



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO FÍSICO MENTAL PARA DEPORTISTAS
PROFESIONALES Y AMATEURS

AUTOR

ERIKA NICOLE RUEDA ROMERO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO FÍSICO MENTAL PARA DEPORTISTAS
PROFESIONALES Y AMATEURS

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

PROFESOR GUÍA

Sara Moro Lopez-Menchero

AUTOR

ERIKA NICOLE RUEDA ROMERO

AÑO

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Sara Moro López-Menchero

175692796-6

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

Herman Spitzer

175341939-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Erika Nicole Rueda Romero

172437478-8

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a mis papás que han sido siempre un apoyo incondicional durante todo mi proceso estudiantil. También, quisiera agradecer a mi pareja, amigos y profesores que estuvieron constantemente iluminando mi camino para culminar mi carrera universitaria.

De todo corazón, gracias a todos los que fueron parte del proceso.

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo a mi papá y mamá que me han apoyado desde siempre. Agradezco a ambos ya que me motivan a crecer y a mejorar constantemente. Además, dedico este trabajo a quien me apoyó durante todo el proceso

RESUMEN

El proyecto tiene como objetivo determinar la viabilidad social y económica del emprendimiento de un centro de entrenamiento físico mental para deportistas profesionales y amateur en Quito, Ecuador.

La investigación inició con herramientas del análisis de entornos como el análisis PEST y las fuerzas de PORTER, brindando un contexto de la industria de gimnasios actual (R9311.02). Además, se utilizaron métodos cualitativos (entrevistas a expertos, grupo focal) y cuantitativos (encuestas) para conocer las necesidades y comportamiento del mercado objetivo.

Tras el análisis anterior se encontró una oportunidad de mercado basada en la falta de oferta de un entrenamiento integral en el mercado deportivo, y a la importancia que sugieren los deportistas al entrenamiento mental. Dada la necesidad del deportista de mantener un fortalecimiento mental como físico, surge el centro de entrenamiento *Improve Sport Tech*. El centro ofrece una variedad de técnicas avanzadas como Tapping, Programación Neurolingüística, Fulmindness y ejercicios físico-cognitivos, con el fin de que el deportista se libere de sus limitaciones mentales y alcance nuevas fronteras. Siendo un servicio totalmente innovador en el mercado ecuatoriano, se plantea una estrategia general de marketing de diferenciación. Además, se plantean estrategias para la mezcla de marketing, que incluyen la promoción, canal de distribución, etc. En cuanto a la estructura organizacional, se analizó la industria y se determinó un organigrama y su funcionamiento para brindar el mejor servicio. Finalmente, se realizó un análisis financiero el cual demostró a través de indicadores financieros de apalancamiento, actividad, liquidez y rentabilidad que el negocio es totalmente viable.

En conclusión, el mercado ecuatoriano de gimnasios ha ido creciendo gradualmente durante la última década; sin embargo, existe una latente oportunidad de negocio dada la falta de oferta de servicios que ofrezcan un entrenamiento integral con técnicas físico-cognitivas para el desarrollo total del deportista.

ABSTRACT

The objective of the project is to determine the social and economic viability of a mental and physical training center for professional and amateur athletes in Quito, Ecuador.

The research started with a background analysis, such as the PEST analysis and the PORTER forces, providing a context for the real gym industry (R9311.02). In addition, qualitative methods (interviews with experts, focus group) and quantitative methods (surveys) were used to determine the needs and behavior of the target market.

After the previous analysis, we found a market opportunity based on the lack of a complete training in the sports market, and the importance that athletes pose to mental training. Given the need of the athlete to maintain mental training as well as physical, originates the training center *"Improve Sport Tech"*. The center offers a variety of advanced techniques such as *"Tapping"*, Neurolinguistic Programming, *"Fulmindness"* and physical cognitive exercises, in order to free the athlete from mental limitations and reach new frontiers. Being a totally innovative service in the ecuadorian market, a general strategy of differentiation marketing is proposed. In addition, strategies for the marketing mix are proposed, which include promotion, distribution channel, etc. Regarding the organizational structure, the industry was analyzed and an organizational chart and its operation was determined to provide the best service possible. Finally, a financial analysis was carried out which showed through financial indicators of leverage, activity, liquidity and profitability that the business is totally viable.

In conclusion, the ecuadorian market of gymnasiums has been growing gradually during the last decade; However, there is business opportunity given by the lack of offer of services that offer comprehensive training with physical-cognitive techniques for the total development of the athlete.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	7
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	14
Investigación Cualitativa.....	14
Investigación Cuantitativa	18
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	21
5 PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing	24
5.1.1 Mercado Objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de Marketing	27
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1. Misión:	38
6.1.2. Visión:.....	38
6.1.3. Objetivos de la organización:	38
6.2 Plan de Operaciones	39
6.2.1 Cadena de valor	39
6.2.2 Mapa de procesos.....	40

6.2.3 Flujo de caja	40
6.3 Estructura Organizacional	42
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.1.1. Ingresos	47
7.1.2. Costos	47
7.1.3. Gastos	48
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	48
7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo	48
7.2.2. Estructura de capital	49
7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujos de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1. Proyección del estado de resultados	49
7.3.2. Proyección del estado de situación financiera	50
7.3.3. Proyección del estado de flujo de efectivo	50
7.3.4. Proyección del estado de flujo de caja	50
7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista	51
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento	51
7.4.3. Criterios de valoración	51
7.5. Índices Financieros	52
Razón de apalancamiento:	52
Razón de actividad:	52
Razón de rentabilidad:	52
Razón de liquidez:	53
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
Referencias:	56
Anexos	62

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Deportistas de todo el mundo de diferentes disciplinas opinan que el 90% de su éxito se debe a su preparación mental (Srebro, R., 2009). Además, según el mismo autor, no existen muchas diferencias entre los deportistas profesionales y los de otras categorías, “...*todos tienen talento, destreza profesional y están entrenados físicamente...*” la única diferencia está marcada por su nivel de aptitud mental y la fortaleza interna que éstos poseen. Es por esto que existe una necesidad latente de cambiar el enfoque del entrenamiento que los deportistas élite mantienen por medio de una propuesta que combina el entrenamiento físico y la preparación mental.

La mayoría de deportistas y equipos dedican su tiempo al acondicionamiento físico. Sin embargo, para lograr un óptimo desempeño deberían dedicar más tiempo a desarrollar sus destrezas mentales (Srebro, R., 2009). Por lo mismo, es momento de utilizar diferentes técnicas mentales con el objetivo de que los deportistas élite potencien sus resultados mediante un trabajo direccionado, ya que no existe una propuesta similar en el mercado a pesar de su clara importancia.

Como dice Rafi Srebro en su libro “Ganar con la cabeza”, sin una preparación mental adecuada cuando las cosas se pongan difíciles en el partido, la autoconfianza desaparecerá (2009). Por lo tanto, la importancia que los deportistas y entrenadores están dando a la preparación mental y al entrenamiento de habilidades cognitivas es cada vez mayor (Suárez, A. M. G., 2003).

Según resultados de investigaciones aplicadas a atletas de distintas disciplinas se ha determinado que “*el entrenamiento específico de las capacidades cognoscitivas es más eficaz para el desarrollo de las mismas que el entrenamiento tradicional basado en el desarrollo de las capacidades físicas y técnicas*” (Bortoli, R. D., Bortoli, A. L. D., & Márquez, S., 2002). Debido a esto, este proyecto busca brindar al deportista un modelo de entrenamiento integral

para fortalecer su parte física y mental por medio de técnicas mentales y actividades cognitivas para así lograr el óptimo rendimiento deportivo.

En la actualidad, cada vez existen más centros que brindan un entrenamiento integral para el deportista. El centro Ácumen es un ejemplo claro de la propagación de esta tendencia. La necesidad latente de un entrenamiento integrador ha generado un gran éxito y acogida de su programa que brinda entrenamiento físico mental. Además, este sistema se comenzó a desarrollar hace dos décadas en países como Inglaterra, Estados Unidos, Australia, España, Argentina y otros en donde se han obtenido excelentes resultados. (Mercado Fitness, 2007)

El programa del plan de negocios plantea brindar un entrenamiento integrador que involucra técnicas de concentración como el Mindfulness que se lo asocia con “... *alerta relajada, consciencia pura, visión clara, visión cabal, o simplemente, meditación*” (Mañas, I. (2009), además de otras herramientas avanzadas para lograr el éxito de una manera más eficaz.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios para analizar la viabilidad de la creación de un centro de entrenamiento físico mental para deportistas profesionales y amateur.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar los factores externos relevantes y las fuerzas de Porter para analizar la industria.
- Identificar el mercado meta para el tipo de negocio propuesto.
- Detallar la oportunidad de negocio dentro del mercado ecuatoriano.
- Definir la propuesta de valor y mezcla de marketing apropiada para llevar a cabo el proyecto de una manera exitosa.
- Plantear la estructura organizacional además de la misión y visión de la empresa.
- Analizar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios propuesto por medio de una evaluación financiera

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

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

Análisis político y legal

Dentro del ámbito político Ecuador se ha presentado como un país inestable. El país tuvo siete presidentes en un periodo de diez años (1996-2006) y muchos de estos constantes cambios representaron repercusiones negativas para el país. Sin embargo, desde el 2006 Rafael Correa asume el poder bajo su movimiento Alianza País y se convierte en el presidente más duradero del territorio ecuatoriano (Polga-Hecimovich, J., 2013). El nuevo movimiento da paso a cambios de estructura, surge una nueva asamblea y el poder se divide en cinco pilares los cuales son el poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y Transparencia y control social. Además, la ideología del partido se identifica con el socialismo del siglo 21, lo cual hace que la mayoría de sus acciones busquen una justicia social y la mejora de la calidad de vida de las mayorías. Dicha filosofía mantiene el pensamiento de que los ricos den a los pobres, por lo que podría significar que no haya un marco de alicientes para la industria del sector privado y la aparición de nuevos emprendimientos e inversiones (Vanhulst, J., 2015).

El 24 de mayo del 2017 Lenín Moreno, candidato del partido de Alianza País, se consagra como el nuevo presidente del Ecuador, después del mandato de diez años de Rafael Correa (González M., 2017). Una vez electo Lenin Moreno manifestó que, a pesar de sus desacuerdos con su antecesor, el movimiento seguiría con sus principios (Pabón P., 2017).

La nueva constitución plasmada por el movimiento Alianza País va alineada al “Buen vivir” por lo que busca promover los derechos humanos y la felicidad individual y colectiva. Por lo mismo, se da un nuevo direccionamiento dentro de cada una de las entidades institucionales del gobierno (Secretaría del Buen Vivir, 2017). Dado el caso de estudio, las instituciones más consecuentes con el tema del presente documento, se encuentran tanto el Ministerio de Deporte y el Ministerio de Educación. Ambas instituciones trabajan conjuntamente con el fin

de impulsar el acceso masivo al deporte. El estado tiene como objetivo proveer y coordinar la cultura física, misma que comprende el deporte, la educación física y la recreación, ya que dichas actividades contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas (Ministerio de Educación, 2017).

En cuanto al ámbito legislativo, el Ministerio del Deporte constituyó una nueva Ley del Deporte, Educación Física, y Recreación vigente desde el 2010 en donde su principal objetivo es *"incentivar las prácticas deportivas y recreativas, incluyendo a los grupos de atención prioritaria, impulsar y estimular a las instituciones públicas y privadas en el cumplimiento de este objetivo"*. También sostiene en su artículo 14 que el Ministerio debe *"...proteger, propiciar, estimular, promover, coordinar, planificar, fomentar, desarrollar y evaluar el deporte, educación física y recreación de toda la población..."* (Ministerio del Deporte, 2010).

Análisis económico:

Desde el 2006 hasta el 2014 el Ecuador atravesó un proceso de bonanza, durante este periodo el PIB creció en un 4,3% debido principalmente a los elevados precios del petróleo. Como consecuencia el estado se permitió efectuar un mayor gasto público en distintas áreas como por ejemplo la energía y el transporte. Además, la pobreza se redujo del 37,6% al 22,5%, por lo que el poder adquisitivo del ecuatoriano aumentó, convirtiéndose éste en un factor positivo para la industria deportiva (Banco Mundial, 2017).

Sin embargo, el crecimiento experimentado en los últimos años se ha visto en riesgo debido a la baja de los precios del petróleo. Además, el 16 de abril del 2016 el país se vio afectado por un terremoto que afectó gravemente la zona costera. Por lo mismo, se tomaron ciertas medidas como el aumento de los aportes salariales y del IVA del 12% al 14% (Vistazo, 2016). Finalmente, entre el 2014 y 2016 las cifras del desempleo y el subempleo urbano aumentaron del 4,5% al 6,5% y del 11,7% al 18,8% respectivamente (Banco Mundial, 2017). Por lo que vemos que a pesar del crecimiento sostenido de años anteriores la economía recientemente se ha visto deteriorada.

Además, según Carlos de la Torre, ministro de Economía y Finanzas, en el 2017 la deuda pública sobrepasa el máximo permitido de 40% y llega a 44% del PIB, cifra que genera dudas acerca de la estabilidad del país y sus industrias.

Si dirigimos nuestra atención hacia la industria deportiva podemos ver que ésta ha crecido en la última década en sus distintas áreas. Por ejemplo, el nivel de asistencia a gimnasios en el país es cada vez es más representativo. La población ecuatoriana gasta alrededor de \$ 1'692.951 mensuales en adquirir un servicio de gimnasio. Además, se sabe que la provincia de Pichincha mantiene el mayor promedio de gasto individual de \$37, seguido de Santo Domingo con \$25, Esmeraldas con \$24, Orellana \$22,3 y Tungurahua \$22,2 (El Comercio, 2014). Por lo mismo, existe una conciencia individual de adquirir este tipo de servicios relacionados con la actividad física y el deporte.

Análisis social:

En el Ecuador según el INEC en el 2011 el nivel socio económico de las familias se distribuye dentro de una pirámide de cinco niveles que son los siguientes: A (1,9%), B (11,2%), C+ (22,8%), C- (49,3%), D (14,9%). Estas categorías son analizadas por medio de variables como nivel de educación, disponibilidad de internet, posesión de electrodomésticos como refrigeradora, lavadora, número de vehículos para uso del hogar etc.

Durante el periodo del 2006 al 2014 el Ecuador atravesó una etapa de crecimiento en distintos ámbitos. Durante este periodo el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0,54 a 0,47 ya que los ingresos de los segmentos más pobres del país crecieron más rápido que el ingreso promedio, por lo que más personas pueden acceder a bienes de lujo como lo es el deporte. Sin embargo, hay que considerar que a partir del 2014 hasta el 2016 el coeficiente de desigualdad de Gini permaneció prácticamente estancado (Banco Mundial, 2017).

Dentro de las tendencias sociales en lo que respecta al uso del tiempo libre *“los quiteños dedican 3 horas con 9 minutos a la semana a practicar algún deporte”*. Por lo tanto, podemos decir que en el segmento quiteño tiene una importante afinidad con la actividad física. Además, se pronostica que para el 2020, Quito

será el cantón más poblado a nivel nacional, por lo que es un segmento del mercado interesante (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013).

Dentro de la industria deportiva, una de las tendencias más importantes es la de los gimnasios *“la gente ahora no solo busca verse bien, sino sentirse bien”* (El Comercio, 2014). Esta conciencia no solo viene por parte de la gente sino además por el Estado que apoya campañas como *“Haz tu vida con el Deporte”* incentivando la práctica deportiva tanto en niños como jóvenes y adolescentes (Ministerio de Educación, 2013).

En el Ecuador para el año 2015 existían alrededor de 484 negocios dedicados a la venta de productos deportivos, representando una importante demanda deportiva. Dentro de la industria de consumo deportivo ha existido un boom desde el 2010, tanto es así que el *“Servicio de Rentas Internas (SRI) tomó en cuenta este fenómeno y desde el 2015 todas las facturas por la compra de artículos deportivos, gimnasios, carreras, etc., cuentan como deducibles del pago del Impuesto a la Renta (IR) para el rubro de salud”* (Enríquez, C. 2015).

Análisis Tecnológico:

La tecnología cada vez está más presente en diferentes áreas de nuestra vida. El Ecuador es parte de la era tecnológica, el 28,3% de hogares tienen acceso a internet y el 86.4% posee al menos un dispositivo móvil para el hogar. (Instituto Nacional de Estadísticas y censos, 2013)

Dentro de la industria de los gimnasios el avance tecnológico no ha pasado desapercibido. Según Patricia López, escritora del diario económico deportivo Palco 23, *“El sector del fitness se encuentra en plena etapa de disrupción tecnológica a la que tratan de adaptarse los gimnasios tradicionales”* (2017). Según la misma fuente, varios consumidores buscan hacer deporte y controlar su evolución a través de la tecnología.

La utilización de la tecnología dentro de la industria de instalaciones para actividades deportivas bajo techo se la hace principalmente para optimizar procesos de gestión, conocer al cliente y mejorar su experiencia brindando entrenamientos personalizados. Además, dentro del sector la utilización de la

tecnología está facilitando a que los usuarios tengan acceso a “*planes de entrenamiento y nutrición, así como de una plataforma para crear comunidad entre los usuarios*” (López P., 2017).

