



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

“ARUTAM GYM”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Kelvin Augusto Quituzaca Morales

Director:

Mgt. José Leonardo Vera Reino

Cuenca – Ecuador

2023

RESUMEN

La creciente demanda de personas jóvenes y adultos por realizar actividad física como una medida preventiva para mantener un buen estado de salud física ha generado un aumento en la asistencia a centros deportivos como gimnasios, crossfit o practicar algún deporte principalmente fútbol, indor o básquet. En el presente trabajo se elabora el plan de negocio para la implementación de ARUTAM GYM en el cantón El Pangui, centro deportivo con una oferta integral tanto para personas que deseen mejorar su condición física, así como para quienes busquen una actividad recreativa como un escape de la rutina diaria. Se realiza un análisis interno y externo del entorno, definiendo estrategias competitivas para el despliegue, posicionamiento, un plan de marketing con la aplicación de la estrategia de las 4P para finalmente realizar la evaluación de la viabilidad del proyecto, donde se obtiene una TIR y VAN positivos demostrando la factibilidad del mismo.

Palabras Clave: Gimnasio; Actividad Física; Salud; Recreación; Entrenamiento.

ABSTRACT

The increasing demand among young and adult individuals to engage in physical activity as a preventive measure to maintain good physical health has resulted in a surge in the attendance at sports facilities such as gyms, crossfit centers, or engaging in sports, primarily soccer, indor, and basketball. This study presents the business plan for the implementation of ARUTAM GYM in El Pangui, a comprehensive sports center offering both physical conditioning services for those aiming to improve their fitness and recreational activities as an escape from daily routines. An internal and external analysis of the environment was conducted, defining competitive strategies for deployment, positioning, and a marketing plan utilizing the 4P strategy. Finally, the project's feasibility was evaluated, obtaining positive TIR and VAN values, thereby demonstrating its viability.

Keywords: Gym; Physical Activity; Health; Recreation; Training.



ÍNDICE

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Descripción Idea de Negocio	2
1.2. Problemática	2
1.3. Objetivos:	4
1.3.1. Objetivo General:	4
1.3.2. Objetivos específicos:	4
1.4. Autores Principales:	4
1.5. Descripción del trabajo:	5
2. PLAN DE NEGOCIO	7
2.1. Misión	7
2.2. Visión	7
2.3. Valores	7
2.4. Análisis FODA - CANVAS	7
3. PLAN DE MARKETING	9
4. PLAN ESTRATÉGICO	11
5. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO	13
6. CONCLUSIONES	15
7. RECOMENDACIONES. –	18
8. BIBLIOGRAFÍA	19

Índice de Tablas e Ilustraciones

Tablas

Tabla 1. Flujo de Caja Libre	14
Tabla 2. Flujo de Financiación y del Accionista.....	14

Gráficos

1. Modelo CANVAS.....	8
2 Estrategia de las 4P de ARUTAM GYM.....	10
3 Ventaja competitiva	11

1. INTRODUCCIÓN

1.1.Descripción Idea de Negocio

Ante la creciente demanda por personas jóvenes y adultos por tener un mejor estado de salud física, uno de los medios a utilizar son los espacios o centros deportivos como gimnasios, crossfit o práctica de algún deporte principalmente fútbol, índor o básquet. Por ello nace Arútam Gym, una cadena de centros deportivos que pretenden ofertar un espacio para poder cumplir con sus expectativas de salud física, teniendo una oferta destinada tanto para personas que deseen mejorar su físico, así como servicio para personas que deseen únicamente tener una actividad de distracción, salida de la vida cotidiana y que a su vez pueden mantenerse saludable.

La ubicación objetivo es abarcar los cantones de Yanzatza, El Pangui y Gualaquiza, cantones que han tenido un crecimiento y desarrollado poblacional generado principalmente a partir de la minería generado cambios en la cultura de la población.

Inicialmente el primer gimnasio se abriría en el cantón el Pangui, obteniendo una ventaja competitiva notable ya que en la zona no existen establecimiento o centros de entrenamiento que abarquen una amplia variedad de disciplinas de actividad física pues los gimnasios actuales se centran principalmente en el entrenamiento con máquinas, descuidando así otros grupos de clientes que podrían estar interesados como en entrenamiento funcional y bailo terapia. Arútam Gym tiene como objetivo captar la atención y satisfacer las necesidades de una población diversa y en crecimiento. La variedad de disciplinas y servicios ofrecidos permitirá atraer tanto a aquellos que buscan un entrenamiento intensivo y personalizado como a aquellos que desean disfrutar de actividades recreativas y mantenerse saludables de una manera divertida y atractiva y de esta manera irse posicionando tanto local como con los cantones circundantes que son futuros potenciales de implementación de sucursales.

1.2.Problemática

En el cantón El Pangui que es la primera ciudad objetivo para apertura de Arutam Gym existe este tipo de establecimientos sin embargo se ha identificado algunas problemáticas como, por ejemplo:

Los gimnasios existentes en la zona tienen espacios limitados lo que genera incomodidad, especialmente durante las horas pico. Esta falta de espacio adecuado dificulta el movimiento libre de los clientes y puede afectar su comodidad y rendimiento durante el entrenamiento.

