



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO FITNESS
PARA JÓVENES

AUTOR

ESTEPHANY ALEXANDRA BORJA CEVALLOS

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO FITNESS
PARA JÓVENES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Administración de
Empresas

Profesora Guía
Teresa Encalada

Autora
Estephany Alexandra Borja Cevallos

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO FITNESS PARA JÓVENES.”**, a través reuniones periódicas con el estudiante **ESTEPHANY ALEXANDRA BORJA CEVALLOS**, en el noveno semestre, 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.”

Teresa Encalada
Magister Business Administración
C.C.: 170742093-0

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaro haber revisado este trabajo, **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN CENTRO FITNESS PARA JOVENES.”**, del estudiante **ESTEPHANY ALEXANDRA BORJA CEVALLOS**, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”.

Magister Marcela Pérez

C.C.: 170728442-6

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”.

Estephany Alexandra Borja Cevallos

C.C.: 172174978-4

RESUMEN

Con el fin de encontrar un centro deportivo que brindará a sus clientes una fusión de actividades que máxime su rendimiento y brinde resultados en el menor tiempo posible brindando un servicio personalizado, se creará en la ciudad de Cumbayá el centro fitness Fit-Tech Center. Este se encargará de brindar un servicio único para su cliente. Diferenciándose de la competencia con un servicio personalizado por parte de los entrenadores. La fusión de distintas actividades para el cliente permitirá al mismo salir de la monotonía de ir a un gimnasio o centro fitness y repetir diariamente su rutina. Distintos ejercicios aplicados al área de Crossfit, Insanity, Samuray Fitt, baile tropical, área de gimnasio y áreas húmedas ayudarán a obtener los resultados esperados por el cliente en el tiempo indicado por el instructor. Es importante conocer que el centro fitness es un centro totalmente especializado en los servicios que brindará a su clientela. Diferenciándose de otros centros de renombre como el Pysique, Pacific y Ventura fitness center por el servicio brindado.

Para la creación del centro fitness se requiere una inversión inicial de \$ 112.533, el cual es financiado en el 70% por los accionistas y el 30% con crédito bancario. Las proyecciones financieras permiten obtener un valor actual neto positivo de \$ 25.789 y tasa interna de retorno de 23,71%.

ABSTRACT

In order to find a sports center that will offer its clients a fusion of activities that maximize their performance and provide results in the shortest possible time providing a personalized service, the Fit-Tech Center fitness center will be created in the city of Cumbayá. This will be responsible for providing a unique service for the client. Differentiating from the competition with a personalized service by the coaches. The merger of different activities for the client will allow the client to leave the monotony of going to a gym or fitness center and repeat his routine daily. Different exercises applied to the area of Crossfit, Insanity, Samuray Fitt, tropical dance, gym area and wet areas will help to obtain the results expected by the client in the time indicated by the instructor. It is important to know that the fitness center is a center that is totally specialized in the services it will offer its clients. Differentiating itself from other renowned centers such as the Pisique, Pacific and Ventura fitness centers for the service provided.

For the creation of the fitness center an initial investment of \$ 112,533 is required, which is financed in 70% by the shareholders and 30% with bank credit. The financial projections allow obtaining a positive net present value of \$ 25,789 and an internal rate of return of 23.71%.

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 DE ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno político	3
2.1.2 Entorno económico	4
2.1.3 Entorno social	5
2.1.4 Entorno tecnológico	6
2.2 Análisis de la industria (Porter)	7
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	7
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	8
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos	10
2.2.5 Rivalidad entre competidores	11
2.3 Matriz EFE	12
2.4 Conclusiones del análisis de entornos	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa	14
3.1.1 Entrevista a expertos	14
3.1.2 Grupo focal	15
3.2 Investigación cuantitativa	16
3.3 Conclusiones del análisis del cliente	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	21
5. PLAN DE MARKETING	22

5.1 Estrategia General de Marketing.....	22
5.1.1. Mercado Objetivo.....	22
5.1.2 Propuesta de valor.....	23
5.2 Mezcla de marketing.....	24
5.2.1 Producto.....	24
5.2.2 Precio.....	27
5.2.3 Plaza.....	28
5.2.4 Promoción.....	29
5.2.5 Costeo proyectado de la mezcla de marketing.....	32
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	32
6.1.1 Misión.....	32
6.1.2 Visión.....	32
6.1.3 Objetivos de la organización.....	33
6.2 Plan de Operaciones.....	33
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización .	33
6.2.2 Ciclo de operaciones.....	35
6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización.....	37
6.2.4 Capacidad instalada.....	38
6.3 Estructura Organizacional.....	38
6.3.1 Estructura legal propuesta.....	38
6.3.2 Diseño organizacional.....	39
6.3.3 Organigrama.....	40
6.3.4 Descripción de funciones.....	40
6.3.5 Gastos sueldos y salarios.....	41
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	42
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	43
7.1.1 Proyección de ingresos.....	43
7.1.2 Proyección de gastos.....	43

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	44
7.2.1 Inversión inicial	44
7.2.2 Capital de trabajo	44
7.2.3 Estructura de capital	44
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	45
7.3.1 Estado de resultados	45
7.3.2 Estado de situación financiera	45
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	46
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	47
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	48
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	48
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	48
7.4.3 Criterios de valoración	48
7.5 Índices financieros	49
8. CONCLUSIONES GENERALES	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Hoy en día las nuevas tendencias sociales se orientan hacia el cuidado personal y físico. Un nuevo estilo de vida que está tomando fuerza a nivel mundial, convirtiéndose en una tendencia marcada donde hombres y mujeres no se fijan en el costo económico para invertir en su salud y bienestar.

El ser humano busca implantarse a sí mismo una imagen que defina una alineación de bienestar corporal con una buena figura. Esta imagen se fomenta a través de una buena alimentación, una rutina diaria, un buen cuidado para la piel y finalmente sentirse seguro de su propia imagen. Al lograr elevar estos 4 factores la imagen personal del ser humano crece y de la misma manera la imagen que da a conocer a la sociedad. Logrando así sentirse bien consigo mismo y logrando ingresar en esta cultura fitness.

Ecuador al igual que otros países en el mundo adopta el interés por actividades fitness. Así como lo comenta Jefferson Carrasco, gerente de Kao Sport Center “el boom” por los artículos deportivos se observa con fuerza desde hace cinco años” (Enríquez, 2015), demostrando un alto grado de aceptación del consumidor a este nuevo hábito. “Desde el punto de vista físico, la O.M.S. (Organización Mundial de la Salud), indica que la realización de actividad física de forma continuada promueve la longevidad y protege contra el desarrollo de enfermedades” (Vitelleschi, 2013). Es por este motivo, que la propuesta de un centro fitness fusionando diferentes actividades como: áreas húmedas, crossfit, insanity, escuela de baile que fomentará un estilo de vida saludable.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Verificar la factibilidad para la creación de un centro fitness para jóvenes, con una fusión de diferentes actividades ubicado en el valle de Cumbayá.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Desarrollar el análisis del entorno del plan de negocios, con el fin de tratar los aspectos; económico, político, social, tecnológico, jurídico y ambiental.
- Realizar un análisis estratégico del cliente para definir la información cualitativa y cuantitativa sobre las necesidades del consumidor, para conocer su comportamiento de compra.
- Determinar la oportunidad de negocios y verificar mediante los análisis realizados.
- Elaborar una estrategia de marketing, misma que comprenda una táctica individual para analizar el precio, la plaza, la promoción y el producto.
- Establecer una propuesta de estructura organizacional para consolidar el proyecto.
- Realizar y analizar la evaluación financiera para determinar la viabilidad del plan de negocios.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Previo a la ejecución del análisis de entornos, se debe identificar la Clasificación Internacional Industrial Unificada del negocio que se pretende crear, en este caso corresponde al siguiente código:

Tabla 1.
Código CIU

Código	Descripción
R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
R93	ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS

Código	Descripción
R9311	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS
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.

Tomado de INEC, 2015

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno político

La práctica deportiva es un indicador de la calidad de vida que tiene una persona, así lo establece organismos como la Organización Panamericana de la Salud, es por ello, que el gobierno ha mantenido algunos programas y proyectos en procura de incentivar la actividad deportiva entre los ecuatorianos.

Esta visión integral sobre la práctica deportiva se manifiesta en la emisión de la Ley del Deporte, la cual fue aprobada en el año 2010, en su cuerpo legal se reconoce el derecho de los ecuatorianos a la práctica deportiva y reconoce a las distintas instituciones y organismo del deporte amateur y profesional, como impulsores de esta actividad (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

Con el fin de cumplir lo dispuesto en la Ley del Deporte, respecto al incentivo de la práctica deportiva, el Ministerio mencionado, ha dispuesto la puesta en marcha de varios programas, para proveer a los ciudadanos el acceso a instalaciones deportivas de primer nivel, como es el caso, de los Centros Activos del Deporte, donde se puede ejecutar varias disciplinas deportivas en instalaciones públicas, este programa cuenta 8 centros, distribuidos entre las ciudades de Quito, Machala, Cuenca y el Valle del Chota (Ministerio del Deporte, 2018).

La emisión de la Ley del Deporte y la activación de programas y proyectos del Ministerio del Deporte es una oportunidad para el proyecto, ya que existe un mayor incentivo para ejercitarse, lo cual, incide en el comportamiento de los ecuatorianos hacia el deporte.

2.1.2 Entorno económico

En el entorno económico del plan de negocios se toma en cuenta las principales variables de investigación que inciden en el desenvolvimiento de la futura empresa.

El crecimiento del sector económico de actividades deportivas, recreación y entretenimiento entre el año 2008 y 2016 es el siguiente:

Tabla 2.
Sector económico

Código CIU	R931101
Año 2008	7,4%
Año 2009	-22,7%
Año 2010	-3,8%
Año 2011	19,5%
Año 2012	28,3%
Año 2013	-2,0%
Año 2014	10,0%
Año 2015	30,1%
Año 2016	37,5%

Tomado de Servicio de Rentas Internas, 2017

Entre el año 2015 y 2016 tuvo un crecimiento positivo entre 30% y 37%, esto indica que la recesión económica del país no le afecta al sector económico.

En lo que respecta al aporte del sector económico a la PIB tuvo un decrecimiento a partir del año 2015, cuando paso de 4% a 0,5% en el año 2015, en el año 2016 el aporte al PIB del sector fue negativo en 1,3%, esto indica que el retroceso de la actividad económica en los años anteriores (Banco Central del Ecuador, 2017).

Estos indicadores de la actividad del sector económico es una amenaza para la ejecución de nuevos proyectos debido a que existe una disminución de la actividad en el sector, debido principalmente al retroceso de la economía a nivel global del país.

Relacionado con el crecimiento económico, se encuentra el consumo de los hogares, el cual ha tenido un decrecimiento en los años 2015 y 2016, como resultado directo de la crisis económica, esto indica que los hogares

ecuatorianos destinan menor cantidad de dinero para el consumo, debido a la disminución de los ingresos y por las expectativas que la economía se encuentra en una etapa recesiva (Banco Central del Ecuador, 2017).

La disminución del consumo en los años anteriores es una amenaza para los emprendimientos, porque las personas tienen menor cantidad de dinero para consumir en actividades que no representen sus necesidades básicas.

La tasa de interés es un indicador importante para los nuevos emprendimientos, debido a que la mayoría de negocios requieren del capital financiero provisto por las instituciones financieras para su apertura. La tasa de interés activa del Banco Central, se ha mantenido en niveles entre el 8% y 9%, desde el año 2016, esto incide para que la tasa de interés que cobran los bancos privados, se mantenga en niveles entre el 14% y 16% (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto es una oportunidad para generar nuevos proyectos debido a que el costo del dinero se mantiene estable.

