



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

“PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DEPORTIVOS EN LA CIUDAD DE QUITO”

DIEGO JOSÉ VEGA PAZMIÑO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de

INGENIERO COMERCIAL

Año 2008

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERIA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

DIEGO JOSÉ VEGA PAZMIÑO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Proyecto de creación de una empresa de servicios deportivos en la ciudad de Quito”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, octubre del 2008

EL AUTOR

DIEGO JOSE VEGA PAZMIÑO

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

Ing. Sonia Bueno, Directora de tesis, e  
Ing. Francisco Rojas, Codirector de tesis.

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Proyecto de creación de una empresa de servicios deportivos en la ciudad de Quito”, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE en el reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan al Señor Diego José Vega Pazmiño que lo entregue a la Señora Ing. Fanny Cevallos, en su calidad de Directora de la Carrera.

Sangolquí, octubre del 2008

ING. SONIA BUENO  
DIRECTORA DE TESIS

ING. FRANCISCO ROJAS  
CODIRECTOR DE TESIS

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERIA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Diego José Vega Pazmiño

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo titulado “Proyecto de creación de una empresa de servicios deportivos en la ciudad de Quito” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, octubre del 2008

EL AUTOR

DIEGO JOSE VEGA PAZMIÑO

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERIA COMERCIAL**

**DEDICATORIA**

A Dios, quien es la fuerza espiritual que ilumina por siempre mi camino; a mi Padre, Madre y hermanos por su apoyo incondicional, su comprensión y su constante aliento que me han motivado a la conquista de mis objetivos propuestos a lo largo de mi vida personal y profesional; a Inés quien fue una persona muy importante en mi vida al estar a mi lado durante una etapa excepcional de mi carrera profesional en la ESPE.

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERIA COMERCIAL**

**AGRADECIMIENTO**

Al concluir esta etapa estudiantil quiero exteriorizar mi profundo agradecimiento a Dios por darme la oportunidad de conquistar mi sueño; a toda mi familia por confiar siempre en mi esfuerzo y sacrificio; a mis amigas, amigos y a todos quienes sinceramente me apoyaron durante estos años de estudios; a la Ing. Sonia Bueno e Ing. Francisco Rojas que con profesionalismo, responsabilidad y calidad humana contribuyeron exitosamente en la dirección del presente trabajo de investigación.

# ÍNDICE

## **PRELIMINARES**

a. PORTADA.....	i
b. DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
c. CERTIFICADO DE TUTORÍA.....	iii
d. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iv
e. DEDICATORIA.....	v
f. AGRADECIMIENTO.....	vi
g. ÍNDICE.....	vii
h. LISTA DE TABLAS, CUADROS Y ECUACIONES.....	xi

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>15</b>
--------------------------------	-----------

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

1.1 ANTECEDENTES.....	19
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	20
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 GENERAL.....	21
1.3.2 ESPECÍFICOS.....	21
1.4 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....	22
1.4.1 MARCO TEÓRICO.....	22
1.4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	24

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

2.1 DETERMINACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	28
2.1.1 DISEÑO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEPORTIVOS .....	29
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	30
2.1.2.1 SERVICIOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS.....	32
2.1.2.2 NORMATIVIDAD TÉCNICA, SANITARIA Y COMERCIAL .....	35
2.2 ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	36
2.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CLIENTE .....	37
2.2.1.1 TAMAÑO DEL SEGMENTO .....	45
2.2.1.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	46
2.2.1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	49
2.2.1.4 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	52
2.2.2 DETERMINACIÓN CUANTITATIVA DE LA DEMANDA .....	71
2.2.2.1 CLASIFICACIÓN.....	71
2.2.2.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA DEL PROYECTO .....	72
2.2.2.3 MERCADO POTENCIAL ACTUAL DEL SERVICIO .....	79

2.2.3	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	80
2.2.4	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.....	81
2.3	ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	84
2.3.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFERTAR .....	84
2.3.2	DETERMINACIÓN CUANTITATIVA DE LA OFERTA.....	85
2.3.2.1	NÚMERO Y CAPACIDAD DE SERVICIO DE LOS COMPETIDORES .....	85
2.3.2.2	CAPACIDAD DE INVERSIÓN FIJA .....	86
2.3.2.3	INCURSIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES.....	87
2.3.2.4	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA.....	87
2.3.3	PROYECCIÓN DE LA OFERTA.....	89
2.4	ESTUDIO DE LA COMPETENCIA .....	90
2.4.1	MERCADO DE LA COMPETENCIA.....	90
2.4.2	TIPOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECEN.....	90
2.4.3	PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	91

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

3.1	FACTORES DE LOCALIZACIÓN, TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO .....	92
3.1.1	LOCALIZACIÓN: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	93
3.1.1.1	MACRO-LOCALIZACIÓN .....	95
3.1.1.2	MICRO-LOCALIZACIÓN.....	96
3.1.1.3	CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE MICRO- LOCALIZACIÓN .....	97
3.1.1.4	MATRIZ LOCALIZACIONAL .....	100
3.1.1.5	SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA.....	102
3.1.1.6	PLANO DE LA MICRO-LOCALIZACIÓN .....	103
3.1.1.7	PLANO DE LA MICRO-LOCALIZACIÓN.....	104
3.1.2	TAMAÑO DEL PROYECTO: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	104
3.1.2.1	ESTUDIO DE FACTORES DEL TAMAÑO DEL PROYECTO .....	105
3.1.2.2	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO .....	113
3.2	INFRAESTRUCTURA BASICA .....	120
3.2.1	ÁREA FÍSICA .....	120
3.2.2	INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS.....	121
3.2.3	EQUIPOS Y MATERIALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO .....	122
3.2.4	PERSONAL OPERATIVO .....	124
3.3	ORGANIZACIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA .....	125
3.3.1	PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	129
3.3.2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.....	130
3.3.2.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	131
3.3.2.2	ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	132
3.3.3	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	133
3.3.3.1	VISIÓN .....	134
3.3.3.2	MISIÓN .....	135
3.3.3.3	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	136
3.3.3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	143

3.3.3.5	PRINCIPIOS Y VALORES .....	143
3.3.4	EQUIPOS Y MATERIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN .....	145
3.4	REQUERIMIENTOS LEGALES.....	145
3.4.1	CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA .....	146
3.4.2	DOCUMENTOS LEGALES Y PERMISOS DE OPERACIÓN .....	147
3.4.2.1	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES.....	147
3.4.2.2	PERMISO DEL CUERPO DE BOMBEROS.....	147
3.4.2.3	PATENTE MUNICIPAL .....	148
3.4.2.4	PERMISO DEL FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL .....	148
3.4.2.5	CERTIFICADO DE SALUD .....	149
3.4.2.6	PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE GIMNASIOS.....	149
3.4.3	CONTRATACIÓN LABORAL .....	150
3.4.4	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.....	150
3.4.5	DETERMINACIÓN DE COSTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES	151

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

4.1	INVERSIONES .....	152
4.1.1	ACTIVOS FIJOS.....	153
4.1.2	ACTIVOS INTANGIBLES O DIFERIDOS .....	156
4.1.3	CAPITAL DE TRABAJO .....	157
4.1.4	PLAN DE INVERSIONES.....	159
4.2	COSTOS Y GASTOS .....	161
4.2.1	COSTOS DE GENERACIÓN DEL SERVICIO .....	162
4.2.2	GASTOS ADMINISTRATIVOS, DE VENTA Y DE OPERACIÓN.....	163
4.2.3	INGRESOS.....	164
4.3	FINANCIAMIENTO .....	165
4.3.1	FUENTES PROPIAS Y EXTERNAS .....	165
4.3.2	POLÍTICAS DE COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS .....	166
4.3.3	ANÁLISIS Y PROYECCIÓN PARA EL PAGO DEL FINANCIAMIENTO.....	167
4.4	FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	168
4.4.1	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	168
4.4.2	FLUJO NETO DE FONDOS .....	170
4.4.3	BALANCE GENERAL.....	172
4.5	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	172
4.5.1	TASA DE DESCUENTO .....	172
4.5.2	PERÍODO DE RECUPERACIÓN (PR).....	174
4.5.3	VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	176
4.5.4	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) .....	177
4.5.5	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	179
4.6	ÍNDICES FINANCIEROS.....	181
4.7	RELACIÓN BENEFICIO / COSTO .....	182
4.8	FIJACIÓN DE PRECIOS .....	182
4.9	ANÁLISIS DE PRECIOS .....	183
4.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	184
4.10.1	INCREMENTO EN LOS COSTOS Y GASTOS.....	185
4.10.2	REDUCCIÓN DEL PRECIO .....	185
4.10.3	REDUCCIÓN DEL NIVEL DE VENTAS .....	186

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	CONCLUSIONES.....	187
5.2	RECOMENDACIONES.....	188
	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	189
	ANEXOS .....	192

## LISTA DE TABLAS, CUADROS Y ECUACIONES

### Tablas

<b>TABLA 1:</b>	Motivos principales para asistir al centro de servicios deportivos.....	32
<b>TABLA 2:</b>	Servicios complementarios.....	34
<b>TABLA 3:</b>	Segmentación del mercado.....	39
<b>TABLA 4:</b>	Proyección de la población del Distrito Metropolitano de Quito por quinquenios hasta el año 2025.....	41
<b>TABLA 5:</b>	Proyección demográfica urbana de la ciudad de Quito, para el quinquenio 2005-2010.....	41
<b>TABLA 6:</b>	Proyección demográfica urbana de las parroquias de interés al proyecto.....	42
<b>TABLA 7:</b>	Atributos de decisión para asistir a un centro deportivo.....	44
<b>TABLA 8:</b>	Tamaño del segmento meta.....	46
<b>TABLA 9:</b>	Resultados de la prueba piloto.....	47
<b>TABLA 10:</b>	Proyección de la población del Distrito Metropolitano de Quito por quinquenios hasta el año 2025.....	72
<b>TABLA 11:</b>	Motivos para asistir a un centro de servicios deportivos .....	74
<b>TABLA 12:</b>	Dinero a invertir por mes.....	78
<b>TABLA 13:</b>	Mercado potencial actual del proyecto.....	80
<b>TABLA 14:</b>	Proyección del mercado potencial del proyecto.....	81
<b>TABLA 15:</b>	Determinación de la demanda del proyecto.....	82
<b>TABLA 16:</b>	Porcentaje de asistencia a un centro de servicios deportivos.....	87
<b>TABLA 17:</b>	Proyección de la oferta del proyecto.....	88
<b>TABLA 18:</b>	Opciones de localización del proyecto.....	97
<b>TABLA 19:</b>	Escalas de evaluación de la localización del proyecto.....	101
<b>TABLA 20:</b>	Matriz de selección de la localización del proyecto.....	101
<b>TABLA 21:</b>	Dinero a invertir por mes.....	106
<b>TABLA 22:</b>	Frecuencia de asistencia a un centro de servicios deportivos por semana.....	107
<b>TABLA 23:</b>	Servicios de un centro deportivo.....	108
<b>TABLA 24:</b>	Financiamiento del proyecto.....	110
<b>TABLA 25:</b>	Entidades de Financiamiento.....	111
<b>TABLA 26:</b>	Análisis de la capacidad instalada del tamaño 1.....	116
<b>TABLA 27:</b>	Análisis de la capacidad instalada del tamaño 2.....	117
<b>TABLA 28:</b>	Análisis de la capacidad instalada del tamaño 3.....	118
<b>TABLA 29:</b>	Matriz de alternativas de tamaño del proyecto.....	120

<b>TABLA 30:</b>	Maquinaria y equipo para la implementación del proyecto.....	123
<b>TABLA 31:</b>	Materiales y utensilios para la implementación del proyecto.....	124
<b>TABLA 32:</b>	Personal operativo para el proyecto.....	125
<b>TABLA 33:</b>	Funciones de los cargos administrativos del proyecto.....	130
<b>TABLA 34:</b>	Activos fijos.....	153
<b>TABLA 35:</b>	Maquinaria y equipo.....	154
<b>TABLA 36:</b>	Muebles y enseres de oficina.....	155
<b>TABLA 37:</b>	Equipos de oficina.....	155
<b>TABLA 38:</b>	Equipos de computación.....	156
<b>TABLA 39:</b>	Activos intangibles.....	156
<b>TABLA 40:</b>	Capital de trabajo.....	158
<b>TABLA 41:</b>	Plan de inversiones.....	159
<b>TABLA 42:</b>	Valor de depreciación.....	160
<b>TABLA 43:</b>	Depreciaciones y amortizaciones del proyecto.....	160
<b>TABLA 44:</b>	Costos del servicio del proyecto.....	162
<b>TABLA 45:</b>	Clasificación de los Costos del proyecto.....	163
<b>TABLA 46:</b>	Ingresos del proyecto.....	164
<b>TABLA 47:</b>	Estructura del financiamiento.....	165
<b>TABLA 48:</b>	Amortización.....	166
<b>TABLA 49:</b>	Cuadro de fuentes y usos.....	167
<b>TABLA 50:</b>	Tabla de amortización.....	167
<b>TABLA 51:</b>	Estado de resultados del proyecto.....	169
<b>TABLA 52:</b>	Flujo de fondos proyectado del proyecto.....	171
<b>TABLA 53:</b>	Flujo de fondos proyectado del inversionista.....	171
<b>TABLA 54:</b>	Balance General.....	172
<b>TABLA 55:</b>	Período de recuperación del proyecto.....	175
<b>TABLA 56:</b>	Período de recuperación del inversionista.....	175
<b>TABLA 57:</b>	VAN del proyecto.....	176
<b>TABLA 58:</b>	VAN del inversionista.....	177
<b>TABLA 59:</b>	TIR del proyecto.....	178
<b>TABLA 60:</b>	TIR del inversionista.....	179
<b>TABLA 61:</b>	Punto de equilibrio.....	180
<b>TABLA 62:</b>	Análisis de índices financieros.....	181
<b>TABLA 63:</b>	Dinero a invertir.....	183
<b>TABLA 64:</b>	Incremento en costos y gastos.....	185
<b>TABLA 65:</b>	Reducción del precio.....	185
<b>TABLA 66:</b>	Reducción del nivel de ventas.....	186

### **Cuadros**

<b>CUADRO 1:</b>	Necesidades del Mercado.....	33
<b>CUADRO 2:</b>	Servicios Complementarios.....	34

<b>CUADRO 3:</b>	Interés en la existencia de un centro deportivo.....	43
<b>CUADRO 4:</b>	Necesidad de cuidar su salud, autoestima, etc.....	43
<b>CUADRO 5:</b>	Comportamiento del consumidor al momento de decidir sobre un centro de servicios deportivos.....	45
<b>CUADRO 6:</b>	Resultados de la prueba piloto.....	47
<b>CUADRO 7:</b>	Asiste a un centro de servicios deportivos.....	52
<b>CUADRO 8:</b>	Grado de satisfacción de las personas que asisten a un centro de servicios deportivos.....	53
<b>CUADRO 9:</b>	Necesidad de mejorar su salud, apariencia y buen estado físico.....	54
<b>CUADRO 10:</b>	Asistencia o no a un centro de servicios deportivos por su estado civil.....	55
<b>CUADRO 11:</b>	Motivos para asistir a un centro de servicios deportivos.....	56
<b>CUADRO 12:</b>	Frecuencia de la necesidad de mejorar su salud y calidad de vida de acuerdo a la edad de los encuestados.....	57
<b>CUADRO 13:</b>	Frecuencia de asistencia a un centro de servicios deportivos por semana.....	58
<b>CUADRO 14:</b>	Frecuencia de asistencia a un centro de servicios deportivos por semana por ocupación.....	59
<b>CUADRO 15:</b>	Motivos para asistir a un centro de servicios deportivos.....	60
<b>CUADRO 16:</b>	Demanda de servicios del centro deportivo.....	61
<b>CUADRO 17:</b>	Demanda de servicios del centro deportivo por sexo.....	62
<b>CUADRO 18:</b>	Servicios complementarios del centro deportivo.....	63
<b>CUADRO 19:</b>	Servicios del centro deportivo por sexo.....	63
<b>CUADRO 20:</b>	Variables de decisión para optar por un centro de servicios deportivos.....	65
<b>CUADRO 21:</b>	Atributos de decisión para asistir a un centro de servicios deportivos por ocupación.....	66
<b>CUADRO 22:</b>	Dinero a invertir por mes en un centro de servicios deportivos.....	67
<b>CUADRO 23:</b>	Relación de sector donde vive con ubicación del centro de servicios deportivos.....	68
<b>CUADRO 24:</b>	Grado de satisfacción o no de las personas que asisten a un centro de servicios deportivos.....	69
<b>CUADRO 25:</b>	Satisfacción de las personas que asisten a un centro de servicios deportivos por atributos de decisión.....	70
<b>CUADRO 26:</b>	Crecimiento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito según áreas.....	73

<b>CUADRO 27:</b>	Motivos principales para asistir a un centro de servicios deportivos por sexo.....	76
<b>CUADRO 28:</b>	Demanda de servicios del centro deportivo por sexo.....	77
<b>CUADRO 29:</b>	Demanda global del proyecto.....	83
<b>CUADRO 30:</b>	Necesidad de mejorar la salud y calidad de vida.....	83
<b>CUADRO 31:</b>	Grado de satisfacción de las necesidades de quién asiste a un centro de servicios deportivos.....	84
<b>CUADRO 32:</b>	Porcentaje de asistencia a un centro de servicios deportivos.....	88
<b>CUADRO 33:</b>	Macro-localización del proyecto.....	103
<b>CUADRO 34:</b>	Micro-localización del proyecto.....	104
<b>CUADRO 35:</b>	Frecuencia de asistencia a un centro de servicios deportivos por semana.....	107
<b>CUADRO 36:</b>	Servicios de un centro deportivo.....	108
<b>CUADRO 37:</b>	Distribución del área física del centro de servicios deportivos.....	121
<b>CUADRO 38:</b>	Cadena de valor del proyecto.....	127
<b>CUADRO 39:</b>	Funcionamiento del proyecto basado en procesos.....	129
<b>CUADRO 40:</b>	Organigrama estructural del proyecto.....	132
<b>CUADRO 41:</b>	Organigrama funcional del proyecto.....	133

### **Ecuaciones**

<b>ECUACIÓN 1:</b>	Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	48
<b>ECUACIÓN 2:</b>	Demanda del Proyecto.....	82
<b>ECUACIÓN 3:</b>	Valor Actual Neto.....	176
<b>ECUACIÓN 4:</b>	Tasa Interna de Retorno.....	178
<b>ECUACIÓN 5:</b>	Punto de Equilibrio.....	180
<b>ECUACIÓN 6:</b>	Relación Beneficio/Costo.....	182

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad, la práctica de la actividad física ha logrado espacios importantes de influencia, pues hay varios factores que han incentivado a la población ecuatoriana en general a satisfacer esta necesidad de movimiento y con ello mejorar su calidad de vida, superando un estado de ausencia de actividad física, el mismo que limita la vida, lleva al ser humano a degenerarse y con ello, aparecen enfermedades propias del sedentarismo.

Por esta razón, la investigación tiene como objetivo general el realizar un proyecto de creación de una empresa de servicios deportivos en la ciudad de Quito, mediante la estructuración y el estudio técnico financiero, el cual oferte programas de actividad física que satisfaga las necesidades más importantes de la población, proporcionando con ello una mejor calidad de vida a la comunidad y obteniendo el rendimiento económico necesario para la ejecución e implantación del mismo.

El capítulo I “Introducción”, da a conocer la importancia, justificación y conceptos generales del proyecto.

El capítulo II “Estudio de mercado”, permite analizar las necesidades de actividad física que tiene la comunidad, determinando que existe un segmento de mercado meta rentable que necesita recibir los servicios de un centro deportivo en el centro norte de la ciudad de Quito. Además, existe una demanda insatisfecha considerable, debido a que los centros deportivos que actualmente existen no abastecen a toda la población y otros no los satisfacen de la mejor manera, siendo esta una oportunidad para la ejecución del presente proyecto.

El capítulo III “Estudio Técnico”, visualiza que la mejor localización del proyecto es en la provincia de Pichincha, específicamente en el centro norte de la ciudad de Quito, por ciertos factores como son: amplio

mercado, infraestructura adecuada, capacidad adquisitiva ideal, entre otros. Por otro lado, en el tamaño del proyecto se establecieron los servicios y materiales para la implementación de los servicios y los instrumentos necesarios para organizar el área administrativa.

El capítulo IV “Estudio Económico Financiero”, permiten verificar los resultados de la empresa, su liquidez y su estructura financiera, planteadas en un escenario económico de la ciudad de Quito. Así mismo, se analizó, la necesidad de inversión en activos fijos, activos diferibles y capital de trabajo necesarios para la correcta operatividad de la empresa; se determinaron las fuentes de financiamiento y los indicadores económicos adecuados los mismos que establecieron que la rentabilidad financiera del proyecto es óptima y otorga la facultad para que el presente proyecto sea ejecutado, dado que la inversión a realizarse es confiable.

El capítulo V “Conclusiones y Recomendaciones”, determinan que el proyecto es factible y su puesta en marcha se debe concretar de manera oportuna para obtener la rentabilidad y los beneficios previstos para el inversionista y la comunidad. Las recomendaciones establecidas contribuirán para conseguir la eficiencia y eficacia en la aplicación de este proyecto.

## **ABSTRACT**

At present, physical activity has obtained important spaces of influence in Ecuador. Then, there are several reasons that have encouraged the Ecuadorian population to fill this necessity of physical exercise in order to improve their quality of life, avoiding the absence of physical activity that limits the life expectancy. Also, lack of daily workout takes the human beings to degenerate themselves and have some diseases related to sedentary lifestyle.

The present thesis work carried out a sports company creation in Quito, by means of the structuring and the financial technical study, which offers programs of physical activity that satisfy the most important needs of the population, providing a better quality of life to the community.

Chapter I “Introduction” presents the importance, justification and general concepts of the project.

Chapter II “Market Research” allows analyzing the needs of physical activity that has the community, determining that a profitable goal market segment that needs to receive the services of a sport center in North of Quito. In addition, there is a considerable dissatisfied demand because the sports centers do not supply the population and others do not they satisfy them in the better way, being this opportunity for creation of a sports center.

Chapter IV “Financial Statement” visualizes that the best location of the project is in the province of Pichincha, specifically in the north center of Quito; certainly factors are marketplace, adequate infrastructure, buying capacity, among others. On the other hand, the project was established by the services and equipment to organize the administrative area.

Chapter IV "Financial Economic Study" permits to verify the results of the business, their liquidity and their financial structure, presented in an economic setting of Quito. Thus, the need of investment in fixed assets was analyzed as well debts and working capital for the correct operating capacity of the business. Also, the sources of financing were determined by economic indicators which were established by the financial profit value of the project and offer the possibility that the present project may be created.

Chapter V "Conclusions and Recommendations" determined that the project is viable and its operation should carry out in an opportune way to obtain the profit margin and the benefits predicted for the investor and the community. The established recommendations will contribute to obtain the efficiency and effectiveness in the application of this project.

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La sociedad ecuatoriana ha sufrido una transformación positiva en lo que respecta a la necesidad de poner en movimiento su cuerpo a través de la actividad física, puesto que se ha entendido la notable importancia de que para mantener la salud y mejorar la calidad de vida se debe practicar actividad física en todas sus manifestaciones, claro está que en nuestra comunidad hay personas que cumplen con diferentes actividades en el campo del deporte y la salud en los diferentes espacios de la ciudad.

Al existir esta necesidad en la comunidad aparece un mercado muy valioso en el que se presentan muchas personas o grupos que ofertan sus servicios en diferentes campos de la actividad física, como son los docentes, instructores, dirigentes, preparadores físicos, nutricionistas, fisioterapeutas deportivos, entre otras, así mismo se puede apreciar el incremento de empresas, centros o instalaciones deportivas que invitan a la comunidad a participar activamente en sus servicios deportivos que ofertan como son las escuelas de iniciación deportiva, centros de gimnasios, centros de masajes, entre otros, por lo tanto es conveniente fortalecer y dirigir los esfuerzos para constituir una empresa que oferte estos servicios de manera organizada y profesional, motivo por el cual permitirá gestionar la actividad deportiva en las instalaciones que se crearen para el efecto, con lo que se aportaría con calidad en los servicios deportivos que se oferten y por ende, se lograría rentabilidad de la empresa.

Además, es importante determinar que en una empresa que oferte servicios deportivos a la sociedad, se puede aprovechar los esfuerzos y

recursos económicos que son invertidos por la comunidad de la ciudad de Quito y así captar un mercado potencial que actualmente está en crecimiento, logrando con ello que la comunidad se beneficie de una práctica de actividad física de calidad en nuestra ciudad.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Se ha revisado la página Web de la Superintendencia de Compañías<sup>1</sup>, y se puede verificar que aproximadamente existen 39 empresas legalmente constituidas que ofertan diferentes servicios afines a la actividad física en la ciudad de Quito y sin considerar el número de empresas que podemos observar en nuestra comunidad, no legalizadas en la Superintendencia, se puede concluir, primero que existe un número considerable de centros constituidos para ofertar dichos servicios, observando a la vez, que no todos cumplen con estados de calidad y además se puede notar el crecimiento de la demanda hacia estos centros.

Esto da el impulso necesario, para que con las herramientas de la administración comercial se pueda constituir una empresa que oferte servicios deportivos en nuestra localidad y consolidar este mercado, adquiriendo con ello una rentabilidad muy importante.

El concepto de “Deporte para todos”, el mismo que fue definido como un esfuerzo unido a la provisión de condiciones para capacitar lo más ampliamente posible a la mayor parte de la población para practicar regularmente actividad física, motivándolos a que hagan un esfuerzo para adaptarse a sus capacidades individuales (Bollaert, L., 1977). Es ahí, donde aparece un gran mercado al cual se dirigirán los esfuerzos para ofertar los servicios deportivos, puesto que existe una gran rentabilidad, enmarcado por el gran número de personas que ofertan sus servicios a la

---

<sup>1</sup> [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

comunidad y por otro lado, la elevada demanda de personas que buscan el movimiento para mejorar su calidad de vida y así ser más productivas.

Con esto se puede decir, que para satisfacer las necesidades de la comunidad es necesario la creación de una empresa que oferte servicios deportivos a la comunidad que practica la actividad física, empero, esta oferta debe ser de calidad, puesto que, al ser estructurada y organizada en una adecuada dirección de la actividad física el resultado se verá reflejado en la mejora de la calidad de vida de la comunidad y con ello, el servicio de la empresa se verá reflejado en un notable incremento en la rentabilidad al ser demandada por los servicios que oferte la misma.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 GENERAL**

Realizar el proyecto de creación de una empresa de servicios deportivos mediante la estructuración, el estudio de mercado y el estudio técnico financiero, para proporcionar una mejor calidad de vida a la comunidad de la ciudad de Quito.

#### **1.3.2 ESPECÍFICOS**

- Realizar el estudio del mercado de servicios deportivos que requiere la ciudad de Quito.
- Establecer el estudio técnico de todos los componentes generales de la empresa.
- Determinar el estudio económico y financiero necesario para la creación de la empresa.
- Definir las conclusiones y recomendaciones que permitan determinar la factibilidad del proyecto.

## **1.4 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **1.4.1 MARCO TEÓRICO**

Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones en el que se incluyen todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez.<sup>2</sup>

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. La capacitación es la ecuación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada. Se imparte en las empresas o en firmas especializadas en capacitación. Con ella se logra elevar el nivel de vida del capacitado y mejorar su productividad.

El asesoramiento es la acción de dar consejo o criterios con el fin de contribuir a la dirección o gestión de un cargo, a través de la perfección de las actividades relacionadas con la función que cumple. Puede ser dada por una persona o grupo de personas afines al campo de acción del trabajo que desarrolla.

Algunos expertos en gestión deportiva mantienen un criterio de que “la etapa de la piedra iba a dar paso a la era de la gestión”. Con ello hacían referencia a que todos los esfuerzos y recursos económicos dedicados a la construcción de instalaciones deportivas debían orientarse ahora a

---

<sup>2</sup> ZEITHAML y BITNER, “Marketing de Servicios” Pág. 3

mejorar el funcionamiento de dichos espacios<sup>3</sup>. Una mejora que debía recaer naturalmente en profesionales de la dirección y gestión deportiva que, en principio, utilizarían como principal eje de decisión los intereses de sus usuarios y no los de la propia organización.

Eiglier & Langeard (1981), en su modelo general para el diseño de la servucción<sup>4</sup>, proponen que para poder ofrecer un servicio, en el caso de la práctica deportiva (output) se necesitan 3 entradas (inputs): soportes físicos, usuarios y personal de contacto. Las instalaciones y equipamientos como parte de los soportes físicos, son un elemento importante pero no es el único ni el principal. El peso específico de cada uno de los elementos que participan en el servicio es un tema central en los estudios de la calidad percibida (Parasuranam, Zeithmal y Berry, 1988).

Creencias que exaltan la importancia de la instalación sobre el servicio al cliente son las que distorsionan el concepto de rentabilidad y que provocan a largo plazo graves alteraciones en la calidad percibida y que en algunos planes de formación escaseen materias sobre “servucción deportiva” o “gestión de equipos humanos”.

Mullin, Hardi y Sutton (1995) clasifican la gestión deportiva en cuatro grandes categorías:

1. Gestión para promover la PARTICIPACIÓN en programas de actividad físico deportiva.
2. Gestión para promover la VENTA de otros productos a través del deporte (patrocinios y promociones de ventas).
3. Gestión para promover la ASISTENCIA y ATENCIÓN prestada a espectáculos y acontecimientos deportivos.
4. Gestión para promover la VENTA de productos asociados (todo tipo de material deportivo) a los seguidores y practicantes.

---

<sup>3</sup> GAMBAU V., “La rentabilidad de la gestión deportiva” Pág. 1

<sup>4</sup> Término utilizado para diferenciar la elaboración de servicios, de la elaboración de productos

Esto significa que el tipo de gestión deportiva necesaria en el sector del deporte debe orientarse hacia las personas para que realicen práctica deportiva de forma habitual dando satisfacción a sus motivaciones y expectativas y que corresponde al primer grupo.

Además, la gestión integral de una entidad deportiva (Grönroos, 1994) tiene una triple dimensión ya que a la tradicional gestión externa que conecta a la entidad con sus diferentes “clientes”, debe también planificarse la gestión interna de los colaboradores y sobretodo, la gestión interactiva entre nuestros empleados y los clientes en el denominado “momento de la verdad” que se produce cuando los usuarios y los técnicos se reúnen en el espacio deportivo para realizar la práctica deportiva para conseguir los objetivos planteados (servicio).

Independientemente del sector económico donde se encuentre, el equilibrio en la orientación de los objetivos de una entidad, es un aspecto crucial para el éxito organizativo y por lo tanto una garantía en la consecución de unos resultados.

Se entiende que la rentabilidad se alcanza cuando desarrollamos servicios deportivos de alta calidad (rentabilidad deportiva), existe un intercambio razonable entre oferta y demanda (rentabilidad económica) y además estamos contribuyendo a las políticas deportivas del territorio (rentabilidad social).

#### **1.4.2 MARCO CONCEPTUAL**

**Servicios deportivos:** Son actos, esfuerzos y actuaciones relacionadas a las actividades de la actividad física, de carácter intangible, es decir, que carecen de sustancia material.

**Capacitación:** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrolla habilidades.

**Asesoramiento:** Dar consejos o criterios relacionados con temas específicos relativos a las actividades de las empresas y organizaciones.

**Intangible:** Productos que no tienen propiedades materiales que los consumidores pueden percibir con los sentidos antes de decidir si compran.

**Servucción:** Término utilizado para diferenciar la elaboración de servicios, de la elaboración de productos.

**Actividad física:** Son todas las actividades relacionadas con la educación física, deportes y recreación.

**Gestión deportiva:** Son todas las acciones dirigidas a la administración deportiva en toda su extensión, así como también el promover la actividad física y el promocionar productos y servicios deportivos.

**Calidad:** Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad

**Salud:** El estado de completo bienestar físico, psicológico y social, y no sólo la ausencia de enfermedad. (O.M.S 1956)

**Calidad de vida:** La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes.

**Rentabilidad:** Se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.

## **CAPITULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

En todo proyecto de inversión es muy importante el análisis del mercado, entendiéndolo por este, como la interacción y comportamiento de la oferta y demanda de bienes y servicios. Es relevante en este sentido analizar la potencialidad de mercado para establecer si un negocio o empresa puede resultar atractivo y rentable por la existencia de demanda insatisfecha o mal atendida.

Es importante determinar los objetivos del estudio de mercado necesarios para la investigación, como son los siguientes:

- Establecer la demanda total y potencial del mercado de servicios de entrenamiento deportivo y nutrición en la ciudad de Quito.
- Determinar y seleccionar el o los segmentos de mercado meta más rentables, a los cuales se piensa satisfacer, analizando hábitos de consumo del segmento escogido, así como gustos y preferencias que puedan influenciar en los potenciales clientes.
- Establecer la diversificación de líneas de servicios, aprovechando las ventajas competitivas disponibles.
- Definir los canales y estrategias de comunicación y de venta que permitan llegar de mejor manera al cliente con la mejor oferta de servicio.
- Establecer las políticas y estrategias de precio de los servicios, de acuerdo a la capacidad de la demanda y a la estructura del mercado.
- Identificar los parámetros de calidad que se deben tomar en cuenta para la satisfacción real del mercado objetivo.
- Definir las estrategias de negocio tendientes a satisfacer al cliente y asegurar su fidelidad con la marca y servicios.

## 2.1 DETERMINACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

En el mundo de los negocios se puede encontrar varias formas de estos en función de lo que ofrecen. Así tenemos negocios estrictamente de bienes, otros de servicios puros y algunos que mezclan los bienes y servicios al mismo tiempo. De acuerdo a esto se tiene la siguiente clasificación:

- **Bienes.** Se caracteriza porque no existe servicio alguno, es decir se vende simplemente un bien, sin ningún servicio. Ej. Acero, productos agrícolas, etc.
- **Bienes – Servicio.** Se caracteriza porque impera el producto ante el servicio. Ej. Un vehículo con servicio de mantenimiento.
- **Servicio – Bienes.** Se fundamenta en el servicio como parte vital, sin embargo existen productos que lo complementan. Ej. Servicio de Supermercado, Servicio de Odontología, etc.
- **Servicio.** En esta categoría no existe producto como tal. El servicio es único. Ej. Servicio de entrenamiento deportivo, consultoría, etc.”<sup>5</sup>.

Con este marco teórico, se identifica que el centro de servicios deportivos, materia de este proyecto, se enmarca dentro del concepto de **servicio puro**, debido a que el enfoque principal del negocio será la asesoría especializada y personalizada en el desarrollo y mejoramiento de la salud a través del deporte y el ejercicio físico. Si bien estos negocios cuentan con equipos, estos no se venden ni comercializan, más bien se prestan o alquilan, razón por la cual se profundiza aún más, el concepto de servicio puro.

---

<sup>5</sup> MANCERO, Daniel – Consultoría, Pág. 18

Se puede complementar el negocio con la existencia de productos relacionados a la nutrición, sin embargo estos constituyen ofertas complementarias y no constituyen el core business de este proyecto.

### **2.1.1 DISEÑO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEPORTIVOS**

En economía y en marketing un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Se entiende que un servicio es el equivalente no material de un bien, por lo tanto presenta los siguientes atributos:

- **Intangibilidad:** Esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar, ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc. incluso medir su calidad antes de la prestación.
- **Heterogeneidad:** (o Variabilidad) Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: Las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando solo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario dar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

- **Inseparabilidad:** En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
  
- **Perecibilidad:** Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento. Por ejemplo, un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
  
- **Ausencia de Propiedad:** Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.<sup>6</sup>.

### 2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los servicios por su uso se clasifican en: servicios de uso común, de comparación, de especialidad y no buscados.

- **Servicios de uso común:** Son servicios que un cliente acostumbra a adquirirlo con frecuencia y que forman parte de sus necesidades básicas necesarias para vivir en condiciones normales en el mundo actual, compra con frecuencia, de manera inmediata, y son vitales hasta el punto de que su comparación y calidad muchas veces no importan con tal de tener el mencionado servicio. Ejemplos de estos constituyen los servicios básicos como son: agua, luz, teléfono, transporte público, etc.

---

<sup>6</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicios>

- **Servicios de comparación:** Servicios de consumo que el cliente puede adquirirlos comparándolos en cuanto a su adecuación, calidad, precio y estilo. Por ejemplo, servicios de internet, telefonía móvil, educación, entre otros.
  
- **Servicios de especialidad:** Servicios de consumo con características únicas o una identificación de marca especial, por los cuales un grupo importante de clientes está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra. Por ejemplo, servicios médicos, estéticos, gimnasios, centros de nutrición, entre otros.
  
- **Servicios no buscados:** Servicios que el cliente conoce pero normalmente no piensa en comprar, por ser de uso especial. Por ejemplo, servicios funerarios.
  
- **Servicios industriales:** Son aquellos que necesitan y adquieren las empresas o negocios para procesar sus bienes o desarrollar sus actividades industriales y son necesarios en el manejo de un negocio. Por ejemplo, servicios de personal, servicios de mantenimiento, entre otros.”<sup>7</sup>

Con base a la presente descripción y al análisis de mercado desarrollado en el presente proyecto se puede concluir que el centro de servicios deportivos se enmarca en un **Servicio de Especialidad**, no solo por las características propias de este tipo de servicio, sino por el enfoque que se le pretende dar al negocio. Esto consiste específicamente en un servicio de nutrición y mejoramiento de salud y estética a través del ejercicio físico con entrenadores personalizados y con el uso de herramientas tecnológicas, llevando un control diario del avance y mejoramiento de cada persona y cliente del centro.

---

<sup>7</sup> [http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema1\\_2.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema1_2.htm)

Se pretende entonces diferenciar claramente la oferta de este centro a través de la especialización en su trabajo.

### 2.1.2.1 SERVICIOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

En todo tipo de empresas existen líneas de productos y/o servicios propios de la oferta y que constituyen las líneas centrales del negocio y otros que son complementarios y necesarios para una mayor satisfacción de los clientes. Por otro lado el mercado tiene una gran cantidad de formas de satisfacer sus necesidades. Esto lleva al concepto más amplio de competencia (directa e indirecta). Directa que satisface la misma necesidad con los mismos productos y servicios e indirecta porque satisface la misma necesidad con otros productos y servicios.