Disponibilidad de máquinas, no cuentan con un número que se ajuste a la demanda por lo que en horas pico se vuelve un inconveniente y malestar en los clientes ya que eso representa demoras, interrupción de rutina o cambio de la rutina planificada de cada cliente afectando la experiencia de los usuarios y puede disminuir su satisfacción con el gimnasio.

El servicio está enfocado en el desarrollo físico muscular quedando a un lado servicios para otros segmentos de personas como por ejemplo sesiones de aeróbicos o bailoterapia; esta falta de variedad en las opciones de entrenamiento puede llevar a un incremento en el uso de las máquinas, ya que los clientes no tienen alternativas adecuadas para diversificar su rutina de ejercicios.

También se ha observado una falta de instrucciones claras sobre el uso de las máquinas y la definición de rutinas de entrenamiento lo que puede generar un ambiente menos favorable para los usuarios sobre todo cuando son principiantes, quienes podrían sentirse perdidos o inseguros a la hora de utilizar los equipos. La falta de orientación adecuada puede dificultar que los clientes aprovechen al máximo su tiempo en el gimnasio y alcancen sus objetivos de manera segura y eficiente.

Estas problemáticas identificadas en los gimnasios existentes en el cantón El Panguí representan una oportunidad para Arutam Gym. Al abordar estos problemas, puede ofrecer un espacio más amplio y cómodo, garantizar la disponibilidad adecuada de máquinas, diversificar la oferta de servicios para satisfacer diferentes necesidades de los clientes y proporcionar una instrucción clara y orientación profesional a sus usuarios. Estas mejoras contribuirían a mejorar la experiencia de los clientes y diferenciarían a Arutam Gym como una opción atractiva y de calidad en el mercado local.

1.3.Objetivos:

1.3.1. Objetivo General:

Ofertar un servicio integral de opciones para realizar actividad física, tanto para clientes que deseen entrenamiento físico muscular como para quienes busquen hacer bailoterapia o entrenamiento funcional asegurando una experiencia de entrenamiento enriquecedora y satisfactoria para todos.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Dentro de 3 meses a partir de su apertura lograr el 60% de utilización de la capacidad.
- Mantener una satisfacción del cliente superior al 90% cuya evaluación será de forma trimestral.

1.4.Autores Principales:

Barbosa – Urrea (2018), desarrollan el impacto positivo de la actividad física y la práctica deportiva en la salud física y mental. En primer lugar, se destaca el papel preventivo de la actividad física en enfermedades cardiovasculares, obesidad, osteoporosis y enfermedades degenerativas como la demencia y el Alzheimer. Estos hallazgos respaldan la incorporación de como la actividad física en la rutina diaria puede contribuir significativamente a la mejora de la salud general y a la prevención de diversas enfermedades crónicas. Además de los beneficios físicos, el estudio también resalta los efectos positivos en la salud mental pues así mismo la práctica regular de actividad física se ha asociado con la reducción de la ansiedad, la depresión y el estrés. Estos resultados refuerzan la percepción común de las personas de que la actividad física no solo es beneficiosa para el cuerpo, sino también para la mente. Muchas personas eligen establecer el hábito de realizar alguna actividad física precisamente debido a los beneficios que experimentan en términos de bienestar mental y emocional.

Jiménez et al. (2011) en su estudio además del impacto positivo en la salud hace la relación adicional con la satisfacción personal que se genera en los gimnasios al obtener resultados satisfactorios en términos de fuerza, resistencia, pérdida de peso o mejora de la

apariciencia física. El cumplimiento de estos objetivos fisiológicos y estéticos se convierte en un estímulo motivador para mantener la práctica de ejercicio y promueve y genera una cultura de adherencia a los centros de entrenamiento lo cual comercialmente es beneficioso pues al brindar una experiencia satisfactoria y centrarse en el logro de objetivos, los gimnasios pueden construir relaciones sólidas con sus miembros y asegurar su crecimiento y éxito a largo plazo.

Aldaña-Piña señala las implicaciones de contar con instructores no capacitados en los gimnasios. La fidelidad de los clientes puede depender de ellos, y la falta de capacitación podría llevar a perder a los clientes. Lo que los clientes buscan en un instructor es su capacidad de respuesta, conocimiento y seguridad al brindar rutinas y consejos, así como la empatía que demuestran hacia ellos. Esta cuestión es importante, ya que se ha identificado como una problemática dentro de la oferta actual. Por lo tanto, en el desarrollo del trabajo se establecerá un plan de capacitación para el personal, tanto en conocimientos sobre entrenamiento como en atención al cliente.

