



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
GIMNASIA Y SALUD INTEGRAL, DIRIGIDO AL DESARROLLO E
INTEGRACIÓN FAMILIAR ENTRE PADRES E HIJOS, UBICADO EN EL
DISTRITO CENTRO - NORTE DE QUITO

AUTOR

VERÓNICA CATALINA TORRES FLORES

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE GIMNASIA
Y SALUD INTEGRAL, DIRIGIDO AL DESARROLLO E INTEGRACIÓN
FAMILIAR ENTRE PADRES E HIJOS, UBICADO EN EL DISTRITO CENTRO -
NORTE DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial con mención en
Administración de Empresas”

Profesor guía:

Ing. Marco Antonio Lalama Gross

AUTOR

VERÓNICA CATALINA TORRES FLORES

AÑO

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro de gimnasia y salud integral, dirigido al desarrollo e integración familiar entre padres e hijos, ubicado en el Distrito centro - norte de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Verónica Catalina Torres Flores, 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".

Ing. Marco Antonio Lalama Gross

C.C.170532863-9

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Ing. Marcelo Fernando Terán MBA
C.C. 170659323-1

DECLARACIÓN 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.

Verónica Catalina Torres Flores

C.C. 171041680-9

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los docentes de la UDLA que supieron compartir su sabiduría y conocimientos.

A mis compañeros de la Clase 66, que dentro y fuera del aula, hicieron que cada momento valga la pena.

A LAAD Americas N.V., que con su apoyo, me brindó la oportunidad para la culminación de esta meta.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Alex, mis hijas Madisson y Kristel y mi madre María Teresa, quienes han aportado con su tiempo, su esfuerzo y paciencia en todo momento de mi carrera, y son ellos los que me han dado la fortaleza, el empuje y la ayuda necesarios para concluir con una meta muy importante en mi vida.

Nunca es tarde cuando se quiere demostrar que las cosas valen la pena.

RESUMEN

Con base en la tendencia progresiva de la sociedad ecuatoriana por mantenerse saludable, cuidar su apariencia física, mejorar las relaciones familiares y hacer de todo esto un estilo de vida moderno, se analizó el presente plan de negocios con la finalidad de determinar la viabilidad y rentabilidad que resultaría de la implementación de un centro de gimnasia y salud integral, el cual esté dirigido a padres y madres con hijos entre 6 meses y 12 años de edad, enfocados en beneficiarse de un servicio diferenciado e incluyente pensado en la integración familiar.

La correlación que existe entre el ejercicio físico y la sociedad moderna, apoyada y orientada en la participación colaborativa entre padres e hijos, ha podido ser sustentada con base en la necesidad que tienen hoy por hoy los progenitores de desarrollar alguna actividad física al mismo tiempo fortalecen los vínculos familiares.

Los estudios del macro entorno, han arrojado información favorable con la iniciativa, señalando que en la ciudad de Quito escasean los gimnasios especializados en estimulación temprana o aquellos que promuevan la integración de padres con hijos en la ejecución de actividades físicas.

Aunque los factores económicos y políticos entre otros, son decisivos a la hora de optar por alguna membresía de actividad física, los clientes encuentran atractiva la propuesta de asistir a este tipo de centros de gimnasia en cuanto a la flexibilidad de horarios, selección de actividades especializadas y acordes al programa de entrenamiento, así como también, por la inversión que estarían de acuerdo a realizar para la obtención de un servicio personalizado.

La estrategia de marketing propuesta fue la Diferenciación, basada en la atención del núcleo familiar, un perfil de profesionales y expertos en deporte y

nutrición altamente calificados y una infraestructura acorde a los programas de entrenamiento y logros esperados en sus clientes.

La inversión inicial se distribuyó en un 50% de capital propio y un 50% de crédito bancario. Con los análisis financieros se determinó para el proyecto, un VAN de \$43.283,54 con una TIR de 23%, con lo cual permite concluir que el plan de negocios es rentable.

ABSTRACT

Based on the progressive trend of Ecuadorian society to stay healthy, take care of their physical appearance, improve family relationships and make all this a modern lifestyle, the present business plan was analyzed in order to determine the viability and profitability that would result from the implementation of a center of gymnastics and integral health, which is aimed at parents with children between 6 months and 12 years of age, focused on benefiting from a differentiated and inclusive service designed for family integration.

The correlation that exists between physical exercise and modern society, supported and oriented in the collaborative participation between parents and children, has been supported based on the need that parents have today to develop some physical activity at the same time they strengthen family ties.

Studies of the macro environment have shown favorable information with the initiative, noting that in the city of Quito there are not gyms specialized in early stimulation or those that promote the integration of parents with children in the execution of physical activities.

Although the economic and political factors, among others, are decisive when it comes to opting for some membership of physical activity, clients find attractive the proposal to attend this type of gymnastics centers in terms of schedule flexibility, selection of specialized activities and according to the training program, as well as, for the investment that they would be willing to make in order to obtain a personalized service.

The proposed marketing strategy was Differentiation, based on the attention of the family nucleus, a profile of highly qualified professionals and experts in sports and nutrition and an infrastructure in accordance with the training programs and expected achievements of its clients.

The initial investment was distributed in 50% of own capital and 50% of bank credit. With the financial analyzes, a NPV of \$ 43,283.54 was determined for the project with an IRR of 23%, which allows concluding that the business plan is profitable.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1. Justificación del Trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos.....	2
2. Análisis Entornos.....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo	3
2.1.1. Entorno Externo.....	3
2.1.2. Análisis de la Industria	8
2.2 Matriz EFE	13
2.3 Conclusiones.....	14
3. Análisis del Cliente	16
3.1 Investigación cualitativa.....	16
3.2 Herramientas de la Investigación.....	19
3.2.1 Matriz de Consistencia	24
3.3 Investigación cuantitativa	27
3.4 Segmentación de Mercado	33
4 Oportunidad De Negocio	34
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio.....	34
5 Plan de Marketing.....	36
5.1 Estrategia general de marketing	36
5.1.1 Mercado Objetivo	37
5.1.2 Propuesta de Valor	37
5.2 Mezcla de Marketing.....	39
5.2.1 Producto	39
5.2.2 Precio	42
5.2.3 Plaza	43
5.2.4 Promoción	44

6	Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	47
6.1	Misión, Visión y Objetivos de la Organización	47
6.1.1	Misión	47
6.1.2	Visión.....	47
6.1.3	Objetivos de la organización	47
6.2	Plan operacional	48
6.2.1	Objetivo operacional	48
6.2.2	Proceso operacional	49
6.2.3	Infraestructura	51
6.2.4	Constitución de la compañía.....	52
6.3	Estructura Organizacional	53
7	Evaluación Financiera.....	55
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	55
7.1.1	Proyección de ingresos	55
7.1.2	Proyección de costos y gastos	56
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	58
7.2.1	Inversión inicial y capital de trabajo	58
7.2.2	Estructura de capital	59
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	60
7.3.1	Estado de resultados	60
7.3.2	Situación Financiera	61
7.3.3	Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	61
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	62
7.5	Criterios de Valoración e Índices Financieros.....	63
8	Conclusiones	65
8.1	Conclusiones Específicas.....	65
8.2	Conclusión General	66
	Referencias	67

ANEXOS	71
---------------------	----

1. Introducción

1.1. Justificación del Trabajo

La Organización Panamericana de Salud (OPS) señala que las bases para el Desarrollo Infantil Integral parten desde la pre-concepción, la gestación, el nacimiento, la lactancia, el período pre-escolar y la educación primaria, y que una adecuada atención a cada una de estas etapas reflejan las capacidades, recursos y soportes disponibles de sus familias, por una parte, y por otra, políticas y programas que atienden efectivamente el Desarrollo Infantil. (Ministerio de Inclusión Económica y Social {MIES}, 2013)

Una participación dinámica, colaborativa e incluyente de la familia en el ejercicio físico, se considera un factor exitoso de los niños y una variable fundamental para el desarrollo social de la comunidad. Tal es así, que Puig y Cols (2011) consideran que la participación de padres de familia junto con la interacción de sus hijos, determinan un mayor rendimiento emocional para las dos partes. Es un modelo ecológico, lo cual quiere decir, que un individuo participa en conjunto con las diferentes figuras involucradas y es fundamental para contribuir a la cohesión social que permite establecer acuerdos, normas y valores compartidos que incluyan el reconocimiento de la diversidad y medio ambiente en el cual se rodea y con lo que se relaciona. (Puig & Cols, 2011)

Por otro lado, el deporte es uno de los fenómenos más populares en el tiempo actual. Es en él, dónde se producen y expresan algunos de los grandes valores de la sociedad contemporánea. (Cayuela, 1997)

Este proyecto pretende demostrar la sinergia que existe entre el ejercicio físico y la sociedad, para propiciar y orientar una participación colaborativa e incluyente de padres, madres e hijos, con el objetivo de promover el desarrollo íntegro en el aspecto intelectual y físico en los niños, fortaleciendo el vínculo y

la inclusión familiar, a través de movimientos repetidos planificados por un profesional.

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

Realizar un plan de negocios en el año 2018, para determinar la viabilidad y rentabilidad de un gimnasio dirigido a padres y madres con hijos entre 6 meses y 12 años, quienes recibirán servicios de fitness, autoestima, imagen y salud integral, durante un período mínimo de un año, tiempo en el cual, obtendrán capacidades motrices, afectivas e intelectuales, que respondan a las exigencias del sector, en tal forma que se garantice el éxito del proyecto.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el macro y micro entorno, para desarrollar un proyecto competitivo, el cual brinde una propuesta de valor de integración familiar en la ciudad de Quito.
- Determinar el mercado objetivo dentro de esta industria, para identificar la necesidad de consumo del servicio, enfocado en una propuesta de actividad física diferenciada por su calidad.
- Diseñar la estrategia de marketing que permita el posicionamiento de la propuesta de valor, para captar el interés del mercado objetivo y conseguir la fidelidad del cliente.
- Definir la estructura organizacional acorde al giro del negocio, para garantizar la cobertura de las exigencias del cliente, la sostenibilidad del centro de gimnasia y la madurez de sus procesos.
- Determinar la inversión y la rentabilidad del plan de negocios, mediante la evaluación financiera, para determinar si el proyecto es viable.

2. Análisis Entornos

2.1. Análisis del Entorno Externo

La Organización Mundial de la Salud OMS define la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, de los cuales el ejercicio no es más que una subcategoría, misma que sin duda es beneficiosa para la salud. (Organización Mundial de la Salud {OMS}, 2017)

2.1.1. Entorno Externo

El plan de negocio planteado, según el CIU 4.0, tiene la siguiente ubicación:

R931 ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

R9311 EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

R9311.0 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. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}, 2012)

2.1.1.1 Entorno Político

El proceso de Revolución Ciudadana en Ecuador, liderado hasta mayo de 2017 por Rafael Correa y en la actualidad por el mandatario Lenin Moreno, promueve la actividad física, el deporte y la recreación como política pública en beneficio de la población. (Agencia Andes, 2017)

Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, Art. 84.- De las instalaciones.- “Los centros educativos públicos y privados deberán disponer de las instalaciones, materiales e implementos adecuados para el desarrollo y enseñanza de la educación física, garantizando éstos, la participación incluyente y progresiva de las personas con discapacidad.” (Registro Oficial, 2015).

La Política de importación de implementos deportivos libre de aranceles, aplica únicamente para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador FEDENADOR, el Comité Olímpico Ecuatoriano COE, las Federaciones Deportivas Provinciales, y las Federaciones ecuatorianas por deporte. (Comité de Comercio Exterior, 2015)

Este proyecto busca a través de la actividad física afianzar la integración familiar, es por ello, que la política pública que promueve el deporte y la recreación en beneficio de la población, se convierte en una oportunidad para la industria, al permitir la creación de espacios públicos que promuevan el deporte y la recreación.

2.1.1.2 Entorno Económico

La Ley Orgánica de Solidaridad y Correspondencia Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de abril de 2016, en la cual, se incrementó el IVA de 12% al 14%, también tomó impacto en las personas naturales bajo relación de dependencia que durante los ocho meses siguientes a la vigencia de esta ley percibieron una remuneración mensual igual o mayor a mil (1.000 USD) dólares, aportando con un día de sueldo, durante un tiempo determinado. (Registro Oficial Suplemento, 2016).

Los gastos que se generan por el pago del gimnasio, contratación de entrenadores personales, y la compra de implementos deportivos, son también deducibles del impuesto a la renta. (Servicio de Rentas Internas {SRI}, 2015).

La tasa de desempleo a diciembre 2017 fue del 4,6%, notándose una ligera recuperación si se compara con el mismo mes del año en 2016 con un 5,2% y 2015 con un 4,8%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}, 2017). Estas cifras, dan una percepción de equilibrio en el aspecto del comportamiento laboral.

La tasa de inflación mensual, en los últimos cuatro meses del año 2017, pasó de -0,15%, -0,14%, -0,27% a 0,18%, respectivamente. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}, 2017). La inflación mensual por división de productos para el mismo año, ubicó a la Recreación y Cultura en 1,80%, por sobre el resto de los productos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}, 2017)

Al analizar los factores económicos presentes, se puede determinar que éstos constituyeron una amenaza para la industria, debido a que los gimnasios están catalogados como bienes suntuarios, y con base en lo dicho por José Martínez, en su libro “Los secretos del hombre más rico del mundo”, dentro del mercado laboral, “...la filosofía de trabajo consiste en no desperdiciar recursos en gastos suntuarios...”

2.1.1.3 Entorno Social

En Ecuador los estudios indican que las mujeres aún deben elegir entre ser madres o escalar peldaños profesionales. El informe de Deloitte “Mujeres Ejecutivas 2016”, indica que el 64% de profesionales encuestadas reconoció que limita su desarrollo en la empresa para cumplir su otro objetivo, ser madre. (Deloitte, 2016).

La actividad física, el ejercicio, la salud y la calidad de vida están claramente interconectados. Un estilo de vida activo permite beneficiarse a nivel físico, psicológico y social. La investigación científica realizada por el PHD Alfonso Jiménez, Director de Gofit LAB., ha demostrado repetidamente que la realización de ejercicio regular y frecuente, estimula dichos cambios. (Jiménez, 2016)

De acuerdo a las estadísticas realizadas por Opina América Latina, Ecuador es uno de los países latinos en los cuales se realiza mayor actividad física, la edad

de los deportistas fluctúa entre los 18 y 59 años, dedicándole 150 minutos por semana acorde a lo que recomienda la OMS. (Gavilanes, 2016).

Con base a las estadísticas presentadas por el INEC, los ecuatorianos gastan alrededor de \$1'692.951 mensuales en gimnasios, siendo los hogares de Pichincha y Santo Domingo los que lideran el promedio con \$37 y \$25 dólares respectivamente. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}, 2015)

Como resultado del análisis del entorno social se puede señalar que, este factor se convierte en una oportunidad para la industria, debido al interés y buena acogida que presenta la sociedad moderna por mantenerse físicamente activo, logrando un estilo de vida más atractivo.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Un estudio de la Universidad de Stanford sobre “La tecnología al servicio de la actividad física” señala que en la actualidad existe un estrecho lazo entre el deporte y las tecnologías de la información y la comunicación, viéndose en la actualidad aplicaciones dedicadas a esta área en dispositivos móviles. (Duperly, 2015).

A nivel local, gimnasios como Phisique Wellness Club, Balance Fitness Center, Pacific Gym Fitness Club, ubicados en Quito, cuentan con máquinas que pueden medir la frecuencia cardíaca, el recorrido alcanzado, las calorías empleadas y más, mediante el uso de aplicaciones informáticas incorporadas en éstas, permitiendo a los usuarios y entrenadores conocer no sólo cuantas calorías ha demandado el entrenamiento, sino también saber cuál es el estado de salud al final de esta actividad. (Alvarado, 2017)

En la actualidad existen pulseras denominadas de actividad y ritmo cardíaco, las cuales permiten conocer la distancia recorrida, las calorías quemadas, la

frecuencia cardíaca, calidad de sueño, temperatura corporal, nivel de glucosa, alteraciones en el sudor. (Vida y Cultura, 2015).

Del análisis del entorno tecnológico se puede señalar, que éste se ha convertido en una oportunidad de mejora para la industria, debido a que ha permitido innovar y entregar un servicio de calidad a sus clientes.

2.1.1.5 Entorno Legal

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, según la Resolución ARCSA-DE-040-2015-GGG de 21 de mayo de 2015, indica que los establecimientos deportivos y gimnasios son considerados como unidades de economía popular y solidaria, por lo cual, están exentos del pago del derecho por el permiso de funcionamiento, en igual manera, la ARCSA también eliminó el certificado de bomberos para obtener el permiso de funcionamiento, lo que queda es entonces:

- Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el SRI
- Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito.

Del análisis del entorno legal se puede desprender que el Gobierno, a través de sus regulaciones ha agilizado la tramitología para conseguir los permisos de funcionamiento de establecimientos deportivos, además de eliminar los costos de obtención de los certificados que permitan su operación; factores que de hecho se presentan como una oportunidad para la industria.

