según requerimientos de cada cliente.
- ✓ Motivar a los alumnos para un entrenamiento adecuado.
- ✓ Cuidar siempre de la seguridad de los alumnos.
- ✓ Cuidar de los equipos e instrumentos de la empresa.

Conocimientos:

- ✓ Salud y nutrición
- ✓ Posturas correctas de la espalda
- ✓ Entrenamiento deportivo
- ✓ Certificación en yoga, gimnasia y pole dance

Sueldo Yoga 700, Sueldo Gimnasia 500 y Sueldo Pole Dance 600.

6.3. Plan de Operaciones

6.3.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

- **Proceso de solicitud de información por parte de los interesados**

La persona ingresa a la academia LIVING FITNESS con el fin de obtener información de las prácticas deportivas que se imparten en la academia. La recepcionista atiende al cliente que ingresa y le brinda toda la información sobre las clases, características y beneficios, a continuación, dirige a la persona interesada a conocer las instalaciones del centro (salas, vestuarios, baños). Una vez que hayan recorrido las instalaciones regresan a la recepción

en donde si la persona interesada desea inscribirse continúa en la academia; caso contrario sale de las instalaciones y se marcha. La recepcionista toma los datos de la persona para realizar la inscripción, factura al cliente y recibe el pago; indica horarios y días disponibles para que la persona elija el más conveniente para tomar sus clases y por último, el cliente sale de las instalaciones. El flujograma es el siguiente:

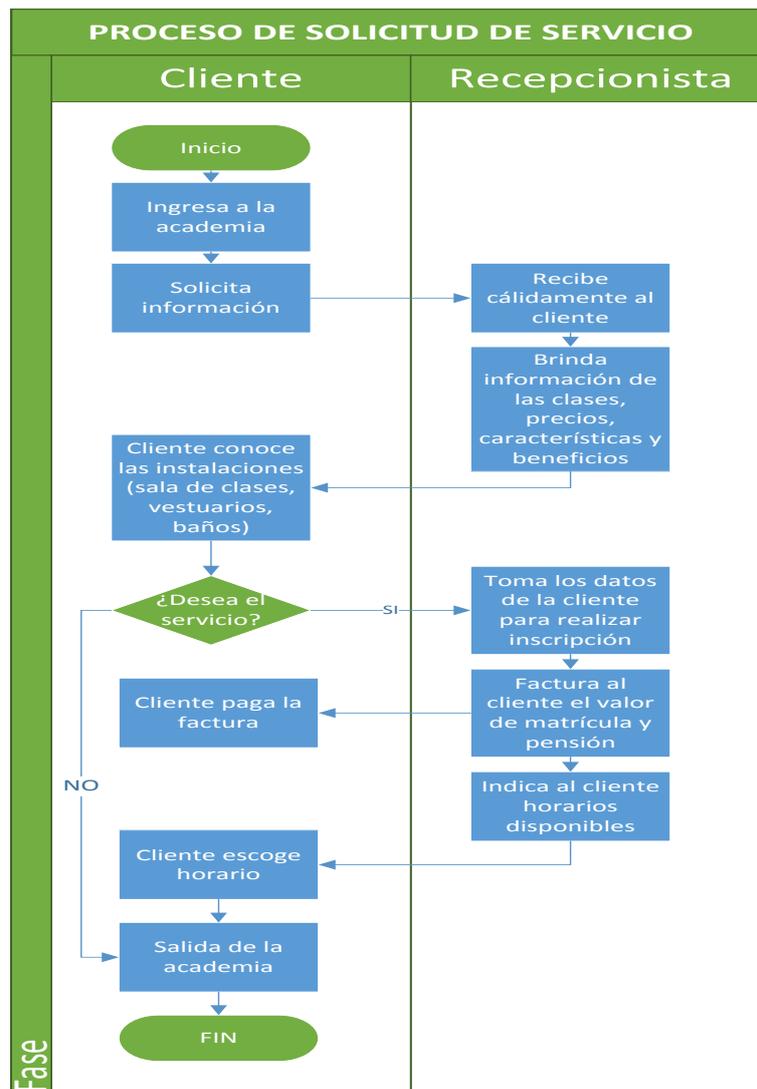


Figura 6: Flujograma de Solicitud de Servicio.

