



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ECONOMIA**

**PLAN DE EMPRESA PARA UN GIMNASIO “CUENCA SPORTS CLUB”**

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de:** Economista con mención en  
Economía Empresarial

**Autores:**

Xavier Eduardo Illescas Llanos.

Carlos Andrés Salinas Tamariz.

**Director:**

Ing. Xavier Ortega

**CUENCA- ECUADOR**

**2012**

De manera especial queremos dedicar este proyecto de tesis a nuestros padres y hermanos que han estado con nosotros y nos han apoyado en todo momento para que podamos culminar con éxito una etapa muy importante en nuestra vida profesional. Hoy, podemos sentir la alegría que embarga en cada uno de nuestros seres queridos, es por ellos que podemos decir papá, mamá y hermanos “HEMOS CUMPLIDO” y esperamos seguir haciéndolo durante la vida profesional.

## **Agradecimiento**

En primer lugar queremos dar gracias a Dios por brindarnos las fuerzas necesarias en momentos de flaqueza y la sabiduría necesaria para salir adelante y personas de bien. Queremos agradecer también de manera formal al Ing. Xavier Ortega por brindarnos su tiempo, conocimientos y pautas necesarias en la realización de este proyecto, que al término de su ejecución ha llegado a cumplir con todos los requisitos necesarios y que esperamos cumpla con todas las expectativas de las autoridades pertinentes de la Universidad del Azuay como tema de investigación y aporte, a nuevos jóvenes al momento de emprender su propia empresa.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1

### **CAPITULO 1**

#### **Resumen Ejecutivo**

1.1 La empresa y la industria.....	2
1.2 Tipo de Producto o servicio.....	4
1.3 Propuesta de valor.....	6
1.4 Ventajas competitivas.....	8
1.5 Modelo de empresa.....	10
1.6 Análisis de la competencia.....	12
1.7 Riesgos.....	16

### **CAPITULO 2**

#### **Conceptos básicos de Microeconomía**

2.1 La Oferta y la Demanda.....	19
2.2 Costo de oportunidad y costos contables.....	23
2.3 Tipos de Bienes.....	24
2.4 Mercados de competencia perfecta.....	25
2.5 Elasticidad Precio de la demanda.....	26

## **CAPITULO 3**

### **Naturaleza del Proyecto**

3.1 Definición del tipo de negocio que se desea emprender.....	28
3.2 Recursos Disponibles.....	29
3.3 Conocimientos técnicos y del mercado.....	29
3.4 Como surge la idea.....	30

## **CAPITULO 4**

### **Plan de Marketing**

4.1 Objetivos.....	32
4.2 Investigación de mercado.....	33
4.3 Ubicación Estratégica.....	47
4.4 Mercado y Segmentación.....	50
4.5 Target group.....	52
4.6 Posicionamiento (atributos diferenciadores).....	54
4.7 Producto o servicio.....	55
4.8 Precio.....	56
4.9 Plaza.....	58
4.10 Promoción.....	59

## **CAPITULO 5**

### **Plan Organizacional y de Talento humano**

5.1 Objetivo del área funcional.....	64
5.2 Estructura Organizacional.....	65
5.3 Organigrama.....	67
5.4 Funciones específicas de puestos.....	67

5.5 Competencias requeridas.....	68
5.6 Relaciones de trabajo.....	70
5.7 Programa de capacitación.....	78

## **CAPITULO 6**

### **Plan de Servucción**

6.1 Características del servicio.....	80
6.2 Especificación, confiabilidad y calidad del servicio.....	80
6.3 Tecnología.....	82
6.4 Equipo y maquinaria.....	82
6.5 Instalaciones.....	84
6.6 Programa de Servucción.....	87

## **CAPITULO 7**

### **Plan Contable Financiero**

7.1 Capital necesario para iniciar la empresa.....	89
7.2 Tiempo de recuperación.....	90
7.3 Costos de inicio (balances generales).....	91
7.4 ¿Cómo se financia el Negocio?.....	91
7.5 ¿Cómo se financia el Capital?.....	91
7.6 Proyecciones Financieras y de ventas a 3 años (Estados de resultados, VAN, TIR y P. equilibrio).....	92
7.7 Requisitos Generales.....	102
7.8 Aspectos de Tributación.....	104

<b>Conclusiones</b> .....	107
---------------------------	-----

<b>Glosario</b> .....	110
-----------------------	-----

<b>Bibliografía</b> .....	112
---------------------------	-----

## **Resumen**

El presente tema de investigación tiene por objeto, la creación de un gimnasio de alto nivel que cuenta con un diseño innovador y un portafolio de servicios nuevos en el mercado que ha sido pensado y creado para la sociedad cuencana. El pilar fundamental sobre el que descansa este modelo de empresa consiste en invitar a la ciudadanía en general a realizar actividades deportivas y de relajación compartiendo momentos de integración entre familiares o amigos, que en ocasiones no las realizan debido al estrés que conlleva la vida en las grandes ciudades.

Por otra parte, queremos garantizar que toda la información obtenida y recopilada, se encuentra respaldada por los conocimientos técnicos del entorno, la realización de una investigación de mercado, un plan de marketing, plan organizacional, plan financiero y los debidos aspectos legales necesarios a considerarse para emprender nuestro propio negocio y de esta forma, motivar a jóvenes empresarios a realizar sus sueños e ideas generando fuentes de trabajo para nuestra sociedad.

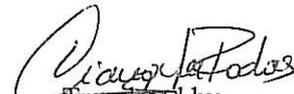
## ABSTRACT

The goal of the present research project is the creation of a high quality gymnasium that will offer an innovative design and original services in the market. This project has been created keeping in mind the society and the people of Cuenca. The basis for this type of company is to invite the people in general to perform sports and relaxation activities that allow them to integrate with family and friends, which is often not possible due to the stress caused by life in big cities.

Additionally, our intention is to guarantee that all the gathered information is properly backed up by technical support, a market research, a marketing plan, an organizational plan, a financial plan, and the appropriate legal aspects that are required to start our own business. This way we can motivate young entrepreneurs to fulfill their goals and dreams, generating working opportunities for our society.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
DPTO. IDIOMAS



Translated by,  
Diana Lee Rodas

## **Introducción**

El trabajo de investigación que presentamos contiene los principales conceptos y el diseño adecuado de un plan de negocios para la creación de CUENCA SPORTS CLUB, un gimnasio de alto nivel para la ciudad de cuenca que cuenta con un diseño innovador y un portafolio de servicios pensado y creado para nuestra sociedad. Invitamos a la ciudadanía cuencana a realizar actividades deportivas y de relajación compartiendo un ambiente de integración entre familiares o amigos.

La idea principal en el diseño de nuestro modelo de empresa se fundamenta principalmente en tratar de crear una cultura deportiva y cambiar la ideología errónea que tiene la gente sobre los gimnasios al relacionarlos únicamente como un lugar al que se llega a levantar pesas y fortalecer o tonificar su figura. No encontrarle los verdaderos significados y beneficios como por ejemplo: un lugar donde las personas pueden solucionar problemas de salud, de estrés y de autoestima.

Garantizamos también que la información obtenida y recopilada, se encuentra respaldada por los conocimientos técnicos del entorno, así como de la debida realización de una investigación de mercado, de un plan de marketing, un plan organizacional, plan financiero y los debidos aspectos legales a considerarse para la constitución de una empresa.

En el transcurso de este documento se presentarán también algunos aspectos importantes en la razón del porqué de este tipo de empresa que se espera tenga la acogida y llene las expectativas de los cuencanos, sin descuidarnos de nuestra responsabilidad social para con ellos, procurando generar fuentes de trabajo y retribuir a nuestra ciudad parte de su confianza para el éxito de nuestra firma “CSC”. Y por último, motivar a jóvenes emprendedores a materializar sus ideas y crear su propia empresa.

# CAPITULO 1

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1 LA EMPRESA Y LA INDUSTRIA

Los Gimnasios son establecimientos cuya finalidad es invitar a una sociedad a realizar actividades deportivas de relajación, fortalecimiento físico y de entretenimiento compartiendo ambientes y momentos de integración entre familiares y amigos, que en la mayoría de las personas no la han podido realizar debido a una falta motivacional, problemas de Salud o autoestima, la falta de tiempo y el estrés que conlleva la vida en las grandes ciudades.



#### Razón de la Idea

Una de las razones principales por la cual se ha decidido tomar este tema “GIMNASIO” es principalmente gracias a los conocimientos técnicos y de mercado con los cuales disponemos, pero sobre todo por la materialización de volver un sueño realidad.

Por otra parte se cree que existen algunos aspectos por los cuales no se ha explotado esta industria en Cuenca al 100%. Para nuestro modelo de empresa, la industria en la ciudad ha cometido algunos errores al momento de crear *Gimnasios* que se enfocan únicamente en las preferencias personales de los dueños, esto se visualizan claramente al momento de elegir las prestaciones y los servicios que ofrecen.

Entre las causas de estos modelos inadecuados que se han podido identificar tenemos:

- En la mayoría de los casos los gimnasios han sido creados únicamente por el auge que este sector ha tenido en los últimos años
- La falta de información acerca del equipo adecuado, necesario y funcionalmente efectivo para trabajar las diferentes partes del cuerpo humano
- La realización de una investigación de mercado que permita descubrir el verdadero significado de un GYM y lo que los clientes (hombres y mujeres) buscan de él
- La adaptación de modelos de gimnasios americanos y europeos que tienen estrecha relación con nuestra economía y la cultura deportiva de nuestra gente
- Finalmente, la falta de educación y estimulación a los clientes al momento de brindar un servicio personalizado y de calidad. En este sentido preocuparse porque las personas alcancen los resultados deseados para motivar la asistencia constante y no de forma temporal a un gimnasio

## **Misión**

Somos el mejor GIMNSIO de la ciudad de Cuenca cumpliendo con cada uno de los valores que nuestra filosofía de empresa propone, garantizamos calidad en cada uno de nuestros servicios con el fin de promover una vida sana y mejora en la calidad de vida de nuestros clientes generando a su vez, fuentes de trabajo y estabilidad laboral a nuestro personal.

## **Visión**

CUENCA SPORTS CLUB llegará a ser el mejor gimnasio de la ciudad de Cuenca y del país que promulgue una cultura de deporte, integración y entretenimiento entre familiares y amigos brindando a sus socios un lugar de relajación y fortalecimiento tanto físico como mental.

Al mismo tiempo, consideraremos que al momento de emprender nuestro proyecto, nos basaremos en objetivos básicos que nos permitirán satisfacer de una mejor manera las necesidades de nuestros clientes.

- Maximizar el número de ventas de nuestras membrecías (Generar rentabilidad)
- Ofrecer servicios innovadores a nuestros socios
- Establecer una imagen corporativa y retener a nuestros clientes.
- Alcanzar un posicionamiento en el mercado.
- Cumplir con las normas necesarias de calidad y servicio al cliente

**Slogan: “UNA FORMA DIFERENTE DE CUIDAR TÚ CUERPO Y MENTE”.**

## Las oportunidades del mercado

- Una de las mayores oportunidades que nos brinda este mercado, es llegar a desarrollar una *marca*. Gracias a un nuevo modelo de empresa y de servicios dentro de la industria de los gimnasios. “*Lamarca*” permitirá posicionarnos rápidamente creando una cadena de gimnasios tanto a nivel local como a nivel nacional y por ende la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo



- Formar parte de las emociones que puedan descubrir tanto hombres y mujeres al momento de encontrar en un gimnasio, un lugar donde se preocupan de su salud y de la consecución de sus objetivos
- La posibilidad de crear alianzas estratégicas con otras empresas, por ejemplo: con academias de modelaje (**CN Modelos**) al momento de fortalecer y tonificar los cuerpos de sus “*modelos*” y prepararlos para una pasarela, eventos o presentación
- Poder llegar a desarrollar nuevos servicios dentro de nuestro modelo de empresa como: cancha de tenis, cancha sintética de fútbol, canchas multiusos, cancha de racket, etc. y pasar a convertirnos de un gimnasio mas a un “*Complejo deportivo*” de prestigio al cual todos quieran pertenecer
- Crear una línea de ropa deportiva con nuestra propia “*marca*” exclusiva y apropiada para un gimnasio
- Lealtad y fidelidad por parte de la gente, al volver lo intangible en tangible. No pretender mejorar únicamente el aspecto físico de las personas, sino también los problemas de autoestima y estrés.

## **1.2 TIPO DE PRODUCTO O SERVICIOS**

### Innovar este Mercado

El modelo de empresa que se pretende desarrollar se fundamenta principalmente en la atención personalizada y calidad del servicio a los clientes con la finalidad de deleitarlos en todo momento ya sea dentro o fuera del gimnasio.

Dentro de los principales productos y servicios que CUENCA SPORTS CLUB ha pensado en base a una investigación de Mercado, la experienciay la demanda de esta industria tenemos:

- Gimnasio
- Pista atlética exterior
- Parqueadero

En un principio parecería que la idea innovadora es muy limitada, pero su verdadero valor se encuentra en la desagregación de cada una de las diferentes actividades que presentamos a continuación.

### *Gimnasio*

Cuenta con una infraestructura debidamente diseñada de DOS pisos. El gimnasio es el área principal dentro de CUENCA SPORTS CLUB porque en ella se encuentran la variada y novedosa implementación de servicios adicionales sobre los cuales se asienta la base del éxito y parte de la creación de valor que percibirán nuestros socios y clientes. Dentro del mismo encontraremos:

- Sala de bienvenida y atención al cliente.
- Área de máquinas cardiovasculares que cuentan con: 10 Caminadoras, 10 máquinas de Spinning y 10 máquinas Orbiteer
- Área de máquinas multifuerzas y de pesas distribuidas de forma cómoda y estratégica con el peso necesario en cuanto se refiere a mancuernas y discos tanto para hombres como para mujeres (jóvenes y adultos)



- 2 Salas separadas donde se podrán realizar las actividades de aeróbicos, bailoterapia, clases de spinning y clases exclusivamente para trabajar la cintura y el abdomen
- Piscina interna, Sauna e Hidromasaje.
- Vestidores para hombres y mujeres con duchas, casilleros y mobiliario debidamente adecuados en cuanto se refiere a seguridad e higiene. Uno de los objetivos es facilitar a las personas que no disponen de mucho tiempo, la molestia de regresar a casa para cambiarse y acudir a sus actividades diarias (Trabajo, Colegio, Universidad, etc.)
- Una oficina de nutrición, control de medidas, grasa corporal y atención a las inquietudes más comunes de los clientes

- Lavandería interna del Gym donde nos encargaremos del cuidado y control necesario de toallas para las manos y del equipo de limpieza
- Una tienda deportiva donde nuestros clientes encontrarán artículos relacionados con el gym y otros deportes
- Preparación de batidos proteínicos y venta de productos naturales que estimulan el desarrollo muscular

### ***Pista Atlética exterior***

- Es uno de las novedades que CUENCA SPORTS CLUB desea construirla con la finalidad de crear un valor agregado para aquellos clientes y socios que prefieren correr y gustan de la caminata al aire libre o, simplemente para evitar inconvenientes en caso de que las máquinas cardiovasculares en encuentren utilizadas al 100% de su capacidad

### ***Parqueadero***

- Amplio con servicio de seguridad por medio de cámaras de vigilancia las mismas que serán monitoreadas desde recepción

## **1.3 PROPUESTA DE VALOR**

Nuestra propuesta de valor se fundamenta principalmente en la calidad y el servicio personalizado a los clientes y socios.