2.1.1.6 Entorno Ecológico

El Grenn Gym es un innovador concepto de gimnasios, en los cuales, a más de beneficiarse de las bondades del ejercicio físico se apuesta a la sensibilización con la ecología y el respeto al medio ambiente, generando energía eléctrica limpia, producto de la mecánica de los ejercicios de tonificación muscular y

rutinas de cardio realizadas en máquinas como caminadoras, elípticas, bicicletas y otras del mismo género. Este concepto, surgió en el año 2010 en Oregon Estados Unidos, consiguiendo un ahorro del 85% de energía comparado con un gimnasio convencional. (Revista Digital Diario Ecología, 2015)

Este concepto, hace que el entorno ecológico se convierta en una oportunidad de innovación dentro de la industria, generando además un espacio para que la comunidad tome responsabilidad por el medio ambiente.

2.1.2. Análisis de la Industria

Según Michael Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. (Porter, 2008).

2.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Permisos legales de funcionamiento: Entre los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento otorgado por parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, constaba, la copia del título de un profesional licenciado en Educación Física, dicho requisito ahora no es necesario presentarlo con base a la política de simplificación de trámites impulsada por el Gobierno. El nivel de barrera para ingresar al negocio en lo que ha permisos legales de funcionamiento se refiere es bajo, esto se convierte en una amenaza de alto impacto para el proyecto.

Políticas de Gobierno: El Gobierno promueve la actividad física, el deporte y la recreación como política pública en beneficio de la población, esto puede motivar el ingreso de nuevos competidores, convirtiéndose en una amenaza de impacto alto para este proyecto.

Conocimientos para la operación del negocio: Debido a la política de simplificación de trámites decretada por el Gobierno, el conocimiento necesario que permite operar en esta industria ha perdido cierto nivel de amparo, quedando el conocimiento y la experiencia en la curva de aprendizaje de los entrenadores que dirigen los gimnasios y adicionalmente motivando a otros emprendedores a que basta con disponer de un nivel medio de conocimiento en el ramo para abrir nuevos establecimientos, lo que le convierte en una amenaza para el negocio de impacto medio.

Costo de inversión de un gimnasio especializado: En Quito existen franquicias posicionadas, una de ellas es Curves, cuyo principal mercado está enfocado en las mujeres; su costo de adquisición es de 80.000 Euros, también existen otras franquicias como Any Time Fitness por 200.000 Euros. (Franquicia Directa, 2017). Implementar un gimnasio especializado requiere de un componente elevado costos, éstos limitan el ingreso de nuevos competidores y se convierte en una oportunidad para este proyecto.

Adecuación de infraestructura y tecnología: Las tendencias se encuentran inclinadas a la obtención de máquinas de entrenamiento apegadas a la identidad con alguna marca, y esto hace que los costos se eleven dependiendo de cuan modernos y especializados se quieran mostrar. (Alvarado, 2017). Esto se traduce en una oportunidad innovadora de negocio.

2.1.2.2 Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Programas de deporte y recreación gratuitos: “La Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación es una dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito que promueve la actividad física, deportiva, recreativa, enfocada al bienestar, salud y rescate de valores, a través de la elaboración y ejecución de planes, programas, proyectos y alianzas estratégicas con diferentes entidades. Es la responsable de la planificación, y coordinar la construcción y mantenimiento de escenarios, espacio público e infraestructura

deportiva y recreativa; y, de la formulación de propuestas para definir políticas necesarias para garantizar el derecho de las personas al desarrollo físico, emocional e intelectual dentro del Distrito Metropolitano de Quito”. (Dirección Metropolitana de Deportes y Recreación, 2017) Esto promueve la realización de actividad física en un entorno deportivo y/o recreativo sin costo para los usuarios, pero sin el enfoque de integración familiar que persigue el proyecto, lo que se convierte en una amenaza de impacto bajo.

Centros de estética y salud nutricional: Los centros estéticos y centros de nutrición ofertan alternativas ligadas al aspecto físico y a la salud, sus clientes ven en esto una alternativa para evitar sesiones en gimnasios aunque en cierto modo estos centros también sugieren acompañar sus tratamientos con la actividad física. Este factor se convierte en una oportunidad de complementariedad para el proyecto.

Adaptación de programas para equiparar servicios: En la zona Centro - Norte de Quito se ubican los siguientes gimnasios: Gymboree, Baby’s Gym, Swimmer Kids, Animus, que tienen las condiciones para adaptar sus programas de entrenamiento, convirtiéndose en una amenaza de mediano impacto para el futuro del proyecto.

2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Diferenciación de proveedores: Existe un variado número de proveedores, unos se encargan de elaborar implementos como colchonetas, steps, cuchimbolos; otros se encargan de la importación, ensamblaje y mantenimiento de equipos multifuerza; finalmente, están los que se encargan de la instalación de pisos y adecuación de espacios. Estas particularidades conllevan a mantener una agenda de contactos moderada, para abordar una amenaza de abastecimiento de servicios y productos para el negocio.

Costo del cambio de proveedor: Basta con realizar una búsqueda rápida en el internet o incluso hacer uso de portales como mercadolibre.com, a continuación se muestra un listado de los resultados obtenidos: Taurus, Gymtek, King, Zona Gym, Codison, Arias Sport, SPG Gym. El costo del cambio de proveedor, puede resultar alentador si se hace una buena elección, este factor se puede considerar como una oportunidad para controlar el poder de negociación de los proveedores.

Impacto de los insumos en la diferenciación: La selección de insumos como servicios y productos, son la base que genera la calidad a los programas de actividad física que se ofrecen en los centros de gimnasia, es por ello, que la selección de éstos debe ser rigurosa; se convierte en una amenaza de impacto alto, la falta de insumos como materia prima para la entrega del servicio.

Proveedores profesionales en calidad de instructores: Los instructores de los gimnasios también pueden ser considerados como proveedores. El conocimiento necesario para impartir clases en los gimnasios no exige de personal con título profesional, esto hace que la búsqueda sea simple y la contratación de personal pueda ser negociable. Se convierte en una amenaza de impacto moderado a alto para el proyecto, debido a que éste pretende contar con personal profesional y experimentado.

2.1.2.4 Poder de negociación de los consumidores

Poder de regateo: Existe una amplia variedad de gimnasios en la ciudad, cada cual con sus factores diferenciadores que proponen una oferta de actividad física también variable en precios, dejando de lado opciones de regateo debido a que ya se cuentan con valores del servicio establecidos, de esta manera el poder de regateo es una amenaza de impacto bajo.

Sensibilidad al precio: El Municipio de Quito, ofrece alternativas de recreación y ejercitación sin costo para la ciudadanía, quienes encuentran al factor

económico como un elemento alternativo al costo de consumo de un gimnasio. La sensibilidad al precio debido a la existencia de programas deportivos gratuitos, se convierte en una amenaza de impacto medio.

Información acerca de la competencia: En cuanto exista mayor competencia para el negocio, y los consumidores conozcan acerca de ellos, se convierte en una amenaza de impacto medio alto, que les da a los clientes el poder de negociación de servicios y precios.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Crecimiento de la industria: La proliferación de gimnasios en su afán de ser innovadores, puede incorporar en sus programas de entrenamiento el mismo servicio planteado en este proyecto, creando de esta manera una inestabilidad económica que bien se puede traducir en una amenaza de impacto alto, provocada por la lucha por la captación clientes.

Intereses corporativos: En Quito existen franquicias cuyos programas de servicios han sido estudiados y definidos por éstas detenidamente, cada interés se identifica con su marca y trae consigo sus propios costos, estas particularidades hacen que cualquier innovación que pretendan deba ser cuidadosamente analizada. Un adecuado manejo de los intereses corporativos representa una oportunidad de exclusividad, que permite el reconocimiento y posicionamiento de la marca.

Diferencias de servicios: Las franquicias que se encuentran en Quito ofrecen sus propios programas servicios, con un enfoque diferenciado inclusive por sexo y la edad. La diferenciación de servicios se constituye como una amenaza de impacto bajo, al considerar que su enfoque difiere del planteado en este estudio.

Diversidad de los competidores actuales: Existen gimnasios de estimulación temprana, cuya prioridad es fortalecer los lazos afectivos entre los padres y el bebé. Por otro lado, la gimnasia se ha convertido en un factor de desarrollo mental que ayuda a los niños de 4 meses a 15 años a obtener mejores resultados al explorar sus inquietudes, e incluso provocando que sus padres tomen clases de alguna actividad de ejercitación física. La diversidad de competidores se presenta como una amenaza de impacto medio, debido a que estos gimnasios presentan sus propias particularidades.

De acuerdo al análisis de la matriz de Porter, se valoró a la industria con 2,90 puntos, lo cual indica que se puede continuar con el plan de negocios planteado. Anexos 1, 2 y 3

2.2 Matriz EFE

Tabla 1: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES			
FACTOR DETERMINANTE	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Obtención de los permisos de funcionamiento, sin muchos contratiempos.	0,05	2	0,10
Estilo de vida más atractivo en la sociedad, asociado a la actividad física que se practica.	0,05	3	0,15
La innovación tecnológica que permita entregar servicios de calidad comprometidos con el medio ambiente.	0,07	4	0,28
Fidelidad en la marca de los insumos que generen relaciones de largo plazo con los proveedores.	0,25	3	0,75
Costos de inversión altos, que limitan el ingreso de nuevos competidores.	0,08	2	0,16
AMENAZAS			
FACTOR DETERMINANTE	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Frente a economías difíciles, evitar gastos suntuarios.	0,15	3	0,45
La industria no está obligada a contratar entrenadores con título profesional.	0,10	4	0,40
El crecimiento de la rivalidad entre los competidores, fomenta el canibalismo.	0,10	2	0,20
Los centros de estética y salud nutricional, pueden generar productos sustitutos.	0,05	2	0,10
Conocer a la competencia, permite a los clientes contar con elementos para negociar los servicios y precios.	0,10	3	0,30
	1,00		2,89

La matriz EFE da como resultado un valor total ponderado de **2,89**, lo cual indica que el plan de negocio está por encima del promedio y puede ser competitivo en el medio. Se debe aprovechar al máximo las oportunidades, para que la empresa no deje de ser competitiva.

2.3 Conclusiones

1. La Política Pública y la Ley de Simplificación de Trámites, permiten obtener los permisos de funcionamiento enfocados en el deporte y la recreación, sin muchos contratiempos, es por esto que el ingreso de nuevos competidores genera una amenaza para el negocio, así como también la no necesidad de disponer de personal con título profesional.
2. Frente a situaciones económicas difíciles, la filosofía de trabajo consiste en no desperdiciar recursos en gastos suntuarios, situación que puede afectar al negocio por la forma en la que es catalogado el servicio de fitness por algunas personas.
3. Los centros de estética y salud nutricional, combinados con la adaptación de programas de entrenamiento de otros gimnasios, pueden generar productos sustitutos que impacten moderadamente en el negocio.
4. En cuanto exista mayor competencia para el negocio, y los consumidores conozcan acerca de ellos, se convierte este factor en una amenaza, al dar a los clientes, el poder de negociación sobre los servicios y precios.
5. El constante crecimiento de la industria, genera rivalidad entre los competidores, lo que se vuelve una amenaza que fomenta el canibalismo.
6. Mantenerse físicamente activo, provoca un estilo de vida más atractivo en la sociedad, el cual está asociado con la actividad que se practica y la marca que la representa.

7. La innovación tecnológica y el compromiso responsable por el medio ambiente, permiten entregar servicios de calidad, al mismo tiempo que, hablan bien de la gente que labora en estas empresas.
8. El mantener la fidelidad en la marca de los insumos requeridos para entregar un servicio de calidad, puede generar relaciones de largo plazo con los proveedores, por lo que es importante desde el inicio realizar una selección rigurosa de insumos.
9. Los altos costos de inversión, requeridos para adecuar un gimnasio especializado, son una barrera que limita el ingreso de nuevos competidores, y a su vez, genera exclusividad dentro de la industria.

3. Análisis del Cliente

Este análisis forma parte de la investigación con la cual se pretende determinar las especificaciones del perfil del cliente y las necesidades de servicio requeridas por éstos para convertirse en consumidores, aplicada a la industria de la gimnasia y salud integral, misma que está dirigida al desarrollo e integración familiar entre padres e hijos.

3.1 Investigación cualitativa

ENTREVISTA A EXPERTOS

Objetivo de la entrevista a expertos

Con esta investigación se buscará el criterio de expertos en temas de recreación deportiva, capacidades del personal de entrenamiento, infraestructura y equipamiento de gimnasios. La misma que permitirá conocer parte de la realidad del negocio bajo el enfoque de la experiencia.

Procedimiento de la entrevista

Se ha tomado contacto con dos entrenadores profesionales, antes deportistas de élite seleccionados cada uno para representar a su país en competencias internacionales.

Tabla 2: Expertos

Nombre	Perfil Profesional	Experiencia	Ocupación actual
Rubert Martínez	Sensei 6to. DAN en Judo	Entrenador de Judo en niños desde los 3 años hasta adolescentes por más de 10 años.	Entrenador de la Selección de Judo de Pichincha – pre infantil e infantil.
Master Manuel Rojas	Gimnasta Olímpico	Experiencia por más	Entrenador personal

		de 20 años como profesor, preparador físico, entrenador personal en Ecuador, Costa Rica y Estados Unidos.	(Couching).
--	--	---	-------------

Preguntas y resultados de la entrevista a expertos

La infraestructura y equipamiento de los gimnasios debe corresponder con los objetivos del servicio. La incorporación de tecnología en los equipos de ejercitación, marca sin duda una amplia brecha frente al común de los gimnasios, especialmente en temas de calidad y logros.

El cálculo estructural del establecimiento deportivo, debe soportar la sumatoria de la carga muerta de su equipamiento y la de sus transeúntes. Las zonas de entrenamiento como las sociales, deben permitir el libre desplazamiento y ejecución de los movimientos, para mitigar el riesgo de accidentes o lesiones; el piso, la decoración, la iluminación, la ventilación y la señalética deben ser aspectos fundamentales a tener en cuenta; finalmente, mientras más confortable y moderno sea el establecimiento, el nivel socioeconómico de sus clientes también será más alto.

La educación deportiva es un factor importante que se debe tener en cuenta todo el tiempo, por lo que, es menester incorporar dispositivos de audio y vídeo, con el objetivo de guiar el adecuado uso de los equipos de gimnasio y conocer los beneficios que se pueden lograr con cada uno de ellos, así como también, aquellas estaciones que permiten conocer la condición física de los usuarios en tiempo real, como son, la frecuencia cardíaca, la temperatura corporal, las calorías consumidas, entre otras.

Disponer de casilleros brinda tranquilidad a los usuarios, y a la vez evita distracciones debido a la preocupación por la posible pérdida de sus

pertenencias, mientras que, la vigilancia interna mediante el empleo de vídeo cámaras, permite tomar control en caso de que alguna situación riesgosa quiera salirse de lugar, finalmente, la vigilancia externa garantiza que los clientes se sientan seguros tanto al dirigirse desde su vehículo al gimnasio como viceversa, en especial si el grupo objetivo de este servicio es la familia.

La buena actitud, en especial con los clientes dice mucho de la cultura organizacional en la que se encuentran; el cumplimiento de procedimientos y el profesionalismo de sus integrantes, son razones suficientes por las cuales un cliente decide renovar su membresía, no basta con tener un gimnasio completamente equipado para que ello ocurra.

FOCUS GROUP

Para éste efecto, se contó con un grupo homogéneo de once participantes, hombres y mujeres con niños entre los 6 meses a 12 años de edad, nivel socioeconómico medio – alto, que gusten de practicar alguna actividad física y que por razones de horarios, trabajo, atención a sus hijos u otros factores, han tenido que postergar el cuidado de su salud y estética para cumplir su rol de padres y ejecutivos.

Los resultados del “Focus Group” señalan que: una membresía deportiva es la inscripción o registro de los datos del cliente, para que forme parte del Centro de Gimnasia, y con ello pueda aprovechar de los beneficios únicos o diferenciadores que otros establecimientos carecen. La suscripción de adaptarse a un horario bajo un programa de entrenamiento controlado, para conseguir los objetivos personales del cliente.

Los participantes señalan que, dedicar tiempo para realizar ejercicio físico cuando se tiene hijos niños, se convierte en una odisea, y cuando al fin encuentran un espacio de tiempo, los centros de gimnasia han cerrado sus puertas; por otro lado, califican como beneficioso el realizar actividad física en

familia, incluso les permite organizarse de mejor manera con sus horarios al asistir juntos al gimnasio, además de crear hábitos de salud en sus niños con el objetivo de combatir el sedentarismo futuro, mejorar su estado físico, estética, sentirse saludables y de paso divertirse juntos.

Se ha señalado que es necesario contar con personal calificado para la ejecución de las rutinas de ejercitación, comentan que sería necesario contar con personal profesional y confiable en cualquier hora del día; consideran que la seguridad es un factor decisivo al momento de dejar a sus hijos a cuidado de otras personas para que realicen una actividad física.

Según el “Focus Group”, el costo que estaría dispuesto a pagar oscila entre \$120 y \$150, lo cual se analizará posteriormente. Finalmente, consideran a esta práctica como otro espacio en el cual los padres pueden fomentar valores y buenos hábitos en sus hijos.

