



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Plan de negocios para la creación de un centro de acondicionamiento físico
inclusivo para personas con discapacidad físico motora: Lesión medular,
sacrolumbar y distrofia muscular.



AUTOR

César Andrés Aguirre Burgos

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A
LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE INGENIERO EN NEGOCIOS Y MARKETING DEPORTIVO

TEMA: Plan de negocios para la creación de un centro de acondicionamiento físico inclusivo para personas con discapacidad físico motora: Lesión medular, sacrolumbar y distrofia muscular.

PROFESOR GUÍA

Msc. Sara Moro

AUTOR

César Andrés Aguirre Burgos

AÑO

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Msc. Sara Moro
C.I. 175692796-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Msc. Mario Castro
C.I.170648902-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original y de mi autoría, que se ha citado fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos del autor vigente”.

César Andrés Aguirre Burgos

C.I. 1716516214

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser el guía espiritual de mi vida. A mi familia por todo su apoyo a lo largo de este trabajo. A mis docentes por los conocimientos brindados, sobre todo a Sara Moro quien me apoyo y guió a lo largo del mismo.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi abuelita "MO" la cual desde el cielo me guía y me protege, a mis padres quienes me han guiado y criado como una persona responsable y de bien, a mi amada esposa Estefy y mi preciosa, amada y pequeña hija las cuales son mi motor e inspiración diaria, todos ustedes han sido una pieza clave para la culminación de este proyecto.

Resumen

El deporte y la salud tienen una correlación entre sí, el deporte ecuatoriano ha tenido un gran crecimiento en los últimos años gracias al aporte y apoyo gubernamental, con la creación de leyes que lo amparan y a su vez por el interés de las personas en realizar una actividad física, en donde se genere a través de la práctica deportiva salud y bienestar. Las políticas del Ecuador se han visto enfocadas en la ayuda social con la creación de entidades y leyes inclusivas las cuales aseguran que cada integrante de la sociedad sea participe en forma equitativa de las actividades sociales, culturales, políticas, educativas, deportivas, entre otros, es por esto que hoy en día se genera un ambiente inclusivo en el sector público y privado.

En base a lo antes mencionado este plan de negocios se basa en la creación de un centro de acondicionamiento físico inclusivo para personas con discapacidad físico motora: lesión medular sacro lumbar y distrofia muscular, con el cual se espera obtener resultados inclusivos dentro de la sociedad.

Para determinar la factibilidad del proyecto se han realizado diferentes métodos de investigación, analizando los factores externos de la industria a la que el negocio pertenece, se utilizó un análisis PEST, PORTER y matriz EFE. Dentro de la investigación de mercados se efectuó dos tipos de análisis, el primero de ellos cuantitativo con encuestas dirigidas a consumidores deportivos y cualitativo con entrevistas a expertos y grupos de enfoque. Adicionalmente, con los resultados de la industria y el análisis del cliente, se conoció como está el mercado y las preferencias del consumidor hacia este, empezando por diseñar un logo el cual de personalidad a la marca y generando diversas estrategias de marketing las que permitan que el cliente consuma el servicio, así mismo una evaluación financiera la cual permite observar que tan rentable es el negocio.

Después de analizar el mercado, la industria y las finanzas se ha llegado a la conclusión de que el negocio es viable, que tiene gran aceptación entre las personas interesadas, que financieramente es rentable, con el cual se puede tener un buen crecimiento y retorno de la inversión.

Abstract

Sport and health have a correlation with each other, Ecuadorian sports have had a great growth in recent years thanks to government's contribution and support, with the creation of laws that protect them and is also strengthened with people's aim in making a physical activity, whichever generates sports practice, health and well-being. Ecuador's policies have been focused on social assistance with the creation of inclusive entities and laws which ensure that each member of the society participates in an equal way in social, cultural, political, educational, and sports activities, among others; that is why, today an inclusive environment is generated in public and private sectors.

Based on the aforementioned, this business plan is based on the creation of an inclusive fitness center for people with physical motor disability: lumbar sacral spinal cord injury and muscular dystrophy, with which is expected to obtain inclusive results within society.

To determine the feasibility of the project, different research methods have been carried out. Analyzing external factors of industry to which business belongs, a PEST, PORTER and EFE matrix analysis was used. Within market research, two types of analysis were carried out, the first of them quantitative with surveys focused in sports consumers and qualitative with interviews with experts and focus groups. Additionally, with industry's results and client's analysis, market and consumer's preferences were known, starting with designing a logo which adds personality to the brand and generating different marketing strategies that allow the client consume the service, likewise it was carried out a financial evaluation which allows to see how profitable the business is.

After analyzing the market, industry and finances, it has been concluded that the business is viable, that it has great acceptance among interested persons, that it is financially profitable, with which it is possible to have a good growth and investment return.

Índice

1	Introducción	1
1.1	Justificación	1
1.2	Objetivo General.....	2
1.3	Objetivos Específicos	2
2	Análisis del entorno	3
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1	Entorno externo PEST (político, económico, social, tecnológico)	3
2.1.2	Análisis de la Industria (Porter)	9
2.1.4	Conclusiones.....	13
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	13
4	Oportunidad de negocio	20
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio, sustentada en el análisis interno externo y del cliente.....	20
5.	PLAN DE MARKETING	22
5.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	22
5.1.1	MERCADO OBJETIVO	22
5.1.2	Propuesta de valor	23
5.2	Mezcla de Marketing	24
5.3	Precio	26
5.4	Plaza	28
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
6.2	Plan de operaciones	34
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	39
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	39

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	42
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración.....	45
7.5 Índices financieros.....	47
8. Conclusiones	49
Referencias.....	52
Anexos	54

1. Introducción

1.1 Justificación

Al hacer un análisis de la historia sobre la actividad física, según Toscano, W. (2008), se conoce que antiguamente en Grecia, la práctica del ejercicio físico era tan importante que se dio una proliferación en cuanto a gimnasios y palestras en las cuales los atletas de todas las ciudades griegas se preparaban.

Se demostró que el ejercicio y la salud mantenían una correlación, debido a que si el nivel de ejercicio era alto, los beneficios en la salud mejoraban notablemente (Toscano, 2008).

La inclusividad es aquella que reconoce que todas las personas tienen el mismo valor, tan solo por el hecho de ser humanos, la inclusión social asegura que cada integrante de la sociedad sea participe en forma equitativa de las actividades sociales, culturales, políticas, educativas, deportivas, etc (Papaz, 2011).

La discapacidad sacro lumbar y distrofia muscular, son parte del 47,07% de discapacitados físicos actualmente registrados en Ecuador. 418.001 personas a nivel nacional presentan algún tipo de discapacidad. Guayas y Pichincha son las provincias con mayor número de discapacitados. Se conoce que estas personas no tienen un adecuado control de actividad física debido a la escasez de centros acondicionados especialmente para este grupo selecto de personas. (CONADIS, 2017)

En los últimos años, el fitness ha marcado una tendencia al alza, conforme avanza el tiempo, incrementa su demanda, por tal motivo cada vez existen más empresas brindando estos servicios.

Actualmente dentro del país, se ha observado que al menos un 41,8% de la población invierte gran parte de su tiempo realizando actividad física. La edad de 12 años ha sido registrada como aquella que da el inicio a una práctica deportiva,

la cual presenta un incremento entre los 25 y 44 años de edad. (Byron Villacis, 2009)

En el Ecuador no existen centros de acondicionamiento físico, que brinden servicios inclusivos para grupos de personas discapacitadas. El deporte en el país, dentro del manejo de instalaciones deportivas, no aporta en gran medida espacios suficientes a personas con discapacidades físicas para que estas logren desarrollar su potencial y hacer del deporte un hábito saludable entre ellos. Por otro lado los consumidores de este deporte son clientes los cuales buscan la motivación diaria para asistir a un centro y prefieren estar en un ambiente de amistad donde se los trate como a amigos. Es por esto que se ha creado la necesidad de elaborar un plan de negocios enfocado a personas que deseen realizar actividad física, mejorar su salud e imagen personal, a su vez incluyendo a grupos de personas con determinado tipo de discapacidad, brindando un servicio de acondicionamiento físico inclusivo en donde se congreguen deportistas con grandes metas los cuales sabrán que este espacio no pondrá obstáculos ni barreras a sus metas y progreso.

1.2 Objetivo General

- Establecer un plan de negocios que permita determinar la viabilidad para la creación de un centro de acondicionamiento físico inclusivo, en la provincia de Pichincha.

1.3 Objetivos Específicos

- Analizar factores internos y externos para determinar posibles ventajas y desventajas que afecten a la industria.

- Investigar las preferencias de los clientes, usando diferentes métodos de investigación.
- Definir la oportunidad de negocio dentro del mercado.
- Determinar estrategias de marketing para gestionar el negocio de una manera eficaz.
- Establecer la filosofía y estructura organizacional de la empresa.
- Elaborar una evaluación financiera a cinco años para determinar la rentabilidad del negocio.

2 Análisis del entorno

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo PEST (político, económico, social, tecnológico)

Político y Legal

La política ecuatoriana en los últimos 10 años ha sido estable. En Mayo del año 2017 tomó posesión el nuevo presidente electo del Ecuador Lic. Lenin Moreno Garcés, el cual ingresó al poder con el mismo lineamiento político que su antecesor. Desde hace unos años el gobierno ha perdido adeptos políticos por sus leyes tributarias, problemas internos y actos de corrupción entre otros; esto se ha visto reflejado en marchas contra el régimen y una oposición creciente. Los tres poderes del estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, los cuales están regidos por partidarios y partícipes del movimiento Alianza País el cual tiene la mayor aceptación y poder político en el país, han otorgado un mayor poder de acción y decisión al Ejecutivo. La constitución ecuatoriana ha sido cambiada y la Asamblea Nacional tiene la mayoría legislativa del movimiento político antes mencionado. (Peñaylillo, 2017)

Las leyes del Ecuador benefician al deporte ya que en el año 2010 entra en vigencia la ley del deporte (Asamblea, 2010), dando así a los deportistas, federaciones y entidades afines a la práctica deportiva una ley la cual los ampara y beneficia. Clubes, gimnasios y centros especializados se rigen y atienden a esta ley, también la introducción de leyes para proteger a personas con discapacidad e incluirlas en actividades o trabajos dentro de un marco legal.

Debido a esto se ha identificado a la creación de estas leyes como una oportunidad para la industria.

La industria está contemplada dentro de la ley del deporte ecuatoriana como centros de recreaciones, está regulada por la dirección de recreación. Este departamento se encarga de instaurar, realizar seguimiento y sancionar a establecimientos si el caso lo requiere (Deporte y recreación, 2015)

Las políticas del gobierno actual favorecen a la industria y se las considera una oportunidad, debido a que en el ámbito deportivo se ha dado apertura y prioridad a este, creando centros de alto rendimiento, apoyo económico e incentivando a la población a mejorar su calidad de vida con deporte y recreación. (Deporte, 2016)

Económico

Actualmente el Ecuador pasa por una transición económica, en los últimos años el gasto público se ha incrementado por la inversión en sueldos burocráticos e infraestructuras nuevas. (Angulo, 2016)

Inflación

Según Ecuador en cifras la inflación del país para Diciembre del 2016 fue del 1,12%, esto refleja una disminución a comparación del 2015 la cual fue del 3,38%, estos datos muestran una mejora en el dinamismo de los precios. (Cifras, 2017).y es una oportunidad debido a que una inflación baja tiene aspectos positivos en relación con los salarios, esto refleja un incremento en el poder adquisitivo de las personas. La bajada de la inflación hace que los productos de primera necesidad se estabilicen en costos de esta forma se dinamiza de mejor forma la economía. (Consumer, 2014)

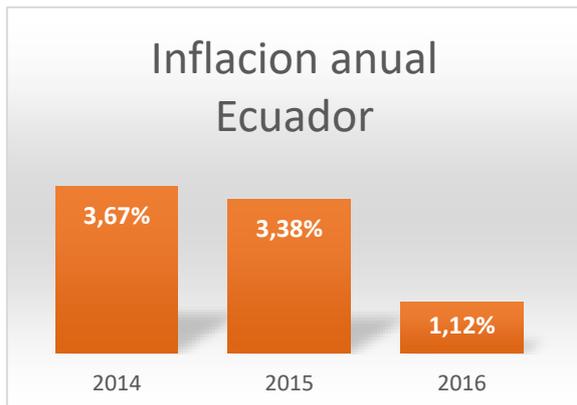


Figura 1 Inflación anual Ecuador

Impuestos

Dentro de la política económica se ha visto una leve bajada en costos por la anulación o reducción de impuestos, el IVA del 14% bajó al 12% (SRI, 2017), el impuesto a la salida de divisas es 5% (ISD), el cual se mantiene del periodo económico anterior, se eliminaron salvaguardas las cuales grababan más valor de lo habitual. Estos y otros impuestos dentro de la industria incrementarían los costos y podrían llegar a encarecer el precio final del servicio, debido a esto se ha tomado a los impuestos como una amenaza por la inestabilidad del gobierno en aumentar o disminuir estos valores.

Producto Interno Bruto

El PIB ecuatoriano decreció en 1,9% con relación al 2015 (BCE, 2016), esta bajada se da en parte por la caída del precio del petróleo, el valor a pagar actual por barril es USD 51.03 (BCE, Precio del petroleo, 2017). Esto se traduce a una amenaza debido a que existe un decrecimiento en la producción de bienes y servicios dentro del país, por lo que es una amenaza a la industria.

Tabla 1. PIB Ecuador

PIB Ecuador		
Fecha	PIB millones USD	% PIB
2016	110	-1,90%
2015	112	0,20%
2014	95,6	4%

Otro factor a tomar en cuenta es el incremento del salario unificado básico el cual pasó de \$366 a \$375; la industria se puede beneficiar de esta alza ya que el ecuatoriano destina 10% de sus ingresos en el cuidado personal (Negocios, 2010).

En el año 2011 el estado destinó un presupuesto de 18 millones de dólares para construir instalaciones y mejorar la calidad de estas, así también apoyar a deportistas, un total de 270 millones se ha dirigido al deporte en los últimos ocho años, para la industria es una oportunidad que el estado destine fondos para instalaciones y ayuda a deportistas. (Rios, 2013)

La industria se ve favorecida debido a que se han incrementado los ingresos y se pueden destinar más fondos para la actividad deportiva en centros de acondicionamiento.

