



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTACION DE UN GIMNASIO EN  
LA CIUDAD DE QUITO CON LICENCIA DE UN SOFTWARE DE  
DEPORTE INTERACTIVO



AUTOR

Andrea Carolina Cabrera Silva

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTACION DE UN GIMNASIO EN LA  
CIUDAD DE QUITO CON LICENCIA DE UN SOFTWARE DE DEPORTE  
INTERACTIVO

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

Profesor guía

René Vásconez

Autor

Andrea Carolina Cabrera Silva

Año

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 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

René Vásquez

C.I. 1708253081

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Daniela Pinto, MBA

C.I. 171352764

## **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.”

---

Andrea Carolina Cabrera Silva

C.I. 1713923298

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por ser mi apoyo incondicional en todo, especialmente en esta etapa. Por enseñarme que la respuesta no es volar bajo sino siempre en lo más alto. A quienes forman parte de mi vida y me dan ánimo para continuar. A quienes ya no forman parte de ella y me han dejado grandes lecciones. Agradezco a mis profesores quienes han dejado su huella y conocimiento para poder llegar donde estoy. Y a la universidad por siempre luchar por tener la mejor calidad de educación.

## **DEDICATORIA**

A mis padres; Patricio y Marcela, por enseñarme a ser fuerte, determinante, luchadora y por enseñarme a perseguir mis sueños sin importar lo que cueste. A ti, Iván, por no dejarme renunciar jamás y darme siempre todo el ánimo que necesito.

“Queda prohibido no sonreír a los problemas, no luchar por lo que quieres, abandonarlo todo por miedo, no convertir en realidad tus sueños”- Pablo Neruda

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo general analizar la factibilidad de crear una empresa que se dedique al servicio de deporte interactivo con una licencia española, en la ciudad de Quito. Se ejecutó un benchmarking internacional con el fin de adaptar buenas prácticas de empresas españolas para obtener una ventaja competitiva única en el Ecuador. Después del análisis, quedó como resultado adoptar prácticas de deporte interactivo al mercado ecuatoriano. Un método utilizado a base de entrenamiento físico y cognitivo por medio de una licencia en la cual se interactúa con pisos y paredes táctiles dentro del centro deportivo utilizando la cromoterapia como objeto principal. Este tipo de servicio trae consigo el beneficio de tener buena salud tanto mental como física para el usuario y que el mismo pueda procurar un estilo de vida de saludable, ajustándose a los horarios que tiene disponible para su entrenamiento. Por medio del análisis del micro y macro entorno y la investigación de mercado se pudo determinar la necesidad latente del mercado a optar por servicios deportivos más innovadores, intensos y con mejores resultados en menor tiempo. Adicionalmente, con los métodos cualitativos y cuantitativos se obtuvo información primaria, la cual fue analizada para comprender mejor las necesidades y hábitos de consumo de los clientes. Los resultados mostraron una gran aceptación por el nuevo servicio. Por otro lado, se requiere una inversión inicial de USD\$ 118.727,30 para poder efectuar el proyecto. Inmediatamente, se puede verificar la oportunidad del negocio, su rentabilidad y factibilidad por medio de una evaluación financiera proyectada a cinco años, la misma que cuenta con indicadores financieros positivos.



## **ABSTRACT**

The following business plan has as general objective to analyze the feasibility of creating a company that dedicates to the service of interactive sports with a Spanish license, in the city of Quito. An international benchmarking was executed in order to adapt good practices of Spanish companies to obtain a unique competitive advantage in Ecuador. After the analysis made, the result was to adopt practices of interactive sports to the Ecuadorian market. The method uses a basis of physical and cognitive training by means of a license in which is to interact with palpable floors and walls inside the sports center using chromotherapy as the main object. This type of service brings the benefit of having good mental health as well as physical for the user and at the same time the consumer can seek a healthy lifestyle that adjusts to the schedules that they have available for their training. Through the analysis of micro and macro environment and market research the latent need of the market for the most innovative, intense and best-performing sports services could be determined. Additionally, with the qualitative and quantitative methods, primary information was obtained, which was analyzed to understand the needs and consumption habits of the clients. The results show great acceptance for the new service. On the other hand, an initial investment of USD \$ 118,727.30 is required to carry out the project. Immediately, the business opportunity, its profitability and feasibility can be verified through a projected financial evaluation to five years, which has positive financial indicators.

## Índice del Contenido

1.	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.	Análisis del entorno.....	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) .	3
2.1.1.1	Entorno político.....	3
2.1.1.2	Entorno Económico:.....	4
2.1.1.3	Entorno Social.....	7
2.1.1.4	Entorno Tecnológico.....	9
2.1.2	Porter.....	10
2.1.2.1	Poder de negociación de clientes (M).....	10
2.1.2.2	Poder de negociación de proveedores (B).....	11
2.1.2.3	Poder de negociación de sustitutos (A).....	12
2.1.2.4	Poder de negociación de competidores (B).....	12
2.1.2.5	Poder de negociación de nuevos competidores (B).....	13
2.1.2.6	Rivalidad de la industria.....	13
	Conclusiones:.....	14
3.	Análisis del Cliente.....	16
3.1	Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	16
3.1.1	Análisis de la encuesta.....	17
3.1.2	Análisis de los resultados de entrevistas con expertos.....	18
3.1.3	Análisis de resultados del grupo focal.....	20
	Conclusiones en base al análisis cualitativo y cuantitativo tomando en cuenta necesidad y preferencias de consumo.....	21
4.	Oportunidad de Negocio.....	24
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y análisis del cliente.....	24
5.	Plan de Marketing.....	26

5.1 Estrategia General de Marketing.....	26
5.2. Mezcla de Marketing .....	28
5.2.1. Análisis del producto / servicios .....	28
5.2.1.2 Atributos.....	30
5.2.1.3 Branding .....	30
5.2.1.4 Soporte .....	31
5.2.2. Análisis de Precio .....	31
5.2.2.1 Costo de venta.....	31
5.2.2.2 Estrategia de precios.....	32
5.2.2.3 Estrategia de entrada .....	32
5.2.2.4 Estrategia de ajuste .....	2
5.2.3 Análisis de Plaza.....	2
5.2.3.1. Estrategia de distribución.....	34
5.2.3.2. Estructura del canal de distribución .....	34
5.2.3.3 Punto de venta.....	35
5.2.3.4. Tipos de canal de distribución.....	35
5.2.4. Análisis de Promoción .....	35
5.2.4.1 Estrategia promocional.....	35
5.2.4.2 Publicidad .....	35
5.2.4.3. Promoción de ventas.....	37
5.2.4.4. Otras estrategias de promoción.....	37
5.2.5. Acciones proyectadas y costeadas de la mezcla de marketing .....	37
6. Propuesta de Filosofía y Estructura organizacional .....	38
6.1 Misión, Visión y Objetivos .....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.2 Visión .....	38
6.1.3 Objetivos.....	38
6.2 Plan de Operaciones.....	39
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa .....	39
6.2.1.1 Análisis de Tiempos y Costos de Operación .....	39
6.2.1.2 Análisis del flujo de operaciones .....	40
6.2.1.3 Personal Requerido .....	42

6.2.1.4 Infraestructura requerida para la operación.....	42
6.3 Estructura Organizacional .....	42
6.3.1 Estructura legal propuesta.....	42
6.3.2 Diseño organizacional: justificación del tipo de estructura propuesta .....	43
6.3.3. Organigrama funcional .....	43
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>45</b>
7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	45
7.1.1. Estado de resultados proyectado .....	46
7.1.2. Estado de situación financiera proyectado.....	47
7.1.3. Estado de flujo de efectivo proyectado.....	49
7.1.4. Estado de flujo de caja proyectado .....	50
7.1.5. Análisis de la información proyectada .....	50
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	52
7.2.1. Justificación de la inversión inicial.....	52
7.2.2. Justificación de la estructura de capital.....	53
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto .....	53
7.3.1. Valor actual neto.....	53
7.3.2. Tasa interna de retorno .....	53
7.3.3. Período de recuperación del capital .....	54
7.3.4. Índice de rentabilidad .....	54
7.4. Índices financieros .....	54
<b>8. Conclusiones Generales.....</b>	<b>55</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Reseña de la entrevista 1 .....	18
Tabla 2. Reseña de la entrevista 2. ....	19
Tabla 3. Segmentación de Mercado .....	26
Tabla 4. Servicios a ofrecerse .....	28
Tabla 5. Marca.....	31
Tabla 6. Costo de venta.....	32
Tabla 7. Datos principales oficina comercial. ....	34
Tabla 8. Precio total por publicidad .....	36
Tabla 9. Contenido semanal para Facebook, Instagram y página web de <i>CreActive Gym</i> .....	36
Tabla 10. Acciones proyectadas de la mezcla de marketing.....	37
Tabla 11. Objetivos a mediano y largo plazo.....	38
Tabla 12. Especificación de personal .....	42
Tabla 13. Estado de resultados anual .....	46
Tabla 14. Estado de situación financiera anual .....	47
Tabla 15. Estado de flujo de efectivo proyecto.....	49
Tabla 16. Estado de flujo de caja del proyecto.....	50
Tabla 17. Estado de flujo del inversionista .....	50

## Índice de Figuras

Figura 1. PIB per cápita del Ecuador.....	5
Figura 2. Mapa de ubicación del local .....	2
Figura 3. Estructura del canal de distribución directo .....	34
Figura 4. Mapa de Macroprocesos CreActive Gym.....	39
Figura 5. Flujo de operaciones CreActive Gym .....	41
Figura 6. Organigrama funcional .....	43

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación del trabajo**

En el siguiente plan de negocios se analizará la factibilidad de crear una empresa CreActive Gym enfocada en brindar un servicio deportivo que tiene la característica de interactuar con la infraestructura por medio de pisos y paredes táctiles. Este concepto se lo plasmará trayendo al Ecuador una licencia de deporte interactivo de España.

En el Ecuador la tendencia hacia una vida más saludable es notoria. Hace algunos años atrás empezó el interés, por parte de hombres y mujeres, a tener un estilo de vida “fitness” (tener un estilo de vida saludable). Esto se debe a presiones sociales como, por ejemplo: publicaciones en redes sobre rutinas de ejercicio o distintos alimentos que se consumen (Diario Metro, 2017). Sin embargo, no existe ningún lugar en Ecuador donde se pueda entrenar simultáneamente el cuerpo y la mente de manera divertida y en alta intensidad.

España lidera en innovación de los gimnasios de deporte interactivo. La empresa Pavygym es la única empresa en Europa que provee al continente y al mundo de este tipo de Licencias (Pavygym, 2017). El ejercicio de alto rendimiento de esta licencia promete un servicio donde el usuario podrá aumentar su resistencia de manera radical, mejorar su sistema cardiovascular, hacer ejercicio funcional donde la técnica es clave para la perfección del mismo.

El emprendimiento es fruto de la idea y filosofía de que es importante entrenar al cuerpo humano tanto física como cognitivamente. Es importante tomar en cuenta que la psicología del color toma un rol extremadamente importante dentro del negocio. La cromoterapia se utiliza para provocar ciertas actitudes en un deportista y ponerlo en un estado mental que incite a un efecto en específico. Los colores como el rojo (descarga adrenalina), anaranjado (ánimo), amarillo (mejora los reflejos), verde (equilibrio), azul (mantiene la calma), entre otros forman parte del escenario donde se desempeña el usuario al hacer deporte.

CreActive Gym tiene la concepción de formar parte del mercado ecuatoriano y servir a los usuarios que desean hacer actividades diferentes, brindando una

innovadora tecnología internacional y aprovechando las tendencias del mercado hacia una vida saludable.

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

Realizar un plan de negocios que analice la factibilidad de crear una empresa dedicada al servicio de deporte interactivo con una licencia española.

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

- Investigar el entorno externo para la implementación de un gimnasio de deporte interactivo en la ciudad de Quito.
- Analizar a profundidad la oportunidad de negocio basado en las nuevas tendencias de mercado en la ciudad de Quito.
- Desarrollar un plan de mercadeo que determine la demanda y las estrategias adecuadas para atraer a clientes hacia un servicio innovador.
- Evaluar la posible inversión del negocio, el retorno de la inversión y la rentabilidad del mismo en un plazo de cinco años.



## **2. Análisis del entorno**

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

#### **2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)**

##### **2.1.1.1 Entorno político**

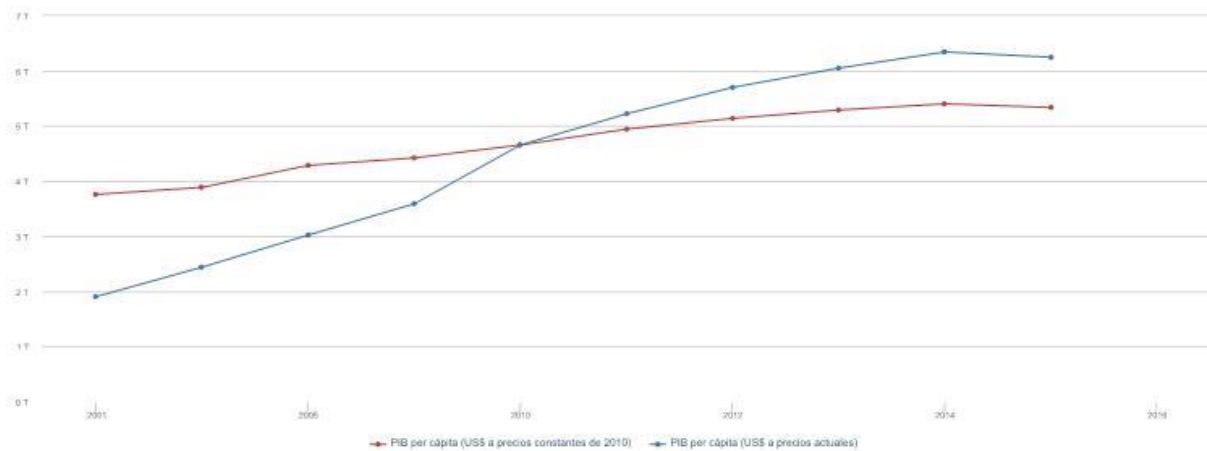
En el año 2006, el Economista Rafael Correa Delgado fue elegido en las urnas por el Ecuador como presidente de la República y el 15 de enero del 2007 asumió por primera vez. (El Comercio, 2014). El expresidente terminó su período en 2017, por lo que el país se encontraba en un proceso de elecciones tanto presidenciales como de la Asamblea Nacional, es decir, el pasado 19 de febrero del actual año hubo elecciones de las cuales la deliberación de presidente estaba indeterminada dado que los resultados llamaron a una segunda vuelta el dos de abril donde ganó el Licenciado Lenin Moreno. En cuanto a la Asamblea Nacional, el escrutinio tuvo como resultado lo siguiente: Alianza país 41,21%, Movimiento CREO 24,62% y Acuerdo por el cambio 9,46% (CESLA, 2017). Esto se traduce en que Alianza País no pierde poder en la asamblea para tomar decisiones como la aprobación de enmiendas constitucionales o la destitución de un presidente ya que se requiere de un bloque de las dos terceras partes de la misma. Dentro de las políticas más importantes que se han implantado dentro del gobierno anterior es el impulso de la matriz productiva. El fin de este proyecto es para dar mejora a la competitividad del producto ecuatoriano a nivel nacional como internacional. La idea se acentuó con más fuerza después de la implementación de las salvaguardas por balanza de pagos con unas sobretasas del cinco, 15, 25 y 45 por ciento dependiendo del producto que se desee importar al país. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017). Adicionalmente, el Ecuador tiene vigente un acuerdo multipartes con la Unión Europea, el cual tiene como objetivo la liberalización progresiva y gradual del comercio de mercancías y de servicios de acuerdo al GATT y al ACGS. Por lo tanto, la facilitación de movimiento de capital va a ser más efectiva relacionado con la inversión extranjera directa. Ahora bien, el gobierno ha debido alivianar varios problemas acontecidos en el país, como, por ejemplo; el terremoto ocurrido en 2016, recaudando nuevos impuestos y modificando varias reformas lo que ha hecho que el clima político

para la inversión extranjera directa sea poco o nada atractivo. Dentro del panorama para abrir un negocio es importante recalcar los siguientes pasos; el primero es darle nombre a la empresa y registrarlo en la Superintendencia de Compañías una vez concretado eso se debe abrir una cuenta de integración de capital con un mínimo de 200 dólares dependiendo del tipo de negocio. El segundo paso es redactar la escritura de constitución de la compañía e inscribirlo en una notaría. Consecuentemente, se debe pasar al Registro Mercantil, una vez que esté aprobada la escritura por la Superintendencia y ahí es cuando la compañía nace legalmente. El siguiente paso, se debe inscribir en el libro de registro público. Por último, se debe crear el RUC de la empresa (Ministerio de empleo y Seguridad social de España, 2016).

Dentro del marco político de España, cuenta con una Monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria, por lo que el poder se encuentra descentralizado y dividido en tres; legislativo, ejecutivo y fiscal. El líder político en la actualidad es el Rey Felipe VI y el presidente Mariano Rajoy (Santander Trade, 2017). En España, es requerido 7 distintos procedimientos para la apertura de un negocio en un total de 13 días a un costo del 5% del ingreso per cápita y el pago de los impuestos ocupa un 49% de las ganancias anuales en un total de ocho pagos por año (Doing Business, 2017).