#### 2.1.2.1.1 Servicios Sustitutos

“Servicios sustitutos son aquellos que compiten en los mercados; es decir, que pueden reemplazar a su competencia en un momento dado debido a que satisfacen la misma necesidad”.<sup>8</sup> El centro de servicios deportivos busca atender las siguientes necesidades del mercado:

**TABLA 1:** Motivos principales para asistir al centro de servicios deportivos

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Salud	60	40,00%	40,00%
Buen estado físico	31	20,67%	60,67%
Eliminar el estrés	19	12,67%	73,33%
Reducción de peso	13	8,67%	82,00%
Mejorar estética corporal	10	6,67%	88,67%
Verse bien	8	5,33%	94,00%
Aprovechar tiempo libre	6	4,00%	98,00%
Por hijos	1	0,67%	98,67%
Aumento de peso	1	0,67%	99,33%
Compartir con la familia	1	0,67%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100,00%</b>	

<sup>8</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Bienes>

**CUADRO 1: Necesidades del Mercado**



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

El cliente puede satisfacer estas necesidades de diferentes formas, Por ejemplo:

- Centros nutricionales y alimenticios (salud)
- Cirugías estéticas (reducción de peso, mejorar estética personal)
- Equipos de entrenamiento personal (buen estado físico)
- Diversión (eliminar estrés), etc.

Para contrarrestar la competencia directa e indirecta que puede originar estos servicios sustitutos, se aplicará una estrategia de crecimiento y diversificación basada en crear un centro integral de servicios deportivos y salud que cubra la mayor cantidad de estas líneas de servicios.

#### **2.1.2.1.2. Servicios Complementarios**

“Servicios complementarios son aquellos que tienden a utilizarse en conjunto, por lo tanto ayudan a brindar un mejor servicio<sup>9</sup>”.

<sup>9</sup> FERREL, HARTLINE y LUCAS, “Marketing estratégico”, Pág. 36

En el caso del presente proyecto, los servicios complementarios buscan ofrecer servicios adicionales que atraigan a los clientes y que diferencien la oferta de este centro con los ya existentes en el mercado. Para ello de acuerdo a la investigación realizada son:

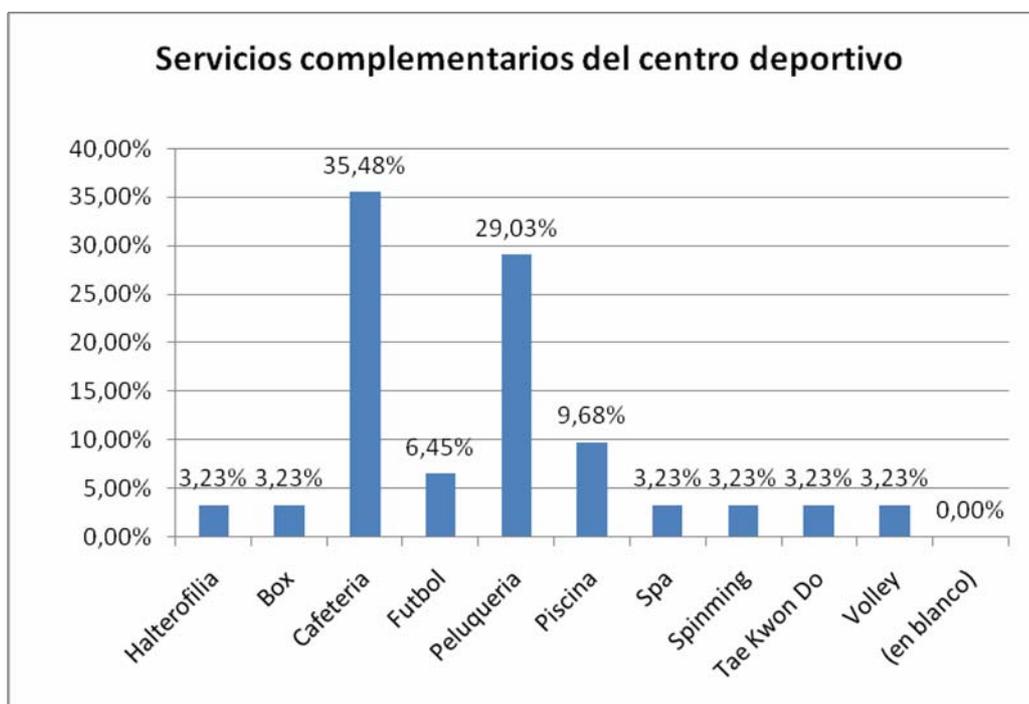
**TABLA 2:** Servicios complementarios

<b>Servicios Complementarios</b>	
Halterofilia	3,23%
Box	3,23%
Cafetería	35,48%
Fútbol	6,45%
Peluquería	29,03%
Piscina	9,68%
Spa	3,23%
Spining	3,23%
Tae kwon Do	3,23%
Volley	3,23%
(en blanco)	0,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El autor

**CUADRO 2:** Servicios Complementarios



Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El autor

### 2.1.2.2 NORMATIVIDAD TÉCNICA, SANITARIA Y COMERCIAL

Desde el punto de vista normativo, el presente proyecto no tiene normas especiales de cumplimiento previo para su ejecución. Así se puede encontrar que las normas básicas que rigen el normal accionar de todo negocio son:

- **Régimen tributario:** Normativa legal que regula las obligaciones tributarias que tienen todas las personas naturales y jurídicas en el Ecuador. Para la ejecución del proyecto es necesario obtener el Registro Único de Contribuyentes.
- **Patente municipal:** Registro que lleva el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, y que constituye un permiso de operación necesario para operar un negocio en la ciudad de Quito.
- **Permiso de bomberos:** Autorización que da el Cuerpo de Bomberos por el cumplimiento de normas de seguridad contra la prevención de incendios.
- **Permiso de sanidad:** Para asegurar el debido cumplimiento de normas de higiene y limpieza en las instalaciones, maquinas, productos, baños, y personal de atención a los clientes.
- **Permiso de la intendencia:** conocido también como el permiso de funcionamiento, que otorga la Intendencia de Policía a todo tipo de local que atienda al público.
- **Permiso de funcionamiento de gimnasios:** este permiso otorga el Ministerio del Deporte, luego de cumplir con requisitos y estándares de calidad de acuerdo a la naturaleza del centro deportivo.

## 2.2 ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La investigación de mercados es una herramienta que ayuda al conocimiento del cliente y sus necesidades esenciales y finalmente orientar las estrategias necesarias para alcanzar el objetivo central de todo negocio, satisfacer esas necesidades. Si entendemos que “el objetivo central de un negocio es identificar y satisfacer las necesidades de los clientes”<sup>10</sup>, la investigación de mercado es la herramienta que brinda la información necesaria para tomar las decisiones y con ello definir claramente las actividades a ofertar en el centro de servicios deportivos.

Es así que instrumentar un buen sistema de información de mercado, es de vital importancia para todo proyecto, esto incluye:

- Definir quienes son nuestros segmentos de clientes rentables
- Determinar las necesidades de estos clientes
- Instrumentar las estrategias de mercado y los planes encaminados a satisfacer dichas necesidades,
- Análisis de la competencia del mercado del proyecto<sup>11</sup>

Investigar el mercado significa entonces “la identificación, recopilación, análisis y difusión sistemática y objetiva de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de problemas y oportunidades en la mercadotecnia”<sup>12</sup>.

En este contexto, según Philip Kotler en su libro Dirección de Mercadotecnia, es importante conocer información acerca de las 4 P's (Precio, Producto, Plaza, Promoción) y del comportamiento del cliente al momento de satisfacer sus necesidades.

---

<sup>10</sup> MC DANIEL C., “Investigación de Mercados”, Pág. 28

<sup>11</sup> NORIAKI K., “Papel de la Investigación de Mercados”, Pág. 175

<sup>12</sup> MALHOTRA N., “Investigación de Mercados”, Pág. 279

Los siguientes constituyen los objetivos de la investigación de mercado para el presente proyecto:

### **Objetivo General**

Determinar las necesidades del mercado potencial, así como gustos y preferencias de los clientes vitales que se atenderá con la implementación del presente proyecto.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Establecer la existencia de demanda para el proyecto y la localización del segmento de mercado meta más rentable para el mismo.
- 2) Definir las características y comportamiento del consumidor del mercado meta del presente proyecto.
- 3) Establecer la oferta de servicio del proyecto en base a los gustos y requerimientos del mercado meta seleccionado.
- 4) Obtener información relevante para el establecimiento de las estrategias de producto/servicios, precio, plaza y promoción.
- 5) Obtener información de la competencia y sus fortalezas y debilidades.

#### **2.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CLIENTE**

El mercado está compuesto por todos los compradores de un determinado bien o servicios, sin embargo no todos desean y tienen los mismos gustos. Hay grupos de clientes que priorizan el servicio, otros el precio y algunos la innovación. Identificar una parte de clientes con características similares puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Para este fin se usa la segmentación de mercados. “Segmentación es un proceso que permite clasificar a los consumidores en grupos que presentan similares necesidades, características y comportamientos, para seleccionar el segmento de mercado meta más rentable, es decir el grupo de consumidores específico al cual dirigiremos nuestros esfuerzos”<sup>13</sup>.

Segmentar el mercado sirve también para orientar de mejor manera el plan comercial y plan de comunicación de todo negocio y de esta manera el impacto y el gasto en mercadotecnia se traduce en clientes satisfechos y esto en utilidades para el negocio.

Para segmentar un mercado existen variables de segmentación las cuales puedes ser:

- **Geográficas.** Se refieren a la zona geográfica en la que se ubica el mercado, por ejemplo: ciudad, provincia, país, región, etc.
- **Demográficas.** Se relacionan a las variables vinculadas a los datos de la población, su estado y sus variaciones, por ejemplo: edad, género, nivel de educación, etc.
- **Socio - Económicas.** Su relación se basa en el estado económico y características de ingreso de la población, por ejemplo, nivel socio económico, nivel de ingreso, etc.
- **Psicográficas.** Se refiere a características y respuestas de un individuo ante su medio ambiente, por ejemplo: personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores, etc.
- **De Comportamiento.** Se relaciona directamente con las características de decisión, gustos y preferencias al momento de

---

<sup>13</sup> HARPER B., “Investigación de Mercados”, Pág. 53

adquirir un bien o servicio, por ejemplo: lealtad de marca, beneficios buscados (precio, calidad, servicio), tipo de usuario, nivel de uso (heavy / lighth users), entre otras<sup>14</sup>.

Con base a esta información se procede a segmentar el mercado del presente a proyecto de la siguiente manera:

**TABLA 3:** Segmentación del mercado

<b>GRUPO DE VARIABLES</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>GEOGRÁFICAS</b>	<p><b>Ciudad:</b> Distrito Metropolitano de Quito</p> <p><b>Sector:</b> Urbano</p> <p><b>Zonas:</b> Parroquias específicas de las Zonas Eugenio Espejo y La Delicia</p>	<p>Se escoge la ciudad de Quito en virtud del conocimiento del comportamiento del mercado en esta ciudad y de que los potenciales inversionistas y ejecutores del proyecto se encuentran en la misma. Se establece el sector norte por la concentración del nivel de ingreso medio alto en esta zona de la ciudad.</p>
<b>SOCIO - ECONÓMICAS</b>	<p><b>Nivel de Ingreso:</b> Medio, Medio – Alto, Alto</p>	<p>El gasto que una persona pueda destinar a este tipo de servicios está relacionado con el nivel de ingreso, en virtud de que no significa un servicio básico.</p>
<b>PSICOGRÁFICAS</b>	<p><b>Opiniones:</b> Personas que sientan un alto nivel de necesidad de mejorar su salud y</p>	<p>Es importante para el proyecto enfocarse en un inicio en personas que sientan interés en un centro de servicios deportivos. Adicional a esto</p>

<sup>14</sup><http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segmentacion%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.PDF>

	apariciencia física.	que sientan la necesidad de mejorar su salud y apariciencia personal, para ello se tomarán en cuenta los datos de la propia investigación de mercado.
<b>DE COMPORTAMIENTO</b>	<b>Preferencias:</b> Personas que valoran la calidad del servicio sobre el precio	Uno de los factores de diferenciación que se pretende dar al presente proyecto es la especialización y el servicio personalizado, por lo tanto es relevante considerar a las personas que valoren características diferentes al precio en su decisión final.
<b>DEMOGRÁFICAS</b>	<b>Edad:</b> Adultos de 20 a 65 años de edad	No obstante que en la actualidad existen varias alternativas para el entrenamiento deportivo en edades tempranas (natación en primeros meses de vida), para efectos de la capacidad de pago se consideran las personas adultas dentro de la segmentación.

Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Con estas especificaciones, a continuación establecemos los diversos datos que nos permitirán establecer el segmento de mercado meta más rentable para el presente proyecto, de igual manera permitirá hacer la proyección de la demanda para el análisis en el largo plazo de la rentabilidad del proyecto:

## GEOGRÁFICAS

**TABLA 4:** Proyección de la población del Distrito Metropolitano de Quito por quinquenios hasta el año 2025

AREA	Población Censo		Tasa de crecimiento demográfico %	Incremento %	Proyección Año y Tasa de Crecimiento (tc)									
	1990	2001			2005	tc	2010	tc	2015	tc	2020	tc	2025	tc
TOTAL DISTRITO	1.388.500,00	1.842.201,00	2,6	33	2.007.767,00	2,2	2.215.820,00	2,0	2.424.527,00	2,0	2.633.748,00	1,7	2.843.418,00	1,5
QUITO URBANO	1.105.526,00	1.397.698,00	2,2	26	1.504.991,00	1,9	1.640.478,00	1,7	1.777.976,00	1,7	1.917.995,00	1,5	2.060.904,00	1,4
DISPERSO URBANO	24.535,00	13.897,00	-5,0	-43	10.612,00	-6,5	7.603,00	-6,5	5.246,00	-6,5	3.404,00	-8,3	2.011,00	-10,0
SUBURBANO	258.439,00	430.606,00	4,8	67	492.163,00	3,4	567.740,00	2,9	641.305,00	2,9	712.349,00	2,1	780.504,00	1,8

Fuente: [http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion\\_zonal.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm)

Elaborado por: El autor

Según la proyección del quinquenio 2005 – 2010, del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para el área urbana de la ciudad, con una tasa de crecimiento demográfico del 1,73896%<sup>15</sup> la población se incrementará a 1.640.478 habitantes. Con estos datos tenemos el siguiente cuadro de proyecciones:

**TABLA 5:** Proyección demográfica urbana de la ciudad de Quito, para el quinquenio 2005-2010

<b>Proyeccion 2005</b>	1.504.991
<b>Proyeccion 2010</b>	1.640.478
<b>Tasa de crecimiento demográfico</b>	1,73896%

### PROYECCIONES

2005	1.504.991
2006	1.531.162
2007	1.557.789
<b>2008</b>	<b>1.584.878</b>
2009	1.612.438
2010	1.640.478

Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Las parroquias escogidas, por encontrarse en lugares cercanos al sector de influencia del proyecto, corresponden a las zonas Eugenio Espejo y La

<sup>15</sup> [http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion\\_zonal.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm)

Delicia dentro del esquema de Administración Zonal del DMQ (Mariscal Sucre, Iñaquito, Jipijapa, Kennedy, Cotocollao, El Condado, Carcelén), bajo el mismo esquema descrito en el punto anterior se proyecta la siguiente tabla de datos para los habitantes de estas parroquias<sup>16</sup>

**TABLA 6:** Proyección demográfica urbana de las parroquias de interés al proyecto

2005	271.268
2006	275.985
2007	280.785
<b>2008</b>	<b>285.667</b>
2009	290.635
2010	295.689

Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

## **SOCIO – ECONÓMICAS**

Según datos de la CEPAL en el Ecuador la Población, en los quintiles 3 hasta 5 (Ingreso Medio – hasta Ingreso Alto) en el área urbana es de 46,4%<sup>17</sup>.

## **PSICOGRÁFICAS**

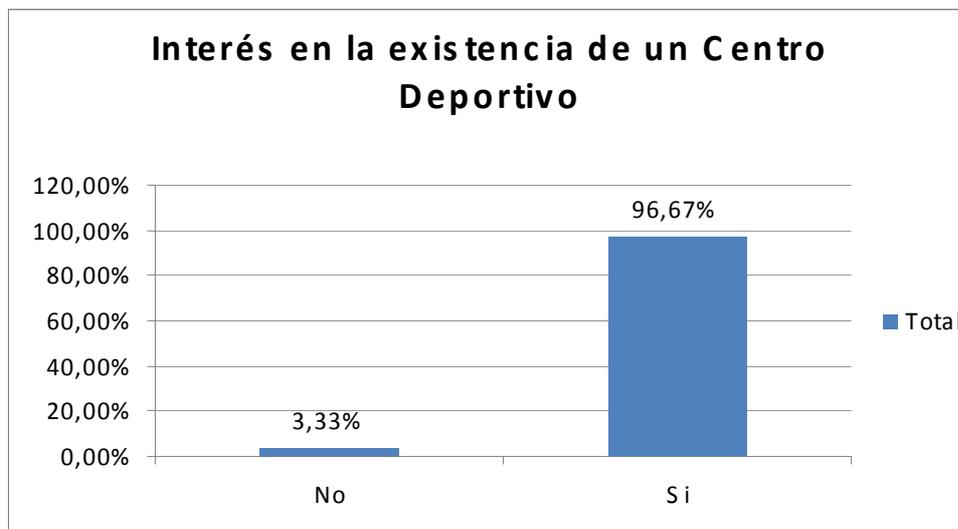
Debido a que las variables psicográficas son las más importantes para la segmentación, es importante establecer los datos de la investigación de mercado al respecto.

El siguiente gráfico muestra el interés de las personas encuestadas en la existencia de un centro de servicios deportivos.

<sup>16</sup> *Ibíd.*

<sup>17</sup> Anuario estadístico CEPAL - 2007

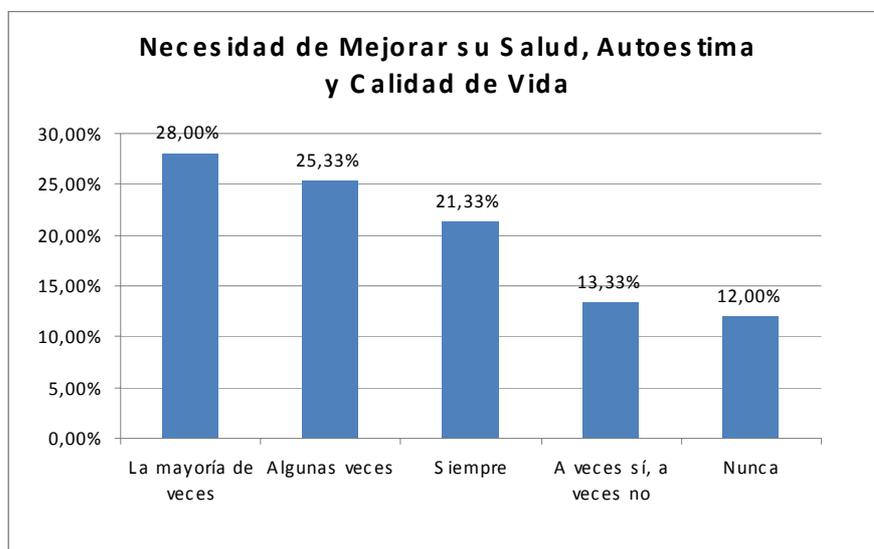
**CUADRO 3:** Interés en la existencia de un centro deportivo



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Las cifras son claras, el 96,67% de las personas encuestadas muestran el interés por la existencia de un centro de servicios deportivos.

**CUADRO 4:** Necesidad de cuidar su salud, autoestima, etc.



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

El interés del proyecto es trabajar con personas que sientan la necesidad de mejorar su salud, su autoestima y la calidad de vida, que son las propuestas de valor clave en el presente proyecto. Si juntamos las respuestas de mayoría de veces (28,00%) y siempre (21,33%) llegamos al

49,33% de personas que sienten la necesidad de cuidar su salud, apariencia y buen estado físico, que son los factores esenciales en el desarrollo del segmento objetivo para el presente proyecto.

## COMPORTAMIENTO

En cuanto al comportamiento del consumidor, es interés del proyecto las personas que valoran características diferentes al precio al momento de decidir el servicio y la empresa a donde asistir.

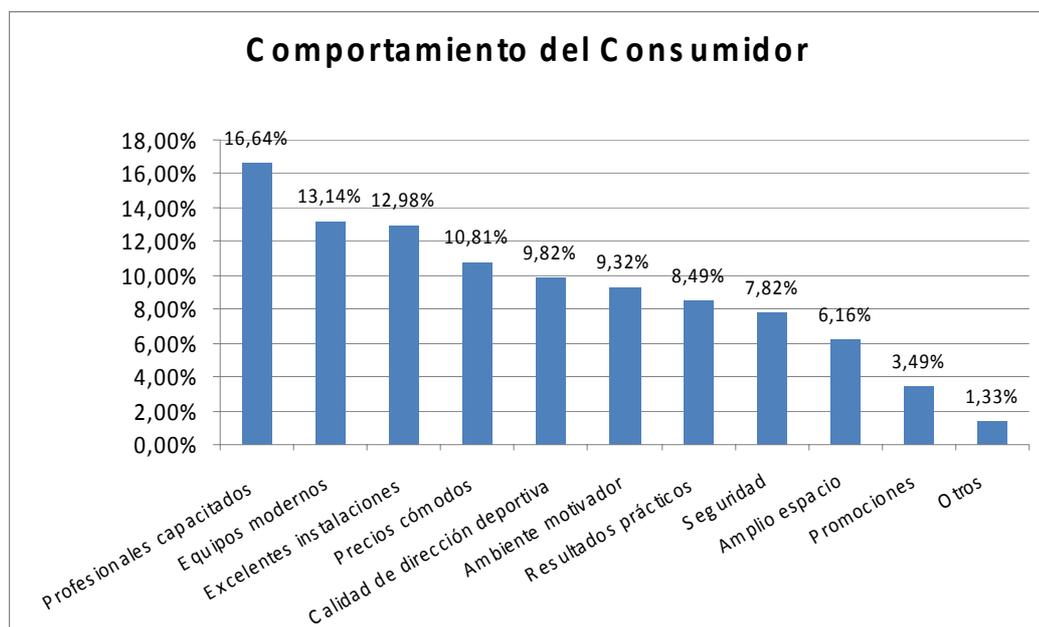
**TABLA 7:** Atributos de decisión para asistir a un centro deportivo

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Profesionales capacitados	100	16,64%	16,64%
Equipos modernos	79	13,14%	29,78%
Excelentes instalaciones	78	12,98%	42,76%
Precios cómodos	65	10,81%	53,58%
Calidad de dirección deportiva	59	9,82%	63,39%
Ambiente motivador	56	9,32%	72,71%
Resultados prácticos	51	8,49%	81,20%
Seguridad	47	7,82%	89,02%
Amplio espacio	37	6,16%	95,17%
Promociones	21	3,49%	98,67%
Otros	8	1,33%	100,00%
<b>TOTAL</b>	601	100,00%	

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El autor

**CUADRO 5:** Comportamiento del consumidor al momento de decidir sobre un centro de servicios deportivos



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

De acuerdo al gráfico, de las personas encuestadas el 10,81% prioriza el precio, al momento de decidir el ir a un centro de servicios deportivos, mientras que el 89,19% decide en base a otras características.

## DEMOGRÁFICAS

La edad es la única variable demográfica que se considera para este proyecto. En la ciudad de Quito las personas comprendidas entre 20 y 65 años de edad en la zona urbana corresponden al 55.3%<sup>18</sup>.

### 2.2.1.1 TAMAÑO DEL SEGMENTO

El tamaño del segmento de mercado es el grupo total de potenciales clientes que cumplen con las características de segmentación descritas

<sup>18</sup>[http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad\\_dmq.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad_dmq.htm)

anteriormente, además éste servirá como universo de estudio para realizar el levantamiento de información o investigación de mercado.

De acuerdo a los datos detallados en el punto 2.2.1, el tamaño del segmento de mercado seleccionado se calcularía de la siguiente manera:

**TABLA 8:** Tamaño del segmento meta

<b>DESCRIPCION</b>	<b>Tamaño del Segmento</b>
Población Urbana de Quito (Proyección al 2008)	1.584.878
Población Urbana de Quito en el sector de Influencia (Proyección al 2008)	285.667
% de Población correspondiente a Ingresos de Medio a Alto (46,4%)	132.550
Interés de la existencia de un Centro Deportivo (96,67%)	128.136
Sentimiento de necesidad de cuidar su salud, autoestima, etc. (Consideraciones de mayoría de veces y siempre 49,33%)	63.209
Personas que priorizan otras características diferentes al precio (89,19%)	56.376
Personas adultas de 20 a 65 años de edad de la zona urbana (55,3%)	31.176
<b>Tamaño del Segmento Meta</b>	<b>31.176</b>

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El autor

### **2.2.1.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Para definir la muestra, para el estudio de mercado del presente proyecto, se debe desarrollar los siguientes pasos:

#### **2.2.1.2.1 Determinación del universo de estudio**

En base a los análisis realizados anteriormente, el universo de estudio corresponde a 31.176 personas y estas constituyen el segmento de mercado meta escogido, bajo el procedimiento descrito anteriormente.

### 2.2.1.2.2 Probabilidad de éxito y fracaso.

Determinar la probabilidad de éxito y de fracaso, en una investigación de mercado es vital para asegurar la confiabilidad de los datos recolectados con la muestra, y que estos sirvan para interpretar el comportamiento del universo global de estudio. Para la determinación de p y q se utiliza la prueba piloto. Para el presente proyecto se realizó una sola pregunta encuestada a 63 personas, que consistió en:

¿Le gustaría contar con un centro de servicios deportivos para cuidar su salud, mejorar su autoestima y su imagen personal?

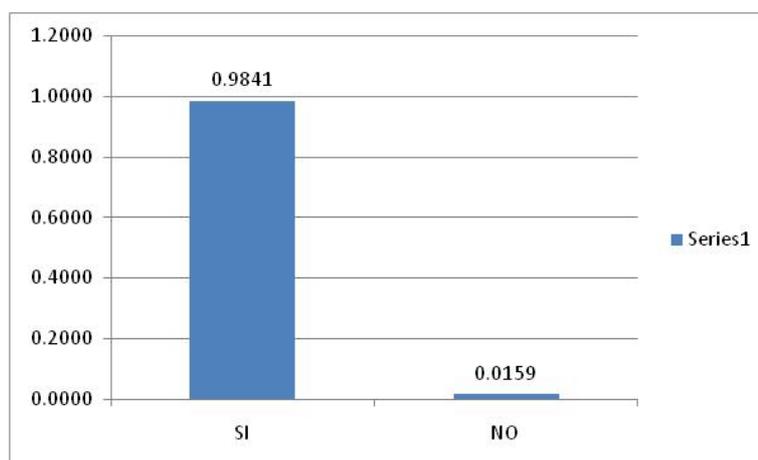
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABLA 9:** Resultados de la prueba piloto

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>SI</b>	62	0,9841
<b>NO</b>	1	0,0159
<b>TOTAL</b>	63	1

Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

**CUADRO 6:** Resultados de la prueba piloto



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Por lo tanto se define:

P: probabilidad de éxito 0,9841

Q: probabilidad de fracaso 0,0159

### 2.2.1.2.3 Tamaño De La Muestra

Por cuestiones de optimización de tiempo y dinero es indispensable tomar una muestra significativa para determinar el tamaño ideal de la muestra para lo cual se aplica la siguiente fórmula, en la que:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * N + z^2 * p * q}$$

**Datos:**

Z = Nivel de confianza (95%) 1.96

N = Tamaño de la población 31.176

p = Proporción real estimada de éxito 0.9841

q = Proporción real estimada de fracaso 0.0159

e = Error muestral 2%

**ECUACIÓN 3:** Cálculo del Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * N + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 31.176 * 0,9841 * 0,0159}{0,02^2 * 31.176 + (1,96^2 * 0,9841 * 0,0159)}$$

$$n = 150 \text{ encuestas}$$

### **2.2.1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Para efectos del presente proyecto, la investigación de campo se la realizó mediante la elaboración, ejecución y análisis de la encuesta (Anexo "A"), en las que se establecieron las necesidades de información en forma de preguntas, que permitieron disponer de los datos requeridos para la elaboración del presente proyecto.

La información relativa a los consumidores potenciales fue cubierta por una investigación de tipo descriptivo, aplicando la encuesta a un grupo de 150 personas quienes conformaron la muestra proveniente del segmento de mercado.

#### **2.2.1.3.1 Definición de las variables**

Entre las variables que se van a tomar en cuenta para la elaboración del cuestionario se tienen:

##### **a) Datos Generales de Clasificación Muestral**

Si bien son datos generales, el cruce de estas variables con información de mercado permite observar tendencias a fin de establecer de mejor manera las estrategias de mercado.

Estas variables son:

- Edad
- Sexo
- Ocupación
- Sector donde vive
- Estado civil

## **b) Variables de estudio**

Constituyen las variables relacionadas a la información que se desea recopilar. Al ser ésta una investigación de mercado las variables tienen relación a las 4 P's de Mercadotecnia:

- Producto/Servicio
- Precio
- Plaza
- Promoción

### **2.2.1.3.2 Elaboración del cuestionario**

El cuestionario se realizó tomando en cuenta las necesidades de información, referente a las variables descritas (producto/servicios, precio, plaza, promoción). Para ello se elaboraron 3 preguntas informativas y 9 relacionadas con el fondo del proyecto.

### **2.2.1.3.3 Prueba piloto**

Se conoce a la prueba piloto como una práctica de investigación en donde se prueba la metodología, y la funcionalidad de la encuesta utilizada para la investigación.

Se elaboró una prueba piloto con la encuesta diseñada, a 63 personas en la ciudad de Quito y al analizar los resultados obtenidos se pudo afirmar que la encuesta fue totalmente comprendida, sin haber existido ningún tipo de problema en el desarrollo de la misma.

#### **2.2.1.3.4 Aplicación de la encuesta**

La información se levantó en varios puntos de la ciudad de Quito, como son los principales centros comerciales, empresas del sector privado, comisariatos entre las 10h00 y las 16h00, durante el mes de diciembre del 2007, porque en estos lugares existe una gran concurrencia de personas con las características propias del segmento.

#### **2.2.1.3.5 Procesamiento de datos: codificación y tabulación**

El procesamiento de la información se realizó mediante la utilización del software Excel, en la función de tablas y gráficos dinámicas, cuyos reportes de tabulación de cada pregunta permitieron un adecuado manejo de la información recopilada, como es la codificación, la frecuencia de los datos y los gráficos pertinentes.

#### **2.2.1.3.6 Cuadros de salida, explicación y análisis de los resultados**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos mediante la aplicación y elaboración de las encuestas se ha obtenido la información que se desplegará a continuación, la misma que se analiza en función de las necesidades y objetivos del estudio de mercado. Aquí se encuentra solamente los gráficos más relevantes para la toma de decisiones en el presente proyecto, todos los gráficos y conclusiones se las puede observar a continuación.

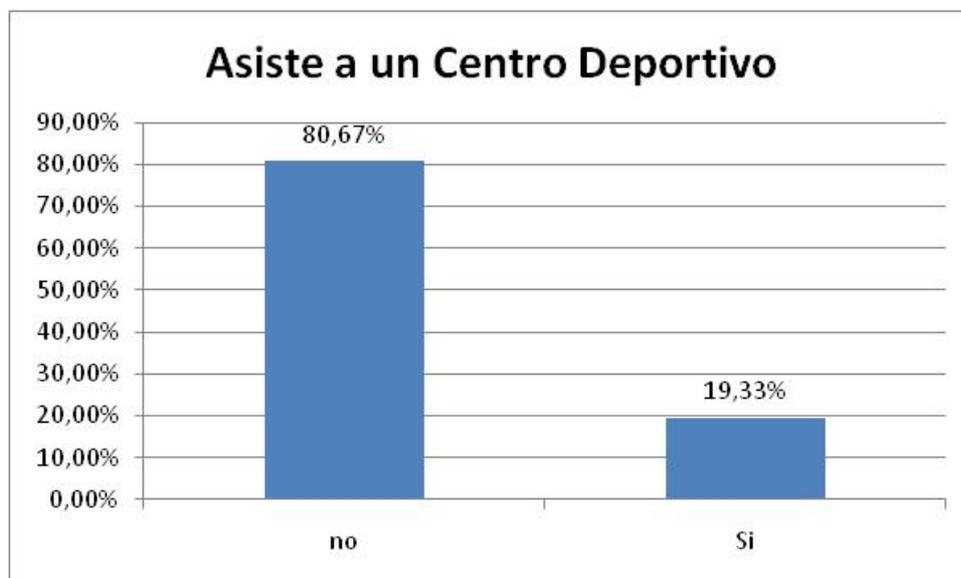
## 2.2.1.4 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 2.2.1.4.1 Objetivo Específico No. 1

Establecer la existencia de demanda para el proyecto y la localización del segmento de mercado meta más rentable para el mismo.

¿Al momento asiste usted a un centro que oferte servicios deportivos en la ciudad de Quito?

**CUADRO 7:** Asiste a un centro de servicios deportivos



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

El 80,67% de los encuestados que corresponden a 121 personas, actualmente no asisten a un centro de servicios deportivos, mientras que un 19,33% (29 personas) si asisten.

El 80,67% de las personas que no asisten a un centro de servicios deportivos, es un grupo importante para el proyecto, porque establece la existencia de un mercado potencial que puede ser atraído en función de la oferta y de las campañas de comunicación y promoción que se

podrían determinar, permitiendo así satisfacer las necesidades del cliente.

Existe otra pregunta muy relevante para este estudio la misma que proporciona los siguientes resultados:

¿Si su respuesta en la pregunta anterior, fue positiva, diga si éste satisface sus necesidades generales, de salud y físicas?

**CUADRO 8:** Grado de satisfacción de las personas que asisten a un centro de servicios deportivos



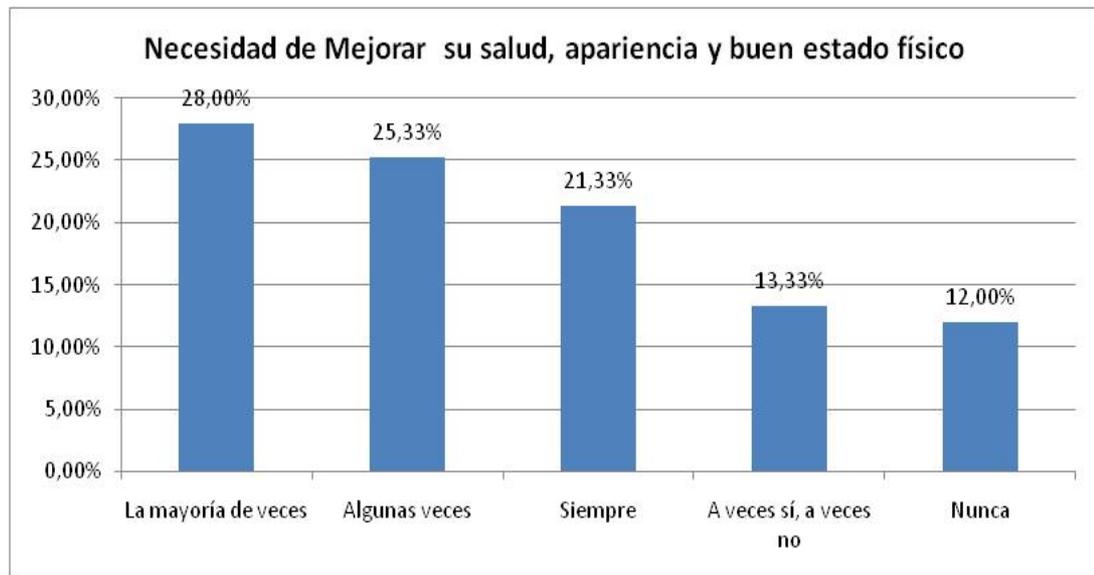
Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Existe un mercado insatisfecho equivalente al 24,14% de las personas que asisten en estos momentos a un centro de servicios deportivos, lo que significa la oportunidad de atraer a esos clientes potenciales, aprovechando las debilidades de esos centros que genera insatisfacción en sus clientes.

Este dato es importante si se lo relaciona con la tabulación de la siguiente pregunta, cuyos resultados fueron los siguientes:

¿Siente la necesidad de mejorar su salud, autoestima y calidad de vida, asistiendo a un centro que oferte servicios deportivos en la ciudad de Quito?

**CUADRO 9:** Necesidad de mejorar su salud, apariencia y buen estado físico



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

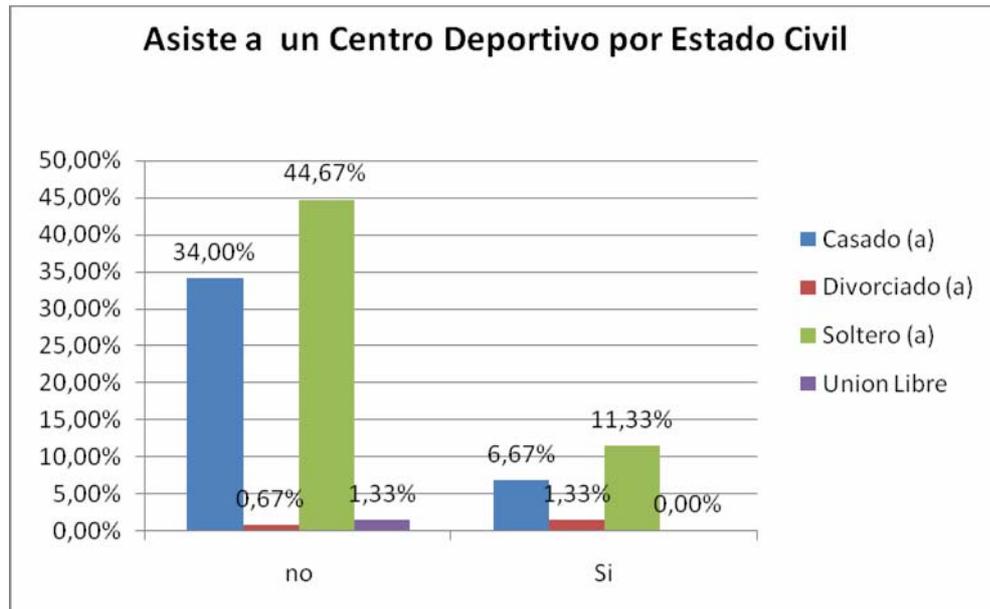
Como se observa el 28% responde que la mayoría de veces y el 21,33% responde que siempre, con lo que se concluye que cerca del 49,33%<sup>19</sup> de los encuestados siente la necesidad de asistir a un centro de servicios deportivos, incrementando la posibilidad de la existencia de demanda para el presente proyecto.