2.1.3 Entorno social

La población del Ecuador, de acuerdo a la información del Censo Nacional, está constituida por 14.483.499 personas en el año 2010, de acuerdo a las proyecciones del INEC, esta cifra en el año 2018 se elevará a 16.776.977 personas, debido al crecimiento poblacional de 1,9% por año. El 51% de esta población corresponde a mujeres y el 60% son personas menores de 45 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

Con respecto a la práctica de actividad física de la población del Ecuador, el 47.7% corresponde a hombres que practican algún tipo de deporte mientras que solo el 16,2% corresponde a mujeres quienes realizan práctica de alguna actividad física (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

En cuanto al tiempo que dedican las personas a realizar actividad física, el estudio realizado por el INEC señala que el promedio de horas destinadas al deporte es de dos horas para los grupos de edad entre 12 y 44 años, mientras que el promedio de una hora de práctica deportiva corresponde a los grupos

entre 45 a 64 años, lo que se traduce en que el tiempo de dedicación a éstas prácticas va disminuyendo conforme el grupo de edad (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014), por otro lado, la región que registra mayor práctica deportiva es la Amazonía (40%) seguida de la región sierra (36,4%) por último la región costa con 26,5%.

En relación con el nivel de instrucción y la práctica deportiva los resultados indican que las personas con nivel de instrucción superior realizan mayor deporte que la demás población con otros niveles de instrucción.

2.1.4 Entorno tecnológico

La tecnología en la práctica deportiva ha evolucionado en los últimos años, una prueba de aquello, son las nuevas técnicas de ejercicio que ayudan a reducir medidas rápidamente y tonificar los músculos. De igual manera, han cambiado las técnicas de ejercicio físico, que se basan en un principio de resistencia física y quema de calorías, por ejemplo, entrenamiento con peso corporal y entrenamiento de alta intensidad. Uno de los dispositivos de ejercicio físico que ha tenido una fuerte irrupción en los gimnasios, es el electrofitness,

El electrofitness, es una rutina corta de ejercicios de alta intensidad, las rutinas duran 20 minutos, combinando movimientos corporales con electro estimulación, esta rutina de ejercicio utiliza un traje especial que libera impulsos eléctricos para liberar grasa corporal y aumenta la fuerza muscular (Milenio, 2017).

La ventaja del electrofitness es la obtención de resultados musculares mucho más rápido, la recomendación de los expertos se enfoca en realizar ejercicios máximos tres veces por semana, con el acompañamiento de un profesional en esta técnica.

Los usuarios de esta tecnología en el ámbito de la práctica deportiva, se concentran principalmente en los jóvenes, quienes buscan satisfacer necesidades fisiológicas por el exceso de tecnología, por esa razón los especialistas buscan generar adrenalina y dopamina en los jóvenes para liberar

endorfinas ya que el cuerpo necesita tener energía vital y fisiológica (TuFisio.net, 2016)

Esto es una oportunidad que en la actualidad existan muchas tendencias del ejercicio, ya que el ser humano está condicionado para aspirar a más. Estas técnicas refuerzas el estudio de los ejercicios para implementar esta tendencia a los jóvenes que no tengan problemas de salud y generar seguridad en esta rama.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para analizar la amenaza de nuevos competidores se toma en cuenta los siguientes factores:

Barreras de entrada: para la creación de nuevos emprendimientos vinculados con la actividad deportiva no existe una restricción por parte de regulaciones nacionales o locales, por el contrario, existen programas y proyectos que incitan a la actividad deportiva.

Requisitos de capital: para iniciar la operación de un gimnasio -y/o centro deportivo se requiere una inversión alta de capital, lo cual se debe a la compra de maquinaria y equipamiento, instalaciones y contar con el capital de trabajo necesario para sustentar el negocio en los meses iniciales.

Curva de experiencia: conforme una empresa adquiere conocimiento en la prestación de su servicio, genera una mayor curva de experiencia, lo cual le permite distinguirse de la competencia y reducir sus costos de operación (Porter, 2015). En el caso de la actividad deportiva se aplica esta definición de Porter, por cuanto la prestación del servicio se incrementa en calidad en base de la experiencia del prestador. Lo cual incide en que la curva de experiencia sea elevada para los nuevos competidores que buscan participar en el sector.

Tabla 3.
Amenaza de entrada nuevos competidores

ITEM	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
1	Curva de experiencia.			3		
2	Requisitos de capital.			3		
3	Barreras de entrada					5

La calificación promedio de la amenaza de nuevos competidores es 3,67, lo cual lo ubica como una amenaza media de nuevos entrantes debido a alta curva de experiencia y el requisito de capital para iniciar el negocio.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se analiza en base de los siguientes factores:

Volumen de compra: en los centros de actividad deportiva, el volumen de compra se basa en el pago de una mensualidad de acuerdo a las prestaciones que entregue cada centro, por lo que se puede concluir que no existen clientes que tengan alta injerencia en los ingresos mensuales, esto indica que el volumen de compra por cliente es bajo.

Concentración de clientes: el mercado objetivo de la empresa se concentra en las personas entre 18 y 40 años, en la ciudad de Quito, este grupo poblacional son el 34% de la población y en la parroquia de Cumbayá son 26.874 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014). La relación entre el número de clientes en el mercado objetivo y número de gimnasios en la parroquia de Cumbayá, que es 29 gimnasios de acuerdo a la información del Servicio de Rentas Internas (2016). Esto establece que cada gimnasio podría captar a 926 personas, esto permite concluir que existe una baja concentración de clientes.

Tabla 4.
Poder de negociación de los clientes

		ESCALA DE FUERZA				
ITEM	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	1	2	3	4	5
1	Volumen de compra	1				
2	Concentración de clientes		2			

La calificación promedio del poder de negociación de los clientes es 1,50 lo cual establece que existen una baja influencia de los clientes en el análisis competitivo, esto es una oportunidad para desarrollar el proyecto.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Concentración de proveedores: para el equipamiento del centro fitness es necesario adquirir la infraestructura y maquinaria en empresas especializadas en la provisión de equipos para gimnasios, como son Startrack, Cybex o TechnoGym. La disponibilidad de este equipamiento se lo debe realizar a través de una importación directa, lo cual incrementa la inversión inicial, estableciendo una alta concentración de proveedores

Diferenciación de producto: existe una alta diferenciación entre los equipos importados en las marcas mencionadas y los equipos de fabricación nacional, lo incide para la decisión de compra por parte del inversionista del centro fitness.

Capacidad de integración hacia delante: las empresas proveedoras de los equipos del centro fitness no están interesadas en integrarse hacia delante, debido a que no son especialistas en la prestación del servicio.

Tabla 5.
Poder de negociación de los proveedores

		ESCALA DE FUERZA				
ITEM	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	1	2	3	4	5
1	Concentración de proveedores				4	
2	Diferenciación de producto				4	
3	Capacidad de integración hacia delante	1				

La calificación promedio del poder de negociación de los clientes es 3,00 lo cual establece que existen una influencia media de los proveedores en la ejecución del proyecto.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad sustitutos: los sustitutos para el proyecto se constituyen las actividades que pueden desarrollar los consumidores al aire libre, como ciclismo en los parques de la zona o trotar por las áreas verdes circundantes a la parroquia de Cumbayá, por ejemplo, la ruta ciclística del Chaquiñán o el parque de los Algarrobos. Esto se establece como una alta disponibilidad de sustitutos.

Precio de los sustitutos: el precio de los sustitutos es bajo, porque acceder a los parques mencionados es gratuito y de acceso ilimitado, además existe una tendencia al crecimiento de la disponibilidad de parques por parte de las autoridades municipales.

Costo de cambio de cliente: de acuerdo a la información del Servicio de Rentas Internas (2016), en la parroquia de Cumbayá existen 29 organizaciones entre personas naturales y jurídicas que se dedican a actividades comerciales con el mismo código CIIU que la empresa que se pretende crear. Esto indica que el costo de cambio de cliente sea bajo, porque existen varias organizaciones donde pueden desarrollar sus actividades de entrenamiento deportivo.

Tabla 6.
Amenaza de productos sustitutos

ITEM	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
1	Disponibilidad sustitutos					5
2	Precio sustituto				4	
3	Costo de cambio			3		

La calificación promedio de la amenaza de productos sustitutos es 4,00, esto establece que es una alta amenaza para la ejecución del proyecto.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

Diversidad de competidores: la diversidad de competidores se establece en base al número de negocios que prestan el mismo servicio en la zona de influencia del proyecto. De acuerdo a la información del Servicio de Rentas Internas (2016), son 31 centros deportivos que prestan sus servicios en la parroquia de Cumbayá, esto determina una baja diversidad de competidores según el tamaño del mercado objetivo.

Crecimiento de la demanda: de acuerdo a la información del INEC (2014) la tasa de crecimiento poblacional es 1,9% en la ciudad de Quito, lo cual es un parámetro para planificar el crecimiento de la demanda, además se debe tomar en cuenta que existe un creciente interés de la población por involucrarse en actividades deportivas.

Barreras de salida: las barreras de salida son bajas para los centros deportivos, por cuanto no existe una regulación que impida a un inversionista cerrar o vender su negocio.

Tabla 7.
Rivalidad entre competidores

ITEM	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
1	Diversidad de competidores		2			
2	Crecimiento de la demanda			3		
3	Barreras de salida	1				

La calificación promedio de la rivalidad de los competidores es 2,00, lo que concluye que existe una baja rivalidad entre competidores, siendo una oportunidad para la ejecución del centro deportivo

En el siguiente gráfico se establece la representación de las calificaciones obtenidas en el análisis competitivo:



Figura 1. Calificación análisis competitivo

2.3 Matriz EFE

**Tabla 8.
Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			1,55
Programas del gobierno que incentivan a la actividad deportiva	0,08	3	0,24
Estabilidad en la tasa de interés	0,08	3	0,24
Comportamiento social a favor de la actividad deportiva	0,08	3	0,24
Investigación y desarrollo en el sector deportivo	0,09	3	0,27
Bajo poder de negociación de los clientes	0,05	2	0,1
Baja rivalidad de competidores	0,05	2	0,1
Crecimiento de la demanda	0,05	4	0,2
Baja concentración de clientes	0,08	2	0,16
AMENAZAS			1,06
Decrecimiento de la actividad económica afecta a nuevos emprendimientos	0,05	4	0,20
Disminución del consumo de los hogares	0,08	3	0,24
Amenaza de entrada de nuevos competidores	0,06	2	0,12

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Poder de negociación de los proveedores	0,05	1	0,05
Amenaza de productos sustitutos	0,05	3	0,15
Bajo costo de cambio productos sustitutos	0,08	2	0,16
Curva de experiencia	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,51

La información presente en la matriz EFE determina que existe una mayor influencia de las oportunidades sobre las amenazas, esto favorece a la puesta en marcha de la idea de negocio.

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

El entorno político permite concluir que existe una oportunidad debido a que las autoridades públicas y organizaciones incentivan la práctica deportiva en la sociedad ecuatoriana.

La principal conclusión del entorno económico se refiere a la recesión que atravesó el país en los años anteriores, lo cual afectó a varios sectores, lo cual es una amenaza por la reducción del consumo de los hogares.

El entorno social determina que existe un crecimiento de la demanda, medido por el crecimiento poblacional, además existe un mayor número de personas que se dedican a la actividad deportiva como una forma de vida saludable.