#### **2.1.1.2 Entorno Económico:**

Dentro de la perspectiva económica del Ecuador, el país ha sido afectado desde la dolarización, es decir, ha habido constante cambio y crecimiento con fases más difíciles en algunos años. Si bien es cierto, el Ecuador se ha beneficiado por los años en que hubo bonanza y el precio del petróleo llegó a ser muy alto. Últimamente la economía está afectada de manera negativa por la caída de los precios de los insumos. Viendo algunos indicadores importantes se puede decir que;



país : Ecuador  
Fuente: Indicadores del desarrollo mundial  
Creado el: 10/26/2016

Figura 1. PIB per cápita del Ecuador.  
Diciembre 2001- diciembre 2016  
Tomado de (Banco Mundial, 2017)

El Ecuador ha demostrado que desde que cuenta con el dólar, su PIB per cápita a precios actuales (línea azul) ha ido aumentando. En el 2002 se registró \$1.451,00 lo que ha crecido para registrar en 2007 \$3.590,00 y un alza significativa debido a la bonanza en 2009 a \$4.255,00. En el año 2014 el PIB per cápita alcanza los \$6.345,00 y se reduce en 2015 a \$6.248,00 (Banco Mundial, 2017). Por otro lado, si se observa la imagen de la parte superior se representa en una línea en color rojo el PIB descontada la inflación. El poder adquisitivo presenta un cambio para el PIB per cápita por lo que realmente este es de, para el año 2014 y 2015, \$5.402,00 y \$5.337,00 respectivamente, reflejando que existe una brecha bastante amplia. El gasto público en Ecuador creció para el 2015 en un 4,81% que se traduce en que el gasto ocupa un 38,48% del PIB (Datosmacro, 2016). El gasto público en Ecuador ha sido un tema complejo desde que ingresó el actual gobierno, en el sentido que, aumentó en gran cantidad desde el año 2007. En el año 2016, el gasto público se convirtió en un problema social muy grande debido a que, por la crisis por la cual se encuentra pasando el Ecuador, se debe hacer un recorte de gastos que se traduce en mayor desempleo. Dentro de las políticas implementadas por el gobierno para la

economía; es la política tributaria que se ha convertido en un componente vital para recaudar fondos presupuestarios (Revista Líderes, 2013). El desempleo en el país se encuentra en un 5,20% hasta diciembre del 2016 y el mayor problema del Ecuador; el subempleo, se encuentra en 19,90%. (INEC, 2016). Por otro lado, en términos de desigualdad la cifra se encuentra en 0,466 de acuerdo al coeficiente de GINI (INEC, 2016). La balanza comercial petrolera, en el año 2016, tuvo un saldo favorable de alrededor de tres millones, siendo un superávit menor que en el periodo de 2014 que excedió los seis millones de dólares. La explicación a este comportamiento se debe a la disminución del valor unitario del barril exportado de petróleo. Por otro lado, la balanza comercial no petrolera, disminuyó el déficit frente al 2014 al pasar de más de seis millones a cerca de un millón 700 mil dólares. Por lo tanto, la balanza comercial total del Ecuador se encuentra superavitaria para el año 2016 en 1,247 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2017). Las exportaciones han crecido y el producto internacional ha disminuido en cuanto a importaciones. Las exportaciones han disminuido un 8,4% y 24% en importaciones y para el cierre del 2017 se espera un mayor decrecimiento de los rubros mencionados (Banco Central del Ecuador, 2017). La balanza comercial no petrolera del Ecuador con España tiene carácter superavitario del año 2010 al año 2014 y en los primeros dos meses del año 2015 presenta un déficit de USD\$ 2,046 millones de dólares. Los principales productos exportados a España son productos de acuicultura y pesca mientras que los principales productos importados son nafta, barcos de pesca y aparatos de radionavegación (PROECUADOR, 2015). Los productos figurados en la base de datos de Ecuador y España se encuentran regidos por el Sistema Armonizado aprobado por la OMA sin embargo, no existen aranceles ni partidas arancelarias para los servicios de importación (Organización Mundial del Comercio, 2017). Si se analiza otra variable importante como la inflación, se debe recalcar que esta se la mide a través del índice de precios al consumidor (IPC). Para febrero del 2017 se registraron los siguientes cambios:

- Inflación mensual en 0.20%
- Inflación anual 0.96%
- Inflación acumulada 0.29%

Mientras que para el 2016 la inflación había sido muchísimo mayor para los mismos meses. (Banco Central del Ecuador, 2017). Por otro lado, España presenta una inflación del 1.9% interanual para mayo del 2017 y registró una inflación del 1.6% anual en el 2016 (Datosmacro, 2017). La canasta del IPC está compuesta en 78% por bienes y 22% en servicios y para febrero del 2017 se presentó una variación del 1,20% de restricción del consumo (INEC, 2017). Es decir, que la canasta básica se encuentra en 708.52 dólares americanos mientras que el ingreso mensual promedio de un hogar, según el INEC, es de 700 dólares americanos. Es un encarecimiento mensual del 0.94 y esto indica que los ingresos de una familia promedio cubren el 98,797% de costo total de la canasta (INEC, 2017).

Si se analizan todos estos números es cierto que el PIB per cápita ha ido aumentando con los años a medida que el país se vuelve más productivo y considerando el aumento de precios y la inflación. Si bien es cierto, el último año se puede ver una disminución del PIB per cápita debido a que la economía del país se ha visto reducida por la baja del precio del petróleo. Esto se traduce en menos poder adquisitivo de los habitantes para adquirir productos suntuarios y buscan productos que sean sustitutos. Adicionalmente, la inflación de España se encuentra relativamente baja lo que indica que es posible adquirir bienes y servicios para importar al Ecuador en precios más cómodos.

### **2.1.1.3 Entorno Social**

En el Ecuador, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos en 2017, existen 16.776.977,00 personas a nivel nacional, de las cuales 4.869.940,00 se encuentran entre las edades de 18 a 45 años de edad. (INEC, 2016) Ahora bien, según el Censo del 2010 existen 2.576.287,00 personas en la provincia de Pichincha de las cuales 51.25% son mujeres y 48.75% son hombres (INEC, 2010).

En el Ecuador existe una estratificación socioeconómica que se interpreta de la siguiente manera; hay 5 grupos socioeconómicos de las cuales se clasifican en A, B+, C+, C- y D. El grupo A requiere de una puntuación de 845 a 1000 puntos,

el B+ de 696 a 845 puntos, el C+ de 535 a 696 puntos, C- de 316 a 535 puntos y D de 0 a 316 puntos. La puntuación se la adquiere dependiendo de la vivienda, el nivel de educación, de los bienes que posee la familia, la tecnología utilizada, la dinámica de economía de la familia y los hábitos de consumo a los que recurre (INEC, 2010).

En octubre del 2016, se hizo un programa que formaba parte de un encuentro de empresarios para PYMES, que impulsa la matriz productiva del Ecuador, donde se analizó el comportamiento del consumidor en la actualidad. Existen tres tipos de perfiles de comportamiento del consumidor; el primero es el tradicional que se basa en las tradiciones que vienen de la familia y del consumo que ellos tienen, como, por ejemplo; los consumidores se identifican con ciertas marcas, productos, lugares de compra o servicios. El segundo perfil es el Neotradicional, que combina un 50% entre tradiciones familiares y un 50% de preferencias que son marcadas por grupos sociales. Finalmente, el tercer grupo es el Contemporáneo el cual siempre anda en busca de lo nuevo. El consumidor ecuatoriano se encuentra dentro del perfil Neotradicional, según el expositor Carlos Trujillo del programa sostenido el año pasado. Por otro lado, otra expositora del encuentro, Julia Carrillo habló que el consumidor en tiempos de crisis como los de hoy en día cambia su comportamiento y hace que escoja probar cosas nuevas a un precio más económico. Esto se debe a que el estado emocional del consumidor en esta época no es el mismo de cuando percibe abundancia, por lo que los niveles de exigencia son mucho mayores por la necesidad de satisfacerse (El tiempo, 2016).

El tema ecológico es un argumento altamente discutido hoy en día, los consumidores toman más en cuenta este aspecto y cambian sus tendencias de consumo respecto a ello. En el ámbito de la nutrición es importante saber que los clientes se encuentran dispuestos a cuidar su salud y sustituir productos procesados por recursos orgánicos y naturales. El momento de hacer compras el consumidor toma en cuenta la ubicación de su manufactura, el material utilizado, la perdurabilidad del producto y en caso de ser bienes durables busca que todo su proceso haya cuidado el medio ambiente (Martinez & Prieto, 2017).

De otra manera, en España la industria deportiva es una industria de rápido crecimiento; en el 2016 se generaron 194.000,00 empleos en la industria deportiva y se crearon 2000 nuevas empresas dentro de la industria, representando el 1% del total de empleo en España (La Jugada Financiera, 2017). Adicionalmente, la población de España tiene el hábito de practicar deporte, el 53.5% de los españoles mayores de 15 años practican deporte y entre las modalidades más frecuentes son ciclismo, natación, senderismo, carrera, gimnasia intensa, gimnasia suave y fútbol (Mundo Deportivo, 2017).

#### **2.1.1.4 Entorno Tecnológico**

Dentro del aspecto tecnológico, es importante destacar las inversiones que se han hecho en el Ecuador. En salud, la exministra Carina Vance mencionó que los resultados son mejores que cualquier otro tipo de la historia. Mencionó que los ecuatorianos han recuperado la confianza en el sistema de salud pública. Se han implementado políticas de gratuidad, el número de atenciones aumentaron de 16 millones de atenciones en el 2006 a 34 millones en el 2011 y que la curva de demanda se estabilizó en el 2011 (Ministerio de Salud Pública, 2012). En el año 2012 el Gobierno, por medio del Ministerio del Deporte, implementó infraestructura deportiva de primer nivel que está valorada en 78.000.000,00 dólares y ha venido apoyando a los deportistas de alto rendimiento (élite) con una inversión de \$21.000.000,00 mejorando sus condiciones de vida dándoles viviendas dignas (Ministerio del Deporte, 2012). En el parque de la Carolina se han hecho varios cambios dentro de ellos se recubrió la pista atlética del parque, tenía una capa asfáltica y ahora tiene un recubrimiento acrílico.

Los avances tecnológicos de la industria del deporte han sido importantes en cuanto a conocimiento. Existe una tendencia de entrenamiento de intervalos a alta intensidad que ha tenido una gran acogida siendo de los deportes favoritos tanto de los consumidores como de los expertos en el rubro. El propósito de esta nueva tecnología es introducir la sobrecarga en el cuerpo. El momento que en el que los músculos son sometidos a un entrenamiento agotador para causar fatiga se produce un efecto potenciador sobre la actividad enzimática que se produce en los músculos lo que apoya a la recuperación significativa causando

adaptaciones fisiológicas que conlleven a la mejora del rendimiento (Hottenrott, Ludyga, & Schulze, 2012).

Dentro de las ideas más innovadoras del mercado para un nuevo concepto se encuentra lo que Reebok y Cirque du Soleil han hecho, que consiste en sesiones de gimnasio que involucra movimientos aéreos inspirados en piruetas circenses que fortalecen los brazos, piernas y músculos principales con trapecios suspendidos en los techos de los gimnasios llamados flyset (Entrepreneur, 2013).

Otra de las nuevas tendencias del mercado, radicada en España, son los gimnasios interactivos donde el color juega una parte importante del entrenamiento para potenciar el rendimiento del deportista en las sesiones de resistencia, soportado por licencias que tienen softwares de interacción de ambiente, pisos y paredes con el deportista. (Pavygym, 2017)

### **2.1.2 Porter**

La industria donde se desarrollará el plan de negocios se encuentra basada en actividades deportivas bajo techo que involucren un gimnasio; como indica la Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV 4.0. La clasificación es R9311.02 Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios (INEC, 2012).

Dentro de la industria del deporte en el Ecuador se factura \$64.000.000,00 anualmente, es decir que se factura \$4,07 por habitante del Ecuador al año. Sin embargo, en países como Brasil y Colombia se factura \$2.358.000.000,00 y \$218.000.000,00 respectivamente. En términos per cápita quiere decir que Brasil y Colombia facturan, \$1,18 y \$4.67 respectivamente (América Economía, 2012).

#### **2.1.2.1 Poder de negociación de clientes (M)**

El poder de negociación de los clientes es medio, porque la tendencia a tener una vida más saludable y la actividad física es mayor conforme pasan los años.



Los clientes tienen una tendencia a hacer deporte indoor (uso de gimnasio) especialmente en épocas de lluvia. Tanto hombres como mujeres, tienen la posibilidad de elegir el gimnasio que desean de acuerdo a sus gustos y los objetivos que quieren cumplir con la actividad física. Por ejemplo, por toda la ciudad se encuentran gimnasios que son exclusivos para mujeres que tienen rutinas que son específicas para la anatomía y fisiología de ellas y ofrecen series específicas para bajar de peso, tonificar o mejorar la figura. Dentro de las opciones que ahora existen, los gimnasios se encuentran diseñados para enfocarse en áreas específicas en las mujeres como abdomen, glúteos, brazos, etc. Por otro lado, para el hombre hay gimnasios específicos que ayudan a fortalecer la musculatura como los tradicionales. Muchos de ellos tienen la opción de actividades aeróbicas, capoeira, yoga, cycling, entre otras opciones (El Comercio, 2010). Dentro del entorno se ofrecen rutinas que puedan realizarse en un periodo de tiempo de 30 minutos a 45 minutos, la causa de esta evolución es la nueva clase de vida que es mucho más ajetreada por lo tanto se pretende conseguir los mejores resultados en un periodo más corto donde el ejercicio es más intenso y más cargado de actividad. A todas las nuevas actividades asisten hombres y mujeres. Jorge Mera, entrevistado en el Comercio y experto en pesas, establece que los gimnasios ofrecen distintas alternativas. Considera relevante tener un horario accesible para personas que no cuentan con el tiempo prolongado para ejercitarse. Establece que es importante que un gimnasio debe estar cerca del hogar o del lugar de trabajo porque de esta manera no hay que desplazarse grandes distancias, existe menos tráfico y el deportista no tiene desmotivación para continuar entrenando (El Comercio, 2010).

#### **2.1.2.2 Poder de negociación de proveedores (B)**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existen muchísimos vendedores de maquinaria de gimnasio. Entre los más importantes se encuentran; Equipos Zona Gym, Taurus Ecuador, Techno Gym, Gymtek, proveedores individuales que venden a través de portales como OLX y Mercado Libre. Ahora bien, se debe tomar en cuenta que no solamente existen proveedores locales, sino que existe infinidad de opciones en el exterior

especialmente lo que es China. En China existen muy buenas marcas de maquinaria para equipar un gimnasio a un precio bajo en Alibaba, Global Market, Shangdong Fitness, Dazou Fitness los cuales proveen a todo el mundo. Por otro lado, si se requiere un equipamiento para un gimnasio más específico (como yoga, deporte interactivo o kangoo) los proveedores principalmente se encuentran en Europa (España y Alemania) y Estados Unidos. Dentro de los proveedores internacionales se debe incurrir en el manejo de importación de productos

#### **2.1.2.3 Poder de negociación de sustitutos (A)**

El poder de negociación de los sustitutos es alto debido a que dentro de la industria el principal sustituto es el deporte al exterior como son los que se practican en parques y canchas outdoor. Dentro de los deportes en el exterior se encuentran el atletismo, basketball, fútbol, biking, rugby y futbol americano. Para esto existe inversión por parte del municipio en diferentes parques de la ciudad que han propiciado al hábito de practicar este tipo de deportes. Alrededor de 39 canchas deportivas y la ruta del ciclo vía han sido intervenidas modernizándolas para uso de los usuarios deportistas. Luego de 10 años se hacen cambios a las áreas deportivas del parque de la Carolina para recubrirlas con material acrílico y con césped sintético para las canchas de fútbol (Alcaldía de Quito, 2012). Por otro lado, se debe tomar en cuenta que alrededor de 200 mil personas acuden al parque de La Carolina cada mes según la Municipalidad de Quito, 2016.

#### **2.1.2.4 Poder de negociación de competidores (B)**

El poder de negociación de los competidores es bajo debido a que no existen tantos antagonistas en la ciudad de Quito (Norte y Cumbayá). Según la Superintendencia de Compañías en 2016 existen 22 gimnasios en el Norte de la ciudad de Quito y 5 gimnasios en Cumbayá. Estos lugares se encuentran combinados entre locales tradicionales y locales de deportes de especialización. Ahora bien, los gimnasios existentes en Ecuador ofrecen servicios adicionales los cuales implica planes de nutrición, asesoramiento de suplementos alimenticios y servicio de deportología (Ministerio de Deporte, 2012).

### **2.1.2.5 Poder de negociación de nuevos competidores (B)**

El poder de negociación de la entrada de nuevos competidores es bajo, debido a que la inversión para poner un gimnasio que sea competente en el mercado (ya sea tradicional o de especialidad) es alto. Un gimnasio competente en el mercado debe tener capacidad para maquinaria que ejercite varias zonas del cuerpo, talento humano capacitado, servicios adicionales a solo el deporte, lo que involucra una inversión de \$80.000,00 en adelante (Moya, 2012). Para poder sobresalir de los pocos gimnasios existentes se debe estructurar un lugar innovador en cualquiera de las ciudades del país, esto se debe a, que los gimnasios tradicionales se encuentran en un punto que están siendo obsoletos debido a las nuevas tendencias del mercado. Las tendencias involucran ver mucho resultado en poco tiempo por el estilo de vida de los usuarios lo que involucra un know-how bastante alto y experiencia en el mercado del deporte.