<sup>19</sup> Porcentaje que se utilizó para establecer el tamaño del segmento meta

### 2.2.1.4.2 Objetivo Específico No. 2

Definir las características y comportamiento del consumidor del mercado meta del presente proyecto.

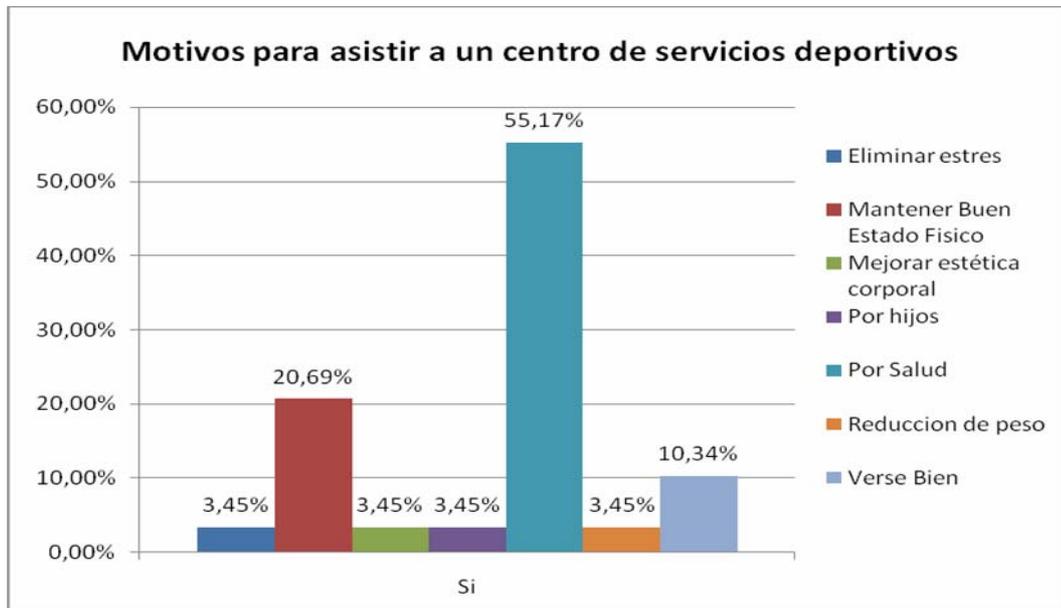
**CUADRO 10:** Asistencia o no a un centro de servicios deportivos por su estado civil



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

La mayor proporción de personas que asisten a un centro de servicios deportivos está en los soltero(a)s, con el 44,67%, seguido de los casado(a)s con el 34,00%, lo que significa que en primera instancia los servicios deben estar enfocados hacia el mercado de soltero(a)s.

**CUADRO 11: Motivos para asistir a un centro de servicios deportivos**



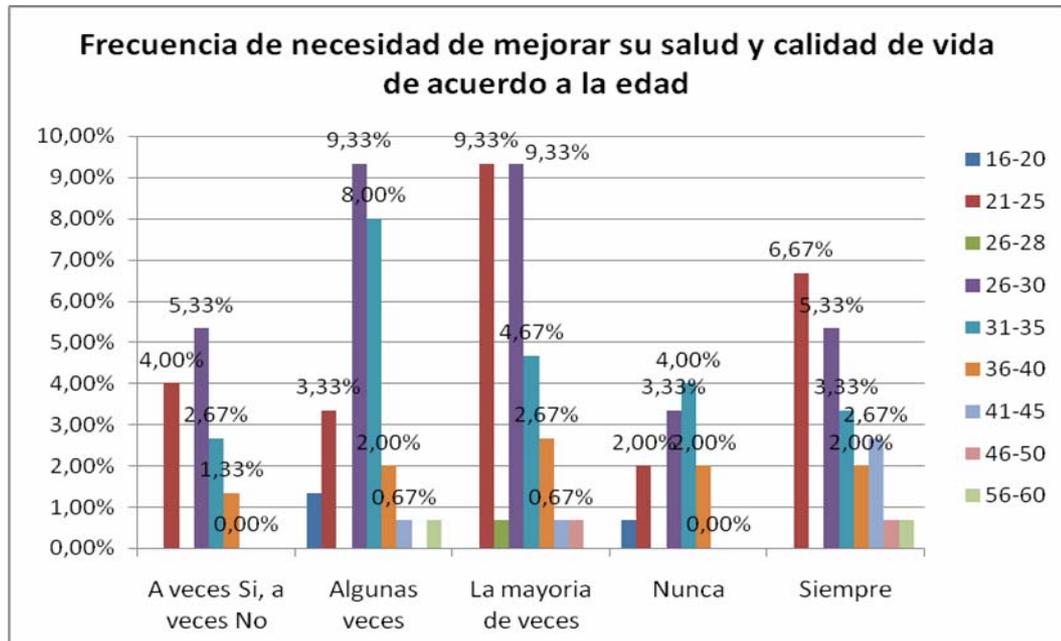
Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El autor

Este gráfico es muy importante porque analiza, a las personas encuestadas que actualmente si asisten a un centro de servicios deportivos. Los motivos principales para asistir, como se puede observar en el cuadro son: el 55,17% por salud, el 20,69% para mantener un buen estado físico y el 10,34% lo hace para verse bien.

Con esto es necesario que se destaque en la ejecución de este proyecto el beneficio que contribuye a la salud el asistir al centro de servicios deportivos que se está proponiendo.

**CUADRO 12:** Frecuencia de la necesidad de mejorar su salud y calidad de vida de acuerdo a la edad de los encuestados



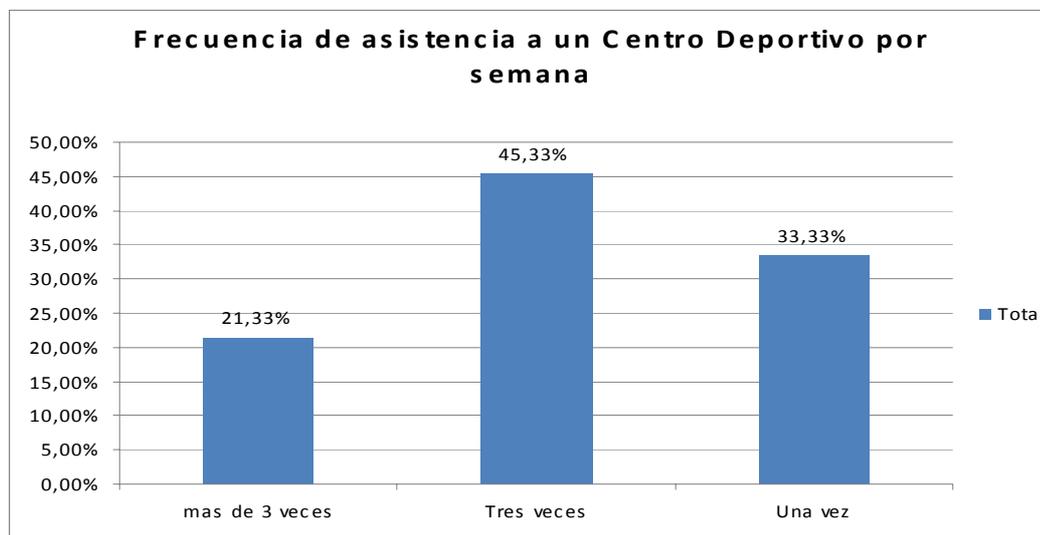
Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Según el gráfico, las edades en donde existe mayor interés y sentimiento de necesidad de mejorar la salud, el autoestima y asistir a un centro de servicios deportivos está entre los 21 a 35 años de edad con el 30,66% del total de entrevistados. Con ello podemos concluir que es importante contar con el centro deportivo con diseños y ambientes juveniles acorde a las características de estos sectores de edad.

En todo proyecto es importante conocer la frecuencia o número de veces que las personas consideran normal para asistir a un centro de servicios deportivos, porque de esto dependerá la cantidad de personas, y la capacidad de instalación del proyecto. En este sentido el siguiente gráfico muestra el comportamiento total de las personas entrevistadas

¿Con qué frecuencia a la semana estaría dispuesto a asistir a un centro que oferte servicios deportivos en la ciudad de Quito?

**CUADRO 13:** Frecuencia de asistencia a un centro de servicios deportivos por semana

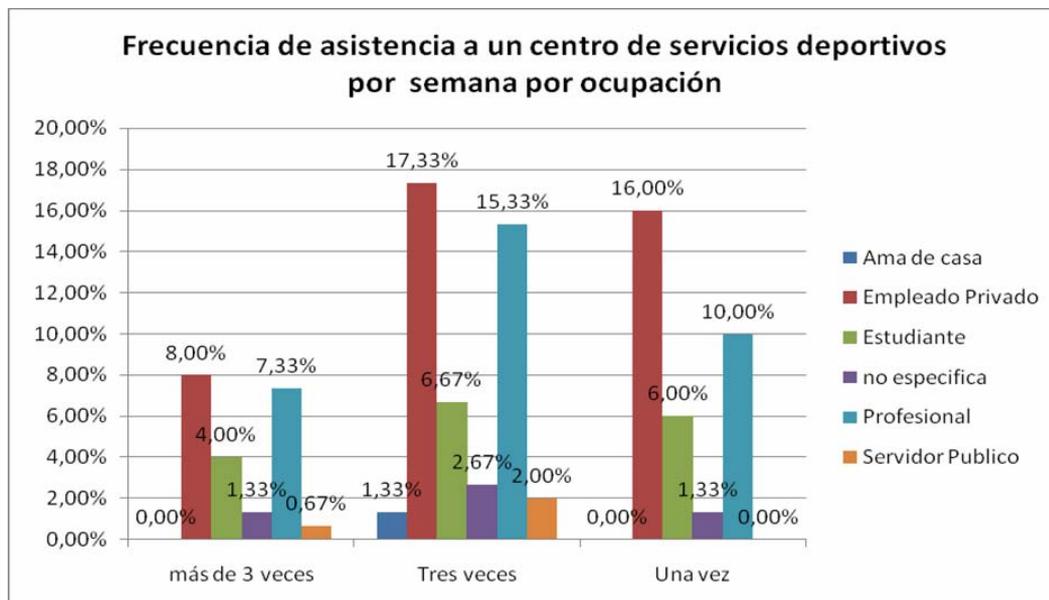


Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Como se puede observar el punto medio de asistencia al centro se ubica, con el 45,33% tres veces por semana y con el 33,33% una vez por semana en segundo lugar. Es importante tener en cuenta el resultado que se puede lograr en función de los objetivos de cada persona al momento de asistir al centro de servicios deportivos.

Analizando más en detalle, con los datos anteriores se puede observar en el siguiente gráfico, cual es la tendencia en la frecuencia de asistir a un centro según la ocupación de los encuestados.

**CUADRO 14:** Frecuencia de asistencia a un centro de servicios deportivos por semana por ocupación



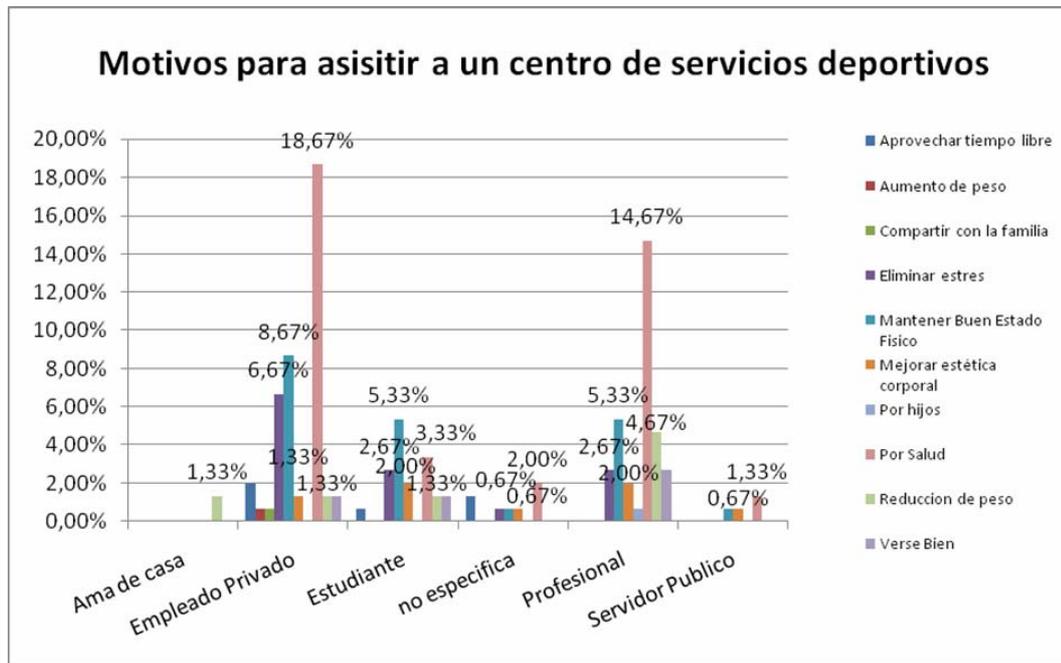
Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

De acuerdo al gráfico, la mayor parte de personas que están dispuestas a asistir tres veces por semana son los empleados privados, con 17,33% seguidos de los profesionales con 15,33%, estos datos tiene dos apreciaciones:

Se relaciona estrechamente con la capacidad de pago, es decir son grupos cuyos ingresos pueden permitir el pago de tres jornadas a la semana.

Tiene una vinculación directa al stress y deseo de mantener la salud para cumplir las funciones laborales en sus actividades diarias de manera eficiente. Esto se lo puede ratificar con el siguiente gráfico que representa los motivos por los que asistiría una persona a un centro de servicios deportivos por la ocupación que éste tiene.

**CUADRO 15:** Motivos para asistir a un centro de servicios deportivos



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Como se puede observar la principal motivación para asistir a un centro deportivo en este sector es por la salud; en segundo lugar para mantener un buen estado físico y en tercer lugar para eliminar stress. Siendo estos puntos importantes al considerar el momento de diseñar la oferta del servicio.

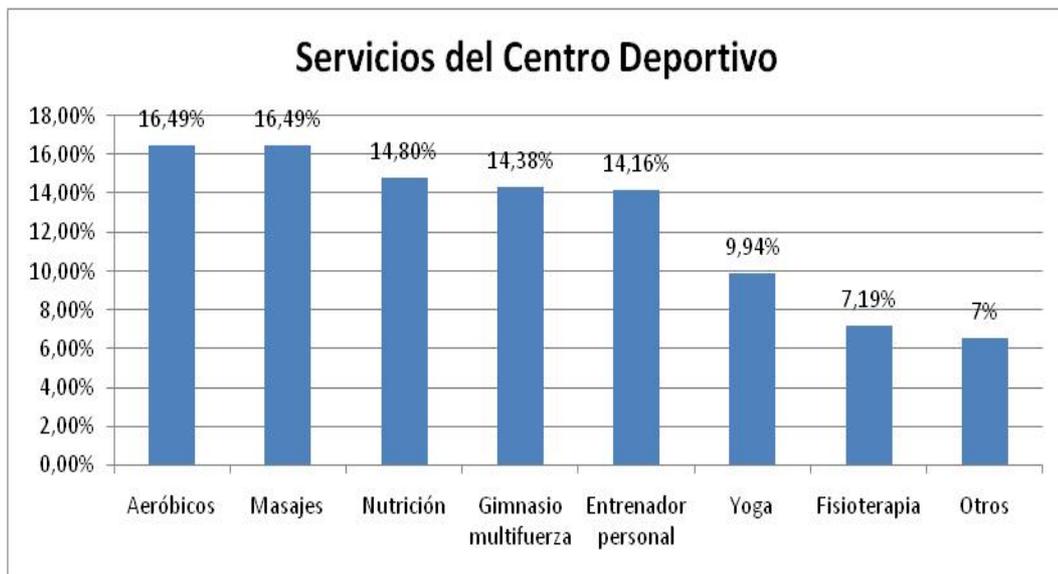
### 2.2.1.4.3 Objetivo Específico No. 3

Establecer la oferta de servicio del proyecto en base a los gustos y requerimientos del mercado meta seleccionado.

Según los datos recopilados en la investigación de mercado, los servicios de un centro de servicios deportivos, se resumen en los siguientes servicios principales:

¿Si existiese una oferta de servicios deportivos en la ciudad de Quito, que tipo de servicios le gustaría recibir en las instalaciones del centro deportivo?

**CUADRO 16:** Demanda de servicios del centro deportivo

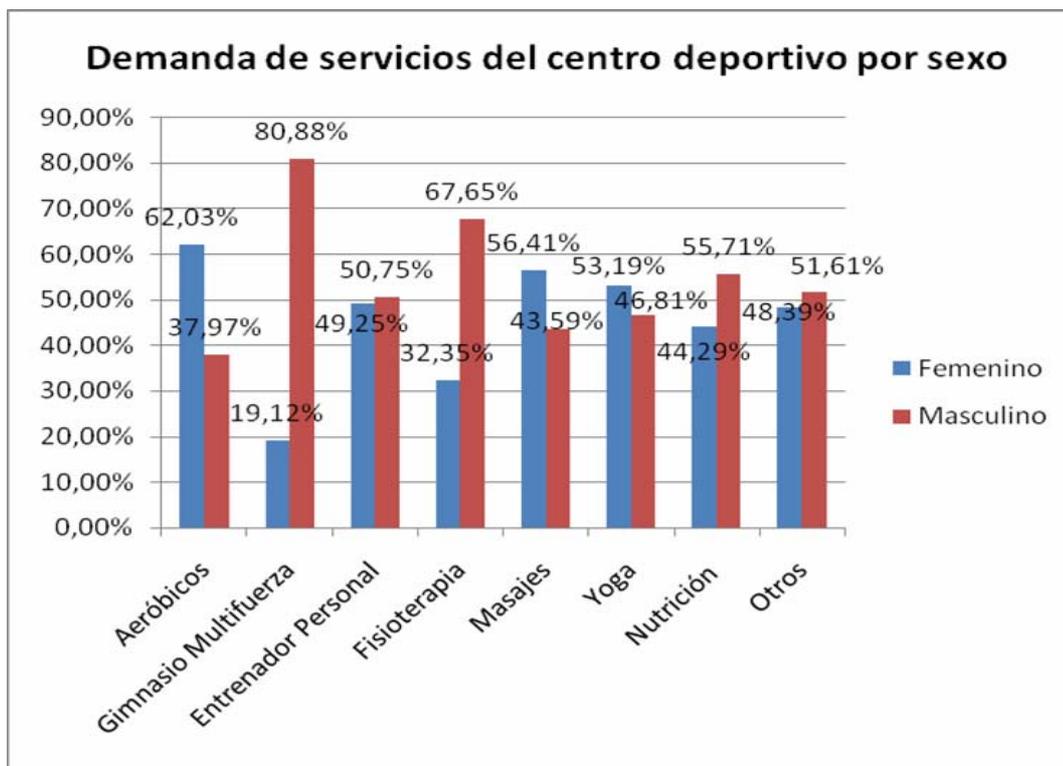


Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

De los datos obtenidos, los más importantes son aeróbicos y masajes con el 16,49% cada uno, seguido de nutrición con el 14,80% y actividades de gimnasio multifuerza con el 14,38%.

Como se puede observar a continuación esto cambia en especial por el género de los encuestados:

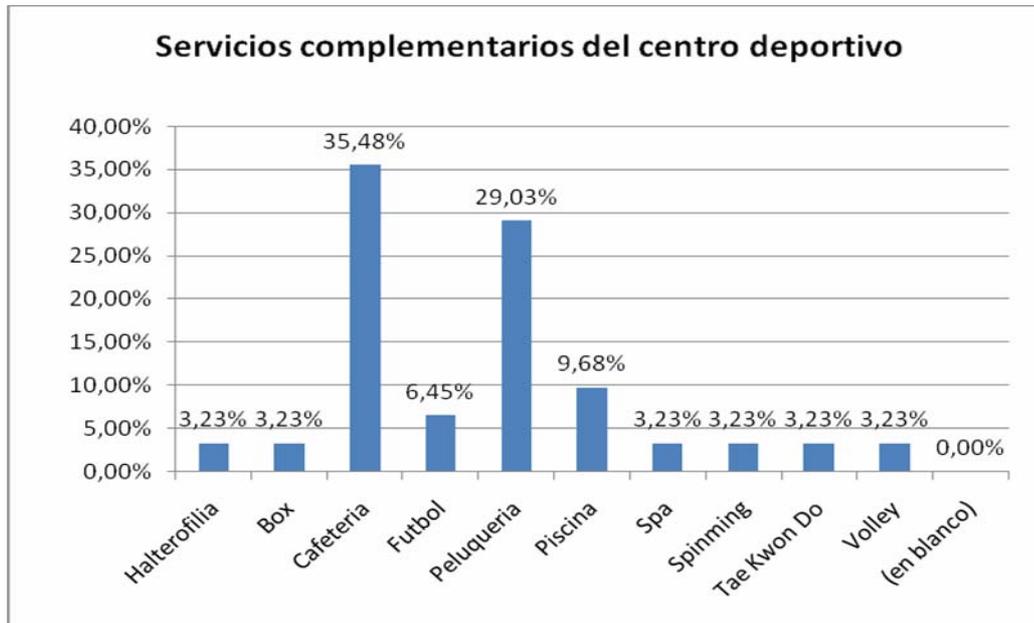
**CUADRO 17:** Demanda de servicios del centro deportivo por sexo



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Como se observa los gustos y preferencias varían entre hombres y mujeres, así los aeróbicos son mas pedidos por las mujeres (62,03%) casi el doble de lo que es solicitado por los hombres. Igualmente se confirma en el caso de gimnasio multifuerza, donde la tendencia se revierte, para los hombres en un 80,88% en casi cuatro veces el pedido de las mujeres. Como conclusión básica de estos datos se establece la necesidad de crear espacios exclusivos para mujeres y para hombres. Los servicios complementarios se detallan a continuación:

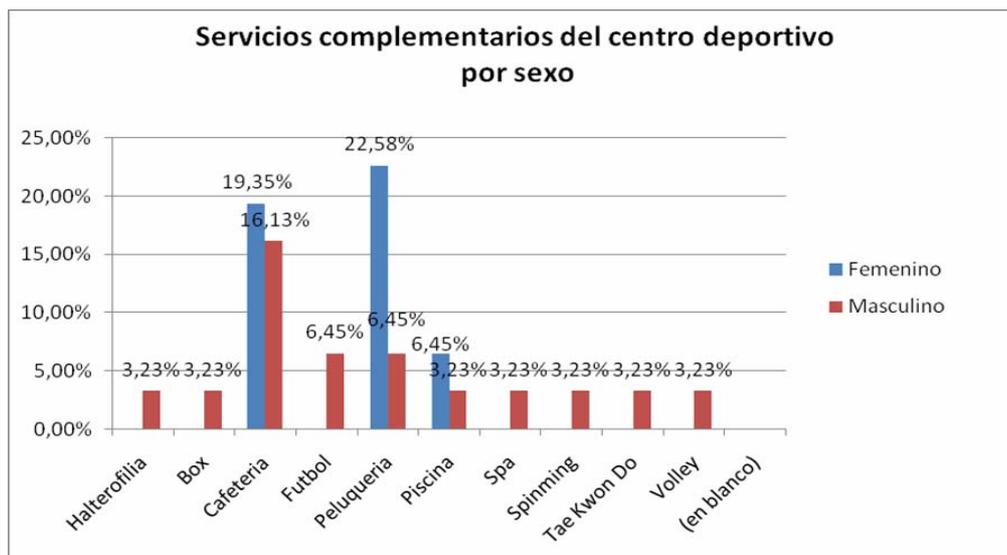
**CUADRO 18:** Servicios complementarios del centro deportivo



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Existe una gran variedad de servicios complementarios que el mercado está demandando, como son, con el 35,48% una cafetería y con el 29,03% una peluquería, del total de los encuestados.

**CUADRO 19:** Servicios complementarios del centro deportivo por sexo



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Como podemos observar, el servicio de cafetería y peluquería son los servicios más relevantes solicitados por los encuestados y con esta gráfica se puede determinar que estos pedidos caracterizan mayoritariamente al sector femenino del mercado.

#### **2.2.1.4.4 Objetivo Específico No. 4**

Obtener información relevante para el establecimiento de las estrategias de producto/servicios, precio, plaza y promoción.

Las gráficas anteriores han demostrado muchas de las características que el cliente busca en la oferta de un centro de servicios deportivos, a continuación se detallan algunas características necesarias para el establecimiento de precios y plaza.

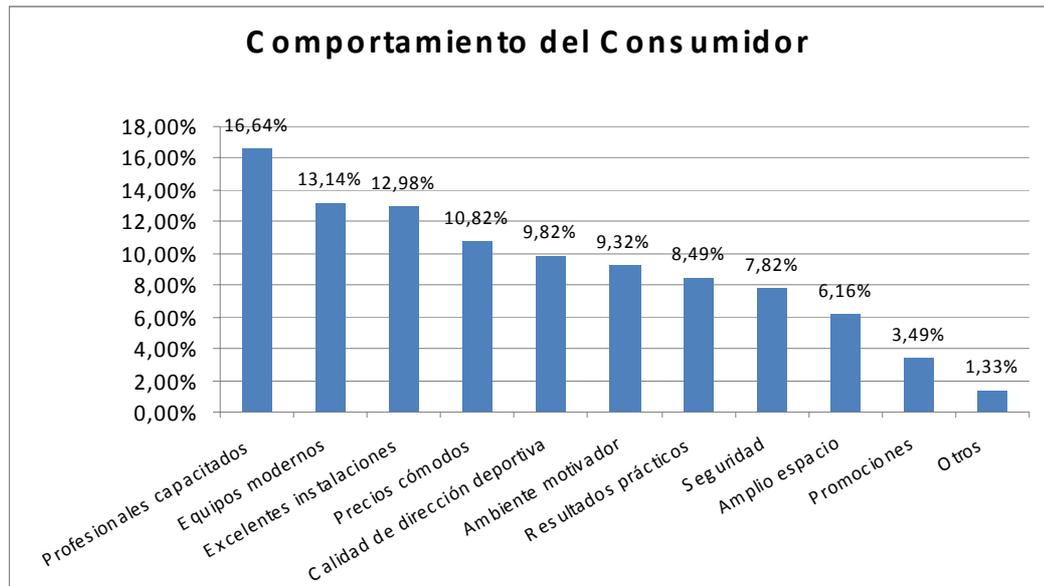
#### **RELACION PRECIO - VALOR**

En el mundo es indiscutible que los clientes buscan valor, y ese no necesariamente es el mejor precio. De ahí que es importante saber que es lo que el cliente en realidad valora al momento de adquirir un servicio como el que se está proponiendo en el presente proyecto y cuánto está dispuesto a pagar por este servicio.

La gráfica siguiente muestra que el precio no es la primera característica que el mercado busca en esta investigación:

¿Señale él o los atributos que usted considera importantes en el momento de elegir este tipo de servicios deportivos?

**CUADRO 20:** Variables de decisión para optar por un centro de servicios deportivos

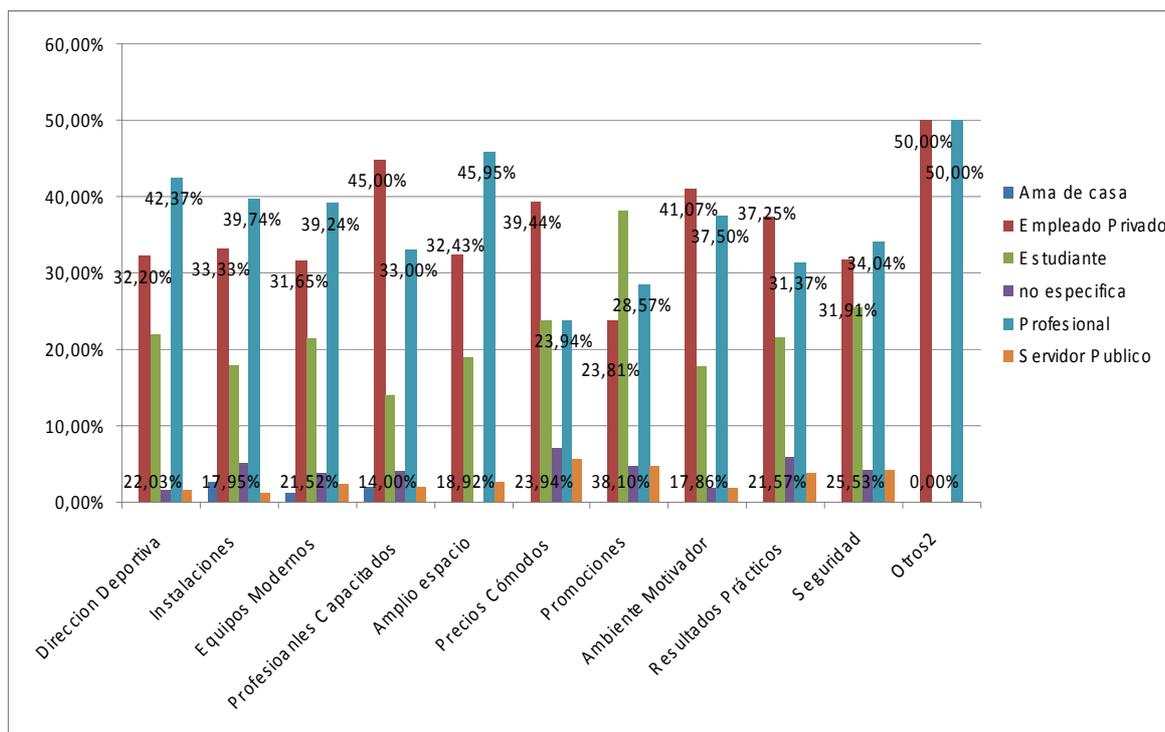


Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Como se observa las características de valor para el mercado que están sobre el precio son: la calidad del personal con 16,64%, y se podría unir con los equipos modernos y las instalaciones en un concepto de calidad de la infraestructura con 26,12%.

Estos datos pueden variar dependiendo de otras características del mercado, y eso se lo puede demostrar al cruzar esta información con la ocupación de las personas encuestadas.

**CUADRO 21:** Atributos de decisión para asistir a un centro de servicios deportivos por ocupación



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

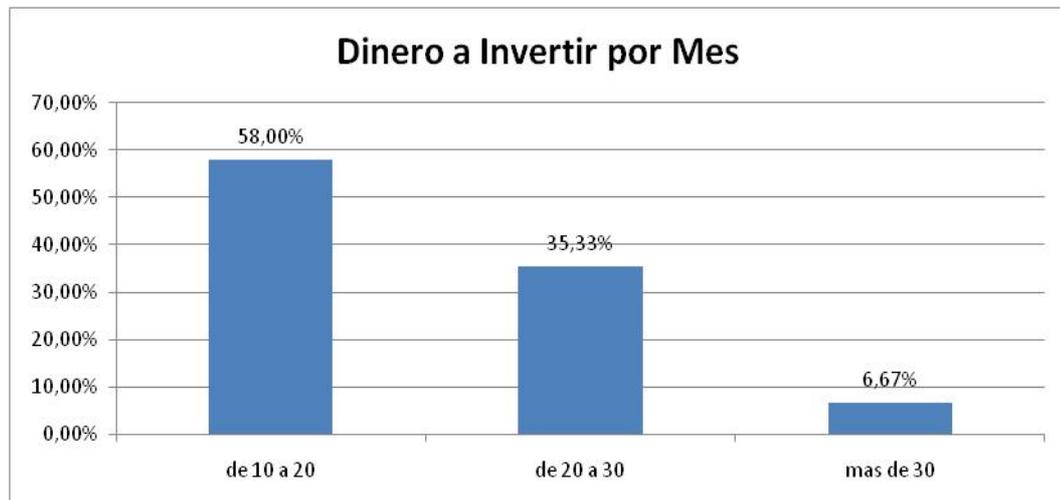
De acuerdo a los datos obtenidos, existe una mayor tendencia por parte de los profesionales encuestados a decidir el asistir a un centro de servicios deportivos, analizando ciertos atributos importantes de servicio como son: la dirección deportiva, las instalaciones, el ambiente y el espacio, resultados de calidad, entre otros.

Otra conclusión relevante del análisis de este gráfico es la importancia que le dan los estudiantes a las promociones 38,10%, y los profesionales al espacio 45,95%.

Un factor importante al momento de diseñar un proyecto es el precio, por lo tanto es indispensable conocer el nivel de precio que el mercado acepta para un determinado bien o servicio, sobre todo en los tiempos actuales en donde la competencia existente hace que el precio lo fije el mercado.

¿Qué cantidad de dinero estaría usted dispuesto a invertir cada mes, por recibir servicios deportivos de calidad?

**CUADRO 22:** Dinero a invertir por mes en un centro de servicios deportivos

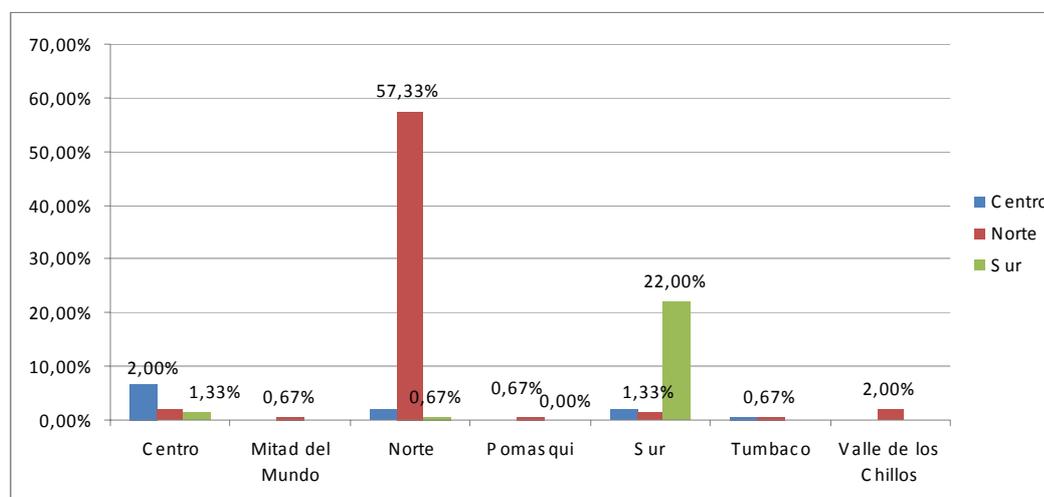


Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

El 58,00% (87 personas) invertirían de 10 a 20 dólares por mes en el centro de servicios deportivos; el 35,33% (53 personas) de 20 a 30 dólares y el 6,67% (10 personas) más de 30 dólares por mes.

El mayor porcentaje del mercado 58,00%, fija de 10 a 20 dólares como precio aceptable por los servicios del centro deportivo al mes.

**CUADRO 23:** Relación de sector donde vive con ubicación del centro de servicios deportivos



Fuente: Análisis del Proyecto

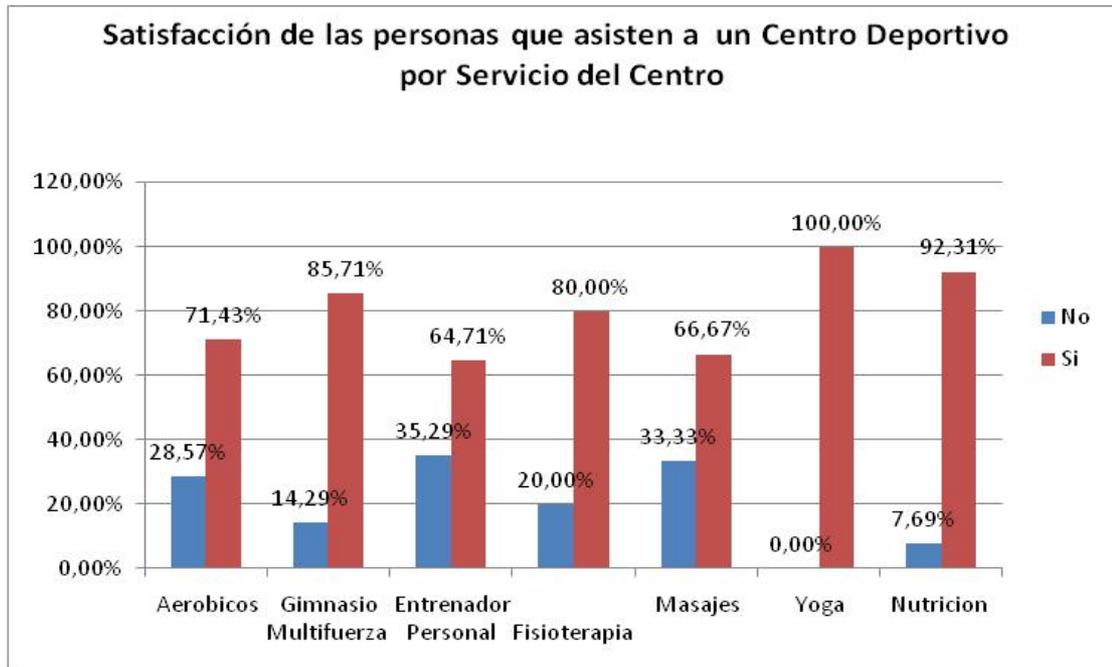
Elaborado por: El autor

En cuanto a la localización del centro de servicios deportivos, existe una estrecha relación entre el sector donde vive el cliente y el sector donde quisiera que esté ubicado el centro deportivo, tal como se detalla en el gráfico donde se presenta esta tendencia.

#### 2.2.1.4.5 Objetivo Específico No. 5

Obtener información de la competencia y sus fortalezas y debilidades.