Los servicios adicionales de CUENCA SPORTS CLUB creados gracias a la experiencia de los dueños en este sector, nos ha permitido innovar y renovar los mismos a través de un minucioso estudio de mercado, de nuestro TARGET GROUP al que pretendemos llegar y la cultura deportiva de la ciudad, marcando una diferencia y creando un atributo que permita tanto en el corto como en el largo plazo posicionarnos a nivel local y nacional.

Ante las posibles adversidades que pueden suscitarse por la existencia de competidores directos la toma de decisiones gira alrededor de:

*Deseos.*- Los deseos son irracionales y los relacionaremos con los sentidos que tiene el ser humano (Socios y clientes de CUENCA SPORTS CLUB), por esta razón nuestras estrategias de marketing las dirigiremos para atacar directamente sus sentidos (vista, gusto, tacto, olfato y audición) provocando por medio de ellos, el deseo de ser miembro de nuestra firma

*Deleite.*- Crearemos fidelidad ofreciendo excelencia en cada uno de los servicios que brindamos y la consecución de resultados esperados en cuanto se refiere a la tonificación física. Nos mostraremos abiertos a las sugerencias de los socios procurando que se sientan como los verdaderos dueños de CUENCA SPORTS CLUB.

Les invitaremos a compararnos con rivales directos para que aprecien que nuestro portafolio de servicios es el mejor existente en el mercado (que disfruten de ellos) que los beneficios brindados superan sus expectativas con el objetivo de que no se sientan únicamente satisfechos sino también deleitados.

Tendencias.- Buscaremos no solo ponernos estar de moda temporalmente sino perdurar en el tiempo, marcar una pauta. La constante actualización de nuestro modelo empresa harán que clientes y socios no vean en CUENCA SPORTS CLUB un simple lugar de en boga, sino que nuestras prestaciones y servicios no lo encontrarán en otro Gimnasio. Nuestra visión es a largo plazo y de esta manera también obtendremos la rentabilidad, el reconocimiento y el prestigio esperado.

Calidad.- Nuestra política empresarial es brindar un servicio al cliente 100% de calidad garantizado la consecución de sus objetivos. Esta será nuestra ventaja competitiva a utilizar para revolucionar nuestro mercado y convirtiéndonos sin duda alguna en el Gym número uno de la ciudad sin descuidar de aspectos vitales como la limpieza y la salubridad.

Valor al cliente.- El cliente y socio es prioridad en nuestro Gimnasio, es el dueño del mismo por lo que sus ideas, sugerencias y opiniones son de vital importancia para la administración.

Experiencias.- Pretendemos invitar a clientes y socios a disfrutar de las mejores experiencias de entrenamientos personalizados, aeróbicos y de distracción, relacionándose con otras personas con quienes a más de tener objetivos en común como la salud, el cuidado físico y mental, puedan llegar a descubrir entre ellos oportunidades de negocios.

Tecnología.- Dentro de nuestro gimnasio la tecnología formará parte principal del sistema de control administrativo de CUENCA SPORTS CLUB como por ejemplo: Contaremos con la creación de una tarjeta electrónica con barra de seguridad que los clientes deberán utilizar al momento de ingresar al gym o para ingresar en determinadas áreas o actividades.

Esta tarjeta nos permitirá controlar la fecha de inicio y culminación de una membresía. Dispondremos también de un sistema informático diseñado para monitorear los resultados y ciclos de entrenamiento de nuestros socios, entre otros sistemas de comunicación, audio y video.



industria. Entre los principales factores para conseguir una “VCST” tenemos: la innovación, la calidad, la efectividad y la capacidad de respuesta.

- La probabilidad de descubrir nuevos servicios.- Muy pocos gimnasios en la ciudad cuentan con servicio de vestidores, casilleros y duchas adecuados y a la altura de un verdadero Gym. CUENCA SPORT CLUB va un paso más allá y ofrece la **posibilidad de encontrar una piscina, sauna e hidromasaje**

La mayoría de los mismos mezclan el SPA & GYM incurriendo en costos innecesarios que a la final los clientes son los que terminan pagando las consecuencias a través de precios demasiado altos y que limitan los servicios en base a membrecías deficientes.



- La calidad y el servicio personalizado.- Es aquí donde marcaremos nuestra principal VENTAJA COMPETITIVA, llevaremos un “**control de medidas, programas de nutrición y ciclos de entrenamiento**” se empezará educando a los clientes y socios sobre la correcta utilización de las máquinas así como de la debida posición al momento de realizar los ejercicios.



- La imagen y la motivación. CUENCA SPORTS CLUB.- además de contar con un personal adecuado, nuestro personal cualificado será quien se encarguen de vender imagen.

Al igual que VICTORIA SECRETS, si la empresa desea vender y hacer especiales sus prendas lo lógico es que **“contraten a las mejores modelos para realizar el lanzamiento y la promoción de sus colecciones”** En este sentido, nuestros instructores además de contar con los títulos y los requerimientos necesarios deben ser los primeros en transmitir su profesionalismo a través de su propia imagen.



- Sistema informático implementado.- Diseñado para llevar un control sobre el historial de un cliente (fichas deportivas), este sistema permitirá llevar un seguimiento constante que muestre a nuestros clientes los resultados producto de la disciplina y sacrificio.

Este punto nos permitirá generar lealtad y fidelidad hacia nuestro gimnasio y para ello trabajaremos conjuntamente con el departamento de nutrición.

- Conocimiento del medio y del mercado.- la mayoría de los gimnasios en nuestra ciudad no tienen una base sostenible del verdadero significado y de los beneficios físicos, mentales y de salud que éstos transmiten. Son empresas creadas sólo porque la industria se encuentra en boga y se enfocan únicamente en el corto plazo.

En este sentido para nuestro gimnasio la experiencia de los dueños como clientes, el estudio del mercado y su entorno, nos permite identificar ciertos factores que otros gimnasios desconocen como por ejemplo: **“adquisición de maquinaria demasiado costosa, funcionalmente inadecuada y en cantidades inequitativas”** no las que realmente requiere y demandan los clientes dentro de un gym y terminan incrementando los costos de inversión volviéndolas innecesarias (máquinas improductivas y que reducen el espacio).

## 1.5 MODELO DE EMPRESA

CUENCA SPORTS CLUB y su modelo de empresa busca crear un lugar con un ambiente y espacio innovador dentro de un Gimnasio ofreciendo una variedad de actividades deportivas y de relajación donde las personas no busquen únicamente el fortalecimiento físico, sino también el bienestar emocional, la integración entre padres, hijos y amigos.

Nuestro portafolio está orientado a la calidad del servicio y la atención personalizada que incentive a nuestros clientes a llevar un estilo de vida sana y dejar de lado el sedentarismo.

Para nuestra empresa es de vital importancia tener en cuenta que la gerencia, el personal del gimnasio y de limpieza son el pilar fundamental, pues ellos quienes manejarán aquellos factores para que la calidad de nuestro servicio llegue de la mejor manera según lo establecido.

Gerencia.- La participación de la gerencia se realizará directamente con nuestro talento humano desde el momento de reclutar a los mejores candidatos para trabajar con nosotros y poder identificar sus competencias para que cada área dentro del GYM cumpla a cabalidad con las respectivas normas establecidas en CUENCA SPORTS CLUB en este sentido:

- La gerencia se encargará de las entrevistas y la selección del personal necesario para trabajar en nuestro gimnasio
- Elaborarán las normas y reglamentos a los que nuestro talento humano se acogerá y deberán asumir con responsabilidad al momento de formar parte de nuestra firma
- Realizarán los controles continuos y necesarios que permitan identificar nuestras principales fortalezas o debilidades así como el correcto cumplimiento de las obligaciones de cada uno de nuestro equipo de trabajo
- Desarrollar nuevas ideas innovadoras, estrategias y servicios que permitan captar y deleitar tanto a nuevos clientes como de aquellos que estuvieren con nosotros desde el momento de nuestra apertura y de esta forma crear fidelidad por parte de ellos al ser parte de sus emociones y de sus pensamientos
- Realizar las gestiones de investigación sobre las últimas tendencias dentro de los servicios de un gimnasio así como de las inversiones necesarias para la capacitación de nuestro personal con el fin de brindar de la mejor manera un servicio de calidad

Nuestro talento humano.- Considerados también dentro de los cimientos sobre los cuales descansa nuestra empresa, ya que son quienes interactúan directamente con nuestros clientes y quien mejor que ellos saben lo que nuestro cliente quiere así como sus insatisfacciones, inquietudes y sugerencias.

- Los recepcionistas son quienes se encargarán de recibir y acompañar a nuestros visitantes para que conozcan todas las instalaciones dentro de nuestro gimnasio; también informaran sobre los precios de las diferentes membrecías y los servicios a los que tienen derecho
- Los instructores son quienes guiaran y enseñaran tanto a clientes y socios sobre la adecuada utilización de las diferentes máquinas y el porqué de las rutinas de

entrenamiento que cada uno debe realizar dependiendo de los objetivos, aspectos de salud y grasa corporal en su cuerpo

- Los instructores también se encargaran del debido control de las máquinas y pesas; es decir, tratar con mucha prudencia el hecho de pedir a los clientes que después de utilizar determinada maquina o pesas, estas tienen que regresar a su lugar. Esto lo deben hacer explicándoles que es con el afán de evitarles molestias futuras a ellos mismos
- Los instructores tendrán la obligación de entregar en recepción cualquier tipo de objetos encontrados dentro del gimnasio. Por ejemplo: en el caso de que un cliente olvidase un celular, llaves, billeteras, etc. de esta manera nuestros clientes sentirán seguridad y confianza en CUENCA SPORTS CLUB
- El nutricionista es parte del equipo integral dentro de nuestro gimnasio pues es en esta área donde las actividades de entrenamiento se combinan con la debida alimentación y seguimientos de control a los clientes para que obtengan los resultados esperados en el menor tiempo posible volviéndonos como empresa productivos en el servicio
- El personal de limpieza se encargara de todas las actividades de aseo del gimnasio, son ellos quienes mantendrán todas las instalaciones bajo las debidas medidas de salubridad con el fin de transmitir un lugar libre de infecciones y bacterias



### ***Dirección y liderazgo***

La dirección estratégica de CUENCA SPORTS CLUB está orientada para alcanzar el máximo resultado posible de entre todos y cada uno de los objetivos planteados. Nuestro recurso humano juega uno de los papeles principales dentro de la empresa, pues son ellos quienes nos ayudarán a mejorar la calidad del servicio, el trabajo en equipo, la motivación y el liderazgo.



## 1.6 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de nuestra competencia nos permite conocer cuáles son las empresas que poseen las prácticas más avanzadas y los mejores servicios dentro de nuestro sector industrial. Esto nos permitirá poder ubicarnos de mejor manera para tener una visión sobre cómo mejorar la propuesta de valor de nuestro mercado. En el mercado cuencano existen algunos gimnasios que se presentan como nuestros posibles competidores más cercanos, estos son: BodyCare Spa &gym, Camgym, el Fox Gym, Dimensión Mujer, Curves y Gorila Mega Gym. Cada uno de estos gimnasios brinda diversos servicios dependiendo de su TARGET GROUP al que se enfocan.

### BodyCare Spa &Gym

Los propietarios de esta empresa son el Eco. Fernando Vásquez y su esposa. Es el gimnasio más moderno de la ciudad para hombres y mujeres y se encuentra ubicado en la autopista (Sector de Turi), está dirigido para personas de un estatus medio alto y alto.

El precio del servicio varía dependiendo de la cantidad de beneficios que demande el cliente. En este sentido a continuación les presentamos 2 cuadros donde podremos analizar los 2 tipos de membrecías y los horarios a los que aplican.

#### *Membrecía "SILVER"*

Beneficios	Horario Sport		Horario Abierto	
	10H00 a 18H00		06H a 10H00 18H00 a 22H00	
	Silver 6 meses	Silver 1 Año	Silver 6 meses	Silver 1 Año
1 Actividad deportiva a elegir entre: aeróbicos, cycling, pesas y cardio	*	*	*	*
Valor de la Inscripción	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Relpaldo del planificador de deportes	*		*	
Caniseta		Gratis		Gratis
Fiesta del Socio		Gratis		Gratis
Precios especiales, ofertas y descuentos	*	*	*	*
Nutricionista (primera cita y registro de medidas)		Gratis		Gratis
3 Masajes express		Gratis		Gratis
<b>Valor mensual</b>	<b>\$ 37</b>	<b>\$ 33</b>	<b>\$ 47</b>	<b>\$ 39</b>

Elaboración: Autores

Dentro de la membrecía Silver debemos hacer algunas aclaraciones a los servicios que se presentan en la tabla anterior:

- Se puede realizar 1 actividad deportiva de las diferentes opciones que existen en el cuadro
- En caso de querer utilizar esta membrecía mensualmente su costo será de \$55 más un pago de inscripción de \$20 dólares.

En la membrecía gold debemos hacer una aclaración a los servicios que se presentan en el siguiente cuadro. La combinación las actividades deportivas se elegirán para el periodo de un mes, con la opción de que el siguiente mes pueda cambiarla.

*Membrecía “GOLD”*

Beneficios	Horario Sport		Horario Abierto	
	10H00 a 18H00		06H a 10H00 18H00 a 22H00	
	Silver 6 meses	Silver 1 Año	Silver 6 meses	Silver 1 Año
1 Combinación de actividades deportivas entre: aeróbicos, cycling, pesas y cardio	*	*	*	*
Valor de la Inscripción	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Relpaldo del planificador de deportes	*		*	
Caniseta		Gratis		Gratis
Fiesta del Socio		Gratis		Gratis
Precios especiales, ofertas y descuentos	*	*	*	*
Nutricionista (primera cita y registro de medidas)		Gratis		Gratis
3 Masajes express		Gratis		Gratis
<b>Valor mensual</b>	<b>\$ 42</b>	<b>\$ 37</b>	<b>\$ 53</b>	<b>\$ 47</b>

Elaboración: Autores

Además a los servicios que se muestran en los cuadros, también disponen de casilleros, duchas, toallas, pulsómetros y parqueadero gratuito. En caso de que los clientes prefieran realizar un pago mensual en lugar de membrecías su costo será de \$55 más un pago de inscripción de \$20 dólares.