- **Proceso de obtención del servicio**

El cliente ingresa en la academia en el horario y día registrados para tomar su clase, registra su entrada en recepción, se dirige a los camerinos para cambio de vestimenta, ingresa a la sala donde el instructor está por empezar la clase,

realiza evaluación del nivel del cliente y luego hace que se familiarice con los equipos, la clase inicia con el calentamiento del cuerpo con ejercicios de control de respiración, para seguir con ejercicios de calentamiento, en seguidamente se pasa a la rutina establecida para el día de clase aplicando la metodología de respetar los principios de entrenamiento, es decir cada entrenamiento es adaptado a las condiciones del cliente (morfológicas, fisiológicas, antropomórficas, métricas, edad, estado de salud) y para finalizar la clase el instructor realiza ejercicios de relajación, el cliente se dirige a camerinos al cambio de vestimenta y sale de las instalaciones.

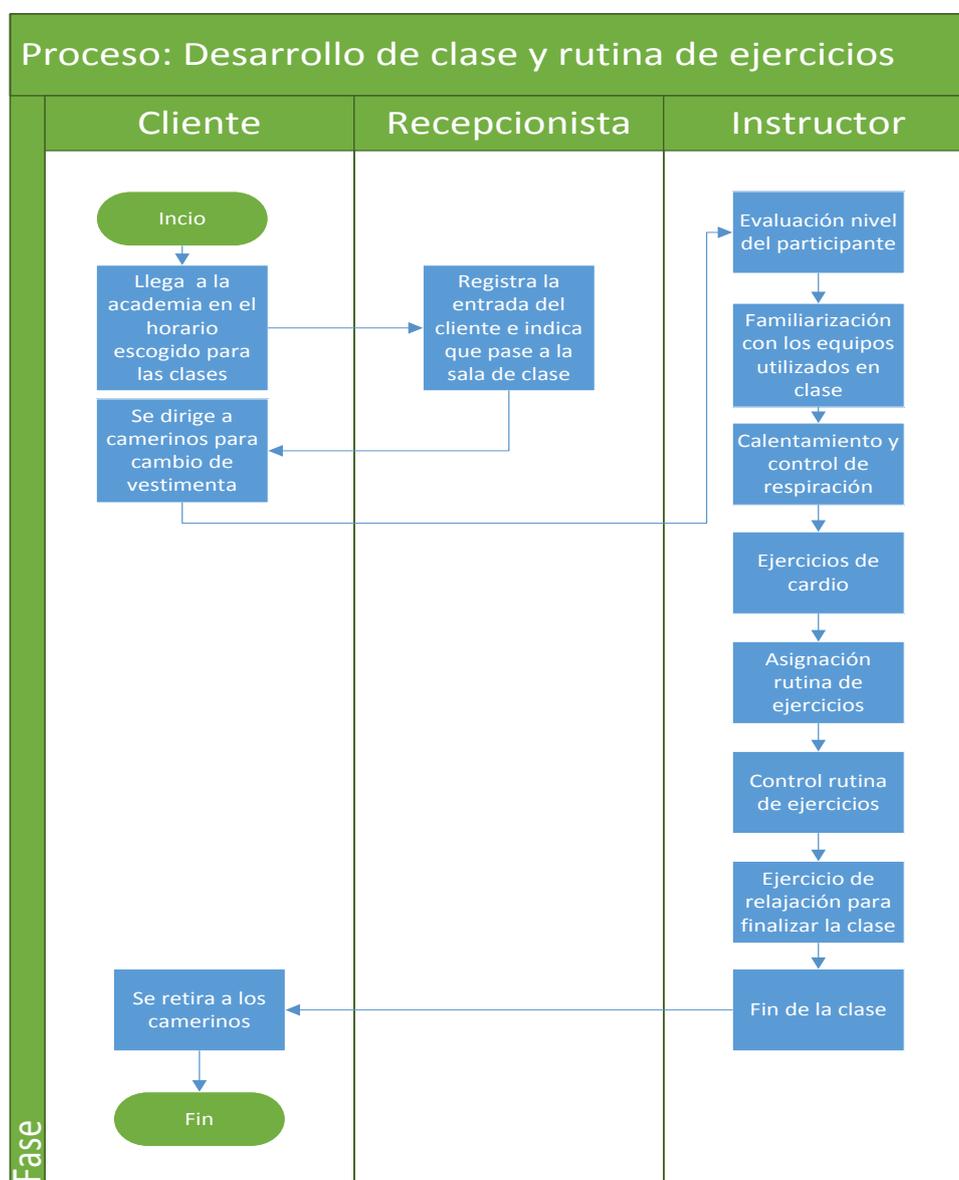


Figura No. 7: Flujograma de Desarrollo de sesión y rutina de ejercicios.

Los clientes trabajaran 1 hora con el instructor el cual tendrán 5 minutos de espera para el resto de clientes, 5 minutos de calentamiento, 40 de clase y 5 minutos para elongación. Cada clase tendrá un aproximado de 7 alumnos por clase, la cual busca personalizar la enseñanza para que los clientes puedan captar de manera óptima las instrucciones del instructor.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La fuente de ingresos de Living Fitness proviene del pago de las mensualidades y el valor anual de la matrícula. En el primer año el valor de la mensualidad se establece en \$ 65 y se incrementa hasta \$ 75 en el año 5 \$. Estos valores aumentan anualmente según el nivel de inflación. Para la proyección de ingresos se ha tomado en cuenta la inflación proyectada del Banco Central por 3,66%.

El incremento de estudiantes se establece en base a las estrategias comerciales que se detallaron en el plan de marketing. El número inicial de estudiantes es 100 que corresponde al 5% de captación del mercado objetivo.