### **2.1.2.6 Rivalidad de la industria**

La rivalidad de los competidores en la industria deportiva es alta debido a que se encuentra en desarrollo. En el 2012, se importó 25,7 millones de dólares en ropa y artículos deportivos y existe un rápido crecimiento de gimnasios alrededor del país. Javier Díaz, entrevistado de la revista líderes, confirma que existe mucha informalidad en la industria porque se copian marcas y modelos en cuanto a insumos y se abren gimnasios no autorizados. Las ventas de membresías de gimnasios crecen entre 5% y 30% anual. Ahora bien, los torneos organizados por gimnasios, ministerio de Deporte y empresas privadas son cada día más populares, se registraron 102 actividades alrededor del país para el año 2017 (Revista Líderes, 2016).

## **Conclusiones:**

- La incertidumbre política puede poner en riesgo el negocio debido a que si el poder adquisitivo de los usuarios disminuye van a preferir sustituir el servicio de lujo de un gimnasio por un deporte al aire libre.
- La situación económica no mejora la situación política del país debido a la contracción que se espera para el cierre del 2017. Por otro lado, el favoritismo por aumentar la matriz productiva y los negocios del Ecuador pueden brindar una oportunidad de negocio interesante, debido a que esta puede ser una ventaja siempre y cuando los indicadores macroeconómicos vayan en crecimiento, como, por ejemplo, si el precio del petróleo sigue en aumento hasta el cierre del año.
- El acuerdo multipartes del Ecuador con la Unión Europea trae consigo la ventaja de querer aumentar el flujo de intercambio de los bienes de capital lo que se traduce en mayor comercio entre Ecuador y España.
- Viendo desde el lado social, es importante recalcar que existe una tendencia importante a probar lo nuevo lo que se traduce en que se puede introducir al mercado un concepto de negocio innovador.
- La inversión en salud y deporte dan como indicador que la preocupación por parte del Gobierno es importante para que los habitantes del Ecuador combatan enfermedades, pronostiquen a tiempo y eviten las mismas con mejores hospitales, servicios e infraestructura deportiva a nivel del país.
- Los avances en know-how deportivo dan como pauta que la preocupación del consumidor por su aspecto personal y salud van en crecimiento lo que presiona a las fuerzas a innovar metodologías del deporte y que estas se adapten al estilo de vida de las personas. España lidera en conocimiento y tecnología del deporte de alta intensidad y muestra que es una industria de alto crecimiento.
- Existen muchos proveedores dentro de la industria lo que se traduce en que el inversionista en el negocio puede tener acceso a una alta gama de productos de distinta calidad y distinto precio.

- Los sustitutos representan una amenaza para los negocios de la industria debido a que, siendo estos al aire libre, significan menor costo para los usuarios.
- La creciente motivación de los consumidores por tener mejor salud ha llevado a que la competencia sea más ágil y creciente, pero simbolizando poca amenaza para la entrada de nuevos negocios.
- Si bien es cierto, la poca competencia del mercado es atractiva, pero se ve reducida por la alta inversión necesaria para un gimnasio bien equipado que pueda ofrecer al cliente una experiencia diferente.

### **3. Análisis del Cliente**

#### **3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

La investigación de mercado se encuentra definida por la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia como el oficio que relaciona una organización con el mercado por medio de la integración de información. Aquella información hace que la identificación, definición de oportunidades, problemas de mercado, desarrollo y evaluación de acciones de marketing se junten y permite fijarse en el mercado y mejorar la comprensión del mismo dentro de un proceso de negocios (Hair, Bush, & Ortinau, 2010). La información a presentarse tiene como

##### Objetivo general:

Rescatar información relevante de la industria del deporte y conocer el nivel de aceptación que tendrán los consumidores en base a un nuevo concepto de realizar ejercicio, el cual otorga un valor agregado en términos de innovación y bienestar cognitivo y físico.

##### Objetivos específicos:

- Conocer a profundidad el mercado objetivo del plan de negocios.
- Consultar a personas que tengan un amplio conocimiento de la industria y de la importancia del ejercicio sobre la necesidad latente de una rutina de ejercicios diferente.
- Conocer las preferencias del consumidor acerca del servicio a brindar como horarios, precios preferentes, servicios adicionales y calidad del servicio.
- Establecer, por medio de una investigación exploraría, cual es la tendencia actual del consumidor al realizar ejercicio, tiempo que emplea en ello, intensidad en la que lo hace y frecuencia.
- Evaluar el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un servicio completamente nuevo, nunca ofrecido en el país, que brinde un valor agregado mayor.

### **3.1.1 Análisis de la encuesta**

Se realizó una encuesta a 50 personas de la ciudad de Quito de diferentes sectores y en el rango de edad del segmento objetivo. Las encuestas fueron realizadas en los parques de la ciudad y en las partes exteriores de gimnasios. Como clave, no se utilizaron preguntas abiertas por precisión de la información.

Por medio de la encuesta, fue posible recoger información pertinente sobre el uso de servicio de gimnasios y del interés de un nuevo servicio de deporte interactivo. En el anexo 1 se encuentra el formato de la encuesta realizada y la recopilación de los datos obtenidos en datos estadísticos. A través de la encuesta, se pudo apreciar, que el 20,8% de encuestados realiza ejercicio entre cinco y siete veces por semana, el 37,5% practica deporte entre una y tres veces por semana y estas personas cuentan con un tiempo de 45 a 120 minutos por día para dedicarlo al deporte. Alrededor del 70% de los encuestados no conocen los gimnasios de deporte interactivo por lo que se les mostró un video piloto del concepto del gimnasio y el 89,6% estaría dispuesto a inscribirse en un servicio como ese. Los encuestados manifestaron que se encuentran dispuestos a pagar entre \$65 a \$70 por un servicio de deporte interactivo que se encuentre en el sector de la Carolina y no dudar de adquirir el servicio por motivos de calidad. Se ve una clara preferencia por el sector de la Carolina (61,7% de los encuestados) para que sea la futura ubicación del gimnasio. Adicionalmente, les gustaría enterarse de promociones y del servicio por medio de redes sociales.

Los encuestados respondieron que la red social por la cual miran más promociones y se enteran de los servicios disponibles en el país es Facebook, seguido por Instagram y Youtube. Los encuestados manifestaron que dentro de las características que más influyen en un gimnasio son los aparatos y equipos, seguido por las instalaciones que vayan acorde al precio. El tipo de membresía más frecuentado por los consumidores son las mensualidades seguidas por los planes trimestrales.

### 3.1.2 Análisis de los resultados de entrevistas con expertos

La entrevista con experto está definida como “la técnica de indagación en persona para reunir opiniones de personas consideradas conocedores del problema de investigación” (Hair, Bush, & Ortinau, Investigación de Mercados, 2010).

Se realizaron dos entrevistas a expertos en gimnasios de deporte de alta intensidad y a un nutricionista/ deportólogo.

La primera entrevista se realizó con la finalidad de escuchar a un experto en el mercado que conozca sobre las nuevas tendencias, el giro del negocio, la actitud del deportista amateur o profesional y que entienda sobre inversión, lo que requiere, métodos de mercadeo, etc. La segunda entrevista fue enfocada a la funcionalidad del ejercicio, que tan necesario son los servicios complementarios en un gimnasio y a que un experto hable del tema de la importancia del ejercicio en el cuerpo humano; todo esto con el fin de crear una estrategia de marketing enfocada en las emociones de los consumidores.

**Entrevista 1:** Tomó lugar en Crossfit Quito Norte, ubicado en Ponceano alto al norte de Quito. Pablo Vega, dueño del lugar, es el experto en el mercado del deporte de alta intensidad. Véase Anexo 2.

Tabla 1. Reseña de la entrevista 1

Dentro del gimnasio, ¿Qué tipos de membresías se manejan?	Se manejan diferentes tipos de membresías en el gimnasio. Entre ellas están el pago diario, mensualidades, tarjetas de 10 clases, paquetes trimestrales o semestrales. Mientras más grandes son los paquetes más descuento se obtendrá. Si viene una familia a entrenar se les otorga un descuento para que el precio sea más cómodo. Los dos más comunes son las mensualidades o los paquetes de tres meses con 25% de descuento. La otra opción para ese descuento es optar por los tres meses con tarifa normal y obtienen el cuarto mes gratis.
¿Cómo se hace conocer el negocio? ¿Qué tipo de publicidad utilizan?	Mi filosofía es hacer conocer la técnica, es la calidad del servicio. Nos enfocamos en técnica y en corregirles para que se muevan de una manera segura. Hay que conocer al cliente y como se les corrige. En cuanto a publicidad en redes sociales, por medio de capacitaciones, seminarios, talleres, viajes, labor social. Siempre priorizando la mecánica del ejercicio. Se usa mucho el boca a boca. Se les da la apertura a los clientes que conozcan otros gimnasios por lo que el cliente regresa. Es



	decir, los entrenadores tienen experiencia y brindamos calidad del servicio.
¿Cómo es la competencia del gimnasio? En sí, ¿Crossfit tiene mucha competencia?	Sí, porque el crossfit es replicado es decir no hay know-how de ello y hay mucha competencia de precio. Dieron una promoción 2x1 en otro box se fueron 6 clientes, pero regresaron 3 porque no era la misma calidad. Le alteran al nombre para no usar la marca y no pagar la afiliación. Cuando uno da calidad del servicio la gente empieza a buscarte. Trato de no utilizar promociones muy agresivas que baje el valor de lo que estamos haciendo. Sistemas de referidos si traes a 1 persona les doy gratis 5 días, 2 personas 15 días, 3 personas 1 mes. Se mueve mucho el boca a boca.
Tú consideras a la inversión ¿alta, media o baja?	Es muy alta porque se puede pagar hasta \$70.000,00 dependiendo de los equipos, se debe conocer el medio para aminorar los costos. Y se empezó con una base de 40 clientes, pero en la actualidad cuenta con 120 clientes.

Lo que se puede rescatar de la entrevista es que es importante tener el conocimiento adecuado del mercado debido a que la inversión puede ser muy alta sino se cuenta con el mismo. Por otro lado, para manejar un servicio de calidad clientes deben sentir que sus entrenadores tienen la preparación necesaria para poder enseñar técnicas de gimnasia y/o ejercicios cardiovasculares. Adicionalmente, las redes sociales son un elemento clave para hacer conocer el negocio por lo que una inversión en ello es necesaria.

**Entrevista 2:** Tomó lugar en el consultorio del nutriólogo y deportólogo ubicado en la Portete y Gregorio Munga, al norte de Quito. El Dr. Miguel Silva, es el experto en nutrición y deportes. Véase Anexo 3.

Tabla 2. Reseña de la entrevista 2.

¿Qué tan importante es que se realice el entrenamiento cognitivo y físico y la combinación de ambos en una misma sesión?	Es muy importante, porque aumenta la posibilidad de éxito en el entrenamiento, la capacidad del deportista aumenta significativamente. El entrenamiento debe ser coherente, medido, planificado y debe ser eficaz. Se debe sentir la conexión entre el cuerpo y la mente en el sentido que mientras el cuerpo siente dolor y la mente quiere rendirse debe llegarse a un equilibrio donde la mente controle el dolor y continúe con el ejercicio. Entrenar la mente permite que se quiera mejorar, el organismo libera sustancias opioides similares a las drogas artificiales que hacen que la persona se vuelva adicta a hacer ejercicio.
--	---

¿Qué tan importante es el servicio complementario de nutrición en un gimnasio?	Es muy importante, para alcanzar el rendimiento deseado debe combinarse el ejercicio con la alimentación. La alimentación influye 70% de los resultados esperados de un deportista y eso poco a poco se debe complementar con los suplementos artificiales dependiendo del requerimiento del individuo.
--	---

De los datos más importantes que se pudieron recoger con el Dr. Silva es que la funcionalidad del ejercicio dentro de un gimnasio de deporte interactivo es exitosa. Por lo que se puede rescatar este atributo para lograr una estrategia de marketing y publicidad exitosa. El servicio complementario de nutrición es esencial para el éxito del negocio porque el cliente entra a un establecimiento deportivo con el fin de lograr sus objetivos y la nutrición es parte importante del proceso.

### **3.1.3 Análisis de resultados del grupo focal**

El grupo focal está definido como “una reunión de un grupo pequeño de personas para una discusión espontánea de un tema o concepto en particular” (Hair & Bush, et al. 2010). El grupo de enfoque fue dirigido a 7 personas, algunos de ellos deportistas, atletas y otros amateurs. Dentro de los integrantes del grupo focal, 5 de ellos se dedican a hacer deporte de alta intensidad y 2 de ellos asisten a gimnasios tradicionales. En el grupo focal se pudo discutir temas como las preferencias que tienen dentro de un gimnasio, las necesidades que ellos ven latentes dentro de un lugar. Entre sus respuestas estuvieron que ellos prefieren hacer ejercicio en la noche o en el momento del día que no interrumpa su vida cotidiana, que desean clases que sean de una hora, otros de ellos le dedican de dos a tres horas diarias al ejercicio. Las expectativas que ellos tienen de un lugar nuevo son que sea innovador, con personal altamente capacitado y que se preocupen por el bienestar de los clientes. Mencionaron temas importantes como los servicios complementarios de nutrición y fisioterapia. Al introducirles el nuevo servicio, parecieron muy interesados y hasta notaron el valor agregado del concepto por lo que todos concordaron que vale la pena pagar un precio un poco más alto por un servicio de tal magnitud. Al sintetizar el focus group, se puede rescatar que es necesario hacer notar al cliente que el servicio que adquirió vale la pena. Adicionalmente, el concepto nuevo a introducirse en el mercado quiteño

es muy innovador por lo que es crucial lanzar una estrategia de marketing agresiva para hacer conocer el servicio.

### **Conclusiones en base al análisis cualitativo y cuantitativo tomando en cuenta necesidad y preferencias de consumo**

1. Las personas otorgan tiempo considerable a ejercitarse durante la semana, a pesar de sus actividades cotidianas (45 a 120 minutos diarios entre una a siete veces por semana)
2. La principal razón por la cual la población de muestra realiza ejercicio es porque quieren verse mejor y su segunda prioridad es mantenerse saludables, por lo tanto, estas personas desean como un servicio adicional seguimiento nutricional.
3. Existe una necesidad latente por cambiar la rutina de ejercicio a una más dinámica e intensa donde se vean mejores resultados en menor tiempo.
4. El servicio debe ser de calidad y completo para que el cliente sienta que el costo de la membresía es justo.
5. Las redes sociales forman parte de la vida del público por lo que es importante promocionarse por estos medios.
6. El servicio puede darse a conocer por medio de Facebook e Instagram y el concepto se los puede explicar por medio de videos en Youtube.
7. Una estructura planificada y ordenada en el gimnasio puede cautivar la atención del cliente por medio del boca a boca.
8. Es importante tomar en cuenta las membresías mensuales y trimestrales para sacar promociones con el fin de captar la atención del cliente.
9. Las promociones de 2x1 dan la impresión al cliente que la calidad es menor.
10. Para fidelizar al cliente se debe mostrar un servicio de calidad donde la prioridad del gimnasio sea el bienestar físico del cliente.
11. La publicidad en redes sociales, debe salir del contexto normal y hacer actividades para que el cliente se sienta atraído y se sienta tomado en cuenta.

12. Dentro de las necesidades de consumo más frecuentes son membresías mensuales y las trimestrales por lo que el enfoque de promociones debe darse en este tipo de membresías.
13. El boca a boca juega un papel muy importante en la industria deportiva. El servicio hay que hacerlo conocer y se debe pensar en posibles alianzas estratégicas con otros gimnasios.
14. El servicio de nutrición es un complemento muy importante para el deportista. El cliente podrá apreciar resultados de manera más efectiva.
15. El rendimiento del deportista es importante es por ello que el valor agregado de entrenar la parte cognitiva como la parte física es clave para una estrategia de marketing exitosa.
16. Existe una tendencia creciente a realizar ejercicio en la población quiteña;
17. El rango de edad de las personas que asisten a un gimnasio es de 20 a 28 años de edad.
18. Los participantes del grupo manifestaron que las promociones 2x1 le quitan categoría al servicio que provee el gimnasio, es decir, disminuye su calidad.
19. La mayoría de las personas involucradas expresaron que les interesan los ejercicios de intervalos de alta intensidad debido al poco tiempo con el que cuentan.
20. Al mencionarles el servicio de deporte interactivo, los participantes se mostraron interesados en él, debido a que para algunos significa mejorar la técnica de entrenamiento mientras que para otros significó una nueva alternativa reemplazando a los gimnasios tradicionales.
21. Las personas mencionaron que sus horarios para hacer ejercicio son, en su mayoría, en la noche. En la mañana ellos no cuentan con el tiempo debido a los horarios de apertura de los actuales gimnasios.
22. En el mercado es difícil encontrar un gimnasio que ofrezca servicios de resistencia (“endurance”) que combine, técnica, intensidad y tecnología. La licencia de Pavygym combina los tres rubros en un concepto completamente innovador.

