

Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Plan de Negocio para la creación de un Centro de Ejercicios Funcionales

Trabajo fin de máster presentado por:

David Ricardo Flores Larrea

Director: Joaquín Azpitarte

Ciudad: Quito, Ecuador

Fecha: 18/07/2019

Firmado por: David Ricardo Flores Larrea

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, que siempre está apoyándome y velando por mi futuro. A mi papá Fabian, a mi mamá Miryam, a mi hermana Ana Paula, a mi hermano Javier y mi pequeño sobrino José Ignacio, a mi tía Margarita, mi tío Armando, mi prima María Clara y mi primo José Andrés que, sin ellos, no sería quien soy, una persona de valores y responsable que ha sabido caminar por la vida tratando de siempre hacer las cosas bien.

También dedicarle este trabajo de titulación a Dios, que sin él nada es posible y por ayudar y darme la capacidad y fortaleza para siempre estar a pie de lucha ante cualquier adversidad que se presente.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi familia, a todos, por inculcarme esos valores y responsabilidades desde muy pequeño, porque ahora al ser un profesional, sé que cada cosa que me dijeron e hicieron por mi desde mi niñez hasta hoy en día, ha valido la pena cada una de ellas. Sin una familia que apoye, ayude y este contigo, nada es posible.

Gracias papá, mamá, hermana, hermano, sobrino, tía, tío, prima y primo por día a día darme ese empujón y motivación. Sin ustedes nada, con ustedes todo.

RESUMEN

Hoy en día, la sociedad se ha dado cuenta que es importante no solo realizar ejercitación física, sino que existe un beneficio integral en su vida. Esto se da por el alto índice de enfermedades provocadas por el estrés y sedentarismo y las personas han empezado a buscar alternativas que permitan mitigar estos factores. Esta nueva percepción de las personas se ha vuelto un estilo de vida y es así, como surge la idea del plan de negocio del centro.

Ofrecer el servicio de enseñanza de técnicas alternativas de ejercicios funcionales combinando cuerpo y mente es el modelo a seguir por el centro, con entrenadores capacitados en distintas técnicas que logren este objetivo, equilibrar cuerpo y mente.

Personas de nivel socioeconómico medio y alto del norte de Quito es el mercado objetivo. Sus principales motivadores son: mantener un rendimiento físico y mental íntegro, buena salud y sentirse bien consigo mismo.

Palabras clave: ejercitación física, salud, bienestar, cuerpo y mente, rendimiento físico.

ABSTRACT

Nowadays, society has realized that it is important not only to perform physical exercise, but also to have an integral benefit in their life. This is due to the high rate of diseases caused by stress and sedentary lifestyle and people have begun to look for alternatives that allow mitigate these factors. This new perception of people has become a way of life and this is how the idea of the center's business plan arises.

Offering the teaching service of alternative techniques of functional exercises combining body and mind is the model to follow by the center, with trainers trained in different techniques that achieve this goal, balance body and mind.

People of medium and high socioeconomic level of northern Quito is the target market. Its main motivators are: maintain a physical and mental integrity, good health and feel good about yourself.

Key words: physical exercise, health, well-being, body and mind, physical performance.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivo General del trabajo	4
1.4. Objetivos Específicos del trabajo.....	4
1.5. Hipótesis	4
1.6. Objetivos del negocio	4
2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO	6
2.1. Análisis Externo	6
2.1.1. Industria	6
2.1.2. Análisis de factores económicos.....	7
2.1.2. Análisis de factores regulatorio y legal	8
2.1.3. Análisis de factores políticos.....	9
2.1.4. Análisis de factores sociales	9
2.1.5. Análisis de factores tecnológicos.....	10
2.1.6. Análisis de factores ecológicos	11
2.2. Análisis Interno	11
2.2.1. Cadena de Valor.....	11
2.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	12
2.2.3. Visión, misión, valores del negocio.....	14
2.2.4. El servicio	15
2.2.5. Estrategias de marketing: ingreso al mercado y crecimiento	16
2.2.6. Análisis FODA	17
3.- PLAN DE MARKETING	19
3.1. Estrategia general de marketing.....	19
3.2. Ciclo de vida del negocio y sus estrategias.....	21

3.3. Estrategia de Posicionamiento	22
3.4. Marketing Mix.....	22
3.4.1. Estrategias del marketing mix.....	22
3.4.2. Producto.....	23
3.4.3. Precio	25
3.4.4. Plaza	26
3.4.5. Promoción.....	26
4.- PLAN DE OPERACIONES	31
4.1. Estrategias de operaciones	31
4.2. Flujogramas de operaciones	31
4.3. Requerimientos.....	33
4.4. Instalación	33
4.5. Almacenamiento e inventario	34
5.- PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS	35
5.1. Personal clave y responsabilidades	35
5.2. Perfil de puestos de trabajo.....	36
5.3. Sueldos y salarios	36
5.4. Políticas y beneficios.....	36
6.- PLAN FINANCIERO.....	38
6.1. Inversión inicial	38
6.2. Estructura de Capital.....	38
6.3. Ingresos.....	39
6.4. Egresos	39
6.5. Estado de Resultados.....	39
6.6. Balance de Situación	40
6.7. Flujos de Efectivo	41
6.8. Cálculo CAPM.....	43

6.9. Cálculo WACC, VAN y TIR	43
6.10. Punto de Equilibrio	43
6.11. Ratios financieros.....	44
6.11.1. Liquidez	44
6.11.2. Solvencia	44
6.11.3. ROI.....	45
6.11.4. ROE.....	45
7.- CONCLUSIONES	46
8.- LIMITACIONES, AMENAZAS Y ALTERNATIVAS	47
9.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

1.- INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En Ecuador existen altos índices de enfermedades debido a la falta de ejercitación física. En la sociedad ha nacido una concientización por solucionar estas afecciones y reducir los altos índices de sedentarismo y estrés. Esto, ha generado que la industria de enseñanza deportiva se vea en alza. Desde el año 2011, en el Ecuador la industria del *fitness* ha generado 64 millones de dólares con un 1.5% de personas que lo practican en un centro (International Health & Sportsclub Association, 2011). Según la Superintendencia de Compañías, Ecuador ha tenido un incremento de centros deportivos desde el año 2011 de casi un 1.000%.

Tabla 1. Crecimiento de la industria del *fitness* en Ecuador.

Año	Empresas	Ingreso Promedio
2011	83	\$50,00
2012	265	\$58,00
2013	475	\$60,00
2014	659	\$63,00
2015	725	\$65,00
2016	798	\$70,00
2017	842	\$74,00
2018	989	\$80,00

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2011-2018

El crecimiento de centros de actividad física y *fitness*, es un reflejo de la gran cantidad de iniciativas empresarial relacionadas como el bienestar físico que han ingresado al mercado. Dependerá de cada modelo de negocio poder posicionarse en la industria y atraer clientes para su estabilidad. Desde el año 2014, se han podido encontrar datos valiosos que permiten comparar al Ecuador con otros países en cuanto a la industria de gimnasios y de centros de yoga.

Tabla 2. Comparación industria en América Latina.

País	Nº Gimnasios y centros	Ingreso Promedio (\$)
Brasil	34.509	1.120 millones
Chile	1.687	152 millones
Perú	1.150	140 millones
Ecuador	989	64 millones

Fuente: Asociación de Internacional de Clubes para la Salud

Entre los principales competidores que existen de centros físicos en Ecuador, podemos determinar:

- Centros de *crossfit*.
- Centros de boxeo: centros en los que se practica el boxeo y las artes marciales.
- Centros de yoga.
- Centros de ejercitación física convencionales.

Tabla 3. Competidores.

Competidor	Descripción
Centros de <i>crossfit</i>	Gimnasio donde se realizan entrenamientos contantemente variados y ejecutados a una alta intensidad.
	Entrenadores especializados corrigiendo los movimientos en todo momento.
Centros de boxeo	Centros en los que se practica el boxeo y las artes marciales.
Centro de yoga	Centros independientes que ofrecen diversos estilos de yoga.
	Se concentran solo en la práctica del cuerpo y la mente donde no existen máquinas de ejercitación.
Centros de ejercitación física	Centros donde se imparten diferentes técnicas que involucran diferentes modalidades.
	Puede existir máquinas o solo implementos deportivos.

El Gobierno, también ha tenido especial interés en desarrollar la práctica deportiva y es por ello que ha creado los “parques activos”. Los parques activos consisten en implementar máquinas deportivas varias para poder realizar ejercicio físico en los principales espacios públicos de las ciudades. Desde el año 2013, se han implementado más de 300 máquinas generando un movimiento de dinero en la industria de más de 200 mil dólares (Líderes, 2019).

En Ecuador, los centros y gimnasios se han ido incrementando en las principales ciudades del país. En la ciudad de Cuenca existen 400 centros entre gimnasios, centros de yoga y centros de boxeo y en Guayaquil aproximadamente 600. Según la revista Líderes, los usuarios que acuden a estos centros pagan entre 40 y 80 dólares. En cuanto a la inversión económica para implementar el centro, no se requiere de una inversión alta debido a que no se usan máquinas y se aprovecha los distintos espacios para la práctica. La inversión no es superior a los 70.000 dólares en comparación con los gimnasios tradicionales que superan los 120.000 dólares.

Analizando la información, se determina que la industria tiene un crecimiento constante y es atractiva para el ingreso de nuevos competidores; también, se analiza que está en una etapa de crecimiento en su ciclo de vida generando así una oportunidad atractiva para ingresar al mercado.

1.2. Justificación

La implementación del Centro de Ejercicios Funcionales consiste en un espacio físico donde se combinen dos aspectos muy importantes en el desarrollo integral de las personas: el físico y mental. Los clientes podrán asistir a entre 3 y 4 clases de actividades diferentes con entrenadores profesionales y capacitados en *Tae Bo*, *Body Balance*, *Chi kung*, y *Meditación Nataraj*. Además, se contará con una clase complementaria de estiramientos y una clase extra de Doga. El Centro estará ubicado en el Norte de Quito y será un local que transmitirá esa armonía entre cuerpo, mente y espíritu que buscamos. Cada clase tendrá un horario definido existiendo horarios flexibles solo en la medida en que lo demanden los usuarios.

Realizar técnicas alternativas de ejercitación física, combinando tanto cuerpo y mente, ayuda a que las personas puedan mejorar su estilo de vida y su salud debido a que, combinando estos dos importantes aspectos, se produce una ejercitación integral del cuerpo ayudando a prevenir enfermedades, rehabilitarse de lesiones y mejorar su rendimiento corporal y mental.

Hoy en día, las personas piensan más en su bienestar, y no sólo se ejercitan en máquinas, sino que también buscan la práctica de nuevas rutinas deportivas. Esto ha generado a nuestro entender una gran oportunidad para la implementación de un centro en el que se fomente no sólo la ejercitación y tonificación muscular sino también el ser interior, la mente de las personas.

La enseñanza de técnicas alternativas de ejercitación física y mental es la base de este modelo de negocio. Se cobrará un precio de inscripción y una membresía mensual. Las inscripciones vendrán con beneficios adicionales para fidelizar al cliente. Entre estos beneficios podemos citar: a) descuentos; b) promociones; c) preferencia de atención; y; d) clases gratis para la familia entera de estiramiento y Doga.

El atributo principal de nuestro negocio será la oferta de clases de estiramiento, de clases de Doga y de esa combinación cuerpo y mente con entrenadores capacitados en un ambiente de tranquilidad y paz. El estiramiento es esencial al momento de iniciar la práctica deportiva. Los principales beneficios que permite un calentamiento previo y posterior son:

- Brinda relajación.
- Evitar la aparición de lesiones y calambres en los músculos.
- Mejora los niveles de salud.

El realizar estiramiento se convierte en una medida preventiva para el cuerpo humano y mejora el rendimiento deportivo. En otros centros o gimnasios realizan estiramiento, pero no de la forma que se debe, lo hacen muy rápido y sin seguir un proceso.

1.3. Objetivo General del trabajo

- Establecer si existe la factibilidad y viabilidad de implementar un centro de ejercicios funcionales en el norte de Quito, Ecuador.

1.4. Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar los principales factores de la industria para la adecuada implementación del centro usando distintas herramientas como PESTEL y las 5 fuerzas de PORTER.
- Elaborar el plan de operaciones para la correcta puesta en marcha de las actividades que el centro desarrollará.
- Desarrollar una adecuada estructura organizacional del centro mediante la selección del mejor personal posible para el cumplimiento de los objetivos planteados y así generar un mayor valor agregado al cliente.
- Identificar los principales riesgos críticos para determinar medidas correctivas para el correcto funcionamiento del centro.
- Diseñar el plan financiero para determinar la viabilidad y factibilidad del centro usando proyección de estados e índices financieros.

1.5. Hipótesis

- La implementación del centro de ejercicios funcionales es viable.

1.6. Objetivos del negocio

Corto plazo

- Cada año introducir una nueva técnica de ejercitación física para diversificar el servicio y estar en constante innovación.
- Incentivar al personal para que asista a 2 capacitaciones anuales.

Medio plazo

- Implementar dos nuevas estrategias de marketing cada 2 años aprovechando las nuevas herramientas digitales para generar mayor interés en el usuario.

- Captar mensualmente un promedio de 5 usuarios nuevos por medio de estrategias de marketing y de promoción.
- Obtener beneficios positivos a partir del segundo año de implementación en más de 1.000 dólares.

Largo plazo

- Realizar un plan de mejora para rediseñar las clases al 4 año mediante información proveniente de investigaciones de mercado.

2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Industria

En Ecuador, según el CIIU que es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, el centro que se quiere implementar se encuentra en la letra P y en la subcategoría P8541.02 la cual es: “Enseñanza de gimnasia, yoga y otras técnicas alternativas al yoga”.

Tabla 4. Competidores.

Clasificación Actividades Económicas	
Código	Descripción
P85	Enseñanza
P8541.02	Enseñanza de gimnasia, yoga

Fuente: INEC, 2012.

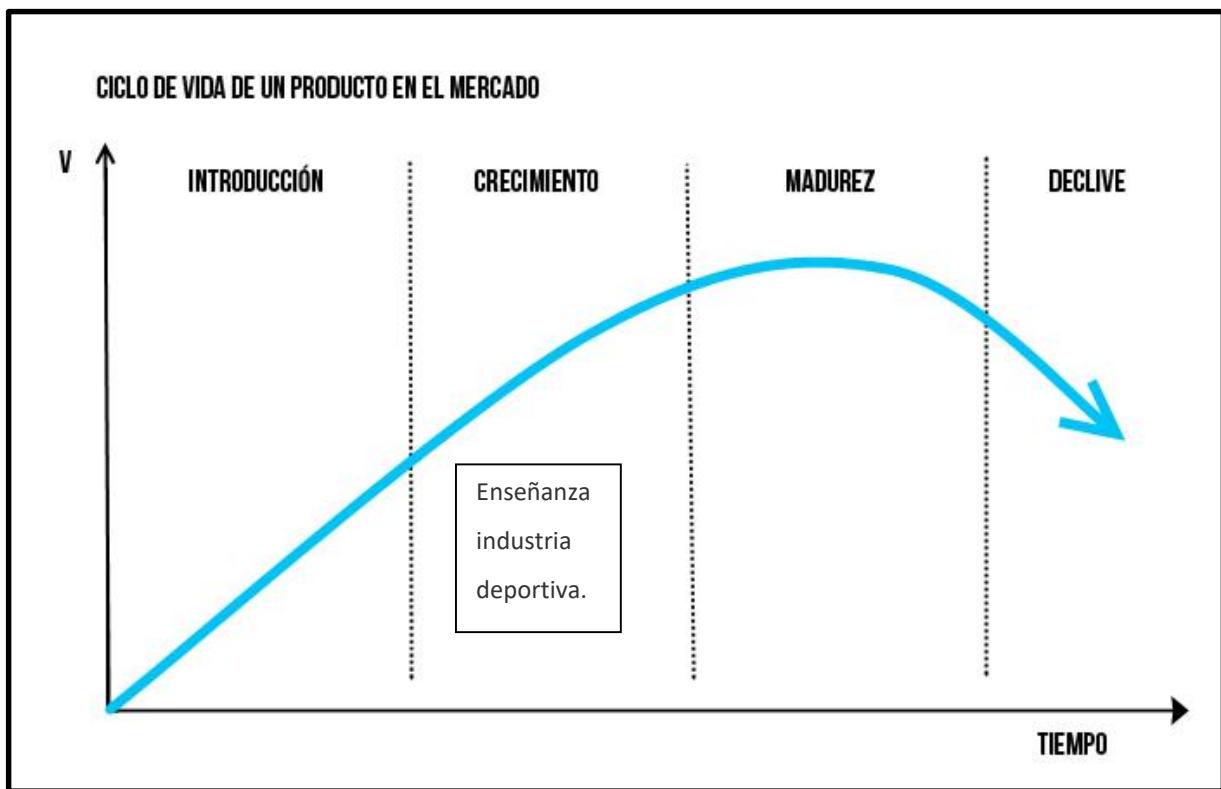
En un mundo tan cambiante como el de hoy en día, las personas tratan y buscan la forma de poder entrenar. Ya sea yendo al parque a caminar, en la casa realizando ejercicios, buscando un gimnasio cerca de casa o simplemente buscando otra alternativa para su ejercitación física. Se ha generado una simpatía con el deporte y con el hábito de dedicar un tiempo para uno mismo a fin de cuidar la salud y el cuerpo. Factores como el sedentarismo y estrés hacen que la práctica deportiva sea considerada parte esencial de una vida saludable. Estos últimos años, se ha creado una importante concientización en la sociedad sobre la práctica deportiva para solucionar estos problemas.

Se han impulsado campañas por parte del gobierno ecuatoriano para fomentar la ejercitación física desde los más pequeños hasta los más adultos mediante el Plan Nacional del Buen Vivir (Suramérica, 2013). Entre las campañas podemos mencionar: Haz tu vida con el deporte, Quito activo y saludable y Ecuador, has 30 minutos de actividad. El apoyo del gobierno y la creciente tendencia sobre la práctica deportiva, es claramente una oportunidad en el país para la implementación de nuevos centros destinados a la ejercitación física.

En cuanto a la inversión económica para implementar el centro, no se requiere de una inversión alta de más de USD 70.000 dólares debido a que no se usan máquinas y se aprovecha los distintos espacios para la práctica de los ejercicios. Por el contrario, el rubro más importante es el correspondiente a la contratación de entrenadores capacitados y especializados en las técnicas a impartir. Analizando los datos expuestos en antecedentes, las

oportunidades que se brindan en el país, se puede determinar que la industria de la práctica deportiva se encuentra en una etapa de CRECIMIENTO, generando una oportunidad atractiva.

Figura 1. Ciclo de vida de la industria.



Fuente: Kotler, 2012.

2.1.2. Análisis de factores económicos

A continuación, se analiza las principales medidas macroeconómicas que afectan a esta industria.

Tabla 5. Variables económicas.

INDICADOR	INDICADOR EN % 2019	DESCRIPCIÓN
Producto interno bruto PIB	Crecimiento del 2,2%	Economía número 64 por volumen de PIB.
PIB per cápita	Es de \$4.185 dólares	Buen indicador del nivel de vida. Se dispone de un margen aceptable para destinar cierta cantidad de dinero.
PIB por sector	0,26% de contribución	El sector aporta al crecimiento económico del país.
Inflación	Por debajo del 2%	En teoría las familias pueden solventar una vida digna.
Inflación anual por sectores	Aproximadamente en 1,68%	Porcentaje bajo, se convierte en una oportunidad para emprender.
(IPC) Índice precios al consumidor	Tasa de variación anual a diciembre 2018 ha sido del -0,4%	Respecto a años anteriores, ha bajado el IPC, generando así una inflación en el país baja.

Tasa de desempleo	4,6% comparado con el 4,3% de 2018	El desempleo ha crecido un 0,3% para este año.
Tasa de Ocio	Subida del 0,9% de los precios de Ocio y Cultura	Los precios han ido subiendo debido a la alta demanda.
Riesgo País	630 puntos	Riesgo país comienza a disminuir impulsado por la confianza que generó el acuerdo con multilaterales.
Tasa activa referencial y máxima	Tasa referencial 8,43% Tasa máxima 10,21%	Opción de solicitar un crédito se podría tomar en cuenta.

Fuente: Banco Central, 2018; Cámara de Comercio Guayaquil, 2019; Ministerio de Finanzas, 2018.

2.1.2. Análisis de factores regulatorio y legal

Para establecer una empresa en el país es necesario cumplir con las siguientes exigencias normativas y legales.

Tabla 6. Variables regulatorias y legales.