La proyección de la cantidad de clientes que asisten el centro de fitness se realiza en base a los objetivos organizacionales. Este número de clientes anuales determina los siguientes ingresos anuales por matrícula y mensualidades:

Tabla No 18: Proyección de ingresos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por mensualidades y matrícula anual	82.680	97.834	104.768	112.077	116.179

7.1.2 Proyección de gastos

Los gastos de Living Fitness lo componen los gastos generales y sueldos del personal de administración con una proyección de crecimiento a partir del segundo año en base a la inflación proyectada de 3,66%. La información es la siguiente:

Tabla No 19: Proyección en gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	58.221	63.930	71.526	75.214	77.404
Gastos generales	20.288	20.918	21.609	22.284	22.977

Los gastos generales corresponden a los siguientes rubros:

Tabla No 20: Proyección en gastos

Descripción	Valor mensual
Arriendo	650,00
Hidratación	50,00
Servicios básicos	200,00
Servicios de limpieza	400,00
Suministros de limpieza	85,00
Suministros de oficina	30,00
Plan de marketing	275,67
Total	2.325,67

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por los activos tangibles e intangibles que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No 21: Inversión inicial.

Inversiones Activos fijos	10.600,00
Gastos de apertura	1.500,00
Capital trabajo inicial	13.084,87

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	25.184,87
--------------------------------	------------------

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo inicial que corresponde a dos meses de gastos generales y sueldos del centro fitness, esto con el fin de precautelar el normal funcionamiento de la empresa hasta que se pueda captar el número necesario de clientes para su equilibrio comercial.

7.2.1 Estructura de capital

La estructura de capital propuesta para la empresa es 70% de la inversión inicial con capital propio, esto es \$ 17.629 y 30% esto es \$ 7.555 con financiamiento a través del Banco Pichincha con su línea de crédito para proyecto nuevos, que tiene una tasa de interés del 16% y 5 años plazo, la cuota mensual a pagar por este crédito es \$ 183,73.