23. Los participantes mencionaron que como servicio adicional les gustaría tener nutrición y servicio de fisioterapia para evitar lesiones.
24. En base a la información previa, la empresa CreActive Gym puede tener una acogida bastante amplia en el mercado quiteño.
25. El público prefiere pagar en efectivo y tarjeta de crédito que algún otro medio de pago.
26. Las inscripciones crecen en los meses de enero y abril debido a temporada de resoluciones de nuevo año y preparándose para el verano.

## **4. Oportunidad de Negocio**

### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y análisis del cliente**

En la actualidad, es evidente que se han venido desarrollando nuevos métodos de hacer ejercicio alrededor del mundo, los mismos que se enfocan en una rutina más corta e intensa para que el cliente tenga la oportunidad de ver resultados en menor tiempo. El problema de hoy en día, es que la gente no cuenta con el tiempo de ejercitarse por largos períodos de tiempo y demanda resultados más rápidamente. El mercado demanda una manera diferente de hacer ejercicio, los métodos de los gimnasios tradicionales se han vuelto obsoletos desde el desarrollo de nuevas técnicas como los ejercicios de intervalos de alta intensidad que proporcionan mejor condición física del individuo. Sin embargo, existe una tendencia al deporte interactivo en Europa (específicamente España, de donde se está adquiriendo la licencia) que ha probado que el ejercicio, no solamente, debe ser físico sino también cognitivo. Se entrena tanto el cuerpo como la mente simultáneamente. Esta tecnología ha llegado a los Estados Unidos y no se la conoce en América Latina. Es por esto que se evidencia una oportunidad para la implementación de un gimnasio de deporte interactivo en la ciudad de Quito cubriendo la necesidad del público de llevar una vida más sana en el poco tiempo que cada uno dispone, así brindándoles la oportunidad de poder verse en forma, sentirse saludables y mejorar su calidad de vida. La vida fitness es un estilo de vida apasionante porque el usuario siente que su cuerpo tiene la capacidad de realizar actividades que su mente jamás creyó posible. Los resultados y el progreso son parte importante de este camino debido a que, poco a poco, se logra más. Finalmente, el usuario será capaz de medir su intensidad, compararse a sí mismo con el paso de los días y conocerse más.

El concepto se basa en una plataforma de deporte donde el usuario puede interactuar con paredes y pisos táctiles, por medio de unidades interactivas con luces LED y sensores. El escenario funciona por medio de un software, bajo una licencia internacional, que contiene seis modalidades diferentes (yoga, resistencia, ejercicio cardiovascular, fuerza, etc.) y posee más de 500 combinaciones de ejercicios diferentes. Después de haber analizado el ambiente

externo se pudo encontrar que la competencia directa es nula y si bien es cierto los sustitutos tienen un poder más alto, el valor agregado es único. Dentro del análisis al cliente se evidenció que existe el interés por parte de ellos de un ambiente diferente.

## 5. Plan de Marketing

### 5.1 Estrategia General de Marketing

#### Estrategia de Diferenciación:

La estrategia de diferenciación está definida como hacer en realidad diferente la oferta de mercado para que entregue mayor valor al cliente (Kotler & Armstrong, 2013). Se ha escogido trabajar con esta estrategia porque las características del servicio hacen que se ofrezca al usuario un tipo de ejercicio diferente, completamente innovador en términos de tecnología española. Por aquella razón, de querer ofrecer un servicio distinto, se ha hecho un benchmarking internacional y se ha seleccionado un proveedor español: Pavygym. Se procura crear la diferenciación en aspectos como la garantía de un cambio en el cuerpo y desarrollo deportivo del cliente, que obtenga los resultados deseados por medio de una plataforma de alta tecnología donde su rendimiento mejore día a día y pueda llevar una mejor calidad de vida. Por lo mencionado anteriormente se creará una cultura de fidelización al servicio.

#### Mercado Objetivo:

La población del Distrito Metropolitano de Quito, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo es de 2.239.191,00 personas (INEC, 2010). Para el plan de negocios se ha escogido un segmento de mercado que sean hombres y mujeres de la ciudad de Quito (norte/urbano) que se encuentren en la edad de 20 a 39 años, alcanzando un 34%. De la muestra, se dirigirá al estrato socioeconómico A, B y C+ lo cual corresponde al 35.9%. Finalmente, el segmento de mercado para el cual el plan de negocio estará dirigido, será de 81.082,00 personas.

Tabla 3. Segmentación de Mercado

Segmentación Geográfica		
País	Ecuador	14,483,499
Provincia	Pichincha	2,576,287
Cantón	Quito	2,239,191
Sector	Norte/Urbano	664,282
Segmentación Demográfica		
Género	Femenino	
	Masculino	



<b>Edad</b>	20-39 años (34%)	225,856
<b>Segmentación Socio-Económica</b>		
<b>Clase</b>	A,B,C+ (35.9%)	81,082
<b>N</b>		81,082
<b>Tamaño de Muestra</b>		389

Adaptado de: (INEC, 2010)

### Propuesta de Valor:

La propuesta de valor está basada en ofrecer servicios de deporte interactivo que cumplan las exigencias de las personas que desean hacer deporte de una manera extraordinaria, que su cuerpo no conocía, por medio de una plataforma tecnológica en un gimnasio cerrado simulando un videojuego. Esta metodología se desarrolló en España obteniendo éxito en el mercado europeo y posteriormente en el mercado neoyorquino al poco tiempo de la apertura de gimnasios en las dos ubicaciones (Pavygym, 2017). Como servicio complementario se brindará servicio de nutrición y de fisioterapia para los miembros. El usuario será expuesto a diferentes ejercicios de intensidades cambiantes donde se encontrará en un ambiente lleno de colores (que vayan acorde a la modalidad de ejercicio), con entrenadores altamente capacitados que cuiden la técnica y desarrollo de la sesión de clase en forma apropiada. El usuario será capaz de entrenarse tanto físicamente como cognitivamente. La exigencia del gimnasio, en cada sesión, será alta, así como los estándares de calidad del servicio ofrecido. Al igual, se procurarán horarios cómodos en la mañana y en la noche para el uso de las instalaciones. Dentro del gimnasio se contará con un velómetro (pista pequeña de atletismo) para el desarrollo de ejercicios cardiovasculares, servicio de duchas, baños y casilleros. El objetivo del negocio es que el usuario se sienta cómodo haciendo ejercicio, cumpla con sus necesidades, requerimientos, sueños y encuentre un lugar innovador en la ciudad de Quito.

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. Análisis del producto / servicios

El servicio a prestarse es un gimnasio de deporte interactivo con modalidades de ejercicio intensivos bajo el uso de una licencia de España. El servicio se basa en una plataforma donde el deportista puede interactuar con paredes y pisos táctiles. Se utiliza dentro de la plataforma unidades interactivas con luces LED y sensores. El lugar de deporte funciona bajo un software, controlado por una Tablet, que contiene modalidades diferentes de ejercicio. El servicio será prestado en la ciudad de Quito, en el sector la Carolina aplicando métodos innovadores internacionales, tomando las mejores prácticas de Centros deportivos de España.

Este servicio se llevará a cabo con profesionales especializados en modalidad de deporte de alta intensidad, previamente capacitados del nuevo sistema en España. Los miembros tendrán acceso ilimitado al centro deportivo donde podrán optar distintas sesiones de 60 minutos cada una. Las sesiones disponibles en el gimnasio están detalladas en la tabla a continuación. Al iniciar la membresía los usuarios reciben una charla introductoria de la modalidad de ejercicio, consejos de como ver resultados más rápido dependiendo de lo que el mismo busca. Lo que se intenta ofrecer es un trato personalizado con el usuario y de acuerdo a su contextura y anatomía para que obtenga resultados garantizados.

Tabla 4. Servicios a ofrecerse

Productos y servicios	Descripción	Beneficios
Modalidad Endurance	Sesiones de alta resistencia que combina ejercicios cardiovasculares con ejercicios que llevan el cuerpo al límite, es decir, se entrena con ejercicios que combinan el uso del 80% de los músculos del cuerpo.	Se busca que el usuario aumente su resistencia al ejercicio, mejorando cada vez más su dinamismo en la plataforma, resistencia en la sesión y poder aumentar su nivel de rendimiento.
Modalidad Yoga	Sesiones de ejercicios para el desarrollo de flexibilidad y relajación del cuerpo.	Aumenta la flexibilidad del cuerpo, es un método anti estrés para la vida cotidiana y contribuye a la recuperación muscular y

		mejoramiento de técnicas de respiración.
Modalidad Sprint	Sesión de ejercicios completamente cardiovasculares de alta resistencia, donde la rapidez y la sudoración del cliente son las principales características.	Ayudan a mejorar la circulación sanguínea, mejora la calidad de vida y previene de enfermedades cardíacas.
Modalidad Combo	Ejercicios de resistencia combinados con artes marciales. Entrenamiento físico donde el aporte de la concentración es clave para el éxito de la sesión.	Aumento de la capacidad neuronal y rápido pensamiento en conjunto con entrenamiento físico muscular (fuerza).
Modalidad Squash	Sesión de ejercicio de simuladores de squash para agilidad y rapidez	Aumento de sinapsis neuronal, técnica de deporte, mayor agilidad y rapidez corporal y mental.
Modalidad Basketball	Sesión de ejercicio de simuladores de basketball para agilidad y rapidez	Aumento de sinapsis neuronal, técnica de deporte, mayor concentración y agilidad mental.
Modalidad cross training	Sesión de ejercicio intensa donde se combina el ejercicio cardiovascular con fuerza y peso.	Desarrollo de musculatura, resistencia física y mental.

Todas y cada una de las modalidades cuentan con interacción en la sala Prama que involucra no solamente ejercicio físico, sino que interacción intelectual al tener que involucrar el sistema de toque con paredes y piso y tener como ambiente diferente color por cada modalidad que estimula el cerebro para un mejor desempeño. Existen más de 500 combinaciones de ejercicios dentro de las distintas modalidades para que cada sesión por semana sea distinta. Las sesiones de ejercicio comenzarán con un periodo de calentamiento de 15 minutos dentro del velómetro (pista de velocidad) y estiramiento. Las sesiones serán guiadas por un entrenador capacitado para manejar el sistema de deporte interactivo. El gimnasio contará con instalaciones como duchas, casilleros para los efectos personales de los clientes y contará con la opción de tener ayuda nutricional para tener mayores resultados dependiendo de lo que el cliente es lo que está buscando

### **5.2.1.2 Atributos**

Acorde a los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, se hallaron los gustos y preferencias de los consumidores permitiendo establecer atributos específicos; por lo tanto, las características que el servicio de gimnasio de deporte interactivo debe poseer son los siguientes:

#### **Atributos básicos**

- Fomentar resultados notorios en poco tiempo (variando de usuario a usuario) con intervalos cortos de alta intensidad.
- Mejorar la calidad de vida hacia una más saludable, proporcionando un ambiente donde el usuario se sienta cómodo haciendo ejercicio diariamente.

#### **Atributos requeridos**

- Horarios de atención de 5H00 a 10h00 y por la tarde de 17h00 a 22h00
- Duración de la sesión en un tiempo óptimo (60 minutos).
- Método de ejercicio dinámico e intenso
- Evidencia de resultados positivos y rápidos donde el bienestar del cliente sea prioridad.

#### **Atributos extra**

- Servicio de nutrición en alianza con el gimnasio
- Servicio de fisioterapia en alianza con el gimnasio
- Trato justo donde el cliente sienta confianza

### **5.2.1.3 Branding**

La cromática del logotipo ha sido tomada en cuenta acorde a la iluminación y actividad del gimnasio, colores que destacan:

- ANARANJADO: vitalidad y alegría
- AZUL: comunicación, frescura, tecnología
- VERDE: salud

Se realizó un estudio para ver el logotipo de mayor aceptación en base a tres opciones, el logotipo de mayor aceptación, con un 75% ha sido la opción de la tabla 5; la cual se vinculó directamente a las imágenes presentadas con las características del gimnasio.

Las formas utilizadas en el logotipo en referencia a la tabla 5, que es el diseño de mayor aceptación, contienen líneas y geometrización específicas del gimnasio acorde a los circuitos y tecnologías que se tendrá.

Tabla 5. Marca

Nombre	CreActive Gym
Logo	
Slogan	Pasión por mí mismo

#### 5.2.1.4 Soporte

**Garantía de metodología:** Se realizará evaluaciones continuas a los entrenadores que impartan las clases dentro del gimnasio. Se evaluará las sesiones de nutrición y fisioterapia para garantizar al cliente que lo que se ofrece es de calidad. Se llevará a cabo cada seis semanas con una modalidad sorpresa por parte del CEO del gimnasio para tener retroalimentación y tener un plan de mejora continua.

#### 5.2.2. Análisis de Precio

##### 5.2.2.1 Costo de venta

Con el fin de fijar un precio justo se tomará en cuenta los precios de los competidores, el rango de precios preferido por el cliente, los costos fijos y variables bajo las siguientes condiciones:

- Habrá diferentes planes: Mensuales, trimestrales, semestrales, anuales y por sesión.

- Se estima que las sesiones lleguen a un tope de 35 personas por sesión en el mejor de las temporadas y 10 personas por sesión en las temporadas bajas.

Dentro del costo de bienes vendidos se considera las membresías que se venderán en los distintos programas.

Tabla 6. Costo de venta.

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Promedio anual	\$ 48,877.05	\$ 52,660.39	\$ 126,422.44	\$ 130,993.37	\$ 132,397.50
Licencia e inversión	\$ 15.000,00		\$ 15.000,00		\$ 15.000,00
Servicios Básicos	\$ 7,200.00	\$ 7,322.40	\$ 7,446.88	\$ 7,573.48	\$ 7,702.23
Total	\$ 71,077.05	\$ 59,982.79	\$ 148,869.32	\$ 138,566.85	\$ 155,099.73

Nota: Los cálculos previos se encuentran en el análisis del modelo financiero.

### **5.2.2.2 Estrategia de precios**

La estrategia de precios a implementarse dentro del gimnasio es fijación de precios basada en el buen valor. La estrategia se encuentra definida como “Ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo”. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). La razón por cual se desea implementar esta estrategia es debido a que los precios van en consonancia con entorno económico del Ecuador.

### **5.2.2.3 Estrategia de entrada**

El servicio de deporte interactivo incorpora en su estructura organizacional métodos para hacer deporte que ayudan a las personas a ver resultados en poco tiempo, a entrenarse físicamente y cognitivamente. Además, se abarca un nicho específico de personas que buscan hacer deporte, no cuentan con un tiempo prolongado para dedicar a las sesiones y quieren mejorar su calidad de vida. Después de haber tenido los resultados de la investigación de mercado y tomando en cuenta los servicios complementarios que se ofrecen, los precios de las membresías irán de la siguiente manera:

- Mensualidad \$69
- Plan trimestral \$195
- Plan semestral \$380
- Plan Anual \$720

- Plan por sesión \$10

Esto quiere decir que se aplicará una estrategia de precios de descremado del mercado definido como; “establecer un precio alto para un nuevo producto (servicio) para maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

#### 5.2.2.4 Estrategia de ajuste

**Membresía:** En el primer mes del programa cada miembro debe cancelar una suscripción para acceder al plan contratado con cualquiera de las membresías.

Se realizará un ajuste anual del precio de venta de todas las membresías de acuerdo a la inflación del Ecuador.

Se realizarán por temporada fijación de precios de descuento por temporada para sacar precios promocionales y sistema de referidos.

#### 5.2.3 Análisis de Plaza

Al ser un servicio de deporte interactivo se contará con un local en el sector La Carolina, donde se encuentra el punto azul. El punto corresponde a la Av. De los Shyris y Suecia.

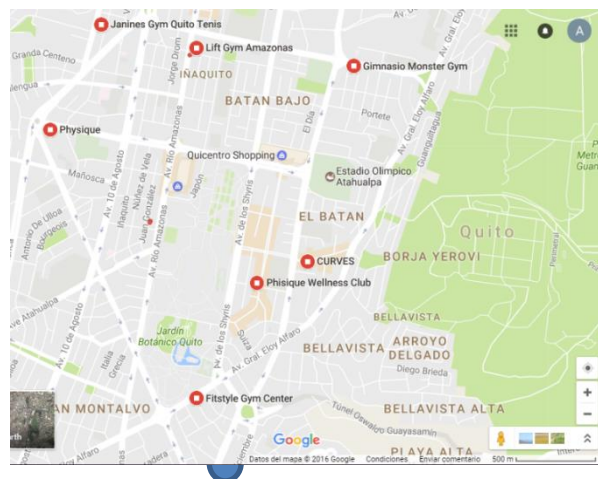


Figura 2. Mapa de ubicación del local

Tomado de: (Google Maps, 2017)

Por otro lado, se puede apreciar, la ubicación de los distintos gimnasios que quedan en el sector (puntos rojos), siendo ninguno de deporte de alta resistencia

ni de deporte interactivo. Los gimnasios que se encuentran alrededor del sector la Carolina son gimnasios tradicionales, donde la modalidad son máquinas habituales. Es importante destacar que demuestra una oportunidad de mercado en el sector de ofertar un servicio de deporte con ventajas completamente innovadoras en base a la tecnología. Los costos y características aproximados de este local se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 7. Datos principales oficina comercial.