Finalmente, dentro de la industria deportiva algunos medios tecnológicos han trascendido planteando nuevas alternativas para el entrenamiento de los deportistas en distintos centros deportivos. Uno de los nuevos desarrollos tecnológicos relacionados al entrenamiento cognitivo del deportista es el sistema de NeuroTracker, el cual es un sistema de realidad virtual que se ha instalado en más de 550 instalaciones deportivas (Naboulsi O., 2017). Según el New York Times equipos como el Manchester United utilizan estos medios digitales dentro de su ciudad deportiva para desarrollar la parte cognitiva del deportista. Además, hasta el 2014 en Estados Unidos más de 7000 jóvenes futbolistas utilizaron dicho entrenamiento cognitivo con resultados tan positivos que han trascendido a otras áreas como la medicina (Schonbrun, Z., 2017).

Clasificación CIIU: (INEC, 2011)

R9311 EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

Gimnasios: 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.

Se establece el negocio dentro de esta clasificación ya que se relaciona con el uso de instalaciones deportivas en las cuales se hace actividad física y mental por medio de diferentes técnicas de entrenamiento.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alta

En lo que respecta a la amenaza de entrada de nuevos competidores dentro de industria de instalaciones deportivas bajo techo es alta debido a los siguientes factores analizados.

A pesar de que para iniciar un negocio dentro de esta industria se requiere de una alta inversión que oscila entre los \$50 000 y \$250 000, si se considera la

consecución de una instalación deportiva, dependiendo del equipamiento, la maquinaria y la gente especializada necesaria (Emprendedores, 2015).

Los registros de ingreso de la Superintendencia de Compañías hasta el 2017 han mostrado un crecimiento en los últimos años (Anexo 1). Durante el periodo 2006-2012 se registró un crecimiento promedio anual del 53%, por lo que se puede determinar que la industria tiene un alto índice de entrada de nuevos competidores.

Además, la Superintendencia de Compañías ha facilitado el proceso de creación de nuevos negocios. Actualmente, el proceso se ha visto agilizado y parte del mismo se lo puede llevar a cabo de manera virtual (Freire, M., 2015). Por lo mismo, se puede apreciar que las barreras de entrada al ingreso al sector se han facilitado para los nuevos entusiastas del sector.

Poder de negociación de los proveedores: Alto

Según la Superintendencia de Compañías del 2017 se registraba un total de nueve empresas dedicadas a proveer equipamiento para gimnasios (C3230.01.01, fabricación de equipo para gimnasios). Cuatro de ellas permanecen activas y tienen menos de 10 años en el mercado. Además, tres de las mismas se encuentran en Quito y la restante en Manta como se puede apreciar en el anexo 2. Por lo tanto, el poder de los proveedores del sector es alto debido a la falta de los mismos y su alta centralización en la capital.

Amenaza de productos sustitutos: Alto

La industria de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre tiene varios sustitutos por lo que la amenaza es alta. Por una parte, tenemos a una oferta de instalaciones bajo techo como gimnasios, centros de estética física etc. Por otro lado, hay que considerar los espacios sin techo en donde también se puede hacer actividad física como parques y espacios al aire libre en donde también se encuentran las alternativas de deportes extremos, vinculados al turismo deportivo (Moliner D., 2016).

Actualmente, los gimnasios al “aire libre” son otra opción. Éstos son espacios públicos acondicionados con máquinas para ejercitarse conocidos como los

parques biosaludables. Dichas instalaciones brindan una alternativa accesible y a un costo cero para los demandantes de deporte dentro del territorio ecuatoriano (El Mercurio, 2013).

Además, el gobierno ecuatoriano ha puesto algunos planes en marcha para la acomodación y disponibilidad de áreas donde se pueda llevar a cabo actividad física y recreativa. Por ejemplo, “*el proyecto Cinturón Verde, que tiene como objetivo recuperar espacios verdes para el esparcimiento*” (GAD de Cuenca, 2017).

La demanda de deporte tiene varias opciones para satisfacer esta necesidad, si bien estas alternativas no son totalmente equiparables, sí representan una alta capacidad de sustituirse unos con otros. Estos productos mantienen precios relativamente similares para satisfacer la misma necesidad, por lo que la posibilidad de sustituirse entre las diversas opciones es alta.

Poder de negociación de los compradores: Alto

Dentro del mercado ecuatoriano existen diferentes alternativas y espacios para la práctica deportiva por lo que el poder de los compradores es alto. Actualmente, existe una demanda importante de deporte a nivel nacional ya que el 41,8% de los habitantes a partir de doce años practicaron un deporte (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

La mayoría de instalaciones techadas o al aire libre compiten básicamente con un producto semejante, al ser en su mayoría homogéneas los empresarios han dirigido sus estrategias de venta enfocadas al precio, dejando una apertura para la aparición de ofertas más innovadoras. Además, los precios varían mucho y se acomodan a la necesidad del cliente (Rubio D., 2011). Por lo mismo, el poder de negociación de los clientes es alto debido al bajo nivel de diferenciación en el territorio nacional.

La gran mayoría de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre están equipados con máquinas para desarrollar los distintos músculos, algunos tienen espacios para calentamiento, ejercicios cardiovasculares y otras actividades alusivas a la actividad física como la bailo terapia; sin embargo, son

pocos los que tienen un concepto distinto por lo que existe una competencia basada en los bajos precios (Gaitán J., 2016).

Rivalidad entre empresas: Alta

Un análisis de lo que está pasando en el mercado ecuatoriano de preparación física, lo obtenemos de datos de la Superintendencia de Compañías 2017. Dentro de la industria se ha registrado un total de setenta y siete establecimientos. En el anexo 1 se puede ver que el sector ha ido creciendo año a año. En el año 2015 especialmente, se dio un boom dentro del mercado ecuatoriano al registrarse dieciséis nuevos establecimientos. Por lo que se ha podido observar que la competitividad de la industria ha ido en aumento.

Sin embargo, desde 1990 (primer registro) hasta octubre del 2017, más de treinta empresas se declararon en situación de inactividad, por lo que sólo cuarenta y seis se encuentran activas. Estas cifras indican que un 40% de empresas no pudieron permanecer activas dentro del sector. Por lo tanto, a pesar del alto ingreso de nuevas compañías en los últimos años, muchos no se mantienen en el tiempo posiblemente debido al alto grado de competitividad del sector.

Por otro lado, se registra un mayor grado de competitividad en la provincia del Guayas en donde existen veintidós establecimientos, seguido de Pichincha que cuenta con dieciocho, Azuay con cuatro, El Oro con una y Galápagos igualmente (Superintendencia de Compañías, 2017).

En cuanto a líderes de mercado, en la provincia de Pichincha según el Servicio de Rentas Internas (S.R.I., 2016), sólo cinco reportan movimientos de Impuesto a la Renta Causado. Además, en el anexo 3 se puede observar en orden desde la empresa que más reporta hasta la que menos, las siguientes empresas líderes del mercado: Slimming Gimnasios S.A., The Ring Trfc Cia. Ltda., Pilafit Pilates Y Fitness Cia. Ltda., Sportskids Cia.Ltda. Y Capacitaciones Y Terapias Kuyuriy Cia. Ltda.

A pesar de su buen posicionamiento, son muy pocas las empresas dentro de este sector que se diferencien radicalmente con el producto que ofrecen. Este

factor ha hecho que tanto grandes cadenas como pequeñas compitan y entren principalmente en una guerra de precios para conseguir más mercado.

Matriz EFE

En el anexo 4 se encuentra la matriz EFE, en donde se analiza tras la ponderación de factores externos positivos y negativos que la industria obtiene un 3,02. Por lo mismo, se puede apreciar una buena capacidad de respuesta ante las amenazas que el mercado sugiere. El resultado demuestra que las amenazas como la existencia de parques biosaludables, el aparente estancamiento económico del país y la alta competitividad del sector pueden ser fácilmente controladas.

Además, la matriz indica que existen factores positivos que están siendo aprovechados por la industria. La industria y su crecimiento está siendo impulsado no sólo por el gobierno y su constitución asociada al “Buen Vivir”, sino también por tendencias sociales que hacen que la sociedad busque verse y sentirse bien. Dichas tendencias han hecho que la población ecuatoriana esté interesada en invertir en servicios de gimnasios generando importantes movimientos económicos dentro del sector.

Conclusiones:

1. La nueva Constitución del país está en búsqueda del “Buen Vivir”, éste concepto tiene como objetivo conseguir la felicidad individual y colectiva de los ecuatorianos. La actividad física y en sí el deporte se lo ha asociado correctamente con el desarrollo íntegro y la salud física y mental de quienes lo practican. Por lo mismo, existe un nuevo direccionamiento en las entidades del estado hacia apoyar y enfatizar la práctica deportiva y el acceso al mismo. Este factor es importante ya que cada vez existe mayor conciencia generalizada en cuanto a los beneficios del ejercicio.
2. La cultura física comprende el deporte, la educación física y la recreación. Diferentes entidades como el Ministerio de Deporte y el Ministerio de Educación trabajan en conjunto para lograr desarrollar e impulsar el acceso a la cultura física en el país. Este factor puede ser determinante

para el crecimiento de la industria deportiva ya que la misma recibe una inversión por parte del gobierno.

3. Nuevas tendencias sociales y tecnológicas han permitido el crecimiento de la industria de los gimnasios. Existe una importante necesidad de la sociedad de verse y sentirse bien. Además, nuevos medios tecnológicos brindan nuevas alternativas para mejorar la experiencia del usuario y sus resultados. Por lo mismo, se puede apreciar una proyección positiva de la industria, si se considera la necesidad que tiene el usuario de cuidar su imagen y salud física, y lo acompañamos de la tecnología.
4. En el 2014 se concluyó que la población ecuatoriana gasta mensualmente más de un millón de dólares en adquirir un servicio de gimnasio. Por lo mismo, se puede apreciar que este sector cuenta con una demanda fiel que mensualmente es capaz de atraer a nuevos clientes. Además, las cifras anteriormente mencionadas pueden llamar la atención de nuevos emprendedores que busquen invertir en la industria de las instalaciones bajo techo.
5. Según un estudio realizado en el 2013 por el INEC se sabe que habitantes de Quito dedican alrededor de tres horas por semana a practicar algún deporte. Esta cifra es bastante importante para determinar la posible demanda y su interés por adquirir servicios del sector.
6. El acondicionamiento de nuevos parques biosaludables creados por el gobierno son posiblemente unos de los mayores sustitutos de los negocios de esta industria. Estos lugares cuentan con el equipamiento para hacer actividad física al aire libre de manera gratuita y en cualquier horario. Por lo mismo, dichas alternativas pueden volverse populares entre usuarios que no estén dispuestos a gastar en un gimnasio y cuenten con un parque equipado cercano a su disposición en cualquier horario.
7. A pesar de que la economía del país experimentó una bonanza desde el 2006. Debido a la baja del precio del petróleo y otros factores como el aumento del desempleo y subempleo, el país desde el 2014 ha experimentado un estancamiento económico. Por lo mismo, se ha

- generado un panorama de incertidumbre económica que reduce la posibilidad de que surjan nuevos inversionistas en el sector de gimnasios.
8. El país en el 2017 mantiene una deuda pública mayor a lo máximo permitido de 40% y llega a 44% del PIB. Como consecuencia la economía no se encuentra equilibrada y estable por lo que reduce la atracción de nuevos emprendimientos, haciendo que muchas industrias se contraigan.
 9. Se han podido identificar ventajas de ubicar un gimnasio en Pichincha en la ciudad de Quito debido a los siguientes factores claves de la industria. Para empezar la provincia de Pichincha tiene el mayor promedio de gasto individual mensual en adquirir un servicio de gimnasio con \$37. Además, no es la provincia más saturada de competidores ya que la primera es Manta. Por otro lado, de las cuatro compañías registradas como proveedores de gimnasios a nivel nacional, Pichincha cuenta con tres, siendo ésta una ventaja. Finalmente, en cuanto a los quiteños invierten una importante cantidad de su tiempo libre en deporte en comparación con otras ciudades.
 10. Dentro del mercado ecuatoriano la rivalidad dentro de la industria de instalaciones para actividades deportivas bajo techo es amplia. Este factor debe ser considerado al momento de ingresar a esta industria ya que al tener un producto semejante se incursiona en un mercado dominado por una guerra de precios.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Investigación Cualitativa

Entrevista número uno

La primera entrevistada fue Isabella Lasso, es psicóloga clínica y se graduó en la Universidad San Francisco. Trabajó casi un año en el Club Ñañas de fútbol profesional femenino como psicóloga deportiva, en donde obtuvo bastante experiencia en el área.

Para empezar la Dra. Lasso estaba muy de acuerdo e hizo varias veces hincapié en lo relevante que es el entrenamiento mental de un deportista. Comentó que, sin importar el deporte, la parte mental es lo que le llevará al éxito o al fracaso al jugador. Además, dijo que a su modo de ver el entrenamiento mental y cognitivo debería ser considerado igual, o hasta en ciertos casos más importantes que el físico, y no sólo a nivel profesional sino desde el entrenamiento amateur.

La Dra. Lasso comentó que, a pesar de la importancia de la parte cognitiva y mental del deportista, en el país no existe una conciencia marcada en cuanto a los beneficios que brinda el estar en control de tus pensamientos y emociones. Por lo mismo, para realizar la idea de negocio de implementar un centro de entrenamiento físico y mental, sería importante llevar a cabo un marketing que tenga un enfoque informativo en cuanto a los beneficios y relevancia del entrenamiento integral.

Algunas de las técnicas que supo explicar fueron las visualizaciones, el mindfulness y el focusing. La experta detalló cuál es el proceso para cada uno de ellos. Además, comentó que el constante entrenamiento mental de las jugadoras les llevó a lograr lo que nadie había logrado, pasaron de categoría de ascenso a la serie A en un periodo de 3 meses. Este resultado ella lo atribuyó directamente a la utilización de las técnicas mencionadas, por lo que se demuestra el valor e importancia que representa el entrenamiento mental.

Además, la Dra. Lasso mencionó que atiende varios casos de deportistas en su consultorio. Por lo mismo, existe una demanda de jugadores conscientes de que su parte mental juega un papel determinante en la cancha.

Finalmente, en cuanto a la información clave adquirida por medio de la entrevista, la experta declaró que el entrenamiento mental puede también enfocarse en desbloquear a deportistas que han sufrido una lesión y tienen miedo de recaer, y a los deportistas que tienen problemas de actitud dentro y fuera de la cancha. Por lo mismo, el direccionamiento del concepto de negocio puede abastecer más de una necesidad en cuanto al entrenamiento mental.

Entrevista número dos

El segundo entrevistado fue el Ing. Iván Rueda, experto en técnicas de mejoramiento personal y control mental. Maneja ya desde hace muchos años herramientas de la programación neurolingüística y algunos métodos más avanzados. Amplia experiencia guiando seminarios y trabajando en la industria del crecimiento personal.

La entrevista inició con la idea básica de la programación neurolingüística en donde el experto indicó que este estudio surge del análisis de comportamiento y de creencias de la gente exitosa. Planteó que las creencias y la manera de pensar de cada individuo se pueden redireccionar para alcanzar cualquier objetivo en nuestra vida. Por lo mismo, por medio de técnicas mentales, se pueden adoptar creencias subconscientes que lleven al deportista a alcanzar sus metas y superarlas fácilmente.

El entrevistado coincidía en que las creencias y pensamientos de un deportista pueden llevarlo a donde éste elija siempre y cuando todo esté alineado. Iván consideró que el entrenamiento mental es algo indispensable para el óptimo rendimiento del deportista. Mencionaba que existen jugadores muy capacitados que por sus bloqueos, miedos y creencias no consiguen llegar a dar su 100% en el momento que necesitan demostrar su talento. Muchas veces en los entrenamientos físicos el deportista presenta todas las cualidades para ganar, pero el momento que sale al campo de juego se conecta con miedos limitantes que lo llevan a reducir su potencial.

Dentro de las técnicas que compartió es la herramienta de PNL que trabaja con técnicas como anclajes, desbloqueo de miedos, alineaciones neurológicas y cambio de creencias para el desbloqueo y manejo de ansiedad. Además, dijo que existen diversos métodos para trabajar la mente de una persona, para que ésta rinda de mejor manera en cualquier área de su vida. Todas estas alternativas servirán para futuras referencias en lo que respecta al desarrollo del programa de entrenamiento físico mental del centro propuesto.

Además, el ingeniero dijo que los resultados muchas veces son tan positivos que los seminarios y los emprendimientos que manejan las técnicas anteriormente mencionadas tienen un nivel de fidelización del cliente bastante alto y que solo alrededor de un 5-10% de personas se desvinculan del proceso de crecimiento personal. Debido a los impresionantes resultados que obtienen los clientes, Iván mencionó que esta industria crece a más del 50% anualmente.

Dentro de la información clave de la entrevista, Iván mencionó algunos ejemplos de jugadores de tenis y atletismo. Los mismos, habían declarado abiertamente que debido al entrenamiento mental que ellos mantuvieron pudieron volver al deporte, así como poder romper su propio récord varias veces.