El análisis del entorno tecnológico concluye que es un factor a favor de la implementación del proyecto, porque existen maquinarias que permiten mejorar la prestación del servicio, como es el caso del electrofitness.

La amenaza de nuevos competidores es alta porque es un sector donde influye la curva de experiencia en la prestación del servicio y las barreras de entrada son bajas.

El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que existe una amplia masa de clientes que buscan la actividad deportiva en un centro especializado y con prestaciones tecnológicas.

El poder de negociación de los proveedores es al alto porque en el país no se fabrica implementos deportivos con alta tecnología, únicamente se enfocan en la construcción de maquinaria para pesas.

La amenaza de productos sustitutos es alta porque existe una alta disponibilidad de lugares donde desarrollar actividad deportiva, de acuerdo a las necesidades y presupuestos de los consumidores.

Existe una baja rivalidad de los competidores debido a que no existe una concentración de prestadores de servicios enfocados en el deporte en la zona de influencia del proyecto.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

Es importante presentar un análisis dado por un experto que ha manejado durante 7 años un gimnasio 24 horas en la ciudad de Quito. El perfil del entrevistado fue seleccionado por conocer todas las características fitness y conocedores del sector de manera que puede brindar su opinión y consejos acerca del sector deportivo.

Entrevistado N.-1

Nombre: Gabriela Peñafiel

Empresa: Fitt Center

Cargo en la empresa: administradora

Descripción de la empresa: el gimnasio Fit Center es un centro dedicado a la salud y bienestar físico.

La entrevista dio como resultado que el servicio de un centro fitness para jóvenes tiene acogida para personas de toda edad, pero los jóvenes mueven modas y por esa razón al estar enfocados en jóvenes y llegar a un estudio más avanzado del metabolismo, dieta, nutrición tiene mayor factibilidad, ya que el sistema inmunológico es rápido y se puede llegar a un mejor resultado de los consumidores, es decir mantenerse en forma. Por otro lado, Gabriela Peñafiel también concluyo que existe una competencia bastante fuerte en lo que son centro fitness y que es muy importante el control del precio y generar un valor agregado más allegado al cliente.

Entrevistado N.-2

Nombre: Marco Polo

Empresa: Pacific GYM, concentración de Pichincha

Cargo en la empresa: Entrenador Elite

Se desarrolló una entrevista a un experto del sector deportivo, analista de proyectos deportivos. Las conclusiones de esta entrevista dieron a conocer que tener un centro fitness es muy factible si se cuenta con una gran inversión inicial. Ya que se debe cubrir gastos desde infraestructura, maquinarias y talento humano. Finalmente, dentro de la parte personal concluyó que él ha podido cambiar vidas por medio de la cultura fitness y la dedicación para la superación personal. Ver este tipo de ejemplos, como personas pueden superarse día a día lo han hecho crecer más y creer más en sus proyectos personales

3.1.2 Grupo focal

Durante el grupo focal se entrevistó a 8 jóvenes de 18 a 30 años, cuatro mujeres y cuatro hombres, que pertenecen a un nivel socio económico medio alto a alto que viví en la ciudad de Cumbayá. A continuación, las conclusiones:

La idea de crear un centro fitness donde se fusionen varias actividades para mejorar el estado de salud de los jóvenes y mejorar su imagen física tiene gran aceptación.

El logo de la propuesta del centro fitness les llama la atención de los jóvenes. Además, les parece que la propuesta del nombre, fusionar el estado fitness con la tecnología puede relacionarse con cumplir los objetivos previstos.

La idea de diversificación de actividades es acogida por los jóvenes ya que piensan que de esta manera nunca van caer en la monotonía que puede llegar a tener un gimnasio común o un centro de crossfit. Además, les encanta la idea de tener áreas húmedas y baile tropical para des estresarse por las actividades del colegio y del trabajo.

A los jóvenes no les interesaría un centro fitness abierto las 24 horas ya que ellos no le darían uso. En cuanto a tener un spa dentro del centro fitness fue aprobado solamente por las mujeres entrevistadas.

Los jóvenes estarían dispuestos a pagar entre 90 y 160 para tener exclusividad en el centro fitness. La idea de crear un centro fitness con las características del Fit-tech Center tuvo una gran aceptación por medio de los encuestados en el grupo focal, su diversificación de servicios y la idea de tener un centro fitness exclusivamente direccionado a ellos les llamó mucho la atención.

3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se realizó en la parroquia de Cumbayá en el nororiente de la ciudad de Quito, los participantes fueron 55 personas, las cuales expresaron las siguientes conclusiones:

- **Caracterización de participantes:** La caracterización de los participantes, es el 47% de los encuestados tienen una edad comprendida entre 18 y 25 años, 26% tienen un rango de edad entre 26 y 35 años y 27% tiene una edad mayor a 36 años. El género de los participantes es 52% personas del género femenino y 48% personas de género masculino.

El 41% de los encuestados son estudiantes a tiempo completo, 27% trabaja y estudia y el 27% son personas que trabajan a tiempo completo.

- **Ingresos familiares:** el ingreso familiar de los encuestados se ubica en un rango superior a \$ 3.000 mensuales en el 52%, el 30% tienen ingresos entre \$ 1.000 a \$ 2.000. Esto indica que los participantes representan a personas que pertenecen a clase media y alta.
- **Preferencias del consumidor:** el 62% realiza deporte de forma frecuente, los participantes manifiestan preferencia por la práctica de fútbol, tenis, gimnasio, natación, ciclismo y atletismo. La principal actividad de los encuestados para mantenerse saludable es asistir a un gimnasio, aeróbicos y bailoterapia.
- **Necesidades del consumidor:** el lugar preferido por los encuestados para realizar la actividad deportiva es el gimnasio con el 37%, 31% el centro fitness y 20% elige la actividad en los parques.

La frecuencia en la práctica deportiva es una vez a la semana en el 32% de las respuestas de los encuestados, 44% lo practica entre dos y tres veces por semana y 15% lo realiza entre cuatro y seis veces por semana.

Para los encuestados los principales atributos que debe cumplir el centro fitness es la calidad en el servicio, seguridad, limpieza y ubicación. El precio no es condicionante importante para las personas que participaron en la encuesta.

Los encuestados prefieren combinar el centro fitness con los servicios de spa con el 26%, kangoo con el 23% y crossfit con el 21%.

- **Conocimiento del servicio:** ante la pregunta inicial sobre el conocimiento del electrofitness, el 60% no conoce el sistema. Posteriormente se explicó a los encuestados sobre el electrofitness y se le preguntó si estaría dispuesto a usar este tipo de metodología e

implemento deportivo y la respuesta fue 72% personas que respondieron afirmativamente.

- **Competencia:** a criterio de los encuestados el centro fitness con mayor recordación en la zona de Cumbayá es Phisique, Step ahead y Curves.
- **Precio:** el precio destinado para actividades deportivas entre los encuestados se ubica en el rango entre \$ 45 y \$ 90 en el 60% de los casos y el 34% manifiesta que su presupuesto para este tipo de actividades se ubica entre \$ 100 y \$ 150.
- **Promoción:** el principal medio para recibir información sobre centros de actividad deportiva son las redes sociales con el 74% de preferencia y revistas con el 11%.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

En el Ecuador existe una variedad de centros fitness con diferentes precios y servicios. Por este motivo los consumidores tienen la ventaja de escoger según sus preferencias, gustos y necesidades, por lo cual se realizará una investigación de mercados con el objetivo de tener la información adecuada de lo que el cliente quiere y de enfocarnos en los gustos y preferencias del consumidor.

La investigación permitirá verificar y reconocer las características más importantes a la hora de tomar una decisión y debe existir una diferenciación con el resto de la competencia, por otro lado, según la investigación de mercados se verificará que factores cambiar o mantener en el centro fitness para el público objetivo que son los jóvenes.

Existe un potencial crecimiento en los 5 años ya que existe un margen de utilidad alto en el cual después del tercer año se podrá generar ganancia, libre de deuda para poder tener un crecimiento directo por otro lado es importante verificar la innovación en el servicio y el servicio después de la venta para que el cliente se sienta bien y satisfecho con el servicio ya que existe competencia

y el seguimiento personal del cliente hace que los cliente se puedan mantener en el proceso del centro fitness.

En la fusión del centro fitness no existe competencia porque es un servicio nuevo en el sector donde se diferencia por tener todos los servicios en un mismo lugar, pero el análisis como competencia son los gimnasios a su alrededor.

Un servicio personalizado al momento de realizar las distintas actividades especificadas en la rutina del cliente permitirá que se siente a gusto con el servicio del centro fitness, esto se establece en base a las respuestas de los encuestados que dieron una alta valoración al servicio, seguridad y limpieza del centro.

Al realizar una relación entre las variables de género y preferencias de actividades deportivas, se puede concluir, que las mujeres realizan actividades de bailoterapia con mayor frecuencia, por el contrario, los hombres realizan actividades deportivas con el uso de máquinas de gimnasio. Esto es una conclusión muy importante, puesto que los hombres y mujeres tiene un comportamiento diferente, como se muestra en el siguiente gráfico:

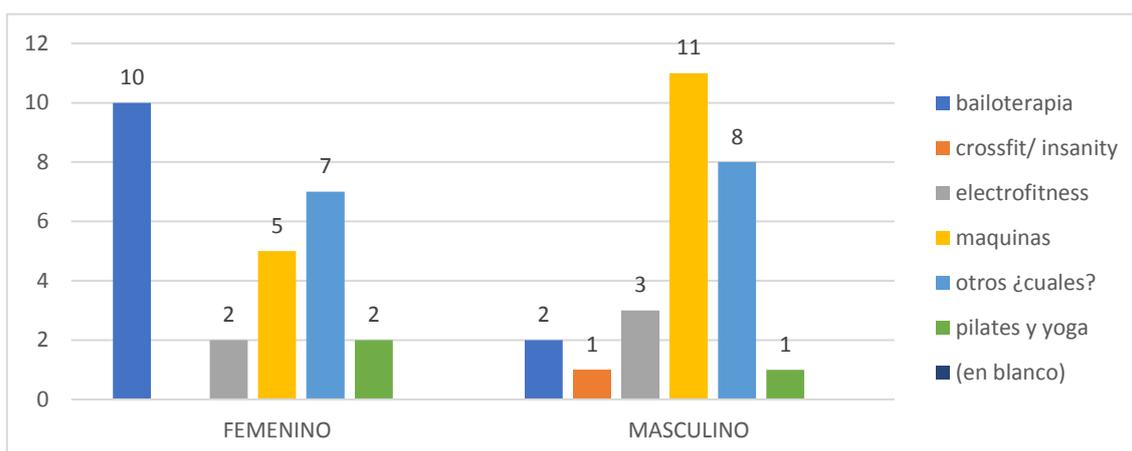


Figura 2. Relación variable género y preferencias deportivas

Relacionando la edad y la frecuencia en la práctica deportiva, concluye que las personas entre 18 y 25 años realizan práctica deportiva entre 2 a 3 veces por

semana, las personas entre 26 a 35 años practican deporte con mayor frecuencia en la semana, esto se muestra en el siguiente gráfico:

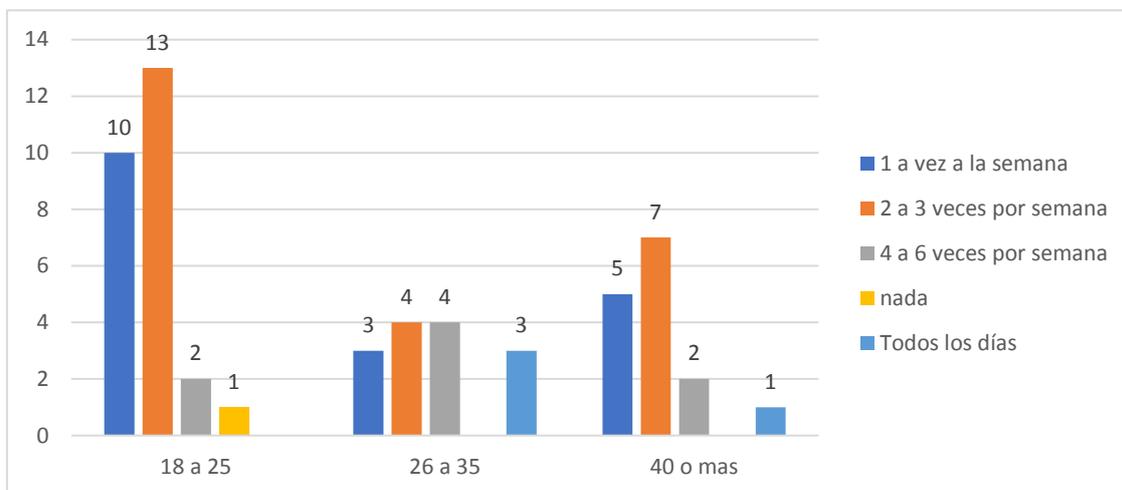


Figura 3. Relación variable edad y frecuencia deportiva

Al preguntar a los encuestados si les gustaría que un gimnasio preste el servicio de electrofitness, las personas entre 18 y 25 años tuvieron una mayor apertura hacia este servicio, esto se muestra en el siguiente gráfico:

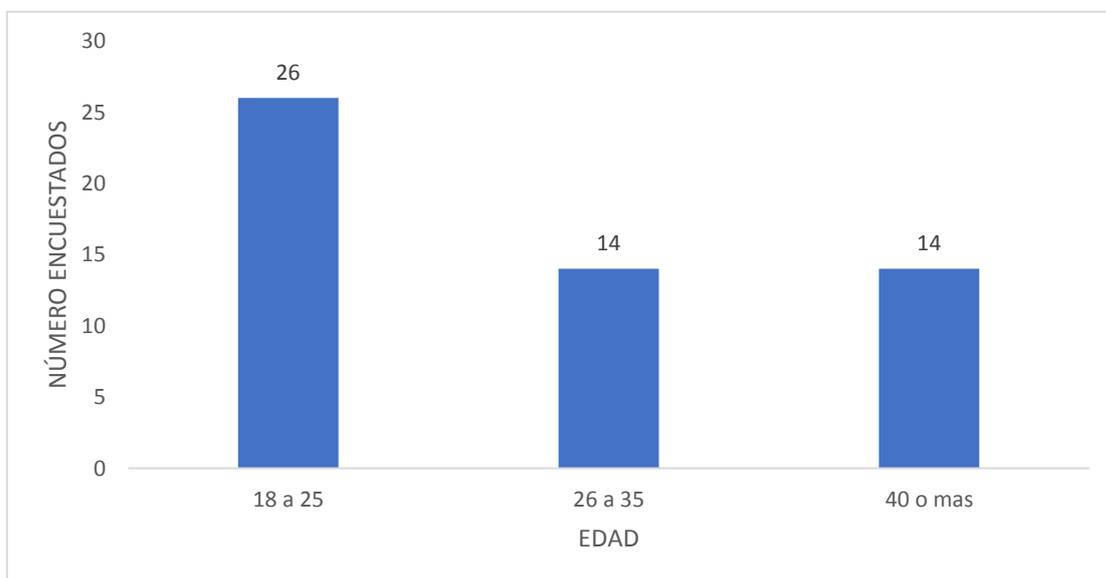


Figura 4. Relación variable edad y disposición al uso del electro fitness

Esto permite concluir que las personas más jóvenes tienen una mayor disposición al uso de la metodología electrofitness.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Según el análisis macroentorno de la industria, permite pronosticar un análisis más profundo de la oportunidad de negocio de un centro fitness para jóvenes en el valle de Cumbayá. Descubriendo un nicho de mercado de jóvenes insatisfechos de acuerdo al focus group realizado en la investigación de mercados. Según el análisis realizado en la investigación de mercados y la población de Ecuador existe 4288 jóvenes entre 18 a 30 años que prefieren un centro fitness o gimnasios para mantenerse saludable y ejercitados. Este nicho de mercado está formado por consumidores amantes del ejercicio que buscan un ambiente confortable seguro y con estilo, ya que se trata con un target medio alto y secundariamente con consumidores que empiezan las rutinas de ejercicio o consumidores que empiezan hacer deporte por estrés o por salud el objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes insatisfechos y nuevos.

La oportunidad de negocio encontrada consiste en un centro fitness para jóvenes donde existe una fusión de varias actividades que busca crear un plan de trabajo que se acople a las necesidades y requerimientos del cliente utilizando distintas actividades como son máquinas de gimnasio, crossfit, insanity, baile tropical y áreas húmedas. Dentro de su plan de trabajo el cliente tendrá horas semanales de cada actividad siempre y cuando el estudio previo de su situación física se lo permita. Por ejemplo, algunos clientes podrán tener clases de baile en vez de hacer horas de cardio en máquinas, y de la misma manera unos clientes podrán primero tener clases de crossfit para adquirir fuerza y luego máquinas de gimnasio para definir su cuerpo. Además de ello cada plan de trabajo podrá cambiar según el requerimiento del cliente y el consejo de su entrenador. Sin olvidar que dentro de sus rutinas el cliente podrá exigir a los entrenadores ejercicios especiales en las áreas húmedas. La elección de la categoría se justifica por la priorización estatal del deporte, diferenciador y de categorías superiores.

El cuadro de macroentorno presenta datos favorables para la implementación

del proyecto, pero se pronostica que Ecuador atraviese una crisis económica hasta finales del 2016, el entorno político y legal, presenta políticas estatales en pro de la industria de recreación; por el lado social, existe también una oportunidad. El incremento de personas que inician rutinas deportivas ha tenido un incremento de 40% en los últimos dos años (INEC,2016). Esta estadística se ha dado porque la cultura ecuatoriana se ha mantenido por años en costumbres que han dañado la salud de las personas tanto por la comida como por el sedentarismo, pero hoy en día existe un giro en la cultura ya que, por tendencia, salud, moda se ha observado un cambio porcentual de las personas en Ecuador en especial los jóvenes que necesitan sentirse bien física y mentalmente. La industria de artes y recreación ha experimentado un crecimiento al alza, alcanzado los 23 millones de dólares de ganancia en el 2012 (superintendencia de compañía, 2012). Esperando que en los siguientes años se mantenga como mejora en los servicios de deportes. Los resultados del sondeo junto con los análisis cualitativos indican preferencias de consumo y necesidades del cliente que respaldan la creación de un centro fitness para jóvenes; tendencias de sentirse bien física y mentalmente, con costos entre 90 a 150 dólares precios sustentables dentro del proyecto.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

La empresa utilizará la estrategia general de diferenciación por servicio, según Kotler & Armstrong (2012, p. 178) esta estrategia consiste en “seleccionar un segmento de mercado con características homogéneas para ofrecer un producto o servicio con un mayor valor para sus clientes que los productos que ofrece la competencia, este valor puede entenderse como menor precio o mejora en el producto”. La diferenciación consiste en brindar un servicio fuerte con calidad con el cual el cliente quede totalmente satisfecho.

5.1.1. Mercado Objetivo

En la investigación de mercados se seleccionó a un determinado grupo de

personas al cual se pretende dirigir el servicio de entrenamiento fitness. Este debe tener las siguientes características: residentes del Valle de Cumbayá, enfocado en un estrato medio alto- alto, para jóvenes de 18 a 30 años, el servicio estará orientado a hombres y mujeres que tengan un estilo de vida saludable y que les guste mantenerse en forma de una manera constante con disciplina diaria para lograr resultados propuestos.

Tabla 9.
Mercado objetivo

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población Quito		2.239.191	2.551.721	2.597.989	2.644.145	2.690.150	2735987
Cumbayá	3,61%	80.907	92.199	93.871	95.539	97.201	98.857
18 y 30 años	34,57%	27.970	31.874	32.452	33.028	33.603	34.175
Nivel socioeconómico medio en adelante	35,90%	10.041	11.443	11.650	11.857	12.063	12.269
Hacen actividades deportivas relacionadas	65,70%	6.597	7.518	7.654	7.790	7.925	8.061
Prefieren gimnasios y centros fitness	65,00%	4.288	4.887	4.975	5.064	5.151	5.240
Frecuencia	3,00	1.068.714	1.217.916	1.239.948	1.261.980	1.283.850	1.305.882

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014)

El mercado objetivo se calculó mediante la investigación de mercados y los datos de la población en Ecuador especialmente en Cumbayá. Los competidores más fuertes en Cumbayá son Curves Ventura Mall, Phisique Cumbayá, Personal training Cumbayá, Ventura Fitness Club. Según el CIIU 4.0 R09133 estos centros deportivos cubren el 65% de las personas que prefieren gimnasios y centros fitness (Superintendencia de compañías, 2012).

5.1.2 Propuesta de valor

El centro fitness basa su diferenciación en los ejercicios fitness realizados a través de clases personalizadas y al electrofitness, se busca que el cliente se sienta cómodo y disfrute de su visita al centro fitness a diferencia de los otros lugares de ejercicio donde todo es limitado. El beneficio que se busca entregar al cliente es la comodidad, seguridad y organización del tiempo que dedican al ejercicio.

5.2 Mezcla de marketing

El marketing mix incluye un sin número de estrategias y herramientas que puede adquirir una empresa para influir en la toma de decisiones en el cliente y en la demanda de los productos o servicios, en este caso el marketing mix permitirá influir en la toma de decisión del cliente al momento de adquirir los distintos servicios que brinda el centro fitness.

5.2.1 Producto

Estrategia en la etapa de introducción

Se lanzarán 2 paquetes para clientes, el primero: todo incluido, es decir: clases grupales, gimnasio, áreas húmedas, cita con el entrenador capacitado para medir fuerza y energía. El segundo paquete: solo incluye clases grupales, gimnasio, cita de medición de fuerza y energía.

Estrategia en la etapa de crecimiento

En este punto es muy importante que exista mayor innovación con el fin de atraer nuevos clientes. Se manejarán alianzas estratégicas a nivel nacional con el fin objetivo de atraer a más clientes por ende aumentar el número de clases. Esta es una etapa oportuna para sacar provecho del centro fitness ya que la empresa está en un proceso de crecimiento.

Características generales del servicio

La fusión de distintas actividades recreativas, físicas, el apoyo de implementos tecnológicos y estudios nutricionales influyeron en la creación del nombre del centro fitness: Fit-Tech, es una tendencia que busca utilizar todas las herramientas posibles de la tecnología para fusionarlas con distintas actividades físicas y conseguir los resultados deseados en el menor tiempo posible.

El nombre está compuesto por dos abreviaciones, la primera Fit de salud que en inglés significa estar en forma y la segunda Tech que viene de la palabra Technology y en español se traduce a tecnología.

Utilizando una fusión de ambos conceptos se obtuvo el nombre Fit (estado saludable) – Tech (tecnología). Como se puede observar a continuación.