Factores	Descripción	Pasos
Constitución compañía	Regirse a los parámetros de la Superintendencia de Compañías y Valores.	1.- Nombre de la empresa 2.- Escritura de la constitución 3.- Registro mercantil 4.- Registro en la Superintendencia de Compañías 5.- Creación de Ruc
Tributaciones	Debido a las transacciones y actividades económicas.	1.- Impuesto a la renta: 22% sobre los ingresos gravables. Si una empresa reinvierte sus utilidades, tiene una reducción del 10% del impuesto. 2.- Impuesto al Valor Agregado.- IVA, su porcentaje es del 12%. 3.- Impuesto del municipio sobre los activos totales.- Tarifa del 0.15% aplicada correspondiente sobre los activos totales de la empresa. 4.- Pago de utilidades a trabajadores.- este valor se paga cada 15 de abril de cada año y corresponde al 15%.
Permiso ejercicio actividades económicas	Registrar el LUAE, documento habilitante.	1.- Informe de uso de suelo. 2.- Permiso de bomberos y sanitario. 3.- Rotulación del negocio y permiso ambiental. 4.- Licencia y permiso de funcionamiento anual.
Permiso bomberos	Permiso para su funcionamiento.	1.- Inspección del local por parte del Cuerpo de Bomberos. 2.- Informe de la inspección. 3.- Copia de RUC y de la calificación.
Registro de patente	Registro obligatorio.	1.- Formulario de patente. 2.- Copia a color papeleta votación y cédula.

Registro de marca IEPI	Necesario protegerlo para evitar un mal uso de terceros.	1.- Depositar USD 208 dólares en el Banco del Pacífico. 2.- Llenar el formulario. 3.- Adjuntar 3 copias de la solicitud. 4.- Persona natural, se debe adjuntar la copia de cédula. 5.- Adjuntar seis (6) imágenes a color de la marca de 5cm por 5cm. 6.- Juntar y entregar todos los documentos al IEPI.
Reglamento de Salud	Cumplir la normativa de Seguridad y Salud laboral.	1.- Cumplir el Reglamento. 2.- Adoptar medidas de prevención. 3.- Mantener un adecuado espacio de trabajo.

Fuente: Trámites Ecuador, 2018.

2.1.3. Análisis de factores políticos

Las principales decisiones políticas que pudieran afectar a nuestra industria, son los que se muestran en la Tabla 7. Las medidas adoptadas son en muchos casos positivas gracias al desarrollo político que ha vivido el país en los últimos años y al apoyo que el gobierno está brindando a los emprendedores con diversos programas y leyes.

Tabla 7. Variables políticas.

Factores	Descripción
Estabilidad Política	En los últimos años, se han manejado varias restricciones sobre las importaciones que han ayudado al empresario ecuatoriano a desarrollar nuevas ideas de negocio locales.
Gobierno	Incremento del gasto público en educación, centros de salud y campañas deportivas para fomentar la práctica deportiva.
Planes	Plan del Buen Vivir 2017-2021. Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de las personas. Objetivo 4: Fortalecer las capacidad de la ciudadanía.
Programas	Aumentar la competitividad y la productividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, se han desarrollado algunos programas: 1.- Proyecto de formación de clústeres y redes productivas. 2.- Programa de desarrollo de emprendedores. 3.- Programa global y sectorial para el desarrollo de las pymes.

Fuente: Buen Vivir, 2019 y SENPLADES, 2019.

2.1.4. Análisis de factores sociales

Los variables de los factores sociales ayudarán para determinar las principales características del público objetivo. Estas variables permitirán determinar cómo realizar el plan de marketing para el mercado objetivo.

Tabla 8. Variables sociales.

ÍNDICE	DESCRIPCIÓN
Clasificación población	Rango de edad promedio se encuentra entre los 20 y 35 años. Este rango es la población productiva del país. A diciembre de 2018, la población: 1.- Ocupada plena 50.4% 2.- Subocupados 18.48% 3.- Otro empleo no pleno 20.3% 4.- Desempleo 5.8% Más de la mitad de la población tiene un trabajo e ingresos lo cual permite que puedan destinar tiempo y dinero para la práctica deportiva.
PEA de la población	1.- Un 70,5% de la población en Ecuador está en edad para trabajar. 2.- Un 68,1% de esta población se encuentra económicamente activa. 3.- Del PEA, el 95,6% son personas con empleo.
Estratos sociales	Dato sobre los estratos sociales data del año 2012. Se dividen en: 1.- Estrato alto A = 1,9% 2.- Estrato Medio B = 11,2% 3.- Estrato medio C = 22,8% 4.- Estrato medio-bajo C- = 49,3% 5.- Estrato bajo D 14,9%
Estilos de Vida	1.- Comportamiento de las personas por realizar práctica deportiva. 2.- Población mucho más preocupada por mantener un adecuado cuidado de su cuerpo y de su salud. 3.- A la convivencia y actividades recreativas los hombres emplean 10.17 horas y las mujeres 9.54 a la semana.

Fuente: INEC, 2018.

2.1.5. Análisis de factores tecnológicos

El uso de la tecnología es imprescindible hoy en día. Las empresas deben aplicar las herramientas digitales adecuadas para darse a conocer a sus clientes y desarrollar estrategias que generen valor y creen relaciones redituables.

Tabla 9. Factores tecnológicos.

ÍNDICE	DESCRIPCIÓN
Uso de internet	66 de cada 100 personas usa internet en Ecuador. Es casi el 44% de la población.
	32% de personas que usa internet, lo hace como fuente de información varia.
	16.9% posee un teléfono inteligente.
	De la población mayores a 5 años, un 51.3% posee por lo menos un celular.
	Promedio de más de 8.000.000 millones de usuarios en redes sociales.

Fuente: ARCOTEL, 2018.

Las estadísticas se convierten en ventaja, porque se aprovecha las herramientas digitales para comunicar al mercado objetivo del centro las acciones adecuadas.

2.1.6. Análisis de factores ecológicos

Cualquier empresa que tenga una actividad económica, se debe regir por las Leyes de Gestión Ambiental para no provocar ni causar daños a la flora, fauna y al medio ambiente en general del lugar en el que se ubica. En Ecuador, esta ley permite que cada persona dentro del territorio, tenga derecho a vivir en un ambiente sano y libre de contaminación. Dicho esto, se debe prestar atención al momento de elegir el lugar para desarrollar las actividades del centro y no causar ningún tipo de impacto en el medio.

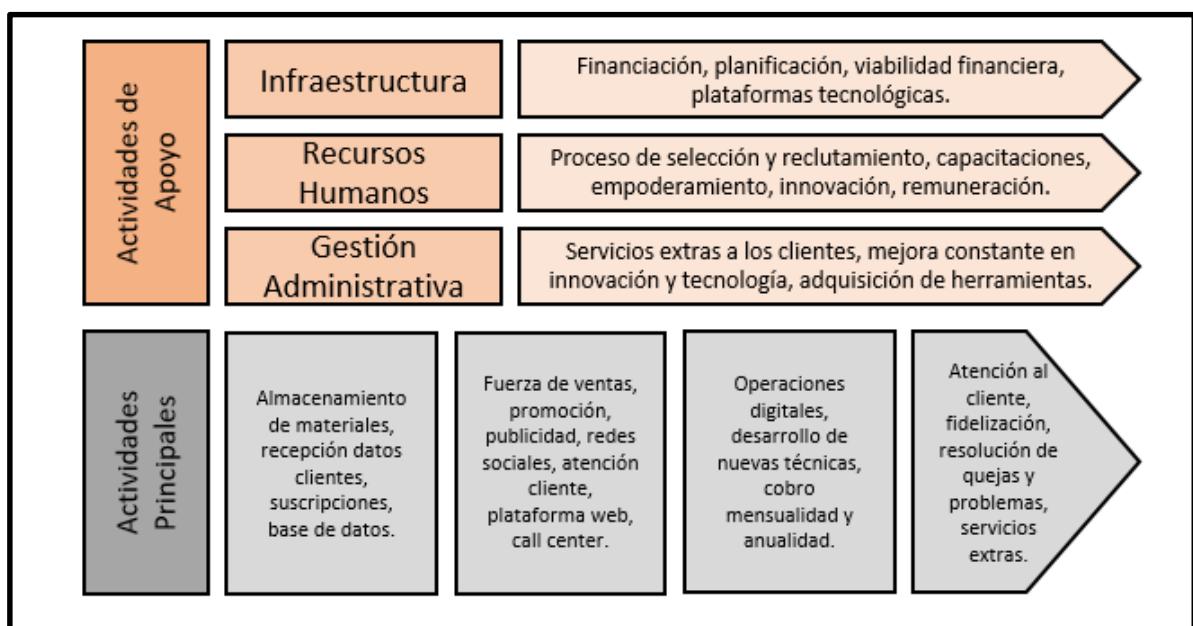
2.2. Análisis Interno

2.2.1. Cadena de Valor

La cadena de valor describe las principales actividades de una empresa para generar valor al usuario y a la misma empresa. Es decir, permite desagregar las actividades principales y de apoyo para generar esa ventaja competitiva que le permita diferenciarse en el mercado.

La siguiente cadena de valor desarrollada para el centro, como se la puede ver en la Figura 2, genera una diferenciación clara respecto a la competencia. Se analizan las actividades de apoyo y las actividades principales que agregan valor y crean una ventaja competitiva.

Figura 2. Cadena de Valor.



Fuente: Fred, 2003.

En la Tabla 10, se muestra la descripción de las actividades de apoyo y actividades principales que tendrá el Centro.

Tabla 10. Descripción de actividades de la cadena de Valor.

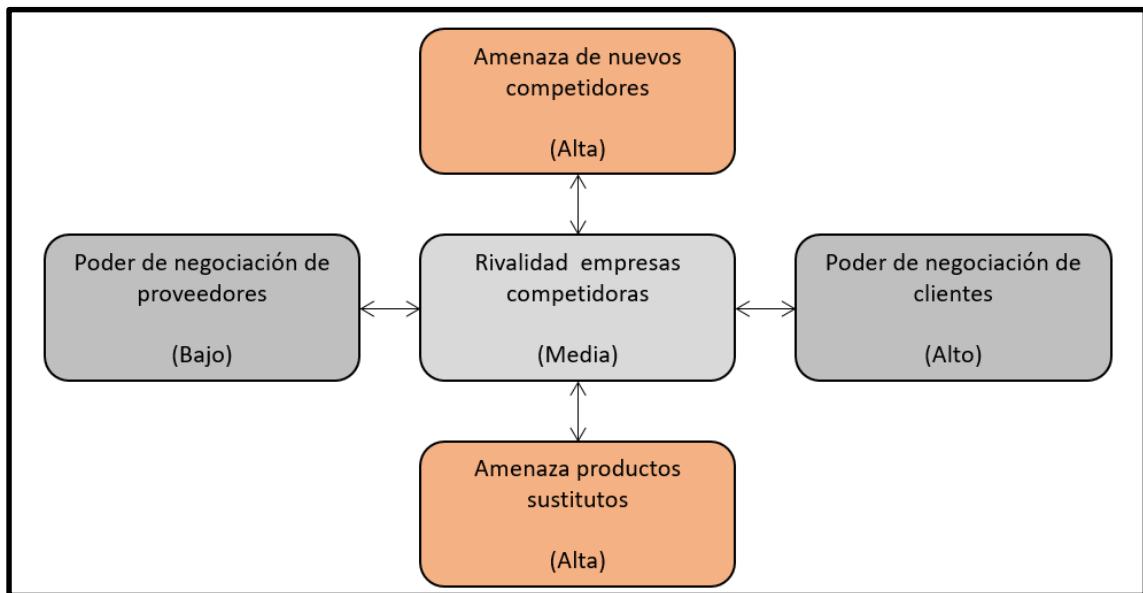
ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN
Actividades de apoyo	Infraestructura	1.- Evaluación continua de mejoramiento del centro. 2.- Mejora de instalaciones e innovación. 3.- Financiaciones disponibles y plataformas tecnológicas.
	RRHH	1.- Proceso de selección y reclutamiento de los mejores profesionales. 2.- Capacitaciones para brindar una mejor atención. 3.- Empoderamiento equipo de trabajo.
	Administrativa	1.- Dirección centro y recursos necesarios. 2.- Servicios extras que generen fidelidad.
Actividades principales	Logística interior	1.- Insumos e implementos deportivos. 2.- Almacenaje y correcta distribución. 3.- Recepción datos clientes.
	Marketing y Ventas	1.- Analizar y gestionar las relaciones con el cliente. 2.- Promoción y publicidad. 3.- Manejo de imagen, redes sociales, estrategias a corto y mediano plazo. 4.- Administración del canal directo de venta.
	Operaciones	1.- Instalación del centro. 2.- Mantenimiento, reparación, distribución de las clases e implementos deportivos.
	Servicios	1.- Atención al cliente. 2.- Brindar toda la información. 3.- Solucionar problemas, inquietudes y dudas. 4.- Buscar alternativas constantemente para mejorar la experiencia del usuario. 5.- Seguimiento al cliente mediante un servicio post venta para fidelización.

2.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar el nivel que la empresa tiene en relación a su competencia dentro del mismo sector económico. Con este modelo se puede maximizar los recursos y así superar a la competencia.

Por cada factor se debe determinar el nivel de fuerza que tiene. En la Figura 3, se analiza las cinco fuerzas: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad de empresas competidoras que el Centro tendrá y su respectivo nivel de fuerza: bajo, medio o alto. En la Tabla 11, se encuentra la descripción de cada fuerza y el porqué de cada nivel.

Figura 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.



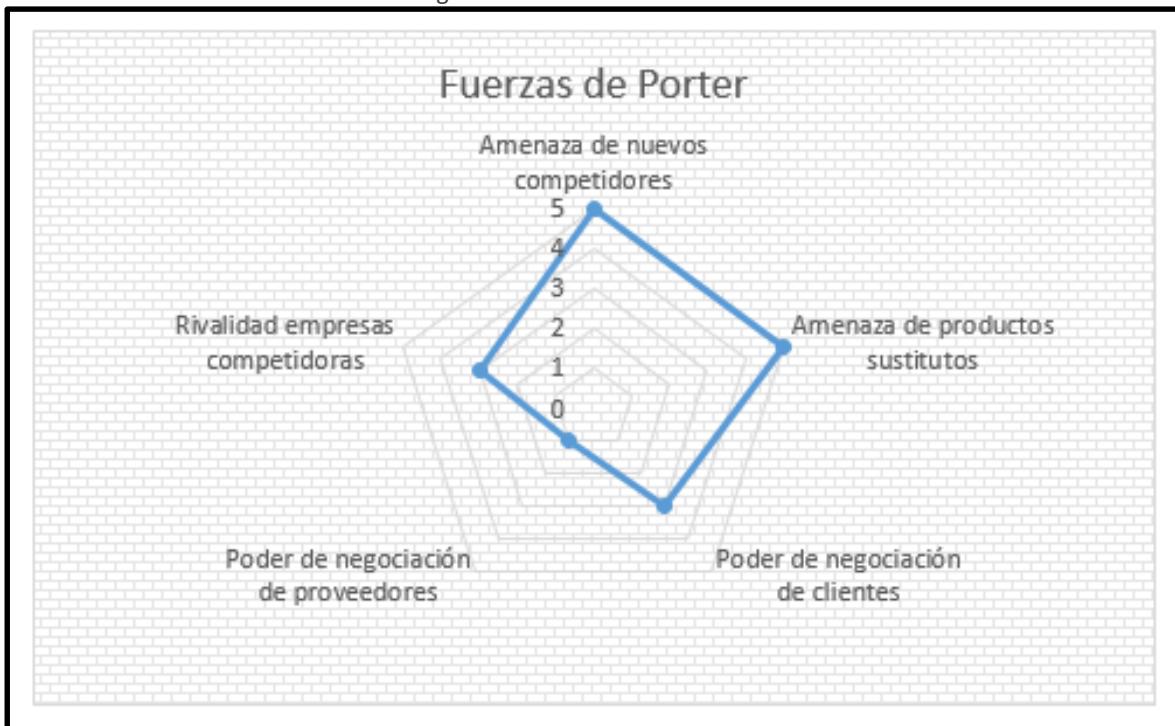
Fuente: Fred, 2003.

Tabla 11. Análisis de las Fuerzas de Porter.

FUERZAS		DESCRIPCIÓN
Amenaza de nuevos competidores	Alta	1.- Entrada de nuevos competidores al mercado. 2.- Cumplimiento de normas, permisos y tributaciones. 3.- Implementación de nuevos centros está en alza. 4.- Centros deportivos extranjeros también podrían entrar en el mercado. 5.- Inversión relativamente baja, no se usan máquinas.
Amenaza de productos sustitutos	Alta	1.- Centros de ejercitación física, gimnasios y dojos cada uno con su oferta de servicios y especializados. 2.- Empresas que comercializan maquinarias deportivas. Brindan a las personas otra alternativa para realizar ejercicio. 3.- Personas que compran implementos deportivos y realizan la actividad al aire libre en parques o hasta en sus propias urbanizaciones.
Poder de negociación de clientes	Medio	1.- Existen algunos centros para realizar ejercicios físicos. 2.- Cada uno cuenta con diferentes precios y servicios. 3.- Los clientes tienen la potestad de elegir entre varios.
Poder de negociación de proveedores	Bajo	1.- Existen algunos proveedores de implementos y accesorios deportivos. Algunas empresas informales que trabajan directamente por correo o llamadas. 2.- Algunos proveedores son: <ul style="list-style-type: none"> • La casa de los Mil Deportes • Mundo Deportivo Medeport S.A. • Marathon Sports • Kao Sports Center • Taurus 3.- Se tiene la posibilidad de elegir entre varios.
Rivalidad empresas competidoras	Media	1.- Cada centro se diferencia a un segmento en particular. 2.- Muchos emplean servicios varios que permite obtener una mayor cuota de mercado. 3.- El precio también es un diferenciador para brindar un valor agregado. 4.- Las técnicas que se imparten es de agrado o desagrado de los clientes.

En la Figura 4, se puede visualizar de manera gráfica el poder de cada fuerza. Se debe prestar atención a la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos que son las fuerzas que más alta calificación tienen.

Figura 4. Las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Fred, 2003.

2.2.3. Visión, misión, valores del negocio

Visión

Ser el primer centro de ejercitación que tenga como eje central el desarrollo físico y mental promoviendo técnicas integrales que mejore la calidad de vida y bienestar de las personas de la región los próximos 5 años.

Misión

Samatá es un espacio de transformación y crecimiento personal donde se combina la ejercitación tanto mental como corporal promoviendo un estilo de vida adecuado y logrando un bienestar individual para las personas.

Valores

- Pasión.- tener ese sentimiento absoluto de satisfacción que se siente por algo para querer repetirlo siempre. Sentirse a gusto y con un grado indescriptible de felicidad.

- Diversión.- conjugar la diversión, dispersión y distracción para desarrollar un espacio que permita a los usuarios tener momentos positivos en el día.
- Integridad.- actuar siempre apegado a los valores de y filosofía del centro. Ser honestos con nuestros clientes, decir la verdad y tener concordancia en las acciones de cada uno de nuestros profesionales en las clases y servicios brindados.

2.2.4. El servicio

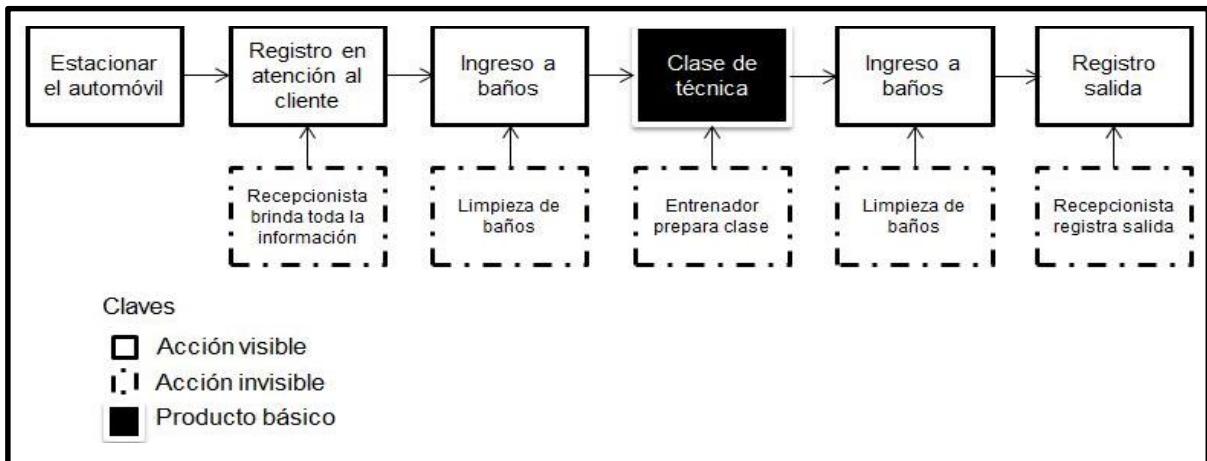
Los servicios complementarios que se ofrecerán para que los clientes tengan una experiencia y ambiente adecuados generando un valor diferenciador, serán los mostrados en la tabla 12.

Tabla 12. Servicios.