Finalmente, es importante destacar que el experto mantuvo una y otra vez que no sólo es importante sino determinante el entrenamiento mental de un deportista, porque sólo el que está listo y decidido internamente consigue llegar lejos. Por lo mismo, también indicó que considera viable el proyecto en el país ya que existe la necesidad latente en el mundo deportivo de mejorar cada día más.

Conclusión de entrevistas

Ambos expertos corroboraron la importancia que implica el entrenamiento mental de un deportista. Los expertos sostenían que es posible que a través de la utilización constante de técnicas mentales el deportista se libere de muchas ataduras. Decían que el trabajar la mente permite tener un mejor rendimiento en diversas áreas de la vida. Además, desde su punto de vista es necesario informar a la gente acerca de los beneficios de un entrenamiento integral por lo que el marketing debería ser de carácter informativo. Finalmente, coincidieron en que

el centro de entrenamiento físico mental sería un medio de entrenamiento bastante necesario debido a que siempre se puede alcanzar un mejor nivel liberando pautas mentales negativas que no permiten crecer al individuo.

Grupo focal

El grupo focal del presente documento se realizó con un grupo de once personas cuyas edades oscilaban entre los dieciséis hasta los cincuenta. Por una parte, el grupo estaba compuesto por deportistas amateur y profesionales de distintas disciplinas como atletismo, básquet, tenis, fútbol, natación, baile deportivo y artes marciales, y por otra se encontraban expertos en técnicas mentales como PNL, tapping, mindfulness, etc.

Uno de los puntos importantes que surgieron a lo largo del grupo focal fue que explicó que se pueden implementar estructuras mentales de éxito de manera interna a un deportista. Estos cambios internos se los podía lograr por ejemplo por medio de técnicas como la programación neurolingüística. Además, existen otros métodos como la visualización y el mindfulness que son bastante fáciles de realizarlos con la guía de un experto. Dentro de este segmento, una de las deportistas de alto rendimiento dijo que muchas veces en la cancha por más entrenamiento físico que recibía, no obtenía los resultados buscados. Comentaba que ella antes de salir a la cancha ella se visualizaba metiendo un gol, haciendo pases precisos y sobre todo celebrando y eso le facilitaba la consecución de lo que buscaba.

Además, los deportistas de diferentes disciplinas llegaron a un consenso de que para llegar al éxito hace falta una fortaleza mental y no sólo física y que estaban muy conscientes de esto. Muchos mencionaron de sus errores el momento de competir, a pesar de que todos había llevado a cabo un riguroso entrenamiento físico. Por lo mismo, llegaron a la conclusión de que, para lograr un verdadero mejoramiento y solidez de resultados, era necesario un entrenamiento integral. Es decir, mente y cuerpo deben ser entrenados con similar intensidad.

Simultáneamente los expertos comentaban algunas técnicas como la programación neurolingüística, alineaciones neurológicas, el poder de las visualizaciones, el mindfulness, técnicas de meditación, métodos para

desbloquearse como el tapping y métodos más inconscientes. Todas estas alternativas abrieron una variedad de oportunidades para mejorar el rendimiento del deportista. Además, se mencionó que a nivel internacional los deportistas élite dan un peso bastante importante a su fortalecimiento mental ya que existen varios estudios y resultados tangibles.

En conclusión, se encontró una alternativa muy viable a la creación de un centro de entrenamiento físico-mental que brinde un entrenamiento integral. Los métodos para brindar un fortalecimiento mental al deportista van desde técnicas de PNL, tapping, mindfulness y ejercicios físicos que faciliten su concentración y agilidad mental. Finalmente, todos los presentes corroboraron que existe una necesidad latente dentro del mundo deportivo especialmente a nivel nacional dentro de este campo.

Investigación Cuantitativa

Análisis de la encuesta

Se llevaron a cabo un total de 50 encuestas por temas académicos. Sin embargo, como se puede observar en el anexo 5, según la muestra se debían elaborar un total de 361 encuestas. El tipo de muestreo que se utilizó es no probabilístico por juicio, basado en el propio conocimiento y experiencia se determinó que era lo mejor realizar a deportistas profesionales y amateur de distintas disciplinas como baloncesto, tenis, fútbol, artes marciales, natación y otros. Se puede apreciar los resultados de las mismas en el anexo 6.

En la pregunta dos, el 88% de los encuestados contestó que, a pesar de su arduo entrenamiento físico, muchas veces su rendimiento no era el esperado, generando inconsistencias. Dichas inconsistencias generan una necesidad en el cliente y pueden ser solucionadas a través de una preparación físico-mental.

El 50% de encuestados consideraron que sus falencias en la cancha fueron por factores como la falta de control ante la presión, bloqueos y miedos internos y la falta de confianza en uno mismo (factores mentales). Todos estos factores pueden ser trabajados y mejorados por medio de las técnicas especializadas que el centro de entrenamiento físico mental ofrece. Además, los factores menos considerados fueron los físicos como la falta de técnica deportiva y el nivel de

resistencia física, por lo que se asume que el mercado brinda una importancia primaria a la preparación mental. Brindando al centro la posibilidad de satisfacer las necesidades del cliente.

La pregunta cuatro planteaba si el deportista consideraba que el entrenamiento físico debe estar acompañado de un entrenamiento mental, a lo cual hubo una respuesta afirmativa contundente, con solo un 8% que dijo lo contrario. Además, se preguntó si estarían interesados en asistir a un centro que brinde un entrenamiento que se enfoque en el fortalecimiento mental. La pregunta tuvo un 90% de respuestas afirmativas, indicando una gran aceptación de la idea de negocio.

La pregunta seis enfocada en el producto, ponía en consideración los factores que más estarían interesados en tratar los deportistas. Los factores de mayor interés fueron los siguientes: enfoque y concentración, manejo de miedos internos como miedo al fracaso y a la falta de reconocimiento. Por lo mismo, el centro de entrenamiento físico mental es una opción bastante viable ya que por medio de técnicas como el mindfulness, programación neurolingüística y tapping se puede enseñar al deportista a mejorar en estas áreas de su interés. Además, por medio del entrenamiento integral que propone el centro, el resto de factores mencionados en la pregunta, como manejo de la presión, rapidez de reacción y autoconfianza, también pueden ser tratados por medio de ejercicios físico-cognitivos.

Se preguntó acerca del lugar más conveniente para la ubicación del negocio. Los resultados arrojaron que el 46.7 % de encuestados solicitaban que se ubique en la parte norte del distrito. La encuesta también incluyó un sondeo de los ingresos mensuales que los entrevistados mantienen. Se determinó que el 71.1 % de los encuestados mantiene ingresos mensuales superiores a \$600 dólares, por lo que existe una mayoría con el poder adquisitivo suficiente como para asistir al centro. Los deportistas también supieron contestar que los medios por los cuales les gustaría recibir información acerca del centro fueron las redes sociales con un 77,8%. Por lo mismo, la estrategia de promoción y difusión se basaría en un eje de medios BTL (redes sociales y medios digitales).

Adicionalmente, se realizó una investigación de mercados enfocada únicamente al precio. El 40,5% de los encuestados indicó que estarían dispuestos a pagar una membresía (un solo pago) de \$101-\$120, y el 45,2% un valor inferior a \$100 dólares. Así mismo, el 57,1% indicó estar dispuesto a pagar por el servicio mensualmente \$90-\$120 dólares. (Véase anexo 6)

Finalmente, se elaboró una tabla de correlaciones entre las preguntas en donde se determinó una alta relación entre la pregunta cuatro y cinco, siendo ésta la más representativa. El factor más importante en la relación es el valor que se le da al entrenamiento mental con la disposición de ir al centro de fortalecimiento físico mental. Como se observa en el anexo 7 existe una relación total representada por el número 1 que indica que los deportistas que consideran importante el entrenamiento mental estarían interesados en asistir al centro en un 100%. Esta cifra nos ayuda determinar una importante oportunidad de negocio dentro del mercado.

Conclusiones Investigación Cuantitativa y Cualitativa

Tras los distintos medios de investigación se determinó una alta aceptación e interés de asistir al centro de entrenamiento físico mental. Todos coincidieron que existe una necesidad latente de entrenar la mente del deportista. A través de la experiencia de los expertos entrevistados, los participantes del grupo focal, y encuestados; se determinó que las preferencias del segmento meta dan una prioridad importante a trabajar las limitaciones internas del deportista en un lugar que trate ciertos temas importantes. Las principales áreas de preferencia que surgieron a raíz de las diferentes formas de investigación estaban relacionadas con el manejo de la presión, miedos, bloqueos, rapidez de reacción, enfoque y concentración. Por lo mismo, el programa del centro de entrenamiento mental propuesto en el presente documento, contará con métodos para mejorar las áreas de interés anteriormente mencionadas, por medio de técnicas como PNL, mindfulness, tapping y ejercicios cognitivos que refuercen la agilidad mental.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Después de un exhaustivo análisis de la industria y el mercado se determinó que la idea de negocio de crear un centro de entrenamiento físico mental para deportistas profesionales y amateur no solo es una oportunidad de negocio llamativa sino necesaria para que el deporte del país alcance nuevos límites. La propuesta de negocio se basa en crear un sitio en donde los deportistas ejerciten su parte mental y cognitiva por medio de técnicas avanzadas que les permitan desarrollar su máximo potencial.

A lo largo de los anteriores capítulos, hemos visto que, al trabajar la parte interna cognitiva del deportista, se logran resultados excepcionalmente buenos en su rendimiento. Según los expertos entrevistados, en América Latina, Europa y Estados Unidos la tendencia de ejercitar y desbloquear al individuo de sus limitaciones cada vez tiene mayor peso en el mundo deportivo. Existen algunos ejemplos de centros que brindan un entrenamiento integral; sin embargo, ninguno es tan completo como el que propone el presente documento.

En el país, existe una preparación de deportista bastante enfocada a la parte física y técnica. Según los entrevistados y los participantes del grupo focal, lo más cercano a un entrenamiento mental del deportista es la parte motivacional que se le brinda a algunos jugadores antes de la competencia. Sin embargo, la gran mayoría coincidió que esta preparación no es suficiente. Por lo tanto, surge la idea de crear un centro de entrenamiento físico mental para brindar al deportista la oportunidad de preparar integralmente para sus competencias.

El éxito de esta idea es que este entrenamiento integral ha tenido resultados totalmente comprobados y que además se lo puede aplicar tanto a nivel profesional como amateur, indistintamente de la disciplina que éste practique. Equipos profesionales de fútbol como el Manchester United ya le dan la importancia merecida a la parte interna y cognitiva del deportista por lo que cada vez su entrenamiento físico necesita un complemento mental.

El centro de entrenamiento físico mental propuesto brinda un programa de entrenamiento basado en las necesidades y requerimientos recopilados tanto en la investigación cuantitativa como cualitativa. Tanto los deportistas encuestados como los que formaron parte del grupo focal, coincidieron en que su parte mental muchas veces les ha jugado en su contra. La gran mayoría se vio interesada en un centro que les brinde la oportunidad de aprender herramientas para controlar la presión que sienten al competir, desbloquearse de miedos y limitaciones, la capacidad de concentración absoluta en el juego y en sí mejorar su rendimiento y capacidad de reacción. Por lo mismo, el programa integral contará con distintas herramientas y técnicas que busquen mejorar las áreas anteriormente mencionadas y que además fueron sugeridas por los expertos durante el proceso investigativo.

El segmento de mercado al cual está dirigido el centro es para deportistas profesionales y amateur. Tras la investigación de mercados, se estimó que la mayoría de estos encontraban conveniente que el centro se encontrara en la parte norte de la ciudad de Quito. Además, se preguntó acerca de su capacidad adquisitiva, a lo que más del 70% contestó que maneja ingresos mensuales de más de \$ 600. Por lo mismo, al ser un producto único y especializado, se considera que este segmento de mercado podrá adquirir el servicio propuesto. En cuanto a la expectativa de tener ciertos servicios complementarios, la mayoría decidió que lo más importante es contar con servicio de parqueadero, por lo cual se proyecta que el centro cuente con suficientes espacios disponibles para la cantidad de clientes proyectada. Finalmente, se considerarán primarios la utilización de medios BTL, ya que en la encuesta realizada el principal medio para mantenerse informado del servicio y sus beneficios fueron las redes sociales.

Tras lo analizado podemos concluir que existe una innegable oportunidad de crear un centro de entrenamiento físico mental, ya que existe una gran aceptación por parte de los interesados en el deporte. Deportistas de varias disciplinas y de diferentes edades han notado que muchas veces sus malos resultados están asociados con sus propias limitaciones internas, por lo que cada

vez es más valorado la utilización de técnicas que ayuden a liberar el potencial interno que tiene cada individuo.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se utilizaría para el presente proyecto será de diferenciación. La estrategia de diferenciación busca generar un producto o servicio único con atributos difíciles de imitar por la competencia (Porter, M., 1991). El programa ofrecido es distinto en varios niveles y no se asemeja a nada antes visto dentro de la industria ecuatoriana. Todo el concepto es bastante innovador y genera bastante expectativa por lo que también se lo podría relacionar bajo la estrategia de océano azul.

La estrategia de océano azul propuesta por W. Chan Kim y Renée Mauborgne muchas veces está relacionada a una viable oportunidad de negocio (2005). Dicha estrategia se relaciona con una idea o concepto innovador que se diferencia ante los negocios ya existentes, haciendo que la competencia se vuelva casi irrelevante. Dentro de la estrategia mencionada, la innovación muchas veces va de la mano de la reducción de costos tradicionales asociados a la industria. Además, muchas veces la estrategia de océano azul involucra un nuevo direccionamiento en cuanto al segmento de mercado al cual se dirige el negocio.

La idea de negocio del presente documento actúa bajo la estrategia de océano azul debido a los siguientes factores. En primer lugar, en el Ecuador no existen gimnasios especializados en brindar un entrenamiento integral que optimice el rendimiento de los asistentes con ayuda de herramientas profundas y técnicas mentales avanzadas. Además, ya que el gimnasio está enfocado en el desarrollo cognitivo del deportista no necesita incurrir en costos tradicionales de maquinaria y equipamiento asociados a la industria. Finalmente, el negocio está enfocado en deportistas tanto amateur como profesionales por lo que el segmento actual de la industria se amplía y toma un nuevo direccionamiento. Por lo mismo, en el mercado ecuatoriano existe una viable oportunidad de crear un centro de entrenamiento físico mental único.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo según Kotler & Armstrong, es un “conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender” (2013). Dicho esto, el mercado objetivo al cual el presente documento se busca enfocar es en deportistas profesionales y amateur entre 15 a 34 años a nivel nacional. Se escogió este segmento ya que para lograr mejores resultados con el programa integral se necesita contar con personas que estén dispuestas a cambiar creencias y aceptar nuevos modelos internos. También se segmentó según el nivel socioeconómico ya que el servicio otorgado en el centro de entrenamiento físico mental “*Improve Sport Tech*” (IST) es invaluable y contará con los mejores profesionales del área. Además, dentro de las características comunes de este segmento están la práctica deportiva y búsqueda de mejorar el rendimiento deportivo indistintamente de la disciplina que estos practiquen. El número de personas dentro del mercado objetivo descrito es de 275.025. Este número considera tanto el nivel profesional y amateur de diferentes disciplinas. La segmentación se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla No 1: Mercado Objetivo del proyecto

Segmentación Geográfica	%	CANTIDAD
ECUADOR	100	15.012.228

Segmentación Demográfica	%	CANTIDAD
Edad (15-34 años)	33	5.022.559
Nivel socioeconómico A y B	13,1	657.955

Segmentación Psicográfica	%	CANTIDAD
practican deporte	41,8	275.025

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015

Una vez establecido el mercado objetivo, se puede determinar el mercado real con el que el proyecto podrá contar, en base a los resultados de las encuestas. Al contar con un 90% de aceptación para la idea de negocio, se puede decir que el mercado real con el que contaría el proyecto es de 247.523 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

Según Kotler & Armstrong la propuesta de valor es *“La mezcla completa de beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca”* (2013). Una vez establecido qué es la propuesta de valor, podemos decir que la propuesta de valor del centro de entrenamiento físico mental se basa en su programa de entrenamiento integral único y nunca antes visto en el país. El entrenamiento integral utiliza distintos métodos efectivos para lograr maximizar el potencial del deportista desarrollando sus habilidades cognitivas. Por lo tanto, la propuesta busca brindar un sistema de entrenamiento único y difícil de imitar por la competencia.

Las técnicas que se utilizarían para elevar el desempeño del deportista son las más avanzadas dentro del ámbito de mejoramiento personal y el rendimiento del atleta. El centro brinda la posibilidad de entrenar la parte cognitiva del deportista por medio de la utilización de técnicas avanzadas como el mindfulness, herramientas de la programación neurolingüística, el aprendizaje del tapping y ejercicios físicos para agilizar la parte cognitiva. Por lo mismo, la estrategia de posicionamiento será de más por más ya que como dice Kotler y Armstrong implica brindar un producto o servicio único y exclusivo cobrando un precio más alto para cubrir los costos más altos (2013).

5.2 Mezcla de Marketing

Definición de producto

Los deportistas tanto profesionales como amateur tienen a su disposición diferentes opciones para preparar su parte mental y física. Muchas veces los deportistas centran su entrenamiento en su parte física y adquieren servicios de clubes, gimnasios o academias que les ayudan a preparar su acondicionamiento físico. Sin embargo, para preparar su parte mental y cognitiva algunos deportistas se amparan en su propia motivación, en palabras de su entrenador y en algunos casos en centros de capacitación.