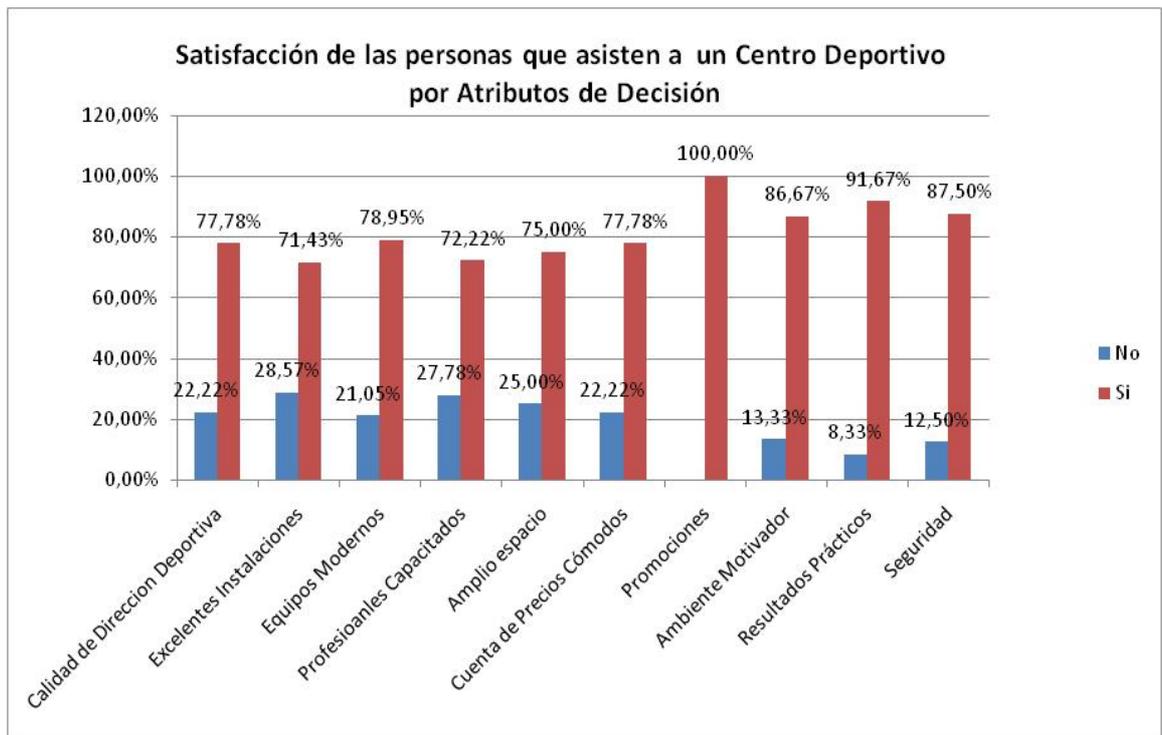
**CUADRO 24:** Grado de satisfacción o no de las personas que asisten a un centro de servicios deportivos



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

De este gráfico se puede concluir que las fortalezas de los centros de servicios deportivos a los que si asisten los encuestados y en qué están satisfechos, podemos decir que el servicio de yoga el 100%, nutrición con un 92,31% y el servicio del Gimnasio el 85,71%. Mientras que las principales debilidades están en masajes con un 33,33%, entrenador personal con un 35,29% y aeróbicos con el 28,57%.

**CUADRO 25:** Satisfacción de las personas que asisten a un centro de servicios deportivos por atributos de decisión



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

En este gráfico se muestra las características principales de quienes asisten a un centro de servicios deportivos y su nivel de satisfacción, se puede decir que las mejores cualidades que pueden coincidir entre lo que un cliente busca y lo que recibe del centro son promociones 100% y resultados prácticos 91,67%. Mientras que los factores en los que los clientes se sienten insatisfechos son la falta de excelentes instalaciones con un 28,57% y de profesionales capacitados con el 27,78%.

## **2.2.2 DETERMINACIÓN CUANTITATIVA DE LA DEMANDA**

“La demanda está definida como el conjunto de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precios, manteniéndose constantes el resto de las variables. Se mide por el consumo”<sup>20</sup>.

### **2.2.2.1 CLASIFICACIÓN**

Tomando en cuenta la clasificación de la demanda por medio de la elasticidad, se tiene que “la elasticidad refleja la relación entre las variaciones de precio de un producto o servicio y el efecto que tienen éstas en la demanda de mismo”<sup>21</sup>

Para aquello, se toma en cuenta que:

- Cuando la reducción del precio hace que la demanda aumente en una forma enorme se dice que es una demanda elástica.
- Cuando la reducción del precio hace que la demanda baje en proporciones iguales, se llama elasticidad proporcional.
- Cuando la reducción del precio hace que la demanda aumente, en forma y de manera casi imperceptible, se llama demanda inelástica.

Por las características del comportamiento del consumidor descrito con anterioridad, en la que el precio no constituye el principal factor de decisión del mercado, sino que existen otros factores mas importantes que el precio, y que influyen directamente en la demanda de los servicios que ofrece el centro deportivo, y tomando los conceptos anteriores, se puede afirmar que los servicios del presente proyecto, tiene demanda inelástica, pues si baja el precio de los servicios el aumento en la demanda sería mínimo.

---

<sup>20</sup> CALDAS M., “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Pág. 80

<sup>21</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad\\_%28econom%C3%ADa%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_%28econom%C3%ADa%29)

## 2.2.2.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA DEL PROYECTO

Entre los factores principales que afectan a la demanda y que se considera importante analizarlos para el presente proyecto son:

### a) Tamaño y crecimiento de la Población

**TABLA 10:** Proyección de la población del Distrito Metropolitano de Quito por quinquenios hasta el año 2025

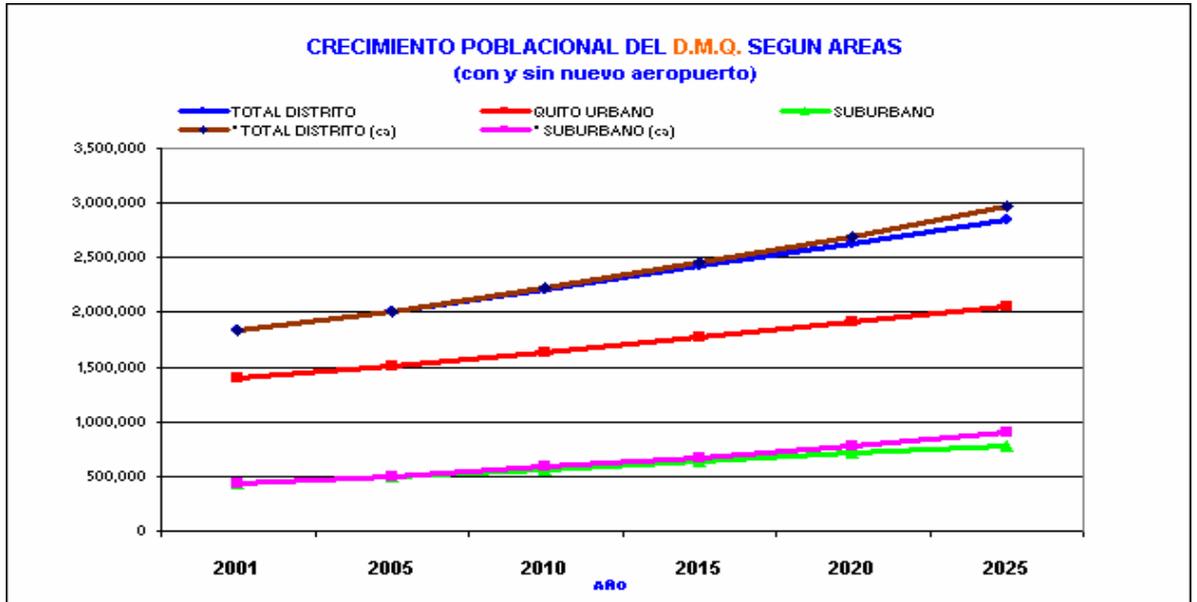
AREA	Población Censo		Tasa de crecimiento demográfico %	Incremento %	Proyección Año y Tasa de Crecimiento (tc)									
	1990	2001			2005	tc	2010	tc	2015	tc	2020	tc	2025	tc
TOTAL DISTRITO	1.388.500,00	1.842.201,00	2,6	33	2.007.767,00	2,2	2.215.820,00	2,0	2.424.527,00	2,0	2.633.748,00	1,7	2.843.418,00	1,5
QUITO URBANO	1.105.526,00	1.397.698,00	2,2	26	1.504.991,00	1,9	1.640.478,00	1,7	1.777.976,00	1,7	1.917.995,00	1,5	2.060.904,00	1,4
DISPERSO URBANO	24.535,00	13.897,00	-5,0	-43	10.612,00	-6,5	7.603,00	-6,5	5.246,00	-6,5	3.404,00	-8,3	2.011,00	-10,0
SUBURBANO	258.439,00	430.606,00	4,8	67	492.163,00	3,4	567.740,00	2,9	641.305,00	2,9	712.349,00	2,1	780.504,00	1,8

Fuente: [http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion\\_zonal.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm)

Elaborado por: El autor

En el área del sector urbano del Distrito Metropolitano de Quito, según las proyecciones de su Municipio, crecerá en el quinquenio 2005 – 2010 a una tasa promedio de 1,73896%, considerando que llegará al 2010 a ser una población total de 1.640.478 habitantes.

**CUADRO 26:** Crecimiento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito según áreas



Fuente: [http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion\\_zonal.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm)  
 Elaborado por: El autor

En síntesis, el tamaño y crecimiento de la población afectan a la demanda del presente proyecto debido a que se relaciona directamente con su crecimiento, porque mientras más personas existan en la ciudad, la posibilidad de aumentar los clientes es más alta.

## b) Hábitos de Consumo

Es indudable que en la actualidad existe una preocupación cada vez más intensa en la sociedad, hacia su salud, su bienestar y su apariencia, esto lo demuestra las motivaciones por las que una persona asistiría a un centro de servicios deportivos.

**TABLA 11:** Motivos para asistir a un centro de servicios deportivos

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Salud	60	40,00%	40,00%
Buen estado físico	31	20,67%	60,67%
Eliminar el estrés	19	12,67%	73,33%
Reduccion de peso	13	8,67%	82,00%
Mejorar estética corporal	10	6,67%	88,67%
Verse Bien	8	5,33%	94,00%
Aprovechar Tiempo libre	6	4,00%	98,00%
Por hijos	1	0,67%	98,67%
Aumento de peso	1	0,67%	99,33%
Compartir con la familia	1	0,67%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Los hábitos de consumo afectan a la demanda de acuerdo a los cambios en los que los potenciales clientes pueden incurrir, por ejemplo: expertos opinan que, la gente debería hacer al menos 30 minutos de ejercicio moderado cinco veces a la semana o 20 minutos de ejercicio vigoroso como el jogging tres días a la semana.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) a dicho que 30 minutos diarios de una rutina suave podrían ser suficientes para mantener un mínimo nivel de estado físico. Los especialistas enfatizan que los adultos necesitan aumentar sus actividades rutinarias como caminatas casuales y labores en la casa, y combinarlas con un ejercicio bien estructurado.

Lo más aconsejable es realizar caminatas vigorosas y un moderado ejercicio aeróbico, más dos sesiones semanales de entrenamiento con pesas, con el fin de mantener o incrementar la fuerza muscular y la resistencia física.

Las personas pueden hacer sesiones cortas de ejercicio que al ser sumadas alcancen la meta semanal, pero deben durar al menos diez minutos cada una. Ellos dicen que un ejercicio más fuerte puede traer

mejores y mayores resultados, pero que hacerlo excesivamente puede ser dañino para el cuerpo. En efecto, los científicos del deporte indican que algunas personas, incluidas las embarazadas y los mayores de 65 años, deben hacer un poco menos de ejercicio y modificar el tipo de actividades que realizan<sup>22</sup>

Esto significa que la demanda para el presente proyecto puede crecer de manera significativa por la alta tendencia de la sociedad hacia estas recomendaciones. También existe el alto crecimiento del mercado light a nivel mundial, y la cada vez mayor preocupación de las personas hacia su salud, y estos constituyen, factores de diferenciación que el presente proyecto adoptará en su implementación.

### **c) Gustos y preferencias**

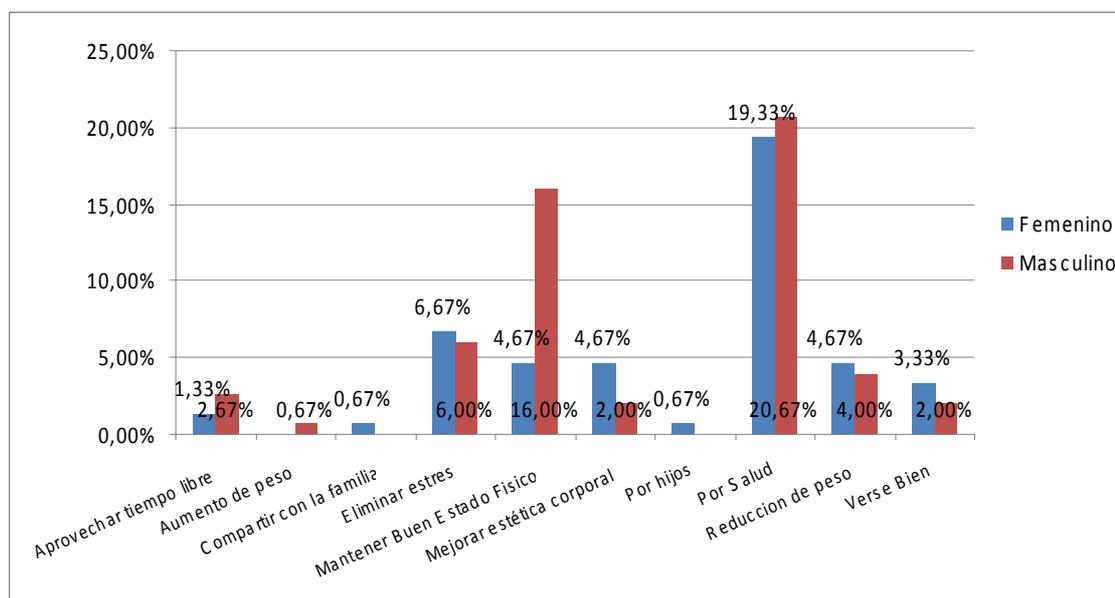
Los gustos y preferencias afectan a la demanda debido a que son cambiantes, los clientes muchas veces buscan probar diferentes experiencias, muchas veces novedosas o simplemente una mezcla de los servicios ya existentes. El identificar a tiempo estos fenómenos del mercado permite aprovechar de mejor forma la demanda de este.

No existen datos o análisis formales que identifiquen con claridad cuáles son los gustos y preferencias de la sociedad en cuanto a centro de servicios deportivos, sin embargo la investigación de mercado desarrollada, refleja algunas conclusiones importantes.

---

<sup>22</sup> <http://www.eluniverso.com/2007/09/02/0217/1039/noticia.aspx>

**CUADRO 27:** Motivos principales para asistir a un centro de servicios deportivos por sexo



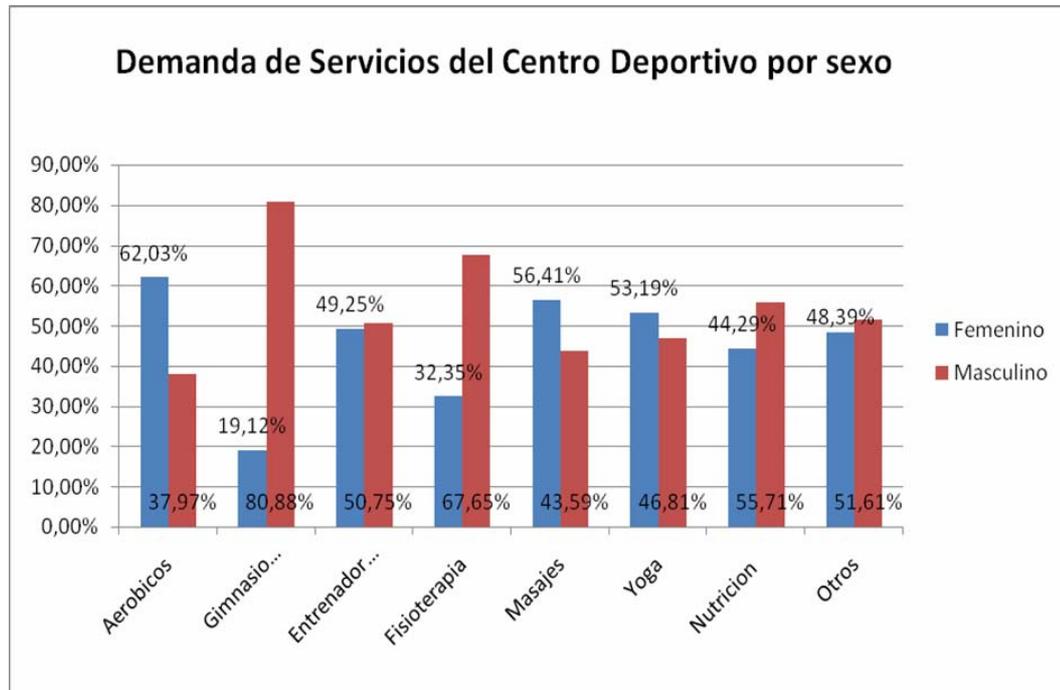
Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Al analizar los motivos que inducen a las personas a asistir a un centro de servicios deportivos por sexo, se puede determinar que existe una tendencia de las mujeres por mejorar su salud del 19,33%, eliminar el estrés con un 6,67%, para reducir el peso y mejorar su estética personal con 4,67% cada una.

Por otro lado, una tendencia mayor de hombres con el 20,67% en relación a las mujeres consideran el asistir a un centro por salud, el 6,00% para eliminar el estrés, por reducción de peso el 4,00% y por estética personal el 2,00%.

Por otro lado, lo hombres se preocupan más por su estado físico con un 16,00% frente al 4,67% de las mujeres.

**CUADRO 28:** Demanda de servicios del centro deportivo por sexo



Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El autor

En lo que respecta a la demanda de servicios por sexo, los gustos y preferencias inciden a que en un centro de servicios deportivos los intereses y servicios de este, difieran entre uno y otro. Por ejemplo, los servicios más demandados por las mujeres son aeróbicos, masajes y yoga, mientras que los hombres demandan el uso del gimnasio multifuerza y canchas deportivas.

En este sentido es muy importante considerar que los gustos y preferencias del cliente, como en todo mercado, son cambiantes, por lo que será necesario contar con un eficiente sistema de información de mercados a fin de estar en la vanguardia en el servicio.

#### **d) Nivel de precio e ingresos**

Con relación a los niveles de ingresos de los potenciales consumidores según estadísticas y registros del Municipio del Distrito Metropolitano de

Quito, las personas no pobres, en la zona urbana ascienden al 46,4% de la población<sup>23</sup>. Es necesario indicar que en el concepto no pobres están todas las personas que tienen un ingreso superior al de la canasta básica por lo que se establece que satisface todas sus necesidades primarias de vida en condiciones aceptables.

Analizando más profundamente las zonas o parroquias escogidas para el desarrollo del proyecto, como la Mariscal Sucre, Ñaquito, Jipijapa, Kennedy, entre otras; el porcentaje de no pobres es de 92,9%, 76,9%, 57,8% y 71,6% respectivamente, lo que en gran medida asegura la capacidad de pago de la población de estas zonas.

Con relación al rango de precios, el siguiente cuadro muestra el porcentaje de la población y la cantidad de dinero que está dispuesta a pagar por asistir a un centro de servicios deportivos.

**TABLA 12:** Dinero a invertir por mes

<b>DINERO A INVERTIR (Usd. por mes)</b>	
De 10 a 20 Usd.	58,00%
De 20 a 30 Usd.	35,33%
Más de 30 Usd.	6,67%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

En conclusión, el servicio estará orientado a personas con ingresos estables (58,00%), quienes están dispuestas a pagar de \$10 hasta \$20 al mes por el servicio recibido, con lo cual se espera tener un nivel razonable de rentabilidad.

<sup>23</sup> <http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/pobreza.htm>

El precio afectará a la demanda en la medida que los clientes prefieran un menor precio, pero como se observó en párrafos anteriores, el mercado busca otras características en este tipo de servicio. Eso no significa que el cliente no busque una buena relación calidad – precio, que es en definitiva lo que el consumidor desea. Por otro lado los ingresos de los potenciales clientes son importantes para la demanda, ya que esto les permite pagar el servicio que el presente proyecto ofrece.

### **2.2.2.3 MERCADO POTENCIAL ACTUAL DEL SERVICIO**

El mercado potencial, “es la cantidad máxima que de un producto o servicio puede venderse durante un período dado de tiempo en un mercado y en unas condiciones determinadas. También suele denominarse a este concepto potencial del mercado”<sup>24</sup>.

El potencial del mercado depende en la mayoría de los casos de la situación económica del país, así como el conjunto de acciones comerciales que las empresas productoras y vendedoras de un determinado bien o servicio puedan realizar.

El mercado potencial actual del servicio de centro deportivo, constituye el mismo tamaño del segmento de mercado que se calculó en el punto 2.2.1.1., esto debido a que en su cálculo se consideró, la población de la ciudad de Quito, del área urbana, que potencialmente tiene capacidad de pago y ha mostrado su interés de asistir a un centro de servicios deportivos. Además se está utilizando los criterios de comportamiento y preferencias del mercado potencial en esta área de servicios.

---

<sup>24</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>

**TABLA 13:** Mercado potencial actual del proyecto

AÑO	POBLACION URBANA EN PARROQUIAS DE INFLUENCIA	% No pobres	Interés en un Centro Deportivo	Necesidad de Mejorar Salud, Autoestima, etc.	Personas que no priorizan el precio	Personas 20 - 65 años	DEMANDA POTENCIAL
		<b>46,40%</b>	<b>96,67%</b>	<b>49,33%</b>	<b>89,19%</b>	<b>55,30%</b>	
2005	271.268	125.868	121.677	60.023	53.535	29.605	29.605
2006	275.985	128.057	123.793	61.067	54.466	30.120	30.120
2007	280.785	130.284	125.946	62.129	55.413	30.643	30.643
<b>2008</b>	285.667	132.550	128.136	63.209	56.376	31.176	<b>31.176</b>

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El autor

Por lo tanto, de acuerdo a la tabla anterior, se puede determinar la demanda actual del servicio para el centro deportivo en 31.176 personas en el 2008.

### 2.2.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Tomando como base los datos históricos y las proyecciones hacia el 2015 de la población urbana del Distrito Metropolitano de Quito en las parroquias de influencia del proyecto, se ha desarrollado una proyección estimada del tamaño del mercado y demanda potencial hasta el año 2015, mediante la utilización del “método de tendencia lineal” desarrollado con el software Microsoft Excel, la misma que se presenta en la siguiente tabla:

**TABLA 14:** Proyección del mercado potencial del proyecto

AÑO	POBLACION URBANA EN ZONAS DE INFLUENCIA	% No pobres <b>46,40%</b>	Interés en un Centro Deportivo <b>96,67%</b>	Necesidad de Mejorar Salud, Autoestima, etc. <b>49,33%</b>	Personas que no priorizan el precio <b>89,19%</b>	Personas 20 - 65 años <b>55,30%</b>	DEMANDA POTENCIAL
2005	271.268	125.868	121.677	60.023	53.535	29.605	29.605
2006	275.985	128.057	123.793	61.067	54.466	30.120	30.120
2007	280.785	130.284	125.946	62.129	55.413	30.643	30.643
<b>2008</b>	285.667	132.550	128.136	63.209	56.376	31.176	<b>31.176</b>
2009	290.635	134.855	130.364	64.309	57.357	31.718	31.718
2010	295.689	137.200	132.631	65.427	58.354	32.270	32.270
2011	300.487	139.426	134.783	66.489	59.301	32.794	32.794
2012	305.364	141.689	136.971	67.568	60.264	33.326	33.326
2013	310.319	143.988	139.193	68.664	61.241	33.867	33.867
2014	315.355	146.325	141.452	69.778	62.235	34.416	34.416
<b>2015</b>	320.472	148.699	143.748	70.911	63.245	34.975	<b>34.975</b>

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El autor

De acuerdo a los cálculos realizados en función de los datos obtenidos, se puede ver que el comportamiento de la demanda para los próximos siete años en el segmento de mercado meta es alentador, ya que denota una tasa de crecimiento, sin olvidar la posibilidad de crecimiento en otros segmentos de mercados significativos que nos parte del análisis y estudio en el presente proyecto.

#### **2.2.4 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA**

El concepto de demanda insatisfecha nace cuando en un determinado mercado de bienes y servicios, la demanda potencial de estos es superior a lo que se está ofreciendo por parte de los productores o prestadores de bienes y servicios. Sin embargo esto en la realidad es muy subjetivo, especialmente porque parte del supuesto de que una persona interesada en un bien o servicio asiste a adquirirlo y no lo encuentra en el mercado, lo cual se puede aplicar en los productos de primera necesidad, lo cual no forma parte del presente estudio.

Para el caso específico del proyecto, no se puede decir que una persona que desea ir a un centro deportivo, no encuentra uno disponible o que todos están en su máxima capacidad, por lo que se estima conveniente hablar de demanda del proyecto más que de demanda insatisfecha.

Con la información obtenida se procede a realizar el balance demanda-oferta, es decir, la determinación de la demanda potencial del proyecto, que consiste en la diferencia entre la demanda y la oferta potenciales, de acuerdo a la siguiente fórmula:

**ECUACIÓN 4:** Demanda del Proyecto

$\text{Demanda del Proyecto} = \text{Demanda Potencial} - \text{Oferta Potencial}$
------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: El autor

Si esta diferencia resulta negativa, entonces se considera que el mercado tiende a ser desfavorable. Si resulta positiva, se considera que el mercado del producto o servicio puede ser favorable, y entonces se procede a determinar la demanda objetivo del proyecto. La misma que se detalla en el siguiente cuadro:

**TABLA 15:** Determinación de la demanda del proyecto

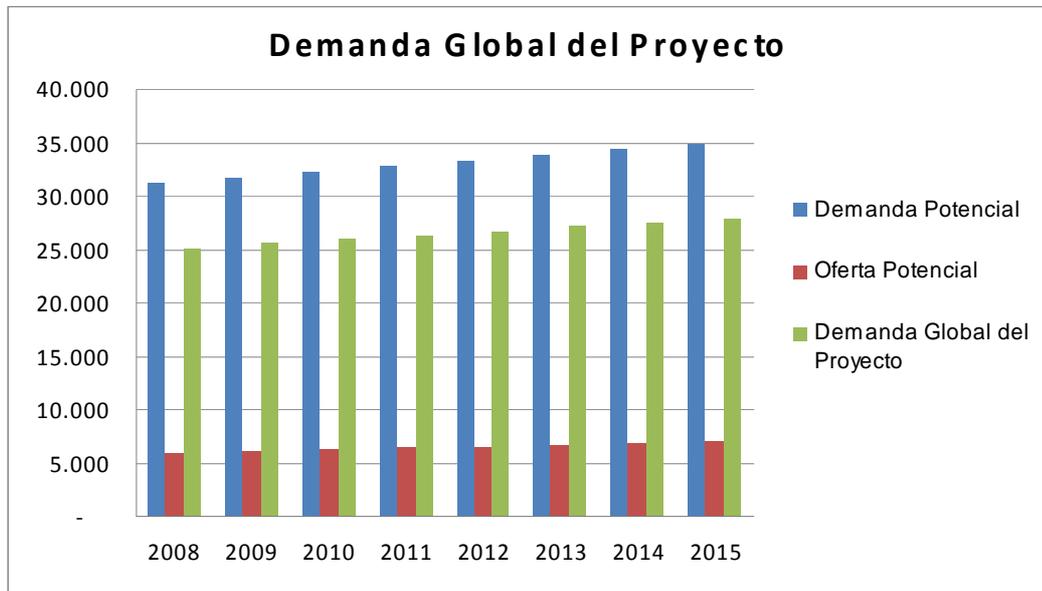
<b>AÑO</b>	<b>Demanda Potencial</b>	<b>Oferta Potencial</b>	<b>Demanda Global del Proyecto</b>
<b>2008</b>	31.176	6.026 <sup>25</sup>	<b>25.150</b>
2009	31.718	6.159	25.559
2010	32.270	6.294	25.975
2011	32.794	6.433	26.361
2012	33.326	6.574	26.751
2013	33.867	6.719	27.147
2014	34.416	6.867	27.549
2015	34.975	7.018	27.957

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El autor

<sup>25</sup> Valor obtenido en el estudio de mercado, al tabular la pregunta 1, se establece que el 19,33% de los encuestados son clientes que actualmente asisten a un centro de servicios deportivos, considerando un mercado total actual de 31.176.

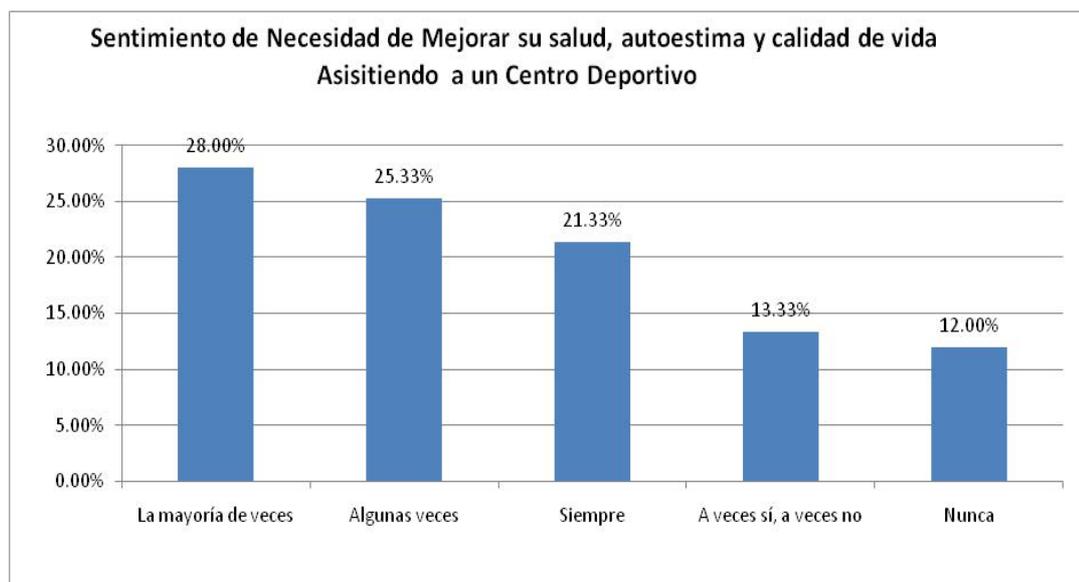
**CUADRO 29:** Demanda global del proyecto



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

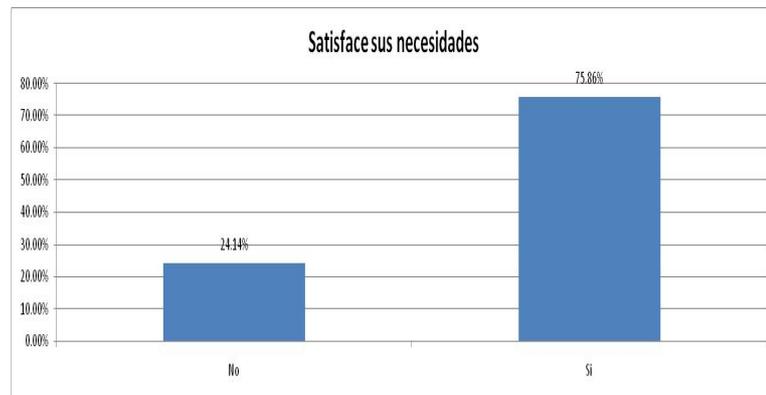
Tomando en cuenta la tabla anterior, al margen de la cantidad de clientes potenciales que existen de diferencia entre oferta y demanda, se puede determinar que el proyecto tiene un alto potencial de ser rentable. Esto ratifica la investigación en donde el 74,66% sienten necesidad la mayoría de veces, algunas o siempre de asistir a un centro deportivo.

**CUADRO 30:** Necesidad de mejorar la salud y calidad de vida



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

**CUADRO 31:** Grado de satisfacción de las necesidades de quién asiste a un centro de servicios deportivos



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

A esto se podría sumar el porcentaje de personas de las que asisten a un centro deportivo y que manifiestan estar insatisfechas con el servicio que reciben. Clientes que podrían ser captados por la oferta de este proyecto, que se basa en un centrado enfoque al cliente.

## 2.3 ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA OFERTA

El término oferta se puede definir como “el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios”<sup>26</sup>. Obviamente, el comportamiento de los oferentes es distinto al de los compradores, ya que a mayor incremento en el precio, mayor será la cantidad ofrecida.

### 2.3.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFERTAR

“La base para la existencia de cualquier organización está en el producto o servicio que proporciona a la sociedad. Por ello, una de las decisiones críticas de los directivos es la selección, definición y diseño de los productos/ servicios.

<sup>26</sup> SAPAG CHAIN, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Pág. 68

El objetivo de una estrategia de producto es satisfacer las necesidades del mercado con una ventaja competitiva<sup>27</sup>.

Una vez que se ha identificado el servicio y se ha definido el mercado, es necesario especificar la estrategia que seguiremos en dicho mercado. Se trata principalmente de definir, con la máxima precisión posible, la característica de posicionamiento que tendrá el servicio y los objetivos que se pretenden alcanzar. En el diseño de esta estrategia se deberá tener muy en cuenta que tipo de necesidad trataremos de satisfacer. La estrategia de servicio se encuentra definida de la siguiente forma:

#### **Servicios Deportivos:**

- Gimnasio
- Aeróbicos
- Nutrición
- Entrenador Personal
- Fisioterapia y Rehabilitación
- Deportes

### **2.3.2 DETERMINACIÓN CUANTITATIVA DE LA OFERTA**

Al igual que en la demanda, existen algunos factores que pueden producir cambios en la oferta, a continuación se detalla los que se precisan importantes para el presente proyecto:

#### **2.3.2.1 NÚMERO Y CAPACIDAD DE SERVICIO DE LOS COMPETIDORES**

“Es fundamental conocer la competencia; no sirve que exista una gran demanda insatisfecha o potencial para el producto, si no hay posibilidades de asegurarse una parte de la misma.”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> FERRELL y HARTLINE M. “Estrategia de Marketing”, Pág. 190

Como se estableció anteriormente, no existen entidades ni datos tanto en los registros de patentes municipales, como en el servicio de rentas internas, que permita establecer el número real de centros deportivos en la ciudad de Quito, peor aún en la zona de influencia del presente proyecto.

La oferta se va a ver afectada en la medida que cada vez existen mayores centros deportivos ubicados en los barrios, cerca de las residencias de las personas, sin embargo un limitante es la capacidad de las instalaciones (infraestructura) que estos centros tienen en los barrios.

Basados en una observación y visita rápida, a los centros deportivos mencionados, se obtuvieron los siguientes datos:

- El dato promedio de asistencia de un buen gimnasio es de aproximadamente 230 personas diarias.
- La mayor cantidad de gente va en la mañana, en un horario comprendido entre las 07h30 hasta las 10h00 y por la tarde desde las 17h00 hasta las 20h30.

### **2.3.2.2 CAPACIDAD DE INVERSIÓN FIJA**

El conocimiento de la capacidad instalada y ocupada de los oferentes actuales permite presuponer el grado de facilidad que los productores tienen para incrementar su oferta a corto plazo, situación en la cual tendrán ventajas comparativas frente a un nuevo oferente. De los centros deportivos analizados se concluye que la mayoría trabaja a un uso de capacidad instalada equivalente al 100% en las horas de mayor afluencia de usuarios, y a una capacidad en uso del 30% en las horas de menor afluencia.

---

<sup>28</sup> <http://www.fao.org/docrep/field/003/AB480S/AB480S05.htm>

### 2.3.2.3 INCURSIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES

Tomando en cuenta que el mercado de centros deportivos es de competencia perfecta, y que no existen barreras de entrada ni de salida de competidores al mercado, queda claro que cualquier empresario puede ingresar a competir con servicios similares, sin embargo hay que tomar en cuenta que el éxito del proyecto radica en la diferenciación basado especialmente en el servicio.

### 2.3.2.4 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA

Dentro de un proyecto de factibilidad es importante, al igual que en la demanda, conocer como se ha estado comportando la oferta, especialmente para identificar si el mercado de servicios deportivos está en crecimiento, o es un negocio que se está estancando. Para ello se analiza los siguientes puntos:

#### 2.3.2.4.1 Oferta Actual

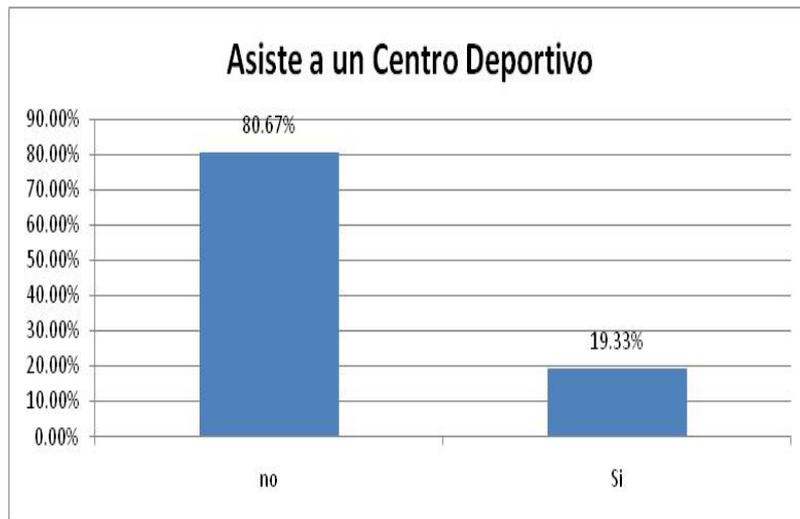
Debido a la inexistencia de datos relativos a estos negocios, y a la naturaleza del estudio que se realizó (observación directa) no se puede tener datos históricos exactos del comportamiento de la oferta, Sin embargo, con base al estudio de mercado realizado en donde se establece la pregunta de si ¿Asiste a un centro deportivo?, se tienen los siguientes datos:

**TABLA 16:** Porcentaje de asistencia a un centro de servicios deportivos

	<b>PORCENTAJE</b>
No	80.67%
Si	19.33%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

**CUADRO 32:** Porcentaje de asistencia a un centro de servicios deportivos



Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

Utilizando la inferencia estadística que consiste en utilizar los datos de la muestra para hacer análisis del comportamiento del universo, y con los datos del estudio de mercado se puede concluir:

- En la Tabla 13 “Mercado Potencial Actual del Proyecto” se establece que existen alrededor de 31.176 clientes potenciales para el proyecto en el año 2008. De esto, según datos de la encuesta demostrados en el gráfico anterior, se podría inferir que el 19,33% asiste a un centro deportivo, esto es 6.026 personas.
- Si se toman los datos de la observación realizada, en los ocho centros deportivos, el promedio de 230 clientes cada uno, entre los ocho suman 1.840 personas.