Tabla 2 Inversión deporte ecuatoriano

Inversión deporte ecuatoriano		
Fecha	Inversión millones USD	
2013	45	ciclo olímpico
2012	33	
2011	18	
2010	45	ciclo olímpico
2009	35	
Total	176	

Social

En el Ecuador existe un incremento notable por la preocupación de las personas en la apariencia física y cuidado de la salud mediante la realización de actividad física (Enriquez, 2015). La industria ha crecido en los últimos años, por esta tendencia, las cifras reflejan un alza en la actitud de las personas a abandonar el sedentarismo. Según Ecuador en Cifras el 35% de la población utiliza una instalación deportiva para realizar un deporte, para la industria es una oportunidad ya que se aprovecha el incremento por estas prácticas. (INEC, Costumbres y Prácticas deportivas en la población ecuatoriana, 2009)

Tabla 3. Utilización de instalaciones deportivas en el Ecuador

Utilización de instalaciones deportivas en el Ecuador		
Año	Porcentaje	Población millones
2009	35%	5.14
2008	25%	3.61
2007	20%	2.84

El 44,6% de la población dedica un tiempo considerable al deporte y la recreación. Se evidencia que desde los 25 hasta los 44 años de edad hay un incremento en el hábito de las prácticas deportivas, esto se refleja en una oportunidad para la industria debido a que existe interés en la población por practicar deporte. (INEC, 2009).

En los últimos años la industria deportiva ha tenido mayor acogida por las personas ya que se ha creado conciencia sobre el cuidado personal y se han incrementado los hábitos deportivos. Cada vez se encuentran más personas dedicadas al deporte profesional o amateur.

Tecnológico

El internet es uno de los aspectos a tener en cuenta en el país y el gobierno ha

Uso de internet en el Ecuador	
Provincia	Porcentaje
Pichincha	67,10%
Azuay	61,10%
El Oro	59,70%
Guayas	50,30%

tenido una mayor preocupación para que este llegue a más lugares, la provincia con un mayor registro de usuarios de Internet es Pichincha con un 67,1% (INEC, Tecnologías de la información y comunicaciones, 2013).

Tabla 4. Uso de internet en Ecuador

uso de tecnología ha sido de ayuda para la industria, se ve un incremento en la creación de equipos adaptados para cierto tipo de actividad física, por otro lado mientras mayor sea el uso de la tecnología disminuirá el riesgo de lesiones o accidentes ya que existen mayores controles de calidad.

Dentro de las instalaciones deportivas se ha incrementado con el paso de los años el uso de tecnología, es así el caso de la creación de aplicaciones móviles con distintas clases de ejercicios, nutrición, ubicación de instalaciones, tiempo desde un lugar determinado a la instalación y hasta se llevan a cabo asesorías virtuales (Economista, 2012), esto hace que los usuarios de las instalaciones también estén apegados a la misma, es por esto que el factor tecnológico es una oportunidad para la industria.

CIU.

Industria: R. (Artes, entretenimiento y recreación)

Categoría: R9311. (Explotación de instalaciones deportivas)

Sub-categoría: 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.)

2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)

Amenaza de nuevos competidores: Alta

La industria no posee muchas barreras de entrada que impidan a nuevos competidores ingresar y abrir nuevos centros. El perfil político actual en el país da la apertura de abrir más negocios y generar a su vez más competencia por los incentivos económicos al emprendimiento. Los costos de instauración y mantenimiento son elevados y estos pueden ser de ayuda para mermar el crecimiento descontrolado de la industria. Estas barreras no son suficientes para que sea complicado entrar a la industria. Por estas razones la amenaza de nuevos competidores es alta.

Amenaza de productos sustitutos: Alta

La industria se ve amenazada por varios productos sustitutos, como lo es el R9311.01, centros de diversión, distracción y de esparcimiento amenazan a la industria estos pueden ser: piscinas, pistas de patinaje, canchas de fútbol, básquet, vóley, pistas de atletismo, circuitos de carreras de automóviles. Actividades en clubes deportivos profesionales, semiprofesionales o de aficionados que ofrecen a los miembros la oportunidad de participar en actividades deportivas grupales o individuales representan un sustituto muy amplio para la industria.

En el Ecuador existen 105 escuelas deportivas creadas por el gobierno de Pichincha (Pichincha, 2016), que al igual que las anteriores mencionadas ofrecen la oportunidad de realizar actividad física dentro de un conjunto deportivo. Por estas razones la amenaza de productos sustitutos es alta.

Poder de negociación de los proveedores: Media

Existen actualmente cuatro compañías dentro del país las cuales pueden ofertar por la distribución de equipamiento profesional de alta calidad, dentro de esto se encuentra equipos de musculación y cardiovasculares. Estas empresas se encuentran en capacidad de adaptarse a los requerimientos de modificaciones en dicha estructura. El mercado nacional tiene una oferta limitada de proveedores, los cuales ofrecen al mercado equipos de fabricación artesanal, las mismas que no se encuentran en capacidad de realizar adaptaciones biomecánicas especializadas, es considerada una oportunidad el reducido número de distribuidores locales ya que así existe control y poder de negociación con los proveedores. Existen empresas internacionales los cuales pueden brindar los aparatos requeridos con alta calidad en su fabricación, aportan alto grado de tecnología en su ensamblaje y existe un equipo de profesionales, los cuales proponen la estructura de la máquina de acuerdo a las necesidades que se requieran, estos equipos internacionales presentan costos más elevados debido a los aranceles de importación. Por tal motivo, el poder de negociación de los proveedores es media.

Poder de negociación de los compradores: Media

Se ha clasificado a los compradores por su situación geográfica y sus ingresos, ubicados en la provincia de Pichincha, cantón Quito, existe un mercado de 58,336 personas con discapacidad y sin ella que gustan de prácticas deportivas.

Existen dentro del país diferentes tipos de ingresos en los compradores (Negocios, 2010), la variación en salarios y diferencia de poder económico y adquisitivo, crea a su vez diferentes gustos por espacios donde practicar el

deporte (UNICEF, 2014). Dependiendo de la localización geográfica, dentro de la ciudad, se han creado diferentes tipos de precios en instalaciones para compradores (Marcos, 2015), esto genera una amenaza ya que por la localización y precio el consumidor puede preferir otro centro, por estas razones el poder de negociación de los compradores es media.

Rivalidad entre competidores: Alta

En el Ecuador existen 65 empresas registradas dentro de la superintendencia de compañías (supercias, 2017). Pichincha y Guayas son las provincias con más crecimiento del país, se registran 15 empresas activas dentro de la provincia de Pichincha y 22 dentro de la Provincia del Guayas. (supercias, 2017)

Dentro de la industria se refleja guerra de precios entre competidores (Marcos, 2015), lo que ha generado centros de acondicionamiento donde se ven las clases sociales muy marcadas.

Es considerado una amenaza que existe en la industria centros con reconocimiento y de gran infraestructura y centros nuevos con una infraestructura pequeña, por lo que se ha observado que las personas que practican esta actividad, prefieren lo grande y vistoso.

Dentro de la ciudad la aglomeración por el gran crecimiento de la industria ha dado paso a que exista una gran cercanía entre centros dentro de un área reducida, esto incrementa la competencia, por estas razones la rivalidad entre competidores es alta.

2.1.3 Matriz E.F.E

Tabla 5. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Baja de inflación	0,1	4	0,4
Leyes que regulan el deporte	0,08	3	0.24
Aporte del gobierno en crear instalaciones	0,06	3	0,18
Incremento de los hábitos deportivos	0,09	3	0,27
Proveedores nacionales limitados, poder de negociar	0,07	3	0.83
Amenazas			
Impuestos	0,1	3	0,3
Decrecimiento del PIB	0,1	2	0,2
Precio y localización	0,06	2	0.12
Productos sustitutos	0,08	3	0,24
Crecimiento de competidores	0,1	3	0,3
Competencia posicionada	0,07	4	0,28
TOTAL	0.91		3.36

Resultado de la matriz EFE 3,36 esto da a entender que maximizando las oportunidades, aprovechando las leyes que el país tiene para apoyar al deporte, la baja de la inflación y negociando con los proveedores se fortalece el negocio

y minimizando las amenazas, poniendo énfasis en los productos sustitutos, los centros ya posicionados y la creación de nuevos centros con estrategias precisas, se encuentran un buen panorama dentro de la industria.

2.1.4 Conclusiones

1. No existen centros de acondicionamiento físico inclusivo dentro del territorio nacional.
2. El gobierno ha beneficiado económicamente al sector deportivo y a la industria como tal.
3. Se ha generado una oportunidad de negocio con un nicho de mercado excluido.
4. La competencia genera un factor de riesgo, pero el centro será personalizado para las necesidades del cliente y posicionado como único dentro de la industria.
5. Las actividades sustitutas representan un riesgo sin embargo con la tendencia creciente de la industria podemos ser un sustituto para otras industrias.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Investigación cualitativa

- Entrevista realiza al señor Andrés Borja, entrenador personal y competidor IFBB. (Anexo 1)

Tema: Personas con discapacidad, inclusión dentro del deporte, apoyo gubernamental.

El incluir a personas discapacitadas en un centro de acondicionamiento es ideal por la parte social y física ya que se da apertura a la gente a tener personas con diferentes capacidades dentro de un espacio y la motivación física que se produce por esta inclusión.

Las personas con discapacidad física llegan a optar por no ir a un centro de acondicionamiento físico ya que no existe en el país uno que de las facilidades para que este grupo de personas puedan llegar a tener un entrenamiento ya sea para mantener el estado físico, funcional o para ser un atleta de alto rendimiento y este factor ha generado un sedentarismo involuntario dentro de este grupo de personas. Se puede realizar acondicionamiento físico con personas discapacitadas dentro del rango que los centros lo permitan dependiendo de las adaptaciones o modificaciones que sufran estos y los equipos, ya que existen diferentes tipos de discapacidad y se necesitan centros con facilidades.

Las oportunidades de las personas con discapacidad física dentro del deporte son bajas por falta de cultura deportiva y hasta por egoísmo. En el tema de gimnasios no existen instructores 100% capacitados para abordar a personas discapacitadas y se necesita trabajar en inducciones o capacitaciones para llegar a dar un servicio óptimo. Se ha visto apertura de inclusión por parte del gobierno a este grupo de personas, pero en el deporte es muy baja o casi nula, los atletas con cierto tipo de discapacidad que existen dentro del mundo del fitness son reconocidos por temas de motivación diaria y por ser personas que no se han rendido ante adversidades.

Dentro del país los centros especializados para personas con discapacidad no son los adecuados, ya que solo se ha dado una pequeña apertura a este grupo de personas y la falta de espacios o infraestructura hace que el deporte en centros de acondicionamiento sea muy difícil y poco accesible.

Conclusión: Las personas con discapacidad son un grupo vulnerable, el cual se ha visto excluido en su mayoría en temas de práctica deportiva, este fenómeno

crea la oportunidad para entrar en un mercado deportivo inclusivo, el cual es casi nulo y existe una necesidad la cual se busca satisfacer.

- Entrevista realizada al señor Eduardo León, competidor de alto rendimiento y entrenador personal. (Anexo 2)

Tema: Necesidades, gustos y preferencias de usuarios de gimnasios.

La necesidad de buscar un centro de acondicionamiento físico en este caso un gimnasio, se da en su gran mayoría por estética y vanidad, las personas buscan un lugar donde puedan desarrollarse físicamente y a su vez obtener nuevas relaciones sociales, se demuestra que dividiendo en grupos de edades, el grupo con mayor asistencia son los jóvenes de 18 a 25 años por cuestiones estéticas, el segundo grupo son personas desde los 35 años en adelante y esto se da por cuestiones de salud, ya que se llega a un punto en el que por recomendaciones médicas se busca mejorar el físico.

Un factor determinante para que el cliente consuma determinado centro de acondicionamiento y cree lealtad con el lugar, más que un factor físico o económico va por el lado de los buenos resultados conseguidos, ya que existen muchos centros con instalaciones muy buenas pero que no dan un servicio que otorgue al cliente los resultados esperados dentro de las expectativas con las que entran a entrenar, un plan organizado de entrenamiento, nutrición, suplementación, acompañado de la motivación que es ver resultado hace que el cliente sea fiel al centro y a su vez haga publicidad de este y agregue más gente que consume el negocio.

Conclusión: Existen varios factores por lo que las personas deciden ingresar a un gimnasio, las edades son muy diferentes al igual que los objetivos que cada individuo tiene, el servicio brindado y la atención que reciben es un punto decisivo al momento de permanecer en una instalación. El valor adicional y personalizado que pueda agregar el negocio será un factor para el éxito de la instalación.

- **Grupo de enfoque**

Se realizó un grupo focal con ocho personas que son afines y consumidores de gimnasios, clientes regulares y también competidores e instructores.

- Tema: Gustos, percepciones, necesidades y preferencias de los clientes de gimnasios.

Para esta investigación se realizó un grupo focal con hombres y mujeres entre 25 a 47 años, con el fin de tener un universo de edades más amplio y poder de esta manera conocer qué es lo que los consumidores perciben de los gimnasios.

Dentro del grupo focal el 80% de las personas manifestó que asisten a gimnasios por tener un físico agradable, un 10% por salud y 10% por recomendaciones médicas al iniciar, pero con el paso del tiempo el 100% ha llegado a encontrar en el gimnasio un lugar en donde se desarrollan diferentes habilidades a parte de las físicas como son las sociales y hasta las intelectuales, el 100% de los participantes manifiestan que se inscriben en el gimnasio con metas y cuando las encuentran ponen otras y llegan a cumplir esos objetivos trazados.

Como se mencionó en el grupo focal, los horarios, la infraestructura, la limpieza, los horarios y la calidad de la maquinaria al igual que un guía, son muy importantes y en el caso del monitor o entrenador el cual compartirá conocimientos y llevará a la persona a conseguir sus objetivos tiene un gran peso al momento de elegir una instalación.

En temas de inclusividad los participantes reconocen que los gimnasios tienen falencias en infraestructura así como con personal cualificado para guiar a personas con discapacidad ya que se debe trabajar en temas físicos y psicológicos enfocados al crecimiento del deportista con discapacidad.

Por otro lado el grupo focal supo manifestar que para que un gimnasio sea inclusivo se necesitan varios factores, unos por cambiar otros por mejorar, se debe de cambiar la mentalidad de las personas y la percepción que tienen de las personas con discapacidades físicas, debido a un fenómeno que se da llamado bullying. Como se dijeron las personas el equipamiento de los centros puesto

que están dirigidos a personas sin discapacidad, no cuentan con maquinaria adaptada a las necesidades de otros consumidores y se vuelve a recalcar el tema de infraestructura y monitores para que lleguen a complementar todo el centro inclusivo.

Por otro lado, se llega a la conclusión de que una persona con discapacidad física asistiría a un gimnasio inclusivo, ya que se abrirían las puertas para que se creen vínculos sociales y llegar a considerarlo un ambiente de amistad en el cual no se ven excluidos por el hecho de poder o no poder realizar actividades puntuales.