1.5.Descripción del trabajo:

En el presente trabajo se realiza un análisis relacionado con la implementación de un gimnasio “ARUTAM GYM” en la ciudad de El Pangui y obtener al final un Plan de Negocio del proyecto. Se detalla:

Análisis estratégico, en esta sección, se establecerá la misión y visión de ARUTAM GYM, así como los objetivos generales y estratégicos que guiarán el desarrollo del negocio. Se realizará un análisis interno para evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa, y un análisis externo para comprender el entorno competitivo, identificar oportunidades y amenazas, y evaluar a los competidores en el mercado

Plan de Marketing, en el que se desarrolla el análisis de posicionamiento que tendría frente a la competencia, aquí se analizan dos ejes: la Exclusividad y Costo vs Servicios Ofertados; en este plan se analiza la atractividad de la idea y posición competitiva con el uso de la Matriz de McKinsey AC y finalmente se establece la estrategia de las 4 P (Producto, Canal, Precio, comunicación) para garantizar una estrategia de marketing efectiva y diferenciada.

Plan Estratégico, donde se realiza un análisis y estudio para definir las estrategias competitivas de la idea de negocio. Se evaluarán las oportunidades identificadas y se

determinarán las acciones y enfoques estratégicos que permitan a la empresa destacarse sobre la competencia y lograr ser sostenible. En esta sección se define el segmento, con lo que mas adelante se estimará potenciales clientes en función de los datos del censo del 2010 que consta en el INEC.

Finalmente, se realizará una evaluación financiera del proyecto. Se definirán los flujos de efectivo del proyecto y se calcularán indicadores clave como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN); para obtención de estos indicadores se obtiene el coste promedio ponderado del capital (WACC) donde se consideró los factores de Damodaran y se le asoció al proyecto a la industria de entretenimiento. (Damodaran, s.f.). Esto permitirá evaluar la viabilidad económica del gimnasio "ARUTAM GYM" y respaldar la toma de decisiones financieras sólidas.

2. PLAN DE NEGOCIO

Dentro del Plan de Negocio se realiza la caracterización del proyecto definiendo así:

2.1.Misión

Arutam Gym tiene como misión brindar ayuda a nuestros usuarios para mejora de la salud física a través de la oferta de un servicio integral de entrenamiento personal para jóvenes y adultos, con un ambiente agradable y personal preparado para que puedan conseguir sus objetivos.

2.2.Visión

Ser un centro de entrenamiento líder en la zona del oriente sur, caracterizado por ofertar un servicio profesional de calidad y de satisfacción para nuestros clientes.

2.3.Valores

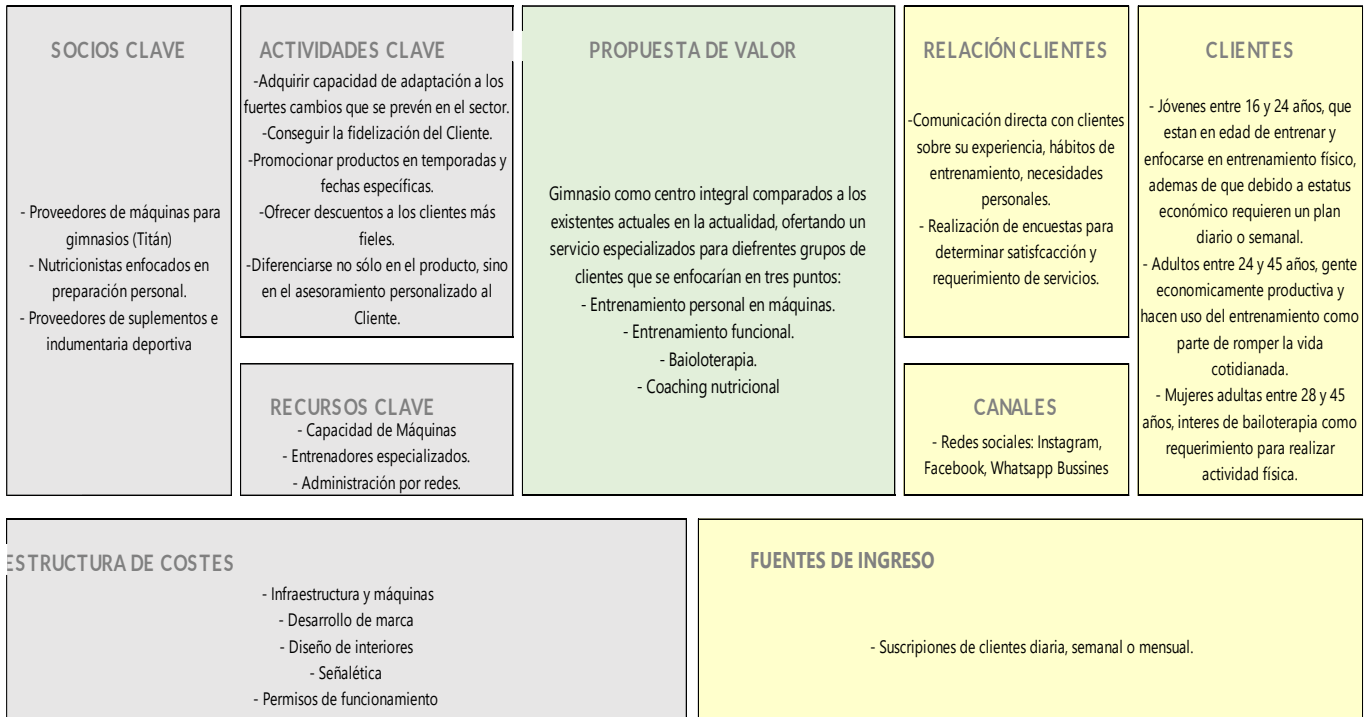
- Empatía, ofertando un paquete de servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Adaptabilidad, apertura para adecuarse a cambios que se vayan generando con el pasar de los tiempos.
- Responsabilidad, siendo conscientes en los servicios que ofertamos.
- Cercanía, aprovechando las herramientas tecnologías para ofrecer un servicio personalizado al cliente.