*CamGym*

Este gimnasio se encuentra ubicado a una cuadra del colegio Miguel Merchán, su propietario es el Sr. Pablo Pozo profesor de Tae Kwon Do. El precio de su membrecía varía desde los \$20 hasta los \$30 dólares de acuerdo a las prestaciones que se demanden; entre sus servicios encontramos:

- Máquinas de Spinning, caminadores y Orbiteer
- Maquinas multifuerzas y sala de pesas
- Servicio de Entrenadores
- Clases de aeróbicos y bailoterapia
- Clases de Tae Kwon Do
- Clases de baile
- Parqueadero

*Fox gym*

El gimnasio se encuentra ubicado en la Av. Ordóñez Lazo sector Hotel Oro Verde, su costo mensual es de \$30 dólares, pero si lleva un amigo los dos pagarán \$25 dólares. No existen membrecías y puede utilizar todas las instalaciones a excepción de las clases de spinning por la cual deberá pagar un costo adicional de \$5 dólares.

Entre los principales servicios que brindan tenemos:

- Máquinas cardiovasculares
- Máquinas multifuerzas y pesas
- Aeróbicos y step
- Masajes tratamiento corporal y facial
- Entrenadores personales

### Dimensión Mujer

Servicios

- Bailoterapia
- Pole(tubo): tonificación
- SPA: tratamientos reductores de peso y de medidas
- Peluquería
- Cafetería

Horarios de bailoterapia es en la mañana de 7 a 8 y de 8 a 9, en la tarde de 6 a 7 de 7 a 8 de 8 a 9, el precio de bailoterapia es de \$10 la inscripción y \$20 la mensualidad (todos los días). El precio del Pole es de \$10 la inscripción y \$30 el mensual, son clases personalizadas de sólo 5 personas (3 días a la semana)

No disponen de máquinas ya que en el POLE se ejercita todo y se tonifica también.

### Curves

Gimnasio especialmente y únicamente dirigido para mujeres con asesoramiento totalmente personalizado.

Servicios:

- Circuito de máquinas de presión hidráulica únicas en Cuenca y le ayudan a tonificar los músculos y es necesario hacerlo 3 veces por semana (como máximo) para garantizar los resultados.
- Maquinas elípticas y spinning
- Cama de Pilates y esta máquina puede ser utilizada únicamente una vez que se dominen los Pilates en la colchoneta
- Bailoterapia
- Pilates en colchoneta
- Ejercicios localizados para cintura y abdomen
- Ejercicios localizados para piernas y glúteos

La inscripción está en \$15 y la mensualidad \$35 uno de los beneficios y promoción que ofrecen es que si trae una amiga le dan un mes gratis.

Las clases de bailoterapia, ejercicios localizados para cintura, abdomen, piernas y glúteos tienen un valor adicional de \$1 por clase, valor que se cancela a la instructora de la clase y se debe anotar en la hoja de inscripciones para cada clase que desee y son de una hora.

El valor del mensual le incluye todo el resto de servicios y son completamente personalizados y usted puede llegar a la hora que desee.

El horario de atención de lunes a viernes es de 6:30am a 8:00pm seguido y los sábados y domingos de 8:00am hasta el mediodía.

El circuito es de un máximo de 3 veces por semana saltando un día pero puede asistir todos los días a las otras máquinas.

Los resultados son garantizados se garantiza que se pierde peso en un mes y al inicio se le toman medidas para ver cuáles son las zonas donde se necesita trabajar más. Cada mes se le toma nuevas medidas para demostrar los resultados, si esto no sucede en casos extremos se les da un plan de dieta.

Las maquinas del circuito lo que hacen es acelerar el metabolismo, curves es un programa de vida diaria.

### *Gorila Mega Gym*

Es un gimnasio dirigido para hombres y mujeres ubicado en la Av. 12 de Octubre diagonal a Retro Burger, el costo mensual es de \$19 y su propietario es el Ing. Rainer Ortiz un conecedor y partícipe del Físico Culturismo. Entre los servicios que ofrece están:

- Maquinas caminadores y Orbiteer
- Maquinas multifuerzas y sala de pesas
- Servicio de Entrenador o guía
- Clases de aeróbicos y bailoterapia
- Amplio Parqueadero

## **1.7 RIESGOS**

CUENCA SPORTS CLUB se ha preocupado por identificar los riesgos que podría tener en el camino o al momento de poner en marcha su modelo de empresa y entre ellos tenemos:

1. No tener la acogida por parte del target group al que se ha pensado llegar
2. La ubicación estratégica, pues en base a la investigación de mercado sea podido identificar claramente que la mayoría de los encuestados les gustaría contar con un gimnasio lo más cerca de sus domicilios. Este aspecto es de vital importancia para

CUENCA SPORTS CLUB puesto que al dirigirnos hacia un segmento determinado corremos el riesgo de perder muchos potenciales clientes por el simple hecho de que nuestro gimnasio se encuentre lejos de sus hogares, trabajos o instituciones educativas

3. La insatisfacción que pueden tener los principales accionistas quienes podrían en determinado momento retirar su aporte o hacer exigencias de dividendos superiores a los que la empresa estaría en capacidad de otorgar.
4. La falta de liderazgo y creatividad al momento de descubrir temporadas bajas para CUENCA SPORTS CLUB especialmente en los periodos de vacaciones que es cuando normalmente los gimnasios se encuentran vacíos
5. Que CUENCA SPORTS CLUB caiga en el mismo error que el de la competencia como BODY CARE al momento de desarrollar un portafolio de servicios y que estos no reflejen la imagen corporativa que nuestro gimnasio pretende transmitir
6. No llegar a convencer a la sociedad cuencana de que somos la mejor alternativa para llevar a cabo esta actividad deportiva
7. Que la calidad de servicio dependa en un 100% de nuestro talento humano (instructores, nutricionistas, personal de limpieza, etc.) y que no podamos contar con los mejores
8. El pasar por alto o ignorar algún tipo de lesión, enfermedad o discapacidad por parte de un cliente para realizar determinadas actividades deportivas y terminemos agravando la salud del mismo
9. Contar con determinadas áreas dentro del gimnasio que terminen siendo improductivas como por ejemplo: la tienda deportiva y que podría volverse una inversión de capital y utilización de espacio físico improductivo
10. El excesivo endeudamiento que tendríamos con las instituciones crediticias
11. Regulaciones a las políticas gubernamentales que podrían suscitarse ante los cambios de gobiernos
12. Llegar a cumplir con un crecimiento sostenible y no poder brindar el servicio que esperan los nuevos clientes debido al incremento de los mismos y la falta de personal necesario para seguir brindando un servicio personalizado de excelente calidad

Por todo lo dicho anteriormente y para evitar estos riesgos, CUENCA SPORTS CLUB y su talento humano deberán realizar constantemente debidas medidas de control como ajustes y correctivos necesarios para no desviarnos de nuestro modelo de empresa.

La constante capacitación del personal en las diferentes áreas dentro y fuera del gimnasio nos permitirá desarrollar nuevas metodologías para hacer dinámicas las horas de entrenamiento y no terminen en rutinas monótonas.

Al igual que los cambios económicos debemos tener muy en cuenta aquellos cambios sociales y culturales que podrían suscitarse dentro de nuestro gimnasio por ejemplo aspectos de ética y moral pues cada centavo que genere CUENCA SPORTS CLUB por ingresos o gastos deben presentarse de forma transparente a sus accionistas generando de esta forma confianza en los mismos.

Para concluir es de vital importancia tratar de dar a entender a los principales inversionistas que se trata de un proyecto a largo plazo, pero que una vez terminadas las obligaciones y los compromisos de créditos, el patrimonio de la empresa pasara a ser parte del 100% del lado derecho del balance general, lo cual nos permitirá poder utilizar este capital para la creación de sucursales tanto a nivel local como nacional.

# CAPITULO 2

## CONCEPTOS BASICOS DE MICROECONOMIA

A lo largo de este capítulo iremos presentando conceptos básicos de microeconomía con el fin de poder demostrar que tan alejado de la realidad, se encuentra ajustado nuestro Plan de Empresa y nuestra investigación, de los fundamentos básicos de la teoría económica.

### 2.1 LA OFERTA Y LA DEMANDA

Los fundamentos de la oferta y la demanda son una forma de apreciar la importancia de la economía. En este sentido el análisis de la oferta y la demanda son herramienta muy importante que aplica una variedad de problemas como por ejemplo: comprender y pronosticar la forma en la que las condiciones económicas cambian y afectan al precio del mercado y a la producción, los salarios mínimos, los apoyos a los precios y los incentivos a la producción entre otros.

Un breve análisis del diagrama básico de la oferta y la demanda, tal como se muestra en la **figura 2.1** nos indica que en el eje vertical se encuentra el precio de un artículo  $P$ , medido en dólares por unidad. Este es el precio que los vendedores reciben por cantidad determinada que proveen y que los compradores pagan por una cantidad específica que demandan. El eje horizontal muestra la cantidad total que se demanda y que se ofrece  $Q$ , medida en número de unidades por un periodo.

Elaboración: Autores

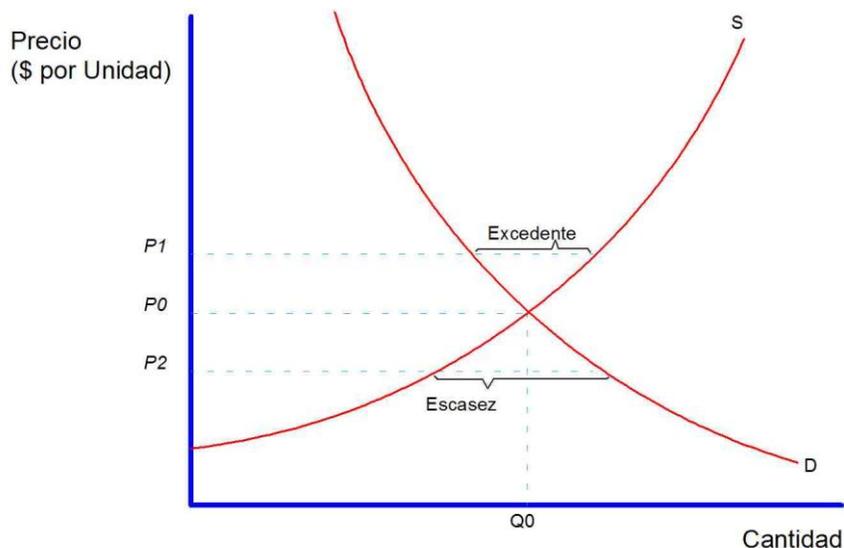


Figura 2.1 Oferta y Demanda

### *La curva de la Oferta S*

Indica la cantidad que los productores están dispuestos a vender por cada uno de los precios que reciben en el mercado. La curva tiene pendiente ascendente porque conforme es mayor el precio, mayor es la cantidad de empresas que son capaces y están dispuestas a producir y vender.

Para el Plan de Empresa de nuestro gimnasio CUENCA SPORTS CLUB por ejemplo un precio más alto les puede permitir a las empresas existentes, ampliar sus servicios a corto plazo al contratar trabajadores adicionales o hacer que trabajadores existentes trabajen tiempo extra y, a largo plazo aumentar el tamaño de sus instalaciones.

Un precio más alto puede también atraer al mercado a empresas nuevas que enfrentan costos más altos ya sea por inexperiencia y por lo tanto encontraría que el ingreso al mercado resulta inconveniente en términos económicos a un precio menor.

### *La curva de la Demanda D*

Indica cuanto están dispuestos a comprar los consumidores por cada precio por unidad que deben pagar. Tiene pendiente descendente porque los consumidores normalmente están dispuestos a comprar más si el precio es menor.

Para CUENCA SPORTS CLUB un precio menor puede alentar a los consumidores que ya han estado asistiendo a un gimnasio para que consuman una cantidad mayor de servicios o busquen nuevas alternativas. Puede permitir también la asistencia a nuevos consumidores que antes no habían estado en posibilidades de pagar un GYM.

### *Equilibrio del Mercado*

Las dos curvas se intersectan en el precio de equilibrio o de compensación del mercado. En el precio  $P_0$ , la cantidad de la oferta y la cantidad de la demanda son justamente iguales (a  $Q_0$ ). Es posible que la oferta y la demanda no estén siempre en equilibrio y algunos mercados pueden no compensarse con rapidez cuando cambian las condiciones sorpresivamente, pero existe la tendencia a que los mercados se compensen.

Para entender por qué tienden los mercados a compensarse, supongamos que el precio estuviera inicialmente por encima del nivel de compensación del mercado, por ejemplo,  $P_1$  en la figura 2.1. En este caso los gimnasios intentarían realizar cambios para vender un mayor número de membresías de lo que las personas o consumidores están dispuestos a comprar. Se acumularía un excedente, y para vender este excedente o cuanto menos evitar que siga creciendo, los gimnasios comenzarían a reducir sus precios.

En algún momento dado, el precio se reduciría, aumentaría la cantidad demandada y disminuiría la cantidad ofrecida hasta que se alcanzara el precio de equilibrio  $P_0$ .

Sucedería lo opuesto si el precio fuera inicialmente inferior a  $P_0$ , por ejemplo de  $P_2$ , se produciría una escasez porque los consumidores no estarían en posibilidades de adquirir un producto o un buen servicio a ese precio. Se ejercería una presión ascendente hacia los precios conforme los consumidores intenten ganarse entre sí el deseo de comprar una membresía en determinado gimnasio que posiblemente llegue a estar copado al 100% de su capacidad instalada. Como ya se mencionó, el precio llegaría en algún momento dado a  $P_0$ .

Se debe tener en cuenta también que la oferta y la demanda están determinadas por otras variables aparte del precio. Por ejemplo, la cantidad que los productores están dispuestos a vender no depende únicamente del precio que reciben, sino también de sus costos de producción. Los salarios, los intereses y costos de la materia prima. Y, además del precio, la cantidad demandada depende del ingreso total disponible de los consumidores y de otras variables como los precios de otros bienes relacionados, los gustos y preferencias o el tamaño del mercado.