Servicio	Descripción	Recursos a usar
Parqueadero	1.- Acceso para autos, motocicletas y/o bicicletas. 2.- Capacidad de acuerdo a disponibilidad.	Espacio amplio y seguro.
Atención al cliente	1.- Brindar toda la información del centro (horarios, servicios, precios, disponibilidad, entre otros). 2.- Calidad de servicio.	Persona encargada (1)
Servicios post venta	1.- Realizar seguimiento a clientes para conocer su experiencia. 2.- Desarrollar estrategias para fidelizarlos.	Persona encargada (1)
Salita de descanso	1.- Espacio de descanso, donde se pueda estar tranquilo, poder, conversar, tener un momento agradable y generar un área social.	Sillones, TV, libros, mesa, entre otros.
Baños y lockers	Brindar un espacio donde las personas puedan cambiarse, y asearse antes, durante y después de las clases.	Persona encargada (1)
Señaléticas e implementos deportivos	1.- Normativas de seguridad industrial. 2.- Señaléticas e información pertinente sobre la ubicación de cada clase y área. 3.- Cada clase tendrá estará arreglada con todos los implementos deportivos a usarse. 4.- Habrá un botellón de agua en cada clase.	Implementos deportivos, botellón de agua, señaléticas.

El flujograma muestra de manera gráfica la secuencia de pasos a seguir en el servicio. En la Figura 5, se detalla todo el proceso desde que el cliente estaciona el automóvil hasta que registra su salida. En todo este proceso existen acciones visibles para el cliente y otras acciones que son invisibles pero que son de suma importancia para completar un servicio adecuado.

Figura 5. Flujograma de entrega de servicio.



Fuente: Lovelock & Wirtz, 2009.

2.2.5. Estrategias de marketing: ingreso al mercado y crecimiento

En cuanto a la estrategia de ingreso al mercado, el Centro seguirá la estrategia de diferenciación. En cuanto a la estrategia de crecimiento se guiará en las 4 estrategias básicas de marketing de la Matriz de Ansoff: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado o diversificación. Las estrategias a seguir se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13. Estrategias.

TÉCNICA	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Ingreso al mercado	Diferenciación	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Enseñanza de técnicas completamente alternativas a las convencionales. 2.- Técnicas complementarias: Estiramientos y el Doga. 3.- Entrenadores capacitados y especializados. 4.- Ambiente acogedor de tranquilidad. 5.- Seguimiento personalizado. 6.- Fichas médicas y fisioterapia. 7.- En cuanto al talento humano: capacidad del personal del equipo que marca la diferencia con su trato y personalización hacia el usuario. 8.- En cuanto al servicio: Manera diferente de impartir las clases e implementar las técnicas. 9.- En cuanto a la imagen: Forma que los usuarios perciben el lugar y la marca. 10.- Crear un océano azul en la enseñanza de estas nuevas técnicas.
Crecimiento	Desarrollo de mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducir un producto existente en un mercado nuevo. 2.- Crear la necesidad en el usuario del equilibrio de cuerpo y mente. 3.- Incursionar en necesidades latentes dentro de los clientes. 4.- Proponer soluciones a aquellas necesidades de equilibrio de cuerpo y mente. 5.- Desarrollar el mercado que está en constante crecimiento y buscando nuevas formas de ejercitación. 6.- Desarrollar nuevas aplicaciones para cada técnica. 7.- Combinar con la estrategia de precio y promoción. Facilitando la adquisición del servicio.

2.2.6. Análisis FODA

Las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Samatá se las puede ver en la Tabla 14.

Tabla 14. FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Entrenadores expertos con calidad y experiencia en las técnicas alternativas.	Incremento del número de personas que realiza deporte participativo.
Se concentra en varias técnicas alternativas no convencionales.	Incremento de porcentajes de problemas saludables por falta de ejercitación física.
Inversión baja para la implementación.	Impulso del gobierno en campañas para la práctica deportiva.
Basta existencia de proveedores de implementos deportivos.	Índices favorables del tiempo que se destina a las actividades deportivas. Incremento de porcentaje del uso de la tecnología para promocionar. Incremento del uso de la tecnología digital.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Poca experiencia en el mercado en temas de gestión y administración.	Existencia de varios productos sustitutos en el mercado.
No existe un poder de negociación con los clientes.	Cambios en las políticas gubernamentales del que afectan el desempeño. Espacios públicos donde la gente puede realizar deporte gratuito. Expansión y creación de nuevos competidores dentro de la industria. Competencia de otros tipos de gimnasios.

Las siguientes estrategias permitirán contrarrestar los factores propuestos en la Tabla del FODA y determinar las mejores acciones a seguir.

En la Tabla 15 se encuentran las estrategias principales FO, FA, DO y DA que permitirán crear acciones para conseguir los objetivos propuestos.

Tabla 15. Matriz FODA.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Estrategias FO, FA, DO, DA	1.- Entrenadores de calidad y expertos en las técnicas alternativas. 2.- Se concentra en varias técnicas alternativas no convencionales. 3.- Inversión baja para la implementación. 4.- Basta existencia de proveedores de implementos deportivos.	1.- Poca experiencia en el mercado en temas de gestión y administración. 2.- No existe un poder de negociación con los clientes.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.- Incremento del número de personas que realiza deporte participativo. 2.- Incremento de porcentajes de problemas saludables por falta de ejercitación física. 3.- Impulso del gobierno en campañas. 4.- Índices favorables del tiempo que se destina a las actividades deportivas. 5.- Incremento del uso de la tecnología digital.	1.- Desarrollar estrategias de marketing para atraer nuevos clientes. (F: 2 / O: 1,4) (Penetración) 2.- Implementar una página web donde los clientes puedan interactuar con los entrenadores sobre dudas e inquietudes. (F: 1,3 / O: 5) (Penetración) 3.- Concienciar a los clientes sobre la ejercitación física y mental para lograr un adecuado bienestar propio mediante un servicio personalizado de entrenadores capacitados con la práctica de técnicas alternativas a las convencionales. (F: 1,2 / O: 1,2,4) (Penetración)	1.- Ofrecer clases especiales sobre estiramiento a los clientes. (D: 2 / O: 1,2,4) (Diversificación) 2.- Desarrollar campañas digitales mediante redes sociales para ofrecer beneficios especiales. (D: 1,2 / O: 5) (Penetración) 3.- Realizar constantemente un seguimiento a los clientes para detectar opciones de mejores y así fidelizarlos. (D: 1,2 / O: 1) (Penetración)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.- Existencia de varios productos sustitutos en el mercado. 2.- Cambios en las políticas gubernamentales del que afectan el desempeño. 3.- Espacios públicos donde la gente puede realizar deporte gratuito. 4.- Expansión y creación de nuevos competidores dentro de la industria.	1.- Anunciar la ventaja competitiva del Centro a través de campañas publicitarias. (F: 1,2 / A: 1,4) (Penetración) 2.- Realizar convenios y alianzas con otro centros relacionados al cuidado personal para promocionar el Centro Deportivo (F: 2,3 / A: 1,4) (Diversificación)	1.- Innovar constantemente en la oferta de servicios del Centro brindando una imagen positiva del mismo. (D: 2 / A: 1) (Diversificación) 2.- Implementar nuevas técnicas que permitan una ejercitación más integral del cliente. (D: 1,2 / A: 1,4) (Diversificación)

3.- PLAN DE MARKETING

3.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se va a usar es la de diferenciación para distinguirse de la competencia y generar un valor agregado distinto. Diferenciarse es dar unas ciertas cualidades distintivas al servicio y que estas creen valor generando así una percepción única del cliente (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009).

Tabla 16. Factores que involucran la diferenciación.

ESTRATEGIA	FACTOR	DESCRIPCIÓN
Diferenciación	Producto	1.- Atributos percibidos del servicio brindado. 2.- Resultados obtenidos con la ejercitación. 3.- Confiabilidad en las técnicas y su valor. 4.- Estilo de enseñanza.
	Personal	1.- Personal capacitado y especializado. 2.- Ofrecer un servicio personalizado. 3.- Un entrenador en vez de un vendedor. 4.- Conocer al cliente y sus necesidades para ofrecerles el mejor plan de entrenamiento. 5.- Preguntar y conocer al usuario antes que nada.
	Imagen	1.- Aporte emociones positivas. Ambiente acogedor. 2.- Respeto y cumplimiento de la promesa de venta. 3.- Posicionamiento y confianza. 4.- Valor agregado y reputación.
	Canal	1.- Facilidad de adquirir el servicio. 2.- Medios suficientes para obtener información. 3.- Facilidad de uso y compra. Redes sociales.

Samatá se diferenciará por medio de los siguientes factores:

- Brindar enseñanza de técnicas alternativas combinando cuerpo y mente.
 - Técnicas que permitan ese equilibrio como las mencionadas anteriormente para que la ejercitación sea la base del cuerpo y la mente.
- Ofrecer actividades de estiramiento y calentamiento.
 - No muchos gimnasios, centros y demás lugares te enseñan a estirar y calentar para evitar lesiones, es parte fundamental de la ejercitación enseñar a los usuarios este factor.
- Ofrecer la técnica llamada Doga y clases familiares.
 - Técnica diferente, para poder realizar ejercitación con tu mascota y adicional, clases junto a tu familia. Ambas técnicas crean conexiones más fuertes.

- Contar con entrenadores capacitados y personal de excelencia que fomenten esa filosofía del centro, entrenar en un lugar acogedor que permita la correcta realización de las técnicas.
- Ofrecer horarios flexibles de acuerdo con la demanda.
 - Horarios donde se acomoden al tiempo del usuario. La idea es centrar la estrategia de diferenciación con el usuario, hacerlo más llevadero su estadía y su experiencia sea la mejor.
- Usar el estilo de vida como un diferenciador.
 - Vincularse al tipo de personalidad y estilo de vida de los usuarios a través de aspectos emocionales. Brindarles ese factor extra que los hace sentir como en casa, tratarlos por sus nombres, conectarse en redes y procurar brindarles un trato completo y personalizado.
- El servicio es un factor importante, da la imagen que se quiere que el usuario perciba desde un inicio basándose en la visión y valores del negocio.
 - Es importante determinar que el cliente es quien debe tener una imagen positiva del servicio que está obteniendo, sin embargo, el valor radica en cuanto el negocio está dispuesto a realizar acciones para brindar esa imagen que desea posicionar en el cliente.

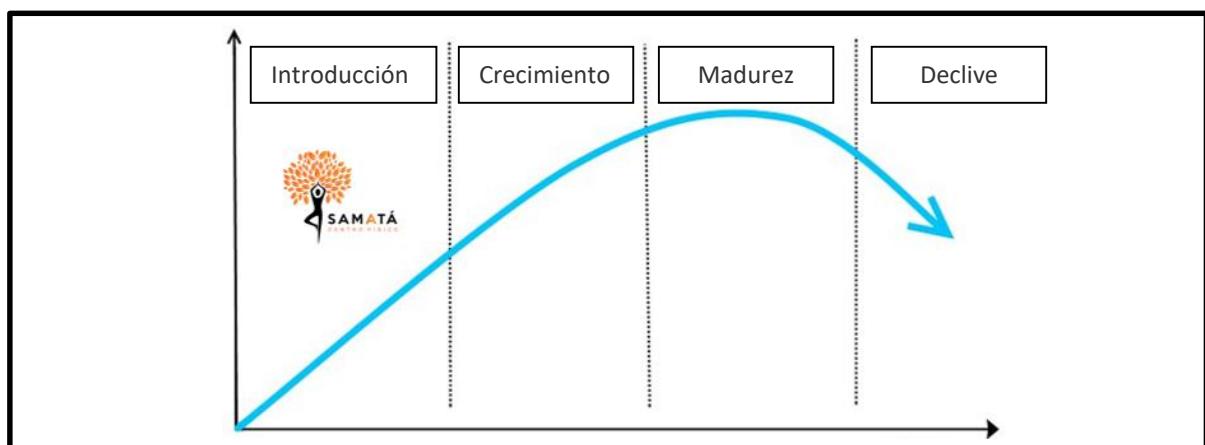
En cuanto a la estrategia de crecimiento, se ha elegido la de desarrollo de mercado. Es ofrecer un servicio ya existente en el mercado, pero a un segmento poblacional que tradicionalmente ha estado fuera del mismo como son los niños, los jóvenes, los adultos y las familias en conjunto. Estas personas históricamente han tenido que conformarse con una escasa oferta deportiva alternativa sin poder por lo tanto ejercitarse en actividades enfocadas específicamente a contrarrestar los principales efectos de la falta de ejercicio y de cuidado mental como son el estrés, el sedentarismo y otras enfermedades que están incrementándose preocupantemente entre la población. Mediante esta estrategia se pretende satisfacer las necesidades latentes de un segmento de mercado. Entre estas necesidades están:

- Acudir a un lugar donde se pueda equilibrar tanto cuerpo y mente.
- Enseñanza de estiramiento y calentamiento para evitar lesiones y problemas.
- Disfrutar junto a sus seres queridos (familia y mascotas) de la práctica deportiva.

3.2. Ciclo de vida del negocio y sus estrategias

Samatá, está en una etapa de introducción al ser un modelo de negocio nuevo en el mercado. En cada etapa del ciclo de vida que Samatá vaya ocupando, se desarrollan algunas estrategias como se puede determinar en la Tabla 17.

Figura 6. Ciclo de vida de Samatá.



Fuente: Kotler, 2012.

Las estrategias a seguir en cada etapa del ciclo de vida son:

Tabla 17. Estrategias en cada etapa del ciclo de vida.

ETAPA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Introducción	Utilidades bajas o negativas. Clientes no tienen mucho conocimiento del servicio.	Crear conciencia en los usuarios sobre el centro.	<u>Diferenciación</u> 1.- Desarrollar publicidad que destaque los beneficios de las técnicas y la ejercitación física y mental. 2.- Inducir a los clientes a probar el servicio con clases demostrativas.
Crecimiento	Ventas empiezan a incrementar y nuevos competidores querrán ingresar.	Desarrollar un posicionamiento e identidad.	<u>Desarrollo de mercado</u> 1.- Mantener la publicidad enfatizando los beneficios de la ejercitación física y mental. 2.- Generar experiencias únicas en el cliente mediante las técnicas impartidas.
Madurez	Etapa con duración más larga. Requiere de mayor esfuerzo en cuanto publicidad y promoción, rebaja de precios, investigación y desarrollo.	Innovar y diferenciar el servicio de introduciendo nuevas técnicas.	1.- Desarrollo de producto: Desarrollar nuevas técnicas que generen entusiasmo y el objetivo del centro. 2.- Generar un atractivo para poder obtener publicidad gratuita como el boca a boca.
Declive	Ventas empiezan a declinar. Algunas empresas se retiran del mercado.	Realizar análisis profundo para determinar las falencias y contrarrestar.	1.- Posterior al análisis, se puede mantener la inversión o reducir poco a poco y salir del mercado.

3.3. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es un proceso por el cual se lleva la marca del negocio desde su imagen actual hasta la imagen que se pretende alcanzar en la mente del consumidor. La estrategia de posicionamiento será en base a los beneficios. Es decir, destacar los beneficios que los usuarios obtendrán al practicar estas técnicas integrales de cuerpo y mente y el servicio brindado por el centro con sus entrenadores y equipo de trabajo.

Tabla 18. Estrategia de posicionamiento.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	
Como empresa	Empresa líder dentro de la enseñanza de técnicas alternativas en la ciudad de Quito.
Como servicio	Empresa que genera confianza y seguridad de practicar técnicas alternativas integrales que beneficien al cuerpo y la mente.
Al cliente	Empresa distinta donde ejercitas tu cuerpo y mente con las mejores técnicas adaptadas y además poder disfrutar en familia con clases complementarias.

3.4. Marketing Mix

3.4.1. Estrategias del marketing mix

En la Tabla 19 se encuentran las principales estrategias a usarse en cada mix: producto, precio, plaza y promoción.

Tabla 19. Estrategias del marketing mix.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN ESTRATEGIAS
Producto	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Incluir nuevas características. Darle una nueva metodología de enseñanza y estilo a las clases de las técnicas a impartirse. 2.- Ampliar las técnicas, combinarlas con otros, mejorar su estilo de aprendizaje. 3.- Desarrollar nuevas técnicas alternativas y estar constantemente innovación. 4.- Clases para todas las edades, sexos, individuales y grupales. 5.- Incluir nuevos servicios que brinde mayor comodidad y satisfacción. Facilidades de pago, asesoría, fisioterapia, fichas personalizadas.
Precio	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Precio bajo en relación a la competencia. 2.- Promociones por temporadas. 3.- Promociones de lanzamiento del nuevo negocio. 4.- Ofrecer cupones y descuentos. 5.- Obsequiar regalos en fechas especiales de los clientes más fieles.
Plaza	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Ofrecer la información por medios de redes sociales e internet, hacer fácil el servicio al cliente. 2.- Distribución exclusiva, un solo punto. 3.- Buena señalización de ingreso al centro. 4.- Establecer alianzas estratégicas con negocios para incluir flyers e información. 5.- Crear mapas de ubicación, la idea es hacer sencillo el proceso a cliente.
Promoción	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Anuncios en diarios, revistas o Internet. 2.- Participar en ferias para darse a conocer. 3.- Desarrollar eventos para inculcar esta nueva práctica deportiva. 4.- Crear sorteos y concursos en redes sociales. 5.- Crear estrategias de email marketing.

En los siguientes apartados se analizará cada componente del marketing mix y sus principales características que harán del negocio un diferenciador con respecto a la competencia.

3.4.2. Producto

Tanto niños, jóvenes como adultos pueden realizar ejercicio físico combinando la práctica mental y corporal mediante las siguientes técnicas que se describirán a continuación. Las técnicas impartidas ayudan a contrarrestar el estrés, el sedentarismo, a mantener un nivel de salud adecuado y proporcionan una ventaja para aquellos que lo practican en su vida diaria.

Tabla 20. Técnicas alternativas y sus beneficios.

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS
Tae Bo	Rutina asociada al boxeo donde se persigue el aumento de la salud a partir de movientes y baile.	1.- Moldea el cuerpo mientras equilibra tu mente y cuerpo- 2.- Tonifica músculos. 3.- Reduce el estrés y a controla la respiración. 4.- Ayuda a oxigenar el cerebro y mejora la concentración. 5.- Aumenta la flexibilidad, la coordinación corporal. 6.- Ayuda a corregir la postura y mejora la reacción física.
Body Balance	Programa grupal que combina varias disciplinas enfocado a cada grupo muscular y calentamientos para evitar lesiones.	1.- Entrenamiento suave pero efectivo. 2.- Mejora la relajación y equilibrar cuerpo y mente. 3.- Tonifica toda la musculatura de forma equilibrada. 4.- Mejora la forma física general. 5.- Corrige la postura corporal y mejora la concentración. 6.- Combate el estrés y la ansiedad.
Chi kung	Diversidad de técnicas relacionadas que comprenden la combinación de mente, respiración y ejercicio físico.	1.- Hace circular la energía vital de la manera más adecuada. 2.- Regular la respiración. 3.- Activa la circulación sanguínea y aumenta la capacidad pulmonar. 4.- Alivia los problemas articulares. 5.- Combate el estrés y la ansiedad. 6.- Favorece la calidad del sueño.
Meditación Nataraj	Energía de la danza. Equilibrio y meditación total.	1.- Relajan el tráfico mental y combate el estrés y ansiedad 2.- Despierta la energía vital y la flexibilidad al cuerpo. 3.- Mejora el bienestar interior.
Doga	Práctica de sesiones de yoga en compañía de la mascota. Equilibrar el lazo de amistad entre dueño y mascota.	1.- Cuida del estado de ánimo y mantiene unos buenos niveles de calma y serenidad. 2.- Creación de un vínculo fuerte entre la mascota y el dueño. 3.- Mejora la respiración, la relajación y el estiramiento. 4.- Se crea una armonía en el cuerpo.
Estiramientos	Práctica de ejercicios suaves para preparar y calentar los músculos y articulaciones para mayores esfuerzos y movimientos.	1.- Mejora la flexibilidad, resistencia y fuerza muscular. 2.- Reduce las molestias y dolores musculares. 3.- Mejora la movilidad muscular y articular. 4.- Mejora la capacidad máxima para poder tener rangos de movimientos más amplios. 5.- Mejora la apariencia y la imagen personal.

A parte de estas técnicas, se tendrá equipos de seguridad, equipo de primeros auxilios, seguro de accidentes para casos de emergencia, servicios higiénicos, Wifi, zona de descanso y parqueadero.

Tabla 21. Técnicas alternativas y sus beneficios.