Descripción	Precio Alquiler
Local comercial	US\$8.500,00
710m <sup>2</sup> Superficie total	
650 m <sup>2</sup> Superficie cubierta	
4 habitaciones	
2 baños	
Garaje (para 4 vehículos)	

Adaptado de: Plusvalía, 2017.

### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

El giro del negocio es la entrega de un servicio de deporte interactivo para adultos a partir de los 18 años, la relación es entre cliente y proveedor en donde el cliente va al proveedor del servicio. Esta interacción es clave porque el usuario necesita asistir al centro deportivo para poder hacer uso de las instalaciones, es decir la estrategia de distribución es exclusiva, la cual está definida como “dar a un número limitado de intermediarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la empresa en sus territorios” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

### 5.2.3.2. Estructura del canal de distribución



Figura 3. Estructura del canal de distribución directo



### **5.2.3.3 Punto de venta**

El lugar donde se dará el servicio es exclusivamente en el local mencionado en el rubro de plaza donde el usuario puede hacer uso de todas las instalaciones.

### **5.2.3.4. Tipos de canal de distribución**

**Canal directo:** El gimnasio brindará un servicio directamente al cliente, por lo tanto, es una distribución business to consumer (B2C) porque se interaccionará directamente con el usuario y no a través de otro medio.

El negocio contará con profesores altamente capacitados y certificados. La forma de pago a los mismos es un salario fijo mensual con todos los beneficios de ley en los distintos horarios del centro deportivo.

## **5.2.4. Análisis de Promoción**

### **5.2.4.1 Estrategia promocional**

Para crear una demanda segura y lograr lealtad de marca, se utilizará la estrategia de empujar, definida como “estrategia de promoción la cual se utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través de canales. El fabricante promueve su producto con los miembros del canal quienes a su vez lo promueven a los consumidores finales” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). El mayor objetivo de esta estrategia es lograr un buen posicionamiento por medio de promoción digital y fuerza de ventas.

### **5.2.4.2 Publicidad**

Como se trata de una plataforma innovadora, traída desde España bajo una licencia, se deberá hacer una publicidad por medio masivos. La investigación cuantitativa arrojó que, a los encuestados les gustaría enterarse de este servicio por medio de redes sociales, especialmente Facebook. Además, se creará una página web para que el público esté al tanto del concepto del gimnasio, de las noticias y puedan contactarse por ese medio.

**Estructura publicitaria:** Toda la estructura publicitaria estará llevada por un Community manager externo, con especialidad en marketing digital, con el objetivo que se interactúe todo el tiempo con los clientes y/o posibles clientes, y

reciban información pertinente, también que el público esté al tanto de las actividades del centro deportivo y se cree un vínculo fuerte con el usuario.

Tabla 8. Precio total por publicidad

Descripción del servicio	Precio
Community Manager, encargado de programar, diseñar y organizar contenido de página web y llevar las redes sociales. Incluyendo costos de Facebook, Google ads, Instagram, Twitter y campaña mensual, SEM y SEO.	\$1600 (Mensual)
Dominio y Host	\$150 (anual)

Nota: Adaptado de Cotización adjuntada en el Anexo 4

Resultante de la investigación de mercado fue que la publicidad de boca en boca es importante, el contenido diario de las redes sociales atrae clientes, la conciencia de formar un vínculo cercano y personalizado con el cliente es relevante por lo que por semana habrá temas relacionados en las redes sociales y página web como se describe:

Tabla 9. Contenido semanal para Facebook, Instagram y página web de *CreActive Gym*

<b>Lunes</b>	Presentación del nuevo concepto de gimnasio (metodologías utilizadas, personal especializado, historia corporativa)
<b>Martes</b>	Beneficios del uso de este tipo de modalidad.
<b>Miércoles</b>	Notas de recomendaciones nutricionales y de mejor calidad vida.
<b>Jueves</b>	Videos sobre el contenido del gimnasio junto con publicidad de marca.
<b>Viernes</b>	Videos y evidencia de vínculos con la sociedad.
<b>Sábado</b>	Contenido sobre seminarios a realizar sobre nuevo estilo de vida y mensajes motivacionales.
<b>Domingo</b>	Presentación de la licencia en otras partes del mundo para que el usuario aprecie los resultados y acogida internacional.

### 5.2.4.3. Promoción de ventas

**Primera clase demostrativa:** Ofrecer una clase demostrativa gratuita para que el cliente conozca el tipo de servicio. Las clases deberán ser programadas por medio de previa cita. Esto se hará con el objetivo de influir en la decisión para adquirir el servicio de una manera vivencial.

### 5.2.4.4. Otras estrategias de promoción

#### Comunicaciones personales

- **Alianzas estratégicas:** Dar a conocer el servicio por medio de una alianza con gimnasios de la ciudad para que los usuarios vayan a hacer uso de las instalaciones 1 vez por semana. Por ejemplo, las disciplinas como crossfit y cycling pueden tomar las clases de resistencia o yoga para mejorar la técnica y atención o relajación muscular. Así los usuarios conocerían del servicio y un marketing de boca en boca se pondría en marcha.

#### Diseño corporativo.

Un buen diseño corporativo juega un papel muy importante para la recomendación de cliente a cliente. Se utilizarán los siguientes recursos:

- **Tarjetas de presentación:** Las tarjetas servirán para recomendaciones informales. Se realizarán 1000 tarjetas anuales para el CEO de CreActive Gym a un costo de \$45 dólares.

### 5.2.5. Acciones proyectadas y costeadas de la mezcla de marketing

Tabla 10. Acciones proyectadas de la mezcla de marketing

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencia e inversión	\$ 15,000.00		\$ 15,000.00		\$ 15,000.00
Arriendo	\$ 102,000.00	\$ 103,734.00	\$ 105,497.48	\$ 107,290.94	\$ 109,114.88
Honorarios profesionales	\$ 48,877.05	\$ 52,660.39	\$ 126,422.44	\$ 130,993.37	\$ 132,397.50
Servicios Básicos	\$ 7,200.00	\$ 7,322.40	\$ 7,446.88	\$ 7,573.48	\$ 7,702.23
Tarjetas de presentación	\$ 45.00	\$ 45.77	\$ 46.54	\$ 47.33	\$ 48.14
Community Manager	\$ 13,200.00	\$ 13,424.40	\$ 13,652.61	\$ 13,884.71	\$ 14,120.75
<b>Total</b>	<b>\$ 178,507.30</b>	<b>\$ 166,286.92</b>	<b>\$ 184,113.80</b>	<b>\$ 171,988.74</b>	<b>\$ 189,912.54</b>

## 6. Propuesta de Filosofía y Estructura organizacional

### 6.1 Misión, Visión y Objetivos

#### 6.1.1 Misión

Somos una empresa que ofrece un servicio de deporte interactivo a hombres y mujeres que desean cambiar su estilo de vida a uno más saludable en el norte de Quito. Por medio de este servicio se harán ejercicios de alta intensidad con una plataforma virtual que estimula tanto el cerebro como el cuerpo, utilizando una licencia internacional. Nos comprometemos a garantizar los resultados deseados con integridad, honestidad y preocupación por la salud con un personal altamente capacitado.

#### 6.1.2 Visión

En 3 años ser reconocida como uno de los centros deportivos más innovadores de la ciudad y fomentar un estilo de vida diferente para sus clientes implementando procesos internacionales completamente nuevos e incomparables.

#### 6.1.3 Objetivos

Tabla 11. Objetivos a mediano y largo plazo

OBJETIVOS / TIEMPO	MEDIANO PLAZO (1 a 5 años)	LARGO PLAZO (más de 5 años)
<b>ECONÓMICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Obtener el flujo de dinero pertinente para la empresa y proceder su adecuado funcionamiento en un lapso de 13 meses.</li><li>2. Recuperar 90% de la inversión un período de 24 meses.</li><li>3. Incrementar las ventas en un 25%, 30%, 33%, 30%, 20% dentro de los primeros cinco años respectivamente.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Registrar un margen bruto del 40% de los ingresos en el sexto año de funcionamiento.</li><li>2. Tener el flujo de caja para empezar con la expansión hacia la ciudad de Guayaquil a partir del sexto año de funcionamiento.</li><li>3. Incrementar el nivel de ventas en un 45% a partir del quinto año de funcionamiento.</li></ol>
<b>ESTRATÉGICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aumentar el número de cliente referidos en el 12vo mes de funcionamiento en un 15%.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Abarcar la participación de mercado en al menos un 20% a partir del sexto año de funcionamiento.</li></ol>

	2. Formar alianzas estratégicas con los gimnasios principales de disciplinas diferentes para aumentar la recurrencia de gente en un 35% del gimnasio y el marketing de boca en boca a los 14 meses.	2. Expandir el mercado a la ciudad de Guayaquil a los 29 meses de funcionamiento. 3. Distribuir la marca Pavygym en el Ecuador a partir del quinto año.
--	---	--

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

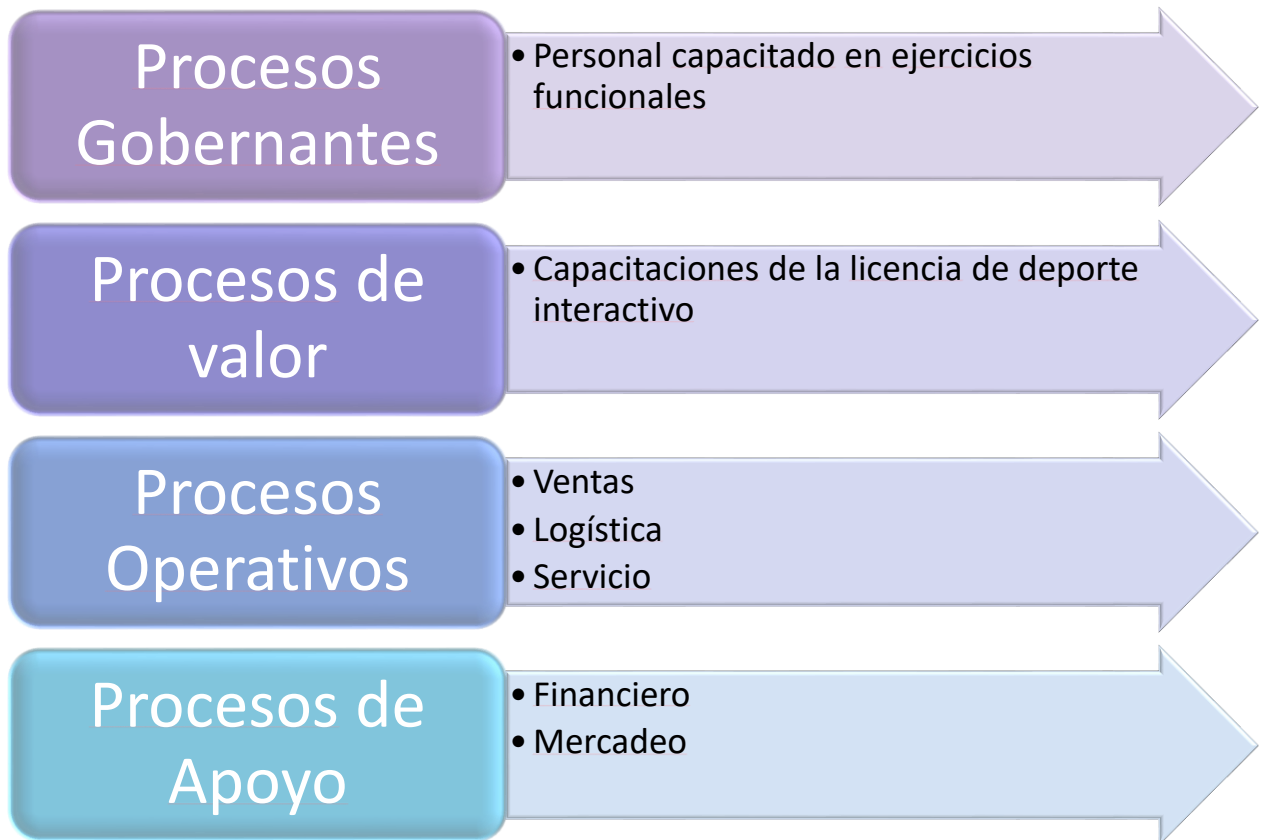


Figura 4. Mapa de Macroprocesos CreActive Gym.

#### 6.2.1.1 Análisis de Tiempos y Costos de Operación

##### Procesos operativos

**Macro proceso:** Ventas

**Responsable:** Community Manager, Gerente General.

**Tiempos y costos requeridos:** Las campañas por el mercadeo digital empezarán en los meses de octubre, noviembre y diciembre. Durante estos tres

meses tanto el gerente general como el community manager realizarán las campañas en redes sociales auspiciando el servicio y visitarán gimnasios de disciplinas diferentes para formar alianzas estratégicas y fomentar el uso de las instalaciones (que los usuarios de otros gimnasios asistan a CreActive Gym una vez por semana para realizar ejercicios de técnica o relajación). Si los usuarios, tanto provenientes de redes sociales como de los gimnasios muestran interés se les brindará una clase demostrativa de 1 hora para reclutamiento de usuarios.

**Macro proceso:** Gestión Logística

**Responsable:** Gerente General y personal.

**Tiempos y costos:** Este proceso abarca las gestiones que se deben realizar junto con el personal y community manager para programar las promociones que habrá durante el año, además mensualmente de las actividades fuera del gimnasio como talleres que se organizarán como actividad extracurricular.

**Macro proceso:** Entrega del servicio

**Responsables:** Entrenadores Capacitados

**Tiempos y costos:** Durante el primer año se contratarán dos entrenadores, previamente capacitados y certificados, para dictar las clases de los dos turnos del gimnasio para una clase de máximo 25 personas.

**Macro proceso:** Capacitaciones de la licencia de Deporte Interactivo

**Responsables:** Gerente General, Entrenadores

**Tiempos y costos:** La capacitación inicial se da en España por parte de los dueños de la licencia Pavygym. El curso no tiene ningún costo más que los costos operacionales de tickets aéreos, viáticos y hotel. Asistirá a la capacitación el gerente general quien dictará en Ecuador las capacitaciones a los entrenadores certificados. A partir de ello, se capacitará al personal cada tres meses de acuerdo a las variaciones del programa de la licencia.

#### **6.2.1.2 Análisis del flujo de operacione**

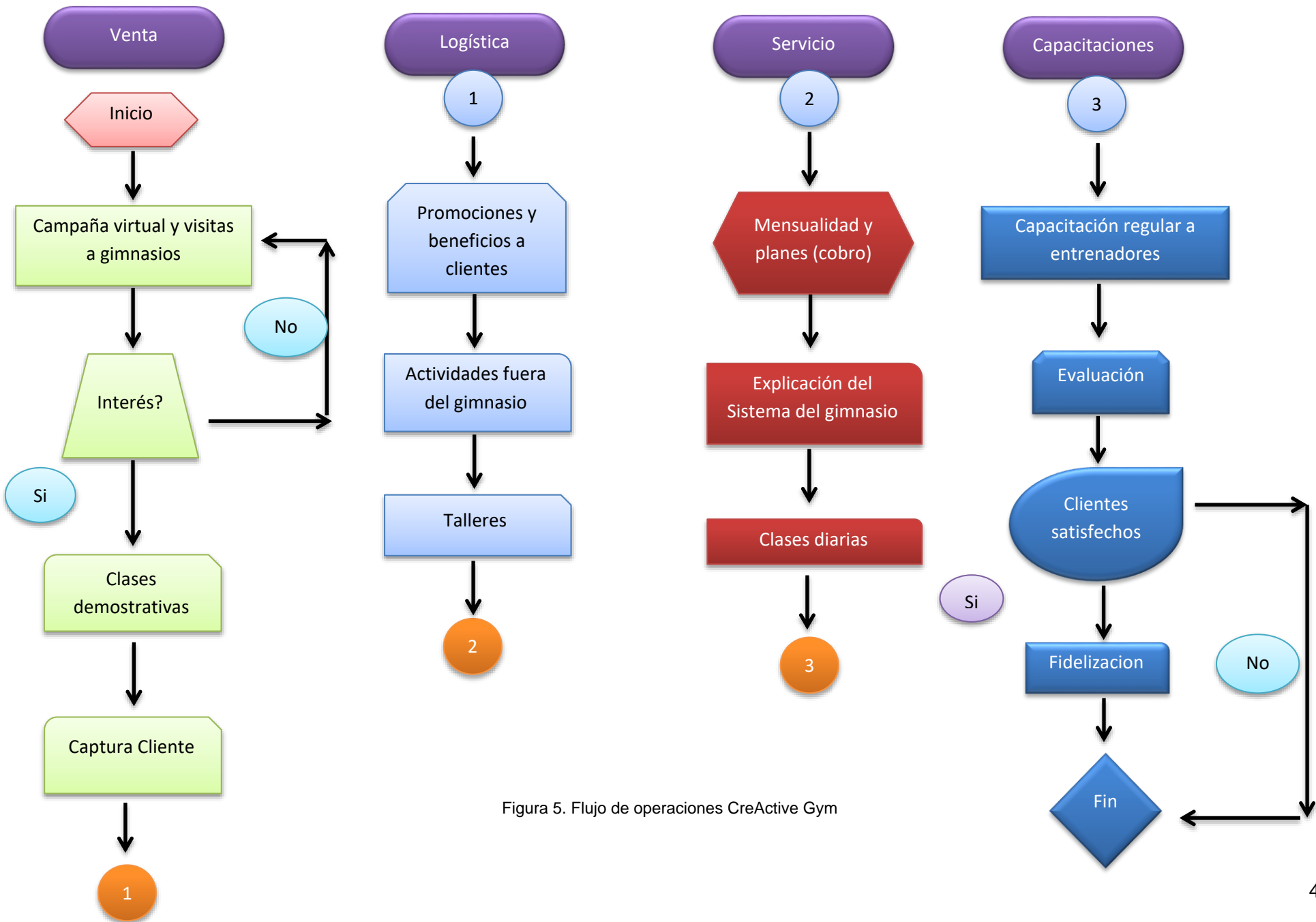


Figura 5. Flujo de operaciones CreActive Gym

### 6.2.1.3 Personal Requerido

Tabla 12. Especificación de personal

Cargo	Cantidad	Costo (mensual)
Gerente General	1	USD 800,00
Entrenadores	2	USD 1000,00
Recepcionista	2	USD 500,00
Limpieza	1	USD 375,00
Community Manager (freelance)	1	USD 1100,00
Contabilidad (externo)	1	USD 200,00

El personal requerido dentro de la empresa son; dos entrenadores (uno de turno en la mañana y uno en la noche), dos recepcionistas con turno diurno y vespertino, personal de limpieza. Como personal externo a la empresa se necesita un Community Manager quien manejará las redes sociales por lo que su costo mensual incluye el mantenimiento de las mismas (costos exigidos por cada red social), de Google ads, y la campaña en sí. Finalmente el gerente general que percibe el salario en referencia a la tabla 12.