Atributos: El centro de entrenamiento físico mental "*Improve Sport Tech*" brindará un programa de entrenamiento integral al deportista. El programa integral es básicamente un proceso que le brindará al deportista las herramientas que este necesite para conseguir su objetivo deportivo. El programa consta de diferentes etapas de crecimiento personal. Las herramientas que se les brindará a los deportistas son las técnicas más avanzadas en la actualidad y han demostrado resultados excelentes fuera de lo convencional.

En *Improve Sport Tech* el entrenamiento inicia con la enseñanza de las diferentes técnicas mentales para el desarrollo cognitivo del deportista. Cada una de las técnicas será guiada por un facilitador capacitado del centro. A continuación, se describirá cada una de las herramientas con las que deportistas podrán contar:

Tapping: es una técnica de liberación emocional que se la relaciona con la medicina oriental y la acupuntura. Según la medicina oriental existen puntos energéticos en nuestro cuerpo, los cuales pueden ser desbloqueados por dicha técnica permitiendo el paso de energía vital, calmando la ansiedad presente en la persona. Esta poderosa herramienta se desarrolló en la década de los 70s y desde entonces se popularizó por sus asombrosos resultados. El tapping sirve para liberar miedos, bloqueos y estructuras mentales limitantes que causan ansiedad y malos resultados. Por lo tanto, es perfecto para iniciar un proceso de liberación emocional del deportista que consciente o inconscientemente tiene patrones mentales que no le permiten avanzar hacia sus metas (Mollon, P.,

2007). La técnica del tapping es cada vez más utilizada en deportistas de alto rendimiento antes y hasta durante sus compromisos deportivos. Varios estudios reportan que los deportistas que manejan esta técnica obtienen resultados inmediatos mejorando su desempeño (Church, D., 2009)

Mindfulness Meditation Therapy (MMT): es una poderosa técnica utilizada principalmente para aumentar la capacidad de concentración de la persona. Se han hecho varios estudios en los que los resultados del manejo de la ansiedad y la concentración han sido sorprendentes tras la utilización de esta técnica. Actualmente es utilizada por deportistas en todo el mundo para controlar el estrés ante una competencia deportiva independientemente del deporte que éste practique. Esta técnica va enfocada en que el deportista pueda concentrarse en el aquí y en el ahora y pueda fácilmente alcanzar su objetivo deportivo dejando de lado la tensión propia del momento. (John, S., Verma, S. K., & Khanna, G. L., 2011)

Técnicas de programación neurolingüística (PNL): Cada persona tiene sus propias creencias, patrones, y modelos mentales subconscientes que les permiten o no obtener los resultados que buscan. La programación neurolingüística trabaja con los patrones y programas de comportamiento inconscientes internos con el fin de que la persona adopte nuevos modelos mentales subconscientes que les permitan alcanzar el éxito.

En el deporte, la programación neurolingüística es bastante usada, ya que estas técnicas permiten entrar en la mente de la persona y analizar el programa interno que tiene y si es necesario cambiarlo. Además, la PNL permite ver las creencias conscientes e inconscientes que tienen los deportistas exitosos y adoptarlos como propios. Como dice Ted Garrant en su libro, la PNL permitirá que el deportista encuentre cuales son los modelos subconscientes que están limitándolo a alcanzar su verdadero potencial (2007).

Ejercicios físicos para el desarrollo cognitivo: Es importante que exista una relación entre la parte cognitiva y la parte física del deportista. Por lo mismo, se ha ideado una serie de ejercicios para que agilicen la parte físico-cognitiva del deportista. Dichos ejercicios tendrán como objetivo incrementar la agilidad

mental, la concentración y la precisión ante la presencia de conflictos. Algunos de los ejercicios estarán relacionados con la unión de puntos espaciales (en papel) mientras hacen una actividad paralela la cual requiere de atención, como por ejemplo no dejar caer un globo al suelo.

Debido a que *Improve Sport Tech* tiene como objetivo mejorar el nivel deportivo tanto de profesionales como amateur el centro trabajará en dos horarios de lunes a viernes. Por la mañana de 8:00am a 13:00pm el centro estará enfocado en brindar apoyo únicamente a deportistas profesionales. Por la tarde, el centro trabajará a partir de las 14:00pm hasta las 22:00pm y brindará apoyo a los deportistas amateur. Sin embargo, los deportistas profesionales también podrán asistir en el horario de la tarde bajo su criterio y responsabilidad.

Servicios complementarios: *Improve Sport Tech* contará con un software especializado para gimnasios llamado “Adonis”, el cual permitirá a cada miembro de *Improve Sport Tech* (IST) ingresar con su usuario a la plataforma virtual, en donde podrá encontrar información personalizada con respecto a sus avances, su plan de entrenamiento e información acerca de los talleres ofrecidos mensualmente y los productos que están a la venta como collares y pulseras. Además, el usuario tendrá acceso a un foro abierto con todos los miembros y expertos en donde se podrán hacer interacciones.

Improve Sport Tech también brindará a sus clientes un área de pensamiento y relajación en donde habrá la correcta iluminación y temperatura. Esta área contará con diferentes opciones aromatizantes especiales. Además, la sala contará con sillones masajeadores con el fin de ayudar al deportista a relajarse mental y físicamente.

Actividades complementarias: El primer sábado de cada mes se llevará a cabo un taller de un tema específico dirigido por uno de nuestros facilitadores en donde toda la comunidad estará invitada. Cabe destacar que los miembros de *Improve Sport Tech* tendrán un descuento del 50% para acceder a los talleres.

Branding y logo: el logo que se puede apreciar en el anexo 8, el mismo tiene escrito el nombre completo del centro “*Improve Sport Tech*”. Encima del nombre

podemos observar sus iniciales “IST” en el cual la letra T tiene una flecha hacia arriba que simboliza el crecimiento personal del deportista que tiene como objetivo el negocio. Además, las letras se encuentran escritas en negro con el fin simbolizar la disciplina y seriedad del proceso que propone el centro, los inscritos deberán estar comprometidos con el programa para conseguir mejores resultados. Finalmente, el logo es circular simbolizando el proceso y tiene un tono azul mismo que cambia y se va iluminando en la parte superior simbolizando la iluminación y esclarecimiento que experimentará el deportista.

Atención al cliente y servicio post venta: *Improve Sport Tech* está comprometido en brindar todas las herramientas para que el deportista alcance sus objetivos; por lo tanto, su crecimiento personal y su nivel de satisfacción serán monitoreados a través del software mencionado anteriormente. Además, se les entregará un blog de notas en donde podrán anotar todo lo que vayan aprendiendo y todos los cambios que vayan obteniendo durante el proceso. Además, cada deportista podrá anotar sus inquietudes y lo más importante, ayudado por nuestros especialistas, ver cómo ha sido su proceso de transformación.

Niveles del producto: Básico: el producto básico es el lugar en donde se entrena al asistente para que consiga sus metas a través de su propia capacidad física y mental. Real: El producto real son las diversas técnicas mentales avanzadas que los expertos impartirán a los deportistas para que con estas herramientas logren conseguir sus objetivos fácilmente. Aumentado: El producto aumentado es la personalización del servicio ofrecido. Cada deportista será asesorado por el experto para que pueda romper sus limitaciones y alcance a superar sus retos personales, por medio de las técnicas mentales más avanzadas de la actualidad.

Definición del precio

Estrategia de fijación de precios: La estrategia de fijación de precios será basada en el valor percibido ya que como dice Kotler y Armstrong se utilizará la percepción de valor de los compradores como la clave para definir el precio (2013). Por lo tanto, de acuerdo a la investigación cualitativa, los deportistas

consideraban el programa propuesto por *Improve Sport Tech* como algo valioso, necesario y jamás antes visto.

Estrategia de entrada: se eligió la estrategia de descremado la cual según Kotler y Armstrong consiste en establecer un precio alto por un producto nuevo para lograr maximizar las ganancias con el segmento de consumidores que están dispuestos a pagar ese precio (2013). Dicha estrategia será durante los primeros seis meses del proyecto. Por lo mismo, se aprovechará la información obtenida de las encuestas para maximizar la ganancia los primeros meses por medio del segmento dispuesto a adquirir una membresía con un pago único de \$120 dólares (incluido IVA) y una mensualidad de \$100 (incluido IVA) para acceder al único centro de entrenamiento a nivel nacional que brinda estos servicios para deportistas. Además, ambos precios se basaron en una investigación preliminar de otros negocios de la industria, como la franquicia de gimnasios **Phisique** que se dirige a un target similar al de *Improve Sport Tech*.

Estrategia de ajuste de precios: para la estrategia de ajuste se utilizará la fijación psicológica de precios ya que como dice Kotler y Armstrong muchas veces los clientes al carecer de información o experiencia, consideran que los productos que tienen un alto precio son de alta calidad (2013). Por lo mismo, debido a lo novedoso del centro y los resultados obtenidos de las encuestas se aplicará una estrategia para posicionar al servicio como algo exclusivo y de un alto nivel de calidad. Además, a partir del séptimo mes se ajustará el precio de membresías a \$80 dólares (incluido IVA) en base a los resultados de las encuestas dando fin a la estrategia de descremado. Adicionalmente, se permanecerá con el pago mensual de \$100 dólares (incluido IVA) para continuar con la estrategia de fijación psicológica de precios. En la tabla No 2 se aprecia el costo del servicio.

Tabla No 2: Costo del servicio

INVERSIÓN INICIAL	
Costos	
RECURSOS	VALOR
Fulmindness	

1000 canicas	\$ 30,00	un solo pago
1 lb de pasas	\$ 4,00	pago mensual
5 paquetes de plastilina	\$ 20,00	pago trimestral
Tapping		
15 esteras	\$ 120,00	pago anual
PNL		
60 libretas	120	pago anual
150 esferos	\$ 22,50	pago anual
Ejercicios físicos-cognitivos		
15 balones	\$ 277,50	pago cada 24 meses
10 resmas de papel	\$ 23,40	un solo pago
100 globos	\$ 10,00	Semestral
Branding		
Logo	\$ 70,00	un solo pago
Recurso Humano		
Dos expertos	1300	pago mensual
Dos asistentes	\$ 750,00	pago mensual
Ambientación		
2 paquetes de 12 de incienso	2,4	pago mensual
10 velas aromáticas	30	pago mensual
TOTAL COSTO	\$ 2.779,80	

Definición de plaza

Estrategia de distribución: La distribución del producto hace referencia a la manera en la que el cliente podrá obtener el producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2013). *Improve Sport Tech* tendrá un tipo de distribución directo. Esto quiere decir que la única forma de adquisición del servicio será en las instalaciones del mismo. El centro estará localizado en la Av. de los Shyris N 41-176 e Isla Floreana, ya que según las encuestas la mayoría se inclinaba porque la ubicación sea en el sector norte de la ciudad. Además, este lugar se encuentra ubicado en un punto estratégico de fácil acceso y cuenta con zonas cercanas

donde hay zonas de parqueo cuidadas, siendo éste una de las peticiones más importantes según las encuestas realizadas.

Tipo de distribución: El tipo de distribución del negocio será exclusiva, es decir que solo la empresa tendrá el derecho de impartir el programa de entrenamiento integral.

Canal de distribución: la distribución del servicio será directa, por lo tanto, como se puede observar en la figura 1 (estructura del canal) a continuación, no existirá intermediario alguno.

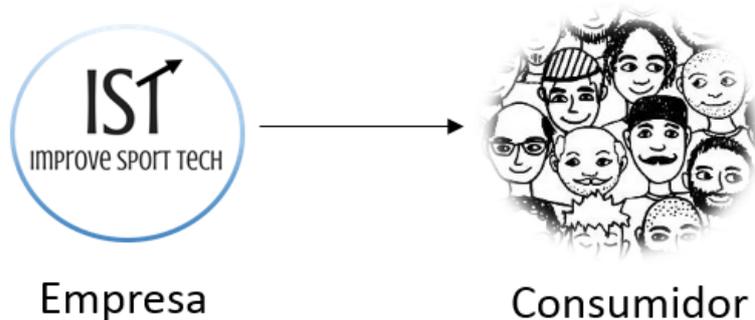


Figura No 1: Estructura del canal de distribución de la empresa

Promoción

Publicidad: se utilizará una estrategia de marketing pull misma que se caracteriza por efectuar los suficientes esfuerzos de promoción para lograr que los consumidores busquen el producto o servicio en el lugar en donde se pueda conseguir (Varadarajan, R., 2010). Por lo mismo, se realizará una estrategia de promoción basada en diferentes ejes impulsando a *Improve Sport Tech* tanto a través de talleres mensuales como también por medio de redes sociales. El mensaje comunicacional y el contenido en redes tendrán un énfasis informativo, debido a las recomendaciones obtenidas en la investigación de mercados, las cuales indicaban que, debido a lo innovador del servicio, era necesario explicar al mercado en qué consiste la propuesta de *Improve Sport Tech*.

Además, basados en los resultados de las encuestas llevadas a cabo en la investigación de mercados, la estrategia de comunicación será principalmente a través de redes sociales. Debido a que el segmento meta es joven se realizará una promoción permanente a través de las siguientes redes sociales Facebook,

Twitter, Instagram y un canal de YouTube para lograr una comunicación interactiva y que la gente entienda los beneficios del entrenamiento integral de IST (*Improve Sport Tech*) y su propuesta de valor.

Se ha determinado que se realice una publicación diaria tanto en Facebook como en Instagram por la mañana. Además, por medio de Twitter se realizarán de cinco a seis tweets semanales con frases motivadoras vinculadas con la filosofía de crecimiento personal de IST. Por otro lado, se realizarán videos en los que participen deportistas “influencers del medio” que serán pagados en las redes sociales anteriormente mencionadas y serán subidos a nuestro canal de YouTube. Finalmente, se utilizará la herramienta Google Adwords para impulsar la marca *Improve Sport Tech* en el buscador de Google, cuando el usuario ponga palabras relacionadas al entrenamiento integral, técnicas de mejoramiento deportivo aparezca como uno de los primeros resultados nuestro servicio.

Mensualmente se invertirán \$30 dólares para el posicionamiento de la marca en Google Adwords. Adicionalmente, se pagará en un total de \$60 dólares mensuales en Facebook para llegar al mercado objetivo específico que se explicó anteriormente.

Relaciones públicas: Se utilizará una estrategia de influencers del medio deportivo. Esta estrategia consistirá en invitar a deportistas destacados y figuras representativas del deporte nacional e internacional a ser parte de los talleres, como también a recibir ciertas clases con nuestros expertos. Las relaciones públicas irán de la mano con la promoción en ventas explicada más adelante.

En cuanto a la estrategia promocional de ventas el primer mes de apertura del centro se invitará a cuarenta deportistas influyentes, con el fin de que conozcan los beneficios del entrenamiento IST. Con este grupo de deportistas invitados se filmarán videos del programa, todo esto será pagado en todas nuestras redes sociales para que el programa de entrenamiento integral IST sea conocido. Además, con esta estrategia se busca generar una poderosa cadena de marketing boca a boca debido a los excelentes resultados que experimentarán los deportistas que reciban parte del entrenamiento de *Improve Sport Tech*.

También es importante considerar que los talleres dirigidos por nuestros expertos que se llevarán a cabo mensualmente generarán un constante interés por la comunidad y una positiva imagen pública.

Fuerza de ventas: Una de las funciones del gerente será conseguir nuevos miembros de *Improve Sport Tech*. A todos los expertos y asistentes que trabajen en *Improve Sport Tech* se les otorgará una pulsera o collar (figura 2) personalizado que conlleve las siglas de la empresa y simbolice la exclusividad e importancia que representa cada uno de sus colaboradores. Ambos identificativos serán hechos de un material bioenergético utilizado para el equilibrio energético del cuerpo. Ambos diseños estarán a la venta en otros colores bajo pedido.



Figura No 2: Identificativo personal de *Improve Sport Tech*

El costo del collar es de \$17,99 y de la pulsera es de \$14,99 dólares.

Marketing directo: El marketing directo serán todos los resultados de la promoción ejercida en redes sociales. Por dichos medios se podrán llevar a cabo interacciones directas con los usuarios y se podrán recibir sus opiniones, sugerencias y comentarios acerca del programa de *Improve Sport Tech*.

Por medio de la plataforma virtual del centro se hará un continuo marketing digital. Además, gracias a la base de datos se podrá hacer un contacto directo

con los clientes actuales y potenciales con sus números telefónicos registrados. Todo esto permitirá establecer un vínculo bidireccional de comunicación entre la empresa y la comunidad.

Como parte de la estrategia se creará una cuenta en Google Plus, la cual estará dirigida a generar bases de datos que incluyan clubes privados, federaciones de distintas disciplinas y deportistas independientes.

Merchandising: Con el fin de que se posicione la marca IST como un servicio exclusivo de entrenamiento integral de deportistas se pondrá a la venta collares y pulseras biomagnéticas que ayudan a la armonización de la energía del cuerpo de quien los usa. Los collares y pulseras serán similares a los anteriormente diseñados para los colaboradores del centro. El precio de venta al público para el collar será de \$29,99 y de la pulsera de \$27,5. En la tabla No 3 se puede observar la proyección del presupuesto de marketing para cada año.