7.3 Proyección de estado de resultados, situaciones financieras, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

En base a la información generada en los puntos anteriores se construye el siguiente estado de resultados:

Tabla No 22: Estado de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	82.680	97.834	104.768	112.077	116.179
UTILIDAD BRUTA	82.680	97.834	104.768	112.077	116.179
Gastos sueldos	58.221	63.930	71.526	75.214	77.404
Gastos generales	20.288	20.918	21.609	22.284	22.977
Gastos de depreciación	349	349	349	162	162

Gastos de amortización	300	300	300	300	300
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	3.522	12.337	10.984	14.117	15.336
Gastos de intereses	1.132	948	731	477	180
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2.390	11.390	10.253	13.640	15.156
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	358	1.708	1.538	2.046	2.273
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.031	9.681	8.715	11.594	12.883
22% IMPUESTO A LA RENTA	447	2.130	1.917	2.551	2.834
UTILIDAD NETA	1.584	7.551	6.798	9.043	10.048

En el primer año existe una utilidad neta de \$ 1.584, para el año 2 la utilidad neta se incrementa a \$ 7.551, el incremento de la utilidad se mantiene constante hasta el año 5 con un valor de \$ 22.008. Esto determina que tiene margen de utilidad sobre ventas de 1,92% en el año 1, el cual se crece hasta 8,65% en el año 5, esto responde a las estrategias comerciales que se ejecutan año a año en Fitness Living.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera del proyecto para el año 1 hasta el año 5 es el siguiente:

Tabla No 23: Estado de situación financiera

	0	1	2	3	4	5
<u>ACTIVOS</u>	25.18	26.50	32.92	38.34	45.75	53.81
	5	9	5	0	1	8
<i>Corrientes</i>	13.08	15.05	22.12	28.18	36.05	44.58
	5	8	3	6	9	8
Efectivo	13.08	13.60	20.49	26.44	34.19	42.65
	5	2	2	0	1	2
Cuentas por Cobrar	-	1.456	1.631	1.746	1.868	1.936
<i>No Corrientes</i>	12.10	11.45	10.80	10.15	9.692	9.230
	0	1	3	4	9.692	9.230
Propiedad, Planta y Equipo	10.60	10.60	10.60	10.60	10.60	10.60
	0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	-	349	697	1.046	1.208	1.370
Intangibles	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Amortización acumulada	-	300	600	900	1.200	1.500
<u>PASIVOS</u>	7.555	7.296	6.160	4.777	3.146	1.164
<i>Corrientes</i>	-	812	934	1.025	1.121	1.164
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	612	612	734	734	734
Impuestos por pagar	-	201	322	291	387	430
<i>No Corrientes</i>	7.555	6.483	5.226	3.753	2.025	-
Deuda a largo plazo	7.555	6.483	5.226	3.753	2.025	-
<u>PATRIMONIO</u>	17.62	19.21	26.76	33.56	42.60	52.65
	9	4	5	3	6	4

Capital	17.62 9	17.62 9	17.62 9	17.62 9	17.62 9	17.62 9
Utilidades retenidas	-	1.584	9.136	15.93 3	24.97 6	35.02 5

El estado de situación anual muestra tres aspectos muy importantes que establece la empresa: la política de cuentas por cobrar, la cual indica que el 80% se realiza de contado y 20% a crédito, la que se concede a aquellos clientes corporativos que se captan como resultados de las alianzas y charlas con las empresas que se mencionó en el plan de marketing; la administración de la empresa establece la retención de las utilidades durante los cinco años de evaluación y esto se refleja en el incremento de la cuenta de efectivo del activo corriente.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra la disponibilidad de la liquidez del proyecto debido a su acumulación de utilidades en los cinco años en los cuales se evalúa el proyecto.