El uso de esta herramienta de investigación, permite identificar las capacidades de atención que deben entregar los instructores en cada sesión de integración familiar, de tal manera, que se vuelva atractiva la propuesta de adquirir o renovar una membresía en el centro de gimnasia, mismas que se deben convertir en los beneficios impulsores que causen la fidelidad del cliente.

3.2 Herramientas de la Investigación

Para efectuar metodológicamente la investigación relacionada con el análisis del cliente, se empleó la matriz de consistencia. Ésta, permite relacionar los procesos de investigación en forma tal, que se pueda observar a simple vista si existe coherencia entre los elementos detallados en cada una de las partes de esta metodología. (Rojas, 2015).

3.2.1 Matriz de Consistencia

Título: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE GIMNASIA Y SALUD INTEGRAL, DIRIGIDO AL DESARROLLO E INTEGRACIÓN FAMILIAR ENTRE PADRES E HIJOS.

Tema: La práctica de alguna actividad física no sólo como un tema de salud y estética corporal, sino también como un factor de integración y desarrollo familiar.

Tabla 3: Matriz de consistencia

Problema de investigación	Marco teórico	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables e indicadores	Métodos	Instrumentos de investigación
¿Qué factores de servicio hacen que la práctica de alguna actividad física sea más atractiva a un grupo familiar y cómo favorece dicha práctica al desarrollo de la integración familiar entre padres e hijos?	La actividad física, el ejercicio, la salud y la calidad de vida están claramente interconectadas. Un estilo de vida activo permite beneficiarse a nivel físico psicológico y social. (Jiménez, 2016) Según la OMS, se considera como actividad física cualquier movimiento corporal producido por los	La infraestructura, equipamiento y atención de los instructores, son factores que inciden en los clientes al momento de invertir en un servicio suntuario, independiente del costo económico que esto representa, ya que se sienten compensados con los beneficios	Determinar el interés de servicio por el cual las familias que gustan de practicar alguna actividad física estarían dispuestas a pagar.	Identificar los factores de infraestructura y equipamiento, que hacen atractiva la propuesta de obtener una membresía en el centro de gimnasia.	¿Qué cualidades de infraestructura y equipamiento le gustaría que tenga un centro de gimnasia enfocada en brindar un servicio de salud e integración familiar?	Cientes * Infraestructura * Equipamiento	Cualitativo	Entrevista
					¿Qué se entiende por membresía a un centro de gimnasia enfocada a brindar un servicio de salud e integración familiar?	Cientes * Salud * Integración familiar	Cualitativo	Focus Group
				Identificar las capacidades de atención de los instructores, que hacen atractiva la propuesta de obtener una membresía en el centro de gimnasia.	¿Registro de datos personales?	Cientes * Edad del cliente * Sexo * Profesión	Cuantitativo	Encuesta
					¿Cuál es la preferencia de edad y sexo del instructor(a) con la cual se sentiría cómodo(a) trabajar?	Cientes * Edad del instructor	Cuantitativo	Encuesta
					¿Cuál es el nivel de instrucción que debe tener el instructor(a) de la clase?	Cientes * Nivel de instrucción	Cuantitativo	Encuesta

Problema de investigación	Marco teórico	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables e indicadores	Métodos	Instrumentos de investigación
<p>músculos esqueléticos que exija gasto de energía. (OMS, 2017)</p> <p>A los niños desde los 6 meses a los 7 años se les debe inculcar la actividad física mediante la recreación, el juego colectivo o individual, para que ésta sea una actividad provechosa para su desarrollo. Ya que esta a su vez, trae consigo una serie de beneficios no solo para el infante sino para toda la familia. (Aguirre, 2017).</p>		obtenidos en la salud y el desarrollo de la integración familiar.			¿Cuál es el horario de preferencia en el cual le gustaría recibir atención de los instructores?	Clientes * Horarios de atención	Cuantitativo	Encuesta
					¿Qué tanto influye en un servicio de un centro de gimnasia la actitud y el cumplimiento de procedimientos profesionales por parte de los instructores?	Clientes * Nivel de calidad del servicio	Cualitativo	Entrevista
				Identificar los beneficios que harían del servicio una práctica de actividad física recomendada para otros clientes	¿Cuáles considera usted, son los beneficios de realizar actividad física, si ésta se realiza en familia?	Servicio * beneficios de la membresía	Cualitativo	Focus Group
					¿Cuál es la principal razón por la que decidiría realizar actividad física en familia en un centro de gimnasia?	Servicio * Causa de integración familiar	Cuantitativo	Encuesta
					¿Cuál es la principal causa de salud por la cual aceptaría realizar alguna actividad física en un centro de gimnasia?	Servicio * Causa de salud	Cuantitativo	Encuesta
				Estimar los precios mínimos y máximos que los clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio.	¿Cuál considera usted es un precio apropiado por el pago de la membresía del servicio de un centro de gimnasia de salud e integración familiar?	Precio * Rango de precio	Cuantitativo	Encuesta

3.3 Investigación cuantitativa

Se empleará la encuesta como herramienta para la identificación del segmento de mercado, con la finalidad de cuantificar el peso de las cualidades que buscan los clientes en los instructores, de tal manera, que estas condiciones se conviertan en atractivos a la hora de adquirir o renovar una membresía, adicionalmente, identificar los beneficios que el cliente espera recibir y los cuales harían de este servicio una práctica recomendable para otros posibles usuarios y finalmente determinar los costos que estarían dispuestos a invertir por estos beneficios.

Según los datos tomados del INEC del censo 2010, la población de Quito es de 2'239.191 habitantes, de este número se toma los datos de la Parroquia Iñaquito con 40.492 habitantes y la Parroquia La Mariscal con 15.841 habitantes, las dos parroquias corresponden a la Administración Zonal Eugenio Espejo, de la cual el porcentaje de niños menores de un año hasta los 12 años es de 19,6%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}, 2010)

Tabla 4: Segmento de mercado

HABITANTES (Iñaquito - La Mariscal) censo 2010	%	56.333	Hab.
Niños entre 0 y 12 años	19,60%		
Total habitantes niños		11.042	
Mujeres entre 20 y 50 años	24,60%		
Total habitantes mujeres		13.858	Hab.
Hombres entre 20 y 50 años	22,40%		
Total habitantes hombres		12.619	Hab.
MERCADO POTENCIAL		37.519	Hab.

Utilizando los datos necesarios para el estudio, se tiene como base un segmento de mercado de 37.519 habitantes dentro del sector determinado en la matriz de localización, dato que será utilizado para la fórmula de muestreo.

La ecuación utilizada será la siguiente:

Ecuación 1

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

En donde las variables significan:

n = Tamaño de la muestra (para estimar la media de la población)

Z = 1,96 que corresponde al 95% del nivel de confianza elegido (probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad)

p = 0,5 (probabilidad de que el evento ocurra)

q = 0,5 (probabilidad de que el evento no ocurra)

e = 5% (error permitido que estamos dispuestos a admitir en nuestra estimación)

N-1 = Factor de correlación por finitud

N = 37.519 (población)

Desarrollo:

$$n = \frac{1,96^2 * (37.519) * (0,5 * 0,5)}{0,05^2 * (37.519 - 1) + 1,96^2 * (0,5 * 0,5)} = 380$$

Se observa, que n = 380, es decir, es el número de encuestas óptimas que se deberían realizar para obtener una perspectiva global del total de la población; como se trata de un estudio académico, se utilizará únicamente un tamaño de muestra de 50 encuestas.

3.3.1 Encuesta

Planteamiento del problema

Establecer los factores determinantes que influyen en la población, al momento de elegir una propuesta de servicio que abarque las expectativas en lo

referente a una actividad física compartida en familia en el sector centro-norte de Quito.

Desarrollo del planteamiento del problema

Objetivo General

Considerar la información obtenida para plantear la estrategia adecuada de marketing, la cual permitirá atraer a usuarios al centro de gimnasia, para obtener resultados apropiados en la venta del servicio de salud integral y actividad física familiar.

Objetivos Específicos

- Establecer la aceptación del servicio por parte de padres y madres con hijos de entre 6 meses y 12 años.
- Conocer la importancia que se brinda al cuidado físico por medio de una actividad deportiva.
- Considerar el nivel de los profesionales entrenadores que van a impartir el programa de entrenamiento.
- Conocer la preferencia de los usuarios en cuanto a sexo y edad de los entrenadores.
- Establecer los horarios en los cuales se tendría mayor afluencia de asistencia al gimnasio.
- Tomar en cuenta los motivos por los cuales las personas no realizan actividad física.
- Definir el precio adecuado para el servicio que se ha definido en este plan de negocio.

Formulación de un diseño de investigación

Se ha diseñado una encuesta como instrumento de investigación, la cual consta de preguntas claves las cuales se muestran en el Anexo 4.

La encuesta se realizó a un grupo de cincuenta personas de diferente sexo, que se encontraban acompañados por niños y adolescentes, que disponían de movilización propia, mismas que fueron captadas en los parqueaderos del “Parque Metropolitano” y “Parque Itchimbía”, lugares en donde se realizan actividades deportivas reguladas por el Municipio Metropolitano de Quito.

Recopilación de datos

Se realizó un estudio no probabilístico, puesto que la muestra extraída no es la representativa, de todas maneras, la encuesta aplicada constó de preguntas de cuestionario cerradas en donde los usuarios pueden determinar la elección de gustos y preferencias en los diferentes criterios de valoración.

Dentro de los resultados obtenidos, se encontraron 18 personas de género masculino y 32 personas de género femenino entre 18 y 55 años de edad, que en conjunto se contabilizó un total de 76 niños entre 6 meses y 12 años de edad.

Preparación y análisis de datos

Los resultados de la encuesta muestran cifras que permiten señalar que existe un mercado que reúne las condiciones de número de integrantes familiares, posibilidades socio económicas de nivel medio - alto, necesidades de aspecto físico y de salud que motivan la búsqueda de un servicio que abarque sus expectativas

Los resultados en términos cuantitativos son los siguientes:

1. El resultado muestra que la población entre 26 y 35 años es la más alta, es decir el 46%, seguido del 30% con edades entre 36 y 45 años. Los encuestados más jóvenes y más adultos son la minoría dentro de este parámetro. Anexo 5

2. Este resultado arroja que el 64% de los encuestados fueron de sexo femenino, superando al sexo masculino. Anexo 6

3.- El número de hijos de los encuestados fluctúan en su mayoría entre 5 meses y 12 años, con el 82%, mientras que solo el 18% de los hijos de encuestados tienen entre 12 y 16 años. Anexo 7

4.- La edad del instructor es indistinto al momento de la preferencia por parte del 52% de los encuestados, mientras que el 28% prefiere un instructor entre 31 y 45 años de edad y solo un porcentaje del 20% de los encuestados prefiere un instructor joven entre 18 y 30 años de edad. Anexo 8

5.- En cuanto al sexo del instructor, el 56% de los encuestados prefiere que su instructor o entrenador sea de mujer, el 32% prefiere un instructor masculino y solamente el 12% no tienen preferencia alguna. Anexo 9

6.- El nivel del instructor al momento de la elección es indistinto para la mayoría de los encuestados, es decir el 72% de encuestados; el 22% prefiere un instructor con instrucción de 3er. nivel y tan solo el 10% prefiere un instructor con un título de 4to. Nivel. Anexo 10

7.- El horario de atención de preferencia para el 44% de encuestados, fluctúa entre las 18h00 y 22h00, el 24% de encuestados prefieren el horario entre 14h00 y 18h00, 20% de ellos prefieren un horario entre 08h00 y 12h00 y solo el 12% tienen otros horarios de preferencia. Anexo 11

8.- El resultado de la pregunta: cuál es la razón principal por la que decidiría realizaría actividad física en familia, arroja que el 38% de encuestados realizaría una actividad por imagen personal, el 30% de ellos por recreación familiar, 18% por el tema de sedentarismo, 10% por acondicionamiento físico y solo el 4% por un cambio de hábitos. Anexo 12

9.- Al momento de consultar sobre una de las principales causas de salud por la cual los encuestados estarían dispuestos a realizar actividad física, el 56% del 100% de los encuestados respondieron que lo harían para precautelar la salud familiar, 20% de ellos lo haría por problemas de obesidad, 10% por rehabilitación física, 10% por recomendación médica y solo un 4% de encuestados lo harían para corregir la postura corporal. Anexo 13

10.- Al momento de indagar respecto a los precios de la membresía del servicio de un centro de gimnasia de salud e integración familiar, 44% de encuestados estarían dispuestos a pagar entre US\$120.00 y US\$180.00, 28% de encuestados prefieren pagar entre US\$80.00 y US\$120.00, 18% de los encuestados prefieren un valor superior entre US\$180.00 y US\$250.00 y el 10% restante señala un valor entre US\$60.00 y US\$80.00. Anexo 14

Preparación y presentación de informes

- Los resultados de la encuesta muestran cifras que permiten señalar que existe un mercado que reúne las condiciones de número de integrantes familiares.
- Las posibilidades socio económicas de nivel medio - alto, necesidades de aspecto físico y de salud, son factores que motivan la búsqueda de un servicio que abarque sus expectativas.
- La preocupación y enfoque que tienen las personas que hacen deporte por la salud familiar y sus metas profesionales, son un punto decisivo al momento de ofrecer un servicio diferenciado.
- Existe una correlación muy marcada entre la edad de los encuestados con el gusto por la actividad física y la edad de sus hijos, los cuales oscilan entre 5 meses y 12 años.
- Los resultados nos permiten realizar una estrategia de marketing adecuada, para llegar al cliente objetivo.

3.4 Segmentación de Mercado

Este plan de negocio está enfocado a las familias con hijos, cuyos padres trabajen y/o vivan en el centro norte del Distrito Metropolitano de Quito, y para ello se ha propuesto dividir al mercado en subgrupos denominados segmentos. La Segmentación psicográfica divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes. (Kotler, 2008)

Tabla 5: Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
VARIABLES GEOGRÁFICAS	ESPECIFICACIONES
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Distrito Metropolitano de Quito
Sector	3 y 4
Barrios	González Suarez, Colón, Floresta, La Paz
Densidad	Urbana
Clima	Templado 14C
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	ESPECIFICACIONES
Naturaleza	Familias con hijos infantes y en niñez media
Edad de los menores	6 meses a 12 años
Edad de los padres	18 a 55 años
Sexo	Masculino / Femenino
Tamaño familiar	Mínimo un mayor y un menor de edad
Estado civil	Indistinto
Talla	Indistinta
Peso	Indistinto
Religión	Indistinta
Nacionalidad	Indistinta
Nivel socio económico	A y B
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	ESPECIFICACIONES
Personalidad	Con afinidad a los deportes
Estilo de vida	Cuidado de la salud y estética corporal
Innovadores (Modelo Vals)	Con gustos diferenciadores de alto nivel
Triunfadores (Modelo Vals)	Con enfoque en el bienestar familiar

4 Oportunidad De Negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

La recreación y actividad física están contempladas dentro de la política pública de Gobierno para el beneficio de la población ecuatoriana, por otra parte, se analizaron otros factores, y se identificaron en éstos las oportunidades y amenazas para el negocio.

Los factores económicos, tales como los ingresos que percibe el mercado objetivo, son determinantes al momento de tomar la decisión de acogerse a un programa de ejercitación, sin embargo, la importancia social, por verse y sentirse bien, conlleva a obtener y mantener un estilo de vida moderno, ejecutivo y diferente, algo que se puede alcanzar bajo un plan de entrenamiento o actividad física, el cual brinda la oportunidad para elaborar una oferta de servicios.

Aun cuando existe una variedad de centros deportivos, que prestan sus servicios con orientación en diferentes mercados objetivos, tales como: centros de estimulación temprana, gimnasios para niños, gimnasios para adultos, gimnasios sólo para el sexo femenino, y otros; mientras que, por otra parte están los centros de estética y salud integral, con programas de embellecimiento y nutrición; existen personas que buscan optimizar su tiempo, es por ello que, disponer de un centro de gimnasia que ofrezca todos o la mayoría de los servicios mencionados en un solo lugar, permite a los consumidores ahorrar tiempo y dinero, producidos por los gastos de movilización.

En el medio, se evidencia la inexistencia de un centro de gimnasia que se preocupe por brindar un servicio deportivo y de salud integral, enfocada al grupo familiar, procurando la unión de lazos entre padres, madres e hijos, dentro de un mismo establecimiento y con especialistas en el ramo psicológico, emocional, nutricional y deportivo.

Con base al análisis del cliente, el mercado potencial para este plan de negocios es amplio y sostenible, aun cuando exista competencia, el detalle radica, en una adecuada selección de los insumos del servicio, relaciones a largo plazo con los proveedores, alianzas estratégicas con empresas, con el afán de introducir en éstas, programas de entrenamiento para sus empleados, logrando con todos estos detalles, que los clientes se sientan cómodos y complacidos por recibir un servicio personalizado, profesional y confiable.

De esta manera, se presenta una oportunidad de negocio, la cual se distinguirá por fomentar el vínculo y la unión familiar, mediante la realización conjunta de actividad física dentro de un mismo establecimiento; cada uno de los miembros de la familia podrá realizar distintas actividades, guiados por instructores y personal especializado en distintas ramas, con el propósito de alcanzar metas personales y grupales, desarrollar un estilo de vida y hacer conciencia sobre el beneficio del ejercicio físico, al evitar problemas derivados del sedentarismo, como son: el deterioro de la salud, la obesidad en niños y adolescentes, y en muchos casos el envejecimiento prematuro.