Los participantes llegaron al consenso de que estarían dispuestos a asistir a un gimnasio inclusivo por varios factores entre uno relevante fue el tema motivacional. Existe un 90% de las personas del grupo focal que ven y perciben que el gobierno ha ayudado al deporte paralímpico en diferentes aspectos, pero un punto importante es la persona que estaba en negación ya que él vive el día a día siendo un deportista élite de gran reconocimiento y ha llegado a conocer estos temas por sus vivencias diarias y lo que ve desde adentro de las instituciones deportivas.

Para concluir la idea de un gimnasio inclusivo atrae y agrada a los participantes, ellos dieron a conocer ciertos puntos en los que se debe de trabajar y poner atención, también gustos y preferencias por los cuales las personas asisten regularmente a un gimnasio y su agrado por el plan de negocio presentado ante ellos.

Investigación Cuantitativa

Se realizó una encuesta de sondeo a 50 personas, hombres y mujeres para determinar el porcentaje de asistentes a gimnasios, preferencia horaria, aceptación a personas discapacitadas y precios. La investigación se basó en un muestreo no probabilístico el cual se lo realizó por características específicas.

Resultados.-

Se muestra que existe un gusto general de las personas en asistir a centros de acondicionamiento físico, siendo el género masculino el que tiene mayor índice, del total de los encuestados el 54% son hombres y el 46% mujeres, esto refleja que las mujeres gustan del deporte y no llevan una vida sedentaria.

Las edades que más tamaño ocupan dentro de la investigación son dos, de 17 a 23 años con un 38% y de 46 a 55 años, lo que concuerda con la entrevista al experto de que existe un grupo grande que asisten por vanidad y estética y otro que es por recomendación médica y cuidar la salud.

Las personas que formaron parte de la investigación, en este caso el 70% afirman que conocen lo beneficioso que es el entrenamiento en gimnasios, lo que da una buena pauta para que el proyecto sea considerado un buen modelo de negocio. A su vez el 86% de los encuestados asisten o han asistido a gimnasios y han tenido experiencia ya como consumidores.

Dentro de los centros de acondicionamiento físico existen tres grupos de personas que tienen diferentes tiempos o periodos para asistir a la preparación física, estos son el 45.5% una vez por semana, el 22,7% de dos a tres veces y el 25% de 4 a 5 veces por semana, esto demuestra que la asistencia al gimnasio no siempre será la misma y que la regularidad de la gente depende del tiempo que tenga. Los horarios más atractivos para entrenar son en la mañana de 6am a 9am con 19% y en la media tarde y noche de 4pm al cierre del centro con el 66.7% esto se da por el periodo de tiempo anteriormente mencionado.

En el estudio realizado se ha separado dos grupos importantes que son las personas que asisten al gimnasio por apariencia física y para realizar ejercicio, la mayoría de las personas encuestadas tomaron estas dos opciones como respuesta, esto refleja que más del 60% de las personas conjugan la apariencia física y el ejercicio, dentro de las encuestas existieron deportistas con discapacidad que aportaron con su participación.

El 85% de los encuestados acotan que las razones principales por las que personas con discapacidad no asisten a un gimnasio son en primer lugar la falta

de infraestructura adecuada, seguido de falta de instructores capacitados en el tema de discapacidades y en tercer lugar falta de motivación de las personas discapacitadas hacia la actividad física.

Dentro de los participantes de la encuesta el 81.8% no conocen ni han asistido a un centro de acondicionamiento inclusivo y el 100% de las personas estarían dispuestos a ingresar y entrenar en un gimnasio de estas características, es así donde se vincula al estudio con el tema del proyecto, ya que se pregunta por temas de aceptación y conocimiento sobre centros inclusivos.

Los valores a pagar que las personas consideran están con un 68.2% entre 45 y 55 dólares, el 25% de 55 a 65 dólares y el 6.8% de 65 a 75 dólares por la mensualidad de un centro de acondicionamiento físico.

Conclusiones Generales

Después de analizar y comparar los diferentes tipos de investigación aplicados se pudo llegar a varias conclusiones con respecto a gustos, preferencias y necesidades de los consumidores y asistentes a gimnasios.

Para dar comienzo el sistema de manejo de ciertas instalaciones no es el adecuado y por esta razón los asistentes tienden a desmotivarse y no regresar, el factor personalizado tiene una gran injerencia en el consumidor ya que buscan llegar a cumplir y sobrepasar sus objetivos planteados, con ayuda de profesionales y guías se sentirán respaldados y motivados.

Existen varios factores por lo que las personas deciden entrar a un gimnasio, se debe tomar en cuenta cual fue su motivación y trabajar en ella ya sea personal o por recomendaciones de salud.

Hay un rango grande de edades en la que las personas asisten a estos centros, se debe globalizar la atención y no separarlos o clasificarlos por edades, las relaciones sociales tienen un peso significativo a la hora de tomar una decisión para ingresar a un gimnasio.

Un punto a considerar es la infraestructura y el equipamiento que tenga el centro ya que las personas se sienten más a gusto en un lugar amplio, limpio y que

brinde seguridad al usuario, así mismo que tenga maquinas en óptimas condiciones físicas y de funcionamiento para una buena utilización de recursos. Actualmente el deporte paralímpico ha tenido un desarrollo mayor a épocas anteriores (Ministerio del Deporte, 2015), por lo que un gimnasio inclusivo tendría una gran aceptación dentro de los consumidores por factores sociales, motivacionales y solidarios, los estudios muestran que el 100% de las personas están dispuestas y gustarían de un servicio inclusivo dentro de una instalación deportiva.

Para concluir, los medios de difusión de publicidad o promoción de la instalación no deben de ir por medios tradicionales, es una época en la que las redes sociales y el internet están encabezando los canales por los que llega información al consumidor, es por esto que se debe enfocar en la creación de contenido para redes sociales y sitios web los cuales ayudarán a llegar al público objetivo.

Precio el cual esta dispuestos a pagar las personas para el uso de la instalación.

4 Oportunidad de negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio, sustentada en el análisis interno externo y del cliente

Realizando el análisis de la industria y del mercado se llegó a determinar la oportunidad de negocio de este proyecto. Como se mencionó en la justificación, se conoce que antiguamente en Grecia, la práctica del ejercicio físico era tan importante que se dio una proliferación en cuanto a gimnasios y palestras.

Se demostró que el ejercicio y la salud mantenían una correlación, debido a que si el nivel de ejercicio era alto, los beneficios en la salud mejoraban notablemente, esto quiere decir que los seres humanos buscan estar en constante actividad física y que si esta se la realiza con constancia los beneficios que conlleva esta práctica ayudan a mejorar habilidades personales y de salud.

Dentro del análisis PEST se puede destacar la apertura en leyes que se ha dado al deporte con reglamentos, estatutos e instituciones encargadas de regular centros de recreación y deportivos, también la introducción de leyes para

proteger a personas con discapacidad e incluirlas en actividades o trabajos dentro de un marco legal.

En análisis económico refleja que las personas han incrementado el gasto en el cuidado personal, este incremento se da a la par del alza del salario básico del trabajador. Existe rebaja de impuestos la cual beneficia al negocio ya que se conseguirá dentro de los distribuidores de implementos para gimnasio precios accesibles y beneficios económicos en importaciones requeridas.

Las personas buscan confort y seguridad dentro de centros para la práctica del deporte es por esto que el factor tecnológico ha ayudado a la industria en su crecimiento, actualmente existe equipamiento adaptado y cada vez la tecnología ayuda a crear aparatos con mejor biodinámica, de esta forma evitar lesiones en deportistas y mejorar el rendimiento de estos.

En el Ecuador el 35% de población invierte su tiempo realizando actividades físicas y de recreación en una instalación deportiva y el 44,6% realiza actividad física, esto da a ver que la tendencia fitness marca una gran referencia en deportistas modernos y cada vez son más las personas adeptas a este deporte y estilo de vida.

La competencia directa que se tiene dentro de la industria y los sustitutos son una amenaza latente pero el negocio contará con un factor diferenciador el cual es la inclusión de personas con discapacidad.

Dentro de la investigación cualitativa la mayoría de encuestados expresaron que estarían dispuestos a invertir la cantidad de 50 dólares por el servicio y el 100% de personas en los análisis cuantitativo y cualitativo asistirían a un gimnasio inclusivo, los tres métodos de investigación concluyen que la idea de negocio es viable y con gran aceptación ya que se conjuga el deporte con la inclusividad social de un grupo minoritario de personas.

Los métodos de investigación realizados señalan que los usuarios gustarían de servicios complementarios los cuales estén basados en la nutrición deportiva, seguimiento en los objetivos de las personas y servicio personalizado e entrenamiento con el costo de su mensualidad sin adherir un mayor valor

económico al precio final. La idea de un bar dentro de las instalaciones el mismo que ofrecerá alimentación de calidad a un costo asequible y con excelente calidad para que los deportistas es una idea aceptada dentro del grupo focal.

Por lo anteriormente mencionado, el proyecto cuenta con gran aceptación y la oportunidad de negocio tiene una gran expectativa, debido a que no se conoce de un centro de acondicionamiento físico inclusivo de estas características y los servicios que se brindará, diferenciándose de toda la competencia y teniendo un factor motivacional y de interés público dentro de las instalaciones.

5. PLAN DE MARKETING.

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.

La estrategia general de marketing será la diferenciación. Esta estrategia nos dice que "Hacer diferencias reales en la oferta de mercado para crear un valor superior para el cliente." (Amstrong, 2012). Esta estrategia es utilizada ya que en la ciudad existen centros de acondicionamiento físico que brindan un servicio de entrenamiento físico, pero no se ofrece un servicio inclusivo en el que se llegue a entrenar a personas con discapacidad física y los componentes que completaran al centro como se nombran en este proyecto.

5.1.1 MERCADO OBJETIVO.

El mercado se determinó seleccionando un sector en donde la concurrencia a centros deportivos es alta y existe un nivel socioeconómico de medio a alto el cual es el siguiente. Dentro de la provincia de Pichincha en el cantón Quito zona norte se ha realizado la segmentación de mercado con un total de 79.137 personas en la que se incluye a personas con discapacidad y personas sin ella, personas con ingresos superiores a 500 USD mensuales pertenecientes al estrato C+, hombres y mujeres de entre 17 a 60 años, este segmento de se ha escogido porque estas características son de personas que invierten su dinero, inician o se encuentran en prácticas deportivas en gimnasios .

Tabla 6. Mercado objetivo

Región Geográfica	Porcentaje	Población
Pichincha	100%	2576286
Quito	13%	2239191
Quito Norte	36%	806108
Edad		
17-60	10%	79137
Nivel socioeconómico		
C+	49%	38777
Ingresos		
500-800 USD	49%	38777
Personas con discapacidad		
71200	32%	19559
TOTAL		58336

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del centro de acondicionamiento físico inclusivo será el ofrecer a personas con capacidades especiales y sin estas un espacio en donde se pueda practicar el culto al cuerpo y al buen estado físico, de una manera profesional y con la más alta calidad en implementos y personal calificado. Además, el centro contará con servicio de nutrición, clases personalizadas y seguimiento de profesionales de la salud sean estos fisioterapeutas, médicos o si la persona lo requiere psicólogos los cuales serán un complemento al entrenamiento para que todos los clientes lleguen al objetivo propuesto.

El uso de la tecnología será implementado dentro del centro, la cual brindará a los clientes sus rutinas, nutrición, horarios de clases y fechas de membrecías.

Por estas razones la propuesta de valor será de más por lo mismo, ya que se ofrecerá una alta calidad en servicio de entrenamiento, nutrición e instalaciones, a su vez de un servicio inclusivo exclusivo del centro, el valor a pagar estará dentro del mismo rango de precios de la competencia directa.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto.-

Este producto se enfoca en el acondicionamiento físico, el cual está centrado en la ejecución de ejercicios cardiovasculares y el entrenamiento con pesas, y se diferenciará por sus servicios inclusivos, los que brindarán con equipos adaptados para la práctica deportiva, entrenadores especializados, servicios de nutrición y medicina.

Atributos y características.-

Entre los atributos que se pueden mencionar del entrenamiento en el centro de acondicionamiento físico se destaca:

- Se contará con personal cualificado del más alto nivel, el personal estará apto para manejar personas con o sin discapacidades físicas en un ámbito de entrenamiento físico integral, ya sea este cardiovascular o de musculación con pesas, en un ambiente personalizado en el cual se apliquen diferentes métodos y tipos de ejercicios.
- Las cesiones de ejercicio serán programados para que tengan una duración de una hora y veinte minutos como límite, tiempo en el cual se dará paso a las diferentes rutinas de entrenamiento personalizado.
- El centro abrirá en dos horarios durante el día, iniciando la apertura de 6:00am a 13:00pm y en la tarde de 15:00pm a 21:00pm.
- Los elementos a implementarse dentro del centro serán, mancuernas, barras, discos, aparatos de musculación con poleas, bancas de peso libre, balones suizos(pelotas de gimnasio), colchonetas y maquinas cardiovasculares y de resistencia.

- Se clasificará por grupos a las personas dentro del centro en principiantes, intermedios y avanzados, esto con el fin de brindar un servicio personalizado e ir con el cliente a la par de sus necesidades y requerimientos con sus planes de ejercicio y nutrición los cuales varían dependiendo del grupo.
- Se creará un perfil virtual del cliente el cual mostrará los avances que ha tenido mensualmente, se obtendrá planes de entrenamiento y guía nutricional. Este perfil será totalmente privado y solo el cliente tendrá acceso con su usuario y contraseña.

Branding.-



Figura 2. Logo

Se ha generado una marca para dar personalidad a la empresa y con la cual los clientes puedan sentirse identificados, la imagen busca que cada persona sienta que son ellos los que impulsan la tendencia fitness y que acojan y recuerden a la marca en su rutina de cada día.

Los colores que están dentro del logotipo buscan generar interés y que la marca esté presente en la mente del consumidor.

Los colores que se describen a continuación son los usados en el logotipo de iFit.

Gris: Se relaciona con la parte emocional y aspectos sensibles de las personas, se lo relaciona con el materialismo y la capacidad de tener todo calculado.

Vino: Su relación va dirigida a la fuerza, coraje, amor y pasión, es un color catalogado como llamativo y fuerte.

Niveles de Producto.-

Básico: El nivel de producto básico es la práctica de actividad física, la cual al verse relaciona con cambios dentro del aspecto físico, adquiere una mayor fuerza para expandirse.

Real: El producto real son las diferentes clases y métodos que se ofrecen para cambiar, mejorar o mantener la imagen física.