Tabla No 3: Proyección del presupuesto de marketing anual

PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING						
PERIODOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONCEPTO		PRODUCTO/SERVICIO				
BRANDI NG	LOGO	\$ 70,00				
CONCEPTO		PRECIO				
RECUR SOS MATERI ALES	Fulmindnes s	\$ 158,00	\$ 132,31	\$ 136,77	\$ 141,38	\$ 146,15
	Tapping	\$ 120,00	\$ 124,04	\$ 128,22	\$ 132,55	\$ 137,01
	PNL	\$ 142,50	\$ 147,30	\$ 152,27	\$ 157,40	\$ 162,70
	Ejercicios físicos- cognitivos	\$ 320,90	\$ 20,00	\$ 306,85	\$ 21,35	\$ 327,53
	Ambientaci ón	\$ 388,80	\$ 401,90	\$ 415,45	\$ 429,45	\$ 443,92

RECURSOS HUMANOS	Experto 1	\$ 7.800,00	\$ 8.062,86	\$ 8.334,58	\$ 8.615,45	\$ 8.905,79
	Experto 2	\$ 7.800,00	\$ 8.062,86	\$ 8.334,58	\$ 8.615,45	\$ 8.905,79
	Asistente 1	\$ 4.500,00	\$ 4.651,65	\$ 4.808,41	\$ 4.970,45	\$ 5.137,96
	Asistente 2	\$ 4.500,00	\$ 4.651,65	\$ 4.808,41	\$ 4.970,45	\$ 5.137,96
CONCEPTO		PLAZA				
LUGAR	Arriendo local	\$ 1.500,00	\$ 1.550,55	\$ 1.602,80	\$ 1.656,82	\$ 1.712,65
CONCEPTO		PROMOCIÓN				
PUBLICIDAD	MKT/PUBLICIDAD	\$ 2.928,94	\$ 2.760,00	\$ 2.853,01	\$ 2.949,16	\$ 3.048,55
TOTAL COSTOS ANUALES		\$ 30.229,14	\$ 30.565,13	\$ 31.881,36	\$ 32.659,91	\$ 34.066,02

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión: *Improve Sport Tech* es un centro de entrenamiento físico mental que ofrece un servicio de entrenamiento integral para deportistas amateur y profesionales en Ecuador. El entrenamiento estará enfocado en proveer las mejores herramientas, infraestructura y técnicas tanto físicas como mentales para ir más allá del entrenamiento ordinario, permitiendo al deportista alcanzar su máximo potencial. El entrenamiento será constantemente innovado y estará dirigido por los mejores expertos que brindarán las técnicas más poderosas de la actualidad.

6.1.2. Visión: Para el 2025 ser el centro de entrenamiento integral más prestigioso y con mejores resultados de todo el medio deportivo nacional e internacional. Logrando que los miembros de *Improve Sport Tech*, sus colaboradores y la comunidad logren cumplir sus objetivos personales y comprendan la importancia de mantener un entrenamiento que involucra tanto lo físico como lo mental.

6.1.3. Objetivos de la organización:

Corto y Mediano Plazo 1-5 años:

- Lograr como mínimo un crecimiento sostenido del 3% mensual de inscripciones para el centro *Improve Sport Tech* en los cinco primeros años de funcionamiento.
- Vender al menos cincuenta collares y cuarenta pulseras biomagnéticas en el primer año (2017).
- Conseguir 1000 seguidores en la página de Facebook en el año 2018.
- Lograr un mínimo de cincuenta miembros para el año 2018.
- Para el 2022 posicionar al centro *Improve Sport Tech* dentro de Google como primera respuesta a búsquedas relacionadas con entrenamiento físico mental o integral.

Largo Plazo (6 -15 años):

- En el 2023 consolidar un vínculo directo con la Federación de fútbol, tenis y atletismo del Ecuador y sus deportistas y entrenadores.
- En el 2024 realizar un convenio de entrenamiento con el Ministerio de Deporte del Ecuador y los deportistas considerados en el plan de alto rendimiento
- En el 2025 implementar un nuevo centro de *Improve Sport Tech* en Cumbayá con capacidad para ochenta deportistas.
- En el 2025 abrir tres nuevos centros en la ciudad de Guayaquil (2) y Cuenca (1).
- En el 2028 abrir un nuevo centro en Bogotá, Colombia.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de valor

En la figura No 3 a continuación se detalla la cadena de valor

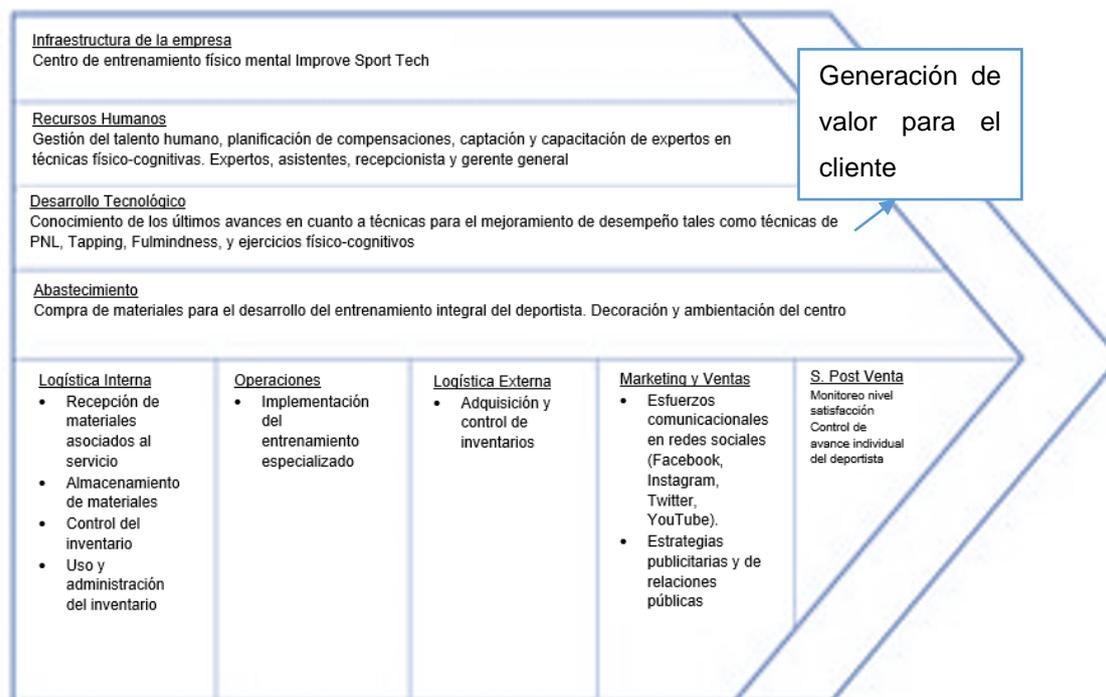


Figura No 3: Cadena de valor del servicio del centro de *Improve Sport Tech*

6.2.2 Mapa de procesos

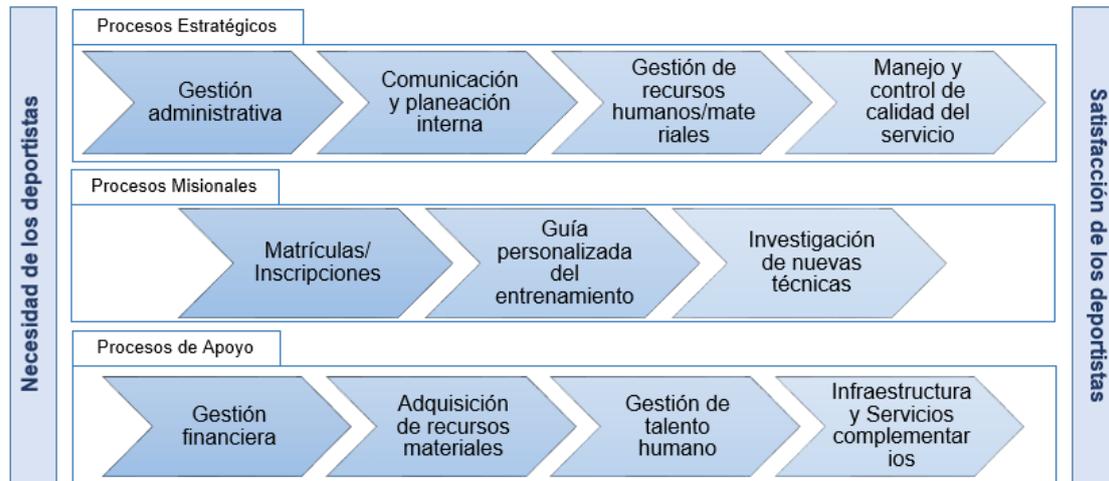


Figura No 4: Mapa de procesos del servicio del centro de *Improve Sport Tech*

6.2.3 Flujograma

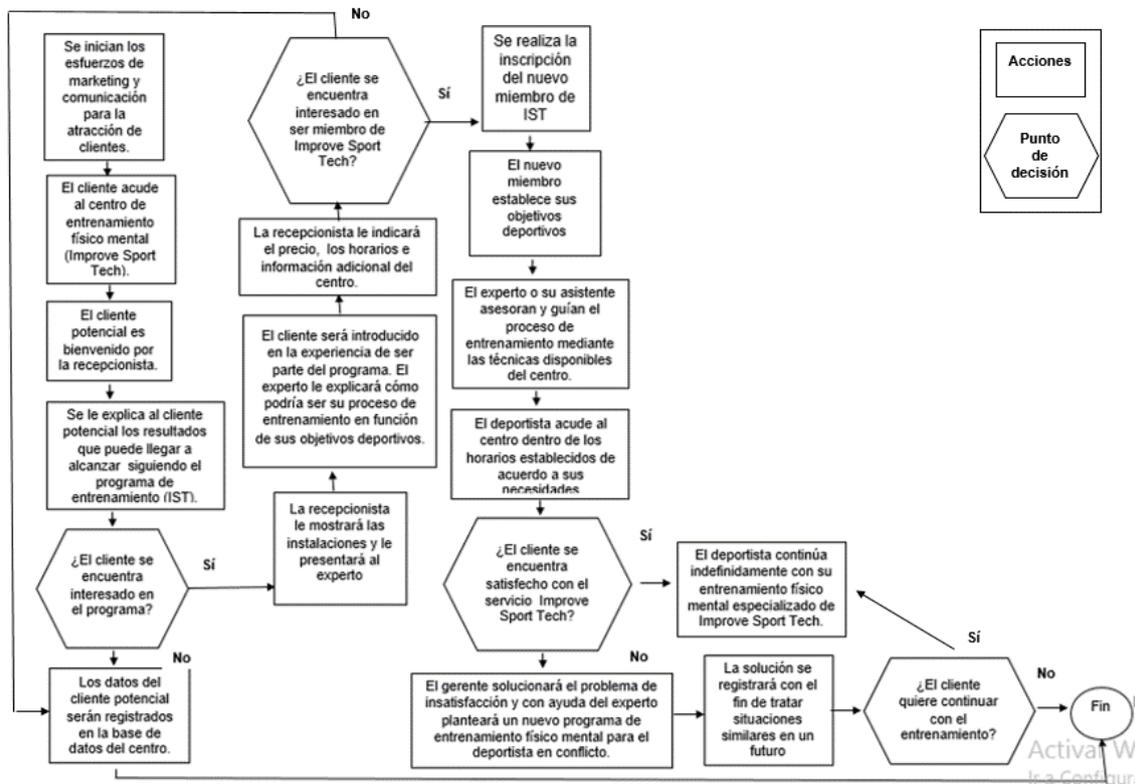


Figura No 5: Flujograma

En el centro de *Improve Sport Tech* el proceso inicia en la recepción en donde la recepcionista estará encargada de recibir al cliente y mostrarle todas las

instalaciones y las bondades de llevar a cabo un entrenamiento integral. Dentro del proceso se le presentará al experto o a su asistente para evaluar cuáles son los objetivos del deportista, y de acuerdo a eso cuáles serán las técnicas más apropiadas para alcanzar su máximo potencial.

Después del recorrido la recepcionista ayudará a llenar el formulario con los datos personales del deportista e indicará el valor de la membresía y la mensualidad. Este proceso tendrá una duración aproximada de 25-35 minutos y su costo involucra el arriendo del lugar (\$1500), el sueldo de la recepcionista (\$450), el medio tiempo del experto (\$650), su asistente (\$386) y el gasto de suministros de oficina (\$25).

El proceso de ejecución del servicio se puede llevar a cabo desde el mismo día del pago del cliente. Si el deportista es profesional tendrá acceso a asistir al centro preferencialmente en el horario de la mañana anteriormente establecido; sin embargo, podrá asistir al centro en el horario de la tarde bajo su criterio. Si el deportista es amateur tendrá disponible el centro en el horario de la tarde. El proceso de entrenamiento y la duración del mismo dependen primordialmente del usuario, sin embargo, se estima un periodo máximo diario de dos horas de trabajo dentro de cualquiera de los dos horarios establecidos. Los costos en los que incurre esta parte del proceso ya fueron considerados anteriormente en cuanto al sueldo del experto y su asistente.

El proceso de servicio post venta será realizado por la gerente (\$800) que destinará parte de su tiempo a buscar una retroalimentación de cada uno de los miembros de *Improve Sport Tech*. Cada deportista irá evaluando su proceso de consecución de metas y maximización de potencial. Sin embargo, la recepcionista estará encargada de ayudar al gerente a evaluar el nivel de satisfacción de cada deportista y de comunicárselo a los expertos para lograr la mejor calidad de resultados. Este proceso será constante y dependerá de cada uno de los miembros de *Improve Sport Tech* por lo que su tiempo de duración es variable, pero se estima que tomará alrededor de 15-20 minutos por persona. Además, los costos en los que se incurre en esta parte del proceso ya fueron considerados anteriormente con el sueldo de la recepcionista.

6.3 Estructura Organizacional

Legal:

La estructura de la empresa se basará en la Ley de Compañías del Ecuador. En la industria de gimnasios, de las cuarenta y seis empresas activas, treinta se constituyeron como sociedad anónima y las dieciséis restantes como compañía de responsabilidad limitada. Sin embargo, se ha dispuesto que *Improve Sport Tech* se establezca como una compañía de responsabilidad limitada que según la definición de Ley de Compañías es la que “...se crea entre tres o más personas que solamente responden a obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (1999). Debido a que al ser compañía de responsabilidad limitada si existiese el caso de registrar pérdidas únicamente se podrán utilizar los activos de la misma para saldar estas pérdidas, mientras que los bienes de los socios no podrán ser considerados para este fin.

El aporte para su constitución deberá ser depositado en una cuenta creada en un banco con el nombre de la compañía. Después de que cada aporte fue protocolizado con su respectiva escritura, el banco pondrá a disposición los fondos en cuestión.

Se contará con la participación de tres socios los mismos aportarán el capital de la siguiente manera: Erika Rueda con el 60% del capital, Andrea Tovar con el 20% y María Paz Páez con el otro 20% debido a que las socias trabajarán además en el centro.

Organigrama:

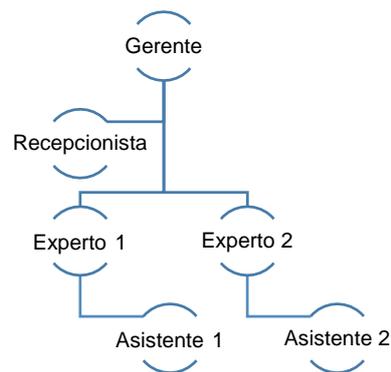


Figura No 6: Organigrama de *Improve Sport Tech* año 1

Tipo de estructura organizacional:

El tipo de estructura organizacional que se manejará en *Improve Sport Tech* será matricial. Este tipo de estructura se caracteriza por tener una cadena de mando vertical y además un trabajo conjunto (horizontal) entre diferentes partes de la organización en función de objetivos. Se eligió este tipo de estructura ya que existirá una cadena de mando vertical como se apreció en la figura No 6 y el trabajo será en conjunto de manera que todos intervengan en el proceso de perfeccionamiento del deportista.

Personal:

A continuación, se especificará cada una de las funciones y requerimientos del personal necesario para la empresa *Improve Sport Tech*:

Tabla No 4: Descripción del cargo de gerente en *Improve Sport Tech*

Descripción del cargo:	Gerente
Jefe Inmediato:	Socios propietarios
Número de personas a cargo:	Cinco (5)
Funciones	

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestionar la relación con los clientes actuales y potenciales. <input type="checkbox"/> Planificar, dirigir, controlar y coordinar las actividades que realice la empresa, incluyendo los talleres semanales de los días sábados. <input type="checkbox"/> Contratar y supervisar al personal que vaya a ocupar algún cargo dentro de la compañía. <input type="checkbox"/> Coordinar el manejo y aprovisionamiento de recursos asociados al servicio de la empresa. <input type="checkbox"/> Presentar informe a la junta de socios sobre los resultados que se vayan obteniendo anualmente. 	
Requisitos de educación:	Ingeniero en administración de empresas.
Requisitos de experiencia:	Dos (2) años en cargos administrativos o vinculados al manejo de recursos humanos
Otros requisitos:	Conocimiento de algunas de las técnicas que se utilizan en la empresa. Excelencia en el trato con personas. Experiencia en ventas y manejo de conflictos.