5 Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

Una vez realizada la investigación de mercado y fundamentada en los requerimientos del cliente objetivo, se pretende elegir una estrategia en la que radique la propuesta de servicio.

Según Lambin, la Estrategia de Diferenciación es “Dar cualidades distintivas al servicio que resulten significativas para el cliente y que creen algo que se perciba como único y genere un valor adicional”. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009)

Tabla 6: Cuadro de estrategias

	DIFERENCIACIÓN
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Un segmento de características definidas, familias con afinidad a los deportes y que cuiden su salud
BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA	Se ofrece un producto distintivo, como los diversos planes de entrenamiento y las actividades físicas, de tal manera que el cliente lo percibe de esa manera
LINEA DE PRODUCTOS	Se refuerzan las características de diferenciación, con base a los productos entregados en cada sesión
TECNOLOGÍA	Infraestructura mixta; incorporar equipos tecnológicos modernos, que midan el esfuerzo, el rendimiento, la frecuencia cardíaca
RESPALDO PROVEEDORES	Contar con una marca reconocida en el mercado

Para este plan de negocios se consideró la Estrategia de Diferenciación, la cual tiene varios componentes que se han analizado en conjunto con los requerimientos del mercado objetivo.

Estas características dan como resultado una diferenciación, la cual inicia en la atención en conjunto a madres y padres que necesiten ejercitarse y que disfruten de la tranquilidad de llevar a sus hijos al mismo lugar para realizar una actividad física guiada por profesionales y expertos en deporte y nutrición, los

cuales ayudarán a los usuarios a mantenerse en forma, con una imagen corporal y nutrición adecuada y sobre todo haciendo más fuerte el vínculo familiar.

Para sustentar la Estrategia de Diferenciación, se requiere el siguiente perfil de profesionales:

Tabla 7: Perfil Profesionales

PERFIL DE LOS PROFESIONALES	
PROFESIONAL	REQUERIMIENTOS
INSTRUCTOR	<ul style="list-style-type: none"> o Título en Licenciatura de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. o Conocimientos de la anatomía, fisiología y biomecánica deportiva. o Experiencia de al menos dos años en rutinas deportivas. o Competencias, liderazgo, trabajo en equipo, colaborador, excelentes relaciones interpersonales.
NUTRICIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> o Título superior en Nutrición y Dieta. o Experiencia de al menos dos años en atención nutricional deportiva.
INSTRUCTOR ESPECIALIZADO EN NIÑOS	<ul style="list-style-type: none"> o Título en Licenciatura de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte con especialidad en deporte infantil. o Conocimientos de la anatomía infantil, fisiología y biomecánica deportiva. o Experiencia de al menos dos años en rutinas infantiles deportivas. o Competencias, liderazgo, trabajo en equipo, colaborador, excelentes relaciones interpersonales
PARVULARIA	<ul style="list-style-type: none"> o Título superior en Parvularia. o Experiencia de al menos dos años en el cuidado infantil y estimulación temprana. o Conocimientos básicos de primeros auxilios a infantes.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de este plan de negocio, son familias con hijos entre 6 meses y 12 años de edad, cuyos padres trabajen y/o vivan en el centro norte del Distrito Metropolitano de Quito, de NIVEL SOCIO-ECONÓMICO A Y B, que tengan afinidad por los deportes o actividad física y se preocupen por su salud y estética corporal, según la tabla 4.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias. (Kotler & Keller, 2012, pág. 10).

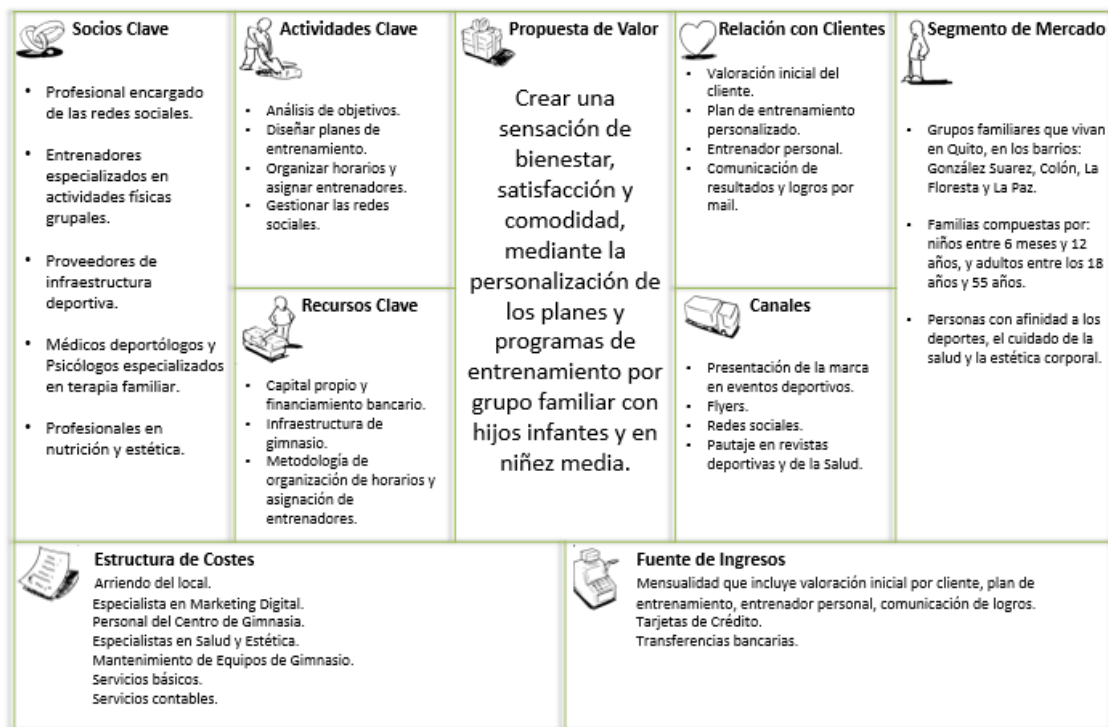


Figura 1: CANVAS

El servicio que presta este gimnasio se convierte en tangible en el momento en el cual se crea en el cliente la sensación de bienestar y satisfacción al haber logrado los objetivos del programa con base en una buena atención, y sobre todo por la experiencia que cada instructor depositó en los clientes.

La propuesta de valor que plantea el presente análisis del negocio es fomentar la unión e integración familiar mediante la práctica deportiva y en un ambiente propicio. Para acompañar a esta propuesta es importante crear una idea innovadora de generar energía eléctrica propia para la sostenibilidad del gimnasio, la cual brindaría efectos positivos no solo a nivel ecológico, sino también económico, cultural, social, mismos que promocionarían de mejor manera la oferta de contribución al medio ambiente mediante la actividad física, así como también optimizar el uso del agua tanto en lavamanos como en duchas, utilizando un temporizador, los cuales pueden reducir notablemente el desperdicio del recurso agua.

5.2 Mezcla de Marketing

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad. Esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad).

El marketing mix apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de las Cuatro P. Para que tenga éxito, el marketing mix debe mantener la coherencia entre sus elementos. “Depende cómo son percibidos los productos y servicios de la empresa, sus precios y mensajes en comparación con los de la competencia.” (Kotler & Keller, 2012, pág. 87).

5.2.1 Producto

Si bien es cierto, el ejercicio físico es fuerte, pero también ayuda a gozar de buena salud, por cuanto el bienestar obtenido motiva para continuar, por consiguiente, el producto está dirigido a familias con hijos infantes y en niñez media, por lo tanto, se debe mantener un programa de entrenamiento individual y otro en el cual se complementen el uno con el otro con la finalidad de fomentar la integración familiar.

En este plan de negocio, se considera producto a las diferentes actividades físicas, las cuales ayudan a cada individuo a mantenerse activo de forma regular, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8: Actividades físicas y beneficios

ACTIVIDADES FÍSICAS	BENEFICIOS ESPECÍFICOS	BENEFICIOS GENERALES
Aeróbicos	Reduce la grasa corporal, mejora la función cardiovascular	<ul style="list-style-type: none"> * huesos y músculos fuertes * facilidad de controlar el peso * mayor autoestima * actitud positiva ante la vida * mejor descanso * relaciones personales y sociales en un ambiente relajado * mayor concentración
Rutinas de rendimiento	Mejora la potencia y las marcas personales	
Rutinas de competencia	Desarrollo de un físico fuerte para tener éxito en las competencias, por medio de ejercicios por cada grupo muscular	
Fitness	Mejora y mantiene el cuerpo en condiciones óptimas, combinado con una alimentación adecuada	
Pesas	Reduce la depresión, aumenta la masa muscular, huesos sanos	
Cardio	Combinados con ejercicios de fuerza, aumenta masa muscular y eleva el metabolismo	
Circuito	Se realiza con cargas livianas y largas series de repeticiones, sirve para mantener los músculos tonificados y conseguir mayor definición	
Estimulación temprana	Es el conjunto de medios, técnicas y actividades con base científica, aplicada de forma sistemática y secuencial a niños hasta los 6 años, con el objetivo de desarrollar al máximo su capacidad cognitiva, emocional, social y física	
Motricidad	El control de la motricidad fina es la coordinación de músculos, huesos y nervios para producir movimientos pequeños y precisos	
Juegos lúdicos	Regula la salida excedente de energía, de tensión y de agresividad, agudiza los sentidos y la facultad de observación	
Zumba	Incrementa la energía, mejora la coordinación y la condición física, da bienestar al cuerpo, reduce el exceso de grasa, el estrés y aumenta la autoestima.	
Dance Fit	El Dance Fit es una clase de baile en la cual se fusionan diferentes estilos musicales con el fin de quemar calorías.	

Por sus irregulares horarios en sus labores diarias se debe cumplir una rutina que beneficie en un tiempo prudencial un buen entrenamiento con una nutrición adecuada dirigida por los profesionales responsables.

Para conseguir la satisfacción del cliente se debe dar todas las facilidades desde el momento que llegan al centro de gimnasia, con los cambiadores y cancelos para dejar sus pertenencias durante el entrenamiento tanto del padre o madre como de su hijo y al momento de terminar su rutina con respecto al uso de las duchas y espacios compartidos.

El servicio que se brinda se caracterizará por excelentes instalaciones, atención personalizada y siempre pensando en las necesidades de los usuarios.

5.2.1.1 Branding

Fitness Family Center es un anglicismo que significa “Centro de Gimnasia Familiar”, el cual transmite la práctica de una actividad física en un ambiente familiar.

Logotipo

Tabla 9: Componentes del logotipo

LOGOTIPO		
Item	Detalle	Significado
Nombre	Fitness Family Center	Centro de gimnasia familiar
Pantone	Verde P 163-15 C Verde P 154-15 C	Estos colores darán al cliente la idea de salud, bienestar y confianza. El color verde representa un cambio de estado, de lo estático a lo dinámico, es decir, el paso del sedentarismo a un estilo de vida basado en la actividad física.
	Plomo P 179-9 C degradado lineal 100%	El color plomo sombreado, demuestra la cordialidad, el afecto y el carisma de las personas que trabajan en el centro de gimnasia
	Negro P Process Black C	El color negro de las letras, brinda al cliente la seguridad y profesionalismo del Centro de gimnasia
Tipografía	Aliens and Cows	Esta tipografía, llamará la atención del cliente, dando una sensación de motivación, firmeza y rigidez
Isotipo	Corazón con signos vitales	Brinda la idea de saludable
	4 Personas	Unión familiar
	Persona con pesa	Ejercicio físico
	Líneas entre las palabras	Marcan la palabra "FAMILY", recalcando su importancia
	Círculo	Representa la unión, y un solo espacio para todos



Figura 2: Logotipo



Figura 3: Cuadrícula Logotipo

Slogan

“Tell me, will you workout today?”, el anglicismo del slogan significa: “Dime, ¿vas a entrenar hoy?”, es un término común que la gente usa cuando planea realizar alguna actividad física en compañía, escogido en idioma inglés que es el idioma mundial.

5.2.2 Precio

El precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca buscado por la empresa. El precio de un producto bien diseñado y comercializado puede fijarse en un nivel más alto, lo que permite cosechar grandes ganancias. (Kotler & Keller, 2012, pág. 383).

Para determinar el precio, se ha realizado un análisis de los costos fijos y variables, así como también el análisis de sensibilidad de Van Westendorp. Tomando en cuenta estos dos análisis, se fija como precio óptimo del servicio, un valor de \$125,00, el cual está aceptado por el mercado objetivo al cual se enfoca este plan de negocio. Anexos 17 y 18

El precio de la suscripción es individual, de tal manera, que cada persona, madre, padre, hijos, pagarán cada uno su suscripción para recibir el servicio personalizado.

Muchos consumidores utilizan el precio como indicador de la calidad. La fijación de precios por imagen es especialmente eficaz cuando se trata de productos que aluden al ego... (Kotler & Keller, 2012, pág. 388). Dentro de la estrategia de precio – calidad, éste se relaciona con el mejor servicio recibido por el usuario y la calidad de profesionales que le asistirán dentro de unas instalaciones apropiadas.

5.2.3 Plaza

Matriz de Localización

Se utiliza esta matriz para determinar la ubicación estratégica del negocio.

Tabla 10: Matriz de localización

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN									
Factores	Ponderación	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
		Centro - Norte		Sur de Quito		Valle Cumbayá		Valle de Los Chillos	
Medio de transporte	5	4	20	3	15	3	15	3	15
Energía Eléctrica	11	5	55	5	55	5	55	5	55
Agua Potable	11	5	55	5	55	5	55	5	55
Valor de los arriendos	11	4	44	4	44	3	33	3	33
Espacios amplios de inmuebles a costos razonables	9	4	36	4	36	2	18	2	18
Parqueaderos	10	4	40	2	20	3	30	3	30
Proximidad a centros educativos	6	4	24	3	18	2	12	2	12
Tiempo de desplazamiento	7	3	21	1	7	2	14	2	14
Parques cercanos en los que se realizan actividades deportivas y recreacionales	10	4	40	2	20	2	20	3	30
Valor de los servicios prestados	10	4	40	4	40	2	20	2	20
Disponibilidad de tiempo de los padres	10	4	40	2	20	3	30	3	30
PONDERACIÓN TOTAL	100,00%		415		330		302		312

Una vez realizada la matriz de localización, se ha definido la ubicación del inmueble, que debe ser en el sector centro-norte de Quito, con un espacio amplio por el tamaño de las máquinas, el área recreativa y para la realización de las actividades físicas.

Se realizó una investigación de espacios libres en el sector centro-norte de Quito, y se encontró un espacio apropiado para el centro de gimnasia y salud integral, el cual está ubicado dentro del perímetro entre la González Suárez y la Floresta, calle Málaga y Av. Coruña, en un área de 217 metros cuadrados.

El canal de distribución será directo, es un negocio de servicios por lo tanto no existirán intermediarios. Al no existir otro punto de venta y ser un local único, la distribución será exclusiva y directa.

Tabla 13: Plan de Medios

PLAN DE MEDIOS						
Se realizará la presentación de la marca en eventos deportivos y se buscará patrocinio de marcas relacionadas con salud y belleza del cuerpo, como impulso de la estrategia pull, para dar a conocer los servicios del centro de gimnasia.						
Medio	Rating	Frecuencia	Horario			Costo
Facebook	97,9% población Quito	Todos los días	08h00 - 12h00 / 16h00 - 20h00			\$ 150,00
Whatsapp	abierto	Todos los días				\$ 75,00
Publicidad directa	Material	Cantidad	Frecuencia	Destino	Horario	Costo
Copa Nacional Escolar y Colegial, organizado por HLG	Flyers- papel couché	100	1 vez	Evento	Hora del evento	\$ 25,00
Policía Héroes de Paz, organizado por la Policía Nacional.	Flyers- papel couché	200	1 vez	Evento	Hora del evento	\$ 50,00
Reto Salud, organizado por Proyecto Aventura.	Flyers- papel couché	100	1 vez	Evento	Hora del evento	\$ 25,00
The Green Freedom Race 5K, organizado por APAM Ecuador	Flyers- papel couché	200	1 vez	Evento	Hora del evento	\$ 50,00
15K Últimas Noticias, organizado por Grupo El Comercio.	Flyers- papel couché	100	1 vez	Evento	Hora del evento	\$ 25,00
Huarmi Runner, organizada por JP Sport Marketing.	Flyers- papel couché	200	1 vez	Evento	Hora del evento	\$ 50,00
Revistas Familiares	Frecuencia	No. Salidas			Costo unitario	Costo
Revista Vida Activa	1 vez al mes	2			\$ 85,00	\$ 170,00
La Revista (El Universo)	1 vez al mes	1			\$ 100,00	\$ 100,00
Revista REINDAF (Publicación del Ministerio del Deporte),	2 veces al mes				-----	Gratis
STATUS Revista digital gratuita	1 vez por semana				-----	Gratis
Noticias & Artículos (Tesalia Springs Company)	1 vez al mes	2			\$ 115,00	\$ 230,00
Marcas Relacionadas	Frecuencia	Producto				
Alimentos Pronaca	1	Mr. Pollo				\$ 80,00

Tabla 14: Costos Mkt Projectados

COSTOS PROYECTADOS MARKETING MIX							
PRODUCTO							
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	AÑO				
			1	2	3	4	5
Logotipo	1	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sub Total		\$ 120,00	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PLAZA							
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	AÑO				
			1	2	3	4	5
Arriendo	12	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08
Adecuación	1	\$ 4.420,00	\$ 4.420,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento	1	\$ -	\$ -	\$ 1.105,00	\$ 1.160,25	\$ 1.218,26	\$ 1.279,18
Sub Total		\$ 5.420,00	\$ 16.420,00	\$ 13.705,00	\$ 14.390,25	\$ 15.109,76	\$ 15.865,25
PROMOCIÓN							
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	AÑO				
			1	2	3	4	5
Marketing Digital	4	\$ 380,00	\$ 1.520,00	\$ 1.596,00	\$ 1.675,80	\$ 1.759,59	\$ 1.847,57
Redes Sociales							
Fotografía							
Patrocinio Marcas Relacionadas	10	\$ 80,00	\$ 800,00	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41
Flyers	200 unid.	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
Revistas Familiares	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ -	\$ -	\$ -
Sub Total		\$ 1.010,00	\$ 4.920,00	\$ 5.166,00	\$ 3.219,30	\$ 3.380,27	\$ 3.549,28

5.2.4.1 Estrategias de Promoción

- Se realizarán clases abiertas 2 veces al mes, con la finalidad de aumentar las ventas y de fidelizar clientes.