Tabla No 24: Estado de flujo de efectivo

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	1.589	8.147	7.421	9.479	10.48 5
Utilidad Neta		1.584	7.551	6.798	9.043	10.04 8
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		349	349	349	162	162
+ Amortización		300	300	300	300	300
- Δ CxC		(1.45 6)	(175)	(116)	(122)	(68)

- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		612	-	122	-	-
+ Δ Impuestos		201	122	(32)	96	43
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(12.10 0)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(12.10 0)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	25.18 5		(1.25 7)	(1.47 4)	(1.72 7)	(2.02 5)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	7.555	6.483	(1.17 0)	(1.47 4)	(1.72 7)	(2.02 5)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	17.62 9		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	13.08 5	517	6.890	5.948	7.751	8.460
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		13.08 5	13.60 2	20.49 2	26.44 0	34.19 1
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	13.08 5	13.60 2	20.49 2	26.44 0	34.19 1	42.65 2

El principal aspecto del estado de flujo de efectivo muestra el cuadro entre el saldo final del período y el saldo de la cuenta de efectivo en el estado de situación financiera.

7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto

Para evaluar el proyecto en base a los criterios de valor actual neto y tasa interna de retorno, es necesario calcular el flujo de caja del proyecto, en base al cálculo del flujo efectivo operativo, variación del capital de trabajo neto y recuperación de los gastos de capital:

Tabla No 25: Estado de flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		3.522	12.337	10.984	14.117	15.336
Gastos de depreciación		980	1.069	1.069	898	882
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		358	1.708	1.538	2.046	2.273
22% IMPUESTO A LA RENTA		447	2.130	1.917	2.551	2.834
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		3.996	9.868	8.897	10.718	11.410
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(13.085)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	11.381	(292)	(85)	(199)	(110)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(10.694)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(13.085)	11.381	(292)	(85)	(199)	(10.804)
INVERSIONES	(12.100)	-	-	-	-	-

RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	433
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	280
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(12.100)	-	-	-	-	713
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(25.185)	15.377	9.575	8.812	10.519	1.319

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista parte del flujo de caja del proyecto menos los gastos financieros que incurrieron los accionistas de Living Fitness:

Tabla No 26: Proyección flujos

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(25.185)	15.377	9.575	8.812	10.519	1.319
Préstamo	7.555	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1.132)	(948)	(731)	(477)	(180)
Amortización del capital	-	(1.072)	(1.257)	(1.474)	(1.727)	(2.025)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(17.629)	13.172	7.371	6.608	8.314	(886)

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calculó en base al uso costo del uso del capital y la estructura de financiamiento, de acuerdo a la siguiente información:

Tabla No 27:

RAZON DEUDA / CAPITAL	42,86%
IMPUESTOS	22,50%
INFLACIÓN	1,05%
TASA LIBRE RIESGO US TREASURIES 5Y	2,07%
RIESGO PAÍS	6,58%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	1,29
BETA APALANCADA	1,72
RETORNO DEL MERCADO	10,19%
COSTO DE CAPITAL	16,02%
COSTO DE DEUDA	16,00%
WACC	14,93%

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración resultantes de la evaluación financiera de la academia son los siguientes:

Tabla No 28: Criterios de valoración

FLUJO DEL PROYECTO		
CRITERIOS DE VALUACIÓN		
VAN	\$ 7.934,04	
TIR	30,91%	
RECUPERACIÓN	2,18	años
FLUJO DEL INVERSIONISTA		
CRITERIOS DE VALUACIÓN		