Con este análisis para efectos de este proyecto se va a utilizar el dato de la inferencia estadística, que establece la oferta actual de centros deportivos asciende a 6.026 usuarios.

Para calcular la oferta actual se consideraron los clientes atendidos tanto en las horas pico como en las no pico.

**Horas pico:**

- De 7:30 a 10:00
- De 17:30 a 20:30

**Horas no pico:**

- De 10:00 a 17:00

### 2.3.3 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Considerando el comportamiento actual de la oferta, se ha realizado una proyección de la tendencia esperada de la misma hasta el año 2015, en base al método de coeficiente de crecimiento. Dicho coeficiente será el PIB, el mismo que se encuentra actualmente en 2,20%<sup>29</sup>, cuya aplicación se puede visualizar en la siguiente tabla:

**TABLA 17:** Proyección de la oferta del proyecto

<b>AÑO</b>	<b>TASA CRECIMIENTO PROMEDIO PIB (Próximos años)</b>	<b>OFERTA ESTIMADA</b>
2008		6.026
2009	2,20%	6.159
2010	2,20%	6.294
2011	2,20%	6.433
2012	2,20%	6.574
2013	2,20%	6.719
2014	2,20%	6.867
2015	2,20%	7.018

Fuente: Análisis del Proyecto  
Elaborado por: El autor

<sup>29</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/commercadhel.htm>

## **2.4 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA**

### **2.4.1 MERCADO DE LA COMPETENCIA**

El análisis de la competencia determinaremos de acuerdo a un estudio del número de oferentes, por lo tanto la oferta se clasifica en:

- Oferta Competitiva o de Libre Mercado
- Oferta Oligopólica
- Oferta Monopólica

Se puede deducir que en el caso del centro de servicios deportivos, este pertenece a un mercado de libre competencia, basados en el siguiente concepto:

“Un mercado de libre competencia es aquel en el que existen muchos vendedores, frente a una gran cantidad de compradores, de forma que los vendedores no pueden ejercer algún tipo de control sobre el precio”<sup>30</sup>

Si bien es cierto que pueden haber muchos centros deportivos donde las personas puedan acceder sus servicios, el presente proyecto está enfocado a un mercado meta de personas de estatus medio y alto, y quienes prefieren pagar un costo adicional por recibir un servicio de calidad en un mejor ambiente, con asesoría especializada y una alta preocupación y servicio al cliente.

### **2.4.2 TIPOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECEN**

No existe información estadística, relativa a los centros deportivos en la ciudad de Quito, y la cultura de negocio en estos centros impide el acceso a información, que en empresas grandes es considerada confidencial, y

---

<sup>30</sup> Víctor Beker – Elementos de Micro y Macro economía

en pequeñas no se la facilitan. Pese a esta dificultad, a continuación se cita los oferentes más conocidos del mercado en la zona de influencia de la presente propuesta son:

- ATLETIC GYM. Juan de Selis N76-390
- PHISIQUE. Av. NN.UU y República (Esq.)
- F.C.P Centro de Acondicionamiento Físico. Alpallana E6-178 y Whimper
- FORMA GYM. Mañosca Oe7-207.
- GIMNASIO SPORT BODY. Av. Machala N55-87 y Emperador Carlos V
- PROBODY GYM. Av. Amazonas y Vicente Cárdenas Esq.
- K. NNELA GYM. Av. Gaspar de Villaroel E11-14 y 6 de Diciembre
- QUITO WORKOUT GIMNASIO. Alemania E5-27 y Av. República

### **2.4.3 PRECIOS DE LA COMPETENCIA**

Desde el punto de vista de mercado, al existir tantos compradores como vendedores no existe ningún centro deportivo que tenga el tamaño necesario para fijar el precio como ocurre en mercados monopólicos u oligopolios. De la observación realizada a los centros deportivos más grandes de Quito, el costo que pagan los asistentes es de \$8,00 por inscripción y de \$28,00 mensuales por el servicio.

Con respecto a la variación de los precios de todos los productos y servicios que se relacionan con el proyecto, se puede decir que existe un riesgo mínimo de variación, debido básicamente a los factores antes mencionados (competencia y comportamiento del consumidor).

## CAPITULO III

### ESTUDIO TÉCNICO

El análisis técnico del proyecto, sirve para determinar las condiciones específicas que ayudarán al desarrollo del proyecto, constituyen los datos con los cuales se establecerá el centro deportivo de la manera más óptima, que le permita ser rentable y cubrir las expectativas de los posibles consumidores con los productos y servicios que ofrece el mismo.

El estudio técnico tiene como objetivo, el definir la forma en que se van a prestar las soluciones a las necesidades que demanda el mercado, los factores de productividad, insumos y servicios, así como la ubicación e instalaciones requeridas para el buen funcionamiento del proyecto.

#### **3.1 FACTORES DE LOCALIZACIÓN, TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO**

La localización se refiere a la ubicación geográfica del proyecto, y va a depender de factores propios al mismo dada la importancia de esta para el cliente potencial. “El tamaño y capacidad del proyecto se define al volumen o número de transacciones que se pueden producir en un día, mes o año, dependiendo, del tipo de proyecto que se está formulando”<sup>31</sup>

Es decir, que en la determinación del tamaño de un proyecto existen, por lo menos, dos puntos de vista: El técnico o de ingeniería y el económico. El primero define a la capacidad o tamaño como el nivel máximo de producción que puede obtenerse de una operación con determinados equipos e instalaciones. Por su parte, el económico define la capacidad como el nivel de producción que, utilizando todos los recursos invertidos,

---

<sup>31</sup> <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap3.html>

reduce al mínimo los costos unitarios o bien que genera las máximas utilidades.

El tamaño del proyecto está definido por su capacidad física o real de producción de bienes o servicios, durante un período de operación normal.

La magnitud del proyecto depende de los objetivos que se haya planteado el emprendedor y de los medios de los que disponga para hacer su inversión, esto influye en la estimación de costos y rentabilidad que el centro deportivo va a generar posteriormente y que será la justificación de los ingresos que produzca.

### **3.1.1 LOCALIZACIÓN: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS**

“El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto; cubriendo las exigencias o requerimientos del cliente y las necesidades propias del tipo de proyecto, que contribuyen a minimizar los costos de inversión, los costos y gastos durante el periodo productivo del proyecto y que maximice la satisfacción del cliente.”<sup>32</sup>

La localización probablemente determinará el éxito o fracaso del proyecto, por lo tanto esto no sólo depende de factores económicos sino también de criterios estratégicos, accesibilidad al mercado objetivo, preferencias de mercado, cercanía con el cliente; con esto se desea definir un entorno adecuado para su desempeño.

Entre los diferentes factores que influyen en la localización del proyecto se puede mencionar los siguientes:

- Accesibilidad.

---

<sup>32</sup> <http://www.geocities.com/omarfm99/finanzas3/etecnico.htm#tamaño>

- Disponibilidad y costo de mano de obra.
- Disponibilidad de servicio y suministros.
- Comunicaciones.
- Preferencias del Cliente

Se puede analizar la localización bajo el criterio de que toda empresa debe buscar dos criterios básicos:

1. Se procura buscar la ubicación cerca de la fuente que provee los insumos o materia prima, necesarias para la operación del proyecto,
2. Se tiende a ubicar el proyecto cerca del mercado consumidor.

Al tener disponible esta información, se procede al análisis de otros factores, como accesibilidad que pueden tener los clientes potenciales hacia el centro deportivo, preferencias del cliente, etc.

“La disponibilidad y costo del espacio físico, en las dimensiones requeridas para servir las necesidades actuales y las expectativas de crecimiento futuro de la empresa creada por el proyecto es otro factor relevante que hay que considerar. Pocos proyectos permiten excluir consideraciones acerca de la topografía y condiciones de suelos, de la existencia de edificaciones útiles aprovechables o del costo de la construcción.”<sup>33</sup>

Para elegir la opción más adecuada de localización de la empresa se toma en cuenta dos niveles, la zona en la cual se ubicará y luego el sitio específico, a estos niveles se los denomina macro-localización y micro-localización respectivamente.

---

<sup>33</sup> <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap3.html>

### **3.1.1.1 MACRO-LOCALIZACIÓN**

El estudio de la macro-localización comprende el análisis del área donde se ubicará el proyecto, esto se da a nivel nacional o regional, por lo tanto se deben tomar en cuenta las condiciones naturales, geográficas y físicas, además es importante definir la zona según el mercado de consumo, y los objetivos estratégicos de desarrollo del proyecto como negocio en sí.

Al mencionar el mercado de consumidores, se debe analizar el tipo de clientela que usaría el centro deportivo, por ejemplo, si en las cercanías del lugar se encuentran barrios grandes, instituciones, empresas, oficinas, colegios, escuelas, etc.

Uno de los aspectos básicos a considerar es el movimiento económico y comercial de la zona en que se va a desarrollar el proyecto para tomar decisiones con respecto a los precios justos que se debería pagar por insumos y mano de obra, así como los precios adecuados que se debería cobrar por los productos y servicios que proporciona la empresa.

Factores como los que se mencionan anteriormente ayudan a definir la provincia que presenta un alto grado de viabilidad para la realización del presente proyecto, por lo que se ha definido que se puede considerar a Pichincha.

### **JUSTIFICACIÓN**

Entre las ventajas que presenta la provincia citada, se pueden mencionar que Pichincha constituye la segunda provincia de mayor incidencia económica en el Ecuador, después de Guayas, donde se concentra el ingreso y sobre todo a la capacidad de compra de la población.

Por otra parte, se puede indicar que en esta provincia los insumos se pueden conseguir más fácilmente debido al movimiento comercial que posee y que pueden proveer de lo necesario para completar lo requerido para el centro deportivo.

Con respecto a la mano de obra se tiene amplia disponibilidad de personal que requiere de empleo, de forma especial en Pichincha es una zona de alto nivel de desempleo y donde se concentra la mayor parte de gente que emigra desde otras provincias del Ecuador, precisamente por encontrar un trabajo que eleve su calidad de vida.

Si bien, esta es la importancia técnica de la macro-localización, es evidente que la provincia de Pichincha es la más adecuada para el desarrollo del proyecto basado en que es aquí en donde vive el autor intelectual y material del presente proyecto. Este factor es determinante al momento de analizar un proyecto de inversión dada las dificultades que puede generar la adaptación de vida en otras zonas del país.

### **3.1.1.2 MICRO-LOCALIZACIÓN**

La micro-localización es la determinación del punto específico donde se construirá la empresa dentro de la región, y en ésta se hará la distribución de las instalaciones en el lugar elegido, esto se da a nivel urbano o rural.

Entre las características que aquí se analizan se tiene: facilidades de accesibilidad de los consumidores hacia el lugar donde se ubicará la empresa, el espacio físico con el que se cuenta para el buen funcionamiento del negocio, proximidad al mercado potencial, adecuado ambiente para el desarrollo del giro de negocio, entre otros.

Para esta clase de proyecto se requiere que la ubicación sea en lugares de alta densidad poblacional, preferiblemente en lugares muy transitados

por todo tipo de personas, los lugares pueden ser sectores comerciales donde se desarrollan actividades laborales y donde se puedan crear condiciones y facilidades para el desarrollo físico y cuidado de la salud, para posteriormente dirigirse al lugar de trabajo, que es una de las características principales que se pretende aplicarse con este negocio.

A continuación se describen varias opciones que podrían calificar para emprender el negocio:

**TABLA 18:** Opciones de localización del proyecto

<b>PROVINCIA</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>SECTOR</b>
Pichincha	Quito	Norte
Pichincha	Quito	Centro Norte
Pichincha	Quito	Centro
Pichincha	Quito	Sur

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El autor

### **3.1.1.3 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE MICRO-LOCALIZACIÓN**

Para la selección de las alternativas se tiene varios criterios que ayudan a tomar la decisión más óptima donde la empresa tenga su mayor rendimiento, la evaluación de estos criterios constituyen la certeza de la ubicación. A continuación se detallan dichos criterios.

#### **3.1.1.3.1 Facilidades de Acceso, Transporte y Comunicaciones**

Quito es una ciudad conflictiva en temas de tránsito, últimamente más agudizado con el problema de la congestión como por ejemplo, en el sector de El Trébol. Por otro lado, estudios de competitividad desarrollado por la Corporación “Ecuador Yo Creo en Ti”, señala que un habitante de Quito pierde en promedio 2 horas al día por estar sometido al tráfico. Esto

significa que las personas deben dedicar más tiempo para llegar a sus trabajos y menos tiempo para dedicarse a otras actividades previas como asistir a un gimnasio o un centro deportivo.

Es vital entonces encontrar una ubicación estratégica para el proyecto con facilidades de acceso, parqueo y cercanía a los sitios laborales, de los potenciales clientes del centro deportivo.

Se debe prever también que cerca del lugar donde esté ubicada la empresa exista alta densidad poblacional y exista movimiento comercial, y procurar que sea seguro ya que este criterio influye de manera directa en las necesidades que debe cubrir la empresa.

#### **3.1.1.3.2 Cercanía al mercado potencial y a las fuentes de abastecimiento**

Consiste en determinar las distancias desde el centro deportivo hasta la ubicación del mercado potencial, y de las fuentes de abastecimiento de materia prima, insumos o maquinarias.

La empresa debe estar ubicada cerca del mercado al que está dirigido, esto junto con la facilidad de transporte y la cercanía de las fuentes de abastecimiento de la materia prima constituyen una localización óptima del negocio. Se debe tener en cuenta que los clientes se sienten satisfechos al tener los servicios requeridos cerca de su área de movilización por lo que la empresa debe buscar el lugar adecuado donde pueda favorecer la venta de los insumos y servicios que ofrece.

Al decidir que el mercado al que va dirigido el consumo del centro deportivo son las personas que tienen un alto interés en el cuidado de la salud y el entrenamiento deportivo, dentro de lo cual estarían profesionales, empresarios, empleados públicos y privados, entre otras

personas, el objetivo de la empresa es localizarse en sus cercanías domiciliarias y laborales, para optimizar los recursos y obtener la mayor posibilidad de ganancia y satisfacción del cliente. Se puede mencionar que para que la clientela se sienta a gusto se debe contar con servicio de seguridad, parqueadero y otros relacionados al enfoque de negocio, que permita incrementar la asistencia de la clientela al centro deportivo.

#### **3.1.1.3.3 Factores Ambientales**

Al tratarse de un proyecto que fomenta la salud, el cuidado personal y la estética, es de suma importancia que el ambiente en el que se va a desarrollar el proyecto mantenga las mejores condiciones ambientales. En este punto a continuación se describen los principales aspectos ambientales que enmarcan el proyecto:

- Niveles de ruido
- Espacios físicos
- Iluminación
- Higiene

Es imprescindible definir si existen factores climáticos y/o biológicos que pongan en riesgo el alcance de los parámetros técnicos y financieros, en estos casos se debe también tener planes de contingencia para no afectar el funcionamiento normal de la empresa.

#### **3.1.1.3.4 Infraestructura**

El espacio físico del local del centro deportivo constituye la infraestructura adecuada para su buen funcionamiento. Este debe ser un local que permita el fácil ingreso de las personas, la distribución de máquinas y equipos deportivos, así como casillero e instalaciones de aseo y duchas, la amplia movilización del personal de servicio y de la clientela.

Se debe procurar que el local tenga una excelente ventilación. Por otra parte se debe adecuar una iluminación acorde a las características necesarias para este tipo de proyectos.

#### **3.1.1.4 MATRIZ LOCALIZACIONAL**

Existen varios métodos para seleccionar una alternativa adecuada que cumpla con las necesidades requeridas para el desarrollo del proyecto, uno de ellos, es el método cualitativo por puntos y es el que se utilizará para este proyecto.

El método cualitativo por puntos “consiste en asignar valores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión. La ventaja de ese método es que es sencillo y rápido, pero su principal desventaja es que tanto el peso asignado, como la calificación que se otorga a cada factor relevante, dependen exclusivamente de las preferencias del investigador y, por tanto, podrían no ser reproducibles.”<sup>34</sup>

Para esto se procede a realizar los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de factores relevantes.
- Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa de acuerdo a una escala que dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
- Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación.

Entre los factores que se pueden considerar para realizar la evaluación, se encuentran los mencionados anteriormente.

---

<sup>34</sup> <http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=espejos/mirror71.htm>



### 3.1.1.5 SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA

Para dar el valor adecuado de calificación en la matriz de selección de localización se analizó los siguientes criterios, dando como resultado que la mejor opción de la ubicación del proyecto es la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, sector centro norte.

- **Facilidades de Acceso, Transporte y comunicaciones:** la zona centro norte de Quito es considerada la de mayor concentración poblacional, por lo que varias de las líneas de transporte confluyen en este sector. Aquí se encuentran la mayor parte de los grandes centros comerciales de la ciudad. Las vías de acceso y facilidades de parqueo en esta zona son una buena opción para el desarrollo del proyecto.
- **Cercanía del mercado:** El centro norte de la ciudad es una zona en la que confluyen la mayor parte de la población, tanto para sus trabajos como para vivienda, existen lugares de bastante concurrencia de personas ya que en este sector se maneja gran cantidad del comercio de la ciudad, es decir, que en este sector están ubicadas varias empresas públicas y privadas, negocios de diferente índole como almacenes, restaurantes, entre otros. Esto indica que el mercado al que va orientado el centro deportivo se encuentra en sus alrededores lo que asegura en gran medida el consumo de sus productos y servicios.
- **Factores Ambientales:** Quito tiene serios problemas ambientales en cualquier lugar de la ciudad, lo que hace que el centro deportivo esté siempre dispuesto a brindar un servicio adecuado a cualquier parte de la ciudad, sin embargo la relevancia de los otros factores analizados conducen a elegir la zona de mayor afluencia del mercado potencial del proyecto.

- **Infraestructura:** El local donde va a funcionar el centro deportivo debe ser estratégico debido a que debe ser amplio, muy vistoso y llamativo; dotado de las mejores condiciones de iluminación natural, ventilación, y debe tener espacio suficiente para ubicar las maquinarias y artefactos necesarios, para que los clientes sientan confort y un ambiente motivador al desempeño y desarrollo de sus actividades. En el centro norte de Quito es posible encontrar mayor infraestructura con estas características.

### 3.1.1.6 PLANO DE LA MICRO-LOCALIZACIÓN

Para mostrar la ubicación del centro deportivo se presenta un mapa de la provincia de Pichincha donde se puede observar de forma general y global donde será su localización:

**CUADRO 33:** Macro-localización del proyecto



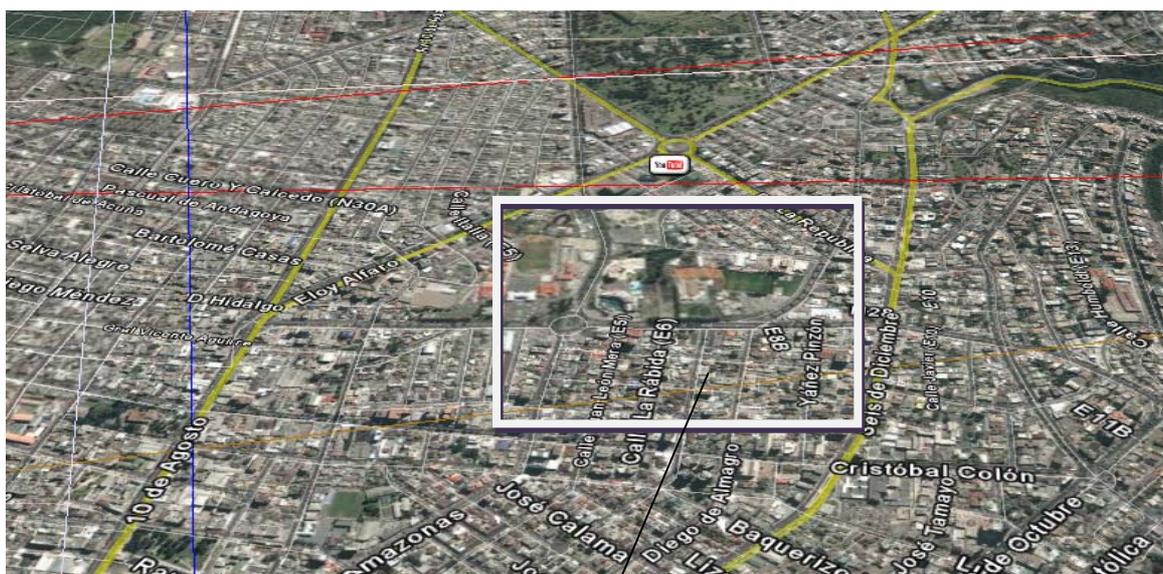
Fuente: [anamerp.netfirms.com/](http://anamerp.netfirms.com/)  
 Elaborado por: El autor

**MACRO-LOCALIZACIÓN  
 POR CIUDAD**

### 3.1.1.7 PLANO DE LA MICRO-LOCALIZACIÓN

Para indicar el lugar exacto de la ubicación del proyecto, se ha utilizado un mapa del sector centro norte de la ciudad de Quito

**CUADRO 34:** Micro-localización del proyecto



Fuente: google earth  
Elaborado por: El autor

**MICRO-LOCALIZACIÓN  
POR CIUDAD**

### 3.1.2 TAMAÑO DEL PROYECTO: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Para determinar el estudio y análisis del tamaño del proyecto, se debe enfocar en dos aspectos, el primero tendiente a definir los factores que determinan el tamaño del proyecto y segundo, las alternativas de variación respecto a todos los factores de análisis. A continuación se detallan cada uno de ellos.

### **3.1.2.1 ESTUDIO DE FACTORES DEL TAMAÑO DEL PROYECTO**

Los aspectos que influyen para determinar el tamaño del proyecto tomando en cuenta que se desea satisfacer la demanda de los consumidores son:

- Mercado
- Capacidad de Financiamiento
- Idoneidad del equipo emprendedor
- Disponibilidad de insumos y materiales para el desarrollo del Proyecto.

#### **3.1.2.1.1 El Mercado**

La demanda por satisfacer, es uno de los factores que condicionan el tamaño de un proyecto. El tamaño propuesto sólo puede aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a dicho tamaño. Si el tamaño se acerca al de la demanda, aumenta el riesgo y por lo menos debe cuidarse que la demanda sea superior al punto de equilibrio del proyecto.

Deberán considerarse las variaciones de la demanda en función del ingreso, de los precios (elasticidad-precio de la demanda), de los factores demográficos, de los cambios en la distribución geográfica del mercado (dimensión del mercado) y de la influencia del tamaño en los costos.”<sup>35</sup> El tamaño depende también del número de consumidores que se estima, es necesario establecer a qué tipo de clientela está dirigido el negocio.

Como se ha mencionado antes, la ubicación geográfica del centro deportivo es estratégica ya que está localizada en la zona de mayor afluencia de gente de la ciudad de Quito, esto ayuda a que la empresa pueda surgir y mantener una determinada cantidad de clientes. Se

---

<sup>35</sup> <http://www.geocities.com/omarfm99/finanzas3/etecnico.htm#tamaño>

proyecta que el centro deportivo tendrá mayor cantidad de consumidores en horas de la mañana y de la noche porque está orientado a profesionales, empresarios y empleados de oficina quienes buscan en la cercanía de su trabajo, un ambiente sano y completo para hacer entrenamiento deportivo y luego dirigirse a sus trabajos.

Se debe tener en cuenta que un cliente en general, al recibir un buen servicio, una excelente atención, un trato exclusivo seguramente regresará y recomendará el lugar a varias personas, esto ayuda de una u otra manera a fomentar el crecimiento del proyecto.

En la investigación de mercado se estableció el precio que el mercado está dispuesto a pagar por mes, en el cuidado de su salud a través de la oferta de servicio que se plantea en el presente proyecto. Así:

**TABLA 21:** Dinero a invertir por mes

<b>DINERO A INVERTIR</b> <b>(Usd. por mes)</b>	
De 10 a 20 Usd.	58,00%
De 20 a 30 Usd.	35,33%
Más de 30 Usd.	6,67%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

El 58,00% del mercado estaría dispuesto a pagar entre 10 y 20 dólares como un buen precio para el servicio. El 35,33% entre 20 y 30 dólares. Lo que se puede concluir o finalizar con precio promedio de 15 dólares.

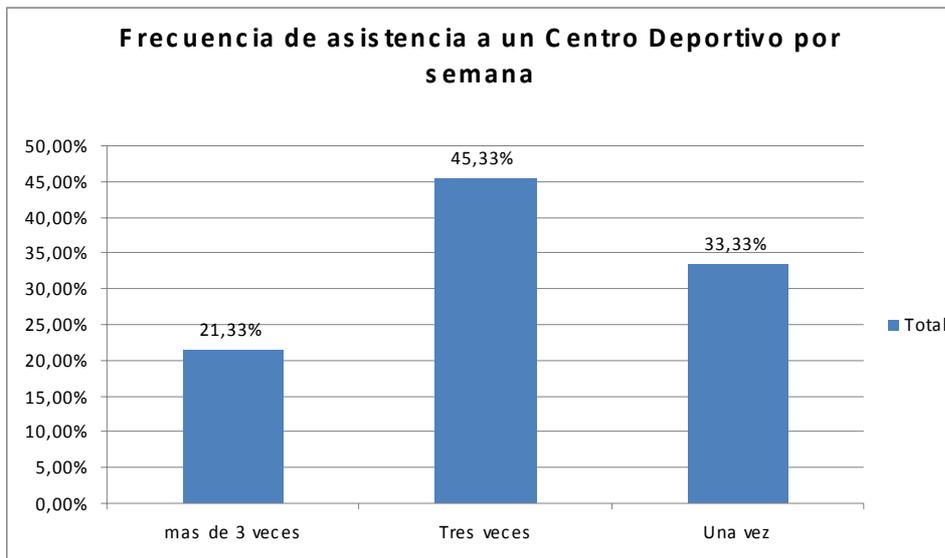
Es importante aquí analizar la frecuencia de uso de los servicios del proyecto que podría tener una persona, el siguiente gráfico muestra el comportamiento en este aspecto:

**TABLA 22:** Frecuencia de asistencia a un centro de servicios deportivos por semana

<b>FRECUENCIA POR SEMANA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Más de tres veces	21,33%
Tres veces	45,33%
Una vez	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**CUADRO 35:** Frecuencia de asistencia a un centro de servicios deportivos por semana



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

Alrededor del 45% considera tres veces como una frecuencia aceptable de asistencia al centro deportivo, lo cual es importante para el proyecto en términos de ingresos que permita solventar y recuperar las inversiones que se detallan más adelante.

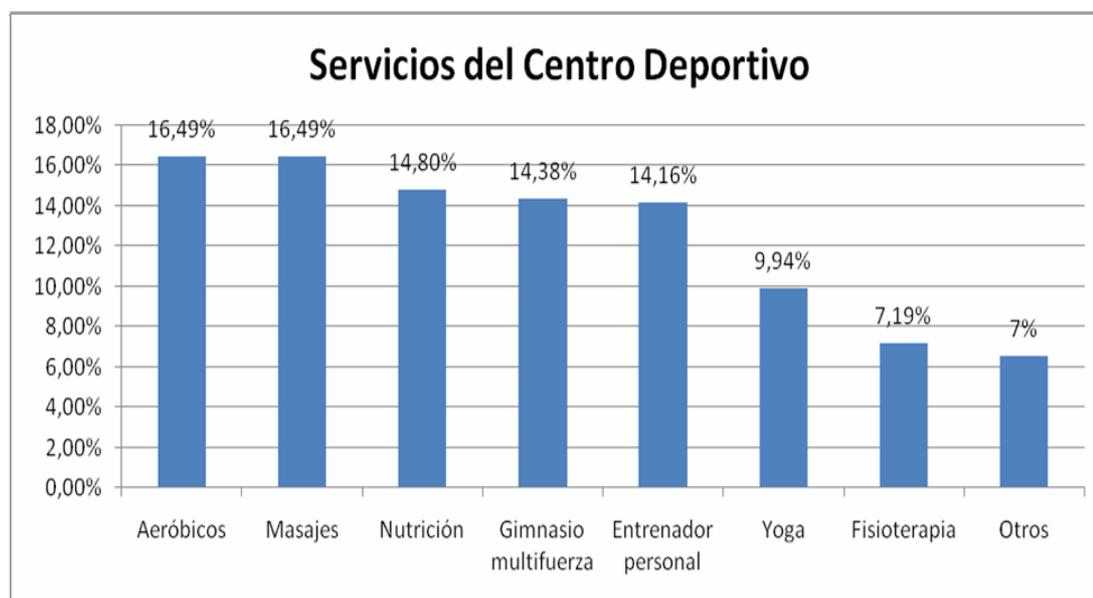
Es importante para determinar el tamaño del proyecto, los servicios más demandados por el mercado objetivo, de esa manera se puede establecer los requerimientos y las necesidades de inversión, especialmente en lo

que se refiere a máquinas y a personal especializado. Los siguientes datos muestran las necesidades de los clientes:

**TABLA 23:** Servicios de un centro deportivo

	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ACUMULADA</b>
Aeróbicos	78	16,49%	16,49%
Masajes	78	16,49%	32,98%
Nutrición	70	14,80%	47,78%
Gimnasio multifuerza	68	14,38%	62,16%
Entrenador personal	67	14,16%	76,32%
Yoga	47	9,94%	86,26%
Fisioterapia	34	7,19%	93,45%
Otros	31	7%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>	

**CUADRO 36:** Servicios de un centro deportivo



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

Este tipo de factores son los que ayudan a evaluar la viabilidad del proyecto del centro deportivo y la reacción que presenta la gente ante un nuevo servicio. De esta manera se puede ofrecer al cliente un servicio innovador y de calidad.

Dependiendo de la demanda potencial se define el tamaño del proyecto para captar parte de dicha demanda, en el caso del centro deportivo, de acuerdo a lo calculado en el capítulo de Estudio del Mercado, del mercado global proyectado de 31.176 clientes se estima abarcar un mercado potencial del 1% de este mercado en el primer año, es decir entre 311 clientes en el primer año de aplicación del proyecto.

#### **3.1.2.1.2 Capacidad de financiamiento**

En la actualidad, por el auge e impulso que está teniendo el emprendimiento y en especial la creación de empresas, existen varios mecanismos de financiamiento en proyectos de inversión, desde los tradicionales como crédito de las Ifi's (Instituciones Financieras), tanto públicas (CFN, BNF) como privadas (Bancos, Cooperativas, etc.). A esto se adicionan líneas especiales de apoyo a proyectos como el fondo Emprendamos del Ministerio de Industrias y Competitividad junto con el Gobierno Japonés.

A lo anterior se debe también considerar los mecanismos más utilizados como los aportes societarios, es decir el capital aportado por un grupo de personas que desean participar en calidad de socios o accionistas en el proyecto.

Sin duda existen varias formas de financiamiento, sin embargo, mientras mayor sea el monto de inversión requerida, mayor será la dificultad de conseguir un crédito, de aportar capital propio o de conseguir inversionistas que aporten grandes sumas de dinero, es por ello de vital importancia definir el monto de la inversión, de acuerdo a un nivel adecuado de mercado, que permita por un lado ser rentable y por otro financiar el proyecto.

Para iniciar con el proyecto del centro deportivo se estima sólo dos fuentes de financiamiento: capital propio y un crédito de alguna de las diversas modalidades, líneas y programas para proyectos de Inversión que existen

en el sistema financiero. La estructura de financiamiento del proyecto serán las siguientes:

**TABLA 24:** Financiamiento del proyecto

<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capital Propio	40%
Préstamo bancario	60%
<b>TOTAL</b>	100%

Como se verá en el capítulo IV, el proyecto se mantiene viable con este porcentaje. Adicionalmente el mínimo que solicita las entidades bancarias para financiar un proyecto es del 30%, el mismo que se supone debe poseer el inversionista para iniciar dicho proyecto.

Para obtener el capital financiado, en el país se cuenta con varias posibilidades de elección, entre las cuales se tiene las siguientes entidades bancarias y financieras, presentadas por optimización en la siguiente tabla comparativa:

**TABLA 25: Entidades de Financiamiento**

Préstamo	Monto	Plazo	Interés	Requisitos	Garantías
<b>Banco del Pichincha</b>					
Crédito Productivo	Desde \$1000	Hasta 5 años, con garantía hipotecaria	12,05% anual	Tener cuenta mínimo 1 año	Seguro de Desgravamen
			4% comisión	Presentar el proyecto a financiar	
		Hasta 2 años con garantía personal.	1% impuestos	Certificado de ingresos	Garantía personal
				Cédula y papeleta votación	
<b>CFN</b>					
Credimicro	Hasta \$25.000	Activos fijos 6 años	Informada por la CFN, más % de comisión de las Instituciones Financieras intermediarias	Ventas o ingresos brutos de hasta US\$100.000	Negociadas entre la IFI y el BF de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones Financieras.
		Capital de trabajo y asistencia técnica hasta 1 año.		Los exigidos por la institución financiera que realice la intermediación crediticia	
Fopinar	Hasta \$150.000	Activos fijos 6 años	Informada por la CFN, más % de comisión de las Instituciones Financieras intermediarias	Activos menores a US\$ 250 000	Negociadas entre la IFI y el BF de conformidad con lo dispuesto en la LGIF
		Capital de trabajo hasta 1 año		Aporte mínimo del 20%	
Multisectorial	Desde US\$100.000 hasta US\$400.000	Activos Fijos 10 años	Informada por la CFN	Persona natural o jurídica privada, o mixta, legalmente establecida en el país, con ingresos mayoritarios (51%) de fondos privados	Negociadas entre la IFI y el BF de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones Financieras
		Capital de Trabajo 2 años		Los exigidos por la institución financiera que realice la intermediación crediticia	
		Asistencia Técnica 1 año	Reajutable cada 90 días en base a la tasa pasiva		
<b>Cooperativa Coprogreso</b>					
Hipotecario	Desde US\$6.000 hasta US\$20.000	2 años	13,09%	Tener cuenta	Seguro de Desgravamen
				Certificado de ingresos	
				Cédula y papeleta votación	Garantía personal
				Curso de cooperativismo	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

La mejor opción dependerá de las posibilidades financieras con las que cuente el emprendedor del proyecto, de acuerdo a sus ingresos, a sus proyecciones de ganancia y al monto que esté dispuesto a pagar según lo que necesite invertir.

### 3.1.2.1.3 Disponibilidad de personal, insumos y materiales para el desarrollo del proyecto.

La existencia de insumos, materiales, mano de obra o personal calificado y equipos para el desarrollo de un proyecto es un factor muy importante al momento de determinar el tamaño óptimo del mismo, así, mientras más

difícil o escaso son conseguir estos factores para la producción, más riesgo de fracaso se asocia con el emprendimiento.

Respecto al personal, se considera como el talento humano necesario que se emplea en los diferentes procesos de gestión y operación de una empresa, cada una de las personas involucradas en el negocio posee sus propias responsabilidades, actividades y tareas que cumplir, aportando así al desempeño exitoso tanto de la empresa como de sí mismas.

“Servirá para definir el organigrama y distribuir las tareas, los puestos de trabajo y las correspondientes funciones y sus responsables. No hay que olvidar que el principal activo de una empresa es el talento humano de su gente. Una vez seleccionados los empleados, es conveniente asesorarse sobre la modalidad de contratación que más conviene adoptar en cada caso, teniendo en cuenta la legislación vigente y los incentivos fiscales que aportan los distintos contratos.”<sup>36</sup>

Es preciso determinar cualitativa y cuantitativamente el personal que se requiere para el buen funcionamiento y administración del centro deportivo, el impacto que el personal tiene sobre los ingresos de la empresa es alto, pero necesario, además de estar al tanto de los rangos de sueldos o salarios acorde a sus capacidades y al cargo que van a desempeñar.

En Quito como en todas las ciudades del Ecuador, el principal factor de pobreza proviene del desempleo, por lo que el centro deportivo aporta al país generando fuentes de trabajo, que seguirá en aumento acorde con el desarrollo y prosperidad que obtenga con el paso del tiempo.

Se puede concluir que el personal requerido para el presente proyecto (Personal de atención, apoyo, entrenadores, fisioterapeutas) no es escaso y son fáciles de conseguir en el mercado laboral.

---

<sup>36</sup>[http://empleo.universia.es/contenidosHTML/emprendedores/cosas\\_que\\_debes\\_saber/creacion\\_empresa.htm](http://empleo.universia.es/contenidosHTML/emprendedores/cosas_que_debes_saber/creacion_empresa.htm)

#### **3.1.2.1.4 Idoneidad del equipo emprendedor**

El éxito o fracaso de un negocio depende en gran medida de la capacidad de los gestores en el desarrollo e implementación del proyecto. Según estadísticas de expertos en creación de empresas y desarrollo de emprendimientos, 8 de cada 10 proyectos de creación de empresas, mueren en el primer año de creación, y las razones no son tecnológicas, de capital, ni nada por el estilo; son más bien desacuerdos e incapacidad de los creadores de la empresa en la gestión de la misma.

Para el presente proyecto en su diseño e implementación será responsable el autor del mismo que además de ser profesional en el área de la actividad física, está culminando sus estudios en ingeniería comercial, lo que le da una garantía de idoneidad en el desarrollo y gestión del mismo la momento de llevarlo a la práctica.