### 6.2.1.4 Infraestructura requerida para la operación

El gimnasio requerirá de instalaciones en el norte de Quito que contengan 500 metros cuadrados en donde se montará la plataforma virtual y el velómetro, espacios adicionales para baños y casilleros, área para la oficina administrativa y un lugar para recepción.

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Estructura legal propuesta

La empresa será constituida bajo una estructura legal de Compañía Limitada porque la sociedad será conformada por un negocio familiar. Tal constitución requiere una cuenta de incorporación de capital de USD\$400,00 y dos socios como mínimo como lo estipula la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2012).



### 6.3.2 Diseño organizacional: justificación del tipo de estructura propuesta

El diseño organizacional propuesto para la empresa es funcional lo que se traduce en división de acuerdo a departamentos según las funciones a desempeñarse en la empresa. Cada función debe reportar a un cargo superior (Daft, 2015)

### 6.3.3. Organigrama funcional

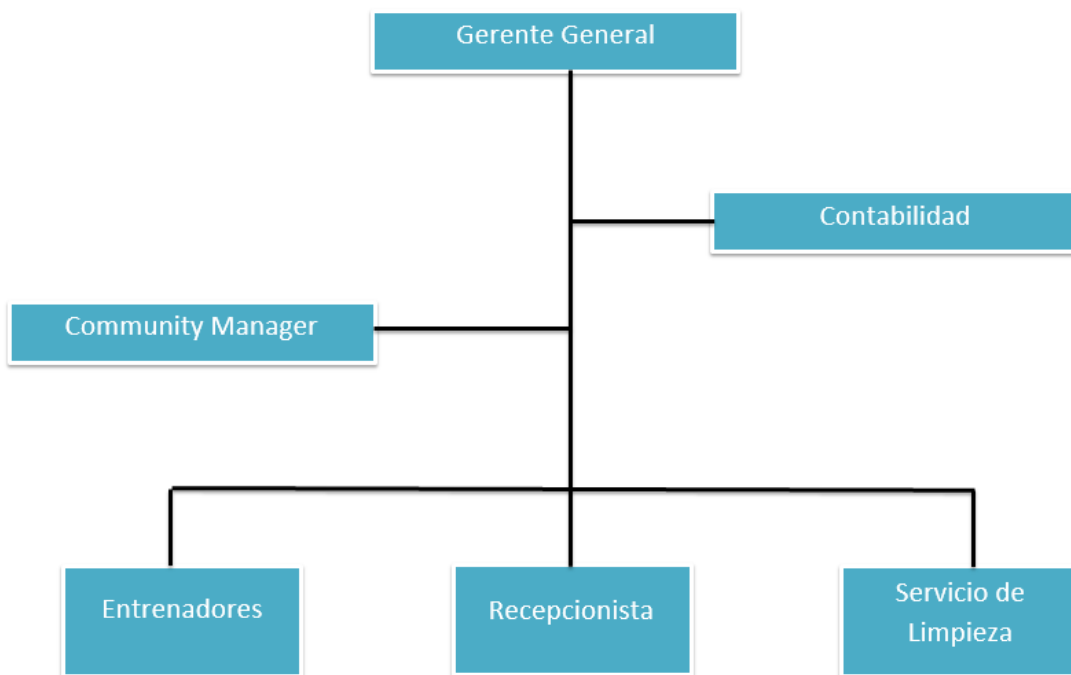


Figura 6. Organigrama funcional

### Funciones

- **Gerente General:**
  - ✚ Administrar las funciones estratégicas y financieras de la empresa;
  - ✚ Formar alianzas estratégicas;
  - ✚ Coordinar las funciones de los empleados del gimnasio;
  - ✚ Elaborar un presupuesto a corto y largo plazo, para determinar el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo;
  - ✚ Controlar las funciones la empresa y el flujo de caja de la misma;
  - ✚ Controlar pagos y documentos requeridos por la ley.

- **Entrenadores**

- ✚ Brindar el servicio de gimnasio a los usuarios;
- ✚ Implementar en sus clases creatividad y cumplimiento de los factores requeridos por la licencia;
- ✚ Cuidar la técnica y movimientos de los clientes para evitar lesiones
- ✚ Planificar las clases diarias.

- **Recepcionista**

- ✚ Estar al servicio de los clientes en cuanto a pagos y preguntas;
- ✚ Atender a los clientes y recibir llamadas telefónicas;
- ✚ Recibir correspondencia;
- ✚ Llevar un reporte de las asistencias de los usuarios y los próximos pagos;
- ✚ Seguimiento a clientes.

- **Limpieza**

- ✚ Estar encargado de la mantener la limpieza tanto en el área de deporte como baños y casilleros.

- **Community Manager (freelance):**

- ✚ Mantener activas las cuentas de redes sociales del gimnasio como actualizar el contenido programado semanal de los mismos.

- **Contabilidad**

- ✚ Balances mensuales;
- ✚ Estados financieros;
- ✚ Pagos de impuestos mensuales.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera del plan de negocios incluye todas las políticas y estrategias que se han establecido a medida que se ha ido desarrollando el proyecto, se realiza una proyección a cinco años con cálculos mensuales y anuales de todo un flujo financiero. Todos los rubros de la matriz financiera se ajustan a la inflación anual (2016) y a los datos de las empresas más grandes del mundo, a la investigación de mercado y en base a la industria.

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

### 7.1.1. Estado de resultados proyectado

Tabla 13. Estado de resultados anual

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO – ANUAL</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	80,021.91	165,781.82	384,847.35	679,013.81	903,592.40
Costo de ventas	18,099.60	19,507.36	39,017.04	39,437.23	39,862.13
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>61,922.31</b>	<b>146,274.47</b>	<b>345,830.32</b>	<b>639,576.58</b>	<b>863,730.27</b>
Gastos sueldos	30,777.45	33,153.04	87,405.40	91,556.14	92,535.37
Gastos generales	134,295.00	134,282.30	135,786.27	137,307.07	138,844.91
Gastos de depreciación	2,746.67	2,746.67	2,746.67	2,517.78	2,746.67
Gastos de amortización	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(108,896.81)</b>	<b>(26,907.54)</b>	<b>116,891.98</b>	<b>405,195.59</b>	<b>626,603.32</b>
Gastos de intereses	5,225.32	4,300.50	3,260.15	2,089.83	773.30
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(114,122.13)</b>	<b>(31,208.04)</b>	<b>113,631.83</b>	<b>403,105.76</b>	<b>625,830.02</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	17,044.77	60,465.86	93,874.50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(114,122.13)</b>	<b>(31,208.04)</b>	<b>96,587.06</b>	<b>342,639.90</b>	<b>531,955.52</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	21,249.15	75,380.78	117,030.21

UTILIDAD NETA	(114,122.13)	(31,208.04)	75,337.90	267,259.12	414,925.31
---------------	--------------	-------------	-----------	------------	------------

MARGEN BRUTO	77.38%	88.23%	89.86%	94.19%	95.59%
MARGEN OPERACIONAL	-136.08%	-16.23%	30.37%	59.67%	69.35%
MARGEN NETO	-142.61%	-18.82%	19.58%	39.36%	45.92%

### 7.1.2. Estado de situación financiera proyectado

Tabla 14. Estado de situación financiera anual

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b>118,727.13</b>	<b>93,908.33</b>	<b>54,405.31</b>	<b>163,866.63</b>	<b>436,492.96</b>	<b>843,473.86</b>
<b><i>Corrientes</i></b>	<b>60,000.00</b>	<b>40,927.87</b>	<b>7,171.51</b>	<b>86,892.37</b>	<b>356,796.48</b>	<b>769,524.05</b>
Efectivo	60,000.00	40,927.87	7,171.51	86,892.37	356,796.48	769,524.05
<b><i>No Corrientes</i></b>	<b>58,727.13</b>	<b>52,980.46</b>	<b>47,233.80</b>	<b>76,974.26</b>	<b>79,696.48</b>	<b>73,949.82</b>
Propiedad, Planta y Equipo	43,727.13	43,727.13	43,727.13	79,214.26	87,454.26	87,454.26
Depreciación acumulada	-	2,746.67	5,493.33	8,240.00	10,757.78	13,504.44
Intangibles	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Amortización acumulada	-	3,000.00	6,000.00	9,000.00	12,000.00	15,000.00
<b><u>PASIVOS</u></b>	<b>47,490.85</b>	<b>40,794.18</b>	<b>32,499.20</b>	<b>31,135.49</b>	<b>28,262.70</b>	<b>20,318.30</b>

<b>Corrientes</b>	-	<b>706.00</b>	<b>738.51</b>	<b>8,742.63</b>	<b>16,408.00</b>	<b>20,318.30</b>
Sueldos por pagar	-	706.00	738.51	1,864.78	1,866.06	1,867.36
Impuestos por pagar	-	-	-	6,877.85	14,541.94	18,450.93
<b>No Corrientes</b>	<b>47,490.85</b>	<b>40,088.18</b>	<b>31,760.69</b>	<b>22,392.85</b>	<b>11,854.69</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	47,490.85	40,088.18	31,760.69	22,392.85	11,854.69	-
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b>71,236.28</b>	<b>53,114.15</b>	<b>21,906.11</b>	<b>132,731.14</b>	<b>408,230.26</b>	<b>823,155.57</b>
Capital	71,236.28	167,236.28	167,236.28	202,723.41	210,963.41	210,963.41
Utilidades retenidas	-	(114,122.13)	(145,330.17)	(69,992.26)	197,266.85	612,192.16
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
<b>Valoración Empresa</b>	<b>118,727.13</b>	<b>93,908.33</b>	<b>54,405.31</b>	<b>163,866.63</b>	<b>436,492.96</b>	<b>843,473.86</b>

### 7.1.3. Estado de flujo de efectivo proyectado

Tabla 15. Estado de flujo de efectivo proyecto

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL					
	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	(107,669.46)	(25,428.87)	89,088.70	280,442.27	424,582.26
Utilidad Neta	(114,122.13)	(31,208.04)	75,337.90	267,259.12	414,925.31
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	2,746.67	2,746.67	2,746.67	2,517.78	2,746.67
+ Amortización	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
+ Δ Sueldos por pagar	706.00	32.51	1,126.27	1.29	1.30
+ Δ Impuestos	-	-	6,877.85	7,664.09	3,908.99
<b>Actividades de Inversión</b>	-	-	(35,487.13)	(8,240.00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	(35,487.13)	(8,240.00)	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	88,597.33	(8,327.49)	26,119.29	(2,298.16)	(11,854.69)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(7,402.67)	(8,327.49)	(9,367.84)	(10,538.16)	(11,854.69)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	96,000.00	-	35,487.13	8,240.00	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	(19,072.13)	(33,756.36)	79,720.86	269,904.11	412,727.57

EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	632,029.09	181,274.29	398,420.12	2,400,576.38	6,541,352.83
<b>TOTAL EFFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>612,956.96</b>	<b>147,517.94</b>	<b>478,140.98</b>	<b>2,670,480.48</b>	<b>6,954,080.40</b>

#### 7.1.4. Estado de flujo de caja proyectado

Tabla 16. Estado de flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (178,727.13)	\$ (81,201.93)	\$ 15,109.74	\$ (17,646.66)	\$ 10,211.25	\$ 956,422.12
\$ (178,727.13)	\$ (259,929.06)	\$ (244,819.32)	\$ (262,465.98)	\$ (252,254.73)	\$ 704,167.40

Tabla 17. Estado de flujo del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (131,236.28)	\$ (92,068.98)	\$ 3,931.02	\$ (29,175.98)	\$ (1,712.47)	\$ 944,054.74
\$ (131,236.28)	\$ (223,305.26)	\$ (219,374.25)	\$ (248,550.22)	\$ (250,262.69)	\$ 693,792.04

#### 7.1.5. Análisis de la información proyectada

**Estado de resultados:** Refiriéndonos al ingreso por ventas se debe proyectar la cantidad de ventas mensual de acuerdo al mercado, en el caso de CreActive Gym se lo hizo en base al crecimiento de la industria y a la entrevista con experto quien lleva en el mercado más de cinco años. El primer mes se obtendrá una inscripción de 25 miembros en ambas modalidades (nocturna y diurna). De los 25 miembros nuevos, se dividirá en distintos planes como mensuales (30%), trimestrales (25%), semestrales (20%), anuales (10%) y por sesión (15%), considerando que se asiste a una sola sesión. Por lo tanto, el ingreso del mes 1 será de USD\$ 5,1130.75. La política de pago es del 100% con diferentes medios por los cuales el miembro debe cancelar a mes vencido la totalidad del plan al que accedió. No existe una política de cuentas por cobrar debido a que, para adquirir el servicio, se debe cancelar la totalidad de la membresía. Tomando en



cuenta la sugerencia de porcentajes del experto, el crecimiento de la industria y comportamiento del consumidor se estima que en el año 1 el crecimiento de ventas sea del 3% lo que se traduce en cerrar el año con un total de 37 miembros considerando un crecimiento mensual que oscile entre el 2% y 4% dependiendo de los meses en que el gimnasio tiene mayor acogida. Para el segundo año, se tomó un crecimiento anual del 8% dado que es un servicio nuevo, innovador y se dio a conocer en el primer año con los esfuerzos de marketing por lo que se oscila un crecimiento mensual entre el 7% y el 9%, es decir los miembros se incrementan a 88 para finales del año dos. Los siguientes años (tres y cuatro) se estima un crecimiento del 7% y 3% respectivamente, el motivo del poco crecimiento es porque se espera que para estos años haya más gimnasios que se asemejen al servicio de CreActive Gym pero que no estén autorizados, es decir, centros deportivos que no rigen a la Superintendencia de Compañías haciéndolos más económicos. Adicionalmente, el año tres sigue siendo un buen año porque se planea expandir el mercado a la ciudad de Guayaquil. Finalmente, para el quinto año se espera contar con un crecimiento del 1% cerrando el quinto año con 334 miembros entre los dos centros deportivos.

Con el cálculo mencionado, se observa que en el año 3 se empieza a generar utilidad neta con un incremento considerable para el cuarto años debido a la expansión de mercado esperada (tabla 13). El margen bruto es positivo a lo largo de los cinco años del proyecto lo que se traduce en que a pesar de que los costos de ventas, costos indirectos y gastos aumentan debido a la inflación no genera un impacto sobre la utilidad bruta, teniendo un margen bruto de 95.59% para el quinto año. Viendo de otra forma, el margen neto y operacional cuentan con porcentajes negativos los dos primeros años por los costos de venta y gastos operaciones, para el resto del proyecto las ventas superan dichos costos generando porcentajes positivos.

Por otro lado, el rubro de gastos generales se dividen principalmente gastos de salarios, gastos generales (suministros, seguros, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, arriendos, community manager, dominio y host, contabilidad, publicidad y constitución), gastos de amortización y depreciación. La estructura

de gastos cubre un total de USD\$ 170,819.12 en el año uno y en el año cinco USD\$ 237,126.95 por la expansión esperada a la ciudad de Guayaquil. Finalmente el costo de venta se encuentra principalmente dado por los salarios y los gastos generales del servicio.

**Estado de situación inicial:** En la tabla 14, se pueden observar los valores que corresponden a que los activos que son igual a la suma e pasivos y patrimonios de la empresa cumpliendo con la ecuación contable.

**Estado del flujo de efectivo:** En el estado de flujo de efectivo se puede monitorear la capacidad de la empresa para generar activos líquidos. Dentro de este proyecto se puede evidenciar que desde el año 3 hay un incremento neto del efectivo porque las actividades operacionales disminuyen y para cierre del quinto año es positivo, teniendo un efectivo final de USD\$ 6,954,080.40. Es relevante mencionar que el incremento neto del efectivo de comienzo del proyecto es el capital de trabajo el cual asciende a USD\$ 60,000.00.