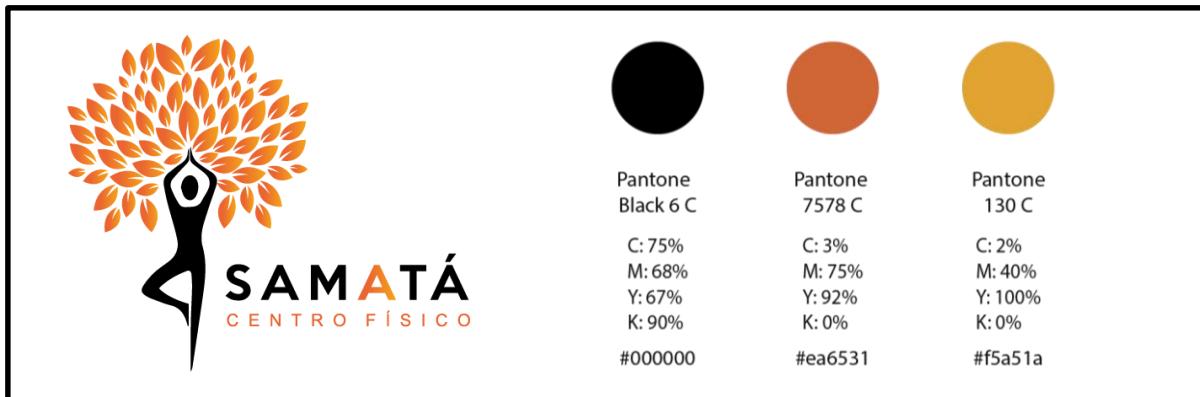
HORARIO DHARANA						
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
5:00 - 6:00	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos
6:05 - 7:05	Tae Bo / Body Balance	Doga	Chi kung / Meditación Nataraj	Body Balance / Meditación Nataraj	Tae Bo / Body Balance	Tae Bo / Doga
7:10 - 8:10	Body Balance / Meditación Nataraj	Chi kung / Meditación Nataraj	Tae Bo / Meditación Nataraj	Tae Bo / Chi kung	Doga	Body Balance / Doga
8:15 - 9:15	Tae Bo / Chi kung	Tae Bo / Body Balance	Tae Bo / Body Balance	Chi kung / Meditación Nataraj	Tae Bo / Meditación Nataraj	Chi kung / Meditación Nataraj
9:20 - 10:20	Chi kung / Meditación Nataraj	Body Balance / Meditación Nataraj	Body Balance / Meditación Nataraj	Tae Bo / Body Balance	Tae Bo / Chi kung	Doga
10:25 - 11:25	Tae Bo / Body Balance	Tae Bo / Chi kung	Tae Bo / Chi kung	Body Balance / Meditación Nataraj	Tae Bo / Body Balance	
16:00 - 17:00	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos	
17:05 - 18:05	Tae Bo / Chi kung	Chi kung / Meditación Nataraj	Body Balance / Meditación Nataraj	Tae Bo / Body Balance	Tae Bo / Body Balance	
18:10 - 19:10	Tae Bo / Body Balance	Tae Bo / Body Balance	Tae Bo / Chi kung	Body Balance / Meditación Nataraj	Body Balance / Meditación Nataraj	
19:15 - 20:15	Body Balance / Meditación Nataraj	Body Balance / Meditación Nataraj	Tae Bo / Body Balance	Chi kung / Meditación Nataraj	Doga	
20:20 - 21:20	Tae Bo / Chi kung	Tae Bo / Chi kung	Body Balance / Meditación Nataraj	Tae Bo / Body Balance	Tae Bo / Chi kung	
22:25 - 23:25	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos	Estiramientos	

Los horarios de atención de lunes a viernes estarán desde las 5h00 hasta las 11h20 y de 16h00 a 23h25. Los días sábados estará abierto de 6h00 a 11h20.

Las clases tendrán una duración de una hora y se impartirán dos técnicas por hora. Existe un intervalo de cinco minutos entre cada clase, para preparación y organización. Desde las 11h30 hasta las 16h00 no habrá atención, porque se considera horarios muertos y en este intervalo habrá limpieza del lugar, organización de clases y almuerzo de personal.

El nombre del centro es Samatá, significa ecuanimidad, es decir, tener una estabilidad de ánimo perfecta, equilibrar el cuerpo y mente, sentirse relajado. El logotipo se muestra en la Figura 7. Los gastos de conceptualización y diseño del logotipo ascienden a USD 250 dólares.

Figura 7. Logotipo y diseño.



3.4.3. Precio

Las estrategias de precio que se seguirán son: ingreso al mercado basado en la competencia y la de penetración. Como se analizó, existen algunos centros de ejercitación física en la ciudad de Quito. La estrategia de penetración permite fijar un precio bajo a fin de atraer más usuarios y ganar así una pequeña cuota de mercado (Kotler & Armstrong, 2008, págs. 265-275). Implementar esta estrategia consistirá en determinar un precio inferior al mercado para así, estimular a aquellos usuarios sensibles al precio. Se permite usar esta estrategia debido a que se abaratan costos por que no se usan máquinas que generan una gran inversión.

Se ha realizado un estudio de mercado que nos ha permitido analizar los precios de la competencia. Se han obtenido los siguientes resultados: el precio promedio que se paga por servicios equiparables a los ofrecidos por nosotros es de 60 a 70 dólares al mes en membresías y entre 60 a 80 dólares en inscripción anuales. El precio ofrecido en Samatá será inferior a ese. En la Tabla 22, se observa que el precio será de USD 42 dólares y la anualidad de USD 60 dólares.

Tabla 22. Calculo del precio.

RUBRO	VALOR	TOTAL	\$ 5.753,03
Sueldos	\$ 4.803,03	Promedio Clientes	153
Servicios Básicos	\$ 150,00	Costo	\$ 37,60
Arriendo	\$ 800,00	Margen	12%
TOTAL	\$ 5.753,03	Precio	\$ 42,01
		Precio Samatá	\$ 42,00

En cuanto a la táctica de ventas, en la Tabla 23 se explica cuales serán para así atraer nuevos usuarios.

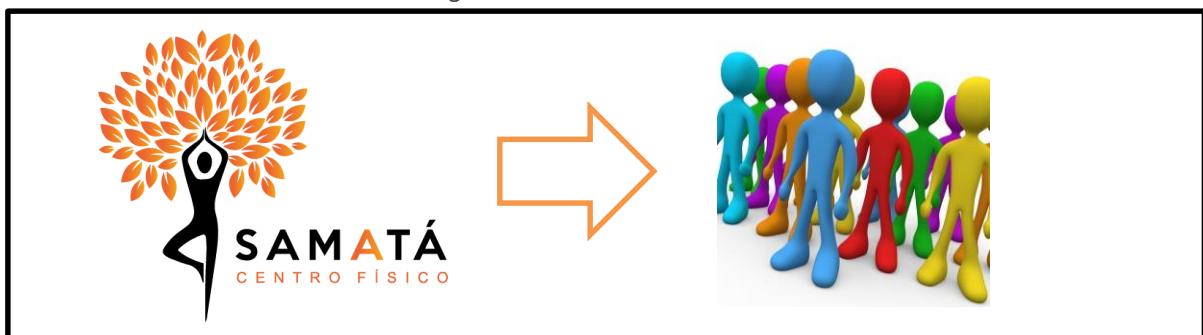
Tabla 23. Táctica de ventas.

TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA
Alianza con negocios	1.- Entablar alianzas con empresas relacionadas a la salud y ejercitación (tiendas, salones de belleza, tiendas de venta de suplementos nutricionales). 2.- Contar con volantes informativos de los negocios.	Dejar los volantes informativos para recomendación.
Incorporar clientes nuevos	1.- Clase gratuita 2.- Brindar cursos varios sobre salud, bienestar, entre otros	Cliente escogerá la clase a su elección.
Contar con personal capacitado	1.- Capacitaciones constantes del personal.	El personal es un asesor y acompaña al cliente.
Correcto manejo de medios digitales	1.- Creación de página web y links de suscripciones. 2.- Generar constantemente contenido valioso en redes sociales. 3.- Interactuar con los clientes para generar fidelización.	Generar retroalimentación y desarrollar nuevas estrategias que permitan anticiparse a posibles mejorar o problemas.

3.4.4. Plaza

El canal de distribución que usará el centro es directo, debido a que los clientes deberán acercarse al centro para poder inscribirse a las clases de ejercitación física y mental. La estrategia a usar es la de distribución exclusiva debido a que solo existe un único punto de venta al cliente.

Figura 8. Canal directo del centro.



3.4.5. Promoción

La estrategia de promoción que Samatá va a usar es la de *pull*. Esta estrategia consiste en dirigir todos los esfuerzos de marketing hacia los clientes para poder incentivarlos a acudir al mismo. Es decir, darles las razones suficientes para que acudan a nuestro centro. Para lograr esto, se ha decidido realizar una inversión en publicidad de 9.889,60 dólares y contar con diversas promociones como se observa en la Tabla 24.

Tabla 24. Gastos de publicidad y promoción año 1.

GASTOS PROMOCIONES			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Promoción 10%	50	\$2,50	\$125,00
Promoción 20%	50	\$5,00	\$250,00
SUBTOTAL			\$375,00
IVA			\$45,00
TOTAL			\$420,00

GASTOS PUBLICIDAD			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Revistas	4	\$500,00	\$2.000,00
Tarjetas de presentación	2500	\$0,10	\$250,00
Volantes	2500	\$0,16	\$400,00
Volantes promocionales	500	\$0,36	\$180,00
Página web	1	\$800,00	\$800,00
Artículos de Merchandising	-	-	-
Toma todo	500	\$1,50	\$750,00
Mini Toallas	500	\$1,50	\$750,00
Llaveros	500	\$1,50	\$750,00
Kits	50	\$4,50	\$225,00
Fuerza de ventas	2	\$50,00	\$100,00
Cursos y/o seminarios	2	\$1.000,00	\$2.000,00
Conceptualización y diseño del logotipo	1	\$250,00	\$250,00
SUBTOTAL			\$8.455,00
IVA			\$1.014,60
TOTAL			\$9.469,60

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING	
DETALLE	TOTAL
Publicidad	\$9.469,60
Promociones	\$420,00
TOTAL	\$9.889,60

Los gastos de publicidad y promoción para los años 2, 3, 4 y 5 se verán detallados en el Anexo 6.

Las técnicas que se usarán para poder captar a los clientes son:

- Desarrollo de página web. (Anexo 1)
 - Información del centro.
 - Horarios, clases, currículum entrenadores, tips, noticias de salud y bienestar.
 - Cada semana se incluirá una noticia y tips de interés.
- Creación de redes sociales. (Anexo 2)

- Facebook, Twitter e Instagram.
 - En cada red social se desarrollarán las siguientes acciones que con el fin de promover la interacción con el cliente.
 - Concursos, promociones, juegos y noticias relevantes que generen comunicación e interacción con los usuarios.
 - Dos veces al mes realizar este tipo de acciones para crear fidelización con el cliente.
- Se realizarán sorteos para recibir promociones y descuentos.
 - Compartir publicaciones y hacer que los clientes participen.
 - Desarrollar sorteos para brindar descuentos y promociones a los usuarios.
- Crear publicaciones y comentar sobre temas importantes, generar que los usuarios se motiven y estén en constante interacción.
 - Postear publicaciones sobre salud, tips de ejercitación, alimentación y buenas prácticas de salud para informar a los clientes sobre estos temas de interés.
- Respuesta a todas las inquietudes y preguntas de los clientes.
 - Existirá un apartado de quejas en la página web donde se recibirá todo lo que los clientes perciban, se analizará las medidas y se concretarán las acciones de mejora.
 - Responder de manera rápida y eficiente a mensajes, comentarios y demás temas que se puedan presentar.
- Fuerza de ventas.
 - Dos promotores antes de la inauguración y el primer mes para que puedan entregar volantes. Luego, se pretende desarrollar alianzas estratégicas con negocios cercanos para dejar volantes promocionales y flyers del negocio.
 - Entrega de artículos de *merchandising* como pequeñas toallas y llaveros a los 50 primeros inscritos en el Centro.
 - Al momento que el cliente acuda a inscribirse y pague, se le hará entrega del kit y se tomará una foto para subir a redes sociales.
- Desarrollo de una aplicación para *smartphones y tablets*. (Anexo 3)

- Aplicación informática para celulares y tabletas donde los usuarios podrán consultar horarios, hacer reservas, recibir notificaciones sobre temas de salud y bienestar, entre otros.
- Descuentos y promociones de inauguración y meses especiales. (Anexo 4)
 - Enero → primer mes del año.
 - Mucha gente promete empezar hacer ejercicio. 15% en la inscripción.
 - Febrero → mes del amor y la amistad
 - Se realizará una promoción del 20% en la inscripción si la persona viene con un acompañante.
 - Julio → inicio de vacaciones
 - Promoción del 15% en la inscripción.

Otras acciones a desarrollar para aportar a las estrategias y consecución de objetivos:

- Todo el personal estará alineado con la imagen del centro.
 - Uniformes, ambiente agradable, entrenadores capacitados, música, limpieza que generen esa experiencia única del cliente.
- Los entrenadores siempre tendrán un trato adecuado con el cliente, priorizando el servicio personalizado.
 - Mostrar interés por siempre tener el cliente en el centro, por ofrecerles la mayor cantidad de facilidades y enseñanza en todo sentido.
- Se incentivará a vivir un ambiente de excelencia, tranquilidad y paz.
 - Desde la llegada del usuario hasta su salida. Todo el proceso debe ser acogedor, fácil y eficiente.
- Prestar el servicio ofrecido.
 - En cada acción y proceso que se haga, se vea reflejado la misión y visión del centro, junto a sus valores y principios, que tenga una uniformidad establecida.
- Cometer la menor cantidad de errores posibles y administrar los mismos de la mejor manera.
 - Mediante las sugerencias y peticiones del usuario, mejorar continuamente.
- Crear fichas individuales por cada cliente.
 - Ofrecer un servicio extra creando fichas de salud para la adecuada gestión del usuario en temas de salud y evolución de sus entrenamientos.

- Administrar la información del cliente de forma privada y segura.
- Enviar *mailing* personalizado a cada cliente con información y promociones. (Anexo 5)
 - *Mailings* con información valiosa a los clientes, con los beneficios, notas, promociones que atraigan más. Se lo mandaría una vez por mes.
- Mejorar constantemente el servicio.
- Capacitar al personal constantemente para brindar un mejor servicio.
 - Permitir que el personal reciba capacitaciones constantes para mejorar su servicio y generar mejores experiencias con los usuarios.
- Subir información constantemente en los medios digitales.
 - Diariamente, subir artes, noticias, publicaciones e imágenes para generar contenido.
- Realizar seguimiento constante a los clientes para conocer su nivel de satisfacción y obtener retroalimentación para una mejora continua.
 - Preguntar y conocer de manera personal y detallada, qué otras acciones o elementos se pueden mejorar.
- Existirá un buzón de sugerencias en la página web, en Facebook y en el centro para conocer qué piensan los clientes y generar una buena retroalimentación.

Adicionalmente, se manejará un programa de CRM para poder crear conexiones con los clientes y poder gestionar de mejor forma la comunicación y promociones que se van a desarrollar. Con un buen manejo del CRM, se podrá entender mejor el cliente y obtener una base de datos precisa sobre los usuarios activos del Centro y sobre cómo se los puede mantener felices en Samatá.

4.- PLAN DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones trata de describir y optimizar todos los procesos que se llevarán a cabo en la empresa y que no sólo tienen que ver con los distintos servicios que se ofrecerán al cliente, sino que también tienen una importancia relevante en otros procesos clave empresariales necesarios como son la adquisición del material, la actualización de conocimiento por parte del personal o la mejora continua de los servicios. Todo ello en aras a producir los máximos beneficios para los usuarios del centro y con ello generar una ventaja competitiva diferenciadora.

4.1. Estrategias de operaciones

Samatá, seguirá las siguientes estrategias en relación con el personal:

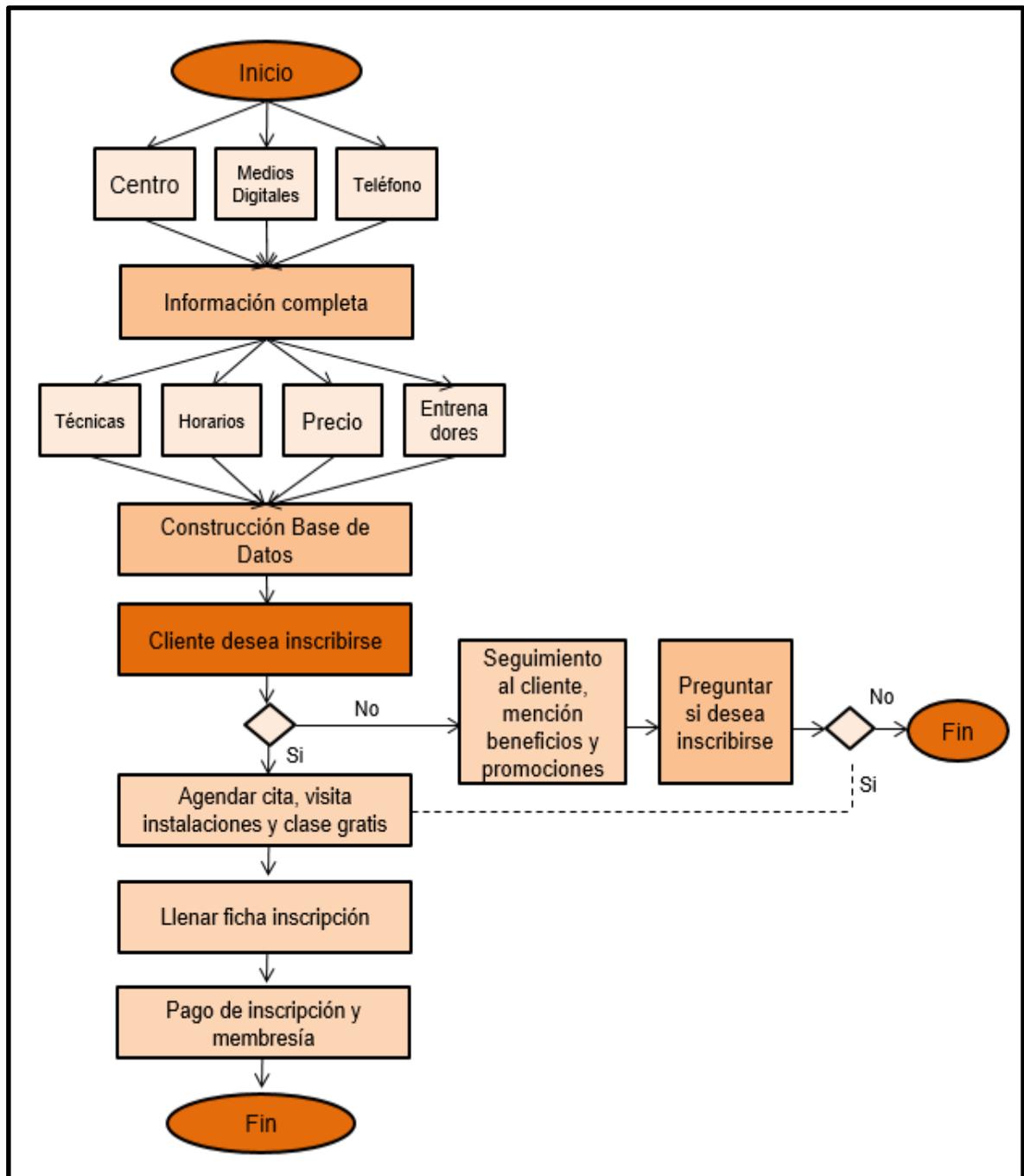
1. Contratar, captar y retener a los mejores profesionales para el correcto desarrollo y diferenciación (Hitt, Black, & Porter, 2006, págs. 526-527).
2. El personal deportivo y administrativo debe, desde un inicio, generar confianza al usuario. Los clientes se deben sentir apoyados y acompañados en todo momento obteniendo así un motivo para sentir una grata experiencia con el servicio brindado y la filosofía del centro se vea respaldada por las acciones del personal humano que trabaja ahí. Para ello se han establecido una serie de cursos de formación en el trato al cliente para todos aquellos nuevos profesionales que se incorporen a la plantilla de la empresa cuando se labor se realice de cara al público.
3. Todo el equipo de trabajo del Centro, debe brindar esa imagen propuesta en la misión y visión del negocio, aplicando los valores estratégicos en cada acción y actividad que realicen. Así, los clientes sentirán coherencia entre lo que se les ofrece y ellos perciben. Esto genera fidelidad y confiabilidad.
4. Empoderar al personal para generar confianza y este se sienta motivado y a la vez motive a los clientes generando así el ambiente perfecto y una correcta comunicación bidireccional entre negocio y cliente.

4.2. Flujogramas de operaciones

Los siguientes flujogramas sirven para determinar el proceso de comercialización del Centro y el flujograma del servicio que se le otorga al cliente.