### Cambios en la oferta y la demanda

Comencemos con la **curva de la oferta  $S$**  de la **figura 2.2**. Esta curva muestra cuánto están dispuestos a vender los productores como función del precio del mercado. Por ejemplo a un precio  $P_1$ , la cantidad fabricada y vendida sería  $Q_1$ . Suponiendo que se reduce el costo de las materias primas, un menor costo de producción alienta a las empresas a ampliar la producción y permite a nuevas empresas ingresar al mercado. Por ello, si el precio del mercado se mantuviera constante en  $P_1$ , se esperaría observar una mayor oferta de producción que antes (incremento de  $Q_1$  a  $Q_2$ ). La producción aumenta sin importar el precio del mercado por lo que la curva de la oferta completa se desplaza a la derecha (un cambio de  $S$  a  $S'$ )

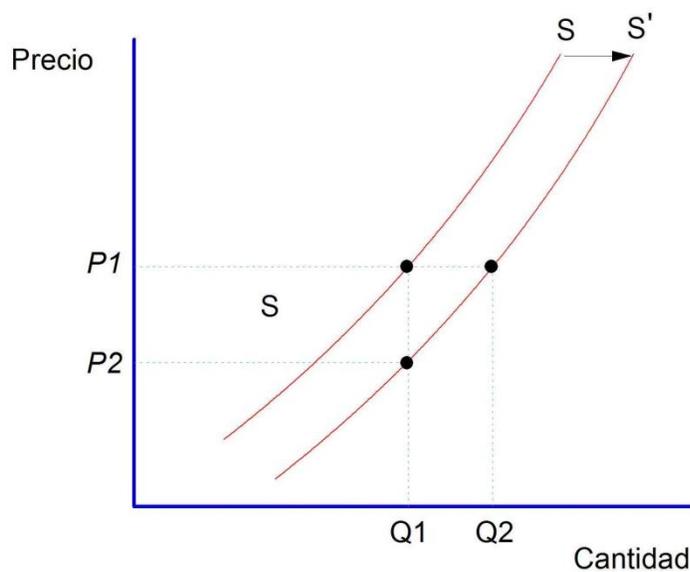


Figura 2.2 Cambio de la oferta

**Curva de la Demanda D** Supongamos ahora que existe un incremento del ingreso disponible de los consumidores, esto les permite gastar más dinero en cualquier artículo. Si se mantuviera constante el precio del mercado en  $P_1$  se esperaría un aumento de la demanda, por ejemplo de  $Q_1$  a  $Q_2$ . Esto sucedería sin importar cuál fuera el precio del mercado, por lo que el resultado sería un desplazamiento a la derecha de la totalidad de la curva de la demanda en la **figura 2.3** se muestra de  $D$  a  $D'$

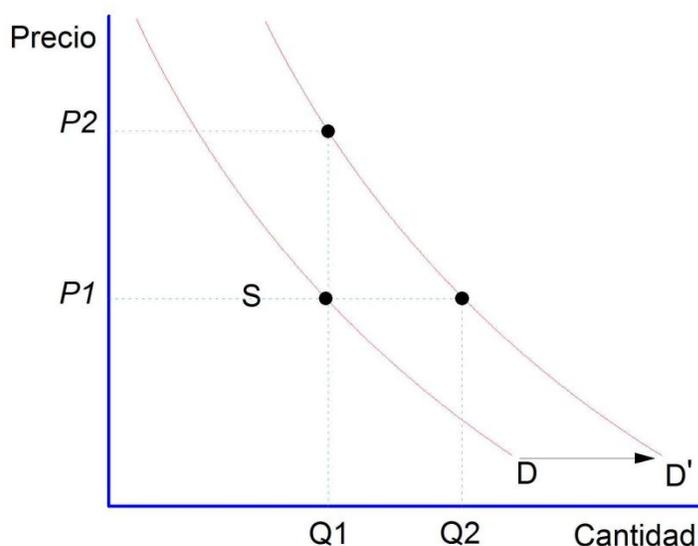


Figura 2.3 Cambio en la demanda

Para fundamentar la posible oferta y la demanda de CUENCA SPORTS CLUB, se realizó una investigación de mercado cuyos resultados se presentan en el Capítulo 4 del Plan de Marketing.

Tomando la información de dicho capítulo, hemos podido descubrir algunas posibles empresas que podrían determinar nuestro mercado y estas son: BodyCare Spa &Gym, CamGym, el Fox Gym, Dimensión Mujer, Curves y Gorila Mega Gym. A continuación presentamos una tabla con los respectivos precios con los que se manejan.

PECIOS QUE MANEJAN LOS PRINCIPALES GIMNASIOS EN CUENCA				
GIMNASIOS	PRECIOS			
Body Care Spa & Gym	\$ 37	\$ 33	\$ 47	\$ 49
Cam Gym	\$ 20	\$ 30		
Fox Gym	\$ 25	\$ 30		
Dimensión Mujer	\$ 20	\$ 30		
Curves	\$ 35			
Gorila Mega Gym	\$ 19			

La diferencia y la variación de los precios que encontramos en la tabla anterior se deben a:

1. Los segmentos a los que se dirigen son diferentes entre sí, por ejemplo BodyCare, CamGym y Fox Gym son gimnasios dirigidos para personas de estatus medio alto y alto.
2. La variedad de servicios que brindan a sus clientes varían, es decir, en algunos gimnasios los precios aplican dependiendo del número de servicios que ofrecen o demandan los clientes
3. Dependen también del tipo de membresía con la que cuentan por ejemplo: membresía mensual, semestral o anual.

Como podemos notar, además del precio existen estas otras variables que afectan a la oferta y la demanda de nuestro mercado.

## **2.2 COSTO DE OPORTUNIDAD Y COSTOS CONTABLES**

### *Costos de Oportunidad*

Un economista piensa en el costo en forma diferente a un contador, quién está ocupado de los estados financieros de la empresa. Los economistas por su parte observan la empresa hacia adelante, les preocupa lo que esperan que los costos sean en el futuro y la forma en la que una empresa podría estar en posición de redistribuir sus recursos para disminuir sus costos y mejorar su rentabilidad, por lo tanto, se ocupan de los costos de oportunidad.

*El costo de oportunidad* son los costos asociados con las oportunidades que pasan o pasaron por no colocar los recursos de la empresa en el uso que les da el mayor valor. Por ejemplo: consideremos una empresa que es propietaria de un edificio y, por lo tanto, no paga renta por el espacio de sus oficinas. ¿Significa que el costo del espacio de oficinas es cero para la empresa? Aunque un contador podría considerar que este costo es cero, un economista observaría que la empresa podría haber obtenido ingresos por la renta del espacio de las oficinas al rentárselo a otra empresa. Esta renta que no se obtiene es un costo de oportunidad de la utilización del espacio de una oficina y se debe incluir como parte del costo económico de la realización de negocios.

### *Costos Contables*

Los costos contables son aquellos costos que nos permiten llevar registros de los activos y los pasivos y evaluar el desempeño pasado. Los costos contables incluyen los costos reales

y los gastos de depreciación del equipo de capital. Estos costos son llamados también costos explícitos.

Para CUENCA SPORTS CLUB tanto nuestros costos contables y el costo de oportunidad estarían dados en la inversión total del proyecto, pues tanto el capital propio de la empresa como la financiación del mismo por parte de las instituciones financieras, podrían ser utilizadas en otro tipo de inversión del capital.

## **2.3 TIPOS DE BIENES**

Las curvas de la demanda que se graficaron anteriormente nos mostraban la relación entre el precio de un bien y la cantidad de la demanda, manteniendo constantes las preferencias, el ingreso y los precios de todos los demás bienes. Para muchos artículos, la demanda está relacionada con el consumo y con los precios de otros bienes. Los bates y las pelotas de béisbol, los hotdogs y la mostaza y las máquinas y los programas para computación son todos ellos ejemplos de bienes cuyo consumo es complementario. Cuando aumenta el consumo de uno, es probable que aumente también el consumo del otro.

Otros bienes tales como los refrescos de cola y refrescos dietéticos de cola, casas ocupadas por el propietario y departamentos en renta y boletos de cine y la venta de DVD's, son sustitutos. Cuando aumenta el consumo de uno, es probable que disminuya el consumo del otro.

### ***Bienes Sustitutos***

A dos bienes se les denomina **sustitutos** si un aumento (disminución) en el precio de uno, conduce a un aumento (disminución) en la cantidad que se demanda del otro. Si aumenta el precio de un boleto de cine, se esperaría que las personas compraran más DVD's puestos que los boletos de cine y los videos son sustitutos.

### ***Bienes complementarios***

Dos bienes son complementarios si un aumento (disminución) en el precio de un bien conduce a una disminución (aumento) en la cantidad que se demanda del otro. Si aumenta el precio de la gasolina, y ocasiona que se reduzca el consumo de gasolina, se esperaría que el consumo de aceite para el motor se reduzca también, puestos que la gasolina y el aceite para el motor se utilizan juntos.

### ***Bienes Independientes***

Dos bienes son independientes si un cambio en el precio de uno no tiene efecto sobre la cantidad que se demanda del otro.

El hecho de que los bienes puedan ser complementarios o sustitutos no altera la teoría del consumidor. Pero señala que cuando se estudian los efectos de los cambios del precio en un mercado, podría ser importante contemplar las consecuencias en mercados relacionados. Teniendo en cuenta los tipos de bienes que existen, podemos definir a CUENCA SPORTS CLUB como un bien sustituto, ya que al experimentar un incremento en los precios de las membrecías, nuestro servicio podría incrementar la demanda de los establecimientos donde se practican las bañoterapias u otras actividades deportivas de relajación.

## **2.4 MERCADOS DE COMPETENCIA PERFECTA**

El mercado de Competencia Perfecta estudia los mecanismos por los que se determinan la cantidad y el precio de equilibrio en un mercado. El análisis de las elasticidades de la oferta y la demanda es el núcleo de este mercado.

El mercado de Competencia Perfecta estudia las condiciones necesarias para que todos los mercados estén simultáneamente en equilibrio. En ella se afirma que: "*Todos los bienes son complementarios de otros o sustituibles por otros en mayor o menor grado*".

Debido a la interdependencia general existente, cualquier desplazamiento fortuito del punto de equilibrio en el mercado de un bien provocará desplazamientos en los mercados de otros bienes, éstos en los de otros y así sucesivamente. Estas variaciones de precios pueden producir a su vez un efecto retroactivo sobre el mercado original. Finalmente, si no existe intromisión externa que lo dificulte, ese proceso conducirá al equilibrio en todos los mercados de bienes y factores

Los estudios encaminados a determinar la posibilidad de existencia de tal Equilibrio General, de su unicidad o multiplicidad, y su estabilidad, han alcanzado en los últimos decenios un alto grado de sofisticación matemática. Una situación de Equilibrio General goza de muchas virtudes: se consigue en ella la maximización de la utilidad de todos los consumidores y de los beneficios de todas las empresas; al estar también en equilibrio los mercados de factores, las rentas percibidas por las familias igualan a los precios de los bienes y servicios; los factores y recursos productivos se destinan a su uso más eficiente, aquél en que su rendimiento es más alto.

## **Condiciones del Mercado Perfecto**

Para el establecimiento del mercado de Competencia Perfecta, es decir, el "Mercado Perfecto", es necesario que se cumplan con una serie de condiciones, sin las cuales no sería posible, ni el establecimiento, ni el funcionamiento correcto de los mecanismos que dan paso al Mercado Perfecto.

Las condiciones con las que debe cumplir todo Mercado Perfecto son:

1. Homogeneidad del Producto
2. Movilidad de recursos sin restricciones
3. Liquidación total de productos
4. Gran número de vendedores y compradores
5. Libre concurrencia
6. Información y racionalidad de los agentes.

## **Condiciones reales**

Aunque las condiciones teóricas, mencionadas más arriba, son muy restrictivas y muy pocos los productos cuyos mercados las reúnen, el modelo de competencia perfecta es útil, no sólo porque es aplicable a ciertos productos agropecuarios y a muchos títulos-valores, sino también porque otros muchos mercados se aproximan a la competencia perfecta y es posible realizar predicciones basándose en el modelo de la competencia perfecta.

En los mercados de competencia perfecta las empresas que pretenden obtener mayores beneficios deben recurrir al máximo aprovechamiento de la tecnología, o sea, a incorporar los últimos avances en técnicas productivas. Por lo tanto, en una situación de competencia perfecta la búsqueda de mayores beneficios va asociada a la combinación más eficiente y rentable de los factores productivos y a la modernización tecnológica.

## **2.5 ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA**

Ante un aumento en el precio de un producto (o servicio), los consumidores del mismo reaccionan usualmente disminuyendo la cantidad comprada (consumida). Análogamente, ante una disminución del precio de un producto los consumidores del mismo reaccionan habitualmente aumentando la cantidad consumida del mismo. El en caso de algunos productos, la reacción puede ser grande, en otros casos, pequeña.

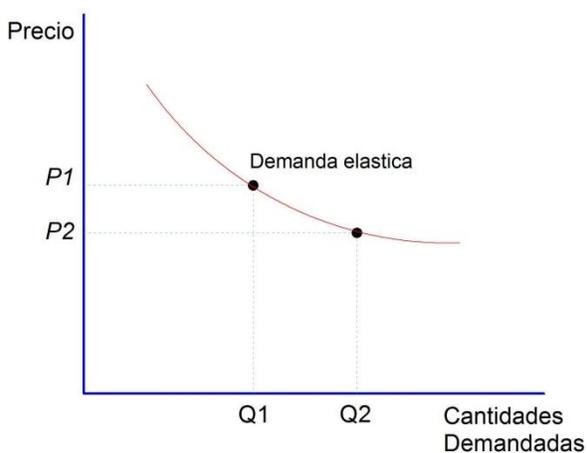
La elasticidad precio de la demanda nos indica en qué proporción varía la cantidad demandada ante una variación proporcional en el precio, es decir:

$$\text{Elasticidad Precio de la demanda} = \frac{\Delta \text{proporcional de la cantidad}}{\Delta \text{proporcional en el precio}}$$

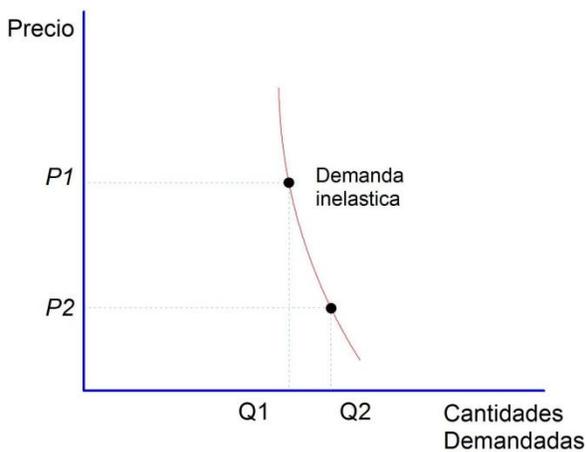
Dado que cuando aumenta el precio (signo +), la cantidad usualmente disminuye (signo -), y viceversa, cuando el precio baja (signo -), la cantidad usualmente aumenta (signo +), la elasticidad asume usualmente signo negativo.

Los factores que influyen en que la demanda de un bien sea más o menos elástica son:

- 1) **Tipo de necesidades** que satisface el bien. Si el bien es de primera necesidad la demanda es inelástica, se adquiere sea cual sea el precio; en cambio, si los bienes son de lujo la demanda será elástica ya que, si el precio aumenta un poco, muchos consumidores podrán prescindir de él.



- 2) **Existencia de bienes sustitutivos.** Si existen bienes sustitutos la demanda del bien será muy elástica. Por ejemplo, un pequeño aumento en el precio del aceite de oliva puede provocar que un gran número de amas de casa se decida por usar el de girasol.