**Flujo de caja:** Haciendo referencia a la tabla 16, se menciona el flujo de caja el cual muestra tanto lo que ingresa y egresa del negocio. Por lo tanto, se tiene una liquidez negativa para los tres primeros años y a partir del cuarto año se hace positivo hasta el quinto. El flujo de caja del inversionista varía de forma significativa con el del proyecto porque se considera el préstamo realizado, y este presenta flujos negativos hasta el cuarto año.

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

### **7.2.1. Justificación de la inversión inicial**

La inversión inicial se encuentra concebida básicamente en propiedad, planta y equipo que se traduce en maquinaria para el gimnasio, licencia y el equipamiento de todo el software y plataformas tecnológicas para llevar a cabo el proyecto. Adicionalmente se encuentra integrada por capital de trabajo (sustentado con las ventas mensuales), mano de obra directa o indirecta (personal administrativo y entrenadores). Los costos del proyecto se encuentran proyectados a cinco años y aumentan de acuerdo al movimiento del mercado, la inflación anual (tomada del 2016) y la reinversión hecha a partir del año tres. La inversión para cubrir

todos los rubros mencionados suma USD\$ 118,727.13. (Referirse al anexo 5 donde los costos de los mismos se encuentran detallados)

### **7.2.2. Justificación de la estructura de capital**

La estructura del capital está conformada por el 60% de capital propio y 40% de deuda a largo plazo lo cual se traduce en una razón deuda capital del 67%. El crédito a largo plazo se lo realizará mediante un préstamo con pagos mensuales calculando la cuota en función de la tasa de interés efectiva activa del Banco del Pacífico la cual es de 11.83% anual. Al realizar la tabla de amortización (en el anexo 6) se obtienen cuotas mensuales de USD\$ 1052.33. La deuda se pagará en totalidad al culminar el proyecto en un lapso de cinco años.

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

El plan de negocios fue evaluado desde el punto de vista del proyecto y del inversionista, por lo que se utiliza el flujo de caja de ambos. Los datos que se utilizaron para evaluar el resto de rubros se encuentran en el anexo 7, los cuales fueron tomados de:

- Tasa libre de riesgo: Página web CNBC (2017)
- Beta: Página web Damodaran (2017)
- Riesgo País: Página web Ámbito (2017)

#### **7.3.1. Valor actual neto**

El valor actual neto muestra la rentabilidad del proyecto, el cual es rentable a pesar que en los primeros años se presenten flujos de efectivo negativos. El proyecto tiene un VAN de USD\$ 211,840.48. Lo que muestra que el proyecto va a generar más riqueza para la empresa del retorno del capital invertido Por otro lado, para el inversionista el valor del proyecto es de USD\$135,565.99. Todos los cálculos se encuentran en el modelo financiero.

#### **7.3.2. Tasa interna de retorno**

La tasa interna de retorno es de 32.32% superando el WACC (tasa requerida) de 16.02%. Lo cual expresa la tasa de descuento que iguala al valor actual de los flujos netos obtenidos en el proyecto con la inversión que se realizó para el

mismo. De igual manera para el inversionista se obtuvo una TIR de 35.13% la cual supera al CAPM (tasa requerida) de 21.47%. (Refiérase al anexo 8)

### **7.3.3. Período de recuperación del capital**

El capital total del proyecto se recupera en 4.26 años mientras que al analizar el del inversionista se recupera en 4.27 años. (Refiérase al Anexo 8)

### **7.3.4. Índice de rentabilidad**

El índice de rentabilidad del proyecto es de USD\$ 2.19 lo cual se traduce en que por cada dólar invertido se recuperará USD\$ 1.19. Igualmente, si se analiza desde el punto de vista del inversionista donde el IR es de USD\$ 2.03. Comparando estas cifras con la industria que se encuentra en 1.044 lo cual quiere decir que por cada dólar invertido se recupera 0.044 centavos. (Refiérase al anexo 8)

## **7.4. Índices financieros**

Los índices financieros se tomaron en cuenta de los datos que se obtuvieron en el estado de resultados y el estado de situación financiera. En el anexo 9 se resumen los índices de CreActive Gym. La mayoría de los indicadores de liquidez, apalancamiento y de actividad; indican un rendimiento promedio bastante alentador en comparación con la industria.

## 8. Conclusiones Generales

1. El proyecto desarrollado a lo largo de este documento es viable y realizable en términos técnicos y financieros. Es importante tomar en cuenta que la industria del deporte se encuentra en rápido crecimiento por lo que el interés por un proyecto de esta magnitud aumenta. Por parte de los consumidores es un proyecto nuevo lo que destaca el beneficio que podrían obtener.
2. Después del análisis del micro y macro entorno de la industria se puede llegar a la conclusión que hay un crecimiento pronunciado en la industria deportiva y de salud. A nivel mundial la industria deportiva ha tomado auge por la preocupación de problemas de obesidad y sedentarismo.
3. La metodología de deporte interactivo que se utilizará en este proyecto, es una metodología proveniente de España de última tecnología que se está adoptando por toda Europa y a Estados Unidos. Según el análisis del entorno de España, es un proyecto sumamente viable en el Ecuador debido a la similitud de las tendencias. Por otro lado, el acuerdo obtenido con la Unión Europea permite el flujo de capital entre los dos países.
4. Dentro del análisis del mercado se pudo determinar que existe una gran aceptación por el proyecto a realizarse. La gran mayoría de los encuestados mostró que de una u otra razón asisten a un gimnasio, pero les interesaría más trabajar tanto en bienestar física como mental.
5. La industria deportiva basa su decisión de compra fundamentándose en observación de resultados, boca en boca y redes sociales. Para poder mantener un porcentaje considerable de recompra se debe mostrar resultados, crear una cultura y medir el desarrollo de los miembros a lo largo del proceso del fitness.
6. Dado los resultados en el análisis del entorno y del cliente se puede determinar que existe una oportunidad de negocio. El comportamiento de los miembros de gimnasios actuales es común al no ver resultados rápidos porque no cuentan con el tiempo suficiente para asistir largas

horas y están disconformes con los gimnasios tradicionales. La licencia ofrece un entrenamiento físico como cognitivo lo que puede cumplir nuevas expectativas de los clientes, el desarrollo cognitivo es tan importante para la salud como el desarrollo físico, aparte que el cuerpo puede relajarse de manera divertida e interactiva.

7. El plan de marketing está basado en una estrategia de diferenciación debido al valor agregado que CreActive Gym proporciona a sus clientes, la metodología a usarse es única en el país y Latinoamérica. La cual es pionera en Europa (especialmente España y recientemente en Estados Unidos).
8. En la mezcla de marketing se pueden observar las estrategias que se implementarán en el proyecto. Basándose en datos analizados, arrojó un precio en el mercado de USD\$ 69 mensuales para la membresía del gimnasio y a medida que se contratan diferentes planes, el precio mensual disminuye. Los avances tecnológicos con los que cuenta CreActive Gym hace que su estrategia de promoción sea a través de redes sociales. Por otro lado, al ser un servicio de canal directo, el contacto con el cliente es mucho más personalizado en base a sus requerimientos.
9. El capítulo de operaciones permitió al proyecto establecer su propuesta de filosofía, sus objetivos a corto y mediano plazo. Igualmente, el organigrama se estableció en base a los requerimientos del negocio, de acuerdo a los procesos presentados en el flujograma.
10. Dentro del plan financiero se determinó la factibilidad del negocio, tanto la parte del proyecto como la del inversionista recogieron un VAN y TIR positivo que fueron superiores que las tasas requeridas, lo que demuestra que es un proyecto rentable a pesar de su alta inversión.
11. El financiamiento del proyecto se hará a través de un 60% de capital propio y un 40% de préstamos a una tasa del 11%.
12. Los índices financieros muestran que el proyecto está por encima de la industria lo que representa que el negocio es viable debido a su

innovación en el nuevo concepto de deporte. La comparación hecha en la industria es básicamente con gimnasios tradicionales.

## Referencias

- Alcaldía de Quito. (2012). Obtenido de <http://ucsgrtv.com/television/comunidad/alcaldia-de-quito-entrega-42-canchas-renovadas-en-centrico-parque-de-ciudad/>
- Ámbito. (2017). *Riesgo País*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- América Economía. (2012). *Industria del fitness en América Latina*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2017). *Boletín Mensual*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Inflación*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Mundial. (2017). *Overview*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- CESLA. (2017). *Detalle Noticias de Ecuador*. Obtenido de <http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?id=28301>
- CNBC. (2017). Obtenido de <http://www.cnbc.com/quotes/?symbol=US5Y>
- Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Damodaran. (2017). Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Datosmacro. (2016). *Gasto Ecuador*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/estado/gasto/ecuador>
- Diario Metro. (24 de 01 de 2017). *Metro*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilo-vida/2017/01/24/fitness-moda-conciencia.html>
- EKOS Negocios. (2016). *Industria Running*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=8839>
- El Comercio. (2010). *Ahora hay gimnasios según la necesidad*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/deportes/ahora-hay-gimnasios-necesidad.html>
- El Comercio. (2014). *Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/correa-presidente-mas-de-forma.html>



- El Comercio. (2014). *El Comercio*. Obtenido de Triunfos de Correa en las urnas:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/triunfos-de-correa-urnas.html>
- El tiempo. (Octubre de 2016). *Comportamiento del consumidor*. Obtenido de  
<http://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/11/401303/se-analizaron-perfiles-y-comportamiento-del-consumidor>
- Entrepreneur. (2013). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/266205>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). Investigación de Mercados. En J. Hair, R. Bush, & D. Ortinau. Mexico: McGraw Hill.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). Investigación de Mercados. Mexico: McGraw Hill.
- Hottenrott, K., Ludyga, S., & Schulze, S. (2012). *Effects of high intensity training and continuous endurance training on aerobic capacity and body composition in recreationally active runners*. Rockville Pike: PubMed.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2010). *Estratificación Social del Ecuador*. Obtenido 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). *Código CIIU*. Obtenido de  
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2016). *Empleo*. Obtenido de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016\\_Presentacion\\_Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf)
- INEC. (Diciembre de 2016). *Índice de pobreza*. Obtenido de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre\\_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf)
- INEC. (2017). *Canasta del Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Naucalpán de Juárez: Pearson.

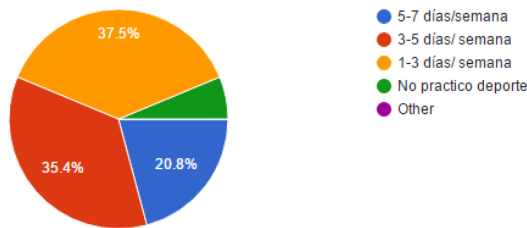
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Martinez, & Prieto. (2017). *Gimnasio Olimpo*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1286/1/TESIS%20OLIMPO%20GYM.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Salvaguardias*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>
- Ministerio de Deporte. (2012). *Centros Activos*. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/centros-activos/>
- Ministerio de empleo y Seguridad social de España. (2016). *Consejería del Ecuador*. Obtenido de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Presupuesto para Salud*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/gobierno-nacional-invierte-6-8-del-presupuesto-del-estado-en-salud/>
- Ministerio del Deporte. (2012). Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/historica-inversion-en-el-deporte-ecuatoriano/>
- Moya. (2012). Obtenido de [https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3\\_1\\_20012012143610.pdf](https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012143610.pdf)
- Pavygym. (03 de 2017). *Pavygym*. Obtenido de <https://blog.pavigym.com/2017/03/why-pavigym-endurance/>
- Revista Líderes. (2013). *Gasto Público*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/gasto-publico-sustento-ecuador.html>
- Revista Líderes. (2016). *Segmento Running acelera el crecimiento*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-segmento-running-aceleran-crecimiento.html>
- SRI. (2017). *Depreciación acelerada de activos fijos*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelerada-de-activos-fijos>
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Resolución*. Quito.
- Yahoo Finances. (2017). Obtenido de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?p=%5EGSPC>

## Anexos

### Anexo 1. Formato de encuesta realizada y recopilación de datos estadísticos

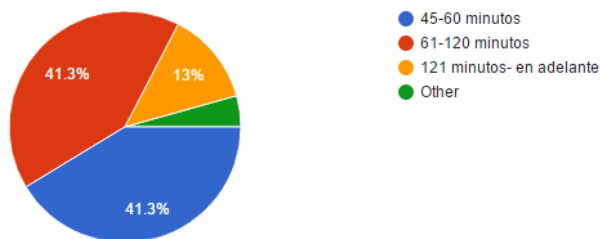
La encuesta fue realizada vía Google forms, donde se hicieron 19 preguntas a una muestra de 50 personas.

Pregunta 1. ¿Práctica usted deporte o ejercicio físico y con qué frecuencia?



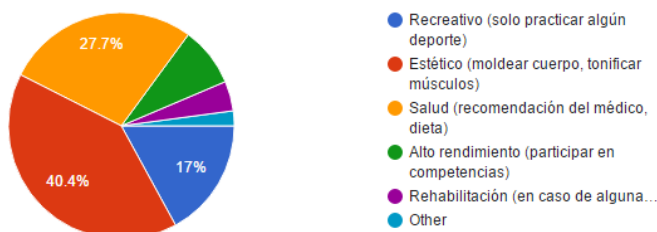
La primera pregunta muestra que el 20.8% de los encuestados practica ejercicio de 5 a 7 veces por semana. La mayoría (siendo el 37.5%) practica de 1 a 3 veces por semana, el 35.4% lo hace de 3 a 5 días por semana y la minoría no practica deporte.

Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo dispone para una sesión de ejercicio?



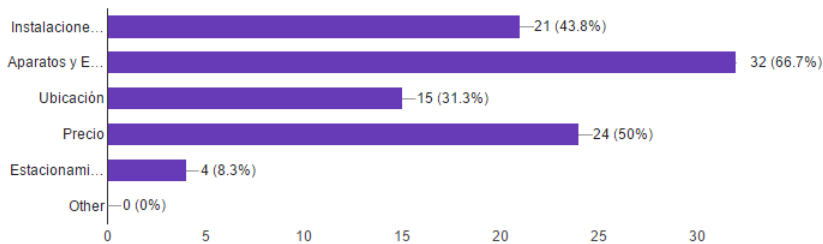
Dentro de los encuestados, el 82.6% dispone entre 45 a 120 minutos para una sesión de ejercicio. El 13% dispone de un periodo más extenso y dispone de más de 2 horas para una sesión de ejercicio.

Pregunta 3. ¿Por qué razón va o iría a un gimnasio?



En su mayoría los encuestados han demostrado que su principal razón para inscribirse en un gimnasio es por estética, seguido por el motivo de salud y por último solamente por hacer deporte, es decir, recreativo.

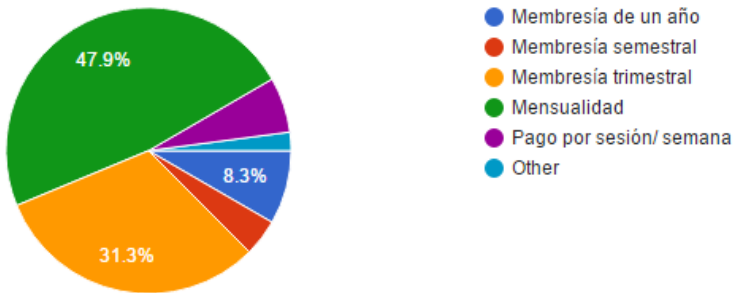
Pregunta 4. ¿Qué característica le importan más en un gimnasio? Puede elegir hasta 2



Los encuestados mostraron darle mayor importancia a los aparatos y equipo, a las instalaciones y servicio y al precio más que a las demás variables como

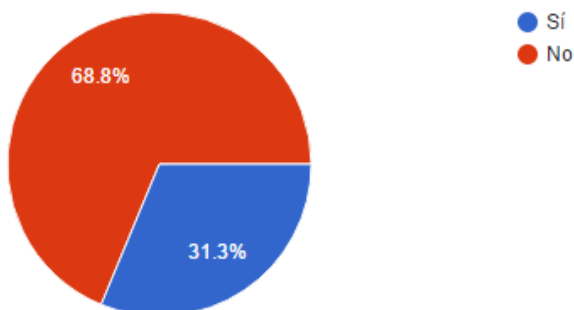
estacionamiento y ubicación.

Pregunta 5. Si asiste a un gimnasio. ¿Cómo prefiere su membresía?



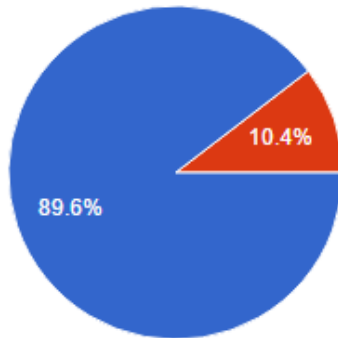
Casi la mitad de los encuestados tienen la afinidad de pagar por mensualidades en un gimnasio. Por otro lado, el 31% de los que respondieron prefieren una membresía trimestral.

Pregunta 6. ¿Conoce usted los gimnasios de deporte interactivo?



Un 68.8% de los encuestados no conoce el concepto de un gimnasio de deporte interactivo.