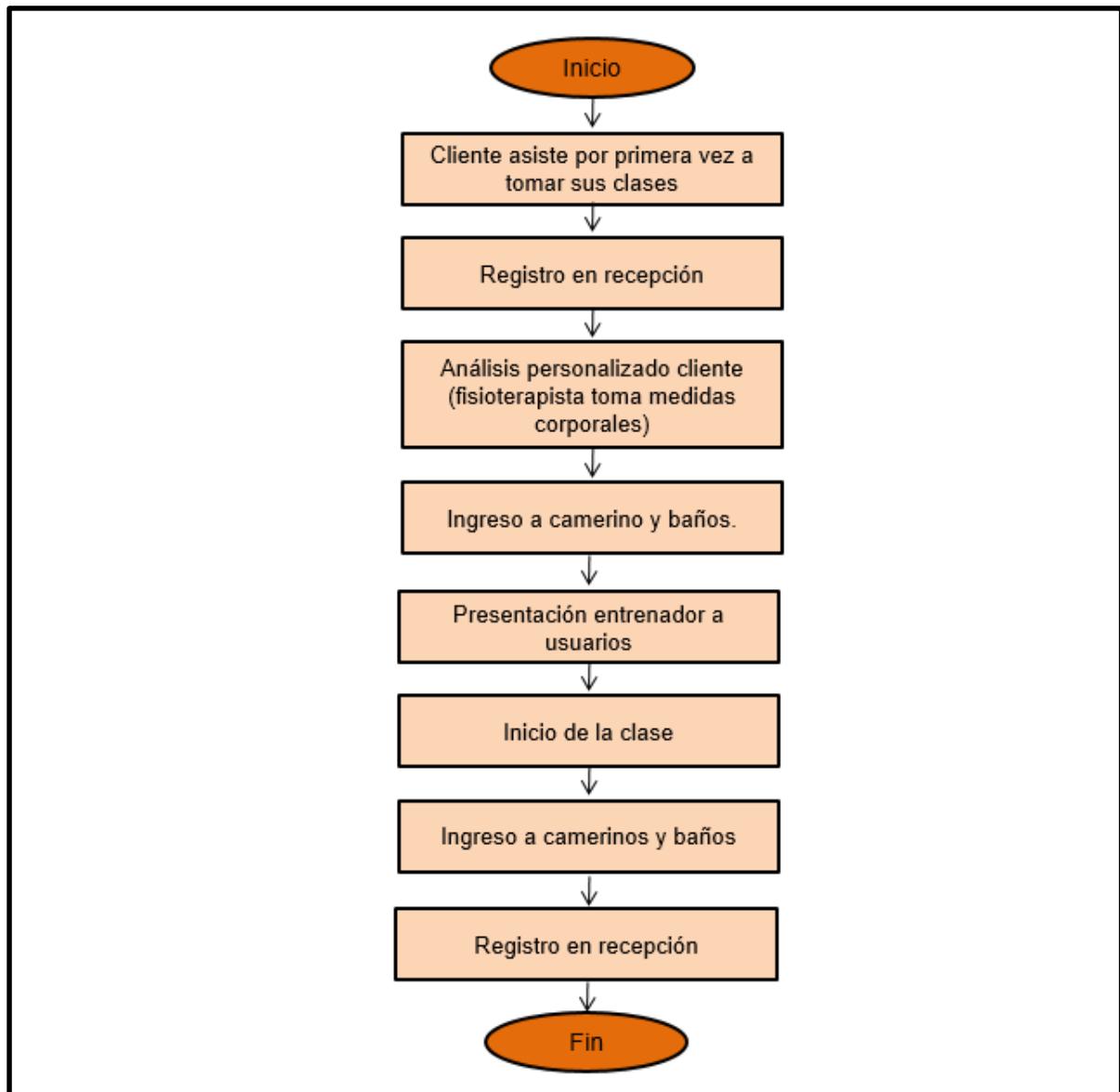
El proceso de comercialización, es decir, desde que el cliente conoce el centro hasta que se inscribe y paga se lo puede ver en la Figura 9.

Figura 9. Flujograma comercialización del centro.



En la Figura 10, se sigue el proceso desde que el usuario entra a su primera clase hasta que se registra su asistencia y se va del centro.

Figura 10. Flujograma proceso cliente.



4.3. Requerimientos

Para el correcto funcionamiento y gestión del centro, es necesario contar con los equipos, herramientas, implementos y accesorios necesarios para cada área. Este detalle se lo puede ver en el Anexo 7.

4.4. Instalación

El centro cuenta con 250 metros cuadrados en construcción de un solo piso. El parqueadero cuenta con 50 metros cuadrados. Como se puede observar en la Figura 11, así estará

distribuido el centro. La decoración del centro, será acogedora, cada parte dará ese realce, las paredes, las decoraciones, la música, el ambiente dará el tono de paz y tranquilidad. Está dividido: parqueadero, recepción, sala de fisioterapia, gerencia, dos aulas de clases, camerinos y baños, sala de entrenadores y bodega para los implementos deportivos. En el Anexo 7, se puede observar los planos del centro.

Figura 11. Centro Samatá.



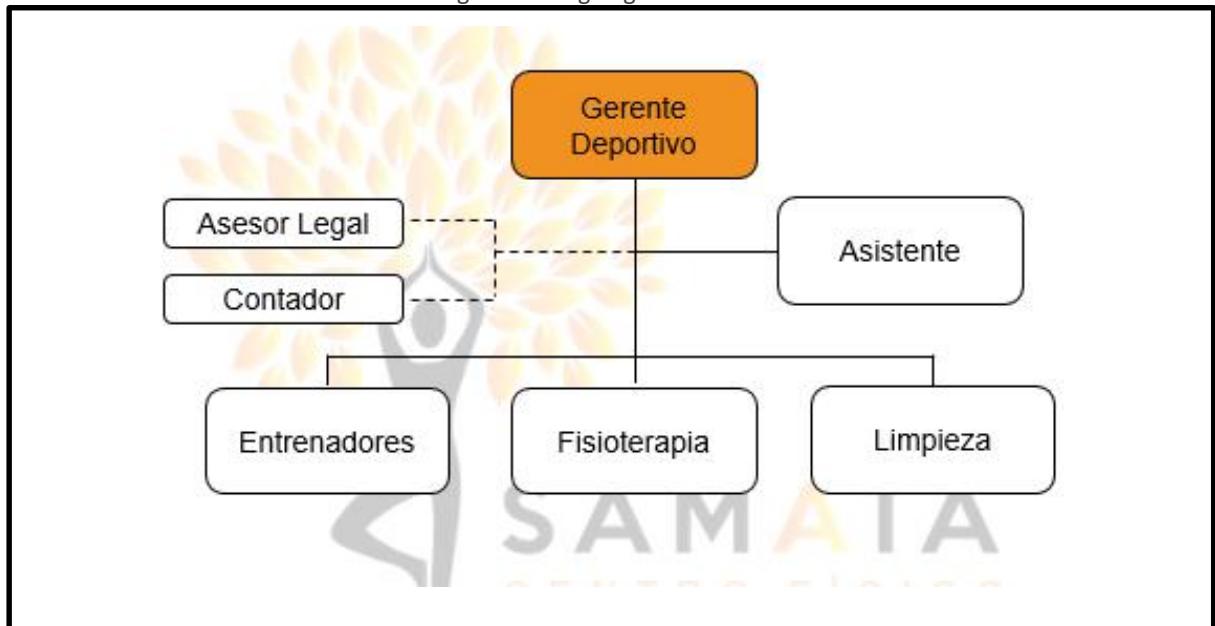
4.5. Almacenamiento e inventario

Se tiene una bodega, donde se guardarán todos los implementos deportivos de las clases. La ubicación de la bodega es cercana a ambas aulas para que los entrenadores y clientes puedan hacer uso de los mismos de una manera fácil y efectiva. En cada clase se sacarán los implementos a usarse, se dispone de 5 minutos entre clase y clase para poder guardar o sacar más implementos. Los entrenadores serán responsables de cuidar y determinar cuándo será necesario la compra de nuevos implementos deportivos.

5.- PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS

Samatá usará un organigrama vertical. Dicho organigrama es el más usado en las empresas debido a que su construcción, interpretación y uso es muy fácil. Las jerarquías van desde la parte superior hasta la inferior.

Figura 12. Organigrama Samatá.



5.1. Personal clave y responsabilidades

En la siguiente tabla se encuentran los puestos clave en el centro, el número de personas para cada cargo y el objetivo principal del puesto de trabajo.

Tabla 25. Personal clave.

Personal	Nº	OBJETIVO
INTERNO		
Gerente	1	Administrar de forma eficiente para generar rentabilidad y crecimiento.
Asistente	1	Proporcionar apoyo al gerente y a todos los usuarios con información certera del centro.
Entrenadores	2	Brindar asistencia deportiva y técnica a los usuarios. Instruir a los usuarios para el correcto desempeño de las clases.
Fisioterapeuta	1	Abrir fichas a cada cliente y realizar seguimiento. Proporcionar ayuda en caso de lesión.
Personal limpieza	1	Realizar limpieza en el centro. Se contratará solo medio tiempo.
EXTERNO		
Asesor legal	1	Brindar apoyo en temas legales del centro.
Contador	1	Brindar apoyo en temas contables y financieros.

5.2. Perfil de puestos de trabajo

En el Anexo 9, se detallará el perfil de puestos para cada cargo que existen en el centro. Para cada cargo, se detalla la información necesaria.

5.3. Sueldos y salarios

Existen seis puestos de trabajo en Samatá. En la Tabla 26 se podrá encontrar los sueldos y salarios correspondientes a cada puesto de trabajo. Samatá se basa en la estrategia de diferenciación con el mejor personal posible, es por eso que, los sueldos son superiores al mercado en un 20%. El valor promedio del mercado es de USD 500 dólares, en Samatá, los entrenadores ganarán USD 600 dólares y así se buscará tener el mejor personal disponible para impartir las clases de técnicas alternativas.

Tabla 26. Sueldos y Salarios en dólares americanos.

SUELDOS Y SALARIOS 2019								
Puesto	Sueldo mensual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte Patronal (11.15%)	Aporte Afiliado (9.45%)	Fondo reserva	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente Deportivo	\$ 850,00	\$ 70,83	\$ 32,83	\$ 94,78	\$ 80,33	-	\$ 1.048,44	\$ 12.581,30
Asistente	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 32,83	\$ 50,18	\$ 42,53	-	\$ 570,51	\$ 6.846,10
Entrenador 1	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 32,83	\$ 66,90	\$ 56,70	-	\$ 749,73	\$ 8.996,80
Entrenador 2	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 32,83	\$ 66,90	\$ 56,70	-	\$ 749,73	\$ 8.996,80
Fisioterapista	\$ 650,00	\$ 54,17	\$ 32,83	\$ 72,48	\$ 61,43	-	\$ 809,48	\$ 9.713,70
Persona Limpieza	\$ 250,00	\$ 20,83	\$ 32,83	\$ 27,88	\$ 23,63	-	\$ 331,54	\$ 3.978,50
Asesor Legal	\$ 200,00	\$ 16,67	\$ 32,83	\$ 22,30	\$ 18,90		\$ 271,80	\$ 3.261,60
Contador	\$ 200,00	\$ 16,67	\$ 32,83	\$ 22,30	\$ 18,90		\$ 271,80	\$ 3.261,60
TOTAL	\$ 3.800,00	\$ 316,67	\$ 262,67	\$ 423,70		-	\$ 4.803,03	\$ 57.636,40

5.4. Políticas y beneficios

Toda acción que el centro realice estará amparada en el Código de Trabajo del Ecuador. El periodo de prueba es de tres meses, posterior a eso se evalúa el desempeño y se contrata a un año, pasado el año de contrato se puede renovar para el segundo año. Como se mencionó en apartados anteriores, el Gerente Deportivo será el encargado de evaluar las hojas de vida de los postulantes para contratar al mejor personal posible. Los requisitos son:

- Hoja de vida, copia de cédula de identidad a color.
- Carta resumen del porque es el mejor para el puesto.
- Pasar las pruebas psicotécnicas y dar una clase de demostración.

- Copia de cursos título, cursos, capacitaciones, certificaciones.

En cuanto a los beneficios para los empleados se encuentran:

- Décimo Tercero y Décimo Cuarto sueldo, vacaciones.
- Uniformes de trabajo.
- Capacitaciones que se darán anualmente en el centro sobre temas deportivos, salud, servicio, entre otros.
- Descuentos para uso de instalación junto a su familia.

6.- PLAN FINANCIERO

6.1. Inversión inicial

Se necesitan 64.982,27 dólares de inversión inicial para implementar Samatá. En el Anexo 10, se detalla la composición de cada apartado.

Tabla 27. Inversión inicial Samatá.

Inversión	
Total	\$64.982,27
Inversión Fija	
Maquinaria y Equipo	
Total	\$12.146,15
Muebles y Enseres	
Total	\$5.234,88
Equipo Computación	
Total	\$2.522,21
Adecuaciones	
Total	\$10.000,00
Otros activos	
Total	\$1.989,13
Capital De Trabajo	
Total	\$22.145,18
Publicidad y Promoción	
Total	\$9.889,60
Gastos De Constitución	
Total	\$1.055,12

6.2. Estructura de Capital

La inversión es de 64.982,27 dólares. Estará dividida en un 80% por capital propio y 20% de deuda.

Tabla 28. Estructura de Capital.

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	80,00%	\$51.985,81
	Deuda L/P	20,00%	\$12.996,45

6.3. Ingresos

El valor que se reciba por la inscripción es la principal fuente de ingreso. Los ingresos proyectados a cinco años se detallan en la Tabla 29. Los valores del precio de inscripción y membresía serán los mismos en cada escenario, es decir de 42 dólares la membresía y 60 dólares la inscripción. La variable que cambiará cada escenario será el número de membresías mensuales vendidas.

Tabla 29. Ingresos escenarios.

INGRESO POR VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA					
DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso	\$82.604,03	\$125.383,84	\$180.727,47	\$242.049,62	\$300.818,76
Clientes	168	253	346	432	503
INGRESO POR VENTAS ESCENARIO PESIMISTA					
DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso	\$71.330,72	\$107.146,19	\$154.439,84	\$206.842,40	\$257.063,31
Clientes	143	216	296	369	430
INGRESO POR VENTAS ESCENARIO ESPERADO					
DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso	\$75.558,21	\$113.985,31	\$164.297,70	\$220.045,10	\$273.471,60
Clientes	153	230	315	392	457

6.4. Egresos

Los egresos que incurre Samatá se pueden ver anualmente en la Tabla 30. Para determinar los egresos de cada rubro se puede analizar el Anexo 11.

Tabla 30. Egresos Samatá.

EGRESOS SAMATÁ					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios	\$57.636,40	\$64.508,22	\$78.314,10	\$93.339,30	\$98.006,27
Gastos Generales	\$48.931,21	\$46.017,78	\$56.164,18	\$52.430,59	\$68.037,10
Depreciaciones	\$1.157,09	\$1.157,09	\$1.365,54	\$1.318,60	\$1.365,54
Amortizaciones	\$266,11	\$266,11	\$266,11	\$266,11	\$266,11
TOTAL EGRESOS	\$107.990,81	\$111.949,20	\$136.109,93	\$147.354,61	\$167.675,02

6.5. Estado de Resultados

El Estado de Resultados nos ayudará a verificar la rentabilidad del proyecto de la implementación de Samatá en los primeros 5 años. Se usarán los tres escenarios.

El primer escenario es el esperado. En la Tabla 31 se puede analizar el estado de resultados. A partir del segundo año se empieza a obtener una utilidad neta positiva. En el Anexo 12 y 13, se encuentran los Estados de Resultados de los escenarios optimista y pesimista.

Tabla 31. Estado de Resultados Escenario Esperado.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL		2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		75.558,21	113.985,31	164.297,70	220.045,10	273.471,60
(-) Costo de los productos vendidos		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD BRUTA		75.558,21	113.985,31	164.297,70	220.045,10	273.471,60
(-) Gastos sueldos		57.636,40	64.508,22	78.314,10	93.339,30	98.006,27
(-) Gastos generales		48.931,21	46.017,78	56.164,18	52.430,59	68.037,10
(-) Gastos de depreciación		1.157,09	1.157,09	1.365,54	1.318,60	1.365,54
(-) Gastos de amortización		266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
(=) UTILIDAD ANT. INT. E IMP.		(32.432,60)	2.036,10	28.187,76	72.690,50	105.796,58
(-) Gastos de intereses		1.389,25	1.141,81	864,35	553,25	204,43
(=) UTILIDAD ANT. IMP. Y PART.		(33.821,85)	894,30	27.323,41	72.137,24	105.592,15
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	134,14	4.098,51	10.820,59	15.838,82
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(33.821,85)	760,15	23.224,90	61.316,66	89.753,32
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		-	190,04	5.806,23	15.329,16	22.438,33
(=) UTILIDAD NETA		(33.821,85)	570,12	17.418,68	45.987,49	67.314,99
MARGEN BRUTO		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL		-42,92%	1,79%	17,16%	33,03%	38,69%
MARGEN NETO		-44,76%	0,50%	10,60%	20,90%	24,61%

Analizando el Estado de Resultados, se puede determinar los ingresos, gastos y el beneficio obtenido en el periodo de tiempo determinado, en este caso cinco años. Esta información permite analizar la información para tomar decisiones sobre el negocio en los tres escenarios propuestos.

6.6. Balance de Situación

El Balance de situación es una fotografía de la situación contable de Samatá. Con el balance se accede a información vital sobre el negocio y nos orienta a determinar si tenemos recursos para invertir. Nos ayuda a determinar nuestros activos, pasivos y patrimonio disponible y poder controlar mediante indicadores la situación actual.

En la Tabla 32 se puede analizar el estado de situación del escenario esperado. Desde el primer año hasta el tercer año se tiene utilidades retenidas negativas y a partir del cuarto año se obtiene una utilidad retenida positiva. Igual, se determina que la valoración de la empresa

tiene cambios a través de los años. En el Anexo 14 y 15, se encuentran los Balances de Situación de los escenarios optimista y pesimista.

La estructura de capital también varía llegando al último año casi con el 100% de capital propio.

Tabla 32. Balance de Situación Escenario Esperado.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS	64.982,27	29.119,76	27.686,92	43.426,50	90.641,04	155.676,79
<i>Corrientes</i>	59.957,08	25.517,77	25.508,13	42.879,36	89.156,40	155.823,81
Efectivo	59.957,08	25.517,77	25.508,13	42.879,36	89.156,40	155.823,81
<i>No Corrientes</i>	5.025,19	3.601,99	2.178,79	547,14	1.484,64	(147,02)
Propiedad, Planta y Equipo	3.694,63	3.694,63	3.694,63	3.694,63	6.216,84	6.216,84
Depreciación acumulada	-	1.157,09	2.314,17	3.679,71	4.998,31	6.363,85
Intangibles	1.330,56	1.330,56	1.330,56	1.330,56	1.330,56	1.330,56
Amortización acumulada	-	266,11	532,22	798,34	1.064,45	1.330,56
PASIVOS	12.996,45	10.955,80	8.952,85	7.273,75	5.700,79	3.421,56
<i>Corrientes</i>	-	-	285,15	1.171,61	2.475,31	3.421,56
Impuestos por pagar	-	-	285,15	1.171,61	2.475,31	3.421,56
<i>No Corrientes</i>	12.996,45	10.955,80	8.667,69	6.102,13	3.225,48	-
Deuda a largo plazo	12.996,45	10.955,80	8.667,69	6.102,13	3.225,48	-
PATRIMONIO	51.985,81	18.163,96	18.734,08	36.152,75	84.940,24	152.255,24
Capital	51.985,81	51.985,81	51.985,81	51.985,81	54.785,81	54.785,81
Utilidades retenidas	-	(33.821,85)	(33.251,74)	(15.833,06)	30.154,43	97.469,42
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	64.982,27	29.119,76	27.686,92	43.426,50	90.641,04	155.676,79
Estructura de Capital						
Años	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Estructura de Capital</i>						
Deuda	20,00%	37,62%	32,34%	16,75%	6,29%	2,20%
Capital	80,00%	62,38%	67,66%	83,25%	93,71%	97,80%

6.7. Flujos de Efectivo

Reflejan los ingresos y egresos que Samatá tiene a lo largo de los cinco años y permite analizar cuánto dinero entra y sale en las operaciones del negocio. Nos ayuda a determinar dónde está el dinero, cuánto entra y cuánto sale para poder planear gastos que se pueden incurrir, así como también saber qué hacer con el exceso de efectivo que se tenga por las operaciones de Samatá. En las Tablas 38, 39 y 40 podemos analizar el flujo de efectivo durante los cinco años

proyectados. A partir del 2 año se tiene valores positivos por lo que se empieza a recuperar el negocio.

En la Tabla 33 se puede analizar el estado de flujo de efectivo del escenario esperado. El primer año tiene un flujo negativo al ser un negocio nuevo en el mercado, pero a partir del segundo año se empieza a tener flujos de efectivo positivos. En el Anexo 16 y 17, se encuentran los Flujos de Efectivo de los escenarios optimista y pesimista.

Tabla 33. Flujo de Efectivo Escenario Esperado.

	Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
	0					
Ventas		75.558,21	113.985,31	164.297,70	220.045,10	273.471,60
(-) Costo de los productos vendidos		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD BRUTA		75.558,21	113.985,31	164.297,70	220.045,10	273.471,60
(-) Gastos sueldos		57.636,40	64.508,22	78.314,10	93.339,30	98.006,27
(-) Gastos generales		48.931,21	46.017,78	56.164,18	52.430,59	68.037,10
(-) Gastos de depreciación		1.157,09	1.157,09	1.365,54	1.318,60	1.365,54
(-) Gastos de amortización		266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
(=) UTILIDAD ANT. INT. E IMP.		-32.432,60	2.036,10	28.187,76	72.690,50	105.796,58
(-) Gastos de intereses		1.389,25	1.141,81	864,35	553,25	204,43
(=) UTILIDAD ANT. IMP. Y PART.		-33.821,85	894,30	27.323,41	72.137,24	105.592,15
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	134,14	4.098,51	10.820,59	15.838,82
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-33.821,85	760,15	23.224,90	61.316,66	89.753,32
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		-	190,04	5.806,23	15.329,16	22.438,33
(=) UTILIDAD NETA		-33.821,85	570,12	17.418,68	45.987,49	67.314,99
UTILIDAD ANT. INT. E IMP.		-32.432,60	2.036,10	28.187,76	72.690,50	105.796,58
(+) Gastos de depreciación		1.060,66	1.157,09	1.348,17	1.318,60	1.365,54
(+) Gastos de amortización		266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	134,14	4.098,51	10.820,59	15.838,82
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		-	190,04	5.806,23	15.329,16	22.438,33
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		-31.105,82	3.135,12	19.897,31	48.125,46	69.151,08
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-26.000,00	-	-	-	-	-
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	285,15	886,46	1.303,70	946,24
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	-	-	-	-3.421,56
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-26.000,00	-	285,15	886,46	1.303,70	-2.475,31
INVERSIONES	-5.025,19	-	-	-	-2.800,00	-
RECUPERACIONES		-	-	-	-	-
(+) Recuperación maquinaria		-	-	-	-	675,97
(+) Recuperación vehículos		-	-	-	-	-
(+) Recuperación equipo de computación		-	-	-	-	2.202,36
(=) III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-5.025,19	-	-	-	-2.800,00	2.878,33
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-31.025,19	-31.105,82	3.420,27	20.783,77	46.629,16	69.554,10

Flujo de Caja del Proyecto Anual						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	
\$ (31.025,19)	\$ (31.105,82)	\$ 3.420,27	\$ 20.783,77	\$ 46.629,16	\$ 69.554,10	
	\$ (31.105,82)	\$ (27.685,55)	\$ (6.901,78)	\$ 39.727,38	\$ 109.281,47	

6.8. Cálculo CAPM

El cálculo del CAPM sirve para determinar la tasa de rentabilidad requerida para una inversión.

En la Tabla 34 se analiza el CAPM del proyecto de Samatá.

Tabla 34. CAPM Samatá.

CAPM	
Tasa libre de riesgo	2,54%
Rendimiento del Mercado	4,85%
Beta	0,91
Riesgo País	5,50%
Tasa de Impuestos	36,25%
CAPM	10,14%

Los valores escogidos para el cálculo son valores establecidos en el mercado como lo es la tasa libre de riesgo de Ecuador, la tasa de rendimiento del mercado, la beta, el riesgo país y la tasa de impuestos que ayudan a obtener el CAPM.

6.9. Cálculo WACC, VAN y TIR

Para el cálculo del VAN, se usa los valores de la estructura de capital y deuda (Tabla 28), los flujos de caja (Tabla 33) y la tasa de impuestos dada. Como se muestra en las Tablas 35 el VAN es positivo en el escenario esperado. En los Anexos 18 y 19 se pueden ver los cálculos de los escenarios optimista y pesimista. Además, la TIR se encuentra por encima de la tasa de descuento (WACC) por lo que se considera que el proyecto de Samatá es financieramente viable. Además, la decisión de optar por un crédito bancario es la mejor opción debido a que el VAN y la TIR es mayor que invertir solo como socios sin deuda.

Tabla 35. WACC, VAN y TIR Escenario Esperado.

WACC Simple	11,56%
Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple (Rentabilidad a valor presente)	
Criterios de Inversión Proyecto	Criterios de Inversión Inversionista
VAN	\$28.912,10
TIR	24,28%

6.10. Punto de Equilibrio

Como se muestra en la Tabla 36, para el año 2020 se necesita en promedio que 92 personas paguen la inscripción en el centro para cubrir los gastos. Posteriormente para los demás años 2021, 2022, 2023 y 2024; se necesita 90, 104, 107 y 116 respectivamente.

Tabla 36. Punto de equilibrio Samatá.

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	2020	2021	2022	2023	2024
Costo fijo (sueldos)	57.636,40	64.508,22	78.314,10	93.339,30	98.006,27
Gastos fijos generales	48.931,21	46.017,78	56.164,18	52.430,59	68.037,10
Depreciaciones (fijo)	1.157,09	1.157,09	1.365,54	1.318,60	1.365,54
Amortizaciones (fijo)	266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
Gasto interés (fijo)	1.389,25	1.141,81	864,35	553,25	204,43
Punto de equilibrio (unidades)	92	90	104	107	116
Punto de equilibrio (dólares)	109.380,06	113.091,01	136.974,29	147.907,86	167.879,46

6.11. Ratios financieros

Los ratios analizados permiten comprobar la viabilidad y el desempeño que Samatá tendrá tras su implementación. Son los siguientes:

6.11.1. Liquidez

Capacidad que se tiene para hacer frente a obligaciones a corto plazo. En los primeros años al tener ingresos negativos, no se puede calcular la liquidez del centro.

Tabla 37. Cálculo de la Liquidez.

DETALLE	LIQUIDEZ				
	2020	2021	2022	2023	2024
Activo Corriente					
Pasivo Corriente					
Esperado	-	89,45	36,60	36,02	45,54
Optimista	-	61,56	40,12	40,63	49,89
Pesimista	-	-	29,88	30,72	40,98

6.11.2. Solvencia

Capacidad que se tiene para hacer frente a las deudas a largo plazo. El centro cuenta con capacidad suficiente para hacer frente a sus deudas.

Tabla 38. Cálculo de la Solvencia.

DETALLE	SOLVENCIA				
	2020	2021	2022	2023	2024
Activo					
Pasivo					
Esperado	2,66	3,09	5,97	15,90	45,50
Optimista	3,30	4,55	8,81	20,36	49,85
Pesimista	2,27	1,92	3,75	12,26	40,93

6.11.3. ROI

Capacidad que se tiene de generar un retorno positivo por cada dólar invertido. Para los primeros años por cada dólar invertido se tiene pérdidas, pero los años siguientes se empieza a generar un retorno positivo.

Tabla 39. Cálculo del ROI.

DETALLE	ROI				
	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta					
Activos Totales					
Esperado	(1,16)	0,02	0,40	0,51	0,43
Optimista	(0,74)	0,18	0,41	0,46	0,40
Pesimista	(1,53)	(0,36)	0,43	0,58	0,48

6.11.4. ROE

Cada dólar del patrimonio genera una utilidad neta para los socios. En los primeros años es negativa, sin embargo, para los siguientes años se empieza a generar utilidad para cada socio.

Tabla 40. Cálculo del ROE.

DETALLE	RENDIMIENTO				
	2020	2021	2022	2023	2024
Beneficio					
Fondos Propios					
Esperado	(0,65)	0,01	0,34	0,84	1,23
Optimista	(0,52)	0,15	0,54	1,10	1,55
Pesimista	(0,73)	(0,11)	0,21	0,69	1,04

7.- CONCLUSIONES

- 1.- La industria de la ejercitación física, ha tenido un constante crecimiento en los últimos años, por lo que se considera atractiva para el ingreso de nuevos competidores.
- 2.- Realizar técnicas alternativas de ejercitación física, combinando tanto cuerpo y mente, ayuda que las personas puedan mejorar su estilo de vida y su salud debido a que, combinando estos dos importantes aspectos, se produce una ejercitación integral del cuerpo ayudando a prevenir enfermedades, rehabilitarse de lesiones y mejorar su rendimiento corporal y mental.
- 3.- En el análisis PESTEL, se puede encontrar el crecimiento de la industria como mayor oportunidad, la diferenciación y práctica de técnicas alternativas como la mayor fortaleza, el nivel de negociación con los clientes es bajo como la mayor debilidad y como la mayor amenaza el ingreso de nuevos competidores por la apertura del mercado.
- 4.- La diferenciación es la estrategia principal a usarse. Samatá se diferenciará de su competencia al ofrecer técnicas alternativas que combinen la ejercitación mental y corporal dando un equilibrio integral en la vida de las personas; ofreciendo entrenadores capacitados en un ambiente adecuado para la práctica.
- 5.- Los clientes podrán asistir entre 3 a 4 clases de actividades diferentes como: Tae Bo, Body Balance, Chi kung, y Meditación Nataraj. Además, cuentan con clases de Doga y estiramientos como valor agregado.
- 6.- Samatá usará un organigrama vertical y contará con un personal de 6 profesionales para su correcta gestión.
- 7.- La inversión inicial de Samatá es de 64.982,27 dólares. Estará dividida en un 80% (51.985,81 dólares) por capital propio y 20% (12.996,45 dólares) de deuda.
- 8.- En el escenario esperado, el VAN si los socios invierten todo el dinero es de 28.912,10 y la TIR de 24,28%, en cambio si se aplica un crédito bancario el VAN es de 30.749,42 y la TIR 27,55%. En ambos casos es rentable debido a que el WACC es del 11,56%.

8.- LIMITACIONES, AMENAZAS Y ALTERNATIVAS

- ▶ Las principales limitaciones a las que nos enfrentamos son:

1.- Encontrar un personal capacitado con conocimiento y experiencia en la enseñanza de las técnicas alternativas mencionadas.

2.- Que los clientes no acudan al centro y no haya la suficiente demanda esperada para cubrir el punto de equilibrio y demás gastos que se incurran en el centro.

3.- Las alternativas no sean del agrado ni gusto de los usuarios y se tenga que hacer una reingeniería de las técnicas.

- ▶ Las principales amenazas observadas son:

1.- Otros competidores pueden entrar en el mercado mermando así la demanda y oferta de centros de ejercitación física; reduciendo el mercado potencial de Samatá.

2.- El centro no cumpla con los parámetros de calidad y valor agregado percibido por los usuarios.

3.- No exista suficiente efectivo ni rentabilidad para crecer ni expandirse.

- ▶ Para contrarrestar las limitaciones y amenazas se plantea una serie de alternativas:

1.- Estar a la vanguardia de gustos y preferencias del mercado objetivo, para estar en constante innovación brindando servicios y técnicas de calidad y beneficiosos para el crecimiento integral del usuario.

2.- Siempre buscar nuevas alternativas y propuestas de generación de valor para el usuario. Realizar investigaciones de mercado para determinar las mejores opciones.

3.- Innovar en la forma de comunicar con los usuarios. Mantener un contacto directo y profesional.

4.- Usar el crecimiento digital para generar mejores estrategias de mercado y comunicación con el usuario.

5.- Evaluar nuevos diseños de infraestructura para mantener el centro siempre acogedor e innovador. Brindando así, siempre una imagen fresca y llamativa para sus usuarios.

6.- Incursionar en nuevos segmentos de mercado. Implementar técnicas para mercados más juveniles y adultos.

9.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCOTEL. (2018). Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/>
- Banco Central Ecuador. (2019). Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/publicaciones-generales>
- Banco Central Ecuador. (2019). Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/Indices/m2003012019.htm>
- Cámara Comercio Guayaquil. (10 de Abril de 2019). Obtenido de
<http://www.lacamara.org/website/wp-content/Entorno-economico-ccg.pdf>
- Diario El Telégrafo. (8 de Septiembre de 2018). Obtenido de
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/gimnasios-franquicias>
- Expansión. (2018). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/ecuador>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración* (Novena ed.). México DF, México: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 12 de Abril de 2019
- Hsn Store. (2019). Obtenido de <https://www.hsnstore.com/blog/estiramientos-beneficios-y-recomendaciones/>
- INEC. (2012). Recuperado el 5 de Abril de 2019, de
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec>
- INEC. (2018). Recuperado el 13 de Abril de 2019, de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO_Presentacion_M_Laboral.pdf
- International Health & Sportsclub Association. (2011). Recuperado el 11 de Abril de 2019, de
<https://www.ihsa.org/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos Marketing* (Octava ed.). Distrito Federal: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 12 de Abril de 2019
- Lambin, J.-J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing* (Segunda ed.). Distrito Federal: Mc Graw Hill. Recuperado el 12 de Abril de 2019
- Líderes. (2019). *Parques activos*. Recuperado el 11 de Abril de 2019, de
<http://www.revistalideres.ec/parque-activo>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Noviembre de 2017). Obtenido de
<https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/Presentacio%CC%81n-Proforma-2018-A-MEDIOS.pdf>

Ok Diario. (2019). *Chi Kung ¿Qué es y qué beneficios aporta?* Obtenido de

<https://okdiario.com/salud/chi-kung-beneficios-aporta-77794>

Osho. (2019). *OSHO Nataraj Meditation.* Obtenido de

<https://www.osho.com/es/meditate/active-meditations/nataraj-meditation>

Perros y cachorros. (2019). Obtenido de <https://perrosycachorros.net/perros-posts/que-es-el-doga-y-que-beneficios-produce/>

Salud 180. (2019). Obtenido de <https://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/tae-bo-equilibra-tu-mente-y-cuerpo>

Suramérica, A. P. (23 de Octubre de 2013). *Andes.* Recuperado el 13 de Abril de 2019, de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-impulsa-campana-practica-deportiva.html>

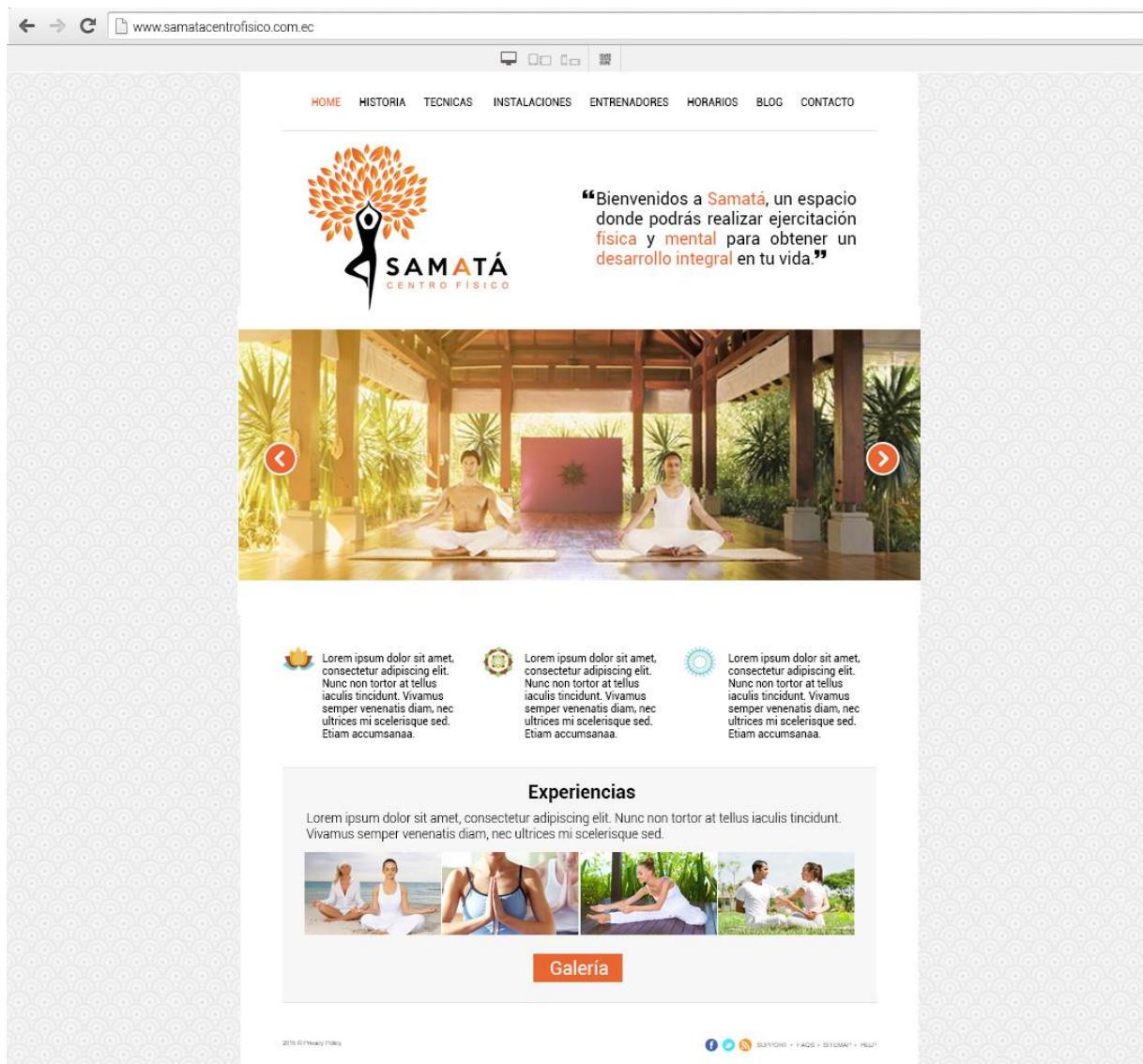
Trámites Ecuador. (2018). Obtenido de <http://tramitesecuador.com/municipio-del-distrito-metropolitano-de-quito/>

Web consultas. (2019). Obtenido de <https://www.webconsultas.com/ejercicio-y-deporte/vida-activa/los-muchos-beneficios-del-body-balance-4204>

ANEXOS

ANEXO 1

Página web Samatá

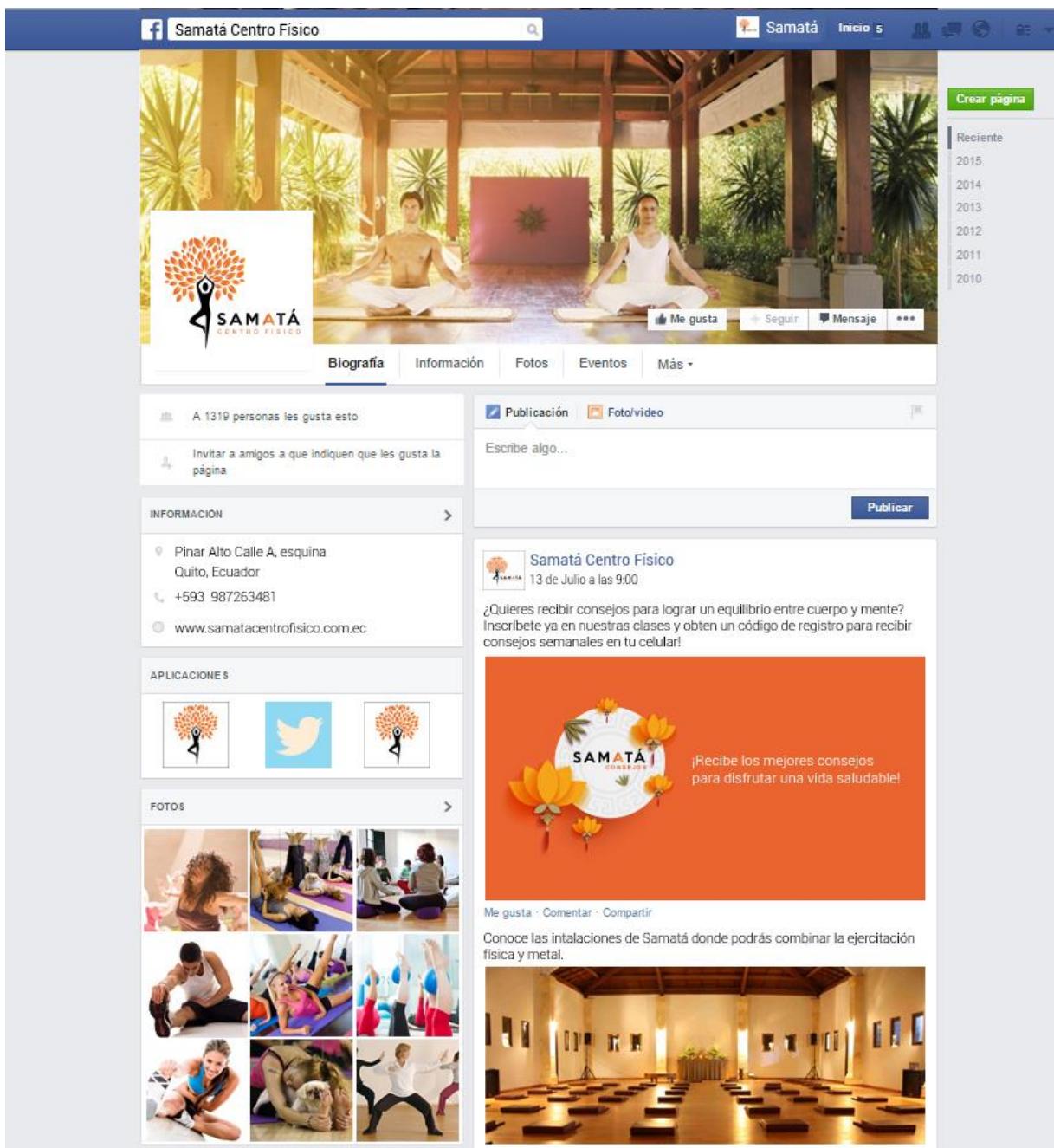


The screenshot shows the homepage of the website www.samatacentrofisico.com.ec. The header features a navigation menu with links to HOME, HISTORIA, TECNICAS, INSTALACIONES, ENTRENADORES, HORARIOS, BLOG, and CONTACTO. Below the menu is the Samatá logo, which includes a stylized orange tree with a person in a yoga pose at its center, and the text "SAMATÁ CENTRO FÍSICO". To the right of the logo is a welcome message in Spanish: "Bienvenidos a Samatá, un espacio donde podrás realizar ejercitación física y mental para obtener un desarrollo integral en tu vida." Below the text is a large, bright photograph of two people meditating in a lotus position on mats in a sunlit, tropical-style room with large windows. A red circular arrow icon with a white arrow is on the left, and a white circular arrow icon with a red arrow is on the right, suggesting a slide show. Below the photograph are three text boxes with icons: a flower icon, a person icon, and a sun icon, each containing placeholder text in Spanish. A section titled "Experiencias" follows, featuring a sub-section with placeholder text and four small images of people in various yoga poses. A red "Galería" button is at the bottom of this section. The footer contains a "2016 © Privacy Policy" link, social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube, and links to SUPPORT, FAQS, SITEMAP, and HELP.