- Al realizar alianzas estratégicas con profesionales en la industria, se pueden mejorar los canales de promoción y de esta manera aumentar la cartera de clientes.
- Tarjetas de visita en las cuales consten la imagen corporativa como el logotipo del gimnasio, dirección y número telefónico, a más de brindar una buena imagen profesional, se puede dar una clase gratis por cada recomendado que llegue con esta tarjeta.

6 Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

5.3 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1 Misión

Proporcionar integridad familiar mediante la enseñanza de la cultura deportiva, pensando en el bienestar del cuerpo, mente y espíritu, apoyado de expertos profesionales en salud y nutrición, capacitados constantemente en la mejora para el beneficio de nuestros clientes, todo en un ambiente único y familiar.

6.1.2 Visión

Para el 2023, posicionarnos en los primeros lugares del listado de preferencias del público consumidor objetivo, obteniendo la certificación ISO 9001:2015 con la cual se controle la calidad del servicio entregado a nuestros clientes, así como el manejo organizado y sistemático de todos los procesos que el personal debe llevar adelante para el cumplimiento de sus responsabilidades dentro del gimnasio.

6.1.3 Objetivos de la organización

Operativos - Corto plazo

- Captar el 7% del mercado objetivo dentro del primer año de funcionamiento, para conseguir mayores ingresos.
- Incrementar las ventas en 10%, para cubrir la inflación anual y brindar bienestar a la empresa y a los colaboradores, lo cual les permitirá aportar con nuevas ideas para mejorar el servicio del centro de gimnasia.
- Concretar los convenios con empresas relacionadas a la salud y nutrición corporal, para ampliar el mercado objetivo.

Específicos - Mediano plazo

- Incrementar la difusión por medios publicitarios y a través de una página web en el segundo año de funcionamiento, para captar más clientes.
- Fomentar y acrecentar la imagen del gimnasio a través de medios informativos, para destacar la calidad de servicio brindado en el tercer año de funcionamiento.
- Cubrir la inversión inicial en los primeros 3 años de vida del negocio, para que mejore la rentabilidad.

Estratégicos - Largo plazo

- Introducir la marca en nuevos mercados, para aumentar las suscripciones en un 20% para el año 5to.
- Llegar a un 98% en el índice de satisfacción de nuestros clientes, luego de los primeros cuatro años de funcionamiento, para buscar una publicidad boca a boca.

6.2 Plan operacional

6.2.1 Objetivo operacional

- Asesorar correctamente al cliente en la elección de un programa de entrenamiento que se ajuste a sus necesidades y aspiraciones individuales y/o familiares, analizando los factores de tiempo y esfuerzo necesarios que permitan cubrir las expectativas deseadas.
- Entregar a los clientes un servicio profesional exclusivo, mediante la planificación de entrenamientos individuales y personalizados, basado en un proceso operacional que permita monitorear constantemente los resultados del programa de entrenamiento.

6.2.2 Proceso operacional

El proceso operacional responderá a un conjunto de actividades secuenciales que deberán ser ejecutadas por todos aquellos que forman parte del equipo de entrenamiento, quienes, para ello deberán estar capacitados con el afán de brindar atención personalizada conforme a lo que señala el lineamiento de protocolos establecidos.

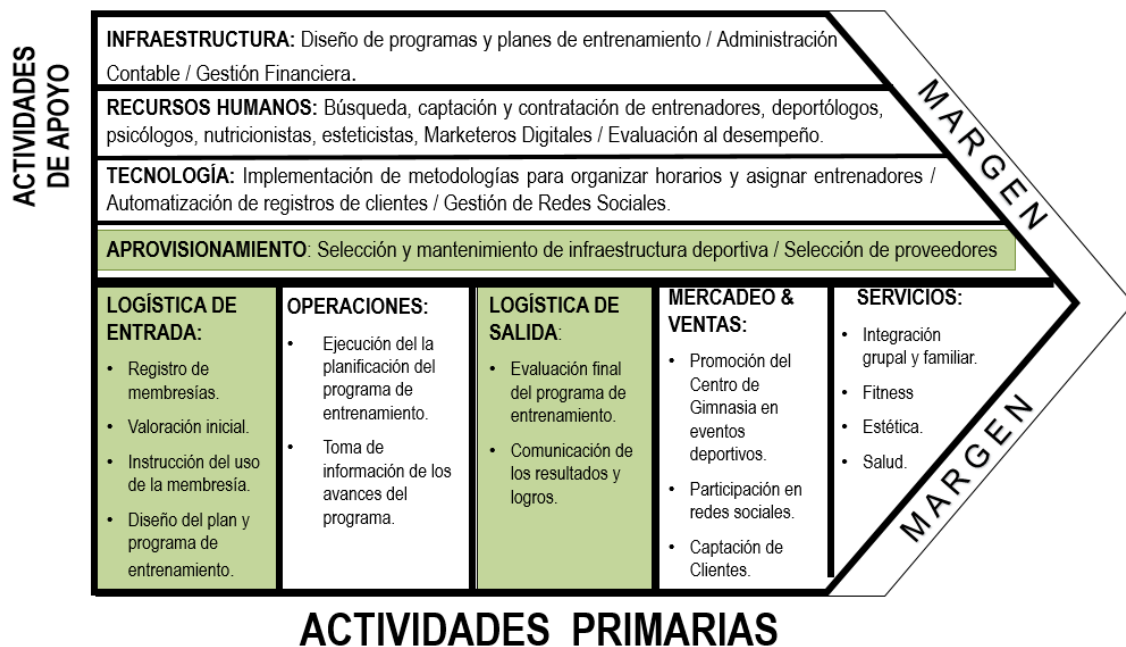


Figura 4: Cadena de Valor

6.2.2.1 Proceso de ventas

Siendo así, la administración será el primer punto de contacto con los clientes, la educación y calidez del administrador deberán denotar conocimiento y dominio de los servicios y productos que se ofrecen.

Los profesionales destinados a las diferentes rutinas de entrenamiento deberán capacitar al cliente mediante una explicación clara y precisa de los equipos e implementos que se emplearán en la clase.

Posteriormente, realizarán una demostración de los ejercicios, posturas y prácticas a seguir, todo bajo el contexto de una planificación previa.

Una vez que el cliente ha visitado las instalaciones y palpado el funcionamiento operacional del gimnasio al momento de haber tomado una clase demostrativa, éste se encuentra listo para adquirir una membresía.

6.2.2.2 Proceso operativo

En el proceso cotidiano operacional, el primer momento es cuando el cliente llega al centro de gimnasia, luego pasa a la administración en el cual se registra su asistencia y se le asigna una zona de entrenamiento e instructor, éste último a su vez entrega el servicio de entrenamiento conforme al plan establecido, se brinda el acompañamiento y monitoreo personalizado, para finalmente, de acuerdo al resultado logrado en clase, se realice el bosquejo de la próxima sesión de trabajo, se propongan mejoras y/o recomendaciones en caso de ser necesario.

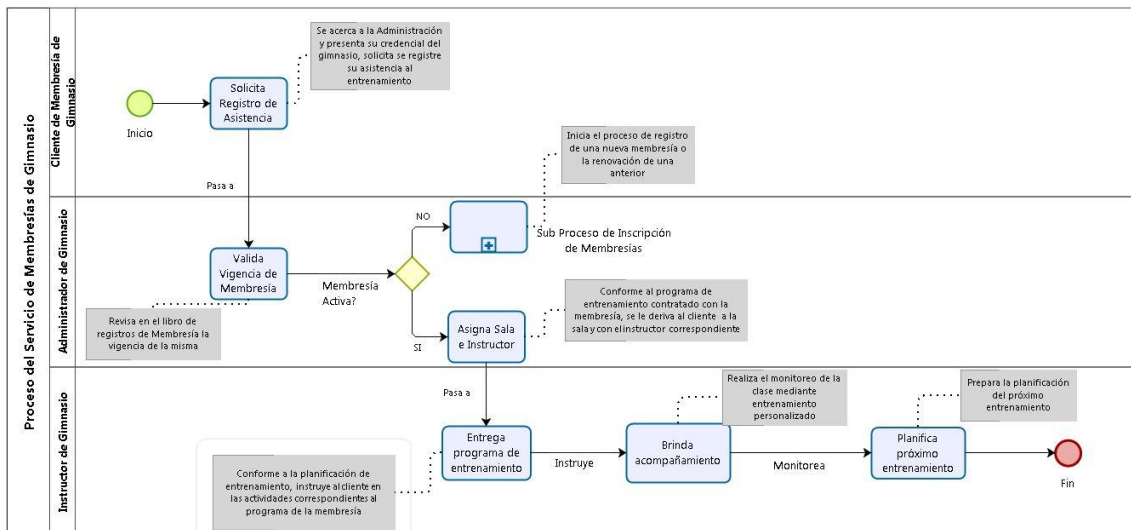


Figura 5: Proceso del Servicio

6.2.3 Infraestructura

El centro de gimnasia se ubicará entre la Avenida Gonzalez Suárez y la Floresta, lugares en donde se encuentra concentrado un grupo de mercado importante cuyo nivel económico es medio-alto; personas profesionales, que debido a su estilo de vida en muchos de los casos como ejecutivos o empresarios, adquieren membresías a clubes u otros, con la finalidad de administrar su imagen y estatus.

El centro de gimnasia deberá estar provisto de una infraestructura con espacios amplios, con la finalidad de permitir la fluida movilidad tanto de los clientes como del personal de atención, logrando que las sesiones de entrenamiento se desarrollen en un ambiente cómodo y seguro; debe contar con una zona para estacionamientos, otra para recibir a las personas, otra para guardar las pertenencias, además de contar con baños y duchas diferenciadas para damas y caballeros, todo esto bajo una decoración que denote frescura y con un estilo moderno, ejecutivo que refleje exclusividad. Anexo 20

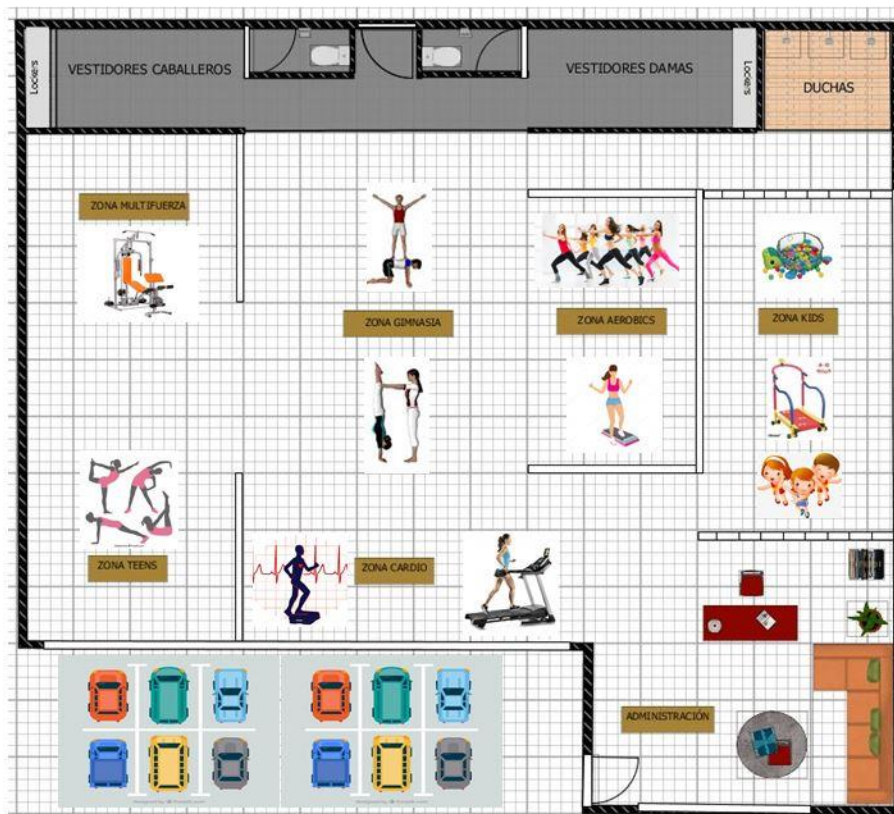


Figura 6: Diagrama de la infraestructura

Como se puede observar, la distribución del gimnasio contará con zonas definidas acorde al grupo de personas y enfoque de entrenamiento, cada zona estará claramente identificada y con el equipamiento suficiente para brindar la atención en su máxima capacidad, conforme se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 15: Descripción Maquinaria

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Descripción	Cantidad	Precio Unitario
Multifuerza 4 estac.	2	\$ 500,00	Set cuerdas	12	\$ 10,00
Multifuerza grande	2	\$ 800,00	Set ligas	12	\$ 10,00
Colchonetas	20	\$ 25,00	Ula Ula	12	\$ 2,00
Steps	30	\$ 25,00	Conos	30	\$ 5,00
Set Pesas	10	\$ 60,00	Vallas	12	\$ 10,00
Caminadora	4	\$ 700,00	Escalera china	1	\$ 200,00
Bicicletas spinning	4	\$ 250,00	Espejos	4	\$ 200,00
Máquina cuadriceps	4	\$ 220,00	Canceles	20	\$ 80,00
Prensa 45	2	\$ 1.100,00	Laptop	2	\$ 700,00
Set mancuernas	10	\$ 40,00	Impresora	1	\$ 120,00
Puchimbole	2	\$ 150,00	Sillas	4	\$ 25,00
Báscula digital	2	\$ 20,00	Sillas de espera	2	\$ 170,00
Piscina pelotas	2	\$ 280,00	Escritorio	1	\$ 500,00
Juego lúdico 4 estac.	2	\$ 800,00	Equipo de audio	2	\$ 500,00
Multifuerza niños	1	\$ 300,00	Televisores	2	\$ 400,00

6.2.4 Constitución de la compañía

Esta empresa será constituida como una sociedad anónima, con capital social propio, puesto que los accionistas tienen una responsabilidad limitada frente a los acreedores, responderán con el valor de sus aportes únicamente, según lo expresa el artículo 143 de la Ley de Compañías "...solo responden por el monto de sus acciones..."

Para la conformación inicial de la empresa, se gozará de la totalidad de las acciones, puesto que se cuenta con el capital y el apalancamiento necesario, sin embargo, a futuro bajo la idea de crecimiento, se podrá negociar las acciones siempre y cuando no sobrepasen el 49% a fin de tener siempre el poder de decisión.

Todos los trámites necesarios para la apertura del negocio, corresponde con lo indicado en la página de la Superintendencia de Compañía, www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/

En lo que respecta a la obtención de Registro Único de Contribuyentes RUC, en igual forma, se seguirán los pasos que se detallan en la página del SRI, <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>

1.3 Estructura Organizacional

El servicio diferenciado debe apalancarse de profesionales que cuenten con experiencia, habilidades y competencias enfocadas en satisfacer necesidades específicas del cliente, dentro de la industria de los gimnasios.

Se debe reportar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades al inmediato superior, con la finalidad de armonizar y reaccionar conforme a la estrategia de negocio, será de vital importancia para lograr su sostenibilidad.