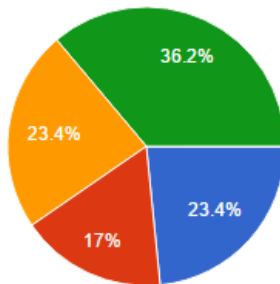
Pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a inscribirse en un gimnasio de deporte interactivo?



- Sí
- No

Al 89.6% de los encuestados les interesa o estarían dispuestos a inscribirse en un gimnasio de deporte interactivo.

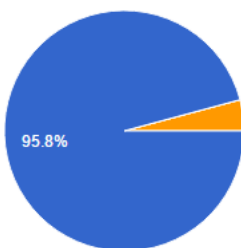
Pregunta 8. Si asiste a un gimnasio ¿Qué haría que se cambiara a otro que se ofrezca una oferta similar?



- Instalaciones y servicio
- Aparatos / Equipo
- Ubicación
- Precio
- Other

El 36.2% de los encuestados preferiría cambiarse de gimnasio por motivos de precio, su segundo motivo es la ubicación y las instalaciones y el servicio.

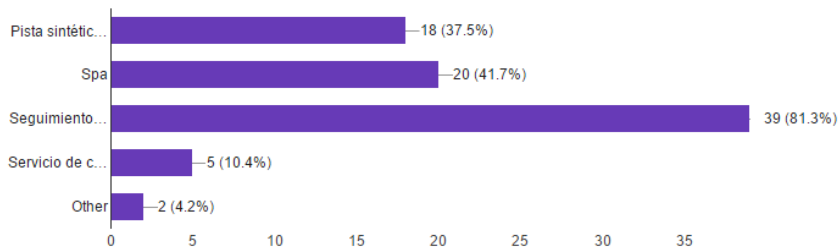
Pregunta 9. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de un gimnasio en general y un nuevo gimnasio?



- Redes Sociales
- Radio
- Televisión
- Medios físicos (Flyers, publicidad en vayas, etc)
- Other

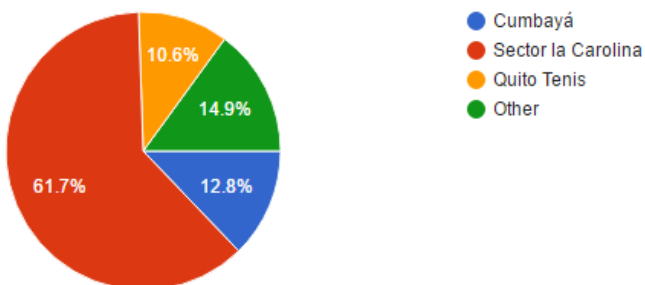
Se tiene una clara preferencia por redes sociales como el medio de publicidad para un gimnasio.

Pregunta 10. ¿Qué servicios complementarios desearía en un gimnasio?  
Puede elegir hasta 2.



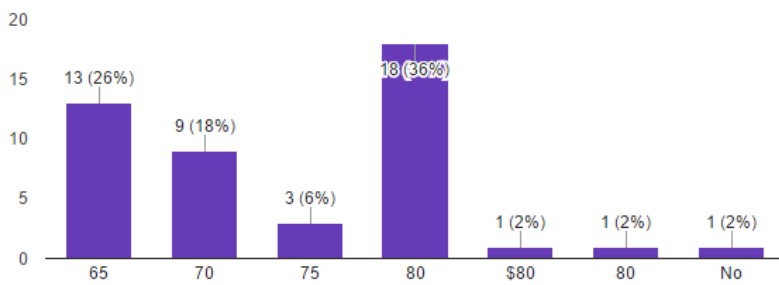
Se prefiere un seguimiento nutricional con 81%, seguido por que haya un spa dentro del gimnasio y con una pista sintética para calentamiento o velómetro en 18%.

Pregunta 11. Dentro de la ciudad de Quito, ¿En qué lugar le gustaría que se ubique un gimnasio?



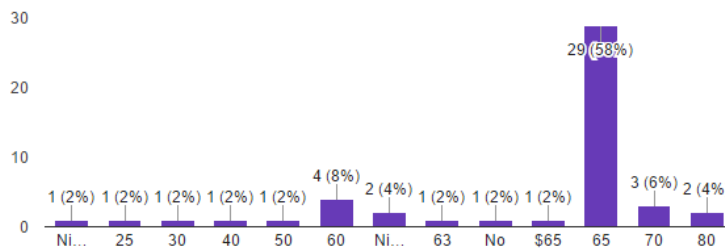
Al 61.7% de los encuestados les gustaría encontrar un gimnasio en el sector de la Carolina, seguido por el sector de Cumbayá.

Pregunta 12. ¿Qué precio dentro del rango de \$65-\$80 dólares al mes por un gimnasio de deporte interactivo consideraría muy caro como para no adquirir el servicio?



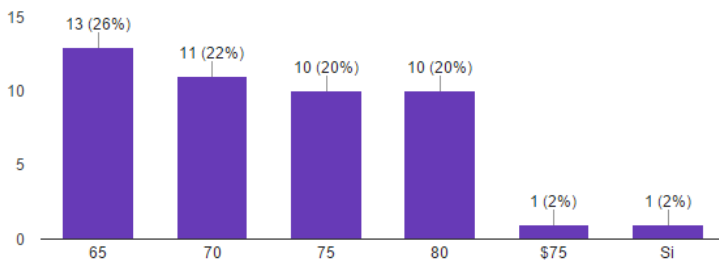
El precio como considerado caro y no asistir al gimnasio fue de \$80 por mes.

Pregunta 13. ¿Qué precio dentro del rango de \$65-\$80 dólares al mes por un gimnasio de deporte interactivo consideraría muy barato como para dudar de su calidad y no adquirir el servicio?



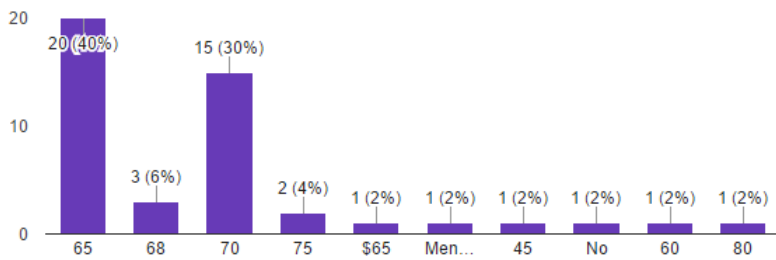
El precio considerado como muy barato para dudar de la calidad y no adquirir el servicio es de \$65

Pregunta 14. ¿Qué precio dentro del rango de \$65-\$80 dólares al mes por un gimnasio de deporte interactivo consideraría se está tornando caro pero aun así adquiriría el servicio?



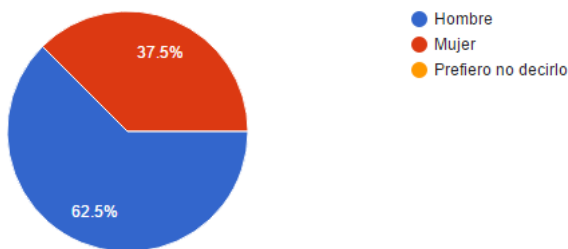
El precio considerado caro pero aun sí se adquiriría el servicio oscila entre los \$65, \$70, \$75 dólares.

Pregunta 15. ¿Qué precio dentro del rango de \$65-\$80 dólares al mes por un gimnasio de deporte interactivo consideraría como ser un precio cómodo que no dudaría en adquirir el servicio?



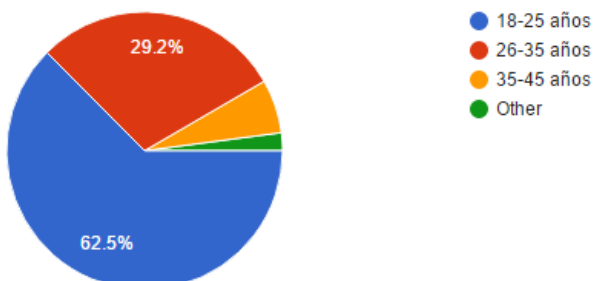
El rango de precios aceptado oscila entre los \$65 y \$70 dólares que los clientes consideran como en precio cómodo y no dudarían en adquirir el servicio durante un mes.

### Pregunta 16. Género



62.5% de los encuestados fueron hombres y 37.5% fueron mujeres.

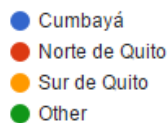
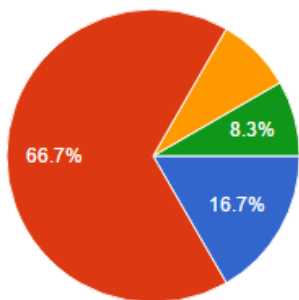
### Pregunta 17. Rango de Edad



El rango más grande fue de 18-25 años seguido por el rango de 26 a 35 años.

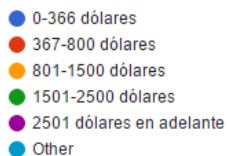
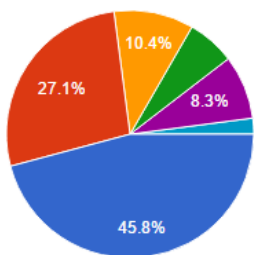
### Pregunta 18. Sector donde vive





El 67% de los encuestados viven en el Norte de Quito seguido por el valle de Cumbayá

### Pregunta 19. Rango de ingresos



El mayor rango de ingresos se encuentra entre 0-366 dólares seguido por 367-400

### Anexo 2. Entrevista con experto Pablo Vega.

¿Cuál es la época del año que más clientes hay?	En enero cuando vienen con resoluciones de año nuevo. Se llena el gimnasio, pero depende de técnicas de mercadeo para que no decaiga en febrero o marzo. Antes de salir de vacaciones aumenta y cuando salen de vacaciones baja. En el verano vienen en la mañana y en la tarde baja
¿Cuánto dura una sesión de ejercicio?	Duran una hora máximo una hora cinco minutos
¿Hay diferentes niveles de intensidad para los miembros?	Hay dos tipos de intensidades la absoluta y la relativa. La idea es que la señora de 55 tenga la misma intensidad que el chico de 22 se adecua con peso y

	equilibrando el movimiento. Las sesiones no son de fuerza son de intensidad por eso se adecua el peso a cada individuo porque es por un mismo número de repeticiones.
¿Cómo se controla el progreso de los miembros?	En crossfit hay varios indicadores, benchmarks, que es una secuencia de ejercicios que permite medirse a ti mismo en contra de elites, amigos y contra ti mismo. La primera vez no concibes el mismo peso sino después de un tiempo puedes alzar más peso y hacerlo más rápido. El progreso se da con el mismo ejercicio con distintas modalidades. Con prioridad en tiempo y con prioridad en peso. Indicadores de que el atleta está mejorando entonces muchos vienen porque quieren verse bien. Me fui a hacer una caminata en Mindo o Cotopaxi y antes no avanzaba y eso es más valor agregado que las marcas que ellos tienen en crossfit. Entre en los pantalones que no entraba hace 10 años eso valora más el cliente.

### **Anexo 3. Entrevista con experto Deportólogo Miguel Silva**

¿Qué tan importante es que se realice el entrenamiento cognitivo y físico y la combinación de ambos en una misma sesión?	Es muy importante, porque aumenta la posibilidad de éxito en el entrenamiento, la capacidad del deportista aumenta significativamente. El entrenamiento debe ser coherente, medido, planificado y debe ser eficaz. Se debe sentir la conexión entre el cuerpo y la mente en el sentido que mientras el cuerpo siente dolor y la mente quiere rendirse debe llegarse a un equilibrio donde la mente controle el dolor y continúe con el ejercicio. Entrenar la mente permite que se quiera mejorar, el organismo libera sustancias opioides similares a las drogas artificiales que hacen que la persona se vuelva adicta a hacer ejercicio.
¿Qué tan importante es el servicio complementario de nutrición en un gimnasio?	Es muy importante, para alcanzar el rendimiento deseado debe combinarse el ejercicio con la alimentación. La alimentación influye 70% de los resultados esperados de un deportista y eso poco

	a poco se complemente con los suplementos artificiales dependiendo del requerimiento del individuo.
¿Qué opina de la cromoterapia?	Bueno, he escuchado poco sobre ella. Sé que estimula e impacta de forma significativa en el cerebro; no solo humano sino del reino animal.
¿Qué tan importante es la técnica dentro del entrenamiento de alta intensidad?	Es lo más importante. Las lesiones ocurren por imprudencia del deportista o del entrenador. Si ninguno de los dos cuida la técnica la vida como deportista de la persona dura poco, especialmente en ejercicios de alta intensidad que se encuentran muy de moda. La gran mayoría de mis pacientes vienen con quejas de dolores debido a lesiones de estructura y eso se da por sobre entrenamiento o mala técnica de aprendizaje.

#### Anexo 4. Cotización de Publicidad CreActive Gym

Diseño de logotipo, incluye papelería básica	160,00	Una vez
Manejo de redes sociales: incluye diseño de piezas gráficas: Facebook, Google ads, Instagram, twitter. Campaña	600,00	Mensual
Diseño de sitio web: introducción y páginas internas (quiénes somos, responsabilidad social, horarios, galería, ubicación)	400,00	Una vez
Dominio y hosting del sitio web	150,00	Anual
SEM y SEO	500,00	Mensual

Con respecto al logotipo, se presentarán 3 propuestas, las cuales serán presentadas después de un estudio de aceptación (presentado a una muestra aleatoria estratificada acorde al público objetivo)

Las propuestas diseñadas son las siguientes:



C·R·E·A·C·T·I·V·E GYM



CREAACTIVE GYM

La cromática ha sido tomada en cuenta acorde a la iluminación y actividad del gimnasio, colores que destacan:

ANARANJADO: vitalidad y alegría

AZUL: comunicación, frescura, tecnología

VERDE: salud

En el estudio, el logotipo de mayor aceptación, con un 75% ha sido la opción 3; la cual se vinculó directamente a las imágenes presentadas con las características de su gimnasio, quedando en segundo lugar la primera opción con un 15% y la segunda opción con un 10%.

Las formas utilizadas en la opción 3, que es el diseño de mayor aceptación, contienen líneas y geometrización específicas del gimnasio acordes a los circuitos y tecnologías que se tendrán



LÍNEAS Y CIRCUNFERENCIAS aplicadas en la identidad visual de su gimnasio.

Para Diseño Activo será un gusto poder trabajar con usted y aportar a su innovador proyecto.

### Anexo 5. Justificación Inversión Inicial

Inversiones PPE	43,727.13
Inversiones Intangibles	15,000.00
Gastos efectivos	60,000.00
Varios	
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>118,727.13</b>

### Anexo 6. Estructura de Capital y deuda

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	60.00%	71,236.28
-----------------------	--------	--------	-----------

	Deuda L/P	40.00%	47,490.85
--	-----------	--------	-----------

Monto	47,490.85			
Tasa de interés	11.83%	anual	0.99%	mensual
Plazo	5	años	60	meses
Pagos mensuales fijos	\$ 1,052.33			

## Anexo 7. Estado y evaluación financiera del proyecto

Tasa libre de riesgo	1.76%
Rendimiento del Mercado	13.39%
Beta	1.12
Riesgo País	6.71%
Tasa de Impuestos Proyecto	33.70%
CAPM	21.47%
WACC	16.02%
FV	2357.03
PV	-1257.6

Beta Apalancada Industria:	0.92	R Deuda/ Capital Industria:	21.50%
Beta Desapalancada:	0.78	R Deuda/ Capital Empresa:	67%
Beta Apalancada Empresa:	1.12	Tasa Impuestos Industria:	13.21%

## Anexo 8. Criterios de Inversión y periodo de recuperación del capital

Criterios de Inversión			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$211,840.48	VAN	\$135,565.99
IR	2.19	IR	2.03
TIR	32.32%	TIR	35.13%
Periodo Recuperación	4.26	Periodo Recuperación	4.27

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (178,727.13)	\$ (81,201.93)	\$ 15,109.74	\$ (17,646.66)	\$ 10,211.25	\$ 956,422.12
\$ (178,727.13)	\$ (259,929.06)	\$ (244,819.32)	\$ (262,465.98)	\$ (252,254.73)	\$ 704,167.40

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (131,236.28)	\$ (92,068.98)	\$ 3,931.02	\$ (29,175.98)	\$ (1,712.47)	\$ 944,054.74
\$ (131,236.28)	\$ (223,305.26)	\$ (219,374.25)	\$ (248,550.22)	\$ (250,262.69)	\$ 693,792.04

## Anexo 9. Índices de Financieros

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Promedio CreActive Gym	Industria
<b><u>Razones de liquidez</u></b>								
Razón circulante	veces	57.97	9.71	9.94	21.75	37.87	27.45	27.6
<b><u>Razones de apalancamiento</u></b>								
Razón del pasivo total al activo total	veces	2.30	1.67	5.26	15.44	41.51	13.24	1.36
<b><u>Razones de actividad</u></b>								
Rotación de activos totales	días	0.85	3.05	2.35	1.56	1.07	1.77	0.0872
<b><u>Razones de rentabilidad</u></b>								
Margen bruto de utilidades	%	(1.43)	(0.19)	0.20	0.39	0.46	(0.11)	1
ROA	%	0.28	0.58	1.35	2.38	3.17	1.55	0.1373
ROE	%	(1.53)	(0.51)	5.34	3.05	1.53	1.58	1.12