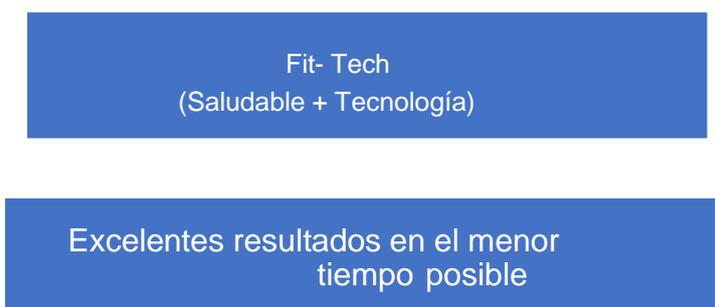


Figura 5. Creación de nombre



Figura 6. Logotipo centro fitness

El logo FIT- TECH se refiere a la tecnología como apoyo a la salud promoviendo actividades deportivas y un estado saludable. El átomo que engloba las palabras Fit y Tech es el elemento más básico de la tecnología. Dentro del átomo se encuentran las palabras Fit y Tech. Los colores de logo son el azul y el blanco, la unión de ambos colores brindan un sentido de salud, bienestar y seguridad para el cliente. Demostrando así una combinación armoniosa dentro del logo. Además, no es una imagen muy cargada por ende es fácil de reconocer en cualquier red social o medio de información y comunicación.

Slogan: TU POTENCIAL SIN LÍMITES.

El slogan del centro fitness buscar motivar al cliente al momento de ingresar dentro del gimnasio. Si el cliente entiende que no tiene límites al momento de ejercitarse pues sus resultados van a ser cada día mejores. Si el cliente

entiende que su potencial puede mejorar día a día pues el empezará a trabajar más fuerte y cumplirá sus objetivos en periodo de tiempo más corto. Si él se centra en buscar una vida saludable pues el slogan TU POTENCIAL SIN LIMITES será una frase que pueda acoplarse a su nuevo estilo de vida.

Diseño del centro fitness:



Figura 7. Diseño del centro fitness

Tomado de Feria fitness

El diseño del centro fitness se basa en un lugar amplio donde se puedan llevar las distintas actividades propuestas en este trabajo. Se contará con alrededor de 5 áreas para ejercitarse, una recepción y un área de camerinos y duchas. Cada área contará con su propio espacio de calentamiento, iluminación y sonido. Las distintas áreas son diseñadas y destinadas solamente para un tipo de actividad, por este motivo sin por alguna razón no hay clase en algún horario, los estudiantes podrán utilizar las aulas para entrenar y repasar las actividades en los casos de Baile Tropical y Crossfit.

El área de camerinos y duchas serán las más próximas a las áreas húmedas por sentido común. En el área de camerinos y duchas, los clientes contarán con distintos lockers para guardar sus pertenencias. Además, esta área contará con zonas para que los clientes puedan cambiarse para realizar sus actividades y

también ducharse y arreglarse post ejercicio. Las áreas de baile tropical e Insanity contarán con todos los implementos necesarios para que los clientes se sientan a gusto y puedan ejercer la actividad de la manera más fácil posible. Las áreas contarán con su propio equipo de sonido, un espejo en donde los clientes puedan observar los ejercicios que efectúan y un sistema de ventilación y aire acondicionado. El área de crossfit contará con todos los implementos necesarios para que los clientes realicen las actividades, estructuras de hierro para ejercitarse, sogas, martillos, llantas entre otros.

Finalmente, el área de la recepción se dividirá con en dos partes. La primera será el área para recibir al cliente y el ingreso del cliente al fitness center. La segunda, será el área de ventas que contará con un pequeño salón para reuniones.

5.2.2 Precio

Estrategia general de precios

Se implementará una estrategia descremada, ya que es un servicio diferenciado y que no busca competir por costos en la etapa de introducción, es importante señalar que durante los dos primeros años no se realizarán aumentos en el precio del servicio. Para el pago del servicio se podrá hacerlo a través de tarjeta de crédito o pago en efectivo promoviendo los respectivos descuentos.

Estrategia de fijación de precio: Se emplearon dos estrategias: la fijación en base al cliente y la fijación en base a costos.

Estrategia de fijación en base al cliente (Modelo *Van Westendorp*):

Se utiliza generalmente para la fijación del precio de los productos o servicios principales. En el focus group se hicieron preguntas relevantes a los precios del centro fitness para jóvenes. Entre 90 a 180 dólares los cuales respondieron un margen de 90 a 160 dólares que se podría pagar lo cual se rige bastante con los costos y ganancias del centro fitness el sondeo tuvo una relación directa con el análisis financiero.

Estrategia de ajuste de precios: En este punto se incrementará el precio de los paquetes ya que existe una innovación más fuerte y el servicio se estará posicionando, por otro lado, se investigará la financiación de nuevas técnicas fitness para mejorar la salud física y mental el aumento será entre 3 a 5 dólares.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se ajusta al centro fitness es la estrategia selectiva que consiste en “ofrecer una buena cobertura del mercado a la empresa, con mayor control por su parte y un nivel de costos menores que el de la distribución intensiva” (Kotler, 2012, p. 436), la empresa tendrá contacto directo con los clientes con el fin de mantener una relación directa evitando la labor de intermediarios.

Puntos de venta: Serán de tres tipos: físico, en línea y telefónico.

Punto de venta físico: Oficina de 90 m², ubicada dentro de las instalaciones del centro fitness, en Cumbayá en el sector de jacaranda. Este espacio servirá para concretar y cerrar ventas con clientes directos.

Punto de venta en línea: Página web del centro fitness, redes social Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat que es el nuevo auge en los jóvenes.

Punto de venta telefónico: Llamada telefónica a contactos referidos.

Tipos de Canal:

Directo: el pago para el centro fitness se generará únicamente dentro de las instalaciones que se conocerá por redes sociales, pagina web, referidos de los primeros clientes en base a resultados de los mismos según el sondeo de mercado por esta estrategia se generará el 75% de los clientes.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional seleccionada como la más adecuada para el centro fitness es la estrategia pull o también llamada de atracción que de acuerdo con Kotler & Armstrong (2012) “radica en que las empresas requieren generar publicidad y promoción entre los consumidores, para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal” (p. 386).

La promoción se enfocará directamente en los beneficios que brinda estar físicamente saludable y mantenerse en forma. Por otro lado, se implementará una estrategia de servicio post venta que ayudará a atraer nuevos clientes ya que se informará de forma clara las promociones que manejará el centro fitness para el cliente ya inscrito como para un futuro cliente. El objetivo de esto punto es complacer a los clientes actuales del centro y encontrar nuevos clientes que busquen un trato diferencial que no brinda la competencia.

Publicidad:

Propia: Mediante las redes sociales facebook, twitter Instagram, snapchat (red social utilizada por los jóvenes entre 15 a 30 años, se asignará un presupuesto de USD 200 anual de publicidad pagada en *facebook* en 2018, que aumentará conforme la inflación en los años siguientes. El personal del centro fitness FIT-TECH utilizará camisetas en V de color azul con el logo del centro fitness, durante el trabajo. Y para eventos y auspicios llevarán un uniforme identificado con el centro fitness de color negro con el logo.

Promoción de ventas: Se generarán promociones para los clientes que traigan nuevos clientes, clientes que paguen en efectivo y clientes que asistan más de un año al centro; estas promociones se centrarán en planes de pases libres para instalaciones del centro, así como semanas gratis para los clientes antiguos.

Estrategias de penetración

- Para la apertura del centro fitness se traerá una delegación de deportistas profesionales en Crossfit que han ganado los primeros puestos de *CROSSFIT GAMES*, delegación de bailarinas deportivas de *Cali Show Festival*. Los cuales en la semana que se encuentren en el país darán capacitaciones a los entrenadores del centro fitness.
- Realizar activaciones con la entrega de trípticos informativos en el centro comercial Plaza San Francisco ubicado en Cumbayá y en la Universidad San Francisco donde conozcan el servicio del centro fitness mediante el uso de la página web.
- Crear alianzas estratégicas con centros educativos de educación superior brindándoles servicios especiales como distintos descuentos dentro de los planes de pagos del Fit Center.
- Utilizar herramientas de Community Management en redes sociales para dar a conocer el servicio, conseguir clientes y crear lazos emocionales entre el cliente y el fitcenter.
- Difundir en redes sociales un video del negocio dando a conocer las instalaciones y obteniendo moda en la marca. Los videos se difundirán en Facebook, Snapchat, Instagram, Twiter.
- Dar un servicio de telemarketing, comunicando a los clientes las promociones a cambio de referidos obteniendo así nuevos clientes que ingresen y brindarles un descuento por cada persona que entre al centro fitness como su referido.
- Crear alianzas estratégicas con los distintos medios de comunicación de la ciudad de Quito y Cumbayá para efectuar activaciones con ellos y darse a conocer localmente.
- Asistir a eventos deportivos y concursos nacionales relacionados con las

actividades realizadas en el fitcenter.

- Dar a conocer al centro fitness en programas televisivos. Sin importar que es un proceso de marketing quemado, genera mucha expectativa en el cliente ya que es la mejor forma de dar a conocer nuestro servicio.

Estrategias de posicionamiento

- Posteriormente, una vez que la marca sea reconocida en el mercado se realizarán las distintas actividades:
- Auspiciar distintos eventos y concursos deportivos, así como festivales de baile en la ciudad de Quito y Cumbayá.
- Traer profesionales de CROSSFIT GAMES y Cali Show Festival para que impartan clases en Ecuador.
- Realizar activaciones en Cumbayá con artistas conocidos.
- Crear eventos deportivos.
- Crear eventos internos por fechas especiales como aniversarios y fiestas locales para los clientes.
- Generar un momento de satisfacción en el cliente preocupándonos de hacerle sentir parte de la compañía para así crear un tipo de fidelidad y seguridad en el servicio con un servicio personalizado.
- Invitar a los mejores capacitadores fitness en cada área para brindar charlas.
- Invitar a modelos famosos para crear expectativa de salud y físico en el cliente.

Fuerza de ventas: consiste en la venta obtenida por la recepcionista. En persona o vía telefónica desde las instalaciones del centro fitness.

5.2.5 Costeo proyectado de la mezcla de marketing

Tabla 10.
Proyección mezcla de marketing

GASTOS MERCADEO						
	Valor anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño logotipo	500,00	500,00				
Página web	1.200,00	1.200,00				
Comunity manager Redes sociales (activaciones)	2.160,00	2.160,00	2.224,80	2.291,54	2.360,29	2.431,10
Volantes y afiches	300,00	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65
Auspicio	900,00	900,00	927,00	954,81	983,45	1.012,96
TOTAL:		7.060	5.520,8	5.686,42	5.857,01	6.032,73

Es muy importante tener un buen presupuesto de marketing ya que el uso adecuado de las herramientas de marketing puede generar un buen posicionamiento dentro del mercado y obtener un margen mayor de utilidad para en un futuro invertir en procesos de calidad para el cliente. Ayudando así a brindar un mejor servicio y al cliente y crear una buena imagen de la organización frente a los públicos existentes.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1 Misión

Brindar un servicio especializado de centro fitness a nuestros clientes en Cumbayá utilizando el enfoque de la multiactividad para encaminar a jóvenes al cumplimiento de sus objetivos físicos manteniendo el mayor nivel de limpieza y tecnología con los más altos estándares internacionales.

6.1.2 Visión

En cinco años ser el centro fitness más reconocido del valle buscando siempre

la mejor tecnología y calidad.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivo general

Enfocar la organización hacia crecimiento constante en su servicio, ofreciendo una propuesta innovadora y única en el mercado que le permita una participación en el mercado objetivo de un 2% en los 5 años.

Objetivos específicos

Objetivos de mediano plazo

- Incrementar las ventas del centro en un 15% anual en los próximos 3 años de actividad.
- Destinar el 4% de los ingresos por ventas para gastos de publicidad durante los dos próximos dos años.
- Reducir la dependencia del financiamiento externo en el 15% del valor del activo total.