Tabla No 5: Descripción del cargo de recepcionista en *Improve Sport Tech*

Descripción del cargo:	Recepcionista
Jefe Inmediato:	Gerente
Número de personas a cargo:	Ninguno
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atender a clientes potenciales que solicitan información. <input type="checkbox"/> Administra redes sociales. <input type="checkbox"/> Evaluar continuamente los niveles de satisfacción de los miembros de <i>Improve Sport Tech</i>. <input type="checkbox"/> Asistencia a clientes insatisfechos. 	
Requisitos de educación:	Título de 3er nivel
Requisitos de experiencia:	Al menos un año áreas vinculadas a comunicación o recursos humanos.
Otros requisitos:	Personalidad dinámica y sociable

Tabla No 6: Descripción del cargo de los expertos en *Improve Sport Tech*

Descripción del cargo:	Experto 1 y 2
Jefe Inmediato:	Gerente
Número de personas a cargo:	Asistente 1 y 2
Funciones	

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Guiar a cada deportista en su proceso de entrenamiento. <input type="checkbox"/> Brindar al deportista todas las herramientas necesarias para que cumpla su propósito. <input type="checkbox"/> Constantemente monitorear el avance de los miembros de <i>Improve Sport Tech</i>. <input type="checkbox"/> Evaluar continuamente los niveles de satisfacción de los miembros de <i>Improve Sport Tech</i>. <input type="checkbox"/> En caso de insatisfacción del cliente recomendar una diferente alternativa al cliente para que pueda lograr sus objetivos deportivos. <input type="checkbox"/> Mantenerse a la vanguardia de nuevos sistemas y técnicas que puedan enriquecer al programa. <input type="checkbox"/> Colaborar con los talleres adicionales de los fines de semana. 	
Requisitos de educación:	Título de 3er nivel
Requisitos de experiencia:	Experiencia de dos (2) años en el área de técnicas de mejoramiento personal.
Otros requisitos:	Conocimiento de técnicas de PNL, Tapping, Fulmindness y ejercicios físico-cognitivos.

Tabla No 7: Descripción del cargo de los asistentes en *Improve Sport Tech*

Descripción del cargo:	Asistente 1 y 2
Jefe Inmediato:	Experto 1 y 2
Número de personas a cargo:	Ninguno
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Brindar apoyo en lo que necesite el experto. <input type="checkbox"/> Asesorar a cada deportista en su proceso de entrenamiento. <input type="checkbox"/> Brindar al deportista todas las herramientas necesarias para que cumpla su propósito. <input type="checkbox"/> Ayudar al constante monitoreo del avance de los miembros de <i>Improve Sport Tech</i>. <input type="checkbox"/> Colaborar con los talleres adicionales de los fines de semana. 	
Requisitos de educación:	Título de 2do nivel
Requisitos de experiencia:	Al menos un año áreas vinculadas a comunicación o recursos humanos.
Otros requisitos:	Actitud proactiva y dinámica. Liderazgo.

Rol de pagos anual:

Como se puede apreciar en la tabla No 8 se encuentra un resumen anualizado del rol de pagos unificado de todo el talento humano de *Improve Sport Tech*. En el año dos se contrata un asistente más. En el año tres se contrata otro experto y asistente. El año cuatro se emplea a otro asistente. Finalmente, en el año cinco se contratan un experto y asistente extra.

Tabla No 8: Rol de pagos de *Improve Sport Tech* anual

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RESUMEN ANUAL					
Incremento	3,37%	3,37%	3,37%	3,37%	3,37%
Sueldo	\$ 39.864,00	\$ 45.995,52	\$ 60.829,56	\$ 67.993,23	\$ 84.476,48
IESS Personal	\$ 3.767,15	\$ 4.346,58	\$ 5.748,39	\$ 6.425,36	\$ 7.983,03
IESS Patronal	\$ 4.444,84	\$ 5.128,50	\$ 6.782,50	\$ 7.581,25	\$ 9.419,13
Décimo tercero	\$ 3.322,00	\$ 3.832,96	\$ 5.069,13	\$ 5.666,10	\$ 7.039,71
Décimo cuarto	\$ 187,50	\$ 226,12	\$ 300,53	\$ 345,17	\$ 428,16
Vacaciones	\$ 1.367,25	\$ 231,81	\$ 586,89	\$ 247,59	\$ 627,01
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 3.432,58	\$ 4.372,83	\$ 5.663,84	\$ 7.036,89
Gasto sueldos	\$ 40.552,94	\$ 43.196,31	\$ 44.652,03	\$ 46.156,80	\$ 47.712,29
Pago empleado	\$ 41.267,35	\$ 49.340,10	\$ 65.377,15	\$ 73.456,05	\$ 91.589,54

Todo el aumento de personal se hizo en función de la proyección de incremento de clientes. Con el fin de brindar un servicio de alta calidad y personalización se aumentó el personal como se puede apreciar en el anexo 9.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

La matriz financiera de *Improve Sport Tech* se realizó en base a una proyección de cinco años. Todos los datos de la matriz se acoplaron en función del crecimiento de la industria y los datos obtenidos tras el proceso de investigación de mercados. Además, cada valor proyectado en la matriz se ve afectado por una inflación promedio anual de 3,37% basada en datos recopilados del Banco Central del Ecuador (2017).

7.1.1. Ingresos

La tasa de crecimiento de la industria de gimnasios es de 10% anual. Sin embargo, debido a que la singularidad del negocio de *Improve Sport Tech*, se toma en consideración el crecimiento mencionado por el experto entrevistado Iván Rueda en la investigación de mercados. El ingeniero mencionó que normalmente la tasa de crecimiento supera el 50% anual y existe alrededor de un 10% de gente que se desvincula en el proceso. Debido a que el negocio es nuevo en el mercado, se plantea que podría existir un crecimiento anual del 50% menos el 10% de gente que se desvincula y un 5% de margen de error, por lo que terminamos con un crecimiento del **35%** anual, representando un crecimiento del **3%** mensual.

La proyección de ingresos para cada año se puede observar en el anexo 10. El negocio tiene cuatro ejes de ingresos los cuales son los siguientes: Ingreso por mensualidades (\$100), ingreso por membresía (\$120 primeros seis meses, \$80 a partir del séptimo mes un solo pago), ingresos por talleres mensuales (\$50 precio para todo público, \$25 precio para socios), ingreso por venta de collares (\$29,99) y pulseras (\$27,5) IST. El promedio de ingresos anual es de \$168.173,97 y su crecimiento anual es de 44% en base a su aumento de inscritos.

7.1.2. Costos

Los costos tienen un crecimiento en función del número de clientes que aumenta cada año. El primer año el costo es de \$1140,2, monto que comprende la primera inversión de materiales necesarios para el servicio como plastilina, canicas velas

aromáticas y demás. El segundo año los costos disminuyen en un 6% debido a que algunos de los materiales adquiridos en el año uno son suficientes para el año dos y además el centro solo tiene 23 nuevos inscritos. A partir del año tres los costos van incrementando, con una variación anual de 31%, por lo que en promedio los costos resultan manejables en función del 45% de crecimiento anual de los ingresos mencionado anteriormente.

7.1.3. Gastos

El crecimiento anual de los gastos se maneja en función del crecimiento de los clientes y se lo puede observar en el anexo 11. El promedio de gasto anual que mantiene el servicio es de \$86.379,96 el mismo involucra gastos operacionales, sueldos, amortizaciones, intereses y depreciaciones. El gasto operacional involucra el pago por los esfuerzos de marketing, servicios básicos, y demás. El gasto de sueldos, es el más representativo de todos los gastos debido a que el eje principal del servicio se basa en el talento humano con el que cuenta el centro. Los gastos de interés se reflejan únicamente el primer año en función del periodo que se contrajo la deuda, y el gasto de amortización es el más bajo debido al económico precio del software para el negocio. Finalmente, existen ciertos gastos que se los considera una sola vez como el pago para la realización del logo de la empresa y los gastos de constitución.

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

7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial requerida para la implementación del centro es de \$ 14.853,65 que comprende:

Inversiones en Propiedad, planta y equipo: La inversión de propiedad planta y equipo será de \$9778,00. El capital será invertido tanto en muebles y enseres como en equipos de cómputo.

Inversiones Intangibles: La inversión en software necesaria para el funcionamiento del centro es de \$798,40.

Capital de trabajo inicial: El capital de trabajo necesario para el centro es de \$ 4277,25, el cual es el valor mínimo de todos los saldos finales del flujo de efectivo

ya que todos los valores son positivos hasta el final del quinto año debido a la naturaleza del mismo.

7.2.2. Estructura de capital

La razón de deuda capital es de 1 (100%) ya que se maneja un 50% de capital propio y un 50% de deuda. En cuanto al aporte propio se contará con tres inversores que aporten de la siguiente manera: Erika Rueda con el 60% del capital, Andrea Tovar con el 20% y María Paz Páez con el otro 20%. Esta estructura está distribuida como capital propio de \$7426,83 y de deuda el mismo valor. El préstamo se realizará con una tasa del 16,06% anual en el Banco Pichincha y se cancelará en el plazo de un año con una cuota de \$674,05 mensuales.

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

7.3.1. Proyección del estado de resultados

El estado de resultados muestra que se obtienen ganancias todos los años. Sin embargo, la utilidad neta muestra un importante incremento del año uno al año dos ya que el número de inscritos en el centro aumenta alrededor de un 35% anual y el aumento de costos y gastos aumenta en una proporción mucho menor debido a la naturaleza de negocio. El crecimiento de la utilidad neta es sostenido y se lo puede apreciar en el anexo 12.

Es importante destacar que el costo de venta implicado en el servicio es bastante bajo en relación a los ingresos por lo que la utilidad bruta es bastante alta en todos los años. Por otro lado, es evidente que los gastos es el valor que más afecta la utilidad, ya que en estas cuentas se incluyen los sueldos a los expertos que son la base fundamental del servicio. El promedio de gastos afecta en un 165,16% a partir del segundo año a la utilidad operacional.

El promedio del margen bruto del proyecto es de 98,83% debido al bajo costo de ventas y a su alto nivel de ingresos. En cuanto al margen operacional el promedio entre los cinco años llega al 34,04% debido al alto promedio de gastos mencionado anteriormente. Finalmente, el margen neto mantiene valores positivos todos los años con un promedio de 20,98%. Se puede notar que, a

pesar de tener sumas importantes en las ventas, el margen neto no llega a ser tan alto, por lo que se recomendaría revisar cuales son costos y gastos que son realmente necesarios para así tener un margen neto superior.

7.3.2. Proyección del estado de situación financiera

Dentro del estado de situación financiera los activos del proyecto reflejan una variación negativa del año cero al año uno de -92% debido a la adquisición de propiedad planta y equipo, la deuda y el capital. A partir del año dos las variaciones se vuelven positivas con un promedio de 275% por lo que el proyecto se muestra atractivo, sobre todo por los altos flujos de activos corrientes los cuales representan el 53% del total de activos. Los no corrientes representan el 44% y los intangibles el 4%. Los pasivos del negocio representan la deuda contraída el primer año de funcionamiento del negocio.

Durante el proyecto el capital se mantiene constante con \$ 14853,65 que representa la inversión inicial. La variación porcentual del patrimonio es positiva en todos los años, su promedio anual es de 104% debido al constante crecimiento de las utilidades retenidas. La principal recomendación tras haber analizado la situación financiera del proyecto, es que se trate de reinvertir el activo corriente, para que el costo de oportunidad de mantener un alto nivel de efectivo no sea muy alto.

7.3.3. Proyección del estado de flujo de efectivo

Existe un incremento en el flujo de efectivo cada año debido al crecimiento de la utilidad neta que es positiva desde el primer año, pero no suficiente para cubrir la deuda contraída. Además de la deuda en el primer periodo se considera la inversión en propiedad planta y equipo por lo que el capital de trabajo no es suficiente. Sin embargo, a partir del segundo año el capital de trabajo es suficiente para afrontar todos los rubros de los siguientes periodos. El promedio anual de variación del total de efectivo del final de periodo es positivo con \$56133,49.

7.3.4. Proyección del estado de flujo de caja

El flujo de caja del primer año es negativo debido a la inversión inicial y a la variación del capital de trabajo neto. Sin embargo, a partir del segundo año el

flujo de caja se mantiene con cifras positivas y crecientes con un promedio anual de \$104.689,28 y un promedio de variación de \$79.825,11 representando una buena rentabilidad para el negocio (anexo 13).

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

7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista muestra un flujo negativo en el primer año principalmente porque es el periodo en donde se paga la deuda contraída. Se puede encontrar rentable la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto ya que a partir del segundo año los flujos se mantienen positivos con un promedio de \$104.601,52 y una variación anual de \$79.934,80 (Anexo 14).

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo del WACC (Weighted Average Cost of Capital) se utilizó el valor de los impuestos de 33,7%, la razón de deuda capital del 100% y el costo actual de la deuda contraída de 16,06%. El WACC obtenido fue de 20%, el cual indica un escenario positivo para el inversionista ya que la tasa de rendimiento del proyecto es mucho mayor con 126%.

El CAPM (Capital asset pricing model) es de 29%, utilizando los siguientes valores: tasa libre de riesgo de 2,46% (Expansión, 2017), beta apalancada de 1.59 (A. Damodaran, 2017), el rendimiento del mercado de 13% y el riesgo país de 4,47% (Banco Central del Ecuador, 2017). Dadas estas cifras se puede notar que los rendimientos del activo aumentarán en mayor proporción que los del mercado. Sin embargo, el proyecto se maneja con un riesgo superior al del mercado.

7.4.3. Criterios de valoración

Valor presente neto (VPN): El valor presente neto del proyecto es de \$230.605,97 y del inversionista es de \$165.048,44. Por lo mismo, el proyecto se muestra verdaderamente rentable debido a la baja inversión inicial y a los fuertes ingresos que el servicio genera. Además, se puede apreciar que se puede recuperar fácilmente la inversión y obtener ganancia.

Tasa interna de retorno (TIR): El negocio proyecta contar con una TIR de 116%, mientras que el inversor el 126%. Las cifras que demuestra la total rentabilidad del mismo. Además, supera por mucho al rendimiento esperado por el inversionista del 20%, por lo que se muestra muy conveniente.

Índice de rentabilidad (IR): El índice de rentabilidad obtenido del proyecto es muy bueno tanto para el inversionista como para el proyecto. El (IR) 11,83 del proyecto indica que por cada dólar invertido se recuperan \$11,83. Así mismo, el (IR) del inversionista es 12,74, por lo que por cada dólar aportado por el inversionista se ganan \$12,74. Representando un alto nivel de rentabilidad.

Periodo de recuperación: El periodo de recuperación del proyecto es de dos años con un mes. Por otro lado, el periodo de recuperación del inversor es de dos años siete días. Este relativamente corto periodo de recuperación se debe a la baja inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto y a sus altos ingresos.

7.5. Índices Financieros

Razón de apalancamiento:

Razón deuda a capital: La razón deuda capital es de 0,5 considerando el total de pasivo con respecto al capital. Este indicador solo se considera el primer año ya que es el único año en el que se contrae deuda. El mismo indica que por cada dólar correspondiente a los pasivos, se cuenta con \$ 50 ctvs. de capital propio. Sin embargo, esta cifra resulta bastante baja en comparación con la razón de deuda capital de la industria que es de \$2,35. (Véase en el anexo 15)

Razón de actividad:

Periodo de cuentas por cobrar: El periodo promedio en recuperar el valor de las cuentas por cobrar de la industria es de veintidós días. Debido a la naturaleza del negocio este periodo de recuperación es muy alto por lo que se decidió no contar con cuentas por cobrar para evitar inconvenientes. (Anexo 15)

Razón de rentabilidad:

Margen de utilidad: El margen de utilidad promedio anual del proyecto es de 0,21. Por lo mismo, es importante analizar que, a pesar de los altos niveles de ingresos

por ventas, los costos y especialmente los gastos en los que incurre el servicio son bastante altos, por lo que la utilidad neta no es tan alta con respecto a sus ventas. Sin embargo, el margen de utilidad de la industria es -0,0028, por lo que el proyecto muestra un margen realmente positivo en relación al sector en el que se desarrolla. (Véase en el anexo 15)

ROA: El ROA indica un valor negativo el primer año de -6,86 debido al pago de la deuda y a todos los egresos iniciales del proyecto. Sin embargo, desde el segundo año, el promedio del proyecto es de 0,31 por lo que se refleja una buena capacidad de generar beneficios en base especialmente a los activos corrientes (efectivo) y la baja inversión inicial que maneja el proyecto. Además, este escenario se refleja aún más positivo cuando se lo compara con el ROA de la industria de -0,0036. (Véase en el anexo 15)

ROE: el primer año es negativo con un valor de -6,9. Sin embargo, a partir del segundo año el promedio es de 0,44 el cual demuestra que el centro genera más del rendimiento esperado para compensar el capital de los socios. Además, el ROE de la industria es de -0,0120, por lo que el negocio demuestra brindar un servicio potencialmente rentable en comparación con la industria. (Véase en el anexo 15)

Razón de liquidez:

Razón de liquidez corriente: El periodo promedio de la industria es de dos por lo que la medida en la que las compañías de la industria pueden responder a sus deudas a corto plazo es aceptable. Sin embargo, debido a la naturaleza del servicio, no se cuenta con pasivos corrientes por lo que no es necesario calcular la mencionada razón.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Tras el análisis de entornos que se llevó a cabo, se pudo visualizar que la nueva constitución del país tiene como filosofía el “Buen Vivir” la misma que busca promover la felicidad individual y colectiva. Dicho objetivo ha facilitado que instituciones públicas brinden apoyo a la industria deportiva. Además, se han llevado a cabo proyectos y asociaciones entre ministerios con el fin de masificar el acceso y la práctica deportiva. Por lo mismo, esto ha causado que cada vez la gente esté más consciente de la importancia de hacer ejercicio y su relación con una buena salud.