Aumentado: El producto aumentado son los servicios adicionales que se brinda con planes nutricionales, entrenamientos y seguimiento de especialistas de la salud a cada cliente del centro, adicionando el uso de herramientas tecnológicas.

5.3 Precio

Costo de ventas.-

Tabla 7. Costo de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrenadores	\$ 1.899,00	\$ 2.045,64	\$1.939,71	\$2089,65	\$2.112,03
Costos indirectos de prestación del servicio	\$ 391,50	\$393,33	\$395,23	\$397,19	\$399,23
Mantenimiento y limpieza de maquinas del gimnasio	50,00	51,83	53,73	55,69	57,73
Depreciaciones y amortizaciones de equipos deportivos e intangibles	341,50	341,50	341,5	341,5	341,5
Costos del servicio usados durante el periodo mensual	2.290,50	2.438,97	2.334,94	2.486,85	2.511,26
<i>Total costo de servicio</i>	2.290,50	2.438,97	2.334,94	2.486,85	2.511,26
Costo de servicio realizado	2.290,50	2.438,97	2.334,94	2.486,85	2.511,26

Estrategia de precio.-

Los resultados del análisis del cliente muestran que los consumidores de centros de acondicionamiento físico están dispuestos a pagar en promedio entre 50 a 60 dólares mensuales por un centro de estas características, es por esto que se utilizará una estrategia de alineamiento de precio. Realizando el cálculo de precio

promedio de mercado el centro cobrará a sus clientes \$60 dólares por mensualidad, esto resulta de la suma y división del costo de los centros competidores. Se ha desarrollado esta estrategia con el fin de brindar más beneficios a clientes y poder entrar en un mercado el cual se encuentra ya marcado por una tendencia en precios.

Tabla 8. Costos competencia

Nombre	Costo mensual
Balance fitness center	\$75
Smart Training	\$65
Beast Fitness	\$75
Power House Gym	\$75
360 Gym	\$50
Cash Muscle	\$50
Total Gym	\$60
Lift	\$65
Promedio	\$64,37

El cliente de iFit realizará un solo pago de inscripción y mantenimiento de la cuenta virtual, este pago tendrá tiempo de caducidad en tres meses, esto quiere decir que si el cliente deja de asistir por tres meses seguidos deberá cancelar el valor de la matrícula a su reingreso.

Estrategia de entrada.-

La estrategia a usar para entrar en el mercado será de más por lo mismo, esto quiere decir que iFit brindará un mejor servicio que su competencia, el servicio de inclusión a personas con discapacidad física es un punto alto dentro de la empresa, debido a que sus competidores no ofertan este tipo de servicio ni cuentan con equipo adaptado a las necesidades de entrenamiento de estas personas. Los servicios personalizados de entrenamiento, nutrición y medicina están dentro de los costos a pagar por el cliente, no se cobrará un valor extra, esto hará que el servicio sea de calidad y diferente a otros centros pero con un valor que promedian la competencia.

Estrategia de ajuste de precio.-

Se tiene establecido pago de membresías mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, si un cliente opta por las opciones trimestrales, semestrales o anuales se realizará descuento en su pago total y en las membresías anuales no se cobrará matrícula.

5.4 Plaza

Estrategia de distribución.-

Dentro de la estrategia de distribución iFit se manejará con distribución directa, por esta razón la forma de venta del negocio serán en las instalaciones del mismo. La oficina de ventas de iFit estará ubicada dentro del centro y desde este se distribuirá las membresías a los clientes.

Estructura del canal de distribución.-



Figura 3. Estructura canal de distribución

El canal de distribución como se mencionó anteriormente será directo con el cliente y solo iFit tendrá el poder de vender las membresías directamente con el consumidor.

Los consumidores podrán comunicarse con iFit para adquirir información de ventas por sus redes sociales, WhatsApp, página web oficial, vía telefónica o personalmente.

Ubicación.-

La ubicación que tendrá iFit será dentro de la ciudad de Quito, zona centro norte, de manera más específica en la Av. 12 de Octubre y Av. Orellana, esta locación fue escogida ya que se adapta a la infraestructura que necesita un centro de acondicionamiento inclusivo, con parqueaderos y rampas de acceso para sillas

de ruedas. A su vez el local cuenta con dos plantas y un ascensor el cual es óptimo para la movilización entre pisos de los clientes con discapacidad. El local cuenta con baños, duchas y espacio para camerinos, siendo un sector corporativo, educativo y residencial, es una ubicación con fácil acceso y de gran concurrencia, por estas razones se eligió esta locación para la apertura de iFit.

Tabla 9. Arriendos

Arriendos	
Lugar	Costo
Av. República e Inglaterra	\$1500
Av. Diego de Almagro y Winper	\$1380
Av. 12 de Octubre y Orellana	\$1000

Tabla 10. Costos Plaza

Costos Plaza		
Distribución	Anual	\$1200
Local	Mensual	\$1000

Promoción.-

Estrategia de promoción

La promoción que iFit tendrá será enfocándose al consumidor y atraerlo hacia el consumo del centro, se invertirá un mayor porcentaje de dinero para la promoción debido a que la relación comercial será de cliente – gimnasio.

Publicidad

iFit utilizará dentro de su publicidad medios de difusión BTL y ATL, con estos medios se dará a conocer al consumidor un centro de acondicionamiento físico inclusivo, el cual brinda a sus clientes un servicio moderno y de calidad con un factor social que lo diferencia.

Dentro de los medios BTL, iFit utilizará publicidad online dentro de sus redes sociales como: Facebook, YouTube e Instagram, creando contenido publicitario y mostrando diferentes tipos de interacción con los clientes del centro, este contenido será renovado periódicamente y así contar con publicaciones y publicidad actualizada.

Se realizará publicaciones en Facebook los días Lunes, Miércoles y Viernes semanalmente, el horario de publicación será en horas pico, cuando existen más personas en línea, este horario es en la mañana de 8:00 a 10:00am, y en horas de la tarde en dos horarios de 13:00 a 14:00pm y entre las 18:00 y 21:00pm.

Las publicaciones en Instagram se realizará los días Martes, jueves y Sábado semanalmente, se realizará la carga de historias diarias que muestren la actividad dentro de iFit, los horarios de publicaciones en la red serán de igual forma en horas pico las mismas que son iguales a las de Facebook.

Dentro de YouTube se creará contenido visual tratando de subir a la plataforma un video semanalmente, de preferencia viernes o sábado.

Las cuentas en Facebook, Instagram y YouTube serán administradas por la empresa y no tendrán costo en las publicaciones.

Costo Material redes sociales.-

Tabla 11. Costo material

Material	Costo
Cámara Digital Cannon EOS Rebel T6	\$469
Editor de videos Adobe Premier Pro CC	\$59
Total	\$528

Como parte de la publicidad ATL, iFit pautará con revistas ecuatorianas especializadas en fitness, se tendrá presencia en estas revistas una vez cada dos meses con temas relacionados a la nutrición, entrenamiento y desarrollo del cuerpo. El espacio dentro de este tipo de revistas generan un costo de 300 dólares por publicación, este valor es por un artículo en la mitad de la revista con una página de 19x26 cm, por este medio se elaborarán artes en donde se muestre al público la publicidad generada por el centro.

Promoción de ventas

Se realizarán descuentos por temporadas, estas serán por el verano y los primeros meses del año en el cual la afluencia de personas a centros de acondicionamiento físico se incrementa, iFit utilizará descuento por grupos de personas, se disminuirá el 10% por la segunda persona inscrita en el valor total del plan elegido y 50% de reducción en el valor de la matrícula a partir de la tercera persona inscrita.

Relaciones públicas

iFit trabaja por los clientes, y un cliente satisfecho atrae a más personas que están dispuestas a consumir y probar el producto, el boca a boca será una herramienta esencial difusión del centro.

Se organizará charlas motivacionales dentro de instituciones en donde hayan personas con discapacidad física, esto ayudará a que exista reconocimiento de marca y crear interés dentro del consumidor.

Se asistirá a exposiciones, ferias fitness y competencias dentro de la ciudad con representantes y exponentes de la marca, los cuales serán los voceros y representantes de iFit para el público meta.

En los meses de Marzo, Mayo, Junio, Agosto, Noviembre y Diciembre, se realizan ferias de Fitness en las cuales iFit contará con representantes, el presupuesto anual designado para la participación de la empresa será de \$1000,

esto por los primeros cinco años, se participe o no en ciertos eventos, a continuación se detalla cada fecha y valor por la participación.

Tabla 12. Eventos

Fecha	Evento	Lugar	Costo de Feria
Marzo	Power Factory classic	Guayaquil	\$200
Mayo	Mr. Pichincha	Quito	\$100
Junio	Mr.Ecuador Novatos	Sede se define cada año	\$150
Agosto	Mr. Ecuador	Sede se define cada año	\$300
Noviembre	Rey del músculo	Quito	\$150
Diciembre	Mr. Quito	Quito	\$100
		TOTAL	\$1000

Fuerza de ventas

Debido a que la venta es directa del centro hacia el cliente, estas serán dentro de las instalaciones de iFit y los representantes del gimnasio brindarán información en las ferias o eventos anteriormente mencionados.

Marketing Directo

Dentro del análisis del cliente se dio a conocer que las personas encuestadas prefieren recibir la información por las redes sociales, es por esto que se tendrán activas las tres plataformas más conocidas, se dará siempre prioridad a la respuesta inmediata de inquietudes por estos medios.

Se creará una base de datos de clientes del centro para enviar promociones y descuentos, también se utilizará la aplicación móvil como medio directo de interacción con los consumidores.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión.-

Trabajar en la inclusión de personas con discapacidad física tomando en cuenta aspectos socio-deportivos e inspirar a las personas un hábito de vida sana mediante la práctica deportiva, brindando un servicio de calidad, personalizado y enfocado en los objetivos de cada individuo.

Visión.-

Dentro de cinco años convertirse en la empresa líder a nivel nacional, en centros de acondicionamiento físico inclusivo, expandir la marca a las principales ciudades del Ecuador y convertirse en referentes dentro de la industria fitness ecuatoriana y sudamericana.

Objetivos.-

Mediano plazo.-

Plazo determinado entre uno a cuatro años.

- Incrementar anualmente los porcentajes de membresías hacia iFit.
- Realizar preparaciones anuales de atletas para eventos internos del centro e invitar a gimnasios a concursar en los mismos.
- Posicionar a iFit en los siguientes tres años dentro de los mejores centros de acondicionamiento en la ciudad de Quito.
- En tres años ser reconocidos por parte de instituciones gubernamentales sean estas deportivas o administrativas por el servicio inclusivo brindado.
- Establecer alianzas en un periodo de cuatro años con marcas fitness reconocidas dentro del país.

Largo plazo.-

Plazo determinado de cinco años en adelante

- Pasado el quinto año transformar iFit a un club deportivo y de fitness en donde se pueda practicar varios deportes, siempre manteniendo la línea de inclusividad.
- Realizar alianza estratégica dentro de 5 años con laboratorios nacionales para la elaboración de suplementos alimenticios.
- Pasado los cinco años ampliar el negocio y crear un centro de capacitación para entrenadores fitness.
- Realizar eventos nacionales pasado el sexto año con motivadores y campeones IFBB pro (federación internacional de físico culturismo), en las diferentes ciudades del país para masificar la práctica deportiva.