Se han observado algunos gimnasios aledaños a la zona, que llevan más de 4 años de funcionamiento, con la finalidad de conocer su estructura organizacional, es por ello, que se presenta la siguiente propuesta de organigrama:

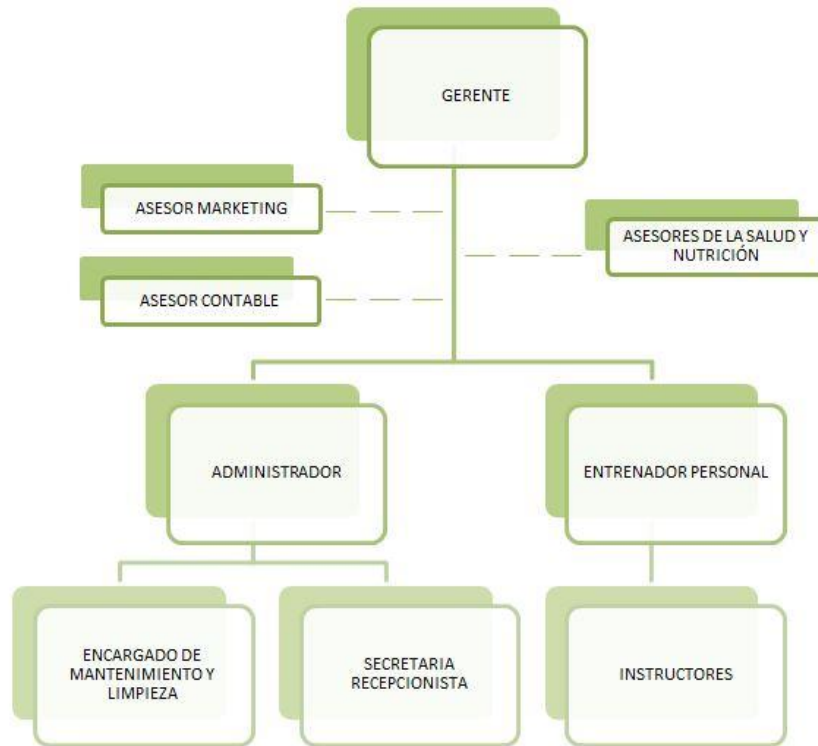


Figura 7: Organigrama

Este organigrama representa una línea vertical jerárquica conformada por líderes de áreas estratégicas u operativas, claramente identificados de acuerdo a sus ámbitos de acción dentro del gimnasio, quienes a su vez responden a un gerente general, éste último se apoya en los servicios de asesoría externa para definir los programas de salud y nutrición, temas contables y en un asesor de marketing que se encargará de realizar y desarrollar las estrategias necesarias para dar a conocer la marca, buscar nuevos mercados con base en las necesidades del cliente.

Para Kotler, "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". (Kotler & Keller, 2012)

Para el perfil de los profesionales, remitirse a la tabla 7.

7 Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Para realizar la proyección de ingresos, se ha tomado en cuenta varios factores que determinarán el número de clientes por mes que tendrá el gimnasio.

Con base a la capacidad instalada, está previsto que se puede atender a un mínimo de 6 personas y un máximo de 12 personas por hora, proporcionando de esta manera un promedio de 9 personas por hora. Anexo 20

Para determinar los turnos de atención por día, se toma en cuenta 12 horas de atención por día, el cual se multiplicará con el número de personas promedio por hora (9), dando como resultado 108 turnos por día y la atención está destinada a brindarse 24 días por mes.

El cliente puede asistir un mínimo de 3 días y un máximo de 5 días por semana, dando como promedio 4 días de asistencia por semana, es decir, 16 asistencias al mes.

Al realizar el cálculo de los turnos por día (108) por los días de atención al mes (24), da un resultado de 2,592 atenciones.

A este resultado (2.592) se divide el número de asistencias promedio por mes de cada persona (16) y arroja un resultado final de 162 clientes por mes a los que se puede atender en el gimnasio sin ningún inconveniente.

Este número de clientes por mes (162), corresponde al 0,43% del total del segmento de mercado (37.519). Referirse a la Tabla 4 y Anexo 20

Con este número de clientes se partirá para realizar las proyecciones de ventas, las cuales constan a continuación.

La tasa de crecimiento, está dada por el historial de número de gimnasios existentes en Quito desde el año 2010 hasta el 2017.

Este dato fue proporcionado por el Sr. Fernando Jaramillo, Presidente de la Asociación de Gimnasios Federados pertenecientes a Concentración Deportiva de Pichincha.

Se realizó un promedio de largo plazo para tener la tasa con la cual se va a trabajar en este proyecto.

Con dos datos supra indicados de tamaño de mercado y tasa de crecimiento, se ha realizado la proyección de ventas a 5 años tanto en unidades como en dólares.

Tabla 16: Proyección Ingresos

	INGRESOS					
	Inicial	AÑO				
	0	1	2	3	4	5
Incremento		7%	7%	7%	7%	7%
Cantidad proyectada de vtas.		2.020	2.280	2.568	2.856	3.144
Incremento		1,10%	1,10%	1,10%	1,10%	1,10%
Precio		\$ 125,46	\$ 126,85	\$ 128,25	\$ 129,67	\$ 131,10
TOTAL INGRESO EN VTAS		\$ 253.429,06	\$ 289.212,65	\$ 329.347,87	\$ 370.335,58	\$ 412.189,74

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Para determinar los costos y gastos de este proyecto, se ha tomado en cuenta las ventas anuales proyectadas y el costo de la unidad productiva del servicio, tal como se muestra a continuación.

Tabla 17: Balance de Insumos

BALANCE DE INSUMOS				
UNIDAD PRODUCTIVA	1	Suscripción		
INSUMOS				
	Unidad	Unidades	\$/unidad	Total(\$)
Personal	Unitario	6	\$ 6,14	\$ 36,86
			COSTO POR UP	\$ 36,86

Con estos valores se pueden determinar los valores de los costos variables anuales. Para obtener el costo fijo anual, se toma en cuenta el gasto de personal, los gastos administrativos y la depreciación de la maquinaria.

Con los rubros anteriormente mencionados, se logra fijar el costo de ventas del servicio en forma anual.

Tabla 18: Costo de Ventas

	COSTO DE VENTAS					
	Inicial	AÑO				
	0	1	2	3	4	5
Ventas anuales unidades		2.020	2.280	2.568	2.856	3.144
COSTO VARIABLE		\$ 74.447,47	\$ 84.029,82	\$ 94.644,12	\$ 105.258,41	\$ 115.872,70
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$ 74.447,47	\$ 84.029,82	\$ 94.644,12	\$ 105.258,41	\$ 115.872,70

El punto de equilibrio del proyecto, está dado por el total de los costos fijos dividido para el precio menos el costo variable unitario, el cual permite conocer el número mínimo de ventas que se debe tener para cubrir los costos fijos y los variables sin perder ni ganar dinero.

El análisis del punto de equilibrio calcula la cifra de ventas a la que el proyecto alcanza su punto de equilibrio. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010, pág. 225)

Tabla 19: Punto de Equilibrio

	PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Inicial	AÑO				
	0	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS		\$ 52.167,71	\$ 55.862,01	\$ 55.842,18	\$ 58.011,21	\$ 61.803,10
COSTOS VARIABLES UNITARIO		36,86	36,86	36,86	36,86	36,86
PVP		\$ 125,46	\$ 126,85	\$ 128,25	\$ 129,67	\$ 131,10
PE (unidades)		589	621	611	626	656
PE (unidades monetarias)		\$ 73.895,90	\$ 78.772,39	\$ 78.361,19	\$ 81.173,00	\$ 86.003,97

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

Para la inversión inicial se toma en cuenta las inversiones de planta, propiedad y equipo, así como también las obras civiles, los gastos pre operativos y por supuesto el capital de trabajo, siendo este último un factor importante para iniciar el proyecto.

Para el cálculo del capital de trabajo, se toman en cuenta los activos corrientes que para este proyecto es el valor de la maquinaria y los pasivos corrientes, en este caso se tiene únicamente pasivos no corrientes, es decir, el financiamiento a largo plazo.

Las empresas necesitan financiamiento para cubrir los gastos de capital, el capital de trabajo y otras aplicaciones a largo plazo. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010, pág. 484).

La siguiente tabla muestra la inversión inicial para este proyecto.

Tabla 20: Inversión

INVERSIÓN INICIAL		
INVERSIÓN	DETALLE	Costo
Inversiones PPE	Obras	\$ 6.420,00
	Maquinaria y Equipos	\$ 21.924,00
	Gastos Pre-operativos	\$ 4.790,00
Total Inv. PPE		\$ 33.134,00
Capital de Trabajo		\$ 16.866,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$ 50.000,00

7.2.2 Estructura de capital

En cuanto a la estructura de capital, por ser una cantidad fuerte de inversión, se solicitará un crédito por el 50% del total, a una entidad bancaria, la cual será cancelada en cuotas mensuales; la estructura de capital se muestra a continuación:

Tabla 21: Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50%	\$ 25.000,00
Deuda L/P	50%	\$ 25.000,00
Razón D/C	1	

Para continuar con las operaciones del centro de gimnasia, se debe tomar en cuenta los costos fijos como el sueldo de los profesionales que se encuentran bajo relación de dependencia, servicios básicos y servicio de mantenimiento, así como los costos variables.

Tabla 22: Cálculo del Capital de Trabajo

CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	
SUELDOS	\$ 8.422,16
ASESORES EXTERNOS	\$ 3.850,00
SERVICIOS GENERALES	\$ 3.270,00
GASTOS PUBLICIDAD	\$ 600,00
	\$ 16.142,16

El capital de trabajo neto es positivo cuando el activo circulante es mayor que el pasivo circulante. Esto significa que el efectivo que esté disponible a lo largo de los 12 meses siguientes será mayor que el efectivo que debe pagarse. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010, pág. 28).

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados muestra la utilidad neta positiva del proyecto desde el año 1 hasta el año 5, una vez que se tomara en cuenta los intereses de la deuda a largo plazo, la participación trabajadores y el impuesto a la renta que es una obligación tributaria.

Tabla 23: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADOS					
	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 253.429,06	\$ 289.212,65	\$ 329.347,87	\$ 370.335,58	\$ 412.189,74
Costo de ventas	\$ 74.447,47	\$ 84.029,82	\$ 94.644,12	\$ 105.258,41	\$ 115.872,70
UTILIDAD BRUTA	\$ 178.981,58	\$ 205.182,83	\$ 234.703,75	\$ 265.077,18	\$ 296.317,04
Gastos sueldos operacionales	\$ 28.219,44	\$ 31.293,43	\$ 32.515,16	\$ 33.785,77	\$ 36.637,28
Gastos generales	\$ 23.948,27	\$ 25.673,58	\$ 24.487,26	\$ 25.443,70	\$ 26.445,00
Gastos depreciación	\$ 1.106,67	\$ 1.106,67	\$ 1.106,67	\$ 1.014,44	\$ 1.106,67
Gastos amortización	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP Y PARTICIP.	\$ 125.587,20	\$ 146.989,15	\$ 176.474,66	\$ 204.713,26	\$ 232.008,10
Gastos intereses	\$ 2.672,37	\$ 2.196,38	\$ 1.662,67	\$ 1.064,24	\$ 393,25
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIÓN	\$ 122.914,83	\$ 144.792,77	\$ 174.811,99	\$ 203.649,02	\$ 231.614,85
15% Participación Trabajadores	\$ 18.437,22	\$ 21.718,92	\$ 26.221,80	\$ 30.547,35	\$ 34.742,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 104.477,60	\$ 123.073,86	\$ 148.590,19	\$ 173.101,67	\$ 196.872,62
22% Impuesto a la Renta	\$ 22.985,07	\$ 27.076,25	\$ 32.689,84	\$ 38.082,37	\$ 43.311,98
UTILIDAD NETA	\$ 81.492,53	\$ 95.997,61	\$ 115.900,35	\$ 135.019,30	\$ 153.560,65
MARGEN BRUTO	70,62%	70,95%	71,26%	71,58%	71,89%
MARGEN OPERACIONAL	49,56%	50,82%	53,58%	55,28%	56,29%
MARGEN NETO	32,16%	33,19%	35,19%	36,46%	37,25%

7.3.2 Situación Financiera

En Estado de Situación Financiera se puede resumir los activos y pasivos corrientes y no corrientes, así como también el patrimonio con el que se cuenta en cada uno de los cinco años que se realizó el cálculo.

Tabla 24: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL						
	Inicial	AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 50.000,00	\$ 132.610,76	\$ 224.917,91	\$ 336.762,04	\$ 455.471,44	\$ 603.609,55
Corrientes	\$ 27.476,00	\$ 114.106,12	\$ 210.432,63	\$ 326.296,12	\$ 445.514,69	\$ 597.564,16
Efectivo	\$ 27.476,00	\$ 114.106,12	\$ 210.432,63	\$ 326.296,12	\$ 445.514,69	\$ 597.564,16
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 22.524,00	\$ 18.504,64	\$ 14.485,28	\$ 10.465,92	\$ 9.956,76	\$ 6.045,39
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 21.924,00	\$ 21.924,00	\$ 21.924,00	\$ 21.924,00	\$ 21.590,00	\$ 21.590,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 3.899,36	\$ 7.798,72	\$ 11.698,08	\$ 11.753,24	\$ 15.544,61
Intangibles	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 120,00	\$ 240,00	\$ 360,00	\$ 480,00	\$ 600,00
PASIVOS	\$ 25.000,00	\$ 26.104,34	\$ 22.392,60	\$ 18.314,85	\$ 13.603,22	\$ 8.158,68
Corrientes	\$ -	\$ 5.029,75	\$ 5.719,41	\$ 6.576,78	\$ 7.398,68	\$ 8.158,68
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 3.779,75	\$ 4.469,41	\$ 5.326,78	\$ 6.148,68	\$ 6.908,68
No Corrientes	\$ 25.000,00	\$ 21.074,59	\$ 16.673,19	\$ 11.738,08	\$ 6.204,53	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 25.000,00	\$ 21.074,59	\$ 16.673,19	\$ 11.738,08	\$ 6.204,53	\$ -
PATRIMONIO	\$ 25.000,00	\$ 106.506,42	\$ 202.525,31	\$ 318.447,19	\$ 453.488,25	\$ 607.070,89
Capital	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 81.506,42	\$ 177.525,31	\$ 293.447,19	\$ 428.488,25	\$ 582.070,89

7.3.3 Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

Estos flujos muestran el efectivo generado y utilizado en la actividad de operación, inversión y financiamiento, así como el informe respectivo del detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero de cada año.

Tabla 25: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL						
	AÑOS					
	1	2	3	4	5	
Actividades Operacionales	\$ 90.541,64	\$ 100.706,63	\$ 120.777,08	\$ 139.660,35	\$ 158.232,01	
Utilidad Neta	\$ 81.492,53	\$ 95.997,61	\$ 115.900,35	\$ 135.019,30	\$ 153.560,65	
Depreciaciones y amortizaciones						
+ Depreciación	\$ 3.899,36	\$ 3.899,36	\$ 3.899,36	\$ 3.699,14	\$ 3.791,37	
+ Amortización	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 1.250,00	\$ -	\$ (0,00)	\$ -	\$ (0,00)	
+ Δ Impuestos	\$ 3.779,75	\$ 689,66	\$ 857,36	\$ 821,91	\$ 760,00	
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (14.930,00)	\$ -	
Adquisición PPE e Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (14.930,00)	\$ -	
Actividades de Financiamiento	\$ (3.925,41)	\$ (4.401,40)	\$ (4.935,11)	\$ (5.533,54)	\$ (6.204,53)	
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (3.925,41)	\$ (4.401,40)	\$ (4.935,11)	\$ (5.533,54)	\$ (6.204,53)	
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 86.616,23	\$ 96.305,23	\$ 115.841,96	\$ 119.196,81	\$ 152.027,47	
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 27.476,00	\$ 114.092,23	\$ 210.397,46	\$ 326.239,42	\$ 445.436,23	
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 114.092,23	\$ 210.397,46	\$ 326.239,42	\$ 445.436,23	\$ 597.463,70	

Al no tener cuentas por cobrar, existe la garantía de que la empresa pueda funcionar con dinero propio y manteniendo una liquidez positiva si llegará a presentarse cualquier eventualidad de flujo de efectivo.

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

Dentro de estos parámetros se obtuvo indicadores financieros positivos para, los cuales hacen viable el proyecto de negocio planteado.

Tabla 26: Flujo del Proyecto y del Inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (4.952,00)	\$ 2.904,50	\$ 3.064,91	\$ 3.244,77	\$ (249.527,14)	\$ 302.452,80
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (29.952,00)	\$ (2.792,69)	\$ (2.792,69)	\$ (2.792,69)	\$ 243.288,01	\$ 295.987,54

7.5 Criterios de Valoración e Índices Financieros

Es menester recalcar, que la factibilidad del proyecto se ha tomado en cuenta gracias a la tendencia de mercado, así como al estudio financiero realizado, que arroja resultados positivos con un VAN de US\$43.283,54 y una TIR de 23% para el proyecto y un VAN de US\$546.961,94 y una TIR de 87% para el inversionista.

El Índice de Rentabilidad para la industria de los gimnasios oscila entre 26% y 42%, lo cual muestra que fue una buena inversión para este proyecto con tendencia a crecimiento en el tiempo.

Tabla 27: Evaluación Flujos

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$ 43.283,54
IR	9,74
TIR	23%
PR	4,43

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 546.961,94
IR	17,72
TIR	87%
PR	1,15

En cuanto a la liquidez del proyecto, ésta presenta un grado de 2.0, lo que significa que se tiene la capacidad para solventar los pasivos en una proporción de dos a 1.