2.4.Análisis FODA - CANVAS

Se lleva a cabo un análisis FODA que resalta las ventajas de implementar el centro deportivo. Estas ventajas se basan en su ubicación estratégica pues está en el centro de la ciudad y en su enfoque integral, así como en las oportunidades que ofrece debido al creciente interés en la actividad física y a la capacidad de cubrir necesidades no satisfechas por otros gimnasios existentes, como el entrenamiento funcional, la bailoterapia y el coaching nutricional que al complementarse con estrategias adecuadas se ganaría fidelidad por parte de los clientes.

Sin embargo, se identifica una debilidad relacionada con la alta inversión inicial requerida para la infraestructura y la adquisición de maquinaria, ya que un servicio integral implica una mayor diversificación de equipos y máquinas.

Analizando el modelo CANVAS se rescata que se debe establecer estrategias en primer lugar enfocadas en la negociación con proveedores para agilizar inversión, ser claros con la propuesta de valor y mantener una membresía personalizada de acuerdo a tipos de clientes definidos de tal manera establecer estrategias de marketing para ganar fidelización de los clientes a través del uso de canales directos de comunicación, manteniendo una escucha activa con los mismos.



1. Modelo CANVAS

3. PLAN DE MARKETING

El objetivo del presente es llegar a establecer la estrategia de marketing de las 4 P (Producto, Plaza, Precio y Comunicación), para ello sobre la idea de negocio se aplican algunas herramientas con el fin de definir nuestra estrategia.

En primer lugar, se elaboró la Matriz de posicionamiento donde se definió dos ejes para evaluar posición de la idea de negocio frente a competencia objetivo, se evaluó la Exclusividad y Costo Vs Número de servicios ofertados, de esta manera nuestro proyecto se ubicó en el segundo cuadrante que se alinea a nuestro objetivo que es el tener mayores servicios a un precio bajo.

Lo siguiente fue complementar con la Matriz de McKinsey AC, donde se analiza la atractividad de la idea y posición competitiva de la misma, de acuerdo a matriz resultante se corroboró que existe una oportunidad de negocio, mismo que podemos crecer, pero teniendo presente que debemos proteger nuestra posición frente a los competidores lo cual se puede lograr mediante estrategias de marketing bien definidas.

Un siguiente paso es la definición de la segmentación a la que está dirigido nuestro producto y cuál es la estrategia de posicionamiento. Se definen tres segmentos:

- Segmento general, que incluye personas activas físicamente de 16 años en adelante
- Personas que deseen un servicio enfocado para desarrollo muscular y fuerza.
- Clientes cuyo objetivo es ir al gimnasio como actividad recreacional.

En cuanto al posicionamiento se establece tres ejes: Activación en Redes Sociales; membresías variadas, dirigidas por segmento y asequibles; servicios de acuerdo a secciones con su respectivo entrenador y adicional tener enfoque a salud integral.

Lo siguiente fue definir las protopersonas y realizar el Customer Journey Map de cada una para identificar de una manera más concreta cómo será la relación de nuestros clientes y poder establecer las mejores estrategias

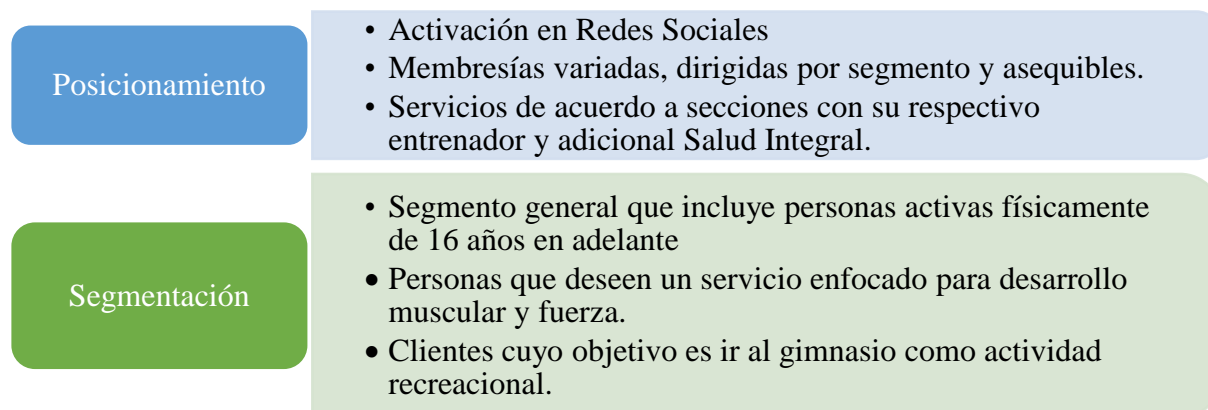
Finalmente se planteó la estrategia de las 4P, donde para ella se hizo una propuesta inicial y luego fue mejorada con retroalimentación obtenida mediante una encuesta a posibles clientes:

Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Local diseñado funcionalmente para ofrecer un espacio amplio para entrenamiento y realización de actividad física.
Canal	<ul style="list-style-type: none"> • Local equipado con diversidad de máquinas y evitar incomodidad por falta de disponibilidad de las mismas al momento de entrenar. • Área para sesiones de bailoterapia.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de membresía ajustados a perfil de cliente. • Instructor preparado para guía en los entrenamientos. • Asociación con entidades para realizar campañas de alimentación saludable y guía nutricional. • Definición de promociones de membresías e incentivos.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Activación en redes sociales. • Publicidad de lanzamiento en radio. • Entrega de afiches.

2 Estrategia de las 4P de ARUTAM GYM

4. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico se desarrolla identificando la ventaja competitiva, está dada por el posicionamiento y segmento:



3 Ventaja competitiva

En función de ello se establece la estrategia empresarial, misma que se basa en factores críticos y de asociatividad:

- Factores críticos, tomando en cuenta el número de gimnasios y los servicios ofertados por los mismos por lo que se propone un local equipado con diversidad de máquinas y evitar incomodidad por falta de disponibilidad de las mismas al momento de entrenar; y un área para sesiones de bailoterapia.
- En cuanto la búsqueda de asociatividad es para para cumplir con dos objetivos, asociación con entidades para realizar campañas de alimentación saludable y guía nutricional y asociación con instituciones para realizar práctica de ejercicio ya sea como parte de pensum de estudios o como actividad física recreativa con centros gerontológicos.

Dentro del desarrollo de la planificación se parte del que ARUTAM GYM iniciaría con tres áreas: Atención al Cliente, enfocada en brindar la información a los clientes sobre la oferta así como de las políticas internas dando una buena imagen del establecimiento y finalmente dar el respectivo seguimiento a la satisfacción de los clientes; un área Marketing encargada de las activaciones en los canales de comunicación y lanzamiento de promociones; y el Área de entrenamiento donde se garantiza un personal calificado para ser eficientes con el servicio, disponer de un plan de mantenimiento de máquinas, de tal manera cumplir expectativas de los clientes.

Un factor importante es el apalancamiento, para lo cual se proponen tres estrategias:

- Planes de membresía ajustados a perfil de cliente, sabiendo que actualmente la mayoría espera contar con un pago diario.
- Instructor preparado para guía en los entrenamientos, que los actuales no tienen desarrollado este punto.
- Definición de promociones de membresías e incentivos.

El plan se continua con estrategias como mantenerse una comunicación activa en redes, definir y lanzar promociones de tal manera mantener presencia en el mercado e incrementar ventas y por ende lograr el % de utilización de capacidad objetivo; respetar políticas de orden, limpieza y mantenimiento de las máquinas, seguimiento a satisfacción de clientes mediante encuestas, alianzas estratégicas con organizaciones o profesionales para realizar charlas sobre hábitos para una vida saludable o planes de nutrición de tal manera mantener una buena reputación de marca y motivar la fidelización de clientes. Otras estrategias complementarias son la alianza con casa de ropa deportiva de la localidad, ir incrementando portafolio de servicios como spa o coaching con nutricionista y finalmente con la ampliación a cantones cercanos marcando un crecimiento.

Finalmente se realiza un análisis del entorno o PESTALL, identificado algunos factores de impacto directo, factores políticos están las políticas entorno a la motivación de realizar práctica la ciudadanía; desarrollo económico a partir de la explotación minera, factores socioculturales que giran alrededor de crear conciencia sobre mantener una buena salud física y mental; factores tecnológicos que agilitan la comunicación con los clientes; por último cumplir con los requisitos legales y ser parte de un cultura ambiental sostenible para complementar una buena imagen de la organización.

5. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

Para la definición del plan financiero y evaluación del mismo, en primer lugar, se realizó un Análisis de Costos que abarca lo siguiente:

- Los activos, que se les agrupo en tres; un grupo corresponde al cuerpo de máquinas para abastecer requerimientos de entrenamiento por cada parte del cuerpo (Espalda, pecho, brazos, hombros, piernas y abdomen). Un segundo grupo mínimo corresponde a muebles de oficina – audio video y finalmente la infraestructura como tal. Así mismo se estableció la depreciación de acuerdo a los años establecidos para la misma.
- Gastos por Servicios Básicos (agua, luz en internet) y también los gastos por suministros de oficina que serán de consumo mensual y base para la operación de las instalaciones.
- Recurso humano requerido, la plantilla arrancará con un administrador y dos entrenadores. Se realizó un cuadro de provisiones correspondientes en función de las tablas de salarios mínimos dado por el ministerio de trabajo y de la jornada laboral establecida para cada cargo. Adicional el preparador de bailoterapia no será afiliado a la empresa y se le facturará como servicios prestados.
- Otros gastos, enfocados a la publicidad que principalmente se realizaría por redes sociales y un gasto inicial en Souvenirs para apertura y lanzamiento.

Obtenido el análisis de costos se realizó la proyección de ingresos, para ello se realizó una estimación del número de membresías de acuerdo a segmentos definidos y utilizando datos del censo poblacional. Además, se estableció tres opciones de membresías: Pago diario (\$1), mensual (\$20) y solo bailoterapia (\$8); los precios de las membresías se tomaron como referencia los precios ofrecidos por la competencia.

Con los ingresos y gastos obtenidos se realiza la proyección de estados de resultados y balance general para finalmente obtener el flujo de caja libre con lo que se tuvo un TIR de 58,61% indicando una rentabilidad en el proyecto.

FLUJO DE CAJA												
		Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSIÓN	Inversión Activos	\$ 41,389.70										
	Inversión Capital de Trabajo			\$ 9,334.45	\$ 11,201.34	\$ 13,441.60	\$ 16,129.93	\$ 9,677.96	\$10,645.75	\$ 11,710.33	\$12,881.36	\$14,169.49
ESTADOS DE RESULTADOS	Ingresos											
	Costos											
	Gastos											
	Depreciación		\$ 3,541.32	\$ 3,541.32	\$ 3,541.32	\$ 3,541.32	\$ 3,541.32	\$ 3,196.32	\$ 3,196.32	\$ 3,196.32	\$ 3,196.32	\$ 3,196.32
	EBIT (UAI)											
	Impuestos (operacionales)											
VALOR SALVAMENTO NETO	Utilidad Neta (NOPAT)		\$ 15,443.08	\$ 21,836.84	\$ 28,874.01	\$ 38,955.21	\$ 51,052.66	\$ 58,569.87	\$66,554.18	\$ 75,336.93	\$84,997.95	\$95,625.07
	Venta Activo											
	Impuesto											
	Vent KTNO											
	Vent Tributaria											
Flujo de Caja Libre		\$ -41,389.70	\$ 18,984.40	\$ 16,043.72	\$ 21,213.99	\$ 29,054.93	\$ 38,464.05	\$ 52,088.24	\$ 59,104.75	\$ 66,822.92	\$ 75,312.91	\$ 84,651.89

Tabla 1. Flujo de Caja Libre

Como plan de financiación se consideró cubrir un 70% de la inversión con un préstamo, para ello se ha encontrado en el mercado una tasa del 13,6%.

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
PRÉSTAMO	\$ 30,000.00						\$ 30,001.00					
AMORTIZACIÓN		\$ 4,574.65	\$ 5,196.80	\$ 5,903.57	\$ 6,706.45	\$ 7,618.53		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
INTERÉS		\$ 4,080.00	\$ 4,080.00	\$ 4,080.00	\$ 4,080.00	\$ 4,080.00		\$ 4,080.14	\$ 4,080.14	\$ 4,080.14	\$ 4,080.14	
VENTAJA TRIBUTARIA		\$ 1,020.00	\$ 1,020.00	\$ 1,020.00	\$ 1,020.00	\$ 1,020.00		\$ 1,020.03	\$ 1,020.03	\$ 1,020.03	\$ 1,020.03	TIR
FLUJO DE FINANCIACIÓN	\$ 30,000.00	\$ -7,634.65	\$ -8,256.80	\$ -8,963.57	\$ -9,766.45	\$ -10,678.53	\$ 30,001.00	\$ -3,060.10	\$ -3,060.10	\$ -3,060.10	\$ -3,060.10	14.56%
FLUJO DEL ACCIONISTA	\$ -11,389.70	\$ 11,349.76	\$ 7,786.91	\$ 12,250.42	\$ 19,288.47	\$ 27,785.52	\$ 82,089.24	\$ 56,044.65	\$ 63,762.82	\$ 72,252.81	\$ 81,591.79	112.47%

Tabla 2. Flujo de Financiación y del Accionista

Para poder evaluar el VAN se determinó el WACC obteniendo un valor de tasa del 21.12%, con lo que se obtuvo un VAN de \$97694.32. En sí el TIR es un valor alto por lo que a su vez puede verse reflejado en un riesgo puesto que se está financiando con el 70% con un préstamo por lo que se debe ser fuerte en el plan de marketing para poder sostener el proyecto a largo plazo y mantener la proyección de membresías y alcanzar el objetivo.