6.2 Plan de operaciones

Mapa de procesos.-

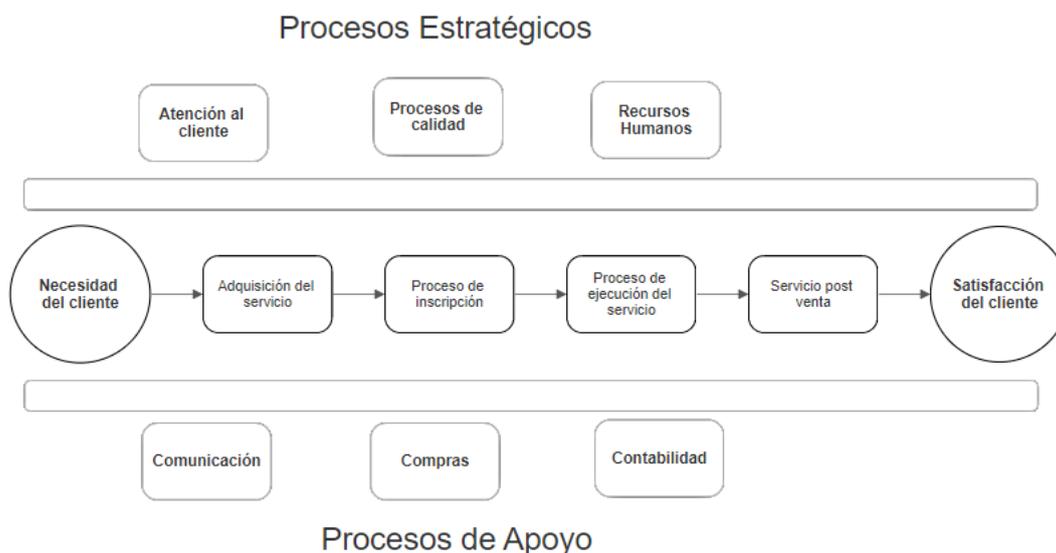


Figura 4. Procesos estratégicos

Proceso de Adquisición de servicio

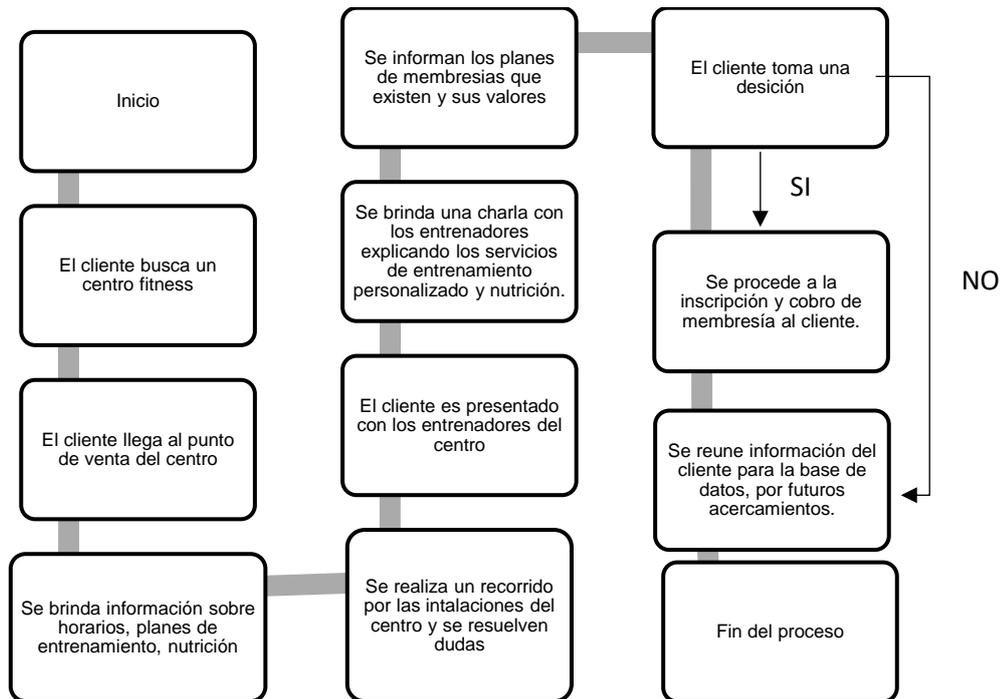


Figura 5. Proceso de adquisición de servicio

Proceso de Inscripción.-

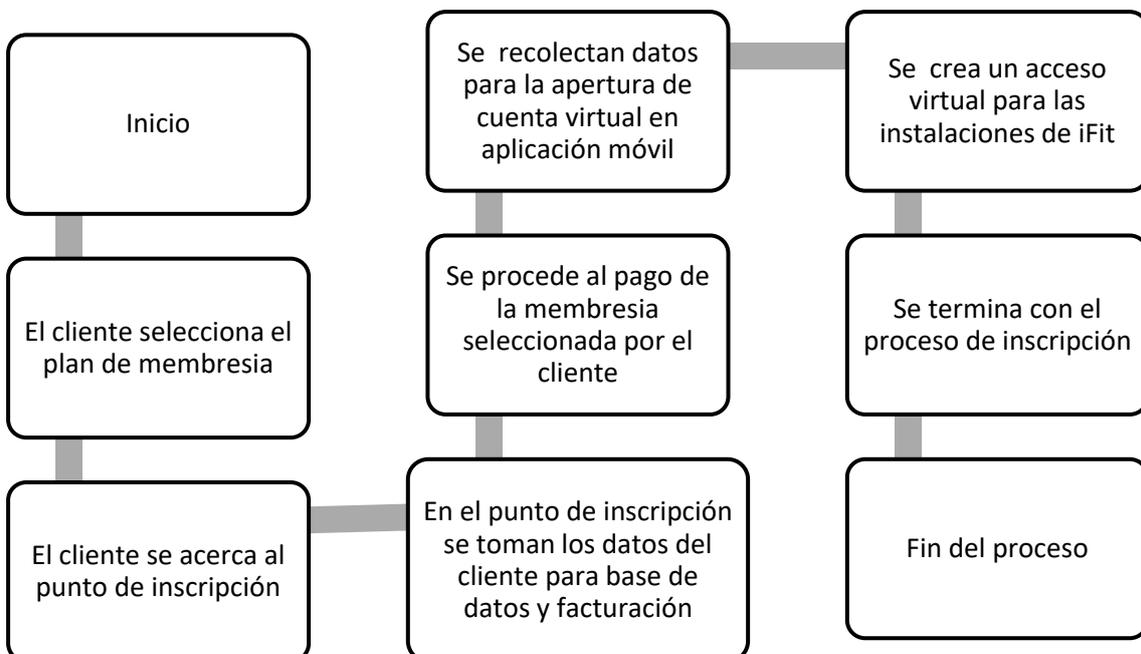


Figura 6. Proceso de Inscripción

Proceso de Ejecución del servicio.-

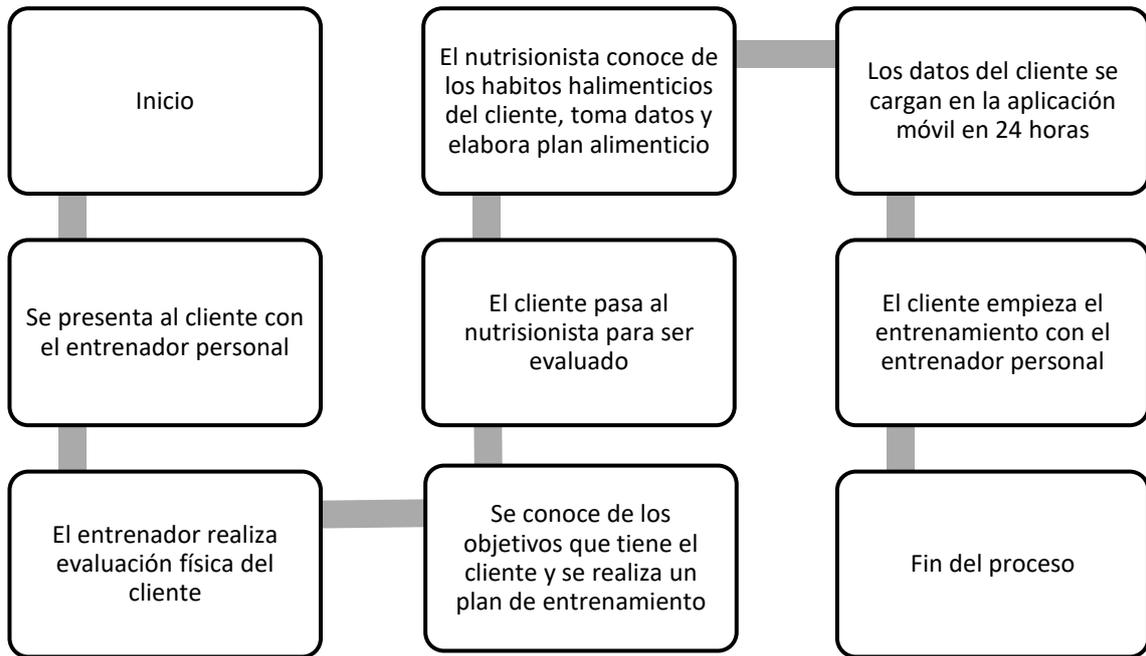


Figura 7. Proceso de ejecución del servicio

Proceso de servicio post venta.-

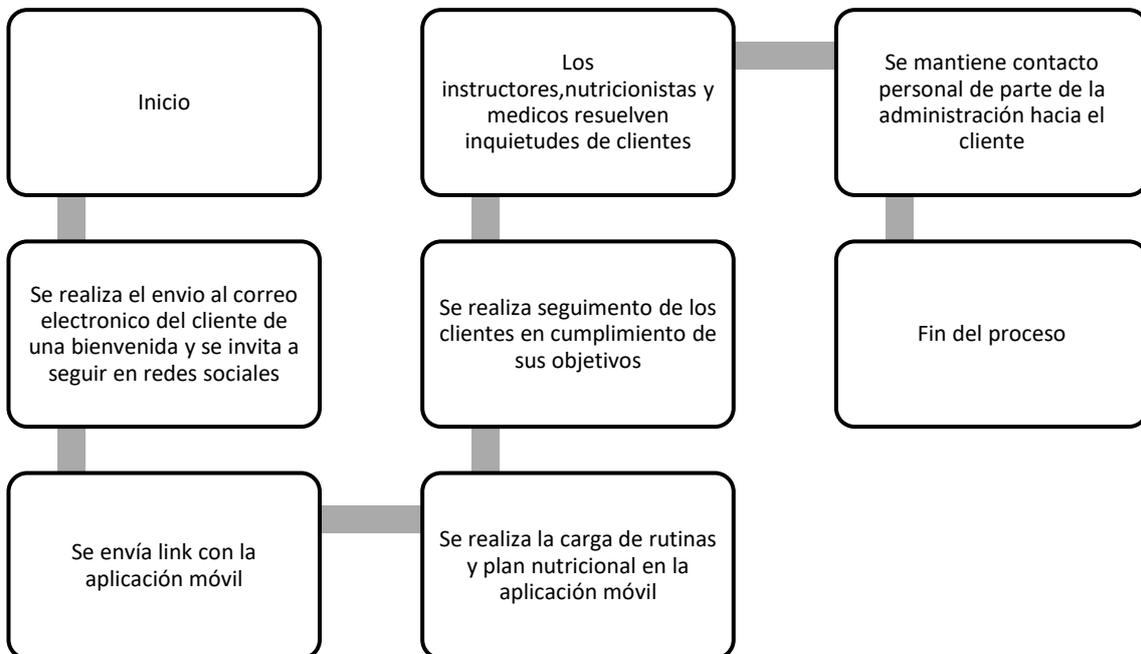


Figura 8. Proceso de servicio post venta

Estructura Organizacional.-

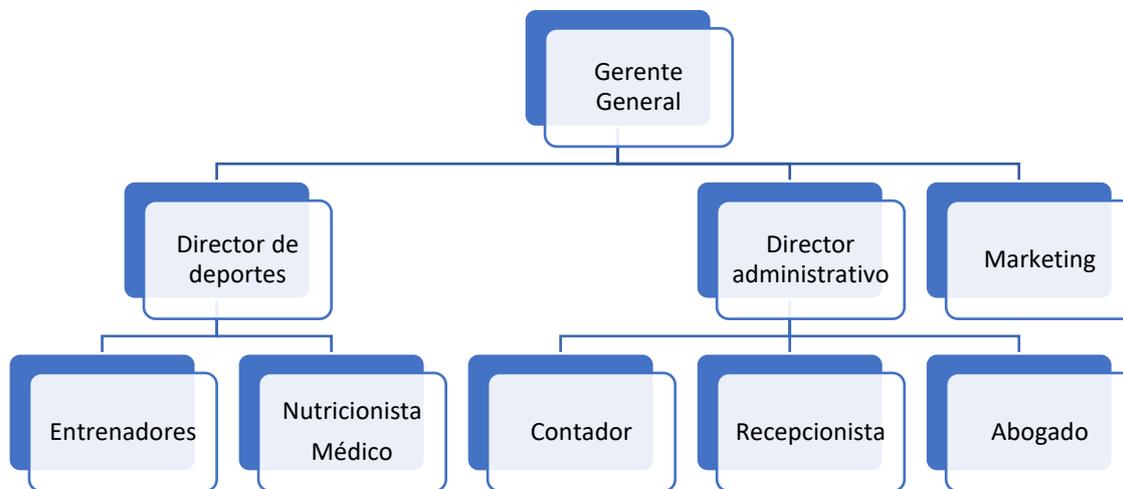


Figura 9. Organigrama

La estructura organizacional de iFit será manejada de manera jerárquica, como principal cabeza está el gerente general, seguido de un director de deportes, director administrativo y un gerente de marketing.

Director de deportes.- El encargado será un entrenador profesional con conocimiento en administración de personal el cual brindará apoyo y se encargará de monitorear a entrenadores y coordinar las visitas del nutricionista y médico a las instalaciones.

- **Entrenadores.-** Serán dos personas con estudios y certificaciones que avalen sus conocimientos, estarán encargados de la guía y motivación que el cliente necesita para alcanzar sus objetivos.
- **Nutricionista.-** Profesional de la salud dedicado a la nutrición, el cual estará encargado de realizar y organizar los planes nutricionales de los clientes, resolver dudas y establecer lazos de confianza con su alimentación.

- **Médico.-** Profesional de la salud, proveerá al cliente una evaluación trimestral sobre su estado de salud, evitará lesiones y en caso de darse se las tratará.

Director administrativo.- La persona encargada de este departamento será un administrador con experiencia el cual tenga como funciones principales dirigir, planear y organizar las tareas administrativas del centro, a su vez realizar reuniones periódicas con el contador y abogado para tener estados actuales de la situación financiera y jurídica del centro, se encargará de designar funciones a la persona de recepción y dirigirla.

- **Contador.-** Persona especializada la cual estará encargada de llevar las finanzas, pagos de impuestos y entregar estados financieros claros y precisos a la gerencia general.
- **Abogado.-** Será una persona profesional de derecho el cual asesorará al gerente general en temas jurídicos.
- **Recepcionista.-** Persona la cual será la encargada de realizar los procesos de adquisición e inscripción, así como del ingreso de personas a las instalaciones, venta de artículos varios relacionados con el centro, recepción de documentos y llamadas telefónicas.

Marketing.- Será administrado por la gerencia general ya que esta persona tiene conocimientos específicos sobre marketing y ventas.

Sueldos personal organización.-

Tabla 13. Sueldos

Cargo	Número de personas	Sueldo mensual	IESS 12,15%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Costo mensual	Costo anual
Gerente General	1	\$800	\$97	\$67	\$31,25	\$995,12	\$11.941,40
Director de deportes	1	\$600	\$73	\$50	\$31,25	\$754,15	\$9.049,80
Director administrativo	1	\$600	\$73	\$50	\$31,25	\$754,15	\$9.049,80
Entrenadores	2	\$750	\$91	\$63	\$31,25	\$934,88	\$11.218,50
Nutricionista	1	\$500	\$61	\$42	\$31,25	\$633,67	\$7.604,00
Médico	1	\$500	\$61	\$42	\$31,25	\$633,67	\$7.604,00
Contador	1	\$400	\$49	\$33	\$31,25	\$513,18	\$6.158,20
Recepcionista	1	\$375	\$46	\$31	\$31,25	\$483,06	\$5.796,75
Marketing	1	\$400	\$49	\$33	\$31,25	\$513,18	\$6.158,20
Total	10	\$4.925	\$598	\$410	\$281,25	\$6.215,05	\$74.580,65
sueldo Básico		\$375					

Constitución de la empresa

Dentro del marco legal la constitución de la iFit será realizada como una empresa unipersonal de responsabilidad limitada, debido a que la empresa solo constará de un titular, la cual es una persona natural obligada a llevar contabilidad. La industria a la que iFit pertenece consta en su mayoría de sociedades anónimas, las cuales están constituidas por dos o más personas y el capital social que se maneja dentro de la empresa les confiere derechos económicos a cada uno de los socios.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Tabla14. Proyección de ingresos

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	127	130	133	135	138
Precio	\$ 60,00	\$ 60,67	\$ 61,35	\$ 62,04	\$ 62,73
Matricula	\$ 30,00	\$ 30,34	\$ 30,68	\$ 31,02	\$ 31,37
Ventas	\$98.058,06	\$101.115,51	\$101.986,24	\$104.008,95	\$106.071,78

La planificación de los ingresos parte de la cantidad de clientes que tendrá el gimnasio, de acuerdo con la información obtenida en el análisis del cliente y de entrevistas particulares a personas involucradas en el sector deportivo, se obtuvo que el gimnasio durante su primer mes tendrá la participación de 125 personas. De acuerdo con información otorgada por la superintendencia de compañías, la empresa podrá crecer en un 2% anualmente, es decir que, al finalizar el horizonte del negocio de 5 años, la empresa tendrá un total de 138 clientes; cabe mencionar que el número de clientes nunca será estático, debido a que existen meses donde la afluencia de personas disminuye gradualmente y

aumenta de la misma forma.