Tabla 28: Liquidez del Proyecto

LIQUIDEZ	
Activo circulante	\$ 27.476,00
Pasivo circulante	\$ 25.000,00
	2,00

El índice de apalancamiento financiero, es un indicador que mide el endeudamiento de la empresa, es la relación entre la deuda existente y el patrimonio, en este proyecto el indicador es 1, lo cual indica que el proyecto está en un nivel neutro, pudiendo ser en el futuro más competitivo, buscando un mayor apalancamiento para el crecimiento del centro de gimnasia y salud integral.

Tabla 29: Índice de endeudamiento

INDICE DE ENDEUDAMIENTO		
Deuda Total	\$	25.000,00
Patrimonio	\$	25.000,00
		1

Los datos como la tasa libre de riesgo, rendimiento de mercado, beta, riesgo país, se obtuvieron de las páginas financieras específicas recomendadas: (<https://finance.yahoo.com>, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>, entre otras). Con estos datos se logró obtener los indicadores financieros supra mencionados.

Tabla 30: Datos para evaluación y resultados

Tasa libre de riesgo	2,84%
Rendimiento del Mercado	-0,32%
Beta	1,07
Beta Apalancada	1,42
Riesgo País	-0,92%
Tasa de Impuestos	22%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	1,00
Costo Deuda Actual	11,50%

Entre las recomendaciones que se pueden analizar, están justamente la capacidad que se puede tener para lograr una mayor inversión, sea ésta con créditos bancarios, lo cual permitirá a los negocios ser más competitivos, ampliar su mercado y obtener un mayor número de clientes meta.

8 Conclusiones

Una vez realizados los análisis respectivos del proyecto para determinar la viabilidad y factibilidad de implementar un centro de gimnasia y salud integral en el sector centro norte de la ciudad de Quito, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

8.1 Conclusiones Específicas

1. Según la justificación planteada y los análisis PORTER y PESTEL, en Quito no existe un gimnasio que preste los servicios que el plan ofrece; es decir, la actividad física y salud integral en armonía con el cuidado corporal, en un ambiente familiar. Esto hace que el proyecto sea competitivo.
2. Dentro del análisis del cliente se logra identificar el mercado objetivo, el cual se encuentra bien definido, es decir, padres y madres con hijos entre 6 meses y 12 años de edad, que tengan afinidad por las actividades físicas compartidas en familia y se preocupen por su salud personal.
3. La diferenciación como estrategia de marketing es adecuada para lograr los objetivos específicos planteados, con los cuales se puede llegar a un mayor número de potenciales clientes en el sector de la Gonzalez Suárez y La Floresta. La atención por parte de profesionales en la industria de los gimnasios es esencial para lograr un sólido posicionamiento en el mercado, puesto que los consumidores se sentirán tranquilos y confiados en la realización de una rutina física y nutricional, la ubicación estratégica elegida para la implementación del gimnasio, es esencial y agradable para los consumidores, al ser de fácil acceso y brindar la seguridad necesaria para el grupo familiar.

4. En cuanto a la estructura organizacional y de los procesos del servicio, se han definido adecuadamente, contando con las personas necesarias para que la utilización de los recursos y espacios sea óptima; a su vez se cuenta con asesores especialmente en Marketing, quien estará encargado de estudiar y analizar las necesidades del cliente para dar seguimiento a sus requerimientos.

5. La inversión inicial para el proyecto tiene un valor de US\$50,000.00, que se divide en porcentajes iguales entre el capital propio y un financiamiento externo, el cual tiene una cuota mensual moderada que se encuentra al alcance de pago; el estudio arroja una TIR de 23% y un VAN de \$43.283,54, concluyendo que el plan de negocios es rentable y viable.

8.2 Conclusión General

Existen varios centros de gimnasia que ofrecen un espacio para la realización de actividad física, sin embargo, Fitness Family Center es un centro de gimnasia y salud integral, el cual se diferencia por la atención conjunta a madres y padres que gusten de conservar una vida saludable junto a sus hijos bajo un mismo espacio físico, con profesionales de alto nivel que les ayudarán a mantenerse activos y a realizar las rutinas adecuadas para su bienestar, fortaleciendo y acrecentando las relaciones familiares.

Existe una correlación entre la actividad física y el grupo familiar, puesto que la tendencia creciente que existe en la actualidad por mantener una vida sana, saludable y la importancia que se da a la unión familiar, genera una oportunidad para la implementación de este plan de negocios, considerando que de una adecuada formación deportiva, depende un buen crecimiento y desarrollo en la sociedad para los niños y jóvenes, los cuales son los llamados a aportar sus conocimientos y valores adquiridos a lo largo de su vida infantil, niñez media y adolescencia.

Referencias

- Agencia Andes. (2017). *Ecuador promueve la actividad física, el deporte y la recreación como política pública*. El Tiempo. Sección Deportes. Recuperado en septiembre 2017 de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/deportes/3/417409/ecuador-promueve-la-actividad-fisica-el-deporte-y-la-recreacion-como-politica-publica>
- Alvarado, A. (2017). *Los gimnasios más completos de Quito*. El Comercio Sección Chic. Recuperado en septiembre 2017 de <http://www.elcomercio.com/chic/gimnasios-figura-deporte-salud-cuerpo.html>
- Barragán, A. (2015). *¿Qué diferencia hay entre las estrategias push y pull en marketing?* Recuperado en noviembre 2017 de <https://www.merca20.com/diferencia-estrategias-push-pull-marketing/>
- Cayuela, M. (1997). *Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación*. Recuperado en octubre 2017 de http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/5400/WP060_spa.pdf
- Comité de Comercio Exterior. (2015). *Resolución 015-2015*. Recuperado en diciembre 2017 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Resoluci%C3%B3n-015-2015.pdf>
- Deloitte. (2016). *Mujeres 2016: una radiografía de las ejecutivas ecuatorianas*. Recuperado en septiembre 2017 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Estudio%20Mujeres%202016%20nov.pdf>
- Dirección Metropolitana de Deportes y Recreación. (2017). *Educación, Recreación y Deporte*. Recuperado en septiembre 2017 de <http://www.educacion.quito.gob.ec/index.php/direcciones-metropolitanas/deporte-y-recreacion>
- Duperly, J. (2015). *La tecnología al servicio de la actividad física*. *El Espectador*. Sección Opinión. Recuperado en septiembre de 2017 de <https://www.elespectador.com/opinion/la-tecnologia-al-servicio-de-la-actividad-fisica-columna-550791>

- Franquicia Directa. (2017). *Franquicias de deportes*. Recuperado en octubre de 2017 de <http://www.franquiciadirecta.com/franquicias-de-deportes-0697/>
- Gavilanes, P., (2016). *Los ecuatorianos están en la lista de latinos más activos de la región*. Opina América Latina. Sección Salud. Recuperado en septiembre de 2017 de <http://opinaamericalatina.com/index.php?page=categoria&id=2>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}. (2010). *Clasificación población nacional*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}. (2015). *Clasificación de gastos por industria*
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos {INEC}. (2017). *Tasa de Desempleo*
- Jiménez, A. (2016). *La práctica de ejercicio y la salud se relacionan directamente con nuestra calidad de vida*. Recuperado en septiembre de 2017 de http://www.go-fit.es/Noticias/Detalle/un_estilo_de_vida_activo_y_saludable_permite_obtener_beneficios_a_nivel_fisico_psicologico_y_social
- Kotler, P. (2008). *Segmentación de Mercado*. Recuperado en septiembre 2017 de <https://www.monografias.com/docs/Segmentacion-de-mercado-de-philip-kotler-PKZY7M4CBZ>
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14^a. ed.). México: Pearson 2010.
- Lambin, Galluci, & Sicurello. (2009). *Dirección de Marketing*. (2^a. ed.) México: McGraw- Hill 2009.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social {MIES}. (2013). *Desarrollo Integral Infantil*. Recuperado en septiembre 2017 de <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Libro-de-Pol%C3%ADticas-P%C3%ABlicas.pdf>

- Organización Mundial de la Salud {OMS}. (2017). (s.f.). (2017). *Actividad Física, Nota descriptiva*. Recuperado en septiembre de 2017 de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/es/>
- Porter. (2008). *The Essential Guide to Competition and Strategy*. Recuperado en octubre 2017 de https://books.google.com.ec/books?id=Zw1PBAAQBAJ&pg=PT144&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Puig, & Cols. (2011). *La participación de los padres de familia en la educación*. Recuperado en septiembre 2017 de <http://www.educacionyculturaaz.com/noticias/la-participacion-de-los-padres-de-familia-en-la-educacion>
- Registro Oficial. (2015). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Recuperado en septiembre 2017 de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Registro Oficial Suplemento. No. 759 (2016). *Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de abril de 2016*. Recuperado en septiembre 2017 de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/7872-suplemento-al-registro-oficial-no-759.html>
- Revista Digital Diario Ecología. (2015). (s.f.). *Así funciona Green Gym, el gimnasio que convierte el ejercicio físico en energía eléctrica*. Diario Ecología.com. Sección Go Green. Recuperado en septiembre de 2017 de <http://diarioecologia.com/asi-funciona-green-gym-el-gimnasio-que-convierte-el-ejercicio-fisico-en-energia-electrica/>
- Rojas. (2015). *Matriz de Consistencia*. Recuperado en septiembre 2017 de <https://es.scribd.com/document/335176843/Cahuina-y-Rojas-Matriz-de-Consistencia>
- Ross, S., Westerfiel, R. y Jaffe, J. (2010). *Finanzas Corporativas* (9ª. ed.). México 2010, Mc Graw-Hill.

Servicio de Rentas Internas {SRI}. (2015). *Resolucion 316*. Recuperado en septiembre 2017 de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/08/17/nota/5072021/gasto-gimnasio-ya-es-deducible-ir>

Vida y Cultura. (2015). *Pulcera de Actividad y Ritmo Cardíaco*. Recuperado en septiembre 2017 de <https://metrolibre.com/index.php/vida-y-cultura/36895-pulsera-de-actividad-y-ritmo-card%C3%ADaco-e65>

ANEXOS

Anexo 1: Análisis PORTER

ITEM	FACTOR DETERMINANTE		ESCALA DE FUERZA					
			1	2	3	4	5	
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES								
1	Permisos Legales de funcionamiento.	Muchos				4		Pocos
2	Políticas de Gobierno	Menor				4		Mayor
3	Conocimientos para la operación del negocio	Mínimo			3			Optimo
4	Costo de inversión de un gimnasio especializado	Alto		2				Bajo
5	Adecuación de infraestructura y tecnología	Optima		2				Minima
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES								
1	Crecimiento de la industria	Menor				4		Mayor
2	Intereses corporativos	Elevados		2				Bajos
3	Diferencias de servicios	Mayor		2				Menor
4	Diversidad de los competidores actuales	Baja			3			Alta
PRODUCTOS SUSTITUTOS								
1	Programas de deporte y recreación gratuitos	Pocos	1					Muchos
2	Centros de estética y salud nutricional	Pocos			3			Muchos
3	Adaptación de programas para equiparar servicios	Menor			3			Mayor
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES								
1	Poder del regateo	Menor	1					Mayor
2	Sensibilidad al precio	Baja			3			Alta
3	Información acerca de la Competencia	Menor				4		Mayor
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES								
1	Diferenciación de los proveedores	Alta			3			Baja
2	Costo del cambio de proveedor	Menor			3			Mayor
3	Impacto de los insumos en la diferenciación	Bajo					5	Alto
4	Proveedores profesionales en calidad de instructores	Mayor				4		Menor

Anexo 2: Análisis de la industria

	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA
Evaluación Fuerzas de Porter	3,00	2,75	2,33	2,67	3,75	2,90

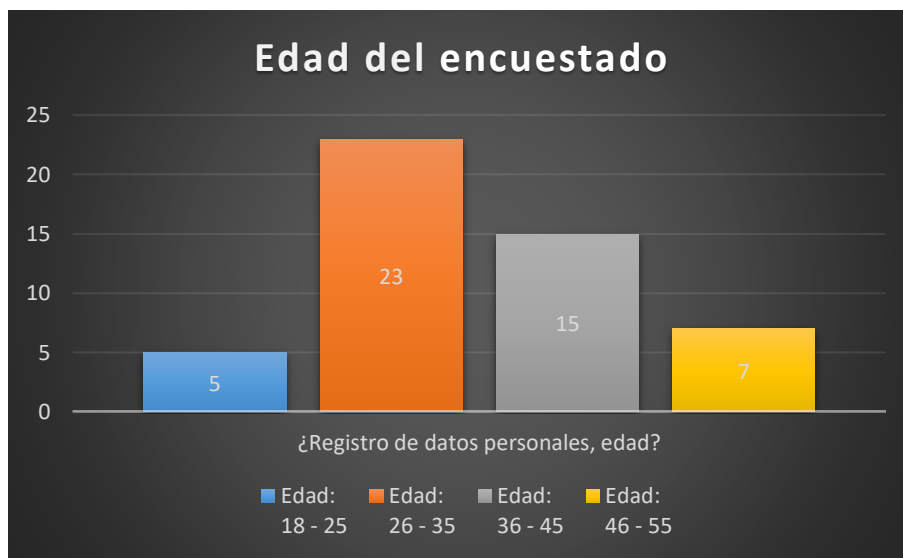
Anexo 3: Araña de Evaluación Fuerzas de PORTER



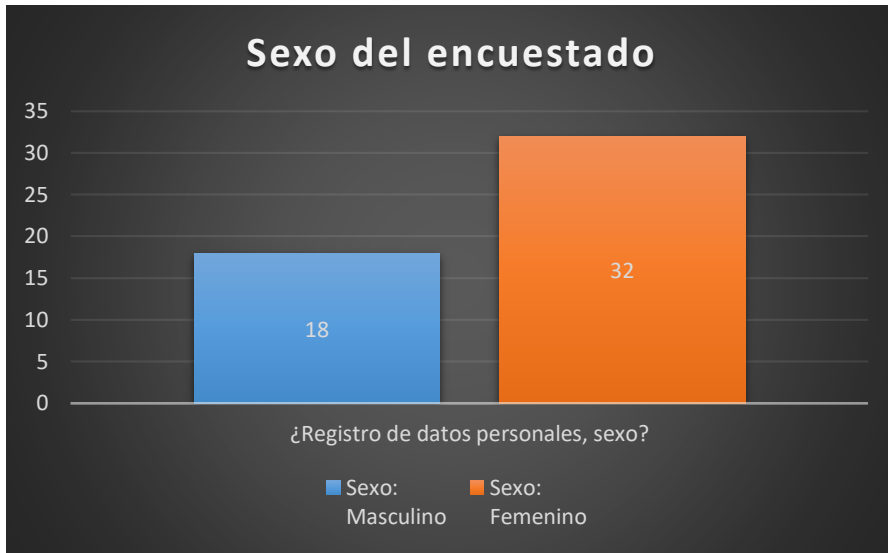
Anexo 4: Preguntas encuesta

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	
¿Registro de datos personales, edad?	¿Cuál es la principal causa de salud por la cual aceptaría realizar alguna actividad física en un centro de gimnasia?
¿Cuál es la preferencia de edad del instructor con la cual se sentiría cómodo trabajar?	¿Cuál considera usted es un precio muy barato por el pago de la membresía del servicio de un centro de gimnasia de salud e integración familiar?
¿Cuál es el nivel de instrucción que debe tener el instructor de la clase?	¿Cuál considera usted es un precio barato por el pago de la membresía del servicio de un centro de gimnasia de salud e integración familiar?
¿Cuál es el horario de preferencia en el cual le gustaría recibir atención de los instructores?	¿Cuál considera usted es un precio caro por el pago de la membresía del servicio de un centro de gimnasia de salud e integración familiar?
¿Cuál es la principal razón por la que decidiría realizar actividad física en familia en un centro de gimnasia?	¿Cuál considera usted es un precio muy caro por el pago de la membresía del servicio de un centro de gimnasia de salud e integración familiar?