Dado el impulso anteriormente mencionado, tanto empresas públicas como privadas del sector deportivo han experimentado un crecimiento gradual los últimos años, por lo que es un sector interesante para introducir el centro de entrenamiento *Improve Sport Tech*.

- Después de realizar el análisis de entornos se encontraron algunos factores positivos dentro de la industria de gimnasios. Según el INEC, la población ecuatoriana practica deporte en un 42%, siendo ésta una cifra bastante llamativa para ingresar en el mercado. Además, existen registros de que en el 2014 la población ecuatoriana gastó más de un millón de dólares en un mes para adquirir el servicio de gimnasios. Finalmente, en Quito los ciudadanos dedican aproximadamente tres horas de su tiempo libre a hacer alguna actividad física, siendo ésta una posible representación del interés en el sector deportivo. Por lo cual es viable llevar a cabo el proyecto dentro del mercado ecuatoriano.
- Una vez efectuada la investigación de mercados, tanto los expertos, deportistas encuestados y los diferentes participantes del grupo focal, mostraron un alto interés en asistir a un centro que los prepare de manera física mental. Los investigados coincidieron en darle la merecida importancia al entrenamiento mental para conseguir demostrar su verdadero potencial en la cancha. Por lo mismo, se pudo comprender que dentro del mercado ecuatoriano existe una necesidad latente de un servicio que brinde un entrenamiento integral a deportistas, por lo que el presente proyecto es viable. Adicionalmente, dada la alta aceptación del mercado investigado se

recomendaría que exista una mayor oferta de servicios acordes en el mercado deportivo, para alcanzar un mejor nivel competitivo a nivel internacional.

- Basado en las necesidades de los deportistas y en las recomendaciones de expertos se creó uno de los servicios más innovadores dentro de la industria de gimnasios. El centro de entrenamiento físico mental *Improve Sport Tech* tiene como propuesta brindar uno de los sistemas de entrenamiento integral más avanzados. Este sistema involucra tanto el crecimiento personal del deportista como la consecución de sus objetivos, por medio de técnicas físico cognitivas como programación neurolingüística, tapping, fulmindness y ejercicios físico-cognitivos. Por lo cual el 90% de los encuestados se vieron interesados en el servicio que *Improve Sport Tech* propone.
- Como resultado de la investigación de mercados y en conjunto con las recomendaciones de expertos, se concluyó que es importante generar un mensaje comunicacional informativo hacia el segmento meta, debido a lo innovador del servicio. Es necesario enseñar al mercado los beneficios para el deportista que entrena su mente en conjunto con su cuerpo. Además del mensaje comunicacional informativo, es necesario que se elijan los medios correctos para que la comprensión del servicio sea la mejor. Se llegó a la conclusión de que las redes sociales eran el medio más acertado, debido a las características comunes que comparten los deportistas del segmento, y los resultados de las encuestas. Por lo mismo, la idea de crear un centro de entrenamiento físico mental es factible.
- Después de llevar acabo el análisis financiero se pudo determinar que el proyecto es totalmente rentable debido a sus altos ingresos, y a su baja inversión inicial necesaria. Además, con el fin de brindar el mejor servicio se incrementó el número de personal cada año conforme crecía la clientela proyectada. Sin embargo, se recomienda hacer un arduo análisis en cuanto a la cantidad de personal necesario, ya que el gasto en sueldos es el mayor de los egresos de la compañía.

Referencias:

Aswath Damodaran. *Betas By Sector (US)*. Noviembre de 2017 Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Banco Central del Ecuador. (2017). Banco Central del Ecuador. *Indicadores Económicos*. Recuperado de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paif
s

Banco Mundial. (2017). Banco Mundial. *Ecuador: panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Bortoli, R. D., Bortoli, A. L. D., & Márquez, S. (2002). Estudio de las capacidades cognoscitivas en el fútbol-sala. *Revista de psicología del deporte*. 11(1), 2017.

Church, Dawson. The effect of EFT (Emotional Freedom Techniques) on athletic performance: A randomized controlled blind trial. *The Open Sports Sciences Journal*. 2, (94-99), 2009.

De la Torre, C. (2017). El Universo.com. *Ministro de Economía indica que deuda pública de Ecuador sí cumple con ley*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/08/23/nota/6343588/ministro-indica-que-deuda-si-cumple-ley>

El Comercio.com. (2014). El Comercio.com. *El costeño dedica más tiempo al gimnasio que el serrano*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/tendencias/costeno-dedica-mas-al-gimnasio.html>

El Mercurio. (2013). El Mercurio. *Gimnasios, un estilo de vida*. Recuperado de <http://www.elmercurio.com.ec/366145-gimnasios-un-estilo-de-vida/>

- Emprendedores. (2015). Emprendedores. *Plan de negocio de un gimnasio*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-gimnasio>
- Enríquez, C. (2015). El Comercio.com. *El 'boom' deportivo impulsa a los negocios*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/deportes-ventas-consumidores-atletismo-negocios.html>
- Expansión. (2017). Expansión. *Bono de Estados Unidos a 10 años*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/bono/usa>
- Freire, M. (2015). La Hora. *La superintendencia de compañías: cuáles son sus cambios*. Recuperado de <https://lahora.com.ec/noticia/1101899764/la-superintendencia-de-compac3b1c3adas-cuc3a1les-son-sus-cambios>
- GAD de Cuenca. (2017). GAD de Cuenca. *AVANZAN OBRAS DE LOS PARQUES GUATANÁ Y LOS ALPES*. Recuperado de <http://www.cuenca.gob.ec/?q=content/avanzan-obras-de-los-parques-guatan%C3%A1-y-los-alpes>
- Gaitán J. (2016). Mercado Fitness. *Revolución low cost*. Recuperado de <http://www.mercadofitness.com/blog/tag/jose-luis-gaytan/>
- Garrant, T. (2007). *Excelencia deportiva. Optimizar la actuación en los deportes utilizando PNL.70 (1)*
- González M. (2017). ElComercio.com. *Lenín Moreno juró como presidente de Ecuador; Correa le puso la banda*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-juramento-presidente-ecuador-bandapresidencial.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). El Telégrafo. *El 41,8% de los ecuatorianos practica algún deporte*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). Compendio estadístico. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2015/Compendio.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). Ecuador en Cifras. *Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). INEC. *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC 'S) 2013*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). INEC. *Estadísticas Sociales*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

John, S., Verma, S. K., & Khanna, G. L. (2011). The effect of mindfulness meditation on HPA-Axis in pre-competition stress in sports performance of elite shooters. *National Journal of Integrated Research in Medicine*. 2(3), 15-21.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). INEC. *Clasificación del CIIU4*. Recuperado de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Editorial Norma.

Kotler, P. y Armstrong, G (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

Ley de Compañías. (1999). Registro Oficial 312 de noviembre de 1999.

- López P. (2017). López P. *Entre la 'gamificación' y la alta intensidad: los nuevos conceptos de club al calor 'techie'*. Recuperado de <http://www.palco23.com/fuera-de-juego/20170406/entre-la-gamificacion-y-la-alta-intensidad-los-nuevos-conceptos-de-club-al-calor-techie.html>
- López P. (2017). López P. *El ABC de la estrategia tecnológica de los operadores de gimnasios*. Recuperado de <http://www.palco23.com/fuera-de-juego/20170309/el-abc-de-la-estrategia-tecnologica-de-un-gimnasio.html>
- Mañas, I. (2009). Mindfulness (Atención Plena): La meditación en psicología clínica. *Gaceta de psicología*. 50, (1) 13-29.
- Mercado Fitness. (2007). Mercado Fitness. *Abren centro de entrenamiento Ácumen en Colegiales*. Recuperado de <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/abren-centro-de-entrenamiento-acumen-en-colegiales/>
- Ministerio del Deporte. (2010). Ministerio del Deporte. *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Recuperado de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Ministerio de Educación. (2013). Ministerio de Educación. *Haz tu vida con el deporte, una iniciativa que busca promover la actividad física de los estudiantes*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/haz-tu-vida-con-el-deporte-una-iniciativa-que-busca-promover-la-actividad-fisica-de-los-estudiantes/>
- Ministerio de Educación. (2017). Ministerio de Educación. *Lineamientos para la convalidación de deportistas de primero o segundo curso de bachillerato en el marco del programa de participación estudiantil*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Convalidacion-Deportistas.pdf>
- Molineros D. (2016). Molineros D. *El medioambiente ecuatoriano es propicio para ejercitarse en espacios abiertos*. Recuperado de

- <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo-dia/51/el-medioambiente-ecuadoriano-es-propicio-para-ejercitarse-en-espacios-abiertos>
- Mollon, P. (2007). Thought Field Therapy and its derivatives: Rapid relief of mental health problems through tapping on the body. *Primary Care and Community Psychiatry*. 12(3-4), 123-127.
- Naboulsi, O. (2017). Naboulsi, O. *8 pelotas de colores: el juego cognitivo de los deportistas de élite*. Recuperado de http://www.playgroundmag.net/sports/NeuroTracker-pelotas-3D-rendimiento-visual_0_1898810125.html
- Pabón P. (2017). Pabón P. PRESIDENTE MORENO A ASAMBLEISTAS DE AP: "*Lo de comportamiento "ovejuno", no me refería a ustedes,... sino a los que tienen este comportamiento*". Recuperado de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818822782
- Polga-Hecimovich, J. (2013). Ecuador: Estabilidad institucional y la consolidación de poder de Rafael Correa. *Revista de ciencia política*. Santiago. 33(1), 135-160.
- Porter, M. E. (1991). Estratégias competitivas genéricas. *En Porter, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para análisis de industrias e da concorrência*. 8a ed. Rio de Janeiro: *Campus*, 49-58.
- Rubio D. (2011). El Universo.com. *Zona en Forma*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2011/08/25/1/1550/zona-forma.html>
- Schonbrun, Z. (2017). Schonbrun, Z. "*Keep Your Eye on the Balls to Become a Better Athlete*" recuperado el 17/05/2017 de https://www.nytimes.com/2017/01/04/sports/neurotracker-athletic-performance.html?rref=collection%2Fsectioncollection%2Fsports&_r=1
- Secretaría del Buen Vivir (2017) "*El Buen Vivir en la Constitución del Ecuador*" recuperado el 16/10/2017 de <http://www.secretariabuenvivir.gob.ec/el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador/>

Servicio de Rentas Internas (2016) “*Consulta de Impuesto a la Renta y Salida de Divisas*” recuperado de <https://declaraciones.sri.gob.ec/consultas-renta-internet/consultaNaturales.jsf>

Srebro, R., & Dosil, J. (2009). *Ganar con la cabeza. Una guía completa de entrenamiento mental para el fútbol*. Editorial Paidotribo.

Suárez, A. M. G. (2003). *Atención y rendimiento deportivo*. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 2(2), 165-182.

Superintendencia de Compañías. (2017). SUPERCIAS. *Directorio Resumido*. Recuperado de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3D%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio%20Resumido&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías (2017). SUPERCIAS. *Directorio Resumido*. Recuperado de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3D%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio%20Resumido&run.outputFormat=&run.prompt=true

Vanhulst, J. (2015). El laberinto de los discursos del Buen vivir: entre Sumak Kawsay y Socialismo del siglo XXI. *Polis (Santiago)*. 14(40), 233-261.

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 38(2), 119-140.

Vistazo. (2016). Vistazo. *INCREMENTO DEL IVA ENTRE LAS MEDIDAS DE CARA AL TERREMOTO*. Recuperado de <http://www.vistazo.com/seccion/terremoto-ecuador-pais/pais/incremento-del-iva-entre-las-medidas-de-cara-al-terremoto>

Anexos

Anexo 1: Cantidad de empresas activas vs ingresadas en la industria de gimnasios. 2006 al 2017

AÑO DE REGISTRO	Cantidad de Empresas ACTIVAS (23/10/2017)	AÑO DE REGISTRO	Totalidad de Empresas Ingresadas
2006	1	2006	2
2009	1	2009	1
2010	1	2010	3
2011	1	2011	4
2012	1	2012	2
2013	3	2013	6
2014	5	2014	8
2015	9	2015	16
2016	9	2016	9
2017	14	2017	14

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2017

Anexo 2: Proveedores de gimnasios a nivel nacional

Denominación	Fecha Constitución	Ciudad	Situación Legal
CONSTRUCTORA ESPACIO LIBRE CONESPALIBRE S.A.	20-oct-16 00:00:00	MANTA	ACTIVA
CHANGOSPORTS CIA.LTDA.	29-jun-17 00:00:00	QUITO	ACTIVA
DOWERCEV S. A.	03-abr-14 00:00:00	QUITO	ACTIVA
DYNADRILL ECUADOR C.A.	25-jun-08 00:00:00	QUITO	ACTIVA

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2017

Anexo 3: Líderes del mercado de gimnasios en Ecuador

POSICIÓN	Denominación	Año Fiscal	Impuesto a la Renta Causado	Impuesto a la Salida de Divisas *
1	SLIMMING GIMNASIOS S.A.	2015	\$11.104,69	\$0,00
		2014	\$5.771,58	\$0,00
		2013	\$0,00	\$0,00
2	THE RING TRFC CIA. LTDA.	2016	140.84	\$0,00
		2015	\$1.344,54	\$0,00
		2014	\$0,00	\$0,00

3	PILAFIT PILATES Y FITNESS CIA. LTDA.	2015	\$94,17	\$0,00
		2014	\$24,02	\$0,00
		2013	\$0,00	\$0,00
		2012	\$705,70	\$0,00
		2011	\$0,00	\$0,00
		2010	\$0,00	\$0,00
		2009	\$0,00	\$0,00
4	SPORTSKIDS CIA.LTDA.	2016	\$22,88	\$0,00
5	CAPACITACIONES Y TERAPIAS KUYURIY CIA. LTDA.	2015	\$0,00	\$0,00
		2014	\$17,12	\$0,00
		2013	\$0,00	\$0,00
		2012	\$0,00	\$0,00

Adaptado de: Servicio de Rentas Internas, 2016

Anexo 4: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES			
FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR
Constitución ecuatoriana alineada con el "Buen Vivir". Va de la mano con la "Ley del Deporte" misma que desarrolla la cultura física en el país	0,07	3	0,21
Desarrollo de la cultura física sustentado en la Ley del Deporte	0,1	4	0,4
Inversión mensual de la población ecuatoriana de más de un millón y medio de dólares	0,2	4	0,8
Tendencia de la gente hacia verse y sentirse bien	0,2	4	0,8

Nuevas Tecnologías para el acondicionamiento físico con mejores resultados	0,05	3	0,15
TOTAL DE OPORTUNIDADES	0,62	18	2,36
AMENAZAS			
Aparente estancamiento de la economía. (Aumento del desempleo y subempleo entre el 2014-2016)	0,1	1	0,1
Crecimiento de entrada de nuevos competidores al mercado desde el año 2013	0,05	2	0,1
Escasa cantidad de proveedores del sector. Actualmente existe un total de cuatro a nivel nacional.	0,03	2	0,06
Sustitutos como parques biosaludables que cubren la necesidad de ejercitarse.	0,1	2	0,2
Alta competitividad de la industria. Alrededor del 40% de las empresas registradas ya no están activas.	0,1	2	0,2
TOTAL DE AMENAZAS	0,38	9	0,66
TOTAL	1		3,02

Anexo 5: Cálculo de la muestra

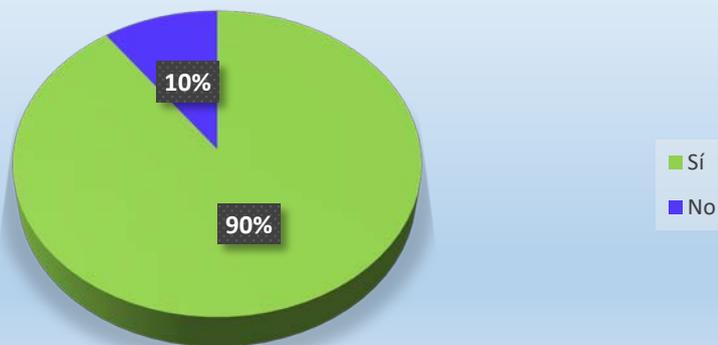
CÁLCULO DE LA MUESTRA	361
-----------------------	-----

N	361,139815
N	6011
Z	1,96
P	0,5
Q	0,5
E	5%

Anexo 6: Resultados de encuestas



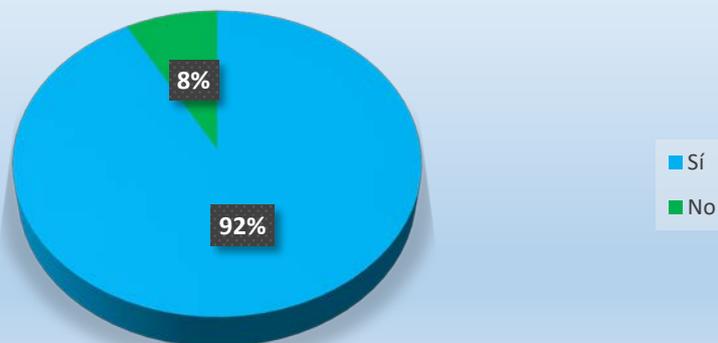
2)¿Ha sentido que a pesar de su arduo entrenamiento, al momento de competir su rendimiento no es el esperado?