Objetivos de largo plazo

- Generar un 10% más de utilidad en el quinto año de operación del centro.
- Incrementar para el año 2021 un 10% de rentabilidad sobre el capital, mejorando el rendimiento de los aportes para los socios.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

6.2.1.1. Cadena de Valor

La cadena de valor tiene como eje central, la descripción de los procesos, que se definen como el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que

interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Calle, 2007, pág. 15)

La cadena de valor de fitness center se presenta en la siguiente figura:



Figura 8. Cadena de valor

Para un adecuado funcionamiento del centro fitness se establecen actividades primarias que contemplan los procesos claves que generan valor para la empresa y el cliente, estos son:

Logística interna y externa: Contacto y negociación con los proveedores para la apropiada provisión de los equipos, máquinas, insumos y materiales de limpieza.

Operaciones: Se refiere a la prestación del servicio como tal, es decir la entrega del entrenamiento al cliente en las instalaciones del centro fitness.

Marketing y Ventas: Mercadeo del servicio para lograr el contacto con el cliente potencial en base a estrategias de marketing que utilicen publicidad pagada y

no pagada, promoción y fuerza de ventas.

Servicio Post Venta: Seguimiento del cliente con apoyo nutricional, recomendaciones y planes nutricionales, manejo del entrenamiento con estándares de calidad para la total satisfacción del cliente.

Las actividades de soporte de la empresa comprenden los procesos de apoyo como: Administración e infraestructura, Recursos Humanos, Desarrollo tecnológico y abastecimiento.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones del centro inicia cuando el cliente llega al fitness en búsqueda de información sobre el entrenamiento y considera la opción de obtener el servicio hasta cuando recibe el entrenamiento con los instructores y hace uso de las instalaciones de Fit Center. A continuación, se describen los procesos de venta y entrenamiento del cliente:

Proceso de venta y obtención del entrenamiento

El interesado ingresa al centro y solicita información sobre los entrenamientos y costos de los mismos, la recepcionista recibe al interesado de manera cordial y brinda toda la información de los paquetes, características, beneficios y costos de cada uno, dirige a la persona interesada en un tour por las instalaciones del centro (salas de entrenamiento, zonas húmedas, vestuarios, baños). Se dirigen a la recepción en donde el interesado toma la decisión de inscribirse o no en el centro, si la respuesta es positiva la recepcionista toma los datos de la persona para realizar la inscripción, facturación y pago del costo por el paquete contratado, la recepcionista da las respectivas indicaciones al cliente sobre los horarios de las clases y reglas que rigen los entrenamientos. Por último, el cliente se retira del centro. En el siguiente diagrama de flujo se aprecia el proceso de venta y entrenamiento del centro fitness:

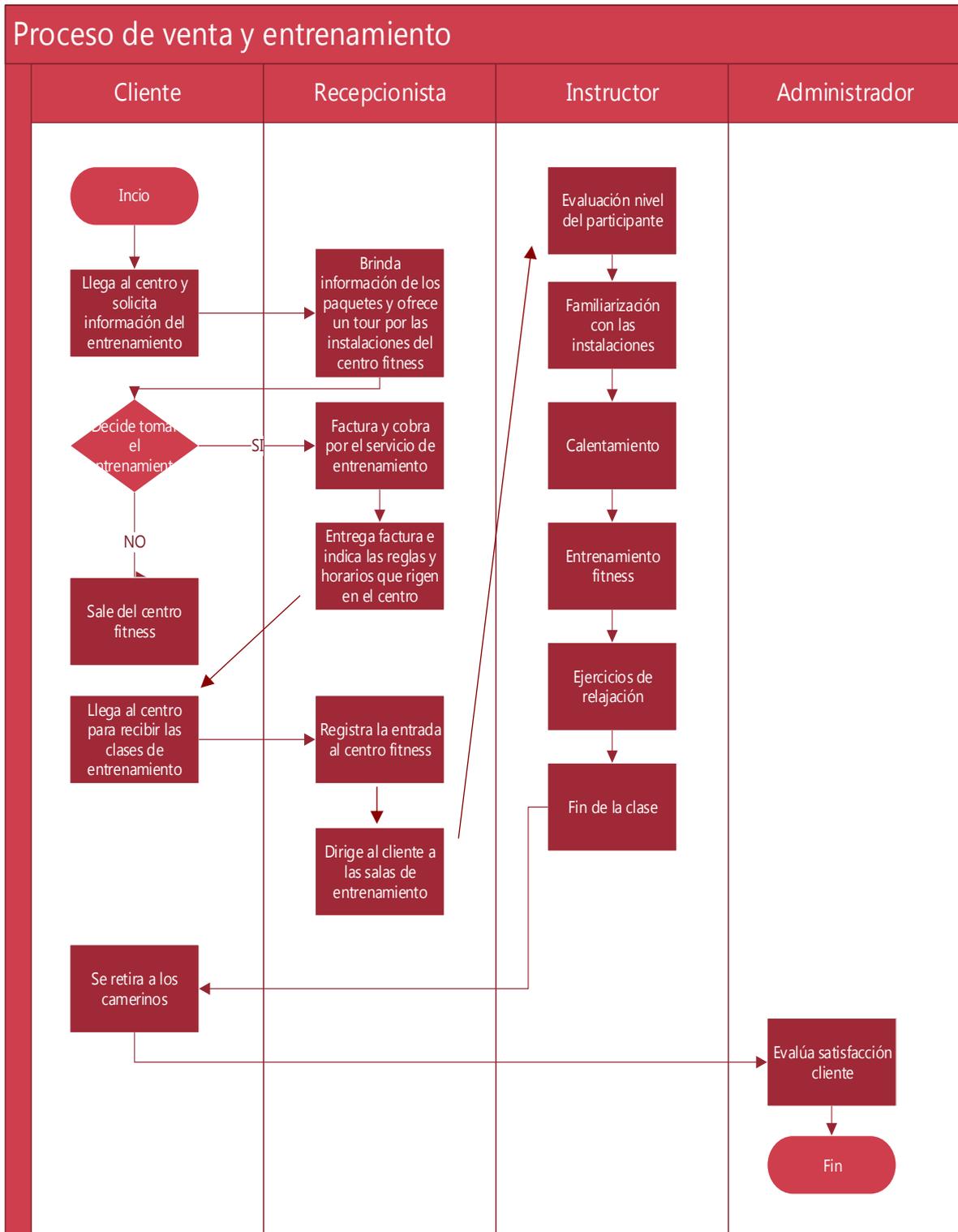


Figura 9. Diagrama de flujo proceso de venta y entrenamiento

Entrenamiento

El cliente ingresa al centro para tomar su entrenamiento y registra su entrada en recepción, se dirige a los camerinos e ingresa a la sala de entrenamiento para empezar las clases, el instructor familiariza a los clientes con las instalaciones y equipos, inicia el calentamiento con ejercicios de control de respiración, se da paso al entrenamiento fitness por el lapso de 30 minutos, pasado este tiempo se baja la intensidad de los ejercicios para finalizar las clases. El cliente se dirige a las diferentes instalaciones según el paquete que haya tomado, luego se dirige a los camerinos y duchas para el cambio de vestimenta, el administrador realiza al cliente una evaluación de satisfacción de la clase recibida para finalizar el proceso de servicio.

6.2.2.1 Análisis de tiempos

El tiempo estimado que cada cliente permanece en el centro fitness desde su llegada hasta la finalización del entrenamiento es de aproximadamente dos horas en promedio considerando que haga uso de las instalaciones (áreas húmedas)

6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización

La inversión en equipos que el centro fitness requiere para el adecuado funcionamiento y desarrollo de sus entrenamientos se muestran a continuación:

Tabla 11.
Detalle equipamiento centro fitness

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
<i>Adecuaciones y equipamiento gimnasio</i>			
Rotulación exterior	1	7.500,00	7.500,00
Áreas húmedas	1	9.000,00	9.000,00
Áreas duchas y camerinos	1	6.000,00	6.000,00
Casilleros y anexos	1	1.350,00	1.350,00
Mobiliario gimnasio	1	5.650,00	5.650,00
Equipamiento gimnasio	1	20.388,00	20.388,00
Maquinas - pesas	1	35.000,00	35.000,00
Material para limpieza (toallas)	1	1.500,00	1.500,00
TOTAL:			86.388,00

Mobiliario oficina	Cantidad	Valor unitario	Inversión
Estación de trabajo	2	850,00	1.700,00
Estación de recepcionista	1	1.500,00	1.500,00
Sillas	20	79,00	1.580,00
Mesa de reuniones	2	400,00	800,00
Decoración interior	30	150,00	4.500,00
Señalética interna	20	35,00	700,00
TOTAL:			10.780,00
Equipamiento tecnológico			
Computadores	2	900,00	1.800,00
Impresoras	2	350,00	700,00
Telefonía	2	150,00	300,00
TOTAL:			2.800,00

6.2.4 Capacidad instalada

Tabla 12.
Capacidad instalada

Servicios	Nro. personas
Mancuernas	60
Maquinaria de ejercicio	15
Caminadoras	8
Bicicletas estáticas	8
Capacidad por hora	91
Horas hábiles	10
Días	312
Total Capacidad en horas	283.920
Demanda en horas por cliente	162
Capacidad en clientes	2.921
Clientes por mes	568

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal propuesta

La figura legal propuesta para la constitución del centro fitness es la de compañía anónima, la misma que según lo dispuesto en el artículo 143 de la Ley de Compañías “la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas” (Superintendencia de Compañías, 1999)

Se ha seleccionado esta estructura legal en vista de que es la que más se adapta a las necesidades de la empresa en el caso de conformación del capital social y de los socios quienes aportaran cada uno con el 50% de las acciones.

Para realizar el trámite de constitución se ha previsto contratar los servicios ocasionales de un abogado quien se encargará de la elaboración de la escritura de constitución, registro mercantil, pago en notarías, los gastos de constitución ascienden a \$4.836,00.

Para su buen funcionamiento, las empresas deben cumplir con las disposiciones de las autoridades en lo que tiene que ver con permisos, autorizaciones y reglamentos, mismos que se detallan a continuación:

- Obtención del Registro Único de Contribuyentes. Entidad: Servicio de Rentas Internas.
- Permiso de Funcionamiento en el Municipio de Quito a través de la extensión de la Licencia Única de Actividades Económicas, LUAE, la cual permite que las empresas ejerzan su actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Esta licencia incluye el permiso de bomberos, el cual previamente hará la revisión del local para su autorización.
- Obtención del número patronal para registrarse como nuevo empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

6.3.2 Diseño organizacional

Para el diseño organizacional de la empresa se prevé utilizar la estructura plana, este tipo de estructura se caracteriza porque las personas de la empresa están bien capacitadas para que tomen de forma correcta las decisiones y sean responsables en el éxito de la empresa” (Aruguete, 2009), en el caso de la empresa los entrenadores y recepcionista reportan directamente al administrador, esta estructura facilitará la comunicación directa entre los cargos.