- 3) **Importancia del bien en términos de coste.** Si el gasto en ese bien supone un porcentaje muy pequeño de la renta de los individuos, su demanda será inelástica. Por ejemplo, el lápiz. Las variaciones en su precio influyen muy poco en las decisiones de los consumidores que desean adquirirlos.

- 4) **El paso del tiempo.** Para casi todos los bienes, cuanto mayor sea el período de tiempo considerado mayor será la elasticidad de la demanda. Puede ser que al aumentar el precio de la gasolina, su consumo no varíe mucho, pero al pasar el tiempo podrá ser sustituida en algunos de sus usos por el carbón, en otros usos por el alcohol, de forma que la disminución en la demanda sólo se nota cuando pasa el tiempo.

Figura 2.4 Elasticidad, precio de la demanda

- 5) **El precio.** Finalmente hay que tener en cuenta que la elasticidad de la demanda no es la misma a lo largo de toda la curva. Es posible que para precios altos la demanda sea menos elástica que cuando los precios son más bajos o al revés, dependiendo del producto de que se trate.

# CAPITULO 3

## NATURALEZA DEL PROYECTO

### 3.1 DEFINICION DEL TIPO DE NEGOCIO QUE SE DESEA EMPRENDER

Los Gimnasios son establecimientos cuya finalidad es invitar a las personas a realizar actividades deportivas de relajación, fortalecimiento físico y de entretenimiento compartiendo ambientes y momentos de integración entre familiares o amigos. Los gimnasios también, nos brindan la oportunidad de mejorar cualquier tipo de problema relacionado con la salud mental o de autoestima del ser humano, terapias de rehabilitación generadas por lesiones deportivas, laborales y hasta de aquellos problemas relacionados con los accidentes de tránsito.

Normalmente al gimnasio se lo define como un lugar donde las personas únicamente ejercitan su cuerpo e incrementan su masa muscular, un concepto erróneo sobre este tipo de establecimientos y el verdadero valor que se está detrás de esta actividad deportiva y de los servicios que se brindan.

Para nuestra empresa crear una cultura deportiva es un aspecto clave que nos permitirá justamente cambiar la mentalidad de las personas, y para ello debemos tener en cuenta ciertos factores que nos permitan educar a la gente de cómo llegar a obtener mayores beneficios gracias a un estilo de vida sana, disciplinada y deportiva.

Entre los aspectos a considerar dentro de un gimnasio para la creación de una cultura deportiva tenemos:

1. Se puede obtener una mejor calidad de vida para niños, jóvenes y adultos mayores alejándolos de actividades de ocio o vicios
2. No intentar mejorar únicamente los problemas de sobrepeso, sino también de aspectos relacionados como el autoestima
3. Que sea vista como una terapia de relajación donde las personas olviden por un momento los problemas de estrés generados en el hogar, trabajo o actividades cotidianas
4. Contribuir en la rehabilitación de problemas de salud que pueden ser generados por lesiones físicas o mentales como la Bulimia o la Anorexia
5. Un lugar de integración donde se pueden desarrollar nuevas amistadas y hasta oportunidades de negocios con otras personas
6. La diferencia que existe entre la estructura física de una persona y otra, con lo cual se llegue a entender que ciertos ejercicios no pueden ser generalizados sino focalizados dependiendo de los objetivos de un cliente y lo que realmente necesita trabajar
7. El trabajo fuerte, disciplinado y constante permite ver resultados en menor tiempo

### **3.2 RECURSOS DISPONIBLES**

El principal recurso disponible en CUENCA SPORTS CLUB es el talento humano interno disponible, pues tanto los dueños con su visión y acertado manejo gerencial, como el personal cualificado a contratar, son quienes permitirán a la empresa la consecución de los objetivos y el éxito de la misma.

En cuanto a los dueños o accionistas de la empresa se encuentra integrado por un Economista, Un Ingeniero en Sistemas y un Arquitecto, quienes después de haber analizado el proyecto han visto la oportunidad de unir sus conocimientos y esfuerzos económicos para llevar a cabo en un futuro no muy lejano la materialización de CUENCA SPORTS CLUB.

Otro de los recursos disponibles, pero limitados, para este proyecto es la Inversión de capital, de ahí la desventaja de competir con gimnasios ya existentes en el mercado como: el gimnasio “*Gorila Mega Gym*” cuyo propietario es el Ing. Rainer Ortiz familiar del grupo Ortiz dueños de Mall del Río, MonayShopping, Center Plaza San Blas entre otras empresas y “*BodyCare Spa &Gym*” cuyos propietarios son personas muy reconocidas por su labor empresarial como lo es el Ec. Fernando Vásquez dueños de Importadora Tomebamba, Vascorp, Accionistas del Hotel el Dorado entre otras firmas.

### **3.3 CONOCIMIENTOS TECNICOS DEL MERCADO**

En cuanto a los conocimientos técnicos y de mercado como mencionamos anteriormente, la integración de accionistas profesionales en diferentes áreas nos permiten contar con otra ventaja competitiva dentro de nuestra empresa, pues tanto la parte administrativa y financiera, la estructura y diseño de nuestro gimnasio y la plataforma tecnológica con la que se pretende llevar a cabo los diferentes sistemas de dirección y control en cada área del gimnasio, hacen que cada accionista sume y aporte en la creación de valor de CUENCA SPORTS CLUB.

Por otra parte se encuentra la experiencia de uno de sus dueños en esta actividad deportiva y la participación del mismo en eventos de físico culturismo locales y nacionales con la consecución de algunos títulos que le han brindado la oportunidad de asistir a seminarios de nutrición, talleres de funcionalidad de ciertas máquinas y ciclos de entrenamiento de alto nivel que ayudan a obtener los resultados deseados con menor tiempo y mayor eficiencia.

Como hemos mencionado anteriormente la experiencia vivida y adquirida en el medio, con las debidas adaptaciones que exigen el mercado y el entorno en Cuenca, se suma también el hecho de haber sido cliente e instructor personal en gimnasios muy reconocidos de nuestra ciudad como CamGym y Gorila Mega Gym permitiéndole interactuar con personas de todas las edades en cuanto se refiere a insatisfacciones personales cuando acuden a estos lugares no únicamente con la intención de mejorar y tonificar su figura, sino para descubrir nuevas experiencias.

Lo mencionado anteriormente no quiere decir que esto sea todo lo que se necesita saber dentro de un gimnasio y de su industria; para CUENCA SPORTS CLUB cada área y cada actividad dentro del gym contará con profesionales cualificados para determinada disciplina; aprovecharemos al máximo los aportes y conocimientos de cada uno de ellos y de esta forma fomentaremos el trabajo en equipo aprendiendo unos de otros.



### 3.4 COMO SURGE LA IDEA

La creación de CUENCA SPORTS CLUB se debe principalmente a la iniciativa de cumplir con un sueño personal de uno de sus dueños. Nace aproximadamente en el 2005, después de haber vivido 7 años en EEUU (New York) decide regresar a Ecuador para terminar sus estudios y comenzar una nueva vida emprendedora gracias a la experiencia adquirida en un país desarrollado y lleno de oportunidades.

Después de haber experimentado personalmente problemas de salud y mentales que provoca el estrés a causa del estilo de vida en una ciudad tan grande, descubre un nuevo significado del gimnasio que un principio era considerado como un lugar donde simplemente llegaba a relacionarse con gente y romper con la rutina diaria.

Después de un par de años, se dio cuenta que el gimnasio era parte de sus actividades diarias y pensó **“Qué me llevó a asistir constantemente a un gimnasio”** las repuestas eran las siguientes:

- I. La cultura y conocimientos adquiridos en esta actividad deportiva Ya que cuando salió de Ecuador en 1999 y pese a ser un ex jugador de fútbol, siempre tomo el área del gimnasio como una pérdida de tiempo, pues pensaba que la única forma de mejorar su rendimiento futbolístico era en la cancha y no encerrado entre 4 paredes con máquinas de ejercicios
- II. El aspecto motivacional Que lo descubre al llegar a un país donde la mayoría de los habitantes cuidan mucho de su imagen y que despiertan una envidia sana cuando se ven los resultados productos de una disciplina y sacrificio en épocas de verano o de playa

- III. La calidad y el servicio Que ofrecen los gimnasios en EEUU y deberían brindarse en nuestro país, en este sentido no se preocupaban únicamente del diseño, capacidad instalada o costos de los mismos, sino a las estrategias utilizadas para fidelizar a sus clientes por medio de su personal capacitado, servicios adicionales y promociones de descuento en sus planes de membrecías
- IV. La funcionalidad y selección adecuada de las máquinas y pesas Que realmente se utilizan en un gym y son productivas para el mismo al 100%.
- V. El aspecto social Pues descubre un lugar donde puede practicar y mejorar el idioma Inglés y gracias a ello relacionarse con personas de diferentes países, culturas y estatus sociales.
- VI. Resultados deseados pero nunca imaginados, considerado el aspecto más importante de su constancia al gimnasio; un desarrollo muscular proporcionado y simétrico que familiares y amigos notaron con el día a día y lo resaltaban a cada momento.

Con todas estas respuestas y una vez de vuelta a casa (Ecuador), observa que la mentalidad de las personas con respecto a la actividad dentro de un gimnasio, el cuidado personal y la apariencia física estaba en auge y descubre una oportunidad para emprender su propia Empresa. A ello se suma también el hecho de haber asistido como cliente a varios gimnasios y poder palpar insatisfacciones personales y de otras personas que acuden a estos lugares a mejorar y tonificar su figura.

# CAPITULO 4

## PLAN DE MARKETING

Para que CUENCA SPORTS CLUB pueda desarrollar efectivamente su plan de marketing se ha tenido en cuenta algunos aspectos como:

### Identificación del Servicio

El servicio que pretendemos brindar en CSC es un lugar con un ambiente y espacio innovador dentro de un Gimnasio, contamos con una variedad de actividades deportivas y de relajación donde las personas no busquen únicamente el fortalecimiento y la tonificación física, sino también el bienestar emocional y la integración entre padres, hijos y amigos. Nuestro portafolio de servicios orientado a la calidad y la atención personalizada, incentivará a nuestros clientes a llevar un estilo de vida sana.

### 4.1 OBJETIVOS

#### Objetivo General

Para CUENCA SPORTS CLUB su principal objetivo es llegar a ser el mejor gimnasio de la ciudad. Encaminados a tener la acogida del público en el menor tiempo posible, esperamos alcanzar el posicionamiento a través de una marca que genere en la mente del público en general, un sinónimo de calidad, elegancia y eficiencia profesional en cuanto se refiere al servicio, el cuidado y el perfeccionamiento físico.

#### Objetivos Específicos

Todos los antecedentes previamente examinados nos permitirán como empresa alcanzar las metas y objetivos específicos propuestos tras la creación de CSC, entre ellos están:

- Fomentar una cultura de deporte e integración entre padres, hijos y amigos.
- Innovar y revolucionar esta industria tanto en el corto como en el largo plazo.
- La recuperación de nuestra inversión de capital en el menor tiempo posible.
- Obtener rendimientos sostenibles y rentables tanto para los dueños como para nuestros colaboradores (nuestro talento humano).
- Conseguir lealtad y fidelidad por parte de nuestros clientes y socios.
- Crear una cadena de gimnasios con nuestra firma tanto en Cuenca como a nivel nacional, generando fuentes de trabajo y empleo que retribuyan a la sociedad, parte de su aporte y sacrificio en el éxito de nuestra empresa.
- Crear una marca “CSC” que permita patentar nuestro nombre y el crecimiento continuo con la venta de franquicias.

## **4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado nos ayuda a descubrir aspectos importantes que normalmente se desconocen y se pasan por alto al momento de determinar la factibilidad de la creación de una empresa o el lanzamiento de un producto o servicio.

También nos permite ponernos un paso por delante de la competencia y obtener información acerca de la posible demanda real de un modelo de gimnasio diferente a los ya existentes en la ciudad de Cuenca. Por otra parte, determina cuales son las principales actividades que se desarrollan dentro del mismo, así como la ubicación estratégica y la determinación adecuada del precio de los servicios.

### **Metodología**

#### Tipo de Investigación

CUENCA SPORTS CLUB requiere que se utilicen varios tipos de Investigación, estos incluyen una investigación exploratoria y una concluyente, entre la concluyente se encuentra la investigación descriptiva y la causal.

#### *Investigación Exploratoria*

Se realizaron entrevistas de profundidad a 10 personas como parte de una investigación exploratoria al comienzo del proceso para identificar problemas, oportunidades e ideas. Con estos resultados determinamos la información necesaria para construir el cuestionario.

#### *Investigación Concluyente*

Para iniciar la investigación concluyente se dio una investigación descriptiva a través de encuestas a un número determinado de muestra. Con estos resultados, se dio lugar a una investigación causal, misma que implica el análisis de variables dependientes e independientes y relaciones causa-efecto.

#### *Fuente de Datos*

Las fuentes de información utilizadas para esta investigación son exclusivamente primarias e incluyen entrevistas de profundidad y encuestas realizadas.

### **Diseño de la muestra**

#### Método de Muestreo

Debido a que no es posible conseguir información en el INEC que clasifique a los habitantes de Cuenca por edad, sexo y estatus social, la población analizada se basó solamente en un análisis de los ingresos de los hogares en Cuenca para poder identificar aquellos de status medio, medio alto y alto. Los métodos de muestreo no probabilístico no garantizan la representatividad de la muestra y por lo tanto, no permiten realizar estimaciones inferenciales exactas sobre la población.

## Tamaño de Muestra

La información corresponde a los hogares e ingresos corrientes totales anuales por quintiles, según tamaño del hogar (ENIGHU) del año 2003-2004 en las residencias de la urbe. En la encuesta de ingresos y gastos (ENIGHU) constan 5 quintiles, de los cuales para nuestro propósito utilizaremos los tres últimos (3, 4 y 5) que corresponden a nuestra población objetiva pero que, sin embargo, no clasifica la información en sexo o edad sino tan solo por ingresos de hogares.

De esta forma, en base a esta información una vez determinada nuestra población por hogares, el siguiente paso será determinar el tamaño de nuestra muestra y posteriormente recurrir a un tipo de muestreo no probabilístico, pues no todos los elementos tienen la probabilidad de ser analizados o de ser tomados en cuenta.