VAN	\$ 7.599,14	
TIR	39,77%	
RECUPERACIÓN	2,15	años

Tanto en la valoración del proyecto como del inversionista existe resultados positivos, ya que el Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero y la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto tiene un criterio de evaluación positivo y es factible su ejecución.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En la actualidad, en el país se han desarrollado políticas que han fomentado la práctica deportiva y lo cual ha provocado que exista crecimiento de esta industria deportiva. Esto gracias a políticas públicas que promueven la inversión interna y la formación de emprendimientos como pequeñas y medianas empresas. Aunque, existe un hermetismo por factores económicos que han ido agravando la estabilidad económica del país. Factores como, el tecnológico y el social son beneficiosos, cómo, el desarrollo de redes sociales que han permitido el crecimiento acelerado de startups en el mundo. Permitiendo desarrollar estrategias de marketing digital que permiten mayor interacción con los clientes generando beneficios para los emprendedores, incluso, en el mercado deportivo.
- En cuanto al análisis de la industria, se determinó que, aunque, existen amenazas, aun es factible la realización de nuevos servicios dentro de la industria. Siendo positivo el hecho de poder emprender en una industria rápido en los últimos años.
- En cuanto al análisis a los clientes, se pudo definir algunos factores que son sumamente necesarios para los clientes, como formas de pago, servicios que faltan incorporar e incluso se pudo determinar, que la práctica de deportes alternativos está en auge en la ciudad de Quito, gracias a la aceptación que han tenido. Además, se pudo determinar costos y las estrategias de comunicación preferidas por los clientes.
- En el plan de marketing se definió tanto el mercado objetivo como las estrategias que se utilizaran en el negocio, tanto estrategia de precios, promoción, plaza y producto.
- En cuanto al análisis financiero, se determinó que existe la rentabilidad necesaria para poder emprender este negocio. Con una proyección de resultado a 5 años, se espera que la empresa pueda casi duplicar sus índices de ganancias en los próximos 5 años. Lo cual sería muy factible para la reinversión y el crecimiento de la empresa.

Referencias

Banco Mundial. (2016). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016 de:

<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Banco Central del Ecuador. (2017). *Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Recuperado el 03 de Abril de 2017 de.

https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

BBC. (2014). *Las 10 aplicaciones más populares para hacer ejercicio*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2016 de.

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141209_deportes_aplicaciones_ejercicios_populares_calorias_actividades_jmp

Constitución Política de la República del Ecuador. (s.f.). *Sección undécima de los Deportes*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2016 de:

<http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>

Cuida tu futuro. (s.f.). *PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA EN ECUADOR*. Recuperado el 2 de Octubre de 2016 de.

<https://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>

FLACSO. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016.

http://www.industrias.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf

INEC. (2016). *INEC publica cifras del mercado laboral de septiembre 2016*. Recuperado el 2 de Febrero de 2017 de:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-septiembre-2016/>

INEC. (2016). *Ecuador registra un desempleo de 4,77 en diciembre 2015*. Recuperado el 2 de Febrero de 2017 de:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>

INEC. (2016). *El Ecuador cierra el 2016 con una inflación de 1.12%*. Recuperado el 2 de Febrero de 2017 de:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre2016/>

INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperada el 15 de Septiembre de 2016 de.

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Présentacion.pdf

INEC. (2010). *Quito el cantón más poblado del Ecuador del 2020*. Recuperado el 20 de Septiembre del 2016 de.

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>

INEC. (2013). *FASCICULO PROVINCIAL PICHINCHA*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016 de.

http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/pichincha.pdf

INEC. (2016). *Equipamiento de Hogar*. Recuperado el 20 de Febrero 2017 de.

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

INEC. (2012). *HABLANDO DE MUJERES Y ESTADÍSTICAS*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016 de:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Infografias/info_mujer001.pdf

Kotler, Armstrong. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías fortalecerá el proceso de desarrollo productivo*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2016 de.

<http://www.industrias.gob.ec/b107-subsecretaria-de-mipymes-y-artesantias-fortalecera-procesos-de-desarrollo-productivo/>

Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Recomendaciones mundiales sobre la actividad física para la salud*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016 de.

http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/

Secretaria del Bienvivir. (s.f.). *La proporción de personas que practican deporte aumentó 9 puntos en Ecuador*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016 de.

<http://www.secretariabuenvivir.gob.ec/la-proporcion-de-personas-que-practican-deporte-aumento-9-puntos-en-ecuador/>

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional Buen Vivir*. Recuperado el 16 de septiembre de 2016 de:

<http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>