ANEXO 2

Redes sociales

Facebook



The screenshot shows the Facebook profile page for 'Samatá Centro Físico'. The cover photo features two people meditating in a bright, airy room with large windows and tropical plants. The profile picture is the same orange tree logo. The page has 1319 likes. The bio section includes the address: Pinar Alto Calle A, esquina Quito, Ecuador, phone number +593 987263481, and website www.samatacentrofisico.com.ec. The 'INFORMACIÓN' section shows the page was created on July 13, 2013. The 'APLICACIONES' section shows integrations with the Samatá app and Twitter. The 'FOTOS' section shows a grid of 12 images related to fitness and yoga. A post on the right encourages users to receive weekly health tips by registering. The page has 5 recent posts.

Twitter

Inicio Notificaciones Mensajes Buscar en Twitter Twitter

Samatá Centro Físico @samata

Centro de ejercitación física y mental

Quito, Ecuador Se unió en julio de 2015

Fotos y videos



Tweets 56 **Siguiendo** 79 **Seguidores** 59

Tweets **Tweets y respuestas** **Fotos y videos**

Samatá Centro Físico @samata 3 de jul. de 2015

¿Quieres recibir consejos para lograr un equilibrio entre cuerpo y mente? Inscríbete ya en nuestras clases y obtén un código de registro para recibir consejos semanales en tu celular!



A quién seguir · Actualizar · Ver todos

Alejo VR @Alejito_VR Seguido por Michelle Camilo...

UDLA Quito @UDLAQuito Seguido por Iván Montaño B...

josemapaquirriyshafa @j... Seguido por Iván Montaño B...

Seguir Seguir Seguir

Encontrar amigos

Tendencias · Cambiar

#FranciscoenEcuador #Grefenderum Bergoglio #MushucRuna Griego #ObjetivoEspecialGrecia Lou Williams #DQuito Paulina Vega AGUANTE MESSI CARETAS

© 2015 Twitter · Sobre nosotros · Ayuda · Información sobre anuncios

Instagram Cerrar sesión



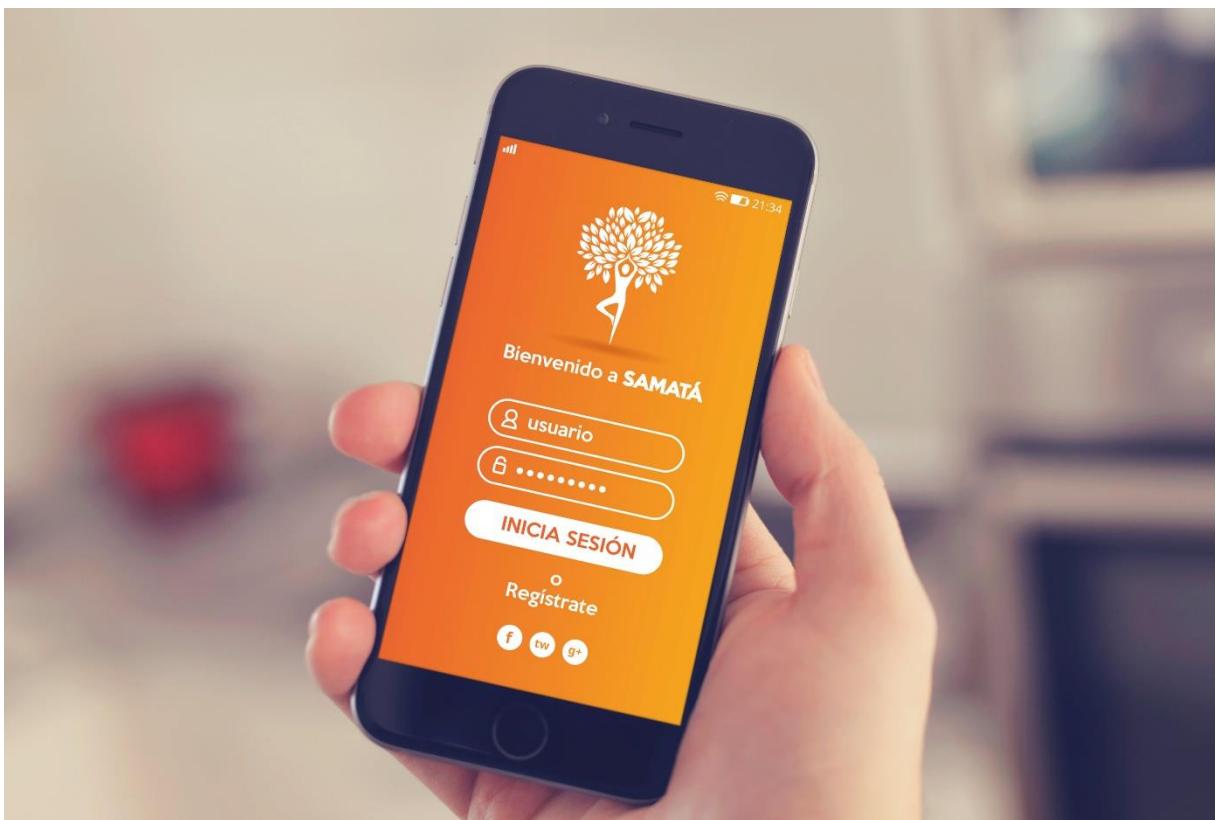
Samatá
Ejercitación física y mental
72 publicaciones 213 seguidores 204 seguidos



[CARGAR MÁS](#)

[INFORMACIÓN](#) [ASISTENCIA](#) [BLOG](#) [PRENSA](#) [API](#) [EMPLEO](#) [PRIVACIDAD](#) [CONDICIONES](#) [IDIOMA](#) [2015 INSTAGRAM](#)

ANEXO 3
App Samatá



ANEXO 4
Descuentos

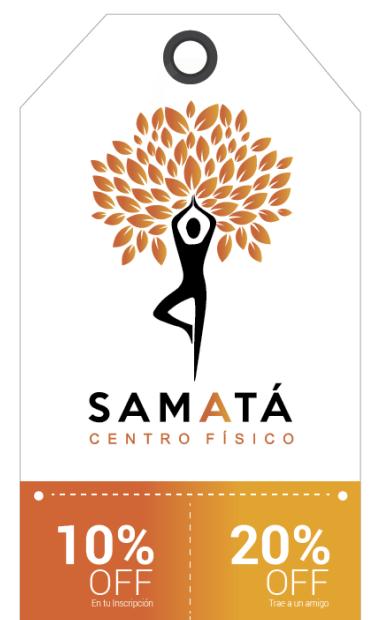
“ENCUENTRA TU PAZ”
EJERCITATE

Samatá, un espacio donde podrás realizar ejercitación **física y mental** para obtener un desarrollo integral en tu vida. ¡Emprendamos este viaje juntos!

Las **principales técnicas** del Centro son:

- Tae Bo
- Body Balance
- Chi Kung
- Meditación Nataraj
- Doga
- Estiramientos

Para mayor información: +593 987263481 / samatatacentrofisico@gmail.com / www.samatatacentrofisico.com.ec



ANEXO 5

Mailing



¡Hola!

Bienvenidos a Samatá, un espacio donde podrás realizar ejercitación **física y mental** para obtener un desarrollo integral en tu vida. ¡Emprendamos este viaje juntos!

La ejercitación física y mental ayuda a prevenir enfermedades, mantener un rendimiento físico del cuerpo, aliviar dolencias y eliminar el estrés creando así una armonía entre cuerpo y mente.

Las técnicas impartidas están bajo la guía de entrenadores **profesionales y certificados**.

Las **principales técnicas** del Centro son:

- Tae Bo
- Body Balance
- Chi Kung
- Meditación Nataraj
- Doga
- Estiramientos

Ven y disfruta de momentos únicos de **paz y tranquilidad**.

Para mayor información: +593 987263481 samata@gmail.com / www.samtacentrofisico.com.ec

ANEXO 6

Gastos publicidad y promoción

GASTOS PUBLICIDAD AÑO 2			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Revistas	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Tarjetas de presentación	2250	\$ 0,10	\$ 225,00
Volantes	2250	\$ 0,16	\$ 360,00
Volantes promocionales	450	\$ 0,36	\$ 162,00
Artículos de Merchandising	-	-	-
Toma todo	125	\$ 1,50	\$ 187,50
Mini Toallas	125	\$ 1,50	\$ 187,50
Llaveros	125	\$ 1,50	\$ 187,50
Kits	125	\$ 4,50	\$ 562,50
Fuerza de ventas	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Cursos y/o seminarios	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
SUBTOTAL			\$5.972,00
IVA			\$716,64
TOTAL			\$6.688,64

GASTOS PUBLICIDAD AÑO 3			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Revistas	4	\$ 525,00	\$ 2.100,00
Tarjetas de presentación	2425	\$ 0,11	\$ 254,63
Volantes	2430	\$ 0,17	\$ 408,24
Volantes promocionales	450	\$ 0,38	\$ 170,10
Artículos de Merchandising	-	-	-
Toma todo	125	\$ 1,58	\$ 196,88
Mini Toallas	125	\$ 1,58	\$ 196,88
Llaveros	125	\$ 1,58	\$ 196,88
Kits	125	\$ 4,73	\$ 590,63
Fuerza de ventas	2	\$ 52,50	\$ 105,00
Cursos y/o seminarios	2	\$ 1.050,00	\$ 2.100,00
SUBTOTAL			\$6.319,22
IVA			\$758,31
TOTAL			\$7.077,52

GASTOS PUBLICIDAD AÑO 4			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Revistas	4	\$ 551,25	\$ 2.205,00
Tarjetas de presentación	2425	\$ 0,11	\$ 267,36
Volantes	2430	\$ 0,18	\$ 428,65
Volantes promocionales	450	\$ 0,40	\$ 178,61
Artículos de Merchandising	-	-	-
Toma todo	125	\$ 1,65	\$ 206,72
Mini Toallas	125	\$ 1,65	\$ 206,72
Llaveros	125	\$ 1,65	\$ 206,72
Kits	125	\$ 4,96	\$ 620,16
Fuerza de ventas	2	\$ 55,13	\$ 110,25
Cursos y/o seminarios	2	\$ 1.102,50	\$ 2.205,00
SUBTOTAL			\$6.635,18
IVA			\$796,22
TOTAL			\$7.431,40

GASTOS PUBLICIDAD AÑO 5			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Revistas	4	\$ 578,81	\$ 2.315,25
Tarjetas de presentación	2425	\$ 0,12	\$ 280,73
Volantes	2430	\$ 0,19	\$ 450,08
Volantes promocionales	450	\$ 0,42	\$ 187,54
Artículos de Merchandising	-	-	-
Toma todo	125	\$ 1,74	\$ 217,05
Mini Toallas	125	\$ 1,74	\$ 217,05
Llaveros	125	\$ 1,74	\$ 217,05
Kits	125	\$ 5,21	\$ 651,16
Fuerza de ventas	2	\$ 57,88	\$ 115,76
Cursos y/o seminarios	2	\$ 1.157,63	\$ 2.315,25
SUBTOTAL			\$6.966,94
IVA			\$836,03
TOTAL			\$7.802,97

ANEXO 7

Requerimientos

GERENCIA	CANTIDAD	PRECIO UNI.	TOTAL
Escritorio	1	\$240,00	\$240,00
Silla romboy	1	\$78,00	\$78,00
Silla visita	2	\$39,00	\$78,00
Computadora	1	\$528,12	\$528,12
Teléfono	1	\$24,29	\$24,29
SECRETARÍA	CANTIDAD	PRECIO UNI.	TOTAL
Counter roma mixto	1	\$320,00	\$320,00
Silla romboy	1	\$78,00	\$78,00
Silla visita grafo	2	\$39,00	\$78,00
Archivador 4 puertas	1	\$350,00	\$350,00
Tripersonal normal	2	\$168,00	\$336,00
Mesa centro oval	1	\$68,00	\$68,00
Mesa auxiliar	1	\$8,00	\$8,00
Computadora	1	\$528,12	\$528,12
Impresora	1	\$139,49	\$139,49
Teléfono	1	\$24,29	\$24,29
Dispensador de agua	1	\$41,70	\$41,70
Dispensador de gel	1	\$8,00	\$8,00
Tv Plasma	1	\$484,96	\$484,96
Basurero	1	24,29	\$24,29
FISIOTERAPIA	CANTIDAD	PRECIO UNI.	TOTAL
Escritorio	1	\$240,00	\$240,00
Silla romboy	1	\$78,00	\$78,00
Silla visita	2	\$39,00	\$78,00
Camilla	1	\$170,00	\$170,00
Archivador 4 puertas	1	\$350,00	\$350,00
Computadora	1	\$528,12	\$528,12
Teléfono	1	\$24,29	\$24,29
Balanza digital	2	\$15,24	\$30,48
Botiquín	1	\$67,45	\$67,45
ENTRENADORES	CANTIDAD	PRECIO UNI.	TOTAL
Escritorio	1	\$240,00	\$240,00
Silla romboy	1	\$78,00	\$78,00
Silla visita	2	\$39,00	\$78,00
Computadora	1	\$528,12	\$528,12
Teléfono	1	\$24,29	\$24,29
Basurero	1	\$24,29	\$24,29
BAÑOS/CAMERINOS	CANTIDAD	PRECIO UNI.	TOTAL
Lockers 9 puertas	4	\$432,00	\$1.728,00
Dispensador de gel	2	\$8,00	\$16,00
Basureros	2	\$24,29	\$48,58
TÉCNICAS	CANTIDAD	PRECIO UNI.	TOTAL
Mancuernas 2kg	15	\$20,00	\$300,00
Mancuernas 3kg	15	\$29,00	\$435,00
Pisos tatami	80	\$45,00	\$3.600,00
Bandas 25,4mm	15	\$22,00	\$330,00
Bandas 29 mm	15	\$26,00	\$390,00

Balones 2kg	15	\$33,00	\$495,00
TRX	15	\$160,00	\$2.400,00
Steps	15	\$40,00	\$600,00
Body bar 25lbs	15	\$25,00	\$375,00
Colchonetas	30	\$24,00	\$720,00
Balones yoga/fitball	15	\$25,00	\$375,00
Ligas para saltar	15	\$17,00	\$255,00
Dispensador de agua	2	\$41,70	\$83,40
Dispensador de gel	2	\$8,00	\$16,00
Parlantes	2	\$96,54	\$193,08
Ventiladores	4	\$52,90	\$211,60
OFICINA	CANTIDAD	PRECIO UNI.	TOTAL
Grapadora	4	\$4,22	\$16,88
Bolígrafos	24	\$0,26	\$6,24
Sacagrapas	4	\$0,58	\$2,32
Resaltador verde	2	\$0,49	\$0,98
Resaltador amarrillo	2	\$0,49	\$0,98
Papel bond	5000	\$0,01	\$50,00
Cinta adhesiva	4	\$0,36	\$1,44
Perforadora	4	\$2,75	\$11,00
Tijeras	4	\$0,71	\$2,84
Lápices	12	\$0,16	\$1,92
Regla 30 cm	4	\$0,27	\$1,08
Archivadores	8	\$1,72	\$13,76
Clips	4	\$0,27	\$1,08
Folders	12	\$0,26	\$3,12
VARIOS	CANTIDAD	PRECIO UNI.	TOTAL
Internet	12	\$35,82	\$429,84
Seguridad	12	\$44,76	\$537,12
Seguros	1	\$621,15	\$621,15
Uniformes	6	\$50,00	\$300,00
Plantas arreglo hierba	10	\$21,59	\$215,90
Plantas arreglo floral	10	\$24,29	\$242,90
SEGURIDAD INDUSTRIAL	CANTIDAD	PRECIO UNI.	TOTAL
Extintor	2	\$76,00	\$152,00
Detector de humo	4	\$15,00	\$60,00
Señalización extintor	2	\$3,50	\$7,00
Señalización salida	3	\$7,00	\$21,00
SUBTOTAL			\$21.248,51
IVA			\$2.549,82
TOTAL			\$23.798,33

ANEXO 8
Planos centro





David Ricardo Flores Larrea
MBA para Directivos

ANEXO 9

Perfil de puestos de trabajo

GERENTE DEPORTIVO	
Edad	25 a 50 años de edad.
Sexo	Femenino / Masculino.
Requerimientos	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
	Habilidades de gestión, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
	Manejo de tecnologías de la información.
	Conocimientos de finanzas y gestión de proyectos.
Formación	Título en Ingeniería en Negocios y Marketing Deportivo o afines.
Cursos	Liderazgo y gestión administrativa.
	Microsoft Office.
	Marketing digital.
Funciones	Representante legal del Centro.
	Encargado de la administración deportiva.
	Contratar a los entrenadores, compra de materiales e insumos deportivos.
	Gestión del marketing y publicidad.
	Optimización de recursos.
	Generar reportes mensuales sobre la evaluación del personal a su cargo.
	Controlar el cumplimiento de los objetivos planteados.
	Presentación de los servicios a través de técnicas de negociación.
	Desarrollo de estrategias eficaces para cumplimiento de objetivos.
Reporta a	Directorio, socios.
Sueldo	USD 900

ASISTENTE	
Edad	25 a 45 años de edad.
Sexo	Femenino / Masculino.
Requerimientos	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
	Excelente presentación personal.
	Buen manejo de relaciones interpersonales.
	Manejo de tecnologías de la información.
	Habilidades de comunicación.
	Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.
Formación	Título de tercer nivel.
Cursos	Cursos de computación, marketing, negociación, office.
Funciones	Encargada de brindar toda la información necesaria.
	Receptar fichas de inscripción y pagos.
	Brindar apoyo en los procesos de registro de nuevos clientes.
	Supervisar todas las actividades.
	Informar y reportar inconvenientes.
	Realizar seguimiento a clientes y/o nuevos usuarios interesados.
Reporta a	Gerente Deportivo.
Sueldo	USD 450

ENTRENADORES	
Edad	25 a 45 años de edad.
Sexo	Femenino / Masculino.
Requerimientos	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
	Excelente presentación personal.
	Buen manejo de relaciones interpersonales.
	Manejo de tecnologías de la información.
	Habilidades de comunicación.
	Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.
	Habilidades de enseñanza.
	Proactividad.
Formación	Licenciatura en Educación Física.
Cursos	Instrucción física.
	Técnicas específicas.
	Gestión deportiva.
Funciones	Encargados de brindar asistencia técnica y deportiva.
	Instruir a los usuarios para un adecuado desarrollo de las clases.
	Presentar planificaciones mensuales de las clases.
	Desarrollar las clases de acuerdo a las planificaciones realizadas.
	Cumplir con diferentes tareas que el Gerente Deportivo le asigne.
	Realizar rutinas deportivas para los clientes.
Reporta a	Gerente Deportivo.
Sueldo	USD 600

FISIOTERAPISTA	
Edad	18 a 55 años de edad.
Sexo	Femenino / Masculino.
Requerimientos	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
	Excelente presentación personal.
	Buen manejo de relaciones interpersonales.
	Manejo de tecnologías de la información.
	Habilidades de comunicación.
	Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.
	Competencia profesional y habilidades en prevención, mantenimiento y recuperación de la salud.
	Capacidad de adaptación.
	Capacidad de reacción a problemas o inconvenientes que puedan suscitar a los usuarios.
	Abrir fichas de cada usuario.
Formación	Licenciada en Fisioterapia.
Cursos	Primeros auxilios.
	Fisioterapia deportiva.
Funciones	Realizar evaluaciones posturales, mediciones del IMC.
	Valorar la frecuencia cardiaca.
	Identificar factores de riesgo de cada usuario.
	Realizar seguimiento continuo a los usuarios.
	Reporta a
Sueldo	Gerente Deportivo y Entrenadores.
	USD 650