6.3.3 Organigrama

El organigrama propuesto para la creación de los cargos de la empresa es el horizontal, el cual se complementa con la estructura plana seleccionada en el diseño organizacional, tal como se muestra a continuación:

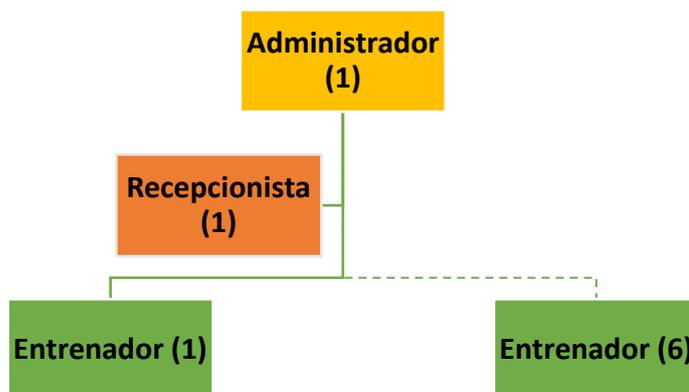


Figura 10. Organigrama

Durante el año uno, el centro fitness contará con un entrenador a tiempo completo y seis entrenadores a tiempo parcial mediante contrato de servicios profesionales, para el tercer año se prevé incrementar el número de entrenadores a tiempo parcial a un número de ocho y por último para el año cinco se contará con un total de diez entrenadores parciales y uno a tiempo completo.

6.3.4 Descripción de funciones

La descripción de funciones para cada cargo del organigrama se detalla a continuación:

Cargo: Administrador

Funciones: Encargado directo de evaluar y generar un desarrollo óptimo para el centro fitness a través de la planificación, dirección y control de todas las actividades desarrolladas en el centro tanto financieras como administrativas, velar por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Toma de decisiones en pro de alcanzar los objetivos empresariales. Diseño y evaluación

de los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas de trabajo del fit center. Reporta a la Junta de Socios.

Cargo: Recepcionista

Funciones: Encargada de brindar apoyo y soporte a la Administración a los entrenadores de la empresa. Brindar información telefónica y física a las personas interesadas en los servicios que brinda el centro, cobro de las membresías mensuales y emisión de facturas. Reporta al Administrador.

Cargo: Entrenador

Funciones: Guía y asesora de forma permanente a los clientes del centro fitness Preparación de los entrenamientos, responsable del cuidado de los equipos y seguimiento a los participantes de cada clase, cada entrenador será especialista en diferentes actividades:

Insaniti: profesional dedicado en el fortalecimiento del cuerpo. Analizará físico del cliente y le brindará una rutina especial para él.

Crossfit: experto enfocado en una fusión de un sistema cardiovascular y fortalecimiento del cuerpo con fuerza directa de sí mismo. Analizará las distintas lesiones que tiene el cliente y creará una rutina especial para él.

Bailes tropicales: personal dedicado a relajación y movimientos del cuerpo para una mejor coordinación en el cual se pueda generar un sistema que trabaje solamente en el ámbito cardiovascular del cliente.

Gimnasio: instructores enfocados en el fortalecimiento y tonificación del cuerpo. Creará rutinas aptas para el cliente que le permita fortalecer y tonificar su cuerpo.

6.3.5 Gastos sueldos y salarios

Los gastos en sueldos y salarios registrados anualmente para el personal del centro fitness que forma parte de la nómina se presentan en la siguiente tabla, los mismos incluyen los beneficios sociales de ley:

Tabla 13.
Detalle de gastos de sueldos y salarios

Cargo	Sueldo (mensual)	Costo mensual	Costo anual
Administrador	1.050,00	1.297,24	15.566,90
Recepcionista	450,00	574,34	6.892,10
Entrenador a tiempo completo	800,00	996,03	11.952,40
TOTAL:		2.867,61	34.411,40

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En la valoración del proyecto del gimnasio en Cumbayá se toma en cuenta los siguientes supuestos:

1. Inflación proyectada: de acuerdo a la información dispuesta por el Banco Central (2017) la proyección de la inflación para el período 2018 – 2022 es 3%, la cual será utilizada para el incremento de precios y gastos.
2. Crecimiento de la industria: según información del Servicio de Rentas Internas (2018) el crecimiento promedio del sector económico correspondiente al CIU R931101 es 11,6% entre los años 2008 y 2016. Este crecimiento es utilizado para el incremento de la demanda en el gimnasio.
3. Proyección de la cantidad demanda: para la proyección de la cantidad demandada se utiliza el crecimiento del sector económico. La demanda inicia con el número de 162 clientes en el mes 1 y alcanza el número de 269 en el mes 60.
4. Capacidad utilizada: de acuerdo a las estimaciones la capacidad máxima del gimnasio es 568 clientes, se proyecta que el porcentaje de ocupación promedio durante los cinco años de evaluación es 38%. Iniciando en el mes 1 con el 29% de capacidad utilizada y en el mes 60 la capacidad utilizada es 47%.
5. Precio inicial: el precio de lanzamiento del gimnasio es \$ 95 de acuerdo a las estimaciones establecidas en la investigación de mercado.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

En base a las consideraciones establecidas en los supuestos del plan financiero, la proyección de ingresos es la siguiente:

Tabla 14.
Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	193.135	227.306	257.406	295.544	338.947

El crecimiento promedio de los ingresos es el 15% entre el año 1 y año 5, debido al incremento de precios según la inflación y el crecimiento del sector económico. Este crecimiento promedio permite que el proyecto sea sustentable en el tiempo de 5 años.

7.1.2 Proyección de gastos

La proyección de gastos está constituida por los gastos sueldos y gastos generales. El mayor porcentaje se ubica en los gastos generales donde se contabilizan el pago de los instructores por servicio profesionales, arriendo, publicidad, promoción y otros gastos como insumos y servicios de limpieza.

Tabla 15.
Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	34.411	37.778	37.550	40.008	41.174
Gastos generales	144.088	143.549	165.136	170.090	191.167
Total gastos	178.499	181.327	202.686	210.098	232.341

El crecimiento promedio de los gastos entre el año 1 y año 5 es el 7%, este porcentaje es menor que el crecimiento de los ingresos, lo que permite que el proyecto tenga utilidad año a año.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está constituida por los siguientes activos no corrientes, que corresponde a la compra de maquinaria, equipos e implementación del gimnasio por un valor de \$ 89.188. Otro componente de la inversión inicial son los gastos de apertura por un valor de \$ 4.863 y el capital de trabajo por \$ 18.482.

La sumatoria de estos valores determina una inversión inicial de \$ 112.533, la cual es financiada por capital de los accionistas y crédito bancario.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo tiene un valor de \$ 18.482, el cual corresponde a los meses donde el gimnasio no alcanza el punto de equilibrio y necesita liquidez por parte de los accionistas. El período donde no alcanza el punto de equilibrio es entre el mes 1 y mes 6, este valor se determina por el estado de flujo de efectivo como muestra la siguiente figura:

Tabla 16.
Cálculo capital de trabajo

	ANO 1							
	Inicial	0	1	2	3	4	5	6
Actividades Operacionales	-	(4.584,32)	1.029,00	908,90	988,08	1.331,90	1.269,74	
Utilidad Neta	-	(1.635,25)	(505,41)	(204,28)	(12,51)	305,26	308,15	
Depreciaciones y amortización								
+ Depreciación	-	661,04	661,04	661,04	661,04	661,04	661,04	
+ Amortización	-	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	
- Δ CxC	-	(3.078,00)	-	-	(57,00)	(95,00)	-	
+ Δ Sueldos por pagar	-	288,17	288,17	288,17	288,17	288,17	288,17	
+ Δ Impuestos	-	(831,19)	574,29	153,06	97,48	161,52	1,47	
Actividades de Inversión	(94.051,00)	-	-	-	-	-	-	
- Adquisición PPE y intangibles	(94.051,00)	-	-	-	-	-	-	
Actividades de Financiamiento	94.051,00	(309,94)	(314,07)	(318,26)	(322,50)	(326,80)	(331,16)	
+ Δ Deuda Largo Plazo	28.215,30	(309,94)	(314,07)	(318,26)	(322,50)	(326,80)	(331,16)	
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-	-	
+ Δ Capital	65.835,70	-	-	-	-	-	-	
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	-	(4.894,26)	714,93	590,64	665,58	1.005,10	938,58	
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	-	(4.894,26)	(4.179,33)	(3.588,69)	(2.923,11)	(1.918,01)	
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	-	(4.894,26)	(4.179,33)	(3.588,69)	(2.923,11)	(1.918,01)	(979,43)	
		(18.482,81)						
		18.482,81						

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital correspondiente al financiamiento de la inversión inicial es 70% de capital propio, esto es, \$ 78.773 y 30% de capital externo por un valor de \$ 33.760.

El capital externo será financiado a través de un crédito personal en el Banco Internacional a una tasa de interés de 16% y plazo de cinco años. La cuota mensual de este crédito es \$ 820,98.

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

7.3.1 Estado de resultados

En base a las consideraciones descritas anteriormente se obtiene el siguiente estado de resultados:

Tabla 17.
Estados de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	193.135	227.306	257.406	295.544	338.947
Gastos sueldos	34.411	37.778	37.550	40.008	41.174
Gastos generales	144.088	143.549	165.136	170.090	191.167
Gastos de depreciación	7.932	7.932	7.932	7.512	7.512
Gastos de amortización	131	131	131	131	131
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	6.572	37.915	46.657	77.803	98.963
Gastos de intereses	5.060	4.235	3.267	2.133	803
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	1.512	33.680	43.389	75.670	98.160
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	227	5.052	6.508	11.351	14.724
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.285	28.628	36.881	64.320	83.436
22% IMPUESTO A LA RENTA	283	6.298	8.114	14.150	18.356
UTILIDAD NETA	1.002	22.330	28.767	50.169	65.080

A partir del año 1 existe utilidad neta en el gimnasio, a pesar de que no es un valor considerable, es importante para la construcción de un negocio sustentable. El margen de utilidad neta sobre las ventas es 0,52% en el año 1, este margen se incrementa anualmente hasta alcanzar el 19,20% en el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es el siguiente:

Tabla 18.
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	112.534	109.435	127.006	149.529	192.917	249.487
<i>Corrientes</i>	<i>18.483</i>	<i>23.447</i>	<i>49.082</i>	<i>79.668</i>	<i>130.699</i>	<i>194.913</i>

Efectivo	18.483	20.122	45.187	75.233	125.613	189.160
Cuentas por Cobrar	-	3.325	3.894	4.435	5.087	5.752
No Corrientes	94.051	85.988	77.924	69.861	62.217	54.574
Propiedad, Planta y Equipo	89.188	89.188	89.188	89.188	89.188	89.188
Depreciación acumulada	-	7.932	15.865	23.797	31.310	38.822
Intangibles	4.863	4.863	4.863	4.863	4.863	4.863
Amortización acumulada	-	131	262	393	524	655
PASIVOS	33.760	29.659	24.900	18.656	11.874	3.364
Corrientes	-	690	1.548	1.889	2.826	3.364
Sueldos por pagar	-	386	386	386	386	386
Impuestos por pagar	-	304	1.162	1.503	2.440	2.978
No Corrientes	33.760	28.969	23.352	16.767	9.049	-
Deuda a largo plazo	33.760	28.969	23.352	16.767	9.049	-
PATRIMONIO	78.774	79.776	102.106	130.873	181.042	246.122
Capital	78.774	78.774	78.774	78.774	78.774	78.774
Utilidades retenidas	-	1.002	23.332	52.099	102.269	167.349

El estado de situación financiera refleja las siguientes políticas financieras:

- Cuentas por cobrar: el gimnasio es un negocio que se enfoca en personas y no existe una política de entrega de crédito a los clientes. Para el cobro de las mensualidades se establece el pago en efectivo o mediante tarjeta de crédito. Como política se establece que el 80% de los ingresos serán efectivos en el mismo mes y el 20% se acumulará en una cuenta por cobrar.
- Destino de las utilidades: las utilidades resultantes del proyecto serán acumuladas año a año con el fin de incrementar el patrimonio de los accionistas.
- Administración de pasivos: no se considera utilizar un nuevo crédito durante los cinco años de evaluación del proyecto, porque existe la liquidez necesaria para la operación de la empresa. Únicamente se cancelará el crédito inicial.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla 19.
Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	6.431	30.682	36.631	58.098	72.596
Utilidad Neta		1.002	22.330	28.767	50.169	65.080
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		7.932	7.932	7.932	7.512	7.512
+ Amortización		131	131	131	131	131
- Δ Cuentas por cobrar		(3.325)	(569)	(540)	(652)	(666)
+ Δ Sueldos por pagar		386	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		304	858	340	937	538
Actividades de Inversión	(94.051)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(94.051)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	112.534		(5.617)	(6.584)	(7.719)	(9.049)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	33.760	28.969	(5.226)	(6.584)	(7.719)	(9.049)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	78.774		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	18.483	1.640	25.065	30.046	50.379	63.547
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		18.483	20.122	45.187	75.233	125.613
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	18.483	20.122	45.187	75.233	125.613	189.160

El saldo final del estado de flujo de efectivo muestra la acumulación de utilidades y esto genera una importante liquidez para la empresa, esto es positivo para su gestión operativa y para resguardar la posición patrimonial de los accionistas.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 20.
Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		6.572	37.915	46.657	77.803	98.963
Gastos de depreciación		7.271	7.932	7.932	7.547	7.512
Gastos de amortización		131	131	131	131	131
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		227	5.052	6.508	11.351	14.724
22% IMPUESTO A LA RENTA		283	6.298	8.114	14.150	18.356
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		13.465	34.628	40.098	59.981	73.527
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(18.483)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	14.192	(1.399)	(869)	(1.524)	(1.187)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(9.212)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(18.483)	14.192	(1.399)	(869)	(1.524)	(10.399)
INVERSIONES	(94.051)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	2.218
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	700
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(94.051)	-	-	-	-	2.918
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(112.534)	27.657	33.229	39.228	58.457	66.046

Debido a la generación de utilidades desde el año 1, el flujo de caja del proyecto tiene saldos positivos desde el inicio de la evaluación.

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

Tabla 21.
Flujo de caja inversionista

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(112.534)	27.657	33.229	39.228	58.457	66.046
Préstamo	33.760	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(5.060)	(4.235)	(3.267)	(2.133)	(803)
Amortización del capital	-	(4.791)	(5.617)	(6.584)	(7.719)	(9.049)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(78.774)	17.805	23.377	29.377	48.605	56.194

Bajo la misma consideración del flujo de caja anterior, en el caso del inversionista es positivo desde el año 1.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se toma en cuenta el rendimiento del mercado y el costo ponderado de la deuda del proyecto, esto se calcula en base a la metodología WACC y CAPM. Obteniendo una tasa de descuento WACC = 15,75% y CAPM = 17,96%. Se utiliza estos valores como costo de oportunidad para evaluar el proyecto.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración obtenidos en el flujo del proyecto e inversionista son los siguientes:

Tabla 22.
Criterio de valoración

EVALUACIÓN FLUJO DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$25.789,91		VAN	\$20.726,24	
PRI	3,17	AÑOS	PRI	3,37	AÑOS
TIR	23,71%		TIR	26,88%	

La interpretación de los criterios de valoración son los siguientes:

Valor Actual Neto (VAN): en el flujo del inversionista y del proyecto, el resultado del VAN es positivo, lo cual indica que posterior a la recuperación de la inversión inicial, existe un valor a favor del inversionista o proyecto. Esto es positivo por cuanto la empresa genera valor para sus accionistas.

Tasa interna de Retorno (TIR): en el flujo del inversionista y proyecto, la TIR es superior al costo de oportunidad establecido por el WACC y CAPM, lo que indica que el proyecto tiene una rentabilidad superior al mercado.

Período Recuperación Inversión (PRI): el PRI se establece en un plazo entre 3,17 y 3,37, esto es positivo para los inversionistas porque recuperan su capital en un plazo menor a los cinco años de evaluación del proyecto.

Como recomendación se establece que la administración del gimnasio debe ofrecer un servicio superior a su competencia, de esta manera, se asegura un flujo de clientes y por lo tanto su sustentabilidad financiera.

7.5 Índices financieros

El detalle de la comparación de los índices financieros con la industria (Superintendencia de Compañías, 2018) es la siguiente:

Tabla 23.
Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	33,97	31,70	42,19	46,25	57,94	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	37,18%	24,39%	14,25%	6,56%	1,37%	51%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	0,92%	17,58%	19,24%	26,01%	26,09%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	1,26%	21,87%	21,98%	27,71%	26,44%	2,64%

La liquidez del proyecto es superior a la industria debido a que se acumulan las utilidades en la cuenta de efectivo. El endeudamiento es menor a la industria por

que no se solicitan créditos adicionales. En el caso de la rentabilidad, a partir del año 2, la rentabilidad del proyecto es superior a su industria.

Estos indicadores superiores a la industria es una ventaja para el proyecto, debido a que se establecen políticas financieras conservadoras, en caso de no cumplir con estas políticas, el proyecto puede tener complicaciones en el tema de liquidez y endeudamiento. Por ello se recomienda la creación de indicadores para monitorear aspectos claves atados a los indicadores financieros.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis de entornos se pudo identificar que existe una fuerte influencia en el aspecto político y social, debido a que existe una predisposición para la práctica deportiva. Especialmente en el apoyo del Estado, con la generación de programas y proyectos enfocados en la práctica deportiva. La matriz EFE concluye que existe una calificación mayor en las oportunidades, lo cual indica que el proyecto debe aprovechar estas fuerzas externas.
- El análisis del cliente identificó que las personas jóvenes tienen mayor disposición a la práctica deportiva y a experimentar nuevas tendencias, como el electrofitness. En el caso de las mujeres, tienen disposición a la práctica de bailoterapia y los hombres al uso de pesas y mancuernas. Un aspecto interesante hallado en el grupo focal, fue la hora de funcionamiento, un gimnasio con 24 horas no tiene acogida.
- En la oportunidad de negocio, se puede concluir que existe una preferencia de consumo y necesidades del cliente que respaldan la creación de un centro fitness para jóvenes, con un precio entre \$90 a 1\$50 dólares.
- El plan de marketing concluye que las acciones de promoción y comunicación deben enfocarse en las personas entre 18 y 30 años, ya que tienen mayor disposición a la práctica deportiva y tienen disposición al uso del electrofitness, el cual será el aspecto diferenciador del gimnasio, respecto a la competencia en el sector de Cumbayá

- La estructura organizacional concluye que el gimnasio debe enfocarse en los procesos que agregan valor a la empresa, esto es, principalmente los instructores. Es por ello, que la empresa marca una diferenciación con el uso de instructores capacitados y que tengan disposición al trabajo por horas, mediante esta modalidad de pago no se incrementa los costos laborales.
- La inversión inicial del gimnasio es \$ 112.533, este valor incluye la compra de maquinarias, capital de trabajo y gastos de apertura. El financiamiento se ejecuta por parte de los accionistas en un monto equivalente a \$ 78.773 y crédito bancario por \$ 33.760. En base a las proyecciones financieras se obtiene un estado de resultados que con una utilidad neta desde el año 1 de \$ 1.002, esto es el 0,52% de los ingresos por ventas, en el año 5 se obtiene un margen de rentabilidad de 29%.
- Estos resultados financieros permiten concluir que existe una recuperación del capital medido a través del valor actual neto positivo en los cinco años de evaluación del proyecto y es rentable debido a la tasa de interna de retorno de 23,71%, este porcentaje es mayor al costo de oportunidad.

REFERENCIAS

- Aruguete, G. (2009). *Una propuesta organizacional alternativa*. Buenos Aires: Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del tercer sector.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Quito: Registro Oficial. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Central del Ecuador. (10 de enero de 2018). *Tasa de interés activa*. Obtenido de www.bce.fin.ec: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (28 de marzo de 2014). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de Ecuador en cifras - Población: www.inec.gob.ec/tabulados.../15_POBLA_PROV_CANT_PARR_AREA_GEDAD.xls
- Milenio. (2017). www.milenio.com. Obtenido de www.milenio.com: http://www.milenio.com/salud/electrofitness-rutina-ejercicio-cuerpo_0_1101490057.html
- Ministerio del Deporte. (10 de enero de 2018). www.deporte.gob.ec. Obtenido de www.deporte.gob.ec: <http://www.deporte.gob.ec/activate-ecuador/>
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *SRI*. Obtenido de SRI - Estadísticas Generales de Recaudación: http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion;jsessionid=2T8D2fKwRGs2L-fDrxRKM4Zg?p_auth=Um2JcEFE&p_p_id=busquedaEstadisticas_WAR

_BibliotecaPortlet_INSTANCE_EVo6&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_

Servicios Rentas Internas. (30 de enero de 2018). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de *www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales*:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías. (1999). Ley de Compañías. Registro Oficial 312 de 5 de noviembre de 1999. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017

Superintendencia de Compañías. (24 de enero de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de *www.supercias.gob.ec*:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

TuFisio.net. (11 de julio de 2016). *www.tufisio.net*. Obtenido de *www.tufisio.net*:
<http://tufisio.net/electrofitness-ventajas-riesgos-chaleco-entrenamiento.html>

ANEXOS

Anexo 1.

Grupo Focal

Durante el grupo focal se entrevistó a 8 jóvenes de 18 a 30 años, cuatro mujeres y cuatro hombres, que pertenecen a un nivel socio económico medio alto a alto que viví en la ciudad de Cumbaya. A continuación, el cuestionario:

Cuestionario para Centro Fitness Fit-tech

Buenos días, soy estudiante de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de las Américas y quisiera pedir su ayuda con unas preguntas que no llevaran mucho tiempo. Por favor contesten las preguntas con la mayor apertura posible al tema.

Presentación de los participantes.

- ¿Qué les gusta hacer durante su tiempo libre?
- ¿Les gustan hacer ejercicio? ¿Cuáles practican?
- ¿Están conscientes sobre los beneficios que les puede causar el ejercicio?
- ¿Cada cuánto practican deporte? ¿Por qué?
- ¿Les gustaría un lugar donde puedan fusionarse distintas actividades físicas para beneficiar su salud y mejorar su imagen personal?

Una vez entregado material sobre el centro fitness, comienzan las preguntas relacionadas con la propuesta.

“A continuación les hare unas preguntas sobre esta nueva propuesta de un centro fitness denominado Fit-tech. Comencemos.”

- ¿Qué opinan ustedes sobre el logo de la propuesta? ¿Cómo jóvenes les llama la atención? ¿Creen que el nombre de la propuesta tendrá un efecto sobre su acogida?
- ¿Creen que es posible fusionar actividades como el cross fit, baile tropical, insanity, pesas y actividades en áreas húmedas? ¿Por qué?
- ¿Les gustaría actividades y clases grupales dentro de las áreas húmedas?
- ¿Les gustaría que su gimnasio les brinde servicios de nutrición y psicológico para motivar los cambios en su cuerpo? ¿Qué piensan sobre un servicio extra de auto lavado?
- ¿Y un servicio de 24 horas? ¿Y un spa?
- ¿Qué valor pagarían por asistir a un lugar así? ¿Por qué?
- ¿Dónde les gustaría que el centro fitness esté ubicado?
- ¿Les gustaría que su centro fitness tenga algún convenio con una universidad o colegio?
- ¿Asistirían a un lugar así? ¿Por qué?