## Determinación del Tamaño de la muestra

Para efecto de la investigación de nuestra población considerada, sería el número total de hogares de cualquier número de miembros correspondientes al quintil 3, 4 y 5 de la encuesta del ENIGHU de ingresos y gastos. Los datos se detallan a continuación en la siguiente tabla:

ENIGHU-HOGARES-INGRESOS-CUENCA								
HOGARES E INGRESOS TOTALES CORRIENTES ANUALES POR QUINTILES DEL HOGAR, SEGÚN TAMAÑO DEL HOGAR								
TAMAÑO DEL HOGAR	QUINTIL 3			QUINTIL 4			QUINTIL 5	
	HOGARES	INGRESO		HOGARES	INGRESO		HOGARES	INGRESO
	TOTALES	TOTALES		TOTALES	TOTALES		TOTALES	TOTALES
<b>TOTAL</b>	<b>14.215</b>	<b>119.123</b>		<b>14.237</b>	<b>151.863</b>		<b>14.128</b>	<b>198.707</b>
<b>1 Miembro</b>	334	683,68		1.802	5.292,60		3.670	21.792,23
<b>2 Miembros</b>	2.011	8.251,67		1.307	7.701,81		2.945	32.358,91
<b>3 Miembros</b>	2.265	13.816,34		3.144	28.388,12		2.576	42.590,98
<b>4 Miembros</b>	3.517	27.094,08		3.695	40.279,75		3.117	58.655,99
<b>5 Miembros</b>	3.738	37.631,64		2.634	38.148,92		1.339	30.780,21
<b>6 Miembros</b>	2.350	31.645,89		1.655	32.051,90		481	12.528,83

Elaboración: INEC

Tamaño de la población:  $N = 14.237 + 14.128 + 14.215 = 42.580$

$n$  = tamaño de la muestra

Nivel de Confianza: 95%

Estadístico  $z$  en base al nivel de confianza:  $z = 1.96$

Valor =  $p = 0.5$

Error tipo 1:  $e = 0.05$

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 N(pq)}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{1,96^2 42.580(0,5 \times 0,5)}{0,05^2(42.580 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 383,41$$

## **Brief de Investigación**

**Empresa:** CUENCA SPORTS CLUB (CSC)

**Tema de la Investigación:** Aceptación del Mercado a CSC

### **I. Antecedentes**

CSC es una futura empresa que está analizando la posibilidad de instalarse en la ciudad de Cuenca. Esta empresa se dedica al cuidado y perfeccionamiento corporal del hombre y la mujer. Su modelo de empresa se basa en el servicio personalizado al cliente, por lo que se establecerán áreas con diferentes servicios.

Gimnasio con las mejores y más actualizadas máquinas de ejercicios, donde se cuenta con entrenadores especializados y enfocados a la variedad de posibles exigencias que pudieren demandar los socios. En las instalaciones también contamos con sala de aeróbicos y ejercicio cardiovascular, cancha sintética y pista atlética.

### **II. Situación del Mercado**

En la actualidad, podemos observar que el concepto del cuidado corporal del hombre y la mujer ha incrementado notoriamente en los últimos años. Por lo tanto, es un mercado no muy manipulado en Cuenca, el atractivo de este se encuentra en que no se presentan muchas amenazas de nuevos participantes debido al alto costo y riesgo de establecer un gimnasio de similares características al de CSC.

El auge de este medio hace que el cliente se encuentre con más opciones cada día para incrementar su poder de negociación. Los competidores más cercanos para CSC son: CamGym, Gorila, BodyCare Spa y Gym, Fox Gym, Dimensión mujer y Curves.

### **III. Objetivo en el Mercado**

El objetivo de CSC es fomentar el aprecio y valoración del hombre y la mujer de hoy en día, ofreciendo a éstos una opción alentadora cuando se trate sobre el cuidado de sus cuerpos. Buscamos ser la opción más atractiva al ofrecer una mezcla de servicios complementarios dentro de un Gym.

### **IV. Objetivo de la investigación**

Antes de incurrir en la inversión que requiere el establecimiento de tal empresa, se desea determinar la aceptación por parte de los ciudadanos de Cuenca a CSC.

#### *Objetivo General*

Averiguar qué porcentaje de hombres y mujeres comprendidas entre los 15 y 60 años aproximadamente de Cuenca, estarían dispuestas a utilizar este servicio y que tan rentable resulta nuestro modelo de empresa.

### Objetivos Específicos

Investigación de las siguientes incógnitas:

- Precio más justo para el conjunto de servicios ofrecidos.
- Horarios de atención más convenientes para el funcionamiento.
- Hallar la ubicación estratégica.

#### **V. Acciones Posteriores**

En base a los resultados obtenidos a través de esta investigación, se decidirá si CSC es una propuesta rentable y bajo qué condiciones se abrirá.

#### **VI. Grupo Objetivo**

Hombres y Mujeres comprendidas entre los 15 años hasta aproximadamente los 60 años de edad, de estatus medio, medio-alto y alto.

#### **VII. Variables Básicas a Considerar**

1. Edad
2. Ocupación
3. Ingresos Personales
4. Ingresos Familiares
5. Tamaño del Hogar
6. Estilo de vida
7. Membresía/Participación en un Gimnasio Actual o Futura
8. Principales Actividades de Preferencia
9. Ubicación Deseada para Gimnasio
10. Horario Selecto para Funcionamiento
11. Precio/Mensualidad Justa
12. Gimnasios a los que hayan Concurrido o los más Reconocidos
13. Suscripción en una Instalación que Ofrezca Características Seleccionadas

#### **VIII. Aspectos Técnicos**

Para comenzar se realizará una investigación exploratoria que incluye entrevistas de profundidad a 10 personas. De esto se obtendrá la información necesaria para la construcción del cuestionario que será utilizado. También se dará una investigación concluyente descriptiva a través de encuestas realizadas a los hogares de la ciudad. Esta contara con una prueba piloto inicial para poder identificar cualquier problema o cambio que se debe al cuestionario. Finalmente, una investigación concluyente causal, en la cual se espera el análisis de las variables dependientes e independientes y cualquier relación causa-efecto entre las variables analizadas.

#### **IX. Productos Resultado de la Investigación**

1. Base de datos de la investigación (todas las encuestas realizadas)
2. Análisis de datos obtenidos de la investigación. Incluye gráficos, tablas, etc.

## **X. Requerimientos en Cuanto a Tiempo**

Los resultados de la investigación deberán entregarse en un plazo máximo de dos meses.

## **XI. Forma de Pago**

CSC pagara la investigación realizada en su totalidad, en efectivo, al recibir todos los datos y resultados correspondientes.

## **XII. Condiciones Generales**

Cualquier tipo de información obtenida a través de esta investigación será únicamente propiedad de CSC y no podrá ser utilizado para ningún otro objetivo más que los de la empresa.

## **XIII. Persona con la cual debe mantener la comunicación**

Xavier Illescas

Andrés Salinas

## **Determinación del Objetivo General de la investigación de mercado**

Para determinar adecuadamente el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación de mercado primero fue necesario realizar una investigación exploratoria que permita concebir una idea de las variables más importantes a analizar con el fin de obtener resultados más óptimos.

### **Investigación Exploratoria**

Utilizando entrevistas a profundidad nos pudimos enterar de los conocimientos, creencias, preferencias y tipos de satisfacción de hombres y mujeres con respecto a los gimnasios en la ciudad de Cuenca.

Una entrevista a profundidad brinda la oportunidad de aprender ya que el entrevistado tiene la posibilidad de hacer referencia a todo lo que tiene en mente, se le da el tiempo necesario para que se exprese libremente y pueda brindar información más real.

### ***Resumen de Entrevistas en Profundidad***

Durante las entrevistas a profundidad realizadas a 5 hombres y 5 mujeres aleatoriamente escogidas, pudimos llegar a varias conclusiones sobre los diferentes temas tratados:

### **Definición de Gimnasio**

Para la mayoría de los entrevistados, definen al gimnasio de la siguiente manera:

- Una de las mejores alternativas que se puede utilizar para tonificar y mantener una figura esbelta
- Servicios de excelente aprovechamiento para una vida sana y deportiva
- Uno de los lugares óptimos para socializar e interactuar con diferentes personas
- Alternativas estimulantes para el relajamiento físico y mental ocasionadas por las actividades diarias como: estudios, trabajo, tareas del hogar, la maternidad y aspectos de carácter psicológico

### Utilización Actual o Futura de estos Tipos de Servicios

Prácticamente todas las entrevistadas afirmaron haber utilizado un Gym en algún momento de sus vidas:

- Los diez entrevistados concuerdan que siempre han tenido que acudir a diferentes lugares o establecimientos para adquirir estos servicios
- 9 de los 10 entrevistados asisten a un gimnasio o bailoterapia de un modo no permanente o habitual, es decir, realizan estas actividades momentáneamente y por un período corto de tiempo
- La mayor preocupación para crear un hábito de constancia, radica principalmente en la falta de tiempo y la poca consecución de sus objetivos y resultados deseados en un periodo corto

### Principales Servicios Preferidos dentro de un Gym

En el Gym, las actividades principalmente preferidas son:

- Actividades cardiovasculares con la utilización de máquinas caminadoras y de spinning
- Actividades relacionadas con las pesas y máquinas (utilizadas para la tonificación de los músculos), con el apoyo de entrenadores personales
- Actividades aeróbicas dentro de las cuales las más comunes son las rutinas de aeróbicos, bailoterapia, Taebo, capuera y Pilates
- Actividades de calentamiento, estiramiento y meditación similares al yoga
- Hidromasajes
- Sauna y/o piscinas
- Nutricionistas que trabajen conjuntamente con planes ofrecidos por los entrenadores personales

### Aspectos que No han Sido Considerados o Pasados por Alto Durante la entrevista

- Este tipo de establecimientos deben contar con personal capacitado y 100% profesionales
- Deben contar con asesoramientos médicos y nutricionales profesionales

- Tener en cuenta aspectos de control y seguimiento a los clientes para guiarles a la consecución de sus objetivos
- Las tareas de limpieza e higiene juegan un papel muy importante para todos ellos, pues son servicios que implican mucho contacto y posibles infecciones a la piel
- Deberían tenerse en cuenta trabajos específicos para hombres y mujeres; no generalizar las rutinas de entrenamiento, pues no todos tienen el mismo problema de sobrepeso, en las mismas áreas del cuerpo, pero sobre todo la misma genética
- La elaboración de fichas al momento de comenzar un plan de entrenamiento. Normalmente se guardan o archivan y no existe un seguimiento personalizado

### **Determinación de Variables**

Gracias a las entrevistas a profundidad pudimos lograr descifrar cuáles son las variables que debemos considerar para la creación del cuestionario que se utilizara en esta investigación de mercado. Con este cuestionario, intentaremos medir la magnitud de las variables en la población general. Para la formación del cuestionario se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- **Edad.** Consideramos que personas de diferentes edades tienen diferentes horarios tanto como diferentes necesidades y deseos, debido a que con el tiempo el cuerpo humano va cambiando.
- **Estado Civil.** Igual que con la edad, anticipamos que el estado civil tanto de hombres y mujeres puede afectar su disponibilidad de tiempo para asistir a un Gym, tanto como sus posibilidades económicas.
- **Asistencia Actual a un Gimnasio.** Esta variable nos dará una idea de la cantidad de hombres y mujeres en Cuenca que si se preocupan por su cuidado corporal. También nos sería útil conocer a que gimnasios asisten y un promedio del mensual que pagan para tener un concepto de quienes son nuestros mayores competidores en Cuenca y más o menos a que nos estamos enfrentando.

Así en la encuesta no asista actualmente a un gimnasio, nos gustaría saber que gimnasio es su “top of mind”, pues este aspecto podría ser utilizado como referencia cuando analicen nuestro modelo de empresa.

- **Acudiría a Nuestra Empresa.** Esta es una de las variables más importantes por analizar. A pesar de toda la información que un encuestado nos pueda dar, si están completamente seguros que no acudirían a nuestro gimnasio, entonces su opinión ya no nos ofrece mucha ayuda.

Por otra parte, de no querer asistir a nuestro Gym, nos gustaría conocer la razón o razones detrás de esta decisión para mejorar nuestro modelo de empresa, si es que está en nuestras manos las diferentes situaciones que se presenten.

- **Preferidos Servicios del Gym.** Para poder ser una propuesta más rentable, lo más ventajoso es ofrecer a los clientes lo que ellos quieren o piensan necesitar, por lo cual queremos saber los diferentes servicios que cada una considera más elementales del Gym. En base a las entrevistadas a profundidad realizadas, colocaremos en nuestro cuestionario las actividades más popularmente mencionadas.
- **Mensualidad que Pagaría.** Al realizar las entrevistadas a profundidad pudimos ver que los entrevistados nunca mencionaron la importancia del precio, cual nos da a entender que dependiendo de la satisfacción de sus necesidades estos estarían dispuestas a pagar. Esta variable es muy esencial para nuestra empresa, ya que nos dará una idea de la rentabilidad que se pudiera obtener.

Queremos tener un promedio del precio que los hombres así como las mujeres consideren justo para la cantidad de servicios que escojan en CSC.

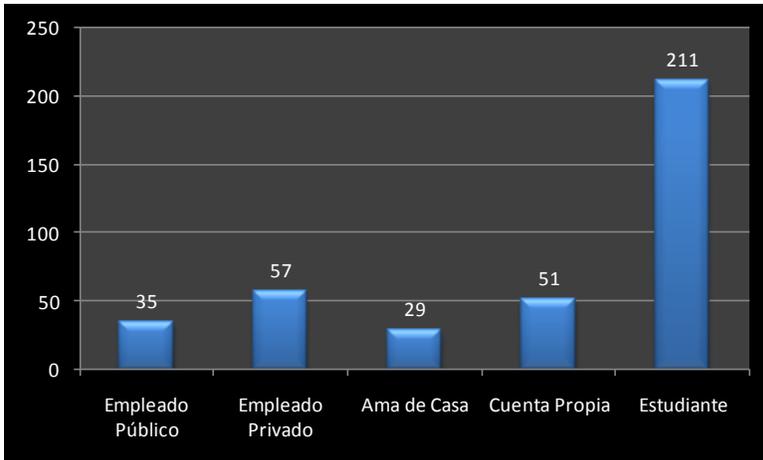
- **Horario de Preferencia.** Queremos estar presentes cuando nuestros clientes más lo necesiten y cuando ellos dispongan de tiempo para ello.
- **Ubicación Estratégica.** Queremos que nuestros potenciales clientes nos den una idea de los lugares que ellos considerarían más estratégicos para nuestra ubicación, lugares que se acomoden a su estilo de vida y necesidades.

## Resultados

Las personas que nos colaboraron con su participación en el cuestionario se identificaron de la siguiente manera: familias de la ciudad de Cuenca comprendidas entre los 15 y 60 años de edad. En promedio las personas que respondieron a nuestra encuesta son de 25 años de edad.