Se estableció en el plan de marketing que el precio por mensualidad sería de 60 dólares y de 30 dólares la inscripción anual, este monto se determinó de tal forma que cubra los costos totales de la empresa y genere utilidad después de cada mes.

Por lo tanto, una vez establecido el parámetro de pagos y número de clientes, se obtiene la cantidad de dinero percibido por mes y año, donde en el primer año, se obtienen ingresos de \$98.058,06. Cabe mencionar que la empresa aceptara el pago con tarjeta de crédito a 3 meses plazo y se estima que el 20% de clientes paguen de esta forma.

En el caso contrario la empresa tiene costos que cubrir, en estos rubros se encuentran el pago de sueldos al personal de la empresa (entrenadores, médico y nutricionista), depreciaciones y amortizaciones de los equipos de gimnasio y licencias de software y además del pago de interés del crédito.

Finalmente, los gastos de la empresa son arriendo, adquisición de suministros de oficina, mantenimiento de equipos de gimnasio, pago de la constitución de la empresa, entre otros. El único gasto que varía es el de marketing, debido a que cada año aumenta el valor este rubro por la inflación y no siempre se invierte la misma cantidad cada año.

Tabla 15. Gastos anuales

AÑO	0	1	2	3	4	5
Suministros de oficina		\$ 600,00	\$ 621,96	\$ 644,72	\$ 668,32	\$ 692,78
Suministros limpieza		\$ 600,00	\$ 621,96	\$ 644,72	\$ 668,32	\$ 692,78
Servicios básicos		\$ 600,00	\$ 621,96	\$ 644,72	\$ 668,32	\$ 692,78

Gasto arriendo	\$ 10.800,00	\$ 11.195,28	\$ 11.605,03	\$ 12.029, 77	\$ 12.470, 06
Distribución	\$ 1.200,00	\$ 1.243,92	\$ 1.289,45	\$ 1.336,6 4	\$ 1.385,5 6
Juego de calentador del gimnasio	\$ 146,56	\$ 276,94	\$ 282,44	\$ 288,04	\$ 293,75
Servicio contables	\$ 840,00	\$ 870,74	\$ 902,61	\$ 935,65	\$ 969,89
Gastos de constitución Y OTROS	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan Marketing	\$ 5.883,00	\$ 4.912,45	\$ 5.083,39	\$ 4.890,4 9	\$ 5.317,7 1
GASTOS OPERACIONALES	\$ 21.669,56	\$ 20.365,21	\$ 21.097,09	\$ 21.485, 55	\$ 22.515, 32

Para el análisis de cuanto le restan los costos y gastos a la empresa se debe analizar en base a los márgenes bruto, operacional y neto, con el fin de identificar cual es el mayor egreso de la empresa y diseñar estrategias de economías de escala para contrarrestar a la salida de efectivo y aumentar el margen final.

Tabla 16. Márgenes

MARGEN BRUTO	71,97%	71,06%	72,53%	71,31%	71,59%
MARGEN OPERACIONAL	7,74%	15,93%	18,09%	15,92%	15,96%
MARGEN NETO	3,66%	9,89%	11,50%	10,25%	10,47%

El margen bruto analiza la resta de los costos a los ingresos y muestra cuanto del 100% queda después de cubrir los costos; en este caso es del 71,97%, es decir es el margen o efectivo con el que continua trabajando la empresa después de restar el costo por el servicio; sin embargo, el margen operacional muestra un crecimiento superior, es decir se está gastando más en sueldos, depreciaciones entre otros, por lo que al final de esta etapa el margen es de 7.74%, finalmente, el margen neto baja ligeramente (impuestos e intereses) y se llega a la conclusión que lo que más resta al ingreso de la empresa son los gastos operacionales.

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

La inversión inicial de la empresa se basa específicamente en la adquisición de máquinas de gimnasio, implementos de oficina y artículos de decoración, equipos necesarios para la apertura de gimnasio, de acuerdo a cotizaciones de equipos y estimados en la adecuación la inversión en este ámbito será de \$32.890,00.

Por otro lado, la parte de activos intangibles también entran en la parte de inversión debido a que son las licencias y servidores con los que se controlara la aplicación de la empresa, de acuerdo a estimaciones el valor oscilaría en \$600.

El capital de trabajo se calculó basándose en principios financieros del estado de flujo de efectivo y de estado de situación financiera, que de acuerdo a ambos estados la empresa carecería de efectivo durante los tres primeros meses, por tal razón el capital de trabajo inicial se basa en los gastos de los tres primeros meses, así como también los sueldos de empleados de los 2 primeros meses de la empresa, con el fin de que logre soportar deficiencia en las ventas o aumentos amplios en el valor de algún activo o suministro, cuyo valor será de \$17.659,80.

El capital está estructurado en dos frentes, el primero constituido por el capital propio que es del 70% de total de la inversión y por otra fuente que es la de crédito bancario que cubrirá el 30% de la inversión total.

Tabla 17. Estructura de capital

Propio	70,00%	35.804,86
Deuda L/P	30,00%	15.344,94

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Tabla 18. Proyección anual de estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$98.058	\$101.116	\$101.986	\$104.009	\$106.072
Costo servicio	\$27.486	\$29.268	\$28.019	\$29.842	\$30.135
UTILIDAD BRUTA	\$70.572	\$71.848	\$73.967	\$74.167	\$75.937
Gastos sueldos	\$31.463	\$33.926	\$32.965	\$34.666	\$35.042
Gastos generales	\$30.070	\$20.365	\$21.097	\$21.486	\$22.515
Gastos de depreciación	\$1.333	\$1.333	\$1.333	\$1.333	\$1.333
Gastos de amortización	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$7.586	\$16.103	\$18.452	\$16.562	\$16.926
Gastos de intereses	\$1.263	\$1.027	\$769	\$486	\$178
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$6.323	\$15.076	\$17.683	\$16.076	\$16.749
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$1.718	\$2.261	\$2.653	\$2.411	\$2.512
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$4.605	\$12.815	\$15.031	\$13.665	\$14.236
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$1.013	\$2.819	\$3.307	\$3.006	\$3.132
UTILIDAD NETA	\$3.592	\$9.995	\$11.724	\$10.658	\$11.104

La empresa durante el primer año tendrá un saldo positivo, es decir que la empresa genero suficiente activo como para contrarrestar los pasivos adquiridos debido a que los ingresos superaron a los gastos durante el año, por otro lado la empresa empieza generar mayores utilidades a partir del segundo año, y este crecimiento es superior cada año, debido a que los gastos no aumentan en la misma cantidad que los ingresos, a su vez puede deberse a las economías de escala, es decir los costos unitarios bajan a medida que más cliente adquieren el servicio.

Tabla 19. Situación anual de la empresa

ACTIVOS	51.150	51.946	59.136	67.887	75.169	82.652
Corrientes	17.660	19.910	28.552	38.757	47.493	56.429
Efectivo	17.660	18.380	26.975	37.165	45.870	54.774
Cuentas por Cobrar	-	1.530	1.578	1.591	1.623	1.655
No Corrientes	33.490	32.037	30.583	29.130	27.677	26.223
Propiedad, Planta y Equipo	32.890	32.890	32.890	32.890	32.890	32.890
Depreciación acumulada	-	1.333	2.667	4.000	5.333	6.667
Intangibles	600	600	600	600	600	600
Amortización acumulada	-	120	240	360	480	600
PASIVOS	15.345	13.679	10.873	7.900	4.524	903
Corrientes	-	884	865	936	888	903
Sueldos por pagar	-	612	612	612	612	612
Impuestos por pagar	-	272	253	325	277	291
No Corrientes	15.345	12.795	10.008	6.963	3.636	-
Deuda a largo plazo	15.345	12.795	10.008	6.963	3.636	-
PATRIMONIO	35.805	38.267	48.263	59.987	70.645	81.750
Capital	35.805	35.805	35.805	35.805	35.805	35.805
Utilidades retenidas	-	2.462	12.458	24.182	34.840	45.945
COMPROBACION	-	-	-	-	-	-

Los activos corrientes de la empresa durante el primer y segundo año alcanzan a cubrir los pasivos corrientes de la empresa, es decir que las ventas y cuentas por cobrar por tarjetas de crédito fue superior que el pago de intereses; por lo que las utilidades retenidas son positivas, es más, después del año 1 la empresa aumenta la cantidad de utilidades, esto puede deberse a que los activos aumentaron su eficiencia por producir dinero, y este efectivo se invirtió en el pago de deuda y adquisición de nuevos activos que posteriormente generarían capital.

Tabla 20. Flujo de efectivo anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 7.659,80	\$ 720,04	\$8.594,80	\$ 9.037,85	\$ 8.704,52	\$ 8.904,37
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		\$17.659,80	\$18.379,84	\$26.974,63	\$ 36.012,48	\$ 44.717,00

TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO							\$
	80	84	4,63	48	0	7	
	\$17.659,	\$18.379,	\$26.97	\$36.012,	\$44.717,0	53.621,3	

El flujo de efectivo trata de mostrar cual fue la cantidad de efectivo que genero la empresa, con cuanto inicio y cuál fue el efectivo restante una vez finalizado el periodo, esto a través de la resta de los pasivos corrientes al activo corriente de la empresa, de acuerdo a la tabla la empresa durante el primer año aumento su efectivo del inicial. Posteriormente se comienza a generar mayor efectivo con la cual la empresa no necesita de otros ingresos como es de la deuda, más bien se independiza y funciona con el capital generado por la empresa.

El flujo de caja en cambio analiza el origen y uso del efectivo, es decir que activos en particular generan mayor cantidad de efectivo y este efectivo en que se invirtió, si fue en nuevos equipos, pago de deuda, entre otros. De forma similar al flujo de efectivo, la empresa tiene flujos de caja positivos debido a que la empresa supero en ingresos a los gastos de depreciación, amortización, impuestos en intereses.

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

Tabla 21. Flujo de caja del inversionista anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (35.804,86)	\$ 20.333,72	\$ 12.728,42	\$ 11.839,19	\$ 12.894,91	\$ 2.733,00

El flujo de caja del inversionista mide la rentabilidad del negocio para las personas que aportaron parte del capital inicial, especificada en la estructura de capital, en este caso se maneja la deuda en lugar del aporte de inversión de fondos propios y a esta se le resta el pago de intereses, impuestos y depreciaciones a la utilidad percibida por la empresa. De acuerdo a la tabla todos

los años la empresa genera suficientes ingresos como para favorecer la adquisición de nuevos activos y que estos generen mayor efectivo en beneficio de los inversionistas.

Por otro lado, el cálculo de tasa de descuento busca ajustar los flujos de caja del proyecto, con el fin de reducir el flujo mediante restas de impuestos, riesgos país, beta de la industria, entre otras.

Tabla 22. Cálculo de la tasa de descuento

RAZON DEUDA / CAPITAL	42,86%
IMPUESTOS	22,50%
INFLACIÓN	1,12%
TASA LIBRE RIESGO US TREASURIES 5Y	2,07%
RIESGO PAÍS	6,58%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	1,05
BETA APALANCADA	1,40
RETORNO DEL MERCADO	11,67%
COSTO DE CAPITAL	15,50%
COSTO DE DEUDA	8,90%
WACC	12,92%

La tasa de descuento del proyecto es de 12,92 que es la tasa mínima que se puede exigir al proyecto y se obtuvo comprando aspectos de la empresa como es el costo de deuda y capital y también valores de la industria.

La tasa de descuento es de relevante importancia, ya que se la compara con la TIR del negocio y si esta es superior, se acepta la viabilidad financiera del negocio; en este caso si se acepta porque la TIR del negocio fue de 20.22%. La TIR se mediante los flujos de caja. EL VAN de la empresa en cambio se obtuvo comparando los flujos de caja con la tasa de descuento obtenida, restando la inversión inicial, dada la primicia el VAN obtenido es de \$ 7.920,50, es decir que trasladado a valor actual es la ganancia después de 5 años, en el caso del VAN del inversionista es menor al igual que la TIR debido a que desde el punto de

vista de deuda, el proyecto es menos rentable. Adicionalmente la TIR se compra con el costo de capital y si la TIR es superior a este, el negocio es financieramente rentable.

7.5 Índices financieros

Tabla 23. Índices financieros

LIQUIDEZ	1	2	3	4	5
Razón corriente	3,80	5,44	8,59	16,62	91,54
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento activo	26%	18%	12%	6%	1%
RENTABILIDAD					
Margen de utilidad	4%	10%	11%	10%	10%
Rentabilidad sobre Activo	7%	17%	17%	14%	13%
Rentabilidad sobre patrimonio	9%	21%	20%	15%	14%

El índice de activos corrientes mide la capacidad de los activos para generar efectivo en periodos cortos, de acuerdo al análisis de la empresa, en el año 1 es positivo y bajo, es relevante debido a que la empresa mantiene un equilibrio entre los pasivos y activos, mientras que este va aumentando en los siguientes años debido a la acumulación de efectivo o adquisiciones en nuevos activos, sin embargo mantener un índice muy elevado es negativo debido a que la empresa se mantiene por si sola y en casos nocivos del mercado este efectivo puede resultar insuficiente para contrarrestarlo.

En este caso se compran los pasivos con los activos, es decir mide que tanto la empresa necesita de la deuda para incrementar el valor de sus activos o la productividad de los mismos, en el caso de que este índice sea negativo es que la empresa no necesita de deuda para financiar los activos de la empresa,

mientras que si este es alto, significa que la empresa necesita si o si del efectivo de la deuda. En este caso la empresa empieza con un porcentaje del 26% es decir que la empresa está totalmente dependiente de la deuda, mientras que la finalizar el quinto año está bajo al 1 %, es decir que la empresa no necesita del dinero de la deuda y subsiste de los activos corrientes de la misma.

El margen de utilidad mide cuanto una empresa gana por cada dólar en ventas, de acuerdo con la utilidad neta comprándola con los ingresos de cada año. En el cuadro se observa que durante el primer año fue del 4% es decir que este fue el beneficio por cada dólar en venta. El ROA en cambio mide la rentabilidad sobre los activos, es decir, que mide los beneficios obtenidos por cada unidad invertida en activos, analizando que tan efectivo le resulta a la empresa invertir en un determinado activo corriente, durante el primer año este margen es de 7% y con el paso de los años este aumenta hasta el 13% es decir que por cada unidad invertida se obtiene de beneficio del activo el 13%, esto quiere decir que los activos incrementaron su capacidad de generar efectivo, tanto así que los activos son eficientes para contrarrestar la deuda. El rendimiento sobre el patrimonio analiza de forma similar que el ROA, pero aquí se analiza el beneficio obtenido por unidad invertida en patrimonio, es decir que tan rentable es invertir en determinado negocio o sector, en este caso el margen es muy similar al ROA, solamente que aquí cambia durante los años 2, 3 y 4 esto puede deberse a que durante estos años se generó una mayor cantidad de efectivo y utilidades en comparación al año 1 y 5 donde este margen decreció y puede deberse a que las utilidades bajaron por menores ventas o aumento de gastos o costos del producto.