6. CONCLUSIONES

Con análisis de la situación inicial interna y externa mediante el FODA, se puede visualizar de forma macro la oportunidad de negocio derivada por el creciente interés de las personas en realizar alguna práctica regular de ejercicio, con el propósito de mantener una buena salud física y mental o por simplemente proyectar una imagen de personalidad en la sociedad. Sin embargo, así mismo esto genera que varios inversores estén en la mira de plantear un negocio similar incrementando la competencia por lo que se tiene que ser sigiloso con las estrategias para mantenerse competitivo.

La inversión inicial es alta, misma que se complementa en el plan de económico financiero por lo que así mismo se debe mantener conciso y perseverante en la aplicación de las estrategias tanto para conseguir la financiación con la mejor oportunidad de interés así como la aplicación de las estrategias comerciales para garantizar el flujo y disminuir el riesgo inherente.

La obtención de la gráfica de estrategias rectoras, a través de la evaluación de las competencias tanto internas como externas, proporciona una representación visual clara y fácilmente interpretable para analizar el marco guía que tiene el proyecto.

La oportunidad de negocio se va corroborando con la definición de la estrategia de marketing, donde en función de la retroalimentación por parte del experto, clientes y compañeros de clase se puede identificar un potencial en la ejecución de la idea de negocio lo cual se empata con la matriz AC que nos señala una oportunidad de crecimiento y además relacionado con los servicios que se pretende ofertar que son ventaja competitiva como es el hecho de garantizar un espacio amplio, disponibilidad de máquinas, instructor preparado y guías de alimentación.

La definición de la estrategia de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) es un elemento fundamental para la implementación exitosa de la idea de negocio, teniendo siempre en cuenta que dicha estrategia es mejorable de acuerdo al feedback que se vaya recibiendo por parte de los clientes. La estrategia inicial es clara y se centra en cubrir justamente las necesidades como espacio y disponibilidad de maquinaria, así como establecer membresías asequibles.

El principal desafío radica en lograr la conceptualización de todos los servicios que actualmente no se encuentran disponibles en el mercado, manteniendo al mismo tiempo un costo comparable o incluso igual al de la competencia, lo cual se refleja de manera precisa en la matriz de posicionamiento.

Una estrategia de vital importancia es la motivación del personal, es fundamental contar con un equipo de trabajo capacitado y satisfecho con el ambiente laboral, ya que esto asegura que una energía positiva se transmita a los clientes. Por consiguiente, se debe prestar la debida atención al plan de

capacitación, así como a la flexibilidad laboral y a la escucha activa hacia los empleados; de esta forma, se fomentará un ambiente propicio para el rendimiento óptimo del personal y, a su vez, se garantizará la satisfacción y fidelización de los clientes.

Relacionado al punto anterior se debe priorizar la inversión en la formación y capacitación del instructor, ya que desempeña un papel fundamental como touch point al establecer un contacto directo con los clientes. De su desempeño dependerá en gran medida la fidelización de los mismos. Por lo tanto, se debe asignar un enfoque especial en garantizar la preparación óptima del instructor, dotándolo de los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad y generar una experiencia satisfactoria para los clientes.

Continuando, se debe capacitar a los entrenadores para que estén en la capacidad de brindar una rutina acorde con la necesidad del cliente, considerando a su vez la disponibilidad de las máquinas y equipos, principalmente en horas pico, de tal manera se pueda hacer un uso eficiente de los mismos evitando situaciones de congestión o espera excesiva, garantizando una buena experiencia por parte del cliente y no perciba una falta de los recursos necesarios. Adicional es importante que los entrenadores estén actualizados en cuanto a las últimas tendencias y técnicas de entrenamiento, para brindar un servicio de calidad y mantenerse al tanto de los avances en el campo del ejercicio físico. Se les debe proporcionar la información necesaria sobre el uso correcto de los equipos y las medidas de seguridad pertinentes, a fin de evitar lesiones y promover un ambiente seguro para los clientes.

Dentro del marco del plan estratégico se ha identificado que, al ofrecer un servicio integrado, se adquiere una ventaja competitiva. No obstante, el factor determinante para alcanzar el éxito radica en contar con un plan de membresías que se adapte adecuadamente a los distintos tipos de clientes, de manera que se logre la aceptación en todos los segmentos definidos.

En su mayoría, las estrategias se centran en el contacto directo con el cliente, ya sea a través de la interacción directa a través de los empleados o mediante la interacción en redes sociales. Por lo tanto, se debe poner énfasis en el desarrollo de políticas y la estandarización del proceso de atención al cliente. Esto garantizará que, incluso en caso de rotación de personal, se mantenga el protocolo establecido y no se genere una percepción negativa por parte del cliente. Para lograr esto, es necesario establecer lineamientos claros y detallados que regulen la forma en que se atiende a los clientes, tanto en persona como en plataformas digitales. Además, se debe capacitar adecuadamente a los empleados sobre estos procedimientos y brindarles las herramientas necesarias para cumplir con los estándares de calidad establecidos.