#### **3.1.2.2 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO**

Para determinar el tamaño del proyecto se debe analizar en primer lugar las capacidades de operación y su rentabilidad, para ello se debe considerar los siguientes aspectos:

- **La capacidad de diseño o teórica instalada:** es el monto de servicios estandarizados en condiciones ideales de operación, por unidad de tiempo.
- **La capacidad del sistema:** es la prestación máxima de un servicio específico o una combinación de servicios que el sistema de trabajadores y máquinas puede generar trabajando en forma integrada y en condiciones singulares, por unidad de tiempo.

- **La capacidad real:** es el promedio por unidad de tiempo que alcanza una empresa en un lapso determinado, teniendo en cuenta todas las posibles contingencias que se presentan en la producción de un artículo, esto es, la producción alcanzable en condiciones normales de operación.
- **La capacidad empleada o utilizada:** es la producción lograda conforme a las condiciones que dicta el mercado y que puede ubicarse como máximo en los límites técnicos o por debajo de la capacidad real.
- **Capacidad ociosa:** es la diferencia hacia abajo entre la capacidad empleada y la real.

Con respecto a la holgura se habla de dos conceptos:

- **Margen de capacidad utilizable:** es la diferencia entre la capacidad de diseño (capacidad instalada) y la real aprovechable.
- **Margen de sobrecarga:** es la diferencia entre la capacidad del sistema y la capacidad de diseño, excepcionalmente aprovechable en períodos cortos”<sup>37</sup>.

En el caso de centro deportivo, la determinación del tamaño debe basarse en dos consideraciones que confieren un carácter cambiante a la optimización del proyecto: la relación inversión en capacidad instalada y rentabilidad. La evaluación que se realice de estas variables tiene por objeto estimar la capacidad y tamaño óptimo para conseguir beneficios de implementar las diferentes alternativas posibles, para identificar aquel en el que éste se maximice.

---

<sup>37</sup> <http://www.geocities.com/omarfm99/finanzas3/etecnico.htm#tamaño>

Para demostrarlo se ha planificado 3 posibles escenarios en los que tomando en cuenta por un lado las posibilidades del inversionista, los potenciales costos, tanto de los insumos como los sueldos, relacionado con un precio de venta accesible, lo que nos da la elección del ideal.

Las alternativas seleccionadas se basan en:

- Capacidad en equipo cuello de botellas de 3 personas por hora
- Capacidad en equipo cuello de botellas de 8 personas por hora
- Capacidad en equipo cuello de botellas de 12 personas por hora

En el primer caso, la participación neta en el mercado potencial es de 0,43%, en el segundo de 1,15% y en el tercero de 1,75%; en el caso del primero no compensa los gastos anuales, mientras que en el tercero el monto de inversión es muy alto para las disponibilidades financieras de los gestores del proyecto.

Con este análisis de capacidad se procede a determinar las siguientes alternativas de tamaño del proyecto.

- 1)** Está constituido por una inversión en equipo y máquinas de \$28.288.78, pero debido a las capacidades de algunos equipos y máquinas su capacidad máxima es de 3 personas por hora. Si bien se puede encontrar máquinas con una capacidad superior, la existencia de estos cuellos de botella pueden generar tiempos de espera en el cliente para usar los otros equipos, lo cual puede ocasionar molestias a estos y sus consecuentes pérdidas e insatisfacciones. De acuerdo al siguiente resumen para el tamaño 1:

**TABLA 26:** Análisis de la capacidad instalada del tamaño 1

**ANALISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**TAMAÑO 1**

CAPACIDAD INSTALADA DE ATENCIÓN MAXIMA 3 PERSONAS EN PROMEDIO POR HORA

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	NUMERO DE PERSONAS POR HORA
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>				
Banca de madera y metal para abdominales	1	\$ 161,50	\$ 161,50	3
Barra para pesas de rehabilitación	7	\$ 30,00	\$ 210,00	
Barra para pesas normales	9	\$ 30,00	\$ 270,00	
Juego de pesas de 4 a 28 kilos	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
Kit juego de pesas compuestas	3	\$ 180,00	\$ 540,00	
Discos de acero	22	\$ 180,00	\$ 3.960,00	
Discos de acero compuestos	1	\$ 456,00	\$ 456,00	
Juego de pesas mancuernas	1	\$ 427,00	\$ 427,00	
Gimnasio multifuerza para 3 personas	1	\$ 600,00	\$ 600,00	6
Gimnasio de aductores fuerza	1	\$ 600,00	\$ 600,00	6
Gimnasio multifuerza para 4 personas	1	\$ 600,00	\$ 600,00	8
Banca plana para pecho	1	\$ 60,00	\$ 60,00	3
Banca plana para hombros	1	\$ 304,00	\$ 304,00	3
Banca plana para hombros peso libre	1	\$ 313,50	\$ 313,50	3
Banca para bíceps y pantorrillas	1	\$ 180,50	\$ 180,50	3
Banca para bíceps	1	\$ 171,00	\$ 171,00	3
Máquina múltiple para piernas	1	\$ 800,00	\$ 800,00	4
Máquina múltiple para espalda	1	\$ 800,00	\$ 800,00	4
Máquinas múltiples multifuerza	3	\$ 330,00	\$ 990,00	12
Bicicletas estacionarias	6	\$ 272,72	\$ 1.636,32	12
Predicador de máquinas para bíceps	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	3
Prensa atlética inclinada	1	\$ 80,00	\$ 80,00	3
Press de banca regulable	1	\$ 142,50	\$ 142,50	3
Gimnasio multifuerza de 9 estaciones	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	8
Jaka para discos olímpicos	1	\$ 950,00	\$ 950,00	3
Máquina para torsión de tronco	1	\$ 150,00	\$ 150,00	3
Máquina múltiple de remo	1	\$ 300,00	\$ 300,00	3
Máquina para cruce de poleas	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	3
Máquina para espalda	1	\$ 950,00	\$ 950,00	3
Predicador libre	1	\$ 300,00	\$ 300,00	3
Equipo tracción lumbar	1	\$ 123,50	\$ 123,50	3
Caminador	3	\$ 1.104,32	\$ 3.312,96	6
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>		<b>\$ 28.288,78</b>	
Promedio de atención de personas por hora				3
Horas de atención al día de 6:00 A.M a 22:00 P.M				16
Promedio de atención por día				48
Frecuencia promedio de asistencia a la semana por persona (según encuesta 2 - 3 veces)				2,5
Días de atención a la semana (de lunes a domingo)				7
Factor de proporcionalidad				2,8
Promedio de personas por semana				134
Promedio de personas por mes				134
Total mercado potencial				31.176
Participación neta del mercado				0,43%
Precio promedio de suscripción de acuerdo a encuestas			\$	15,00
<b>INGRESO PROYECTADO</b>			<b>\$</b>	<b>24.192,00</b>

- 2) Está constituido por una inversión en máquinas de \$45.116.10, en esta inversión se aumenta la capacidad de los cuellos de botella identificados en el tamaño 1, por lo que la capacidad instalada aumenta. De acuerdo al siguiente resumen para el tamaño 2:

**TABLA 27:** Análisis de la capacidad instalada del tamaño 2

**ANALISIS DE CAPACIDAD DE ACUERDO A INVERSIÓN**  
**TAMAÑO 2**

CAPACIDAD INSTALADA DE ATENCIÓN DE 8 PERSONAS EN PROMEDIO POR HORA

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	NUMERO DE PERSONAS POR HORA
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>				
Banca de madera y metal para abdominales	3	\$ 161,50	\$ 484,50	9
Barra para pesas de rehabilitación	7	\$ 30,00	\$ 210,00	
Barra para pesas normales	9	\$ 30,00	\$ 270,00	
Juego de pesas de 4 a 28 kilos	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
Kit juego de pesas compuestas	3	\$ 180,00	\$ 540,00	
Discos de acero	22	\$ 180,00	\$ 3.960,00	
Discos de acero compuestos	1	\$ 456,00	\$ 456,00	
Juego de pesas mancuernas	1	\$ 427,00	\$ 427,00	
Gimnasio multifuerza para 3 personas	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	12
Gimnasio de aductores fuerza	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	12
Gimnasio multifuerza para 4 personas	1	\$ 600,00	\$ 600,00	8
Banca plana para pecho	3	\$ 60,00	\$ 180,00	9
Banca plana para hombros	3	\$ 304,00	\$ 912,00	9
Banca plana para hombros peso libre	3	\$ 313,50	\$ 940,50	9
Banca para bíceps y pantorrillas	3	\$ 180,50	\$ 541,50	9
Banca para bíceps	3	\$ 171,00	\$ 513,00	9
Máquina múltiple para piernas	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00	8
Máquina múltiple para espalda	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00	8
Máquinas múltiples multifuerza	3	\$ 330,00	\$ 990,00	8
Bicicletas estacionarias	6	\$ 272,72	\$ 1.636,32	12
Predicador de máquinas para bíceps	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	9
Prensa atlética inclinada	3	\$ 80,00	\$ 240,00	9
Press de banca regulable	3	\$ 142,50	\$ 427,50	9
Gimnasio multifuerza de 9 estaciones	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	8
Jaka para discos olímpicos	3	\$ 950,00	\$ 2.850,00	9
Máquina para torsión de tronco	3	\$ 150,00	\$ 450,00	9
Máquina múltiple de remo	3	\$ 300,00	\$ 900,00	9
Máquina para cruce de poleas	3	\$ 1.300,00	\$ 3.900,00	9
Máquina para espalda	3	\$ 950,00	\$ 2.850,00	9
Predicador libre	3	\$ 300,00	\$ 900,00	9
Equipo tracción lumbar	3	\$ 123,50	\$ 370,50	9
Caminador	4	\$ 1.104,32	\$ 4.417,28	8
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>		<b>\$ 45.166,10</b>	
Promedio de atención de personas por hora				8
Horas de atención al día de 6:00 A.M a 22:00 P.M				16
Promedio de atención por día				128
Frecuencia promedio de asistencia a la semana por persona (según encuesta 2 - 3 veces)				2,5
Días de atención a la semana (de lunes a domingo)				7
Factor de proporcionalidad				2,8
Promedio de personas por semana				358
Promedio de personas por mes				358
Total mercado potencial				31.176
Participación neta del mercado				1,15%
Precio promedio de suscripción de acuerdo a encuestas			\$	15,00
<b>INGRESO PROYECTADO</b>				<b>\$ 64.512,00</b>

3) Está constituido por una inversión más alta que las anteriores en virtud de una mayor capacidad instalada, sin embargo pese a generar un mejor ingreso, puede significar una fuerte inversión que no está en capacidad de financiamiento de los inversionistas iniciales. De acuerdo al siguiente resumen para el tamaño 3:

**TABLA 28:** Análisis de la capacidad instalada del tamaño 3

**ANALISIS DE CAPACIDAD DE ACUERDO A INVERSIÓN**

**TAMAÑO 3**

CAPACIDAD INSTALADA DE ATENCIÓN DE 12 PERSONAS EN PROMEDIO POR HORA

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	NUMERO DE PERSONAS POR HORA
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>				
Banca de madera y metal para abdominales	4	\$ 161,50	\$ 646,00	12
Barra para pesas de rehabilitación	7	\$ 30,00	\$ 210,00	
Barra para pesas normales	9	\$ 30,00	\$ 270,00	
Juego de pesas de 4 a 28 kilos	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
Kit juego de pesas compuestas	3	\$ 180,00	\$ 540,00	
Discos de acero	22	\$ 180,00	\$ 3.960,00	
Discos de acero compuestos	1	\$ 456,00	\$ 456,00	
Juego de pesas mancuernas	1	\$ 427,00	\$ 427,00	
Gimnasio multifuerza para 3 personas	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	12
Gimnasio de aductores fuerza	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	12
Gimnasio multifuerza para 4 personas	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	16
Banca plana para pecho	4	\$ 60,00	\$ 240,00	12
Banca plana para hombros	4	\$ 304,00	\$ 1.216,00	12
Banca plana para hombros peso libre	4	\$ 313,50	\$ 1.254,00	12
Banca para bíceps y pantorrillas	4	\$ 180,50	\$ 722,00	12
Banca para bíceps	4	\$ 171,00	\$ 684,00	12
Máquina múltiple para piernas	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00	12
Máquina múltiple para espalda	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00	12
Máquinas múltiples multifuerza	3	\$ 330,00	\$ 990,00	12
Bicicletas estacionarias	6	\$ 272,72	\$ 1.636,32	12
Predicador de máquinas para bíceps	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00	12
Prensa atlética inclinada	4	\$ 80,00	\$ 320,00	12
Press de banca regulable	4	\$ 142,50	\$ 570,00	12
Gimnasio multifuerza de 9 estaciones	3	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00	12
Jaka para discos olímpicos	4	\$ 950,00	\$ 3.800,00	12
Máquina para torsión de tronco	4	\$ 150,00	\$ 600,00	12
Máquina múltiple de remo	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00	12
Máquina para cruce de poleas	4	\$ 1.300,00	\$ 5.200,00	12
Máquina para espalda	4	\$ 950,00	\$ 3.800,00	12
Predicador libre	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00	12
Equipo tracción lumbar	4	\$ 123,50	\$ 494,00	12
Caminador	4	\$ 1.104,32	\$ 4.417,28	12
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>		<b>\$ 65.852,60</b>	
Promedio de atención de personas por hora				12
Horas de atención al día de 6:00 A.M a 22:00 P.M				16
Promedio de atención por día				195
Frecuencia promedio de asistencia a la semana por persona (según encuesta 2 - 3 veces)				2,5
Días de atención a la semana (de lunes a domingo)				7
Factor de proporcionalidad				2,8
Promedio de personas por semana				545
Promedio de personas por mes				545
Total mercado potencial				31.176
Participación neta del mercado				1,75%
Precio promedio de suscripción de acuerdo a encuestas			\$	15,00
<b>INGRESO PROYECTADO</b>				<b>\$ 98.058,24</b>

Para la selección de la mejor alternativa se usan las siguientes variables de evaluación:

- 1) **Mercado:** Constituye la participación neta en el mercado que se logrará con la capacidad instalada de la alternativa, la regla es que a mayor PNM es más favorable para el éxito del proyecto.
- 2) **Capacidad de financiamiento:** Se refiere a la disponibilidad y factibilidad de financiamiento del monto de inversión necesaria para instalar un determinado nivel de capacidad y operación, se entiende que entre menos es el valor a financiar es más factible hacerlo.
- 3) **Atractividad para el equipo emprendedor:** Constituye la apreciación de idoneidad y evaluación objetiva del riesgo y del éxito que hace el equipo de emprendedores o emprendedor respecto a su visión del tamaño del proyecto y su capacidad individual y colectiva para asumir los riesgos inherentes a los mismos. El criterio de evaluación es el que se le asigna mayor calificación al tamaño que el emprendedor considera más factible por sus capacidades emprendedoras.
- 4) **Rentabilidad:** Se refiere a cuál de los diversos tamaños es más rentable y maximiza los beneficios. A mayor rentabilidad mayor puntaje.

Con estos criterios de selección se procede a calificar y determinar el tamaño óptimo del proyecto, la siguiente tabla muestra la evaluación realizada:

De acuerdo al análisis previo se define como el tamaño óptimo del proyecto la alternativa 2, que se resume en los siguientes datos:

**TABLA 29:** Matriz de alternativas de tamaño del proyecto

VARIABLES	ALTERNATIVAS		
	TAMAÑO 1	TAMAÑO 2	TAMAÑO 3
Mercado	1,00	6,00	9,00
Capacidad de Financiamiento	9,00	6,00	1,00
Atractividad para el equipo emprendedor	9,00	6,00	1,00
Rentabilidad del Proyecto	1,00	6,00	9,00
<b>PROMEDIO DE EVALUACION</b>	5,00	6,00	5,00

9 muy favorable  
6 favorable  
1 poco favorable

Inversión en capacidad de operación	\$ 45.166,10
Capacidad instalada (personas por hora)	8
Capacidad máxima por hora	8
Nivel de ingreso estimado	\$ 64.512,00

### 3.2 INFRAESTRUCTURA BASICA

Constituye el acervo físico y material que permite el desarrollo de una actividad económica o social, en este caso el establecimiento de un centro deportivo. Para el desarrollo de la presente tesis se tomarán en cuenta los siguientes puntos para definir y caracterizar la infraestructura.

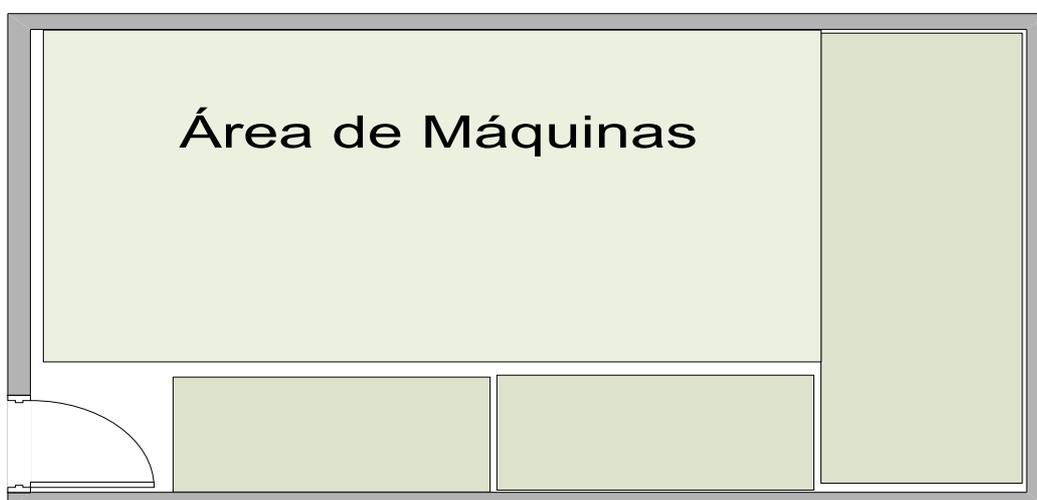
#### 3.2.1 ÁREA FÍSICA

Constituye el espacio necesario y requerido para el desarrollo de la propuesta técnica y capacidad de servicio descrita en los puntos anteriores. Para el caso del tamaño escogido como óptimo (311 personas por mes), se requiere de un espacio físico de 400 metros cuadrados. Los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

1. Área de casilleros	50 metros cuadrados
2. Área de máquinas y equipos	200 metros cuadrados
3. Área de baños	60 metros cuadrados
4. Área de bar	40 metros cuadrados
5. Área administrativa	50 metros cuadrados

El siguiente gráfico muestra un esquema resumen de la distribución del área física del centro deportivo:

**CUADRO 37:** Distribución del área física del centro de servicios deportivos



Fuente: Estudio técnico  
Elaborado por: El autor

### 3.2.2 INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS

Para el desarrollo del centro deportivo a más de las zonas propias de máquinas y equipos que sirven para el desarrollo del giro propio del negocio (Máquinas y equipos deportivos), se puede observar en la gráfica previa, la necesidad de las siguientes áreas:

- **Área de duchas, baños y casilleros.-** La propuesta de negocios radica en el hecho de ubicarse en una zona comercial de la ciudad de Quito, cerca a los lugares de trabajo de las personas o clientes para que estos puedan acceder a nuestros servicios y con una política de

calidad en salubridad e higiene, permitir que los clientes vean como una opción, el hacer ejercicio físico en las instalaciones, y luego ir a sus trabajos. Para ello el área de casilleros donde se pueda guardar ropa, baños y duchas para el aseo luego del ejercicio, son muy importantes en la presente propuesta técnica.

- **Área de cafetería.-** De acuerdo a las necesidades de los clientes encontradas en el estudio de mercado, existe un gran interés de estos por el control nutricional y alimenticio de sus dietas. Para ello es importante contar con un área que se especializará en el desarrollo de desayunos y alimentación saludable para cada uno de los clientes, con base a sus exigencias y las recomendaciones alimenticias de los asesores nutricionales con los que contará el centro deportivo.
- **Área administrativa.-** Constituye el espacio diseñado para atender al cliente, llevar los registros y controles de cada usuario del servicio y en donde se puede desarrollar todas las actividades administrativas que requerirá el giro del proyecto en su etapa de implementación.

### **3.2.3 EQUIPOS Y MATERIALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO**

Para la implementación del servicio bajo las características descritas en el presente proyecto, se requieren los siguientes muebles y equipos:

**TABLA 30:** Maquinaria y equipo para la implementación del proyecto

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	
Banca de madera y metal para abdominales	3
Barra para pesas de rehabilitación	7
Barra para pesas normales	9
Juego de pesas de 4 a 28 kilos	1
Kit juego de pesas compuestas	3
Discos de acero	22
Discos de acero compuestos	1
Juego de pesas mancuernas	1
Gimnasio multifuerza para 3 personas	2
Gimnasio de aductores fuerza	2
Gimnasio multifuerza para 4 personas	1
Banca plana para pecho	3
Banca plana para hombros	3
Banca plana para hombros peso libre	3
Banca para bíceps y pantorrillas	3
Banca para bíceps	3
Máquina múltiple para piernas	2
Máquina múltiple para espalda	2
Máquinas múltiples multifuerza	3
Bicicletas estacionarias	6
Predicador de máquinas para bíceps	3
Prensa atlética inclinada	3
Press de banca regulable	3
Gimnasio multifuerza de 9 estaciones	1
Jaka para discos olímpicos	3
Máquina para torsión de tronco	3
Máquina múltiple de remo	3
Máquina para cruce de poleas	3
Máquina para espalda	3
Predicador libre	3
Equipo tracción lumbar	3
Caminador	4
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>

Fuente: Estudio técnico

Elaborado por: El autor

En lo que respecta a materiales y utensilios se necesita lo siguiente:

**TABLA 31:** Materiales y utensilios para la implementación del proyecto

CONCEPTO	UNIDADES
Colchonetas	10
Vestuarios	12
Cabinas Sanitarias	15
Material Administrativo	1
Material de Limpieza	1
Material Nutricional	1

Fuente: Estudio técnico  
Elaborado por: El autor

### 3.2.4 PERSONAL OPERATIVO

Con base a la proyección y propuesta técnica del centro deportivo, materia del presente proyecto, se encuentra el siguiente personal operativo:

- **Entrenadores:** son aquellos profesionales especializados en ciencias deportivas, encargados de asesorar y administrar el entrenamiento de los clientes del centro. De acuerdo a las características del negocio se requiere de un entrenador en aeróbicos por cada 30 personas y uno para máquinas por cada 10 personas.
- **Fisioterapeutas:** son aquellos profesionales encargados de la rehabilitación de las personas que deseen el servicio y cuyas actividades de recuperación requieran el servicio de estos profesionales.
- **Nutricionistas:** Personal encargado de las dietas y control alimenticio de las personas cuyo requerimiento y entrenamiento así lo registre.

De acuerdo al tamaño del proyecto establecido y para atender el número de personas por hora se requiere, el siguiente personal operativo:

**TABLA 32:** Personal operativo para el proyecto

CONCEPTO	CANTIDAD
Entrenadores	4
Fisioterapeutas	2
Nutricionistas	2

Fuente: Estudio técnico

Elaborado por: El autor

Para iniciar un diagrama de flujo debemos analizar primero la cadena de valor de la organización.

### **3.3 ORGANIZACIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA**

Cuando se diseña una organización para emprender un proyecto, muchas veces se pone énfasis en una adecuada definición de la misión y un buen diseño de los programas y actividades a través de los cuales darán cumplimiento a la misma.

La administración del emprendimiento en muchos casos queda relegada a un segundo plano. Las cuestiones administrativas se van resolviendo sobre la marcha en función de las necesidades y requerimientos impuestos por la realidad. Esto generalmente lleva a que en un momento dado la empresa colapse porque su organización administrativa no proporciona una adecuada contención a la operación y giro del negocio. Las nuevas tendencias de los negocios hacen reiterado hincapié en la “Organización Basada en Procesos”.

Pero no sólo para cumplir un aspecto formal. Importantes pensadores de “management”, como Michael Hammer, postulan que éste siglo pertenece a aquellas empresas que estén organizadas por procesos, y así lo requiere también las normas ISO. Y no sólo para las empresas industriales, sino para las de servicio, tales como bancos, empresas de seguros, hospitales, etc.

Este tipo de organización implica un cambio estructural fuerte, dónde desaparecen varias de las funciones tradicionales y son reemplazadas por “Gerentes de Proceso”.

Es por eso que el presente proyecto determina la organización de la empresa bajo la filosofía de procesos. Para lo cual se desarrollarán los siguientes puntos:

- a) **Cadena de Valor.** “La cadena de valor consiste en describir las actividades que proveen del valor agregado a la empresa. La cadena de valor constituye un elemento importante para definir la planificación estratégica de la organización, tomando en cuenta que su objetivo principal es aumentar el valor agregado, mientras se disminuyen los costos”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> RENDER H., “Dirección de la Producción”, Pág. 279

**CUADRO 38:** Cadena de valor del proyecto



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: El autor

Entre los procesos de la cadena de valor que se va a realizar en el centro deportivo se tienen las siguientes:

- **Marketing:** Para la organización resulta de suma importancia dar a conocer el servicio para satisfacer a la mayor cantidad de clientes posibles, para realizar esta actividad es necesario elaborar previamente una planificación de las formas que se va promocionar. Se debe tomar en cuenta que es importante abrirse un lugar en el mercado para lograr que la empresa sea lo suficientemente competitiva, tal que genere ganancias.
- **Operación del Servicio:** En el proceso de servicio se pueden describir las políticas que va a usar el centro deportivo para brindar un

excelente servicio al cliente, de forma que se sienta gustoso de regresar y por lo tanto convertirlo en un cliente fiel a la empresa.

- **Servicios Adicionales:** Es necesario mantener la posición de la empresa en el mercado por lo que no solamente es necesario ganar terreno sino mantenerlo, en este caso se puede afirmar que uno de los objetivos del centro deportivo es buscar nuevos clientes cada vez, pero la mayor prioridad es conservar los que ya se ha ganado. En este proceso radica el manejo del bar y nutrición.

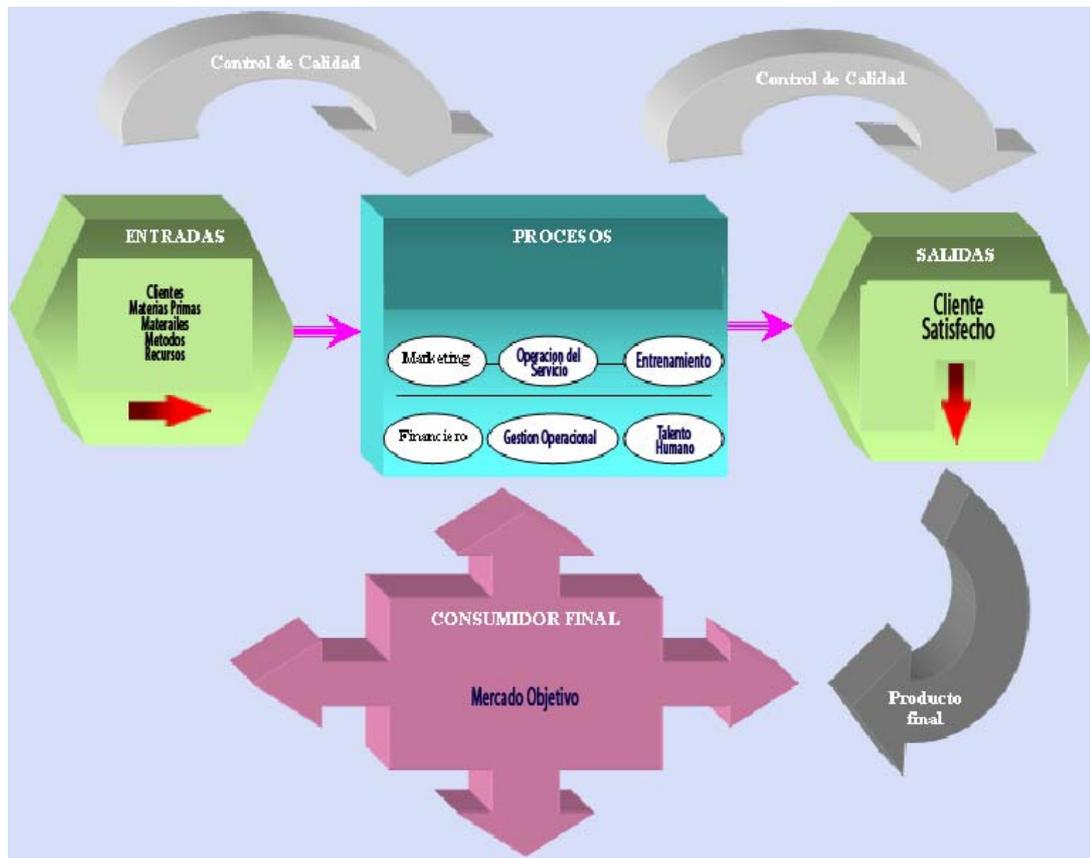
Dentro de la cadena de soporte de la empresa, se pueden mencionar los siguientes procesos que cumplirán:

- **Gestión Financiera:** que tiene por objetivo el administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros del negocio, con el objeto de garantizar el flujo de fondos necesario para su supervivencia y crecimiento.
- **Gestión Operacional:** Este proceso se puede definir a nivel global, en excelencia operativa, para diseñar y gestionar los procesos de manera eficiente que conduzca a la organización a ser competitiva en el mercado de influencia.
- **Gestión de Talento Humano:** Dentro de la empresa se considera que uno de los activos más importantes es el talento humano, por lo que se debe asegurar de que el personal sea el más idóneo y capacitado para generar el efecto necesario en la satisfacción del cliente.

A todos los procesos descritos anteriormente, se adiciona el proceso de gestión estratégica, cuyo objetivo es asegurar la rentabilidad y supervivencia del centro deportivo en el largo plazo con rentabilidad.

En base a lo anterior se puede elaborar un esquema gráfico de funcionamiento del centro deportivo basado en la Gerencia por Procesos.

**CUADRO 39:** Funcionamiento del proyecto basado en procesos



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: El autor

Diseñada de esta manera la organización, se puede definir los parámetros del área administrativa según los siguientes puntos:

### 3.3.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO

De acuerdo a los procesos definidos en el paso anterior, se pretende contratar al siguiente personal:

**TABLA 33:** Funciones de los cargos administrativos del proyecto

<b>CARGO</b>	<b>PROCESOS QUE GESTIONA</b>	<b>INSTRUCCIÓN MÍNIMA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de Gestión Operacional</li> <li>▪ Proceso de Gestión de Talento Humano</li> </ul>	Instrucción Superior, Administración de Empresas o profesiones relacionadas.	1
Encargado de Servicios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de Servicios Adicionales.</li> </ul>	Instrucción Técnica con conocimientos específicos en el área de servicio	2
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargados del Proceso de Gestión Financiera</li> </ul>	Instrucción superior con experiencia en contabilidad	1

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: El autor

### **3.3.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL**

“Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a

quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.”<sup>39</sup>

Por lo que en el centro deportivo se debe definir una estructura jerárquica, la cual será flexible dependiendo del crecimiento de la empresa en el futuro, es importante establecer y comunicar a sus interesados las tareas, actividades y responsabilidades que se debe cumplir al ocupar un puesto de trabajo.

### 3.3.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Un organigrama se puede definir como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para describir la organización dentro de una empresa.

Son sistemas de organización que se representa por la unión de los cuadros mediante líneas que significan los canales de autoridad y responsabilidad.

Existen dos tipos de organigramas, vertical y horizontal.

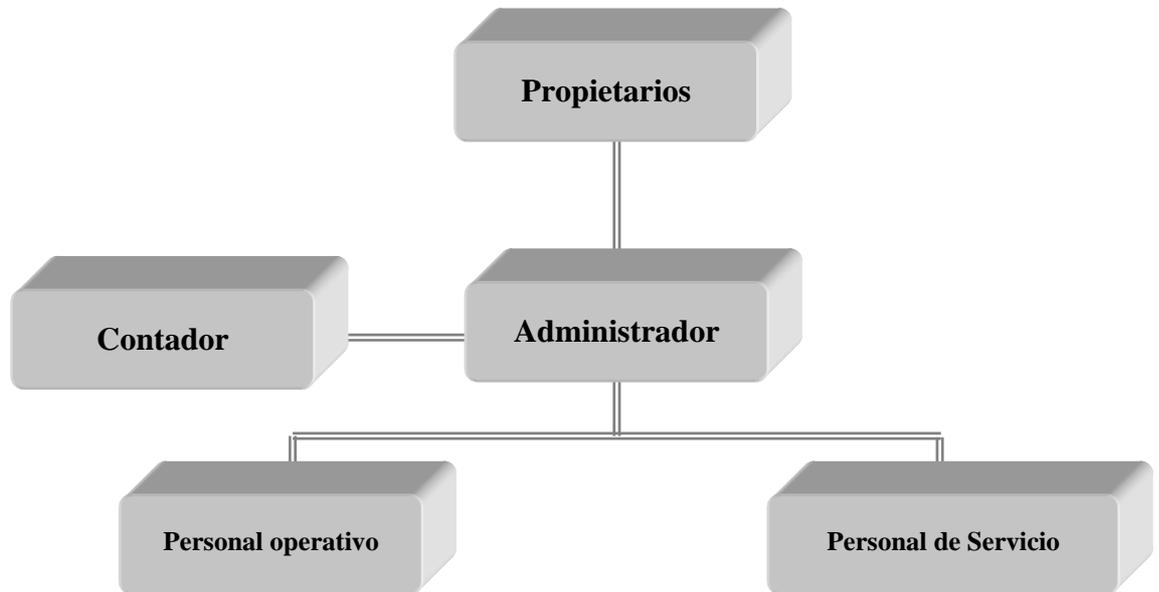
- **Organigrama Vertical:** En este organigrama cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros ubicados a nivel inferior ligados por líneas.
- **Organigrama Horizontal:** Se realiza la jerarquía de izquierda a derecha, ubicándose el nivel más alto en la parte izquierda y sus subordinados hacia la derecha, utilizando la misma lógica de un organigrama vertical.

---

<sup>39</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>

Para la organización interna del centro deportivo se utilizará un organigrama vertical, debido a que es muy fácil de comprender y porque describen clara y objetivamente la jerarquía del personal.

**CUADRO 40:** Organigrama estructural del proyecto



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: El autor

### 3.3.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama funcional describe las principales tareas que cumple cada miembro de la empresa, determinando así las funciones que cada cargo requiere con el fin de ubicar al personal que tenga las aptitudes para cumplir con responsabilidad las actividades asignadas. Para el presente proyecto y en virtud de que las funciones se deben basar al esquema de procesos, cada miembro de la empresa deberá ser responsable del proceso asignado. De esta manera el organigrama funcional queda así:

**CUADRO 41:** Organigrama funcional del proyecto



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: El autor

### 3.3.3 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Constituye la aplicación de principios administrativos necesarios para el establecimiento de objetivos claros y de largo plazo, que permitan el éxito del proyecto.

Muchos proyectos carecen de la definición del horizonte estratégico que les permita direccionar sus actividades, por ello a continuación se procede a definir este escenario prospectivo del centro deportivo.

### 3.3.3.1 VISIÓN

“La visión es la declaración ampliada y suficiente de donde quiere que esté la empresa dentro de cinco a diez años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de qué es una empresa y que quiere ser en el futuro”<sup>40</sup>.

Para la elaboración de la visión se deben considerar los siguientes elementos:

- Dimensión de tiempo
- Integradora y compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y Alentadora
- Debe ser realista en lo posible

Considerando estos factores que el autor ha señalado anteriormente la visión del centro deportivo es:

#### VISIÓN 2012

SALUD TOTAL GYM, se orientará a proveer excelentes servicios deportivos para satisfacer las necesidades de entrenamiento, salud, cuidado de imagen, entre otros, de los clientes potenciales; con un estándar de calidad, administrando su talento humano, recursos tecnológicos y financieros, participando en el desarrollo económico y social del país, proyectando ser un referente del mercado en 4 años”

---

<sup>40</sup> RUEDA I., “Entorno Empresarial”, Pág. 27

### 3.3.3.2 MISIÓN

“La misión empresarial es una declaración duradera de propósitos que distingue una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de sus clientes tanto internos como externos. La misión responde la pregunta para qué existe la empresa”<sup>41</sup>.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructura de la misión son:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos y Servicios: ¿Cuáles son las más importantes de la empresa y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados: ¿Compite la empresa geográficamente?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la empresa?

Considerando estos factores que el autor ha señalado anteriormente la misión de “SALUD TOTAL GYM” es:

#### MISIÓN

“SALUD TOTAL GYM” provee excelentes servicios deportivos para satisfacer las necesidades de cuidado de la salud y de entrenamiento de los clientes potenciales en el centro norte de la ciudad de Quito; con un estándar de calidad, administrando su talento humano, recursos tecnológicos y financieros, participando en el desarrollo económico y social del país”

---

<sup>41</sup> Ibíd., Pág. 32

### **3.3.3.3 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

“Estrategia empresarial es el comportamiento de la organización que da respuesta al reto estratégico cambiante, caracterizado por un entorno y una rivalidad determinados, la disposición de unos recursos y capacidades limitados, orientados a la consecución de unos objetivos fijados. En la actualidad pierde peso la teoría que asocia el concepto de estrategia con planificación, en tanto que los sistemas tradicionales de planificación estratégica han generado planes que en su gran mayoría no pudieron ser llevados a la práctica. Según Mintzberg la planificación produce planes y no estrategias.”<sup>42</sup>

La estrategia empresarial por tanto se enfoca en establecer como alcanzar la visión y los objetivos corporativos de la empresa, lo cual servirá para definir la posición competitiva que ocupará, como respuesta al tipo de organización que desea llegar a ser.

Para definir la estrategia empresarial se puede utilizar los siguientes campos:

- Competitividad
- Crecimiento
- Competencia
- Operación

#### **3.3.3.3.1 Estrategia de Competitividad**

“La competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> <http://www.aeca.es/pub/documentos/po9.htm>

<sup>43</sup> <http://www.aeca.es/pub/documentos/po9.htm>

Se puede considerar dos niveles de competitividad: competitividad interna y externa.

- **Competitividad Interna:** es la capacidad de la empresa para lograr el máximo rendimiento utilizando los recursos disponibles, es decir, que compita consigo misma para que esté en constante superación.
- **Competitividad Externa:** se puede definir como la elaboración de logros dentro del entorno en el que se desenvuelve, debe considerar factores como la innovación, calidad, costos, rapidez, relaciones, etc.