Por lo tanto, podemos concluir que el iFit es un proyecto viable, el cual genera ganancias en el corto y largo plazo, con una proyección financiera creciente y rentable, por lo que se puede invertir en él.

8. Conclusiones

- Dentro del territorio ecuatoriano el deporte ha tenido una mayor participación dentro de la ciudadanía, el apoyo gubernamental para la difusión y práctica de este ha sido importante ya que se han creado organismos de control y leyes las cuales ayudan a regular estas actividades. La Inclusividad en el país ha tomado fuerza gracias al gobierno actual y sus políticas de incluir y no discriminar personas por cualquier motivo de trabajos o actividades sociales. Por otro lado, la línea fitness en el país tiene una gran acogida, gran parte de la población lo está practicando por tener beneficios en su salud y en su apariencia física. La razón del negocio es conjugar el deporte con la Inclusividad y realizar un espacio en donde se fomente la práctica deportiva sin discriminar a cierta población por tener diferentes capacidades motrices o motoras y llegar a ser reconocidos por la labor de formar atletas y personas responsables, consientes y comprometidas con el crecimiento de la sociedad.
- Se realizó el análisis del consumidor con varios métodos investigativos, análisis cuantitativo y cualitativo, los cuales dentro de las entrevistas nos dan a conocer, la percepción que tienen las personas sobre los centros de entrenamiento en este caso gimnasios, así como los beneficios que tiene el realizar actividad física en estos centros tanto en la parte física como en lo emocional y psicológico. De la misma manera se realizaron encuestas, las cuales fueron diseñadas para entender al consumidor de gimnasios y observar cuáles son sus preferencias al momento de adquirir este servicio, los horarios y cuál es el monto de dinero que están dispuestos a invertir en esta actividad. El grupo focal aportó con la investigación al dar a conocer opiniones sobre la situación del deporte ecuatoriano, apoyo y organización, temas de Inclusividad y de igual manera gustos y preferencia. De las investigaciones el 100% de los participantes muestran estar de acuerdo con la creación de un centro de acondicionamiento físico inclusivo del cual serian participes.

- La oportunidad de negocio que tiene el centro dentro de la industria es alta ya que no existe en el país un gimnasio que brinde servicios inclusivos de entrenamiento y es un gran diferenciador de la competencia. Es por esto que la estrategia general de marketing será la diferenciación, a su vez la propuesta de valor será de más por lo mismo debido a que el precio a pagar por el consumidor será de igual valor que los de la competencia, pero se dará un servicio personalizado e inclusivo. Dentro de la mezcla de marketing el producto está dado por su nombre de marca como iFit (inclusive fitness) el cual brindará servicios personalizados, nutrición y medicina a sus clientes; el precio, está establecido en el rango de la competencia que son 60 dólares mensuales más el pago de una membresía anual de 30 dólares, la estrategia a utilizar será de alineamiento de precio; distribución, iFit se manejará con una distribución directa esto quiere decir que la venta será directa desde el centro con el cliente, su ubicación geográfica es ideal ya que dentro del sector de la AV. 12 de octubre se encuentran centros universitarios, residenciales y corporativos; promoción, esta será destacada dentro de eventos en donde haya asistencia masiva de deportistas los cuales gusten de estas actividades, en ferias y recintos inclusivos así como por redes sociales, pagina web, revistas y medios ATL y BTL.
- Se diseñó la propuesta organizacional de la empresa la cual consta de misión y visión con las cuales se puede tener un mejor manejo de la empresa, seguido de esto el plan operativo que permite conocer cómo se adquiere el servicio y los procedimientos que los consumidores y funcionarios del centro deben seguir para llegar a la satisfacción de necesidades del consumidor. La estructura organizacional de la empresa será jerárquica la cual ayudará a tener control de las actividades y procesos por departamentos, de este modo será más efectiva la comunicación y realización de actividades correspondientes a la empresa.
- Como última conclusión, se determina que el proyecto cumple con las condiciones financieras necesarias para obtener una rentabilidad positiva, ya que de acuerdo al análisis de flujo de caja y la obtención de la tasa de

descuento, se obtuvieron la tasa interna de retorno (20,22%) y el valor neto actual (\$ 7.920,50) los cuales mostraron que la inversión del negocio era recuperable y atractivo para la inversión de nuevos socios. Por otro lado, los índices financieros muestran la liquidez corriente que tendrá la empresa, es decir que la empresa podrá mantenerse sin deuda y sin necesidad de dinero de un tercero. Adicionalmente se determina que el negocio es viable por que la TIR es mayor que la tasa de descuento.

Referencias

- Angulo, S. (25 de Octubre de 2016). Necesidades del Ecuador del 2017 suman USD 5300 millones. *El Comercio*.
- Asamblea. (2010). *Ley del deporte, educación física y recreación*. Quito.
- BCE. (2016). *Producto Interno Bruto*. Quito.
- BCE. (2017). *Precio del petroleo*. Quito.
- Byron Villacis. (2009). Costumbre y Prácticas deportivas en la población ecuatoriana. *INEC*.
- Cifras, E. e. (2017). *Ecuador cierra el 2016 con una inflació*
- CONADIS. (2017). Estadística y análisis de datos de personas con discapacidad registradas. *Ministerio de Salud Pública*.
- Deporte, M. d. (2016). Plan de alto rendimiento beneficiará a 312 deportistas. *Ministerio del deporte*.
- Economista, E. (2012). Las 10 mejores apps para decirle adiós al entrenador personal. *El Economista*.
- Enriquez, C. (1 de Junio de 2015). El boom deportivo impulsa a los negocios. *El comercio*.
- INEC. (2009). *Costumbres y Prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Quito: Talleres Gráficos del INEC.
- INEC. (2013). *Tecnologías de la información y comunicaciones*. Quito.
- Marcos, A. (4 de abril de 2015). 8 cosas que diferencian a los gimnasios 'low cost' del resto. *El país*.

Negocios, R. (20 de Octubre de 2010). El ecuatoriano gasta entre USD 35 y 150 al mes en cuidado personal. *El Comercio*.

Papaz, K. (2011). Herramientas básicas para reconocer las diferencias, eliminar barreras y fortalecer la familia. *Inclusion Social*.

n del 1,12%. Quito.

Papaz, K. (2011). Herramientas básicas para reconocer las diferencias, eliminar barreras y fortalecer la familia.

Pellat, M. A. (2016). Alcances de Internet en el mundo. *Healy Times*.

Pichincha, G. d. (2016). *escuelas Deportivas*. Quito.

SRI. (2017). *Impuestos*. Quito.

supercias. (2017). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/resolucionesyextractos/>

Telegrafo, E. (02 de Diciembre de 2011). Banco del Estado destinará fondos para concluir proyectos del Ministerio del Deporte. *El Telegrafo*.

Toscano, W. (2008). ACTIVIDAD FISICA Y CALIDAD DE VIDA. *UNLAM*.

UNICEF. (2014). *desarrollo para el deporte*.

Anexos

Anexo 1 Guía de entrevista Andrés Borja

Señor Andrés Borja, Mr Ecuador por cinco años, campeón sudamericano y atleta de alto rendimiento en físico culturismo.

Estructura de la entrevista

1. Existe un alto grado de sedentarismo en personas con discapacidad física ¿Cuáles cree que son los factores para que se de este fenómeno?
2. ¿Considera usted que existe exclusión dentro del deporte diario a personas con algún tipo de discapacidad física?
3. Cree usted que el gobierno ha dado más apoyo al deporte paralímpico con infraestructura adecuada para un buen desarrollo del mismo.
4. ¿Existe actualmente un centro de musculación para que los atletas paralímpicos y con discapacidad física realicen una preparación adecuada dentro de la parte física?
5. ¿Existe apoyo de empresas privadas a la gestión del deporte paralímpico? ¿Cuáles son estas?
6. Cree usted que un gimnasio inclusivo para personas con cierto tipo de discapacidad física tenga una buena acogida entre la población?

Anexo 2 Guía de entrevista Eduardo León Rojas

Señor Eduardo León Rojas Entrenador de gimnasio, atleta de alto rendimiento con la selección de Ecuador, campeón nacional, sudamericano, panamericano y mundial en levantamiento de potencia, poseedor record mundial y nacional en su categoría.

Estructura de la entrevista

1. ¿Cuál es el factor principal por el que un gimnasio brinda sus servicios?
2. ¿Cuáles son las edades en las que las personas asisten con más frecuencia al gimnasio?
3. ¿Qué género predomina en el gimnasio y por qué cree usted que se da esto?
4. ¿Qué es lo que busca una persona al entrar al gimnasio?
5. ¿Cuáles son los beneficios de realizar actividad física dentro de un gimnasio?
6. ¿Cuál es el factor que debería implementar un gimnasio para agrandar su cuota de mercado según su perspectiva?
7. Cree usted que un gimnasio inclusivo para personas con cierto tipo de discapacidad física tenga una buena acogida entre los consumidores del fitness por qué?

Anexo 3

Guía grupo de enfoque

- **Bienvenida**
- **Introducción**
 - Se realiza la explicación del tema a tratarse y se da las pautas para el inicio del grupo focal.
 - Se dan las reglas de participación a los asistentes.
 - Se realiza la presentación de los participantes, seguido del inicio de las preguntas.
- **Tema 1.- motivación de los asistentes para inscribirse al gimnasio.**
- **Tema 2.- gustos y preferencias de los asistentes hacia los centros deportivos.**
- **Tema 3.- percepción de los participantes hacia el apoyo al deporte ecuatoriano por parte de empresas privadas y públicas.**
- **Tema 4.- Inclusividad en temas físicos, deportivos y sociales**
- **Tema 5.- equipos de gimnasio y espacios para la práctica del acondicionamiento físico.**

Anexo 4

Modelo de encuesta

Esta encuesta está enfocada en conocer los gustos, preferencias y percepciones que tienen los consumidores y clientes de gimnasios.

1. Genero
2. Edad
3. ¿Conoce usted los beneficios del entrenamiento en gimnasios?
4. ¿Asiste o ha asistido a un gimnasio? (si su respuesta es no ha finalizado la encuesta)
5. ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio?
6. ¿En qué horas del día prefiere ir usted al gimnasio?
7. ¿Cuáles son las razones por las que decidió ingresar al gimnasio?

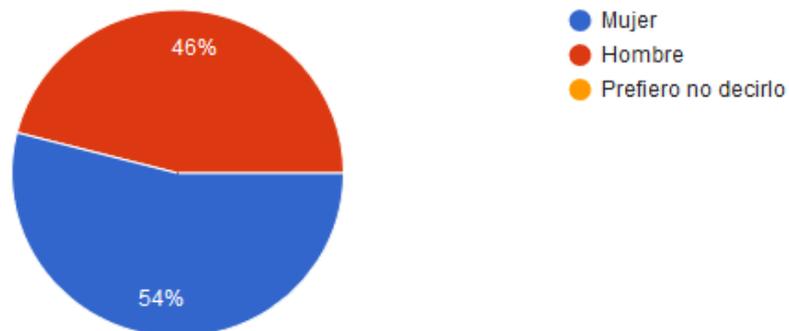
8. ¿Cuáles son los aspectos que toma en consideración para inscribirse a un gimnasio? Seleccione 5.
9. ¿El gimnasio al que asiste o ha asistido brinda algún tipo de servicio inclusivo a personas con discapacidad física?
10. ¿Cuáles cree que son los factores por los que una persona con discapacidad física no asiste a un gimnasio? Seleccione 3
11. ¿Consideraría asistir a un gimnasio en el cual se incluya a personas con cierto tipo de discapacidad física?
12. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para asistir a un gimnasio inclusivo en donde encuentre un servicio de calidad y excelentes instalaciones?
13. ¿Por cuales medios le gustaría enterarse y recibir promociones y publicidad del gimnasio?

Anexo 5

Gráficas y tabulaciones encuesta

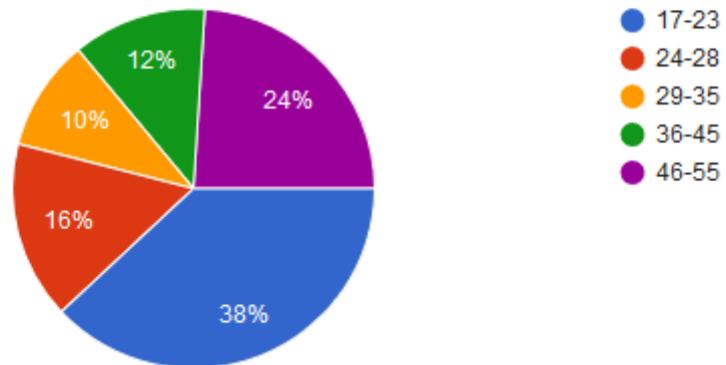
Genero

50 respuestas



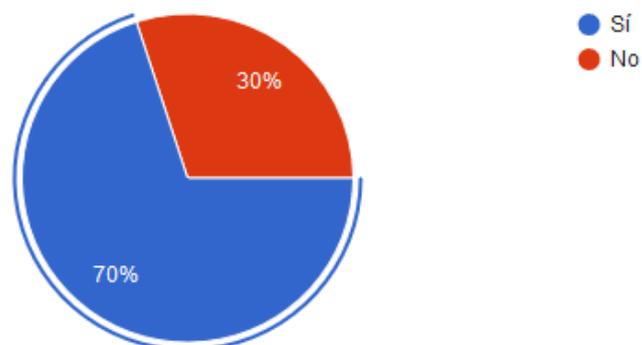
Edad

50 respuestas



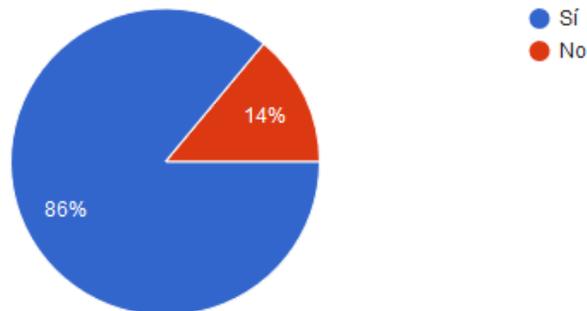
1. ¿Conoce usted los beneficios del entrenamiento en gimnasios?