ANEXO 10

Detalles inversión inicial

MAQUINARIA Y EQUIPO			
ÍTEM	CANT.	\$ UNIT.	TOTAL
Mancuernas 2kg	15	\$ 20,00	\$ 300,00
Mancuernas 3kg	15	\$ 29,00	\$ 435,00
Pisos tatami	80	\$ 45,00	\$ 3.600,00
Bandas 25.4mm	15	\$ 22,00	\$ 330,00
Bandas 29 mm	15	\$ 26,00	\$ 390,00
Balones 2kg	15	\$ 33,00	\$ 495,00
TRX	15	\$ 160,00	\$ 2.400,00
Steps	15	\$ 40,00	\$ 600,00
Body bar 25lbs	15	\$ 25,00	\$ 375,00
Colchonetas	30	\$ 24,00	\$ 720,00
Balones yoga/fitball	15	\$ 25,00	\$ 375,00
Ligas para saltar	15	\$ 17,00	\$ 255,00
Dispensador de agua	3	\$ 41,70	\$ 125,10
Dispensador de gel	5	\$ 8,00	\$ 40,00
Parlantes	2	\$ 96,54	\$ 193,08
Ventiladores	4	\$ 52,90	\$ 211,60
SUBTOTAL			\$ 10.844,78
IVA			\$ 1.301,37
TOTAL			\$ 12.146,15
MUEBLES Y ENSERES			
ÍTEM	CANT.	\$ UNIT.	TOTAL
Escritorio	3	\$ 240,00	\$ 720,00
Silla romboy	4	\$ 78,00	\$ 312,00
Sillas visita	8	\$ 39,00	\$ 312,00
Counter roma mixto	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Tripersonal	2	\$ 168,00	\$ 336,00
Mesa centro oval	1	\$ 68,00	\$ 68,00
Archivador	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Camilla	1	\$ 170,00	\$ 170,00
Lockers	4	\$ 432,00	\$ 1.728,00
Mesa auxiliar	1	\$ 8,00	\$ 8,00
SUBTOTAL			\$ 4.674,00
IVA			\$ 560,88
TOTAL			\$ 5.234,88

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
ÍTEM	CANT.	\$ UNIT.	TOTAL
Computadora	4	\$ 528,12	\$ 2.112,48
Impresora	1	\$ 139,49	\$ 139,49
SUBTOTAL		\$ 2.251,97	
IVA		\$ 270,24	
TOTAL		\$ 2.522,21	
OTROS ACTIVOS			
ÍTEM	CANT.	\$ UNIT.	TOTAL
Teléfono	4	\$ 24,29	\$ 97,16
Tv Plamas	1	\$ 484,96	\$ 484,96
Basurero	4	24,29	\$ 97,16
Balanza digital	2	\$ 15,24	\$ 30,48
Botiquín	1	\$ 67,45	\$ 67,45
Extintor	2	\$ 76,00	\$ 152,00
Detector de humo	4	\$ 15,00	\$ 60,00
Señalización extintor	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Señalización salida	3	\$ 7,00	\$ 21,00
Uniformes	6	\$ 50,00	\$ 300,00
Plantas arreglo hierba	10	\$ 21,59	\$ 215,90
Plantas arreglo floral	10	\$ 24,29	\$ 242,90
SUBTOTAL		\$ 1.776,01	
IVA		\$ 213,12	
TOTAL		\$ 1.989,13	

CAPITAL DE TRABAJO			
ÍTEM	CANT.	\$ UNIT.	TOTAL
Arriendo	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
Sueldos y salarios	3	\$ 4.803,03	\$ 14.409,10
Servicios básicos	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Seguros	3	\$ 51,76	\$ 155,28
Publicidad y promoción	3	\$ 435,12	\$ 1.305,36
Internet	3	\$ 35,82	\$ 107,46
Uniformes	1	\$ 360,00	\$ 360,00
Cámaras de seguridad	3	\$ 44,76	\$ 134,28
Instalación internet y cámaras	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Suministros oficina	1	\$ 94,39	\$ 94,39
CRM	3	\$ 99,00	\$ 297,00
SUBTOTAL		\$ 19.912,87	
IVA		\$ 2.232,31	
TOTAL		\$ 22.145,18	

GASTOS PUBLICIDAD			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Revistas	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Tarjetas de presentación	2500	\$ 0,10	\$ 250,00
Volantes	2500	\$ 0,16	\$ 400,00
Volantes promocionales	500	\$ 0,36	\$ 180,00
Página web	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Artículos de Merchandising	-	-	-
Toma todo	500	\$ 1,50	\$ 750,00
Mini Toallas	500	\$ 1,50	\$ 750,00
Llaveros	500	\$ 1,50	\$ 750,00
Kits	50	\$ 4,50	\$ 225,00
Fuerza de ventas	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Cursos y/o seminarios	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Conceptualización y diseño del logotipo	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Promociones	1	\$ 375,00	\$ 375,00
SUBTOTAL			\$ 8.830,00
IVA			\$ 1.059,60
TOTAL			\$ 9.889,60

GASTOS CONSTITUCIÓN			
ÍTEM	CANT.	\$ UNIT.	TOTAL
Constitución empresa	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Registro marca IEPI	1	\$ 208,00	\$ 208,00
Permiso de funcionamiento	1	\$ 76,32	\$ 76,32
Otros permisos	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Notaría	1	\$ 70,80	\$ 70,80
TOTAL			\$ 1.055,12

ADECUACIONES			
ÍTEM	CANT.	\$ UNIT.	TOTAL
Adecuaciones local	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 64.982,27

ANEXO 11

Egresos

GASTOS GENERALES SAMATÁ					
GASTO	2020	2021	2022	2023	2024
Arriendo	\$9.600,00	\$10.080,00	\$10.584,00	\$11.113,20	\$11.668,86
Servicios Básicos	\$14.400,00	\$15.120,00	\$15.876,00	\$16.669,80	\$17.503,29
Internet	\$429,84	\$451,33	\$473,90	\$497,59	\$522,47
Uniformes	\$360,00	\$378,00	\$396,90	\$416,75	\$437,58
Cámaras de seguridad	\$537,12	\$563,98	\$592,17	\$621,78	\$652,87
Seguros	\$621,12	\$652,18	\$684,78	\$719,02	\$754,98
Publicidad y promoción	\$9.889,60	\$6.688,64	\$7.077,52	\$7.431,40	\$7.802,97
Instalación internet y cámaras	\$224,00	-	-	-	-
Gastos Constitución	\$1.055,12	-	-	-	-
Suministros oficina	\$283,17	\$297,33	\$312,19	\$327,80	\$344,19
Implementos deportivos	\$10.275,00	\$10.788,75	\$12.083,40	\$13.533,41	\$15.157,42
Dispensador de agua	\$734,10	\$680,40	\$714,42	\$750,14	\$787,65
Dispensador de gel	\$317,76	\$302,40	\$317,52	\$333,40	\$350,07
Balanza digital	\$34,14	-	\$35,85	-	\$37,64
Extintor	\$170,24	\$14,78	\$15,52	\$16,29	\$17,11
Rediseño de clases	-	-	\$7.000,00	-	-
Mejora infraestructura	-	-	-	-	\$12.000,00
TOTAL	\$48.931,21	\$46.017,78	\$56.164,18	\$52.430,59	\$68.037,10

DEPRECIACIONES					
2020	2021	2022	2023	2024	
\$1.157,09	\$1.157,09	\$1.365,54	\$1.318,60	\$1.365,54	

AMORTIZACIONES					
2020	2021	2022	2023	2024	
\$266,11	\$266,11	\$266,11	\$266,11	\$266,11	

ANEXO 12

Estado de Resultados Escenario Optimista.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	82.604,03	125.383,84	180.727,47	242.049,62	300.818,76
(-) Costo de los productos vendidos	-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD BRUTA	82.604,03	125.383,84	180.727,47	242.049,62	300.818,76
(-) Gastos sueldos	57.636,40	64.508,22	78.314,10	93.339,30	98.006,27
(-) Gastos generales	48.931,21	46.017,78	56.164,18	52.430,59	68.037,10
(-) Gastos de depreciación	1.157,09	1.157,09	1.365,54	1.318,60	1.365,54
(-) Gastos de amortización	266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
(=) UTILIDAD ANT. INT. E IMP.	(25.386,78)	13.434,64	44.617,53	94.695,01	133.143,74
(-) Gastos de intereses	1.389,25	1.141,81	864,35	553,25	204,43
(=) UTILIDAD ANT. IMP. Y PART.	(26.776,03)	12.292,83	43.753,18	94.141,75	132.939,31
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.843,92	6.562,98	14.121,26	19.940,90
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(26.776,03)	10.448,90	37.190,20	80.020,49	112.998,41
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	-	2.612,23	9.297,55	20.005,12	28.249,60
(=) UTILIDAD NETA	(26.776,03)	7.836,68	27.892,65	60.015,37	84.748,81

MARGEN BRUTO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL	-30,73%	10,71%	24,69%	39,12%	44,26%
MARGEN NETO	-32,41%	6,25%	15,43%	24,79%	28,17%

ANEXO 13

Estado de Resultados Escenario Pesimista

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	71.330,72	107.146,19	154.439,84	206.842,40	257.063,31
(-) Costo de los productos vendidos	-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD BRUTA	71.330,72	107.146,19	154.439,84	206.842,40	257.063,31
(-) Gastos sueldos	57.636,40	64.508,22	78.314,10	93.339,30	98.006,27
(-) Gastos generales	48.931,21	46.017,78	56.164,18	52.430,59	68.037,10
(-) Gastos de depreciación	1.157,09	1.157,09	1.365,54	1.318,60	1.365,54
(-) Gastos de amortización	266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
(=) UTILIDAD ANT. INT. E IMP.	(36.660,09)	(4.803,01)	18.329,90	59.487,79	89.388,28
(-) Gastos de intereses	1.389,25	1.141,81	864,35	553,25	204,43
(=) UTILIDAD ANT. IMP. Y PART.	(38.049,34)	(5.944,82)	17.465,55	58.934,54	89.183,85
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	2.619,83	8.840,18	13.377,58
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(38.049,34)	(5.944,82)	14.845,72	50.094,36	75.806,27
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	3.711,43	12.523,59	18.951,57
(=) UTILIDAD NETA	(38.049,34)	(5.944,82)	11.134,29	37.570,77	56.854,70

MARGEN BRUTO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL	-51,39%	-4,48%	11,87%	28,76%	34,77%
MARGEN NETO	-53,34%	-5,55%	7,21%	18,16%	22,12%

ANEXO 14

Balance de Situación Escenario Optimista

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS	64.982,27	36.165,58	42.367,00	68.741,09	130.146,99	212.771,09
<i>Corrientes</i>	<i>59.957,08</i>	<i>32.563,59</i>	<i>40.188,21</i>	<i>68.193,95</i>	<i>128.662,35</i>	<i>212.918,11</i>
Efectivo	59.957,08	32.563,59	40.188,21	68.193,95	128.662,35	212.918,11
<i>No Corrientes</i>	<i>5.025,19</i>	<i>3.601,99</i>	<i>2.178,79</i>	<i>547,14</i>	<i>1.484,64</i>	<i>(147,02)</i>
Propiedad, Planta y Equipo	3.694,63	3.694,63	3.694,63	3.694,63	6.216,84	6.216,84
Depreciación acumulada	-	1.157,09	2.314,17	3.679,71	4.998,31	6.363,85
Intangibles	1.330,56	1.330,56	1.330,56	1.330,56	1.330,56	1.330,56
Amortización acumulada	-	266,11	532,22	798,34	1.064,45	1.330,56
PASIVOS	12.996,45	10.955,80	9.320,54	7.801,98	6.392,51	4.267,80
<i>Corrientes</i>	-	-	652,85	1.699,84	3.167,03	4.267,80
Impuestos por pagar	-	-	652,85	1.699,84	3.167,03	4.267,80
<i>No Corrientes</i>	<i>12.996,45</i>	<i>10.955,80</i>	<i>8.667,69</i>	<i>6.102,13</i>	<i>3.225,48</i>	-
Deuda a largo plazo	12.996,45	10.955,80	8.667,69	6.102,13	3.225,48	-
PATRIMONIO	51.985,81	25.209,78	33.046,46	60.939,11	123.754,48	208.503,29
Capital	51.985,81	51.985,81	51.985,81	51.985,81	54.785,81	54.785,81
Utilidades retenidas	-	(26.776,03)	(18.939,35)	8.953,30	68.968,67	153.717,48
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	64.982,27	36.165,58	42.367,00	68.741,09	130.146,99	212.771,09

Estructura de Capital

Años	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Estructura de Capital						
Deuda	20,00%	30,29%	22,00%	11,35%	4,91%	2,01%
Capital	80,00%	69,71%	78,00%	88,65%	95,09%	97,99%

ANEXO 15

Balance de Situación Escenario Pessimista

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS	64.982,27	24.892,27	16.659,34	26.082,75	64.782,47	119.265,22
Corrientes	59.957,08	21.290,28	14.480,55	25.535,61	63.297,83	119.412,24
Efectivo	59.957,08	21.290,28	14.480,55	25.535,61	63.297,83	119.412,24
No Corrientes	5.025,19	3.601,99	2.178,79	547,14	1.484,64	(147,02)
Propiedad, Planta y Equipo	3.694,63	3.694,63	3.694,63	3.694,63	6.216,84	6.216,84
Depreciación acumulada	-	1.157,09	2.314,17	3.679,71	4.998,31	6.363,85
Intangibles	1.330,56	1.330,56	1.330,56	1.330,56	1.330,56	1.330,56
Amortización acumulada	-	266,11	532,22	798,34	1.064,45	1.330,56
PASIVOS	12.996,45	10.955,80	8.667,69	6.956,81	5.285,76	2.913,81
Corrientes	-	-	-	854,68	2.060,28	2.913,81
Impuestos por pagar	-	-	-	854,68	2.060,28	2.913,81
No Corrientes	12.996,45	10.955,80	8.667,69	6.102,13	3.225,48	-
Deuda a largo plazo	12.996,45	10.955,80	8.667,69	6.102,13	3.225,48	-
PATRIMONIO	51.985,81	13.936,47	7.991,65	19.125,94	59.496,70	116.351,41
Capital	51.985,81	51.985,81	51.985,81	51.985,81	54.785,81	54.785,81
Utilidades retenidas	-	(38.049,34)	(43.994,16)	(32.859,88)	4.710,89	61.565,60
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	64.982,27	24.892,27	16.659,34	26.082,75	64.782,47	119.265,22

Estructura de Capital

Años	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Estructura de Capital						
Deuda	20,00%	44,01%	52,03%	26,67%	8,16%	2,44%
Capital	80,00%	55,99%	47,97%	73,33%	91,84%	97,56%

ANEXO 16
Flujo de Efectivo Escenario Optimista

	Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
	0					
Ventas		82.604,03	125.383,84	180.727,47	242.049,62	300.818,76
(-) Costo de los productos vendidos		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD BRUTA		82.604,03	125.383,84	180.727,47	242.049,62	300.818,76
(-) Gastos sueldos		57.636,40	64.508,22	78.314,10	93.339,30	98.006,27
(-) Gastos generales		48.931,21	46.017,78	56.164,18	52.430,59	68.037,10
(-) Gastos de depreciación		1.157,09	1.157,09	1.365,54	1.318,60	1.365,54
(-) Gastos de amortización		266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
(=) UTILIDAD ANT. INT. E IMP.		-25.386,78	13.434,64	44.617,53	94.695,01	133.143,74
(-) Gastos de intereses		1.389,25	1.141,81	864,35	553,25	204,43
(=) UTILIDAD ANT. IMP. Y PART.		-26.776,03	12.292,83	43.753,18	94.141,75	132.939,31
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0,00	1.843,92	6.562,98	14.121,26	19.940,90
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-26.776,03	10.448,90	37.190,20	80.020,49	112.998,41
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		0,00	2.612,23	9.297,55	20.005,12	28.249,60
(=) UTILIDAD NETA		-26.776,03	7.836,68	27.892,65	60.015,37	84.748,81
UTILIDAD ANT. INT. E IMP.		-25.386,78	13.434,64	44.617,53	94.695,01	133.143,74
(+) Gastos de depreciación		1.060,66	1.157,09	1.348,17	1.318,60	1.365,54
(+) Gastos de amortización		266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0,00	1.843,92	6.562,98	14.121,26	19.940,90
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		0,00	2.612,23	9.297,55	20.005,12	28.249,60
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		-24.060,00	10.401,68	30.371,29	62.153,33	86.584,89
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-26.000,00	-	-	-	-	-
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	652,85	1.047,00	1.467,19	1.100,77
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	-	-	-	-4.267,80
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-26.000,00	0,00	652,85	1.047,00	1.467,19	-3.167,03
INVERSIONES	-5.025,19	-	-	-	-2.800,00	-
RECUPERACIONES		-	-	-	-	-
(+) Recuperación maquinaria		-	-	-	-	675,97
(+) Recuperación vehículos		-	-	-	-	-
(+) Recuperación equipo de computación		-	-	-	-	2.202,36
(=) III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-5.025,19	-	-	-	-2.800,00	2.878,33
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-31.025,19	-24.060,00	11.054,53	31.418,28	60.820,52	86.296,19

Flujo de Caja del Proyecto Anual						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	
\$ (31.025,19)	\$ (24.060,00)	\$ 11.054,53	\$ 31.418,28	\$ 60.820,52	\$ 86.296,19	
	\$ (24.060,00)	\$ (13.005,47)	\$ 18.412,81	\$ 79.233,33	\$ 165.529,52	

ANEXO 17
Flujo de Efectivo Escenario Pesimista

	Inicial 0	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		71.330,72	107.146,19	154.439,84	206.842,40	257.063,31
(-) Costo de los productos vendidos		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD BRUTA		71.330,72	107.146,19	154.439,84	206.842,40	257.063,31
(-) Gastos sueldos		57.636,40	64.508,22	78.314,10	93.339,30	98.006,27
(-) Gastos generales		48.931,21	46.017,78	56.164,18	52.430,59	68.037,10
(-) Gastos de depreciación		1.157,09	1.157,09	1.365,54	1.318,60	1.365,54
(-) Gastos de amortización		266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
(=) UTILIDAD ANT. INT. E IMP.		-36.660,09	-4.803,01	18.329,90	59.487,79	89.388,28
(-) Gastos de intereses		1.389,25	1.141,81	864,35	553,25	204,43
(=) UTILIDAD ANT. IMP. Y PART.		-38.049,34	-5.944,82	17.465,55	58.934,54	89.183,85
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0,00	0,00	2.619,83	8.840,18	13.377,58
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-38.049,34	-5.944,82	14.845,72	50.094,36	75.806,27
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		0,00	0,00	3.711,43	12.523,59	18.951,57
(=) UTILIDAD NETA		-38.049,34	-5.944,82	11.134,29	37.570,77	56.854,70
UTILIDAD ANT. INT. E IMP.		-36.660,09	-4.803,01	18.329,90	59.487,79	89.388,28
(+) Gastos de depreciación		1.060,66	1.157,09	1.348,17	1.318,60	1.365,54
(+) Gastos de amortización		266,11	266,11	266,11	266,11	266,11
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0,00	0,00	2.619,83	8.840,18	13.377,58
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		0,00	0,00	3.711,43	12.523,59	18.951,57
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		-35.333,32	-3.379,82	13.612,92	39.708,73	58.690,79
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-26.000,00	-	-	-	-	-
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	-	854,68	1.205,61	853,53
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	-	-	-	-2.913,81
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-26.000,00	-	-	854,68	1.205,61	-2.060,28
INVERSIONES	-5.025,19	-	-	-	-2.800,00	-
RECUPERACIONES		-	-	-	-	-
(+) Recuperación maquinaria		-	-	-	-	675,97
(+) Recuperación vehículos		-	-	-	-	-
(+) Recuperación equipo de computación		-	-	-	-	2.202,36
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-5.025,19	-	-	-	-2.800,00	2.878,33
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-31.025,19	-35.333,32	-3.379,82	14.467,60	38.114,34	59.508,84

Flujo de Caja del Proyecto Anual						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	
\$ (31.025,19)	\$ (35.333,32)	\$ (3.379,82)	\$ 14.467,60	\$ 38.114,34	\$ 59.508,84	
	\$ (35.333,32)	\$ (38.713,13)	\$ (24.245,53)	\$ 13.868,81	\$ 73.377,64	

ANEXO 18
WACC, VAN y TIR Escenario Optimista

WACC Simple	11,56%
Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple (Rentabilidad a valor presente)	
Criterios de Inversión Proyecto	Criterios de Inversión Inversionista
VAN	\$67.778,96
TIR	40,62%
	\$69.704,95
	47,73%

ANEXO 19
WACC, VAN y TIR Escenario Pesimista

WACC Simple	11,56%
Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple (Rentabilidad a valor presente)	
Criterios de Inversión Proyecto	Criterios de Inversión Inversionista
VAN	\$3.857,60
TIR	13,35%
	\$5.639,32
	14,49%