“Las estrategias competitivas se desglosan en las siguientes:

- **Estrategias relativas a la producción:** se refiere al tipo de producción, a la tecnología utilizada para lograrlo, a la capacidad y flexibilidad de la planta y a la cantidad de productos que se planea elaborar.
- **Estrategias relativas al producto:** se refiere a mantener en constante cambio al diseño de la presentación del producto, flexibilidad en la elaboración del producto, mejoras en el empaquetado, formas, colores, imágenes, calidad, durabilidad, etc.
- **Estrategias relativas al precio:** debe concordar con su ciclo de vida, al mercado al que va dirigido, al crecimiento que haya logrado el producto en el mercado. Se puede elegir entre las estrategias de precio alto, bajo y promedio.
- **Estrategias relativas a la comercialización y mercado:** se refiere al mercado que se desea abarcar y a los canales de distribución que se utilicen. Se pueden utilizar varios métodos para lograr la aceptación de

los productos y servicios que la empresa ofrece y la fidelidad de los consumidores.

- **Estrategias relativas al servicio:** se puede definir como la calidad de atención que se le brinda al consumidor tomando en cuenta que existen etapas de pre-venta, venta y posventa, logrando así alcanzar el lugar de empresa líder”<sup>44</sup>.

Al analizar las estrategias de competitividad y el tipo de negocio que se desea implementar se ha llegado a la conclusión de que lo más importante para el centro deportivo es aplicar una estrategia de servicio como es la siguiente:

**La mejor solución total en el cuidado integral de la salud y la imagen personal**

La importancia de la estrategia radica en que el mercado pone mucho énfasis en el cuidado de la salud y su imagen corporal, para ello es necesario un servicio personalizado y asesoría integral en el cuidado de la salud y el deporte.

#### **3.3.3.3.2 Estrategia de Crecimiento**

“Consiste en definir la participación de los productos y/o servicios que la empresa ofrece en el mercado en el que se desarrolla, para analizar la estrategia de crecimiento se pueden analizar sus tipos:

- **Estrategia de penetración en el mercado:** consiste en aumentar la participación en los mercados que opera siguiendo el mismo formato comercial utilizando tres aspectos: que los clientes actuales consuman

---

<sup>44</sup> <http://www.aeca.es/pub/documentos/po9.htm>

más producto y servicios, atraer clientes de los competidores, atraer a clientes potenciales que actualmente no compran en este formato comercial.

- **Estrategia de internacionalización:** consiste en ampliar geográficamente la participación en nuevos mercados, esto resulta muy riesgoso debido a que se debe saber exactamente como funcionan los otros mercados, el estilo de vida de sus habitantes, idioma, entorno cultural, requerimientos legales. Se distinguen dos niveles de internacionalización: en primer lugar, entrada en mercados con una afinidad sociocultural y legal elevada; y en segundo lugar, entrada en mercados donde la afinidad es reducida.
- **Estrategia de integración vertical:** Tiene lugar cuando la empresa extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes. En función de la dirección de la integración se puede hablar de integración hacia atrás donde el minorista se integra con el mayorista o el fabricante o integración hacia delante donde el mayorista se integra con el minorista.
- **Estrategia de diversificación comercial:** Es la estrategia de crecimiento más arriesgada y más compleja, ya que conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella tanto en mercados como en productos, por lo que esta estrategia se justifica si el sector en el que se encuentra la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad.

En este sentido, se puede hablar de tres posibilidades para desarrollar la estrategia de diversificación, en primer lugar, la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes; en segundo lugar, la explotación

de nuevos formatos comerciales que no tengan sinergias tecnológicas con los formatos comerciales existentes; y en tercer lugar, la introducción en nuevos negocios que no guarden relación ni con el formato comercial actual ni con los clientes actuales”<sup>45</sup>.

Tomando en cuenta el entorno del centro deportivo, la estrategia a utilizarse es:

**Estrategia de penetración vía franquicias a nivel nacional**

La estrategia busca crecer en el mercado a través del otorgamiento de franquicias a nivel nacional que permita penetrar más en el mercado y posicionar la marca como una red de centros deportivos al cuidado y desarrollo de la salud y la imagen personal.

### **3.3.3.3 Estrategia de Competencia**

Este tipo de estrategia se enfoca en la forma en que entra la empresa al mercado con respecto a sus competidores, si es de manera ofensiva o defensiva, todo depende de los objetivos específicos que se proponga a futuro.

Los tipos de estrategia de competencia pueden ser los siguientes:

- **Estrategia Líder.-** Se trata de la estrategia que pretende posicionar a la empresa como la pionera en el mercado, teniendo ventaja competitiva ante los demás competidores.

---

<sup>45</sup> <http://www.aeca.es/pub/documentos/po9.htm>

- **Estrategia Ofensiva.-** Pertenecen a este tipo las empresas que están en un nivel medio en el mercado, sin embargo, pueden adoptar dos posiciones: ser agresivas con la empresa líder en el mercado o por el contrario evitar cualquier conflicto.
- **Estrategia Defensiva.-** Son empresas que por lo general tienden a abarcar un mínimo porcentaje del mercado debido a varios factores que pueden radicar en que sacan productos creativos o productos que imitan a otros. Por lo tanto no toman la actitud de evitar cualquier acción agresiva con respecto a la empresa líder.
- **Estrategia Especialista.-** Estas empresas se especializan en un producto determinado y generalmente abarcan poco mercado debido a que sus productos no son utilizados por la mayoría de personas sino que tienen algo especial<sup>46</sup>.

Con respecto a la estrategia de competencia, la que adoptará el centro deportivo es:

**Estrategia de especialista en la entrega de servicios deportivos a la medida del cliente**

Esta estrategia guarda estrecha relación con la de competitividad, al ser una empresa que busca posicionarse en el mercado como el mejor servicio integral de cuidado de la salud, debe alinearse con la especialización en el servicio, garantizando así la satisfacción del cliente.

---

<sup>46</sup> <http://www.aeca.es/pub/documentos/po9.htm>

#### 3.3.3.4 Estrategia Operacional

Este tipo de estrategias se utilizan cuando se estima que la dirección en la cual se dirige la empresa es correcta, pero hay que superar dificultades internas que afectan a la calidad, servicio, tiempo de ciclo, costos o productividad para lo que se recurre a los enfoques cuyo eje son los procesos.

Las acciones que se deben aplicar en la parte operativa son las siguientes:

- **Excelencia Operativa:** expresa el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en el desarrollo de su actividad. La disminución del costo aumentará el beneficio empresarial.
- **Liderazgo en Producto:** se enfoca a la innovación permanente de sus productos, con una alta dosis de creatividad y de lanzamiento de nuevos productos al mercado, regularmente nuevos.
- **Intimidad con el cliente:** Promueve relaciones con clientes específicos del mercado, cultiva y busca soluciones integrales para cada cliente según sus necesidades.

El centro deportivo se plantea la siguiente estrategia operacional:

**Intimidad con el cliente, soluciones para  
cada cliente**

Esto se justifica debido a que entre las prioridades de la empresa está personalizar el servicio, es decir que cada cliente es un mundo diferente que requiere de atención personalizada y control específico al desarrollo de sus actividades deportivas.

### **3.3.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

“Los objetivos estratégicos son aquellos que tratan de trascender influyendo en el propio escenario, van mucho más allá que la simple operación y por lo general se trazan para un período de tiempo determinado. Esto se refiere al resultado deseado o necesario. Los objetivos globales son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un período determinado de tiempo. Por ser globales, los objetivos deben cumplir e involucrar a toda la organización.”<sup>47</sup>

Los objetivos estratégicos del centro deportivo son:

- Conformar y estructurar una marca reconocida a nivel nacional, fomentando un ambiente agradable de trabajo.
- Mantener un valor aceptable de la empresa para sus propietarios, basados en la eficiencia y la productividad empresarial.
- Ser eficiente y eficaz en los procesos y operación de la empresa.
- Crear un excelente ambiente y cultura organizacional que garantice el compromiso de su gente por el desarrollo y la satisfacción del cliente

### **3.3.3.5 PRINCIPIOS Y VALORES**

Para lograr la superación y adelanto de la empresa es primordial manejar valores morales y éticos ya que en el entorno donde se desarrolla existe una sociedad que considera importante los principios y los mantiene siempre presente, en especial el respeto hacia los demás.

---

<sup>47</sup> <http://www.e-mexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaVI.html>

Los principios que promoverá el centro deportivo son:

- **El cliente siempre tiene la razón.** Todo trabajo que se realiza con profunda seriedad resulta satisfactorio en la vida de las personas. El personal del centro deportivo debe entender que el cliente es el que genera recurso para cubrir los gastos de la empresa, por lo tanto es a él a quien se le debe tratar con calidad y cumplir sus expectativas.
- **Honestidad en todos los actos de la empresa.** Es la estricta honradez y lealtad en el trabajo pensando en la ética profesional en todas las actividades que se realiza. La honestidad es vital cuando se trata de un negocio, ya que una empresa siempre debe orientarse a brindar los mejores productos y servicios cobrando el precio justo por ello.
- **Disciplina.** La rectitud es uno de los factores que contribuyen al correcto funcionamiento de una empresa, la disciplina debe reinar en todas las actividades relacionadas con el negocio, en especial en lo que se refiere al servicio para promover la constancia entre nuestros clientes que buscan resultados reales y concretos.
- **Respeto.** Como valor principal se aplicará el respeto a todas las personas que están presentes y ausentes del centro deportivo.
- **Ética profesional.** El trabajo se cumplirá ante todo con valores de ética en la gestión y labor deportiva que se lleve a cabo.
- **Verdad.** El centro deportivo se manejará con mucha honestidad y al cliente siempre se le dirá la verdadera situación que se presenta, especialmente al alcance de resultados por parte del centro deportivo.

### **3.3.4 EQUIPOS Y MATERIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN**

Para el desarrollo de la parte administrativa propia del negocio se requieren los siguientes equipos:

- Computadores
- Máquinas registradoras
- Accesorios de oficina (grapadora, perforadora, etc.)
- Impresoras
- Fax y teléfono

Respecto al material de apoyo administrativo se requiere de lo siguiente:

- Papelería oficial de la empresa
- Hojas de papel Bond
- Sobres
- Material publicitario
- Tintas de impresión
- Papel fax
- Otros materiales de oficina (esferos, carpetas, credenciales)

### **3.4 REQUERIMIENTOS LEGALES**

La empresa es la unidad de producción económica legalmente constituida por una serie de elementos personales y materiales, los mismos que están asentados en un lugar determinado para obtener un bienestar económico, ofreciendo bienes o servicios para satisfacer las necesidades del consumidor, excepto las asociaciones y fundaciones que no tienen fines de lucro y buscan satisfacer las necesidades de la comunidad.<sup>48</sup>

Toda actividad económica en un país democrático está regulada por leyes, normas y reglamentos que se deben cumplir para el normal funcionamiento dentro del marco legal respectivo. Para ello es indispensable conocer los

---

<sup>48</sup> <http://www.laempresa.com>

diversos permisos de operación necesarios para abrir una empresa. En base a esto se analizan los siguientes:

### **3.4.1 CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA**

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, las empresas se clasifican según los socios, el monto del capital inicial, el tipo de inversionistas que pueden ser privados, públicos y mixtos, etc.

Mientras que una organización puede constituirse con personería jurídica bajo escritura pública o como persona natural. En este caso, tomando en cuenta el tamaño, la finalidad, el monto del capital, el representante legal; funcionará como persona jurídica, sujetándose a las disposiciones que la ley establece en este ámbito.

El proceso de creación de empresa en el Ecuador es el siguiente:

- Reserva del nombre de la compañía
- Registro de la Escritura del Estatuto de Constitución en una Notaría
- Legalización del Estatuto en la Superintendencia de Compañías
- Publicación en la prensa de la constitución de la empresa
- Registro Mercantil
- Permisos de funcionamiento

Para el efecto, la empresa del presente proyecto se constituirá como una empresa denominada “SALUD TOTAL GYM Cía. Ltda.”, es decir que se registrará a las normas establecidas por la Ley de Compañías en lo que respecta a las Compañías Limitadas.

### **3.4.2 DOCUMENTOS LEGALES Y PERMISOS DE OPERACIÓN**

Una vez constituida la empresa, es necesario obtener los permisos de funcionamiento respectivos, entre los cuales se tiene:

#### **3.4.2.1 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**

Constituye el registro del Servicio de Rentas Internas, para que cualquier actividad económica, sea esta como persona natural o persona jurídica, pueda ser desarrollada en el país. El RUC es el documento habilitante para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que todo ciudadano o empresa debe cumplir en el país.

Para obtener el RUC se requiere:

- Copia del estatuto de la compañía
- Copia del la resolución de la SIC
- Copia del nombramiento del representante legal
- Original y copia de la cédula del representante de la compañía
- Comprobante de pago de algún servicio básico a nombre de la empresa o copia del contrato de arrendamiento debidamente legalizado.
- Copia de la papeleta de votación del representante legal

Es necesario indicar que el RUC sirve como requisito para la obtención de otros permisos de operación.

#### **3.4.2.2 PERMISO DEL CUERPO DE BOMBEROS**

Es el permiso que otorga el Cuerpo de Bomberos para asegurar las normas de prevención de riesgos de incendios en todos los locales, oficinas que desarrollan actividades económicas. Este también es requisito para otros permisos de operación.

Para obtener este permiso se requiere:

- Solicitud de Inspección
- Informe del inspector de cumplimiento de las normas de seguridad (Buenas conexiones eléctricas, existencia de extintores de incendios, salidas de emergencia, según el caso)
- Patente si la empresa ya existe o RUC si la empresa está iniciando operaciones
- Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal de la empresa o propietario

### **3.4.2.3 PATENTE MUNICIPAL**

Es el registro de actividades económicas desarrolladas por los habitantes de un determinado municipio, en este caso, del Distrito Metropolitano de Quito.

Para obtener este permiso se requiere:

- RUC
- Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal
- Copia del estatuto de la compañía
- Copia del nombramiento del representante legal

### **3.4.2.4 PERMISO DEL FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL**

Es el permiso que otorgan los municipios para el desarrollo de alguna actividad económica en donde exista local de atención al público. En este caso, el centro deportivo requiere de este permiso para su funcionamiento.

Para obtener este permiso se requiere:

- Patente Municipal
- Permiso de Bomberos

- Certificado de Salud Ocupacional
- RUC
- Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal

#### **3.4.2.5 CERTIFICADO DE SALUD**

Es el permiso de salud ocupacional que entrega el Ministerio de Salud para negocios que manipulan alimentos o que tiene contacto con personas dentro de su giro de negocio. Este certificado debe obtener todas las personas que laboran en un negocio manipulando alimentos o atendiendo al cliente.

Para obtener este permiso se requiere:

- Muestras para examen médico
- Resultados de examen médico
- Copia de la cédula
- Una foto

#### **3.4.2.6 PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE GIMNASIOS**

La Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación autorizará el funcionamiento de gimnasios en el país<sup>49</sup>.

Para obtener este permiso se requiere:

- Permiso jurídico de acuerdo a la ley
- Solicitud de aprobación
- Nómina del personal y títulos académicos que respalden
- Planes y programas
- Lista de equipos e implementos deportivos
- Servicio médico especializado
- Obtener el registro Sanitario

---

<sup>49</sup> Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación, Título VII, Art. 65

- Tener el Registro Único de Contribuyentes
- Contar con domicilio social o establecimiento fijo
- Las demás que se requiera para su eficaz funcionamiento

### **3.4.3 CONTRATACIÓN LABORAL**

De acuerdo a la normativa laboral vigente, toda persona que labora en una empresa debe ser contratada de manera directa por la empresa en la que el trabajador va a desarrollar sus actividades.

La contratación de personal se lo hará con contrato directo por tres meses de prueba y de pasar este período, con contrato a un año, se incluiría todos los beneficios de ley.

Para el desarrollo de la contratación laboral es necesario obtener el número patronal en el IESS, para de esta manera cumplir con las obligaciones laborales como aportaciones al Seguro Social y Fondos de Reserva.

### **3.4.4 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

Las obligaciones tributarias que se deberán cumplir son las siguientes:

- **Declaración del impuesto al valor agregado IVA**, de manera mensual, porque las actividades del centro deportivo están gravadas con tarifa 12%.
- **Retención del impuesto al valor agregado**, según los pagos por compras que se desarrollen en los porcentajes respectivos de retención.

- **Declaración de la retención en la fuente**, de manera mensual que constituye el valor que se retiene a las personas como contribución de su impuesto a la renta.
- **Declaración anual del impuesto a la renta**, que constituye el pago por las rentas obtenidas en un período contable (del 01 de enero al 31 de diciembre).

#### **3.4.5 DETERMINACIÓN DE COSTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES**

El detalle de los costos administrativos y legales de obtención de todos los permisos aquí detallados así como de los sueldos y gastos administrativos se los puede observar en el cuadro respectivo en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO IV**

### **ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO**

Al analizar la existencia de un mercado potencial, existiendo las facilidades para el desarrollo del proyecto, se debe elaborar el estudio financiero, cuyo objetivo básico es examinar la información previamente obtenida en los estudios de mercado y técnico, con el fin de definir el valor de las inversiones del proyecto, determinar los costos en que se incurrirá para comercializar los servicios y productos planteados, identificar los ingresos que recibirán como resultado de su implantación y finalmente, estimar la utilidad que obtiene el empresario, como premio al riesgo de utilizar su capital en la implementación del proyecto.

En síntesis, el estudio financiero constituye el examen económico - financiero de los estudios realizados anteriormente, que permitirá verificar los resultados de la empresa, la liquidez y su estructura financiera, planteadas en un escenario económico.

Constituye la estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por la empresa en un período determinado.

#### **4.1 INVERSIONES**

Las inversiones efectuadas para la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, las mismas que estarán en función de la capacidad de producción definida en el Capítulo III.

A continuación se presenta el detalle de las inversiones que requerirá el centro deportivo para llevar a cabo sus actividades:

#### 4.1.1 ACTIVOS FIJOS

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en bienes que son utilizados en el proceso de operación en la producción o prestación de servicios, y que por lo tanto no están destinados para la venta.

**TABLA 34:** Activos fijos

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>AÑO 0</b>
Maquinaria y Equipo	\$ 45.166,10
Muebles y Enseres	\$ 1.871,70
Equipos de Computación	\$ 1.836,00
Equipos de Oficina	\$ 561,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 49.434,80</b>

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

##### 4.1.1.1 Maquinaria y Equipo

Consiste en los equipos y muebles a ser adquiridos con el propósito de prestar el servicio básico en el centro deportivo. Adicionalmente, el rubro a invertir depende directamente de la capacidad de servicio que se desee obtener. El detalle y costo de este rubro se detalla en la siguiente tabla:

**TABLA 35: Maquinaria y equipo**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
Banca de madera y metal para abdominales	3	\$ 161,50	\$ 484,50
Barra para pesas de rehabilitación	7	\$ 30,00	\$ 210,00
Barra para pesas normales	9	\$ 30,00	\$ 270,00
Juego de pesas de 4 a 28 kilos	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Kit juego de pesas compuestas	3	\$ 180,00	\$ 540,00
Discos de acero	22	\$ 180,00	\$ 3.960,00
Discos de acero compuestos	1	\$ 456,00	\$ 456,00
Juego de pesas mancuernas	1	\$ 427,00	\$ 427,00
Gimnasio multifuerza para 3 personas	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Gimnasio de aductores fuerza	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Gimnasio multifuerza para 4 personas	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Banca plana para pecho	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Banca plana para hombros	3	\$ 304,00	\$ 912,00
Banca plana para hombros peso libre	3	\$ 313,50	\$ 940,50
Banca para bíceps y pantorrillas	3	\$ 180,50	\$ 541,50
Banca para bíceps	3	\$ 171,00	\$ 513,00
Máquina múltiple para piernas	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Máquina múltiple para espalda	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Máquinas múltiples multifuerza	3	\$ 330,00	\$ 990,00
Bicicletas estacionarias	6	\$ 272,72	\$ 1.636,32
Predicador de máquinas para bíceps	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Prensa atlética inclinada	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Press de banca regulable	3	\$ 142,50	\$ 427,50
Gimnasio multifuerza de 9 estaciones	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Jaka para discos olímpicos	3	\$ 950,00	\$ 2.850,00
Máquina para torsión de tronco	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Máquina múltiple de remo	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Máquina para cruce de poleas	3	\$ 1.300,00	\$ 3.900,00
Máquina para espalda	3	\$ 950,00	\$ 2.850,00
Predicador libre	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Equipo tracción lumbar	3	\$ 123,50	\$ 370,50
Caminador	4	\$ 1.104,32	\$ 4.417,28

<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 45.166,10</b>
-----------------	---------------------

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

#### 4.1.1.2 Muebles y Enseres de Oficina

La empresa necesitará de muebles para el funcionamiento normal de sus actividades administrativas, tales como: escritorios, sillas, archivadores y demás. Todos estos muebles deberán ser adquiridos de acuerdo al siguiente detalle:



**TABLA 38:** Equipos de computación

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
COMPUTADORA		2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
IMPRESORA		1	\$ 600,00	\$ 600,00
SUBTOTAL				\$ 1.800,00
IMPREVISTOS 2%				\$ 36,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.836,00</b>

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

**4.1.2 ACTIVOS INTANGIBLES O DIFERIDOS**

También conocidos como activos diferidos, son inversiones susceptibles de amortizar por activos constituidos por servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto, entre aquellos se puede encontrar gastos de constitución y organización, como ejemplo se puede mencionar los gastos de elaboración del proyecto, inscripciones en los diferentes entes gubernamentales, de constitución legal, registro de marcas, entre otros.

También se puede encontrar los gastos de adecuación, los mismos que sirven para poner el local en funcionamiento. Este tipo de activos esta sujeto a amortización teniendo un significado de cargo anual que se hace para recuperar la inversión. Para el presente proyecto se detallan los siguientes:

**TABLA 39:** Activos intangibles

CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA				
DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
COMPAÑÍA LIMITADA		1	\$ 400,00	\$ 400,00
DERECHOS DE MARCA		1	\$ 800,00	\$ 800,00
OTROS		1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
SUBTOTAL				\$ 2.200,00
IMPREVISTOS 2%				\$ 44,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.244,00</b>
PROGRAMA INFORMÁTICO				
SOFTWARE		1	\$ 700,00	\$ 700,00
IMPREVISTOS 2%				\$ 14,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 714,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>				<b>\$ 2.958,00</b>

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

### 4.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

Se refiere a la inversión en capital de trabajo que se debe realizar para el normal funcionamiento del proyecto mientras se consigue ingresos del mismo, “constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corriente, para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados”.<sup>50</sup>

El capital de trabajo cubrirá las actividades que se desarrollarán en el transcurso de un corto plazo, se encuentra constituido por un conjunto de recursos, que una empresa debe tener, para atender sus necesidades de operación y corresponde al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante.

El capital de trabajo está representado por el capital adicional con que la empresa debe contar antes de empezar a funcionar. Se debe financiar la primera producción antes de recibir ingresos, por lo que se debe comprar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar crédito en las primeras ventas. Es decir que capital de trabajo es el capital con que hay que contar para empezar a trabajar.

El capital de trabajo va a estar conformado por:

- **Costos de prestación del servicio:** entre estos están los insumos y materiales necesarios para la prestación del servicio, y los costos de mano de obra directa para el servicio.
- **Gastos administrativos:** de quienes operarán y administrarán la empresa.

---

<sup>50</sup>SAPAG CHAIN N., “Op. cit.”, Pág. 236

- **Gastos generales:** como son los servicios básicos como energía eléctrica, agua potable, teléfono, mantenimiento.
- **Gastos de ventas:** como publicidad, promoción, combustibles, etc.

Para el presente proyecto se ha calculado el capital de trabajo tomando en cuenta todos los egresos a incurrir en el primer año, dividiéndolos para 12 meses, y se proyecta una inversión de un capital de trabajo equivalente a un mes de operación. De acuerdo a la siguiente tabla:

**TABLA 40:** Capital de trabajo

**MANO DE OBRA DIRECTA**

DESCRIPCION	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL AÑO
ENTRENADORES	4	\$ 300,00	\$ 14.400,00
FISIOTERAPISTA	2	\$ 300,00	\$ 7.200,00
NUTRICIONISTAS	2	\$ 300,00	\$ 7.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 28.800,00</b>

**Sueldos incluido beneficios de ley y descuentos**

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

DESCRIPCION	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL AÑO
ADMINISTRADOR	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00
EMPRESA DE CONTAB	1	\$ 100,00	\$ 1.200,00
SECRETARIA	1	\$ 250,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9.000,00</b>

**GASTOS GENERALES**

DESCRIPCION	CANTIDAD	TOTAL MES	TOTAL AÑO
TELEFONO	1	\$ 50,00	\$ 600,00
ELECTRICIDAD	1	\$ 30,00	\$ 360,00
AGUA	1	\$ 20,00	\$ 240,00
INTERNET	1	\$ 50,00	\$ 600,00
PAPELERIA	1	\$ 50,00	\$ 600,00
UTENSILLO Y MATERIALES	1	\$ 200,00	\$ 2.400,00
LIMPIEZA OFICINA	1	\$ 60,00	\$ 720,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.520,00</b>

**GASTOS DE VENTAS**

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	TOTAL AÑO
TELEMERCADEO	1	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>PUBLICIDAD</b>			
MATERIAL POP	1	\$ 40,00	\$ 480,00
PRENSA ESCRITA	2	\$ 40,00	\$ 960,00
TARJETAS	6.000	\$ 0,001	\$ 72,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.112,00</b>

**CAPITAL DE TRABAJO**

DESCRIPCION	VALOR AÑO	VALOR MENSUAL
MANO OBRA DIRECTA	\$ 28.800,00	\$ 2.400,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9.000,00	\$ 750,00
GASTOS GENERALES	\$ 5.520,00	\$ 460,00
GASTOS VENTAS	\$ 2.112,00	\$ 176,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.252,24	\$ 271,02
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 48.684,24</b>	<b>\$ 4.057,02</b>

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

**4.1.4 PLAN DE INVERSIONES**

El cronograma de inversiones muestra las fechas en las cuales deben realizarse las inversiones en activos fijos para la puesta en marcha del proyecto y las fechas de cambio de las mismas por haber terminado su vida útil.

**TABLA 41:** Plan de inversiones

ACTIVOS FIJOS	AÑO 0
Maquinaria y Equipo	\$ 45.166,10
Muebles y Enseres	\$ 1.871,70
Equipos de Computación	\$ 1.836,00
Equipos de Oficina	\$ 561,00
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$ 591,60
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 4.057,02

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

Para el presente proyecto la vida útil de las inversiones, a excepción de los equipos de computación son a 10 años, por lo tanto no hay reinversión en el período de análisis del proyecto.

La depreciación y amortizaciones a la que están sujetos estos activos afectan el resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de los impuestos. Para su cálculo se ha seleccionado el método por línea recta, según lo establece la NEC 12 (Norma Ecuatoriana de Contabilidad). Las depreciaciones de activos fijos son las siguientes:

**TABLA 42:** Valor de depreciación

ACTIVO FIJO	VALOR DE DEPRECIACIÓN
Edificios e infraestructura civil	20 años de vida útil o 5% anual.
Vehículos	5 años de vida útil o 20% anual.
Muebles, Enseres y equipos de Oficina	10 años de vida útil o 10% anual.
Equipo electrónico y equipo de computac.	3 años de vida útil o 33,33% anual.
Armamento	10 años de vida útil o 10% anual.
Equipos de comunicación	3 años de vida útil o 33,33% anual.

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

En función a estos porcentajes, así como en el cronograma de inversiones, se han establecido las siguientes depreciaciones de los activos fijos del proyecto.

**TABLA 43:** Depreciaciones y amortizaciones del proyecto

**DEPRECIACIONES**

CONCEPTO	INVERSION	VIDA UTIL	%	VALOR TOTAL ANUAL
<b>Depreciacion Linea Recta</b>				
Maquinaria	\$ 45.166,10	10	0,10	\$ 4.516,61
Muebles y Enseres	\$ 1.871,70	10	0,10	\$ 187,17
Equipos de oficina	\$ 561,00	10	0,10	\$ 56,10
Equipos de computación	\$ 1.836,00	3	0,33	\$ 612,00
<b>Total Depreciación</b>				<b>\$ 5.371,88</b>

**AMORTIZACIONES**

CONCEPTO	INVERSION	VIDA UTIL	%	VALOR TOTAL ANUAL
Activos Diferidos	\$ 2.958,00	5	0,2	\$ 591,60

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

## **4.2 COSTOS Y GASTOS**

Los presupuestos operacionales de toda empresa se sustentan en la producción, operación y comercialización de los productos o servicios. En el estudio de mercado se definen el servicio y la demanda, que será captada por el proyecto.

Es la estimación de los costos y gastos que se determinan para un período de tiempo definido que tendrá la empresa para poder cumplir con el servicio que se ha propuesto.

#### 4.2.1 COSTOS DE GENERACIÓN DEL SERVICIO

Son los costos en que se debe incurrir para prestar el servicio ofrecido, el siguiente cuadro muestra el detalle de estos:

**TABLA 44:** Costos del servicio del proyecto

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>										
Mano de obra directa	28.800,00	30.240,00	31.752,00	33.339,60	35.006,58	36.756,91	38.594,75	40.524,49	42.550,72	44.678,25
Depreciaciones	5.371,88	5.371,88	5.371,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88
Amortizaciones	591,60	591,60	591,60	591,60	591,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN</b>	<b>34.763,48</b>	<b>36.203,48</b>	<b>37.715,48</b>	<b>38.691,08</b>	<b>40.358,06</b>	<b>41.516,79</b>	<b>43.354,63</b>	<b>45.284,37</b>	<b>47.310,60</b>	<b>49.438,13</b>
Gastos Administrativos	9.000,00	9.450,00	9.922,50	10.418,63	10.939,56	11.486,53	12.060,86	12.663,90	13.297,10	13.961,95
Gastos Generales	5.520,00	5.796,00	6.085,80	6.390,09	6.709,59	7.045,07	7.397,33	7.767,19	8.155,55	8.563,33
Gastos Ventas	2.112,00	2.217,60	2.328,48	2.444,90	2.567,15	2.695,51	2.830,28	2.971,80	3.120,39	3.276,41
Gastos Financieros	3.252,24	2.686,43	2.062,63	1.374,88	616,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>54.647,72</b>	<b>56.353,51</b>	<b>58.114,89</b>	<b>59.319,58</b>	<b>61.191,01</b>	<b>62.743,90</b>	<b>65.643,11</b>	<b>68.687,27</b>	<b>71.883,64</b>	<b>75.239,82</b>

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

**Nota:** Se considera un incremento anual de la inflación en una tasa promedio del 5% en los costos y gastos.

#### 4.2.2 GASTOS ADMINISTRATIVOS, DE VENTA Y DE OPERACIÓN.

Constituyen los gastos en que se debe incurrir para prestar el servicio de una manera eficiente y eficaz, el siguiente cuadro detalla los gastos dentro del período de análisis clasificados según el costo.

**TABLA 45:** Clasificación de los Costos del proyecto

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>										
Depreciaciones	5.371,88	5.371,88	5.371,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88	4.759,88
Amortizaciones	591,60	591,60	591,60	591,60	591,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Administrativos	9.000,00	9.450,00	9.922,50	10.418,63	10.939,56	11.486,53	12.060,86	12.663,90	13.297,10	13.961,95
Gastos Generales	5.520,00	5.796,00	6.085,80	6.390,09	6.709,59	7.045,07	7.397,33	7.767,19	8.155,55	8.563,33
Gastos Financieros	3.252,24	2.686,43	2.062,63	1.374,88	616,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>23.735,72</b>	<b>23.895,91</b>	<b>24.034,41</b>	<b>23.535,08</b>	<b>23.617,28</b>	<b>23.291,49</b>	<b>24.218,07</b>	<b>25.190,98</b>	<b>26.212,53</b>	<b>27.285,17</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>										
Mano de obra directa	28.800,00	30.240,00	31.752,00	33.339,60	35.006,58	36.756,91	38.594,75	40.524,49	42.550,72	44.678,25
Gastos Ventas	2.112,00	2.217,60	2.328,48	2.444,90	2.567,15	2.695,51	2.830,28	2.971,80	3.120,39	3.276,41
<b>TOTAL</b>	<b>30.912,00</b>	<b>32.457,60</b>	<b>34.080,48</b>	<b>35.784,50</b>	<b>37.573,73</b>	<b>39.452,42</b>	<b>41.425,04</b>	<b>43.496,29</b>	<b>45.671,10</b>	<b>47.954,66</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>54.647,72</b>	<b>56.353,51</b>	<b>58.114,89</b>	<b>59.319,58</b>	<b>61.191,01</b>	<b>62.743,90</b>	<b>65.643,11</b>	<b>68.687,27</b>	<b>71.883,64</b>	<b>75.239,82</b>

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

### 4.2.3 INGRESOS

Los ingresos de este proyecto están dados por la prestación y pago de suscripción al mes de los clientes que usan las instalaciones del centro deportivo, esto significa 311 clientes<sup>51</sup> mensuales que pagan 12 meses por concepto de inscripciones.

**TABLA 46:** Ingresos del proyecto

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
Costo Total	54.647,72	56.353,51	58.114,89	59.319,58	61.191,01	62.743,90	65.643,11	68.687,27	71.883,64	75.239,82
Número de Inscripciones	3.732,00	3.918,60	4.114,53	4.320,26	4.536,27	4.763,08	5.001,24	5.251,30	5.513,86	5.789,56
Costo Unitario	14,64	14,38	14,12	13,73	13,49	13,17	13,13	13,08	13,04	13,00
Precio Venta	17,50	17,50	17,50	17,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50
<b>Ingresos Anuales</b>	<b>65.310,00</b>	<b>68.575,50</b>	<b>72.004,28</b>	<b>75.604,49</b>	<b>102.066,06</b>	<b>107.169,36</b>	<b>112.527,83</b>	<b>118.154,22</b>	<b>124.061,93</b>	<b>130.265,03</b>
VENTAS MENSUALES	5.442,50	5.714,63	6.000,36	6.300,37	8.505,50	8.930,78	9.377,32	9.846,19	10.338,49	10.855,42

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

**NOTA:** Se considera un incremento de \$17,50 a \$22,50 usd., en la inscripción mensual para el quinto año. Además de una tasa de crecimiento promedio en ventas del 5% anual.

<sup>51</sup> Valor obtenido al determinar un mercado potencial del 1% con relación al mercado global proyectado en la investigación de mercado de 31.176 clientes, pág. 90 de este proyecto.

### 4.3 FINANCIAMIENTO

Constituye la forma en que se puede financiar el proyecto para su puesta en marcha. En el presente análisis se tomarán los siguientes puntos:

#### 4.3.1 FUENTES PROPIAS Y EXTERNAS

La empresa cuenta con dos fuentes de financiamiento: fuentes propias y fuentes externas.

**Fuentes Propias.** Constituyen los aportes de los accionistas, así como las utilidades generadas y retenidas en la empresa. Este tipo de recursos se caracteriza por su estabilidad, es decir, que no tienen fecha específica de devolución y no generan ningún costo por su utilización.

**Fuentes Externas.** La estructura de financiamiento deriva de los préstamos para cubrir las necesidades económicas que el proyecto requiere en su creación.

El siguiente cuadro permite observar la estructura de financiamiento del proyecto:

**TABLA 47:** Estructura del financiamiento

INVERSIONES	VALOR	CREDITO %	CREDITO \$	RECURSOS PROPIOS %	RECURSOS PROPIOS \$
ACTIVO FIJO	49.434,80	60%	29.660,88	40%	19.773,92
ACTIVO DIFERIBLE	2.958,00	60%	1.774,80	40%	1.183,20
CAPITAL DE TRABAJO	4.057,02	60%	2.434,21	40%	1.622,81
<b>TOTAL</b>	<b>56.449,82</b>		<b>33.869,89</b>		<b>22.579,93</b>
PORCENTAJE Pro. y Fin.	100%	60%		40%	

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

En el caso del financiamiento para este proyecto, se considera el crédito que otorga la Corporación Financiera Nacional (CFN), denominado Multisectorial como banca de primer piso, y al Banco del Pichincha como

banca de segundo piso. A continuación se describen las siguientes condiciones básicas:

- Ser persona natural o jurídica con un monto inferior en activos a doscientos cincuenta mil dólares (\$ 250 000).
- El monto máximo es de ciento cincuenta mil dólares (\$150 000).
- El plazo hasta cinco (05) años.
- Tasa de interés al diez por ciento anual (10%).
- El aporte del beneficiario deberá ser por lo menos del veinte por ciento (20%) de sus activos totales.

Por lo cual los datos del crédito que se desea obtener es el siguiente:

**TABLA 48:** Amortización

Monto	\$ 33.869,89	<b>(semestral)</b>
Interés anual	10%	0,05
Plazo años	5	10
Pagos Semestrales		

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

#### **4.3.2 POLÍTICAS DE COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS**

Al tratarse de un servicio, en donde el cliente va y usa las instalaciones del centro deportivo, asesorado por entrenadores, fisioterapeutas o nutricionistas según sus necesidades de uso, es importante determinar que las existencias de materiales o inventarios es nula, puesto que se restringe lo necesario para la administración, facturación y para el material de limpieza de las instalaciones.

Respecto a políticas de cobro, se puede resumir en las siguientes:

- Cada cliente deberá cancelar su inscripción en los primeros cinco días de cada mes por anticipado.
- Si se requiere de un servicio especial como fisioterapia, debe cancelar cada sesión y tratamiento total por anticipado.

- Se acepta el pago con tarjetas de crédito.
- Los productos nutricionales que adquiera el cliente los paga bajo los esquemas citados anteriormente.