50 respuestas



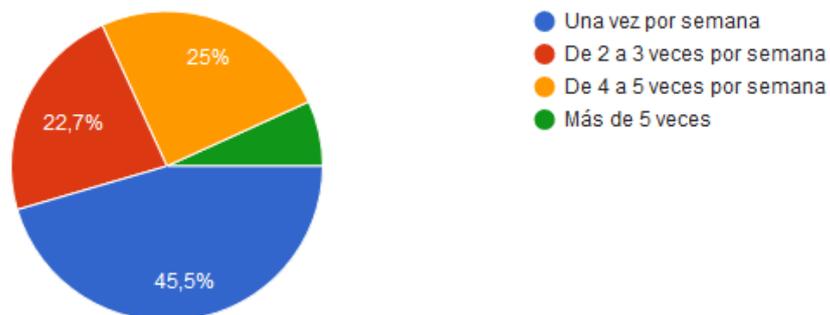
2.¿Asiste o ha asistido a un gimnasio? (si su respuesta es no ha finalizado la encuesta)

50 respuestas



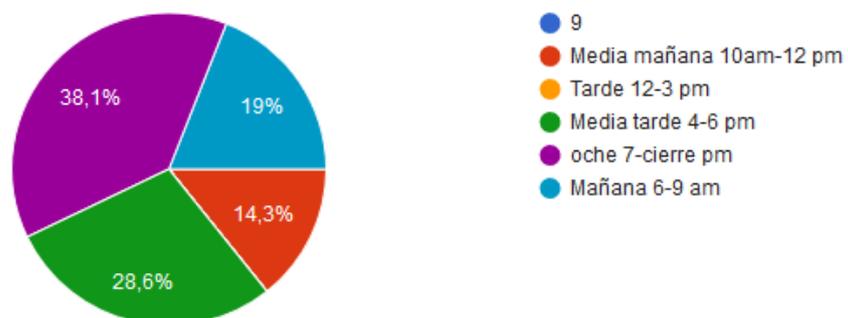
¿Con que frecuencia asiste al gimnasio?

44 respuestas



¿En qué horas del día prefiere ir usted al gimnasio?

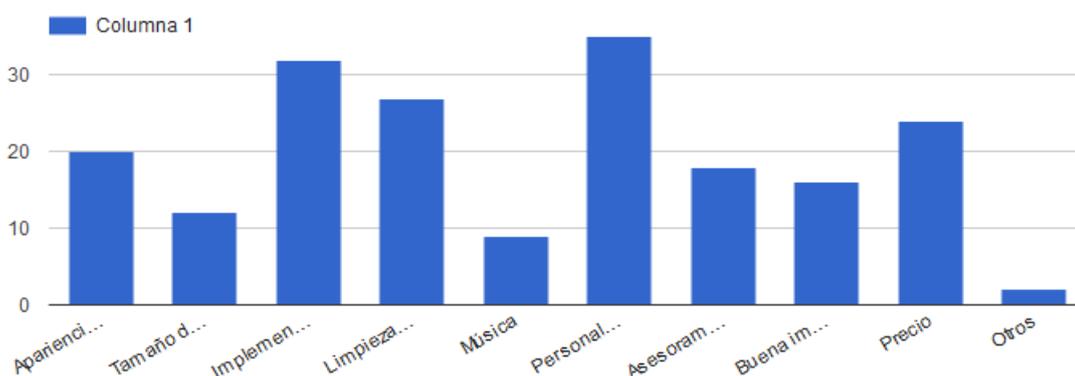
42 respuestas



5. ¿Cuáles son las razones por las que decidió ingresar al gimnasio?

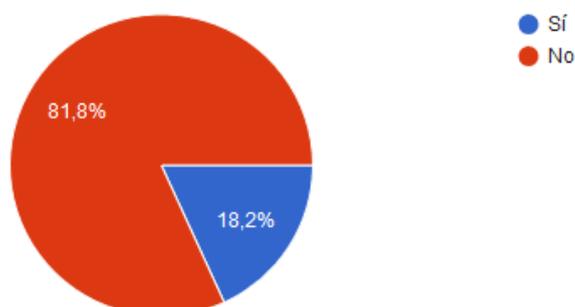


6. ¿Cuáles son los aspectos que toma en consideración para inscribirse a un gimnasio? Seleccione 5.

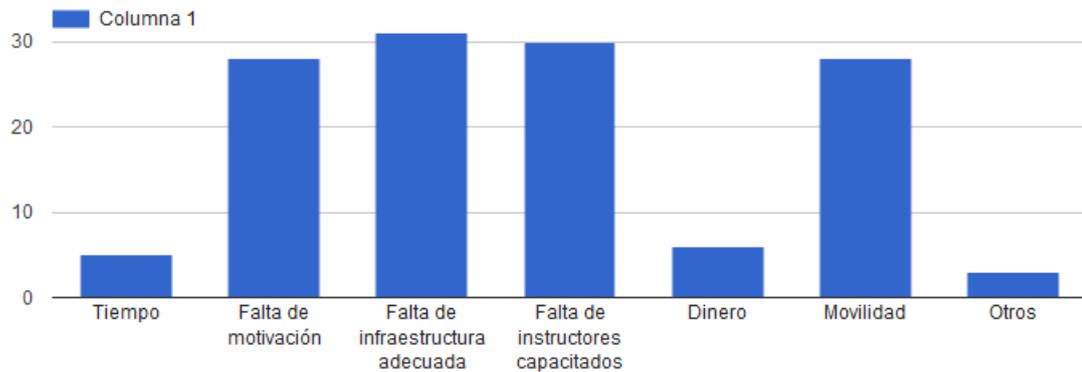


7. ¿El gimnasio al que asiste o ha asistido brinda algún tipo de servicio inclusivo a personas con discapacidad física?

44 respuestas

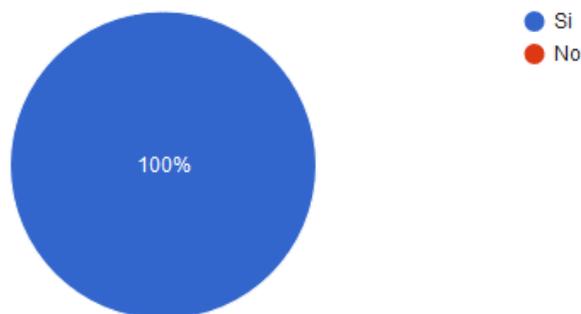


¿Cuáles cree que son los factores por los que una persona con discapacidad física no asiste a un gimnasio? Seleccione 3



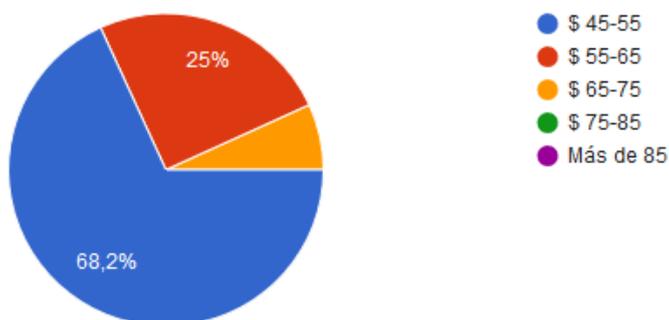
9. ¿Consideraría asistir a un gimnasio en el cual se incluya a personas con cierto tipo de discapacidad física?

45 respuestas

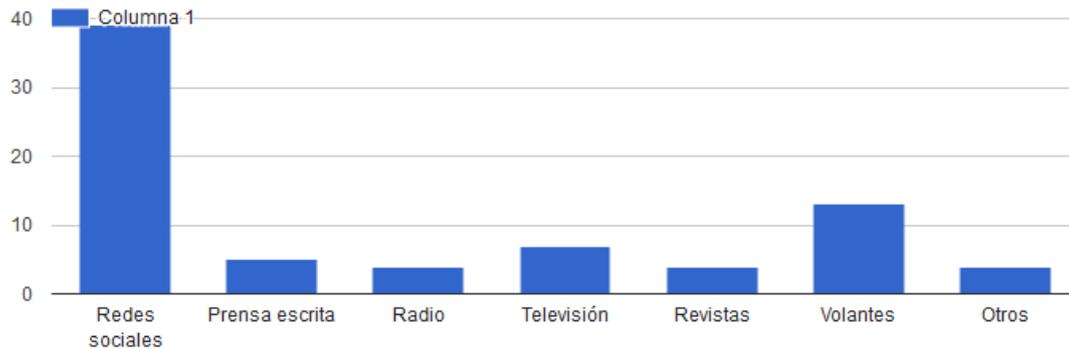


10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para asistir a un gimnasio inclusivo en donde encuentre un servicio de calidad y excelentes instalaciones?

44 respuestas



11. ¿Por cuales medios le gustaría enterarse y recibir promociones y publicidad del gimnasio?



Anexo 6

Ingreso anual ifit

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	127	130	133	135	138
Precio	\$ 60,00	\$ 60,67	\$ 61,35	\$ 62,04	\$ 62,73
Matricula	\$ 30,00	\$ 30,34	\$ 30,68	\$ 31,02	\$ 31,37
Ventas	\$98.058,06	\$101.115,51	\$101.986,24	\$104.008,95	\$106.071,78

Anexo 7

Gastos generales

<u>DATOS</u>		3,66%
	\$	
Suministros de oficina	50,00	mensuales
	\$	
Suministros limpieza	50,00	mensuales
	\$	
Servicios básicos	50,00	mensuales
	\$	
Gasto arriendo	900,00	mensuales
	\$	
Distribución	100,00	mensuales
	\$	
Juego de calentador del gimnasio	30,00	por alumno
	\$	
Servicio contables	70,00	mensuales
	\$	
Gastos de constitución Y OTROS	1.000,00	un solo pago

Anexo 8

Gastos de promoción

AÑOS	0	1	2	3	4	5
PROMOCIONES						
PROMOCION del 10%		\$ 1.650,00	\$ 1.701,57	\$ 1.789,56	\$ 1.845,49	\$ 1.903,17
PROMOCION DEL 50%		\$ 2.205,00	\$ 1.160,16	\$ 1.220,15	\$ 1.258,29	\$ 1.297,62
FUERZA DE VENTAS						
Fuerza de ventas	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 8.494,08	\$ 8.589,21	\$ 8.685,41	\$ 8.782,69
RELACIONES PUBLICAS						
Charlas		\$ 300,00	\$ 303,36	\$ 306,76	\$ 310,19	\$ 313,67
Exposiciones		\$ 400,00	\$ 404,48	\$ 409,01	\$ 413,59	\$ 418,22
PUBLICIDAD						
Revistas	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 303,36	\$ 306,76	-	\$ 310,19

	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Redes sociales	1.056,00	528,00	533,91	539,89	545,94	552,05
MARKETING DIRECTO						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
CRM	500,00	505,60	511,26	516,99	522,78	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL	2.356,00	5.883,00	4.912,45	5.083,39	4.890,49	5.317,71

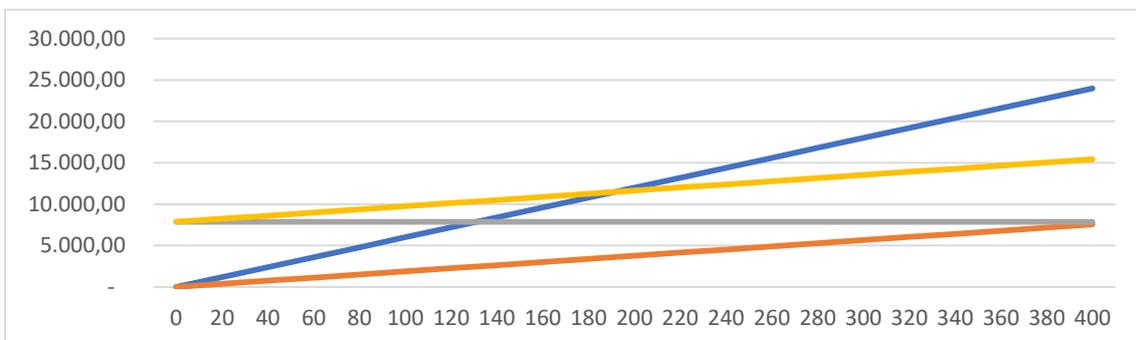
Anexo 9

Costo proceso de atención

ITEM	Costo
Vendedor	\$700,00
Materiales de oficina	
Computadoras	\$3.600,00
Impresora	\$250,00
Escritorio	\$2.340,00
Sillas	\$2.400,00
Material impreso	\$103,66
Base de datos	\$600,00
Total	\$9.993,66

Anexo 10

Grafico punto de equilibrio



Anexo 11

Estado de resultados anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$98.058	\$101.116	\$101.986	\$104.009	\$106.072
Costo servicio	\$27.486	\$29.268	\$28.019	\$29.842	\$30.135
UTILIDAD BRUTA	\$70.572	\$71.848	\$73.967	\$74.167	\$75.937
Gastos sueldos	\$31.463	\$33.926	\$32.965	\$34.666	\$35.042
Gastos generales	\$30.070	\$20.365	\$21.097	\$21.486	\$22.515
Gastos de depreciación	\$1.333	\$1.333	\$1.333	\$1.333	\$1.333
Gastos de amortización	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$7.586	\$16.103	\$18.452	\$16.562	\$16.926
Gastos de intereses	\$1.263	\$1.027	\$769	\$486	\$178
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$6.323	\$15.076	\$17.683	\$16.076	\$16.749
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$1.718	\$2.261	\$2.653	\$2.411	\$2.512
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$4.605	\$12.815	\$15.031	\$13.665	\$14.236
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$1.013	\$2.819	\$3.307	\$3.006	\$3.132
UTILIDAD NETA	\$3.592	\$9.995	\$11.724	\$10.658	\$11.104

MARGEN BRUTO	71,97%	71,06%	72,53%	71,31%	71,59%
MARGEN OPERACIONAL	7,74%	15,93%	18,09%	15,92%	15,96%
MARGEN NETO	3,66%	9,89%	11,50%	10,25%	10,47%

Anexo 12

Flujo del proyecto y flujo del inversionista

FLUJO DEL PROYECTO CRITERIOS DE VALUACIÓN	
VAN	\$ 7.920,50
TIR	20,22%
RECUPERACIÓN	2,69 años
INDICE DE RENTABILIDAD	1,15

**FLUJO DEL INVERSIONISTA
CRITERIOS DE VALUACIÓN**

		\$	
VAN	4.196,53		
TIR	21,81%		
RECUPERACIÓN	2,46	años	
INDICE DE RENTABILIDAD	1,17		