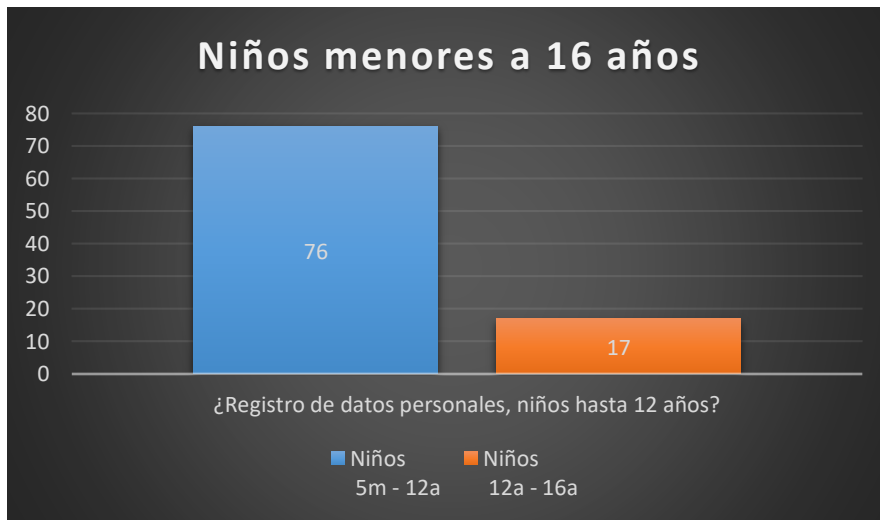
Anexo 5: Registro de datos personales - edad



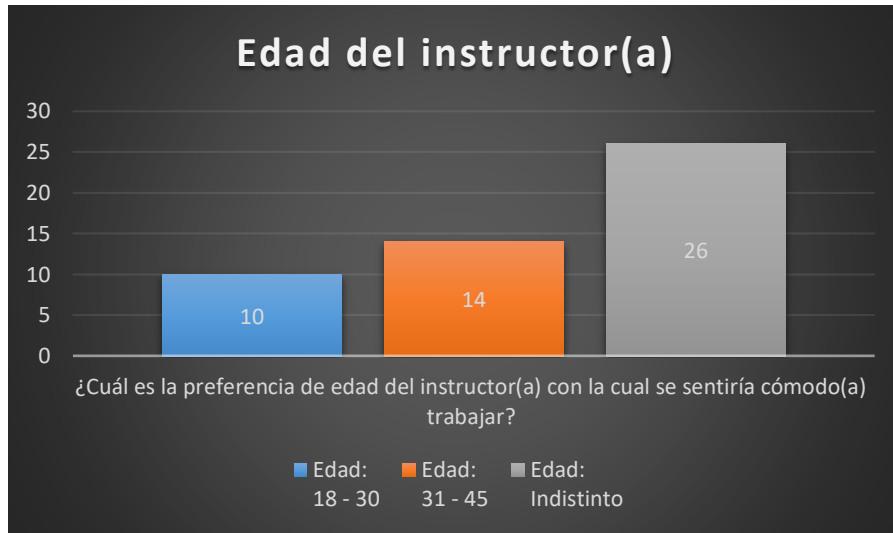
Anexo 6: Registro de datos personales - sexo



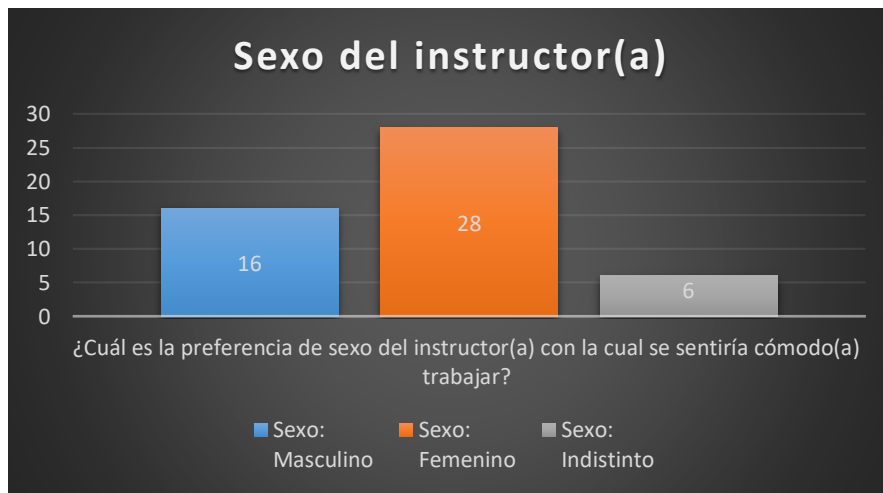
Anexo 7: Registro de datos personales - niños



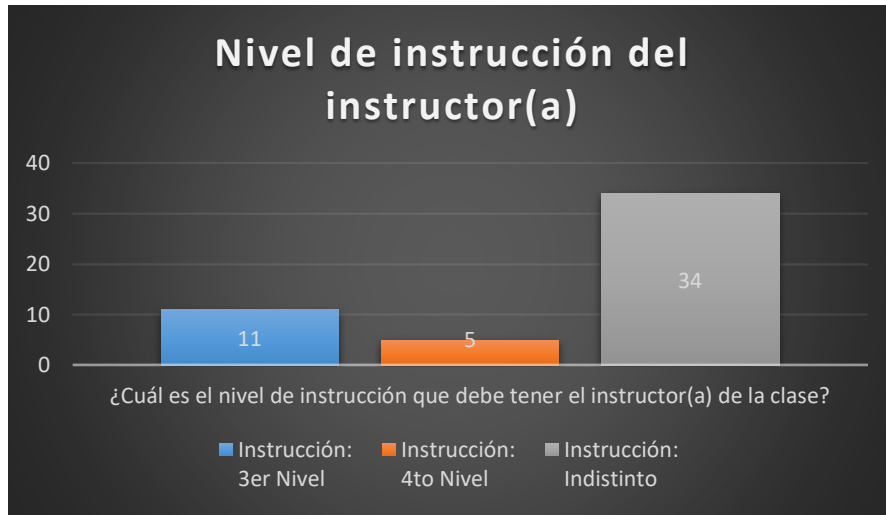
Anexo 8: Preferencia de instructor - edad



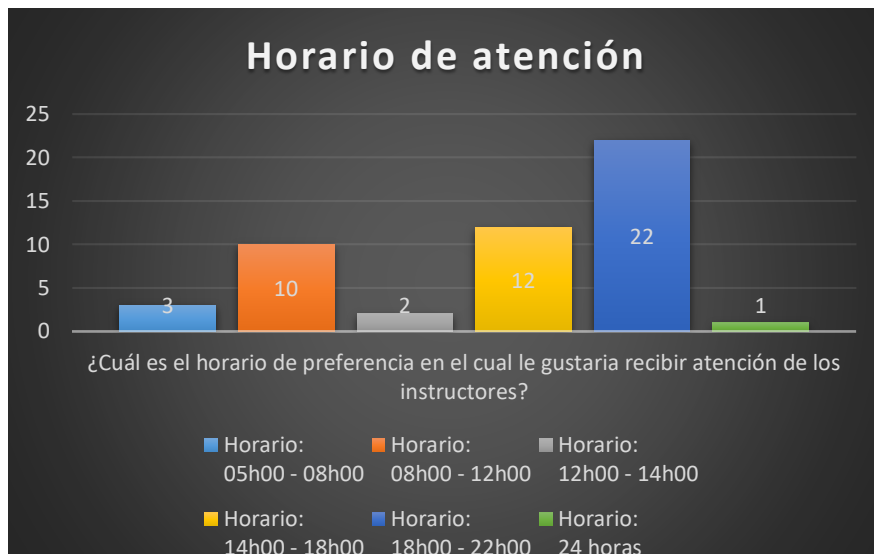
Anexo 9: Preferencia de instructor - sexo



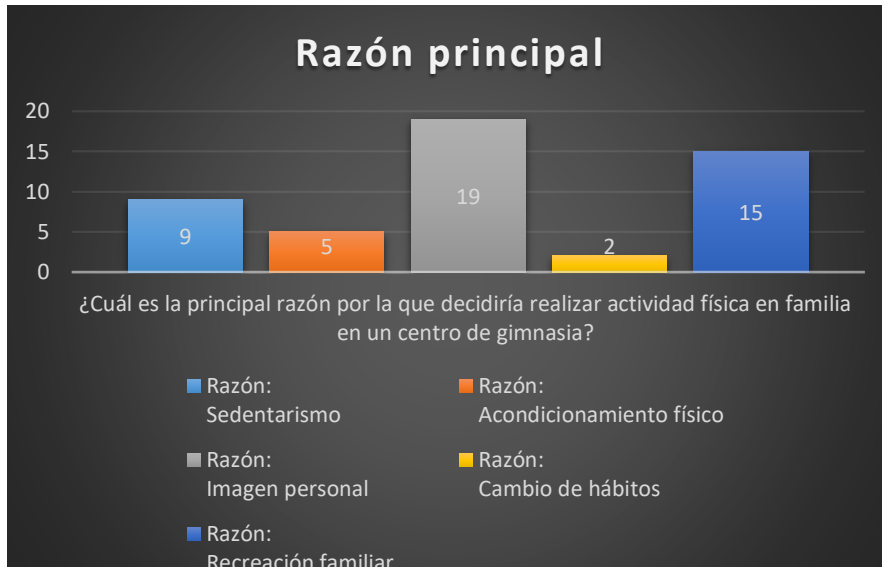
Anexo 10: Nivel de instrucción - instructor



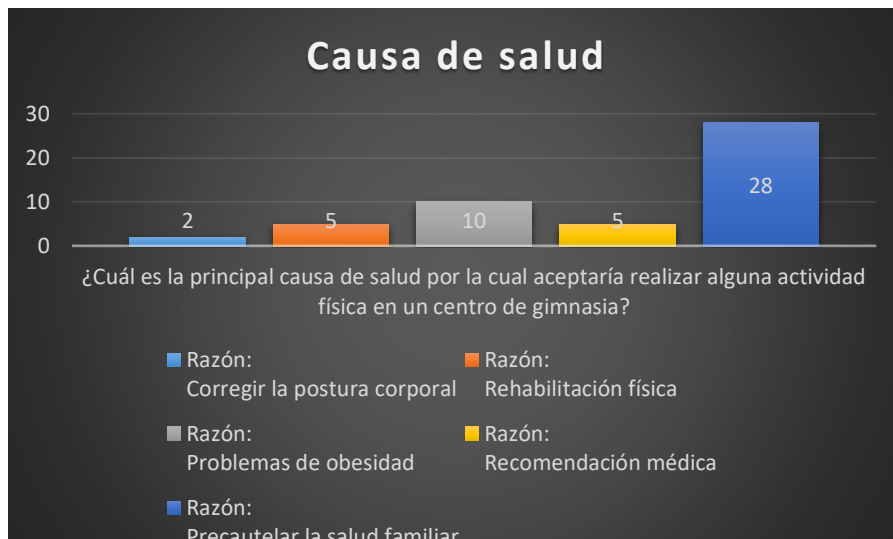
Anexo 11: Horario de preferencia



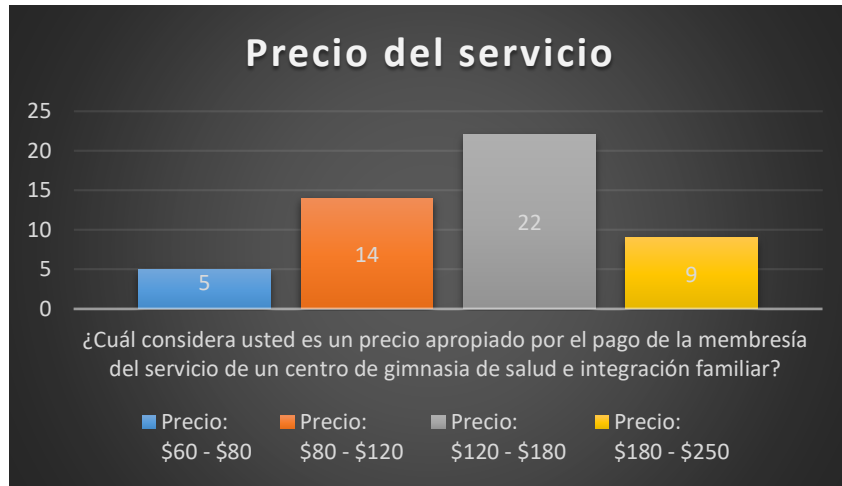
Anexo 12: Razón para realizar una actividad física



Anexo 13: Causa para realizar una actividad física



Anexo 14: Precio del servicio



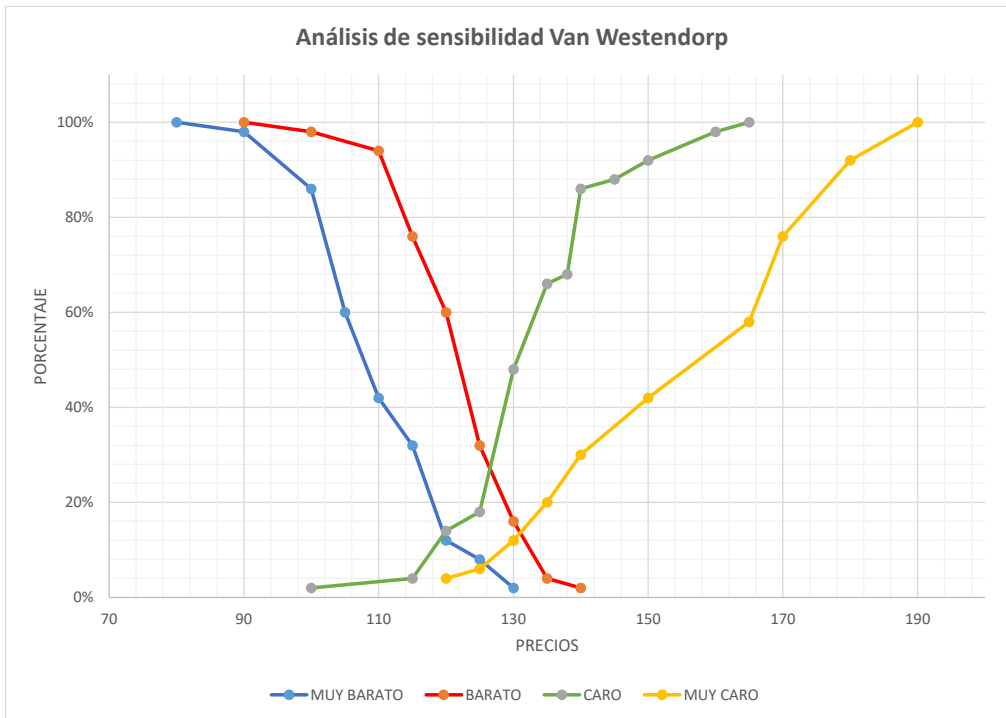
Anexo 15: Análisis costo suscripción

COSTO DE LA SUSCRIPCIÓN INDIVIDUAL	
Detalle	Valor
Arriendo	\$ 6,17
Instructor adultos (3)	\$ 26,67
Instructor niños (3)	\$ 26,67
Servicios básicos	\$ 1,00
Mantenimiento máquinas	\$ 0,62
Servicio limpieza	\$ 2,99
Margen 100%	\$ 64,11
PRECIO DE LA SUSCRIPCIÓN INDIVIDUAL	
Costo + Margen	\$ 123,00

Anexo 16: Costos del Servicio

COSTOS DEL SERVICIO	
Servicio integral	
Profesionales Especializados	\$ 8.640,00
Atención Personalizada	\$ 12.509,24
Infraestructura Adecuada	\$ 27.000,00
Horarios Extendidos	\$ 2.880,00
Ubicación Estratégica	\$ 1.784,36
Sub Total	\$ 52.813,60

Anexo 17: Sensibilidad Van Westendorp



Anexo 18: Análisis de precios

MUY BARATO	BARATO	CARO	MUY CARO
100%	100%	2%	4%
98%	98%	4%	6%
86%	94%	14%	12%
60%	76%	18%	20%
42%	60%	48%	30%
32%	32%	66%	42%
12%	16%	68%	58%
8%	4%	86%	76%
2%	2%	88%	92%
		92%	100%
		98%	
		100%	

Anexo 19: Página en Facebook



The image shows a screenshot of a Facebook profile page for "Fitness Family Center - Ecuador". At the top, there is a search bar with the text "Fitness Family Center - Ecuador" and a magnifying glass icon. Below the search bar is a large profile picture showing the silhouettes of a man and a woman playing with a child, with a stroller and a bicycle visible in the background. The profile name "Fitness Family Center - Ecuador" is displayed next to a circular logo. Below the name is a blue "SEND MESSAGE" button. Underneath the button are four icons: a thumbs up for "Liked", a checkmark in a box for "Following", a star in a speech bubble for "Recommend", and a bookmark for "Saved". Below these icons is the text "Sports & Recreation in Quito, Ecuador". At the bottom of the page, there are navigation links: "POSTS", "REVIEWS", "PHOTOS", "ABOUT", and "COMMUNITY".

← Fitness Family Center - Ecuador ...



 Fitness Family Center – Ecuador

SEND MESSAGE

 Liked  Following  Recommend  Saved

Sports & Recreation in Quito, Ecuador

POSTS REVIEWS PHOTOS ABOUT **COMMUNITY**

Anexo 20: Capacidad instalada

Atenciones mínimas	6	
Atenciones máximas	12	
Promedio	9	Personas
Atención por día	12	Horas
Total de atenciones por día	108	atenciones
Días al mes de atención	24	Días
Total de atenciones por mes	2.592	atenciones
Mínimo de días de asistencia por persona	3	
Máximo de días de asistencia por persona	5	
Promedio	4	Días por semana
Total de asistencias al mes	16	asistencias al mes
Número de clientes al mes para atender	162	Clientes/mes
	0,43%	

Anexo 21: Descripción de la Maquinaria

VARIAS MUESTRAS DE LA MAQUINARIA QUE SE UTILIZARA	
	PRESS SUPERIOR
	MULTIFUERZA 4 ESTACIONES
	MÁQUINA CUADRICEPS
	PRESS NIÑO
	MÁQUINA FLEX DE NIÑO
	CAMINADORA NIÑO
	SET DE PESAS
	MANCUERNAS
	ULA ULA
	CONOS