### 4.3.3 ANÁLISIS Y PROYECCIÓN PARA EL PAGO DEL FINANCIAMIENTO

La tabla de amortización del crédito es la siguiente:

**TABLA 49:** Cuadro de fuentes y usos

CONCEPTO	VALOR	PRESTAMO		RECURSOS PROPIOS	
		%	Valor	%	Valor
Maquinaria y Equipo	45.166,10	60%	27.099,66	40%	18.066,44
Equipos de computación	1.836,00	60%	1.101,60	40%	734,40
Equipo de oficina	561,00	60%	336,60	40%	224,40
Muebles y Enseres	1.871,70	60%	1.123,02	40%	748,68
Activos Fijos Intangibles	2.958,00	60%	1.774,80	40%	1.183,20
Capital de Trabajo	4.057,02	60%	2.434,21	40%	1.622,81
<b>TOTAL</b>	<b>56.449,82</b>	<b>60%</b>	<b>33.869,89</b>	<b>40%</b>	<b>22.579,93</b>

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

**TABLA 50:** Tabla de amortización

Período		Pagos Periódicos	Interés Semestral	Amortización Semestral	Saldo Insoluto	Interés Anual	Amortiz. Anual
Semestre	Semestre						
	<b>33.869,89</b>						
1	31.177,08	4.386,31	1.693,49	2.692,81	31.177,08		
2	28.349,63	4.386,31	1.558,85	2.827,45	28.349,63	3.252,24	5.520,26
3	25.380,80	4.386,31	1.417,48	2.968,82	25.380,80		
4	22.263,54	4.386,31	1.269,04	3.117,27	22.263,54	2.686,52	6.086,09
5	18.990,41	4.386,31	1.113,18	3.273,13	18.990,41		
6	15.553,62	4.386,31	949,52	3.436,79	15.553,62	2.062,70	6.709,91
7	11.945,00	4.386,31	777,68	3.608,62	11.945,00		
8	8.155,94	4.386,31	597,25	3.789,06	8.155,94	1.374,93	7.397,68
9	4.177,43	4.386,31	407,80	3.978,51	4.177,43		
10	0,00	4.386,31	208,87	4.177,43	0,00	616,67	8.155,94
			<b>9.993,17</b>	<b>33.869,89</b>		<b>9.993,06</b>	<b>33.869,89</b>

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

## **4.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA**

Constituye la parte final de toda secuencia de análisis de factibilidad de un proyecto. Luego de haber determinado el probable flujo de fondos de efectivo del proyecto para diez años de operación, es necesario demostrar que la inversión propuesta será económicamente rentable o no. Para esto se analiza los siguientes campos:

### **4.4.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

El Estado de Pérdidas y Ganancias permitirá a la empresa realizar un análisis adecuado de los costos y gastos en los que incurren durante un periodo de tiempo, a fin de poder compararlos con los períodos anteriores.

En el estado de Pérdidas y Ganancias se resume el resultado de todos los presupuestos operativos, como ventas, costo de servicios prestados, gastos de ventas y gasto administrativo. Además indica cual ha sido el desempeño que ha tenido una organización durante un periodo determinado. Es un estado financiero fundamental a la hora de presentarlo a los accionistas, socios o clientes externos e internos de la empresa. El estado de resultados es imprescindible a la hora de deducir montos por concepto de impuestos a la renta, dividendos y reservas.

**TABLA 51:** Estado de resultados del proyecto

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	65.310,00	68.575,50	72.004,28	75.604,49	102.066,06	107.169,36	112.527,83	118.154,22	124.061,93	130.265,03
COSTO DE PRODUCCION	34.763,48	36.203,48	37.715,48	38.691,08	40.358,06	41.516,79	43.354,63	45.284,37	47.310,60	49.438,13
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	30.546,52	32.372,02	34.288,80	36.913,41	61.708,00	65.652,57	69.173,20	72.869,85	76.751,34	80.826,90
GASTOS ADMINISTRATIVOS + G. GENERALES	14.520,00	15.246,00	16.008,30	16.808,72	17.649,15	18.531,61	19.458,19	20.431,10	21.452,65	22.525,29
GASTO DE VENTAS	2.112,00	2.217,60	2.328,48	2.444,90	2.567,15	2.695,51	2.830,28	2.971,80	3.120,39	3.276,41
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	13.914,52	14.908,42	15.952,02	17.659,79	41.491,70	44.425,46	46.884,73	49.466,96	52.178,30	55.025,21
GASTO FINANCIERO	3.252,24	2.686,52	2.062,70	1.374,93	616,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE REPARTO</b>	10.662,28	12.221,90	13.889,32	16.284,86	40.875,03	44.425,46	46.884,73	49.466,96	52.178,30	55.025,21
15% REPARTO TRABAJADOR	1.599,34	1.833,28	2.083,40	2.442,73	6.131,25	6.663,82	7.032,71	7.420,04	7.826,74	8.253,78
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	9.062,94	10.388,61	11.805,92	13.842,13	34.743,78	37.761,64	39.852,02	42.046,91	44.351,55	46.771,43
25% DE IMPUESTO RENTA	2.265,73	2.597,15	2.951,48	3.460,53	8.685,94	9.440,41	9.963,00	10.511,73	11.087,89	11.692,86
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.797,20</b>	<b>7.791,46</b>	<b>8.854,44</b>	<b>10.381,60</b>	<b>26.057,83</b>	<b>28.321,23</b>	<b>29.889,01</b>	<b>31.535,18</b>	<b>33.263,66</b>	<b>35.078,57</b>

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

#### **4.4.2 FLUJO NETO DE FONDOS**

El estado de flujo de efectivo constituye un informe contable que presenta un detalle de las diversas entradas y salidas de efectivo que ocurren en un período determinado, con el propósito de medir la habilidad gerencial en el uso racional del efectivo y proyectar su liquidez.

El flujo de fondos mide los ingresos y egresos que se estima tendrá una empresa en un periodo determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y obviamente va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene.

Los elementos básicos del flujo de fondos se componen de tres elementos:

- Los egresos iniciales de fondos (Inversiones)
  - Ingresos y egresos de operación
  - El momento que ocurren los ingresos y egresos
- a)** Los egresos iniciales de fondos: corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto, así como el capital de trabajo que está disponible para que el administrador pueda utilizarlo en su gestión.
- b)** Los ingresos y egresos de operación: constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja.
- c)** En el momento en que ocurren los ingresos y egresos, la contabilidad considera como ingresos el total de las ventas, no considera la posible recepción de los ingresos si esta se hubiera efectuado a crédito. Igualmente, considera como egresos la totalidad del costo de ventas, que corresponde al costo de productos vendidos y no a los costos por concepto de elaboración de productos para la existencia.

A continuación se detalla el flujo de fondos de proyecto y del inversionista: la diferencia entre uno y otro está en el financiamiento para la puesta en marcha del proyecto

**TABLA 52:** Flujo de fondos proyectado del proyecto

<b>AÑOS</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>DEPREC. Y AMORT.</b>	<b>V. RESIDUAL</b>	<b>CAPITAL TRABAJO</b>	<b>INV. INICIAL</b>	<b>FNC</b>
0					56.449,82	-56.449,82
1	6.797,20	5.963,48				12.760,68
2	7.791,46	5.963,48				13.754,94
3	8.854,44	5.963,48				14.817,92
4	10.381,60	5.351,48			1.836,00	13.897,08
5	26.057,83	5.351,48				31.409,31
6	28.321,23	4.759,88				33.081,11
7	29.889,01	4.759,88			1.836,00	32.812,89
8	31.535,18	4.759,88				36.295,06
9	33.263,66	4.759,88				38.023,54
10	35.078,57	4.759,88	1.224,00	4.057,02	1.836,00	43.283,47

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

**TABLA 53:** Flujo de fondos proyectado del inversionista

<b>AÑOS</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>DEPREC. Y AMORT.</b>	<b>V. RESIDUAL</b>	<b>C. TRABAJO</b>	<b>INV. INICIAL</b>	<b>PRESTAMO</b>	<b>AMORT.</b>	<b>FNC</b>
0					56.449,82	33.869,89		-22.579,93
1	6.797,20	5.963,48					5.520,26	7.240,42
2	7.791,46	5.963,48					6.086,09	7.668,85
3	8.854,44	5.963,48					6.709,91	8.108,01
4	10.381,60	5.351,48			1.836,00		7.397,68	6.499,40
5	26.057,83	5.351,48					8.155,94	23.253,37
6	28.321,23	4.759,88						33.081,11
7	29.889,01	4.759,88			1.836,00			32.812,89
8	31.535,18	4.759,88						36.295,06
9	33.263,66	4.759,88						38.023,54
10	35.078,57	4.759,88	1.224,00	4.057,02	1.836,00			43.283,47

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

#### 4.4.3 BALANCE GENERAL

Constituye la posición financiera de la empresa a una fecha determinada. Para el presente análisis se considera el Balance de Situación al Inicio del proyecto.

**TABLA 54:** Balance General

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b><u>Activo Corriente</u></b>		<b><u>Pasivos a Largo Plazo</u></b>	
Caja/Bancos	4.057,02	Préstamo Largo Plazo	33.869,89
Total Activo Corriente	4.057,02	Total Pasivo Largo Plazo	33.869,89
<b><u>Activo Fijo</u></b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Maquinaria y Equipo	45.166,10	Capital	22.579,93
Equipos de Oficina	561,00		
Muebles y Enseres	1.871,70		
Equipos de computación	1.836,00		
Total Activo Fijo	49.434,80	<b>Total Patrimonio</b>	<b>22.579,93</b>
<b><u>Activos Diferidos</u></b>	2.958,00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>56.449,82</b>	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>56.449,82</b>

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

#### 4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Constituye el análisis de los flujos y datos financieros obtenidos en el proyecto bajo indicadores que permiten evaluar si el proyecto es rentable o no. Para ello se debe determinar algunos puntos básicos.

##### 4.5.1 TASA DE DESCUENTO

Cuando se hacen cálculos de pasar en forma equivalente dinero del presente al futuro, se utiliza una tasa de interés o de crecimiento del

dinero; pero cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente, se usa una tasa de descuento, llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados.<sup>52</sup>

Cabe indicar que para calcular el Valor Presente Neto se debe determinar una tasa de descuento, llamada también costo de capital o TMAR. La tasa de descuento en un proyecto de inversión es la tasa mínima aceptable de rentabilidad (TMAR) para que el proyecto sea atractivo para el inversionista.

La TMAR tiene dos componentes:

- Costo del capital (del inversionista y del banco)
- Nivel del riesgo (que se expresa en una tasa)

TMAR	=	Costos de capital + Tasa de riesgo
------	---	------------------------------------

Para el caso de este proyecto se ha fijado el Costo de Capital y el riesgo, en función de las alternativas posibles de inversión establecidas en el sistema financiero.

Por lo tanto la TMAR del proyecto será del 18%. Debido a que se toma referencia a las instituciones financieras que prestan dinero a un mínimo de este costo neto, donde ya se considera el riesgo.

Los métodos de evaluación del proyecto de inversión deben basarse en la información idónea, extraída del estudio financiero, especialmente de los estados financieros. Dichos criterios de evaluación facilitan el proceso de selección a los miembros de la organización al momento de invertir.

---

<sup>52</sup> BACA G., “Evaluación de proyectos” Pág. 214.

Si el proyecto cumple con todas estas características, este es viable y genera retribución a los accionistas por el capital invertido.

#### **4.5.2 PERÍODO DE RECUPERACIÓN (PR)**

Mediante este período de recuperación de la inversión, se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de períodos aceptables por la empresa.

Si el flujo neto difiriera entre períodos, el cálculo se realiza determinando por suma acumulada el número de períodos que se requiere para recuperar la inversión.

La ventaja de la simplicidad de cálculo no logra contrarrestar los peligros de sus desventajas. Entre estas cabe mencionar que ignora las ganancias posteriores al período de recuperación subordinando la aceptación a un factor de liquidez más que de rentabilidad. Tampoco considera el valor tiempo dinero, al asignar igual importancia a los fondos generados el primer año con los fondos generados el primer año  $n$ .

Lo anterior se puede solucionar si se descuentan los flujos a la tasa de descuento y se calcula la suma acumulada de los beneficios netos actualizados al momento cero.

**TABLA 55:** Período de recuperación del proyecto

PERIODO	FNC	FNCA	FNCAA
0	-56.449,82	-56.449,82	-56.449,82
1	12.760,68	10.814,14	-45.635,68
2	13.754,94	9.878,58	-35.757,10
3	14.817,92	9.018,64	-26.738,45
4	13.897,08	7.167,96	-19.570,50
5	31.409,31	13.729,30	-5.841,20
6	33.081,11	12.254,29	6.413,09
7	32.812,89	10.300,79	16.713,88
8	36.295,06	9.655,87	26.369,75
9	38.023,54	8.572,64	34.942,39
10	43.283,47	8.269,93	43.212,32

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

**TABLA 56:** Período de recuperación de la inversión

PERIODO	FNC	FNCA	FNCAA
0	-22.579,93	-22.579,93	-22.579,93
1	7.240,42	6.135,95	-16.443,98
2	7.668,85	5.507,65	-10.936,33
3	8.108,01	4.934,78	-6.001,55
4	6.499,40	3.352,32	-2.649,23
5	23.253,37	10.164,26	7.515,03
6	33.081,11	12.254,29	19.769,32
7	32.812,89	10.300,79	30.070,11
8	36.295,06	9.655,87	39.725,98
9	38.023,54	8.572,64	48.298,62
10	43.283,47	8.269,93	56.568,55

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: El autor

Para el cálculo del periodo de recuperación del capital invertido es necesario sumar los flujos actualizados al costo de oportunidad, una vez que la suma sucesiva iguale a la inversión realizada se ha recuperado la inversión efectuada. Cabe indicar que al final del período 10 el resultado es el mismo que el valor actual neto, debido a que la suma sucesiva de los flujos actualizados al costo de oportunidad se resta a la inversión realizada.

Debido a los ingresos y la rentabilidad, así como, a la inversión efectuada en relación a los beneficios que se obtendrán al poner en marcha el

proyecto, se tiene que el sexto año se recupera la inversión del proyecto y el quinto año se recupera la inversión realizada por los inversionistas.

### 4.5.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

También conocido como valor presente neto, “consiste en determinar el valor presente de los flujos de ingresos y gastos generados durante el período de vida útil del proyecto. Si la diferencia entre los valores actuales de los flujos es mayor que cero, hay que considerar la inversión realizada, como atractiva; pues, se estará generando beneficios”<sup>53</sup>

La ecuación para calcular el VAN para un período de 10 años, tomando en cuenta que el flujo efectivo operacional es la siguiente:

#### ECUACIÓN 3: Valor Actual Neto

$$VAN = Inv.In. + \frac{FEO1}{(1 + TMARg)^1} + \frac{FEO2}{(1 + TMARg)^2} + \frac{FEO3}{(1 + TMARg)^3} + \frac{FEO4}{(1 + TMARg)^4} + \frac{FEO5}{(1 + TMARg)^5} + \frac{FEO_n}{(1 + TMARg)^n}$$

**TABLA 57: VAN del proyecto**

VAN = i = TP(% recursos propios)+TA(1-t)(% recursos ajenos) + TLR %		
PERIODO	FNC	FNCA
0	-56.449,82	-56.449,82
1	12.760,68	10.814,14
2	13.754,94	9.878,58
3	14.817,92	9.018,64
4	13.897,08	7.167,96
5	31.409,31	13.729,30
6	33.081,11	12.254,29
7	32.812,89	10.300,79
8	36.295,06	9.655,87
9	38.023,54	8.572,64
10	43.283,47	8.269,93
		43.212,32
		99.662,14
		43.212,32

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

<sup>53</sup> COSTALES B., “Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos”, Pág. 198

En el presente proyecto se ha obtenido como resultado del Valor Actual Neto (VAN) de: \$ 43.212,32 Usd., lo cual es rentable en virtud de que un VAN mayor a cero significa que se recupera la inversión y además se obtiene un valor de ganancia.

**TABLA 58:** VAN del inversionista

<b>VALOR ACTUAL NETO DEL INVERSIONISTA</b>		
<b>PERIODO</b>	<b>FNC</b>	<b>FNCA</b>
0	-22.580	-22.580
1	7.240	6.136
2	7.669	5.508
3	8.108	4.935
4	6.499	3.352
5	23.253	10.164
6	33.081	12.254
7	32.813	10.301
8	36.295	9.656
9	38.024	8.573
10	43.283	8.270
		56.569
		\$ 79.148
		\$ 56.569

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

Si se analiza desde el punto de vista del inversionista el VAN es de \$56.569,00 Usd, lo cual también es rentable en virtud de que un VAN mayor a cero significa que el inversionista recupera la inversión y además obtiene un valor de ganancia.

#### **4.5.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento por la cual el valor presente neto es igual a cero, o dicho de otro modo, es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.<sup>54</sup>

La TIR mide la rentabilidad del dinero que se mantendrá dentro del proyecto. Se llama tasa interna de retorno porque supone que el dinero

---

<sup>54</sup> *Ibíd.*, Pág. 216.

que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

El cálculo de la TIR se complica cuando el flujo de fondos no es uniforme, pues se tienen que recurrir necesariamente a formular una ecuación en la que la suma de los flujos sea igual a la inversión. De acuerdo a esta definición se puede establecer la ecuación:

**ECUACIÓN 4:** Tasa Interna de Retorno

$$I_o = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Para saber cuál es el valor del rendimiento del dinero en la inversión, se deja como incógnita i, para determinarla se recurre al método de prueba y error, en donde se da valores a i hasta que los flujos igualen el valor de la inversión inicial.

Tomando la información del flujo de fondos, se determina que la tasa interna de rendimiento que arrojan los flujos del proyecto es del 32,35%, que es superior al costo de capital (18%); por lo que el proyecto es aceptado, según se demuestra en la tabla a continuación:

**TABLA 59:** TIR del proyecto

TIR = (Tm + (TM-Tm) ((VAN Tm) / (VAN Tm - VAN TM))			
AÑOS	FNC	TIR MENOR	TIR MAYOR
0	-56.449,82	-56.449,82	-56.449,82
1	12.760,68	9.715,04	9.569,33
2	13.754,94	7.972,60	7.735,24
3	14.817,92	6.538,81	6.248,99
4	13.897,08	4.668,80	4.394,95
5	31.409,31	8.033,62	7.448,97
6	33.081,11	6.441,74	5.883,36
7	32.812,89	4.864,50	4.376,21
8	36.295,06	4.096,49	3.630,01
9	38.023,54	3.267,29	2.851,81
10	43.283,47	2.831,57	2.434,43
		1.980,65	-1.876,50

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

Si el análisis se lo hace con el flujo de fondos del inversionista, se determina que la tasa interna de rendimiento que arrojan los flujos del proyecto es del 50,60% que es superior al costo de capital (18%); por lo que el proyecto es aceptado, según se demuestra en la tabla a continuación:

**TABLA 60:** TIR del inversionista

AÑOS	FNC	TIR MENOR	TIR MAYOR
0	-22.579,93	-22.579,93	-22.579,93
1	7.240,42	4.839,95	4.776,10
2	7.668,85	3.426,77	3.336,94
3	8.108,01	2.421,84	2.327,25
4	6.499,40	1.297,72	1.230,58
5	23.253,37	3.103,64	2.904,24
6	33.081,11	2.951,50	2.725,44
7	32.812,89	1.956,97	1.783,24
8	36.295,06	1.446,99	1.301,14
9	38.023,54	1.013,32	899,16
10	43.283,47	771,07	675,17
		649,84	-620,66

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

#### 4.5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas. Para obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente fórmula:

### ECUACIÓN 5: Punto de Equilibrio

$$PdeE(ventas) = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{IngresosTotales}} \qquad PdeE(unid) = \frac{CFT}{Pventa(unid) - CV(unid)}$$

El resultado obtenido se interpreta como las ventas del servicio necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierden y si esta por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

A continuación se presenta la tabla donde se realizaron los cálculos correspondientes para determinar el punto de equilibrio:

**TABLA 61:** Punto de equilibrio

DESCRIP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTO FIJO	23.736	23.896	24.034	23.535	23.617	23.291	24.218	25.191	26.213	27.285
COSTO VARIABLE	30.912	32.458	34.080	35.785	37.574	39.452	41.425	43.496	45.671	47.955
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>54.648</b>	<b>56.354</b>	<b>58.115</b>	<b>59.320</b>	<b>61.191</b>	<b>62.744</b>	<b>65.643</b>	<b>68.687</b>	<b>71.884</b>	<b>75.240</b>
INGRESOS	65.310	68.576	72.004	75.604	102.066	107.169	112.528	118.154	124.062	130.265
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>45.066</b>	<b>45.370</b>	<b>45.633</b>	<b>44.685</b>	<b>37.377</b>	<b>36.861</b>	<b>38.328</b>	<b>39.867</b>	<b>41.484</b>	<b>43.182</b>

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

Los datos presentados se resumen en:

PE u =	2.575
PE % =	69%
PE Usd. =	45.066

## 4.6 ÍNDICES FINANCIEROS

Constituyen indicadores basados en los estados financieros que permiten observar el comportamiento que podrá tener el proyecto de acuerdo a las características presentadas. El siguiente cuadro resume los resultados obtenidos en dicho análisis:

**TABLA 62:** Análisis de índices financieros

<b>RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN</b>	Utilidad neta / Inversión total	12%
Constituye en porcentaje que representa la utilidad luego de impuesto y participaciones respecto a la inversión total del negocio.		
<b>RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS</b>	Utilidad neta / Ventas	10%
Constituye el porcentaje que representa la utilidad luego de impuesto y participaciones respecto a las ventas.		
<b>RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL PROPIO</b>	Utilidad neta / Capital propio	30%
Constituye el porcentaje que representa la utilidad luego de impuesto y participaciones respecto al aporte propio como capital del inversionista.		
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	Utilidad neta / Activo fijo	14%
Constituye el porcentaje que representa la utilidad luego de impuesto y participaciones respecto al valor de activos fijos, representa cuánto genera de utilidad el activo fijo del negocio.		
<b>ÍNDICE DE COBERTURA</b>	Utilidad operacional / Intereses o cargos financieros	4,28
Constituye el número de veces que la utilidad operacional alcanza para pagar o cubrir los costos financieros.		
<b>PARTICIPACIÓN DE ACCIONISTAS</b>	Patrimonio / Activo total	40%
Representa el porcentaje de la inversión que es cubierto con aporte propio de los accionistas del negocio.		
<b>ÍNDICE DE SOLIDEZ</b>	Pasivo total / Activo total	60%
Representa el nivel de solvencia de la empresa y constituye el porcentaje que representa el pasivo total de la inversión (activo total)		

<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	Deuda total / Patrimonio	
Representa las veces que el pasivo sirve para generar utilidades a través del apalancamiento o dicho de otra manera cuánto representa el pasivo en relación al patrimonio.		1,5

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

#### 4.7 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO

Su base se destaca en la obtención y alcance de niveles considerables de producción en ventas con la mínima utilización de recursos. Para el cálculo de este criterio de evaluación se considerará:

- Obtención del valor presente de los flujos considerados en el estudio
- La inversión inicial del proyecto

Con estos datos se obtiene la relación beneficio / costo.

**ECUACIÓN 6:** Relación Beneficio/Costo

$$RB/C = 1 + (V.A.N./INV.INICIAL)$$

La relación beneficio – costo del proyecto es de 1,77 en términos de valor actual por unidad monetaria invertida, es decir, que por cada dólar invertido se tiene un beneficio adicional de 77 centavos de dólar (\$0,77 usd.); lo que ratifica la viabilidad y rentabilidad del presente estudio. En el caso del Inversionista este asciende a 3,51 lo cual significa un alto apalancamiento financiero del proyecto al momento de hacerlo con financiamiento.

#### 4.8 FIJACIÓN DE PRECIOS

Como se determinó en capítulos anteriores, la forma tradicional de fijar el precio de los productos o servicios era con base al costo, es decir,

determinado el costo del producto o servicio, se le aumenta un porcentaje de rentabilidad esperado por el inversionista.

Sin embargo por el alto nivel de competencia que existe en muchos de los mercados actuales, el precio lo fija el mercado; es decir, se basa en cuánto está dispuesto el cliente a pagar en el mercado por un determinado bien o servicio.

Otro factor que se debe considerar en la actualidad es el precio de la competencia, con el fin único de no fijar un precio superior, especialmente al momento de introducir la empresa en el mercado, que lo que busca en un inicio es ganar clientes.

#### 4.9 ANÁLISIS DE PRECIOS

Con base al estudio de mercado desarrollado se tiene que el precio base que está dispuesto a pagar un cliente potencial del centro deportivo es de \$10,00 Usd. a \$20,00 Usd. al mes, la siguiente gráfica muestra este resultado:

**TABLA 63:** Dinero a invertir

<b>DINERO A INVERTIR</b> <b>(Usd. por mes)</b>	
De 10 a 20 Usd.	58,00%
De 20 a 30 Usd.	35,33%
Más de 30 Usd.	6,67%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: El autor

Por otro lado, del análisis que se hizo a la competencia en el segundo capítulo, el precio está en 8 dólares la inscripción más 28 dólares mensuales por uso de las instalaciones.

Con estos dos factores y por estrategia de introducción y bajo un esquema conservador de análisis del proyecto, se fija en \$17,50 Usd. la mensualidad, hasta el cuarto año y \$22,50 Usd. a partir del quinto año. El costo unitario es de \$14,64 Usd. al inicio y se incrementa en función de la estimación de crecimiento de costos y gastos anuales, según lo determinado en la Tabla 46 "Ingresos del Proyecto" analizado en este capítulo.

#### **4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Antes de establecer cuales serán los estados financieros presupuestados definitivos, se deberán tomar en cuenta los continuos cambios socio-económicos, y la alteración de ciertas políticas dentro del país, lo que hace cada vez más necesario un planteamiento de las operaciones basado en escenarios.

El concepto de escenario tiene que ver con la disposición de un lugar o supuesto, las relaciones que en el se dan, las personas involucradas y todos los recursos complementarios.

Para los financieros, la planificación por escenarios constituye una herramienta indispensable a la hora de tomar la mejor decisión, esto incluye aspectos como viabilidad del programa, sostenibilidad y racionabilidad de actividades.

Partiendo de este enfoque, se pretende confrontar distintos escenarios posibles en el tiempo, realizar un análisis de sensibilidad, y de esta manera pensar acerca del entorno en que la empresa operará en el futuro y la estructura, que en consecuencia tendrá que adoptar. Es importante considerar efectos negativos en el análisis a fin de establecer la sensibilidad del proyecto a cambios desfavorables en el entorno.

A continuación se presenta los criterios de evaluación del proyecto con financiamiento:

#### 4.10.1 INCREMENTO EN LOS COSTOS Y GASTOS

La tasa de crecimiento considerado para los cálculos financieros es del 5% anual, si este sube a 10% o 15%, los efectos en los indicadores de viabilidad son:

**TABLA 64:** Incremento en costos y gastos

	<b>ACTUAL</b>	<b>ESCENARIO 1</b>	<b>ESCENARIO 2</b>
TASA CRECIMIENTO	5%	10%	15%
VAN	\$ 43.212,32	\$ 14.044,60	\$ (22.523,16)
TIR	32,35%	23,82%	NO EXISTE

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

Como se puede observar el proyecto tiene una alta sensibilidad hacia incrementos en los costos y gastos, máximo una tasa del 12,00% anual.

#### 4.10.2 REDUCCIÓN DEL PRECIO

**TABLA 65:** Reducción de precio

	<b>ACTUAL</b>	<b>ESCENARIO 1</b>	<b>ESCENARIO 2</b>
PRECIO	\$17,50 incremento a \$22,50	\$ 15,00	\$17,50 sin incremento
VAN	\$ 43.212,32	\$ (17.191,44)	\$ 14.322,06
TIR	32,35%	9,83%	24,11%

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

Se puede observar que un precio de \$15,00 usd. es inaceptable porque no cubre los costos, lo cual hace no rentable al proyecto. Por otro lado,

\$17,50 Usd. sin incremento al quinto año existe una mínima rentabilidad. Se puede determinar que el precio promedio mínimo es \$16,40 dólares.

#### 4.10.3 REDUCCIÓN DEL NIVEL DE VENTAS

La proyección de ventas esta hecha sobre la base mínima de capacidad instalada y utilizada, en función de aquello si modificamos la cantidad de clientes, las ventas tendrán una variación de acuerdo a los siguientes escenarios cuyos resultados son:

**TABLA 66:** Reducción del nivel de ventas

	<b>ACTUAL</b>	<b>ESCENARIO 1</b>	<b>ESCENARIO 2</b>
VENTAS (Por Mes)	311 mes	200 mes	350 mes
VAN	\$ 43.212,32	\$ (45.832,06)	\$ 74.498,19
TIR	32,35%	-1,82%	41,86%

Fuente: Estudio Financiero  
Elaborado por: El autor

Se puede observar que la variación de ventas del proyecto da una fuente interesante de información respecto a la verdadera factibilidad del mismo, con 200 personas al mes el proyecto no es rentable, esto dado a que el punto de equilibrio en clientes es de 215 clientes cada mes y un aumento de las ventas contribuirán a una mayor rentabilidad para el proyecto.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de finalizar con el desarrollo de la tesis, se puede determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- El mercado tiene una alta demanda por satisfacer sus necesidades a través de la práctica de la actividad física, lo cual es una gran oportunidad para el desarrollo del presente proyecto.
- La evaluación financiera del proyecto determinaron una TMAR (18%), el VAN (\$43.212,32) y la TIR (32,35%) determinan que el proyecto tiene una alta rentabilidad y es confiable la ejecución del mismo, además que generará utilidades importantes para los inversionistas.
- Los factores críticos de ingeniería del presente proyecto son: la ubicación, el personal capacitado y la infraestructura instalada. La capacidad de atención está limitada por la capacidad de personas que pueden interactuar en un mismo equipo, esto básicamente por el tiempo mínimo que una persona debe ejercitarse para conseguir los resultados esperados.
- Es importante en la actualidad la marca, como una herramienta de protección de la oferta y del prestigio de un determinado negocio o empresa, de ahí la necesidad de registrarla en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

- El proyecto es muy sensible a las variaciones en costos y a reducciones drásticas en la capacidad de atención al cliente, un alto crecimiento de los primeros puede llevar a la pérdida del proyecto.
- Es necesario establecer los precios siempre con base a lo que el mercado esta dispuesto a pagar y comparando con lo que la competencia cobra por un servicio parecido, el precio constituye un factor importante de decisión del mercado objetivo.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Llevar a la práctica el presente proyecto, porque constituye una oportunidad de desarrollo y crecimiento económico para los inversionistas que deseen implementarlo.
- Desarrollar un análisis de proveedores de equipos y máquinas deportivas a fin de conseguir los mejores productos al precio más competitivo del mercado que permita reducir la inversión inicial.
- Conformar un equipo óptimo de emprendedores para que el proyecto sea ejecutado con estándares de calidad y permanente constancia en su desarrollo.
- Desarrollar la planificación estratégica y el análisis de procesos para la implementación del proyecto.
- Establecer alianzas para la consecución de una base sólida de clientes que permita al proyecto ser rentable desde sus inicios.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### **Bibliográficas**

BACA G., "Evaluación de proyectos", 4ta. Edición. McGraw-Hill, Interamericana Editores S.A., México 2001.

BEKER V., "Elementos de Micro y Macroeconomía", 2002.

CALDAS M., "Preparación y Evaluación de Proyectos", 3era. Edición, Publicaciones "H", 2000.

COSTALES B., "Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos" 2da. Edición, México 2000.

EZEQUIEL A. y AGUILAR M., "Cómo elaborar un proyecto", 15ava. Edición, Lumen/Humanitas, Argentina, 2000.

FERRELL, HARTLINE y LUCAS., "Marketing Estratégico", 2da. Edición. Thomson, México 2002.

GAMBAU V., "La rentabilidad de la gestión deportiva" 2da. Edición, Madrid, 1997.

HARPER B., "Investigación de Mercados", Quinta Edición, Noriega Editores, 2002.

HEIZER y RENDER, "Dirección de la producción, decisiones estratégicas", 4ta. Edición, Prentice Hall, Madrid, 1997.

HITT, IRELAND y HOSKISSON, "Administración Estratégica", 3era edición, Thomsom Editores, México, 1999.

KOONTZ H. y WEHRICH H., "Administración: Una Perspectiva Global", 11ava edición, McGraw Hill, México, 1998.

MALHOTRA N., "Investigación de Mercados", Prentice Hall, Madrid, 1997.

MANKIW, G., "Principios de Microeconomía", McGraw-Hill, España, 1998.

MC DANIEL C., "Investigación de Mercados", Ed. Thomson, México, 1999.

NORIAKI K., "El Papel sobre Investigación de Mercados", Ed. McGraw Hill, México, 2001.

RENDER H., "Dirección de la Producción" 6ta. Edición, Prentice Hall, Madrid, 2001.

RUEDA I., "Entorno Empresarial", 2003.

SAPAG CHAIN N., "Preparación y Evaluación de Proyectos", 2da. Edición, Thomson, México, 2002.

STANTON, ETZEL y WALKER, "Fundamentos de Marketing", 11ava edición, McGraw-Hill, México, 1999.

STONER J., FREEMAN G. y GILBERT D., "Administración", sexta edición, Prentice Hall, México, 1998.

### **Documentos**

Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación del año 2005

Anuario estadístico CEPAL - 2007

## **Expertos**

BUENO, S., Docente del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la ESPE.

ROJAS, F., Docente del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la ESPE.

## **Electrónicas**

[www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Servicios>

[http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema1\\_2.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema1_2.htm)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Bienes>

<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segmentacion%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.PDF>

[http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion\\_zonal.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm)

[http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad\\_dmq.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad_dmq.htm)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad\\_%28econom%C3%ADa%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_%28econom%C3%ADa%29)

<http://www.eluniverso.com/2007/09/02/0217/1039/noticia.aspx>

<http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/pobreza.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>

<http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap3.html>

<http://www.geocities.com/omarfm99/finanzas3/etecnico.htm#tamaño>

<http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=espejos/mirror71.htm>

[http://empleo.universia.es/contenidosHTML/emprendedores/cosas\\_que\\_debes\\_saber/creacion\\_empresa.htm](http://empleo.universia.es/contenidosHTML/emprendedores/cosas_que_debes_saber/creacion_empresa.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>

<http://www.aeca.es/pub/documentos/po9.htm>

<http://www.e-mexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaVI.html>

<http://www.laempresa.com>

# ANEXOS

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

### ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad establecer una visión general sobre la necesidad de mejorar la calidad de vida, fortalecer las cualidades físicas y elevar la autoestima

Conteste con absoluta libertad, no es necesario que escriba su nombre.  
En forma impersonal.

Estado civil: .....

Edad: ..... Años

Sexo: M ( ) F ( )

Ocupación: .....

Sector donde vive: .....

**1. ¿Al momento asiste usted a un centro que oferte servicios deportivos en la ciudad de Quito? (Coloque una X)**

Si ( ) No ( )

**2. Si su respuesta en el punto anterior, fue positiva, diga si éste satisface sus necesidades generales, de salud y físicas. (Coloque una X)**

Si ( ) No ( )

**3. ¿Siente la necesidad de mejorar su salud, autoestima y calidad de vida, asistiendo a un centro que oferte servicios deportivos en la ciudad de Quito? (Escoja solo una opción)**

Nunca	
Algunas veces	
A veces sí, a veces no	
La mayoría de veces	
Siempre	

4. **¿Cuál es el motivo principal por el cual usted asistiría a un centro que oferte servicios deportivos en la ciudad de Quito?** (Escoja solo una opción)

- |                                                     |                                                       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Por salud                  | <input type="checkbox"/> Mejorar la estética corporal |
| <input type="checkbox"/> Reducción de peso          | <input type="checkbox"/> Mantener buen estado físico  |
| <input type="checkbox"/> Aumento de peso            | <input type="checkbox"/> Verse bien                   |
| <input type="checkbox"/> Eliminar estrés            | <input type="checkbox"/> Alimentarse mejor            |
| <input type="checkbox"/> Aprovechar el Tiempo libre | <input type="checkbox"/> Otros <b>¿Cuáles?</b>        |

5. **¿Está de acuerdo que exista un centro que oferte servicios deportivos en la ciudad de Quito que permita satisfacer sus necesidades primordiales?** (Coloque una X)

Si ( ) No ( )

6. **¿Le gustaría contar con un centro deportivo que satisfaga sus necesidades generales expresadas en los puntos anteriores?** (Coloque una X)

Si ( ) No ( )

7. **¿En que sector de la ciudad de Quito le gustaría a usted recibir este tipo de servicios de deportivos?** (Coloque una X)

Norte ( ) Centro ( ) Sur ( )

8. **¿Si existiese una oferta de servicios deportivos en la ciudad de Quito, que tipo de servicios le gustaría recibir en las instalaciones del centro deportivo?** (Escoja tres opciones)

- |                                               |                                                |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aeróbicos            | <input type="checkbox"/> Yoga                  |
| <input type="checkbox"/> Gimnasio multifuerza | <input type="checkbox"/> Cafetería             |
| <input type="checkbox"/> Entrenador personal  | <input type="checkbox"/> Peluquería            |
| <input type="checkbox"/> Fisioterapia         | <input type="checkbox"/> Nutrición             |
| <input type="checkbox"/> Masajes              | <input type="checkbox"/> Otros <b>¿Cuáles?</b> |

.....

.....

.....

.....

.....

9. ¿Con qué frecuencia a la semana estaría dispuesto a asistir a un centro que oferte servicios deportivos en la ciudad de Quito?  
(Escoja solo una opción, coloque una X)

Una vez por semana	Tres veces por semana	Más de tres veces por semana

10. ¿Qué cantidad de dinero estaría usted dispuesto a invertir cada mes, por recibir servicios deportivos de calidad?  
(Escoja solo una opción, coloque una X)

De 10 a 20 usd.	De 20 a 30 usd.	Más de 30 usd

11. ¿Considera Ud. que es importante complementar estos servicios deportivos recibiendo también en su domicilio, por medio de un entrenador personal, a disposición de su horario?  
(Coloque una X)

Si (     )     No (     )

12. ¿Señale el o los atributos que usted considera importantes en el momento de elegir este tipo de servicios deportivos?  
(Coloque una X)

- |                                                         |                                               |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Calidad de dirección deportiva | <input type="checkbox"/> Precios cómodos      |
| <input type="checkbox"/> Excelentes instalaciones       | <input type="checkbox"/> Promociones          |
| <input type="checkbox"/> Equipos modernos               | <input type="checkbox"/> Ambiente motivador   |
| <input type="checkbox"/> Profesionales capacitados      | <input type="checkbox"/> Resultados prácticos |
| <input type="checkbox"/> Amplio espacio                 | <input type="checkbox"/> Seguridad            |
|                                                         | <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles?       |

-----

-----

-----

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**