Es de vital importancia establecer un sistema de seguimiento continuo y realizar evaluaciones periódicas para medir la satisfacción de los clientes y obtener retroalimentación directa sobre la calidad

de los servicios que ofrecemos. Esto se puede realizar mediante la recopilación de comentarios en redes sociales, sugerencias y quejas de los clientes a través de encuestas o entrevistas. Este proceso nos permitirá identificar áreas de mejora, adaptando nuestros servicios y estrategias para brindar una experiencia aún más satisfactoria para los clientes.

Dentro del Plan Económico Financiero, el análisis de costo toma un papel importante, pues un correcto costeo de todos los recursos y sistemas necesarios que permitirán la operación del centro deportivo permite tener una evaluación exacta y facilita la toma de mejores decisiones respecto a la inversión requerida.

El plan de financiamiento es fundamental para consolidar los flujos generados por los gastos e ingresos del proyecto. Al analizar los indicadores, como la Tasa Interna de Retorno (TIR), se confirma la viabilidad de la inversión. Durante el periodo de 10 años que se ha evaluado el proyecto, se obtiene un Valor Presente Neto (VPN) positivo, lo que indica que la inversión genera flujos positivos y beneficios netos. Estos resultados respaldan la factibilidad del proyecto y demuestran su potencial para obtener ganancias a largo plazo. Este análisis financiero proporciona una sólida base para la toma de decisiones estratégicas y brinda confianza invertir en el proyecto así como para obtener el respaldo de la entidad financiera.

Así mismo dentro del plan financiero revisando los flujos, como se mencionó en el punto anterior se observan flujos positivos, lo que contribuye a la disminución de cuentas de pasivos; lo que significa que, con la estimación de membresías, se puede cubrir los gastos obteniendo de esta manera liquidez.

La TIR al ser un valor alto, puede indicar un mayor riesgo, el mismo que puede estar dado especialmente porque el 70% del proyecto se financia mediante un préstamo. Por tanto, es crucial contar con un sólido plan de marketing para mantener la sostenibilidad a largo plazo, asegurar la proyección de membresías y alcanzar los objetivos establecidos. Esto permitirá generar los ingresos necesarios para cubrir los costos de financiamiento y garantizar la rentabilidad del negocio en el tiempo.

Finalmente, con el desarrollo de este plan de negocio brinda una visión clara y precisa que asegura la inversión, proporcionando estimaciones de valores relevantes. Esta información permitirá a los emprendedores, inversores o gerentes tomar decisiones fundamentadas en datos confiables y proyecciones realistas. Al contar con una visión completa del proyecto, se reduce la incertidumbre y se incrementa la confianza en la viabilidad y rentabilidad del mismo, fomentando así el interés y la participación de los stakeholders.

7. RECOMENDACIONES. –

Si bien es cierto en el presente trabajo se ha elaborado un plan de negocio para la implementación y apertura de un centro deportivo en el cantón de El Pangui. No obstante, la visión a futuro es expandirse hacia los cantones vecinos, como Gualaquiza y Yantzaza, que también experimentan un desarrollo económico vinculado a la minería. Por tanto, se hace necesario proyectar el presente análisis para determinar la viabilidad de establecer una cadena de centros deportivos en esta región.

Al tratarse de nuevas localidades implicará formular estrategias competitivas, de marketing y de financiamiento adecuadas para asegurar el éxito de dicha expansión. Es fundamental considerar las particularidades de cada cantón y adaptar la propuesta de valor a las necesidades y preferencias de los potenciales clientes en cada ubicación. La ejecución de un estudio de mercado detallado y un análisis financiero riguroso serán elementos clave en la toma de decisiones estratégicas para impulsar el crecimiento y la consolidación de la cadena de centros deportivos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Barbosa, S., Urrea, A. (2018). Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: una revisión bibliográfica. *Revista Katharsis*, N 25, enero-junio 2018, pp.141-159, Disponible en <http://revistas.iue.edu.co/index.php/katharsis>
- Franco Jiménez, Alejandra María, Ayala Zuluaga, José Enver, & Ayala Zuluaga, Carlos Federico. (2011). LA SALUD EN LOS GIMNASIOS: UNA MIRADA DESDE LA SATISFACCIÓN PERSONAL. *Hacia la Promoción de la Salud*, 16(1), 186-199. Retrieved May 15, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-75772011000100014&lng=en&tlng=es.
- Aldana, J., Piña, J. (2017). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. *Revista Koinonía*, Vol II N°3, enero-julio 2017, pp.172-197, Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=26514>
- Damodaran, A. (s.f.). Damodaran Online. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/biomission.html
- INEC. (2010). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- Trabajo, M. d. (2023). Ministerio del Trabajo. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/1.-Salarios-Minimos-Sectoriales-2023.xlsx>