3)¿Cuál de los siguientes factores considera el más relacionado al fracaso deportivo y a los malos resultados?



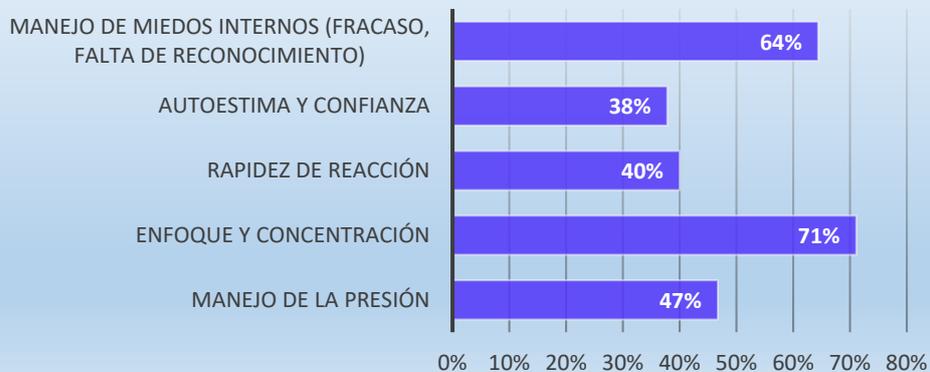
4) ¿Considera usted que el entrenamiento físico debe estar acompañado por un entrenamiento mental?



5) ¿Estaría interesado en asistir a un centro de entrenamiento que brinde un programa integral enfocado en el fortalecimiento mental del deportista?
(Si su respuesta es no finalice la encuesta)



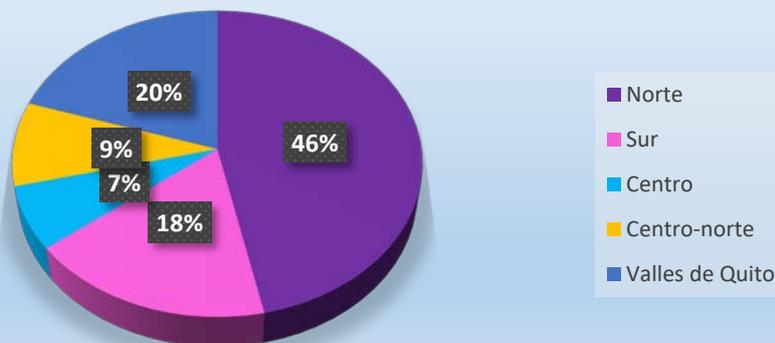
6) Indique cuáles de los factores le gustaría que estén incluidos en el programa de entrenamiento integral



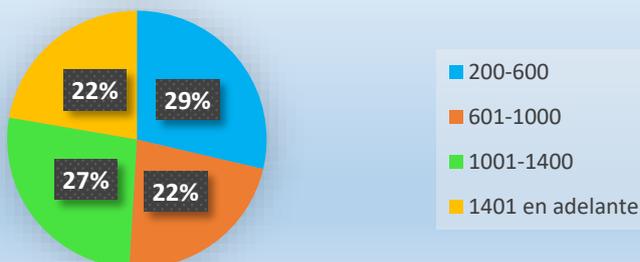
7) ¿Cuáles de los siguientes servicios complementarios considera usted necesarios?



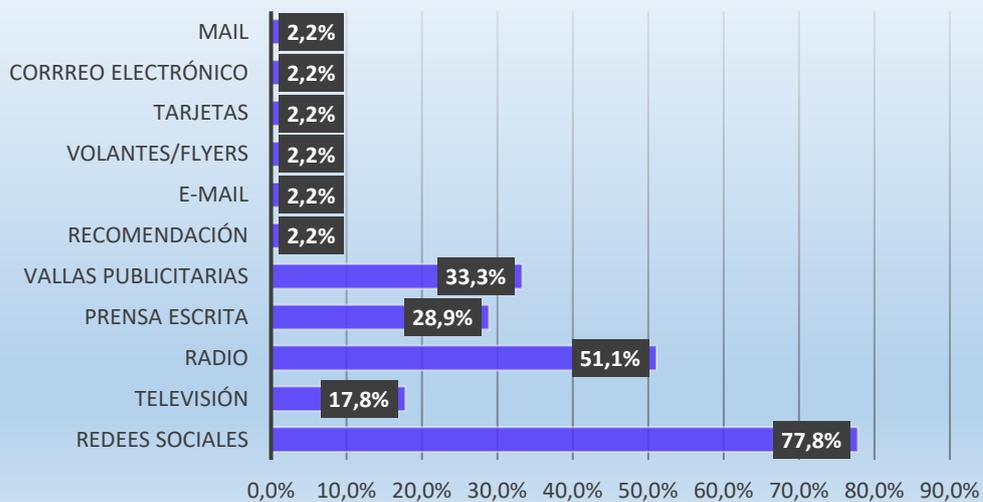
8) Dentro del Distrito Metropolitano de Quito, ¿en qué sector le gustaría que se ubique este centro?



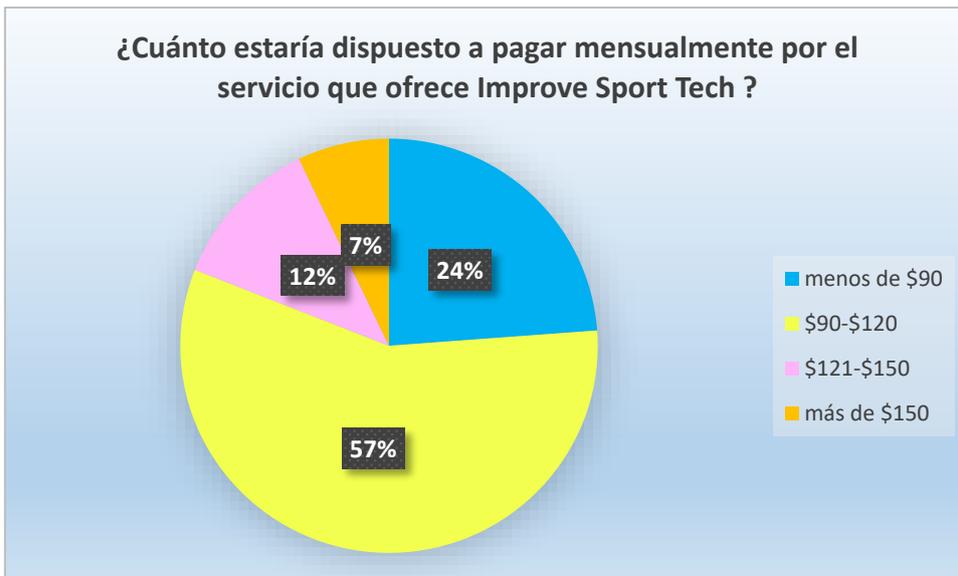
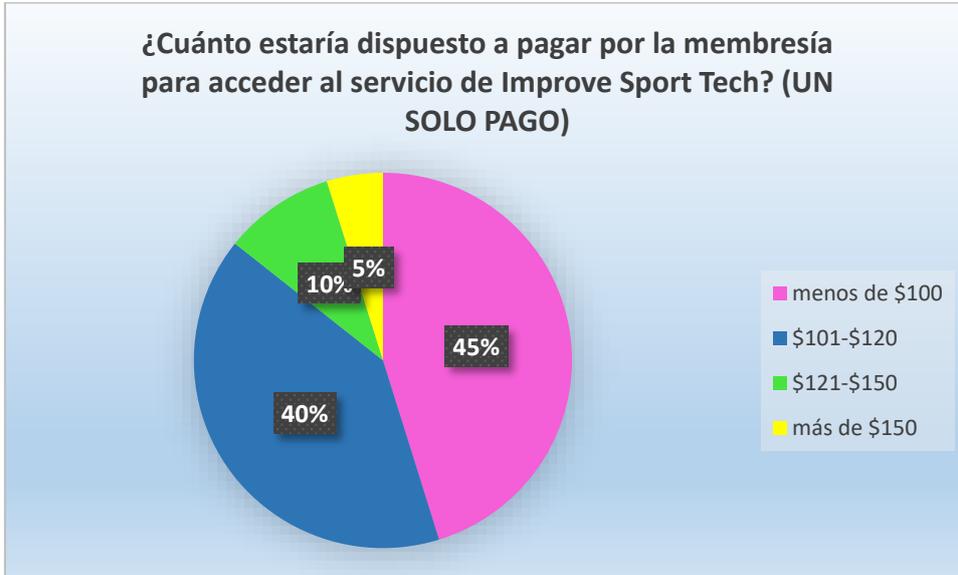
9) Seleccione el rango en el cual se encuentran sus ingresos familiares mensuales



10) ¿A través de qué medio le gustaría recibir información acerca del centro de entrenamiento físico mental?



Encuesta enfocada en el precio



Anexo 7: Tabla de Correlaciones

	1. ¿Qué depc	2. ¿Ha sentid	3. ¿Cuál de lc	4. ¿Consider	5. ¿Estaría in	6. Indique cu	7. ¿Cuáles de	8. Dentro del	9. Seleccione	10. ¿A través
1. ¿Qué depc	1									
2. ¿Ha sentid	0,10	1								
3. ¿Cuál de lc	0,07	-0,01	1							
4. ¿Consider	-0,06	-0,07	-0,09	1						
5. ¿Estaría in	-0,06	-0,07	-0,09	1,00	1					
6. Indique cu	0,05	0,03	0,11	0,47	0,47	1				
7. ¿Cuáles de	0,07	-0,13	-0,02	0,55	0,55	0,24	1			
8. Dentro del	0,13	-0,25	0,00	0,51	0,51	0,40	0,39	1		
9. Seleccione	-0,08	0,11	0,00	0,51	0,51	0,39	0,33	0,28	1	
10. ¿A través	-0,07	-0,15	0,05	0,51	0,51	0,22	0,16	0,19	0,16	1

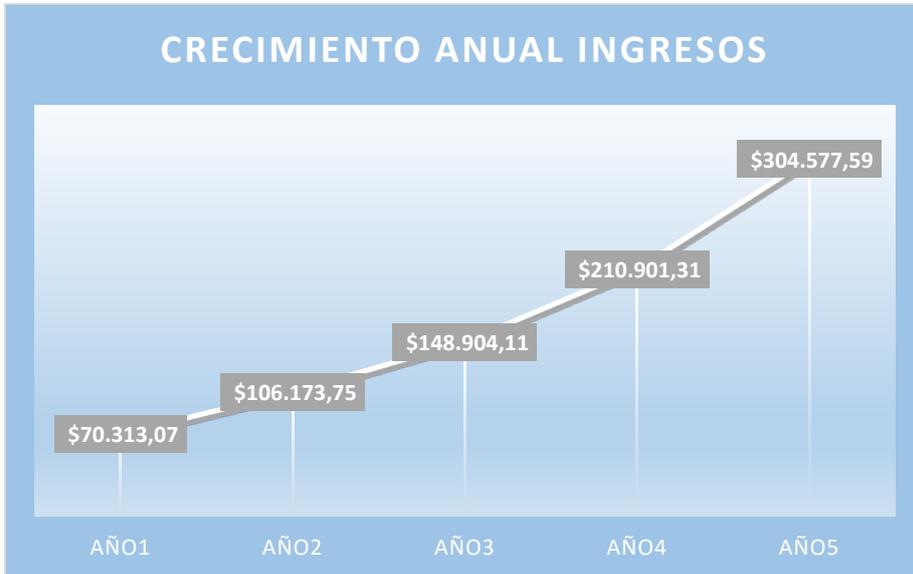
Anexo 8: Logo de *Improve Sport Tech*



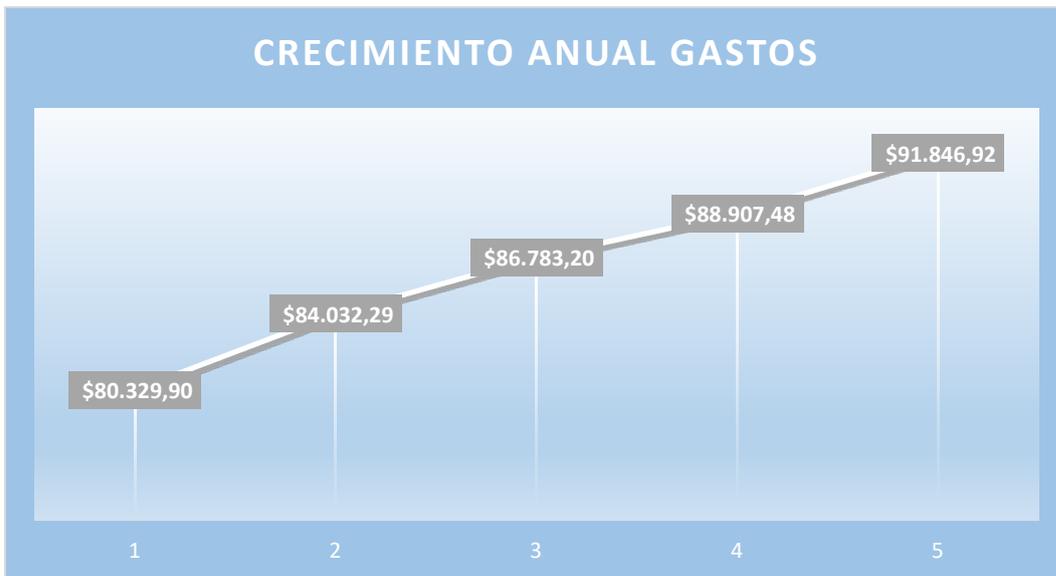
Anexo 9: Razón entre el total de inscritos y el total de personal necesario

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL DE INSCRITOS	54	77	109	156	222
INCREMENTO ANUAL DE INSCRITOS		23	33	47	66
EXPERTOS	2	0	1	0	1
ASISTENTES	2	1	1	1	1
PERSONAL TOTAL	4	5	7	8	10
TOTAL DE INSCRITOS/TOTAL PERSONAL	13	15	16	19	22

Anexo 10: Crecimiento anual de ingresos del proyecto



Anexo 11: Crecimiento anual de gastos del proyecto



Anexo 12: Evolución de la utilidad neta del proyecto

Evolución de la utilidad neta					
Año	1	2	3	4	5
Utilidades	\$ 12.964,23	\$ 13.970,76	\$ 39.971,11	\$ 79.529,88	\$ 139.022,29
Variación numérica		\$ 26.935,00	\$ 26.000,35	\$ 39.558,77	\$ 59.492,40
Variación porcentual		-207,76%	186,11%	98,97%	74,81%

Variación anual promedio	38,03%
--------------------------	--------

Anexo 13: Flujo de caja anual del proyecto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
FLUJO DE CAJA ANUAL	\$ - 37.888,49	\$ 32.747,55	\$ 84.748,25	\$ 162.427,13	\$ 281.411,94	\$ 104.689,28
VARIACIÓN ANUAL		\$ 70.636,04	\$ 52.000,70	\$ 77.678,88	\$ 118.984,81	\$ 79.825,11

Anexo 14: Flujo de caja anual del inversionista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ - 38.327,27	\$ 32.747,55	\$ 84.748,25	\$ 162.427,13	\$ 281.411,94	\$ 104.601,52
VARIACIÓN ANUAL		\$ 71.074,82	\$ 52.000,70	\$ 77.678,88	\$ 118.984,81	\$ 79.934,80

Anexo 15: Índices financieros anuales de la industria de gimnasios/ Improve Sport Tech

ÍNDICES FINANCIEROS ANUALES PROMEDIO (2012-2016)							
<i>Razones de apalancamiento</i>							
Razón de deuda a capital							2,35
Cobertura del efectivo							8,88
<i>Razones de actividad</i>							
Periodo de cuentas por cobrar							22
<i>Razones de rentabilidad</i>							
Margen de utilidad							-0,0028
ROA							-0,0036
ROE							-0,0120
<i>Razones de liquidez</i>							
Razón de liquidez corriente							2
ÍNDICES FINANCIEROS IMPROVE SPORT TECH							
Razón de deuda a capital	veces	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
Cobertura del efectivo	veces	-14,47					
<i>Razones de rentabilidad</i>							
Margen de utilidad	%	-0,18	0,13	0,27	0,38	0,46	0,21
ROA	%	-6,86	0,88	0,72	0,59	0,51	0,31
ROE	%	-6,9	0,88	0,72	0,59	0,51	0,67