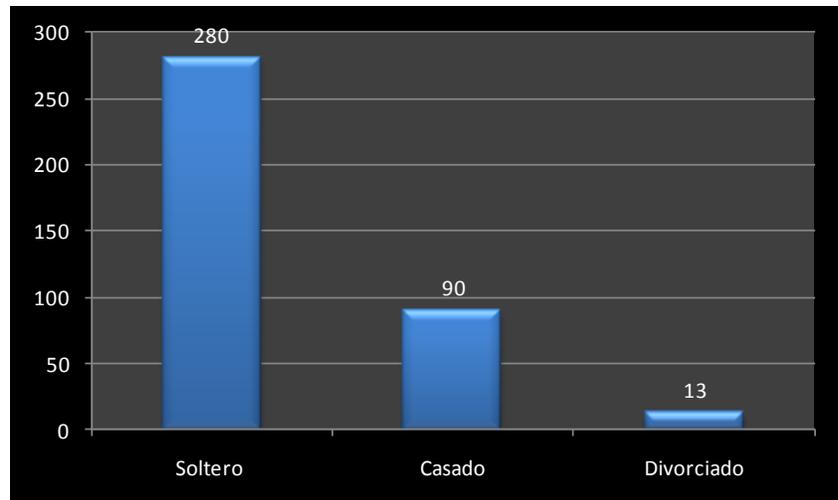
SEXO	
HOMBRE	166
MUJER	217
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>



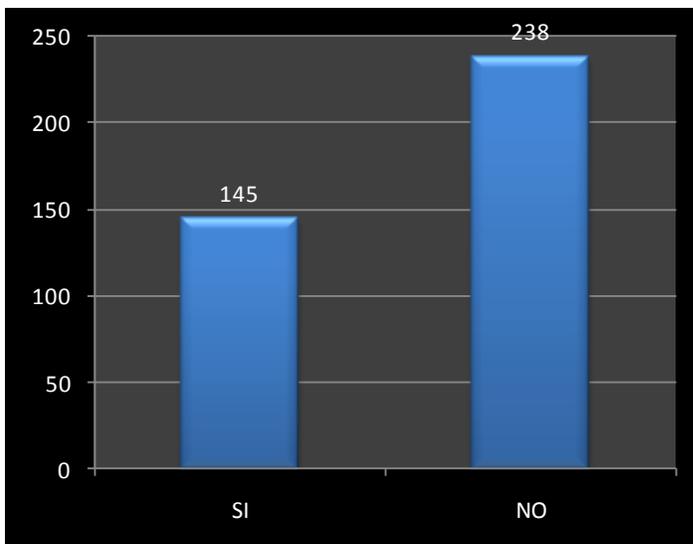


OCUPACION	
Empleado Público	35
Empleado Privado	57
Ama de Casa	29
Cuenta Propia	51
Estudiante	211
Otro	0
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>

ESTADO CIVIL	
Soltero	280
Casado	90
Divorciado	13
Otro	0
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>



**1. ¿Actualmente asiste usted ha algún gimnasio?**

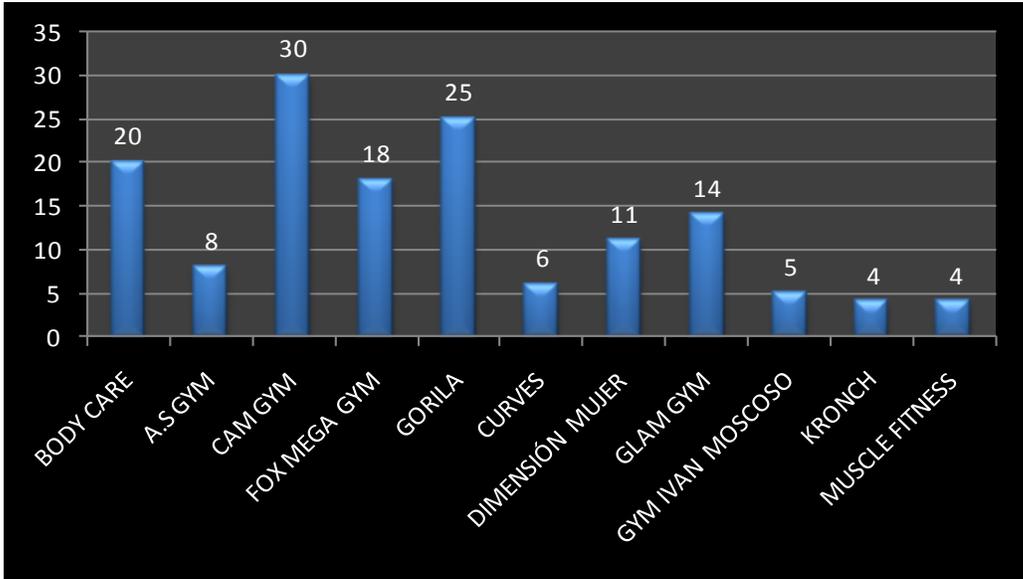


ASISTE GIMNASIO		%
SI	145	38%
NO	238	62%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	

Como podemos observar el 62% de los encuestados no asiste actualmente a un gimnasio mientras que el 38% asiste a un Gym.

De los 145 encuestados que asisten a un gimnasio, el 21% acude al CamGym, 17% al Gorila, el 14% asisten al BodyCare seguidos por el Fox Mega Gym, gimnasio Glam y Dimensión mujer con el 12%, 10% y 8% respectivamente.

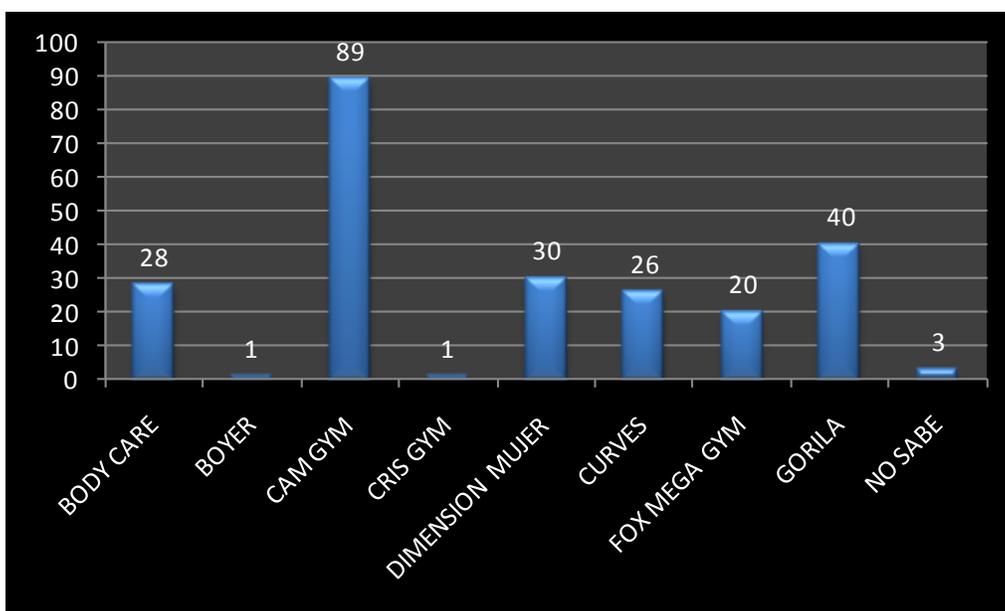
A QUE GYM ASISTE		%
BODY CARE	20	14%
A.S GYM	8	6%
CAM GYM	30	21%
FOX MEGA GYM	18	12%
GORILA	25	17%
CURVES	6	4%
DIMENSIÓN MUJER	11	8%
GLAM GYM	14	10%
GYM IVAN MOSCOSO	5	3%
KRONCH	4	3%
MUSCLE FITNESS	4	3%
TOTAL	145	



El 38% que representa a las personas que asisten a un gimnasio, pagan mensualmente un promedio de \$22,26

Al 62% de los encuestados que no asiste a ningún gimnasio se les preguntó el nombre de un gimnasio que se le venga a la mente o conoce para poder identificar a nuestros competidores más cercanos y los resultados fueron los siguientes:

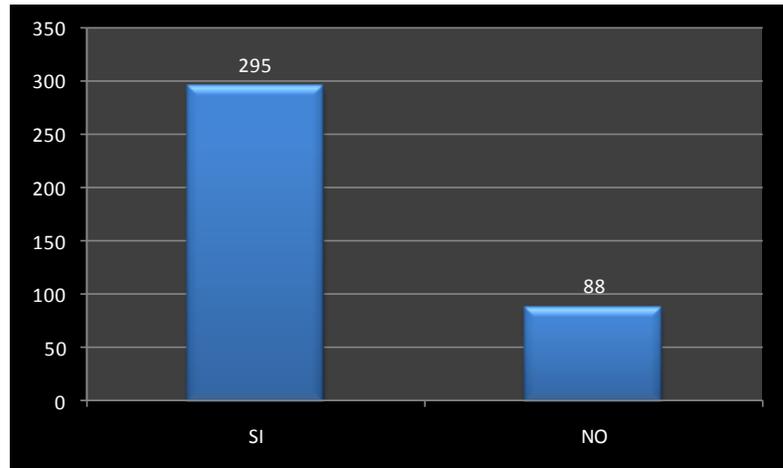
NOMBRE DE GYM		%
BODY CARE	28	12%
BOYER	1	0%
CAM GYM	89	37%
CRIS GYM	1	0%
DIMENSION MUJER	30	13%
CURVES	26	11%
FOX MEGA GYM	20	8%
GORILA	40	17%
NO SABE	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	



Con esta información podemos ver claramente que el gimnasio más reconocido de Cuenca es el CamGym con el 37%, le sigue el Gorila con 17%, Dimensión Mujer con el 13%, BodyCare con el 12%, Curves con el 11% y el Fox Gym con el 8% entre los más significativos.

2. **Nuestro modelo de empresa está dirigida al cuidado, fortalecimiento y perfeccionamiento físico de hombres y mujeres. Incluye salas de aeróbicos, máquinas y pesas, controles continuos de medidas por parte de profesionales, personal capacitado y de excelente presencia para motivar a nuestros clientes. La introducción de nuevas actividades dentro de un GYM como una piscina, cancha sintética y pista atlética. ¿Acudiría usted a este nuevo gimnasio?**

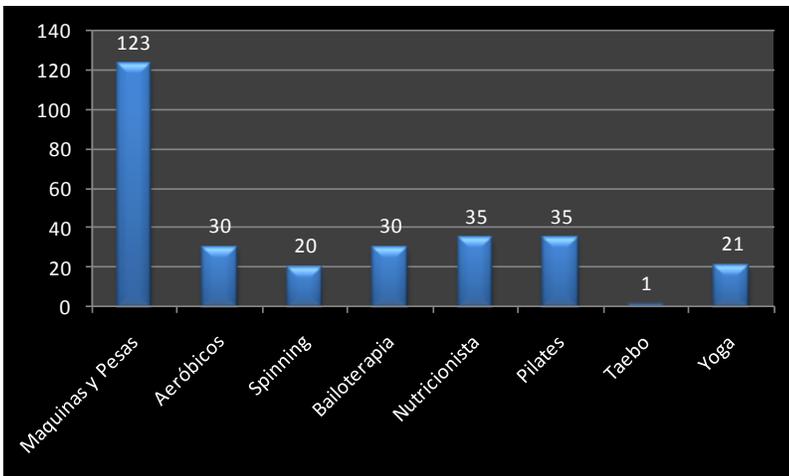
ASISTENCIA		%
SI	295	77%
NO	88	23%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	



El 77% de los encuestados asistiría a nuestro gimnasio lo cual demuestra la aceptación del mismo, mientras que el 23% no lo haría y sus razones fueron:

- Falta de tiempo.
- Entrenan otro Deporte.
- Lesiones.
- No les gusta hacer ejercicio

### 3. ¿Qué servicios utilizaría?



SERVICIO UTILIZARIA	Count	%
Maquinas y Pesas	123	42%
Aeróbicos	30	10%
Spinning	20	7%
Bailoterapia	30	10%
Nutricionista	35	12%
Pilates	35	12%
Taebo	1	0%
Yoga	21	7%
<b>TOTAL</b>	<b>295</b>	

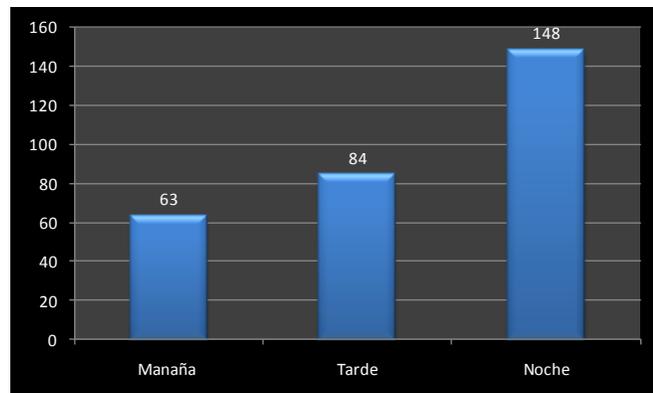
Los servicios más utilizados son: máquinas y pesas el 42%, Nutricionista y Pilates con el 12%, Bailoterapia y Aeróbicos 10%.

**4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por asistir a un gimnasio con las características previamente seleccionadas y los servicios extras que ofrecemos?**

Nuestros encuestados estarían dispuestos a pagar en promedio por estos servicios \$25,42.

**5. ¿Qué horario prefería para su comodidad?**

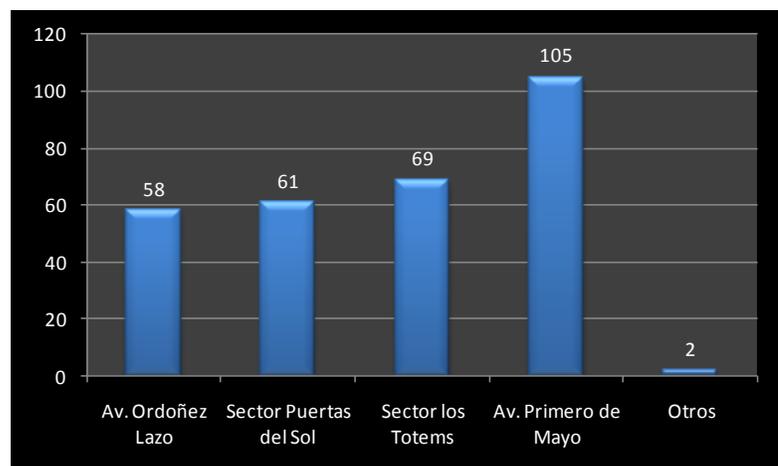
HORARIO DE ASISTENCIA		%
Mañana	63	21%
Tarde	84	28%
Noche	148	50%
<b>TOTAL</b>	<b>295</b>	



La mayoría de los encuestados prefiere el horario de la noche. En este horario encontraríamos la mayor cantidad de clientes por lo que se deben tomar las precauciones necesarias para ofrecer el servicio personalizado de calidad.

**6. Ubicación Estratégica de su preferencia**

UBICACIÓN		%
Av. Ordoñez Lazo	58	20%
Sector Puertas del Sol	61	21%
Sector los Totems	69	23%
Av. Primero de Mayo	105	36%
Otros	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>295</b>	



En cuanto a la ubicación estratégica, podemos notar que a la mayoría de los encuestados les gustaría que nuestro gimnasio se encuentre ubicado en la Av. Primero de Mayo y representa el 36%, otro lugar que podría convenirnos el en el sector de Los Tótems con el 23%, le sigue Puertas del Sol con el 21% y Av. Ordoñez Lazo el 20%.

## Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, podemos derivar varias conclusiones sobre los gustos, usos y preferencias de nuestros potenciales clientes:

- Para empezar, tuviéramos aproximadamente un 77% de aceptación tanto de hombres y mujeres de Cuenca, lo cual no es sorprendente debido a la moda reciente que todas las personas han tomado por el cuidado corporal.
- **Precio Mensual.** Según las 383 encuestadas, el precio promedio por pagar sería de \$25.42, este precio va de acuerdo con el precio común que cobran la gran mayoría de gimnasios en la Ciudad de Cuenca.
- **Horario de Preferencia.** El horario en el cual CUENCA SPORTS CLUB tuviera mayor demanda es el de la noche, comprendido entre las 6pm y las 10pm.
- **Ubicación Estratégica.** De las opciones más elegidas, un 36% desearía que nos localizáramos en la Av. Primero de Mayo, un 23% en el sector de los Tótems, un 21% en el Sector Puertas del Sol y en la Avenida Ordoñez Lazo un 20%. Esto nos indica que nuestra ubicación estratégica sería en la Avenida Primero de Mayor pero también tuviera gran acogida en los otros tres sectores.
- Los servicios más utilizados en CUENCA SPORTS CLUB serían los siguientes: Máquinas y Pesas con un 42%, Nutricionista y Pilates con el 12% y Bailoterapia y Aeróbicos con un 10%.

### 4.3 UBICACIÓN ESTARTEGICA

Las ubicaciones estratégicas descubiertas gracias a la investigación de mercado y que se presentan como las mejores alternativas son: la Av. 1ro de Mayo, El sector de los Totems, Puertas del sol y la Av. Ordóñez Lazo.

Para CSC la determinación del lugar indicado para su construcción también dependerá de las características del terreno como: el precio, tamaño, ubicación y aspectos relacionados con la parte legal.

## Gimnasio CUENCA SPORTS CLUB "CSC"



Reciba un cordial saludo y agradecimiento por su tiempo y colaboración de parte de estudiantes de la UNIVERSIDAD DEL AZUAY. Estamos realizando una encuesta para analizar la apertura de un nuevo gimnasio de alto nivel.

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Sexo M  F

Ocupación Empleado Público  Empleado Privado  Ama Casa    
Cuenta Propia  Estudiante  Otro  \_\_\_\_\_

Estado civil Soltero (a)  <sub>1</sub> Casado (a)  <sub>2</sub> Divorciado (a)  <sub>3</sub>

Otro \_\_\_\_\_

1. ¿Actualmente, asiste usted haalgún gimnasio?

Si  <sub>1</sub> No  <sub>2</sub>

Si la respuesta es sí, ¿a qué gimnasio asiste? \_\_\_\_\_

¿Cuánto paga usted por este servicio mensualmente? \_\_\_\_\_

¿Cree que ha alcanzado los resultados deseados? Si  <sub>1</sub>  <sub>2</sub>

Si la respuesta es no, ¿conoce el nombre de algún gimnasio que venga a su mente?

\_\_\_\_\_

2. Nuestro modelo de empresa está dirigida al cuidado, fortalecimiento y perfeccionamiento físico de hombres y mujeres. Incluye salas de aeróbicos, máquinas y pesas, controles continuos de medidas por parte de profesionales, personal capacitado y de excelente presencia para motivar a nuestros clientes y la introducción de nuevas actividades dentro de un GYM como una piscina, sauna e hidromasaje  
¿Acudiría usted a este nuevo gimnasio?

Si  <sub>1</sub> No  <sub>2</sub>

Si la respuesta es no, ¿Por qué razón?

\_\_\_\_\_

Gracias por su cooperación.

3. ¿Qué servicios utilizaría del gimnasio?

Máquinas y pesas  <sub>1</sub> Aeróbicos  <sub>2</sub> Spinning  <sub>3</sub> Bailo Terapia  <sub>4</sub>

Nutricionista  <sub>5</sub> Pilates  <sub>6</sub> Taebo  <sub>6</sub>  ga  <sub>7</sub>

Otras Sugerencias: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por asistir a un gimnasio con las características previamente seleccionadas y los servicios extras que ofrecemos?

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué horario preferiría para su comodidad?

En la mañana  de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

En la tarde  de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

En la noche  de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

6. Ubicación Estratégica de su Preferencia.

Av. Ordóñez Lazo  <sub>1</sub> Sector Puertas del Sol  <sub>2</sub> Sector los Tótems  <sub>3</sub>

Av. Primero de Mayo

Otras Sugerencias: \_\_\_\_\_

## 4.4 MERCADO Y SEGMENTACION

De acuerdo al modelo, objetivos, servicios y prestaciones que CUENCA SPORTS CLUB ofrece, la segmentación de mercado se realizara de la siguiente manera:

Debemos considerar que nuestro negocio busca abordar a la mayor cantidad de socios posibles, pero no se puede servir a todos ya que son muy numerosos y sus necesidades son diversas, debemos centrarnos en los que forman parte de nuestro TARGET GROUP.

Los aspectos que se tomaron en cuenta son:

### Demográficos

**Ingresos:** son la base esencial para nuestro negocio, ya que sin ingresos no hay capacidad de compra y al no existir esta, no se presenta un nivel de ventas y tampoco podemos ofrecer los servicios con los que contamos. Aunque el costo de nuestro servicio adicional personalizado no incurre en ganancias, sino es únicamente un valor agregado para nuestros clientes igual se requiere de niveles de ingreso determinados, los mismos que se señalarán posteriormente en el análisis del mercado objetivo.

**El precio:** el precio que establecimos es un precio de competencia y la media gira alrededor de los \$25 dólares al mes.

**Edad:** los servicios que ofrecemos se dirigen a personas comprendidas entre los 15 y los 60 años.

**Tamaño de familia:** Nos dirigimos a familias de 1 miembro o más por lo que tomamos los cuadros del ENIGHU que presentan datos de las familias y sus ingresos anuales por medio de quintiles. Como nos dirigimos a familias de estatus medio, medio-alto y alto tomamos los quintiles 3, 4 y 5 de dicha tabla.

**Clase Social:** en los gimnasios se puede observar que hay una gran concurrencia de personas que constituyen la clase media, media alta y alta. Este punto es significativo al momento de ofrecerles nuestro servicio, pues son personas que se encuentran en posibilidades de adquirirlo y que además siempre buscan calidad y buen servicio

**Ocupación:** las ocupaciones de nuestros clientes serán: estudiantes tanto de colegios como de universidades, amas de casa, servidores públicos y privados

### Psicográficas

**Estilo de Vida:** la forma de vida que tenga cada cliente es muy importante para determinar las estrategias de nuestro negocio, ya que si las personas desean tener todos los servicios indispensables que se necesitan en un gimnasio, pueden hacerlo en CUENCA SPORTS CLUB un lugar con un ambiente y espacio innovador.

**Personalidad:** es importante para determinar nuestros beneficios, ya que algunas personas desean hacer sus rutinas de entrenamiento por sí mismas, por lo que no requerirán del servicio adicional de personal trainer, pero existen otras que necesitan de un entrenador personal, que los guíe en sus entrenamientos ya sea porque no tienen experiencia o simplemente para realizar los correctivos necesarios para poder ver mejores resultados. En este sentido debemos señalar que cada cliente es diferente, por lo que debemos tratar de identificarlos cuidadosamente y buscar satisfacerlos de la mejor manera posible.

### Conductuales

**Beneficios:** presentamos algunos como la calidad, que es algo que busca el consumidor sobre todo en nuestro segmento; los precios son importantes pero no son la variable determinante para nuestro negocio, son atractivos y varían mucho en cuanto a la competencia por tratarse de servicios similares.

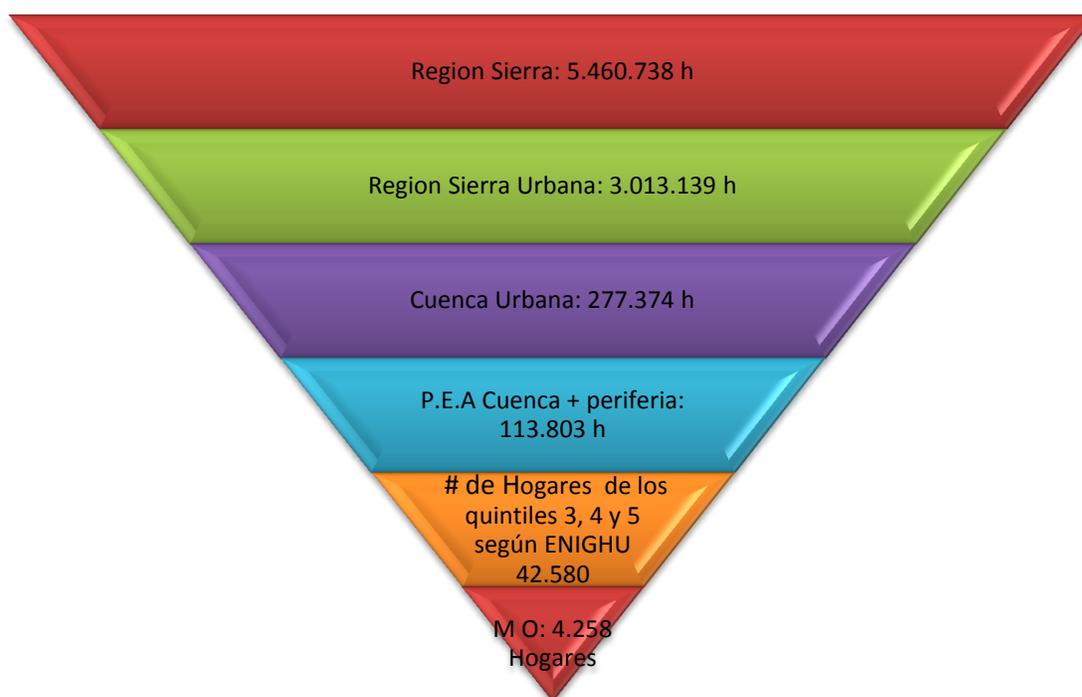
**Frecuencia de uso:** nos centramos en la cantidad de personas que acuden a los diferentes gimnasios de Cuenca los mismos que querrían cambiarse a CUENCA SPORTS CLUB y de aquellas personas que no realizan esta actividad deportiva, ya que ofrecemos un servicio personalizado y diferenciado garantizando el deleite de los clientes y su asistencia constante a nuestro gym por los resultados garantizados.

**Nivel de lealtad:** las personas tienen muchas opciones al momento de elegir un gimnasio ya que casi todos ofrecen los mismos servicios y en ocasiones eligen un gym porque se encuentra cerca de sus hogares o porque sus amigos y familiares asisten a él. Por esta razón CUENCA SPORTS CLUB al contar con todos los servicios adicionales que un gimnasio debería brindar vamos a captar una mayor cantidad de clientes con un servicio innovador y de alta calidad que generará lealtad hacia nuestro modelo de empresa captando cada vez nuevos clientes por medio de la publicidad de boca en boca ya que un cliente deleitado atrae más clientes.

Por todo lo antes descrito hemos decidido segmentar de la siguiente manera:

Se ha dividido al Ecuador por Regiones, de las cuales se ha seleccionado a la región Sierra y la subdividimos por ciudades; se ha escogido a la ciudad de Cuenca que es donde estará ubicado nuestro gimnasio la cual ha sido segmentada en población urbana y población económicamente activa más periferia (se incluye periferia porque varias familias adineradas de la ciudad viven también en barrios o cantones aledaños).

Finalmente, todas aquellas que tengan ingresos superiores a \$5.000 dólares anuales (\$416 mensuales) que son los que podrían demandar nuestros servicios.



**Elaboración: Autores**

#### **4.5 TARGET GROUP**

La determinación de nuestro TARGET GROUP al que pretendemos llegar se fundamenta en base al conocimiento y la experiencia del mercado, la Inversión de capital necesaria para llevar a cabo la consecución de CUENCA SPORTS CLUB y sus beneficios rentables.

Nuestro gimnasio está enfocado para personas comprendidas entre los 15 y los 60 años de edad de estatus medio, medio-alto y alto. La información corresponde a los hogares e ingresos corrientes totales anuales por quintiles, según el tamaño del hogar del año 2003-2004, en las residencias de la urbe.

ENIGHU-HOGARES-INGRESOS-CUENCA								
HOGARES E INGRESOS TOTALES CORRIENTES ANUALES POR QUINTILES DEL HOGAR, SEGÚN TAMAÑO DEL HOGAR								
TAMAÑO DEL HOGAR	QUINTIL 3		QUINTIL 4		QUINTIL 5			
	HOGARES	INGRESO	HOGARES	INGRESO	HOGARES	INGRESO	HOGARES	INGRESO
	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
<b>TOTAL</b>	<b>14.215</b>	<b>119.123</b>	<b>14.237</b>	<b>151.863</b>			<b>14.128</b>	<b>198.707</b>
<b>1 Miembro</b>	334	683,68	1.802	5.292,60			3.670	21.792,23
<b>2 Miembros</b>	2.011	8.251,67	1.307	7.701,81			2.945	32.358,91
<b>3 Miembros</b>	2.265	13.816,34	3.144	28.388,12			2.576	42.590,98
<b>4 Miembros</b>	3.517	27.094,08	3.695	40.279,75			3.117	58.655,99
<b>5 Miembros</b>	3.738	37.631,64	2.634	38.148,92			1.339	30.780,21
<b>6 Miembros</b>	2.350	31.645,89	1.655	32.051,90			481	12.528,83

En la encuesta de ingresos y gastos (ENIGHU) constan 5 quintiles, de los cuales para nuestro propósito utilizaremos los tres últimos (3, 4 y 5) que corresponden a nuestra población objetiva pero que sin embargo, no clasifica la información en sexo o edad sino tan solo por ingresos de hogares.

Las variables más importantes en las que CUENCA SPORTS CLUB va a competir son:

- Variedad de servicios
- Calidad de nuestros servicios
- Imagen de nuestro gimnasio y su personal capacitado
- Características del servicio
- Rango de precios (por medio de la cantidad de servicios que se demanden)
- Facilidad de acceso (contaremos con parqueadero propio)
- Aspectos de limpieza para que generen confianza a los clientes al momento de usar nuestras instalaciones

En cuanto al Margen de Ganancia CUENCA SPORTS CLUB pretende:

**Obtener la máxima utilidad posible:** para satisfacer tanto las expectativas de sus accionistas como la de sus clientes, el posicionamiento en el mercado y mente de nuestros socios y la creación de lealtad de los mismos, consideraremos la demanda, los costos asociados con precios alternativos, el flujo de efectivo y la tasa o rentabilidad sobre la inversión.

**Evitar una guerra de precios:** no consideramos el precio como una herramienta competitiva que pueda originar una guerra de precios, sino que fijamos precios similares a los de la competencia, diferenciándonos por el servicio de entrenadores personales (hombres y mujeres)

**Maximizar el crecimiento de las ventas de los diferentes membrecías:** A través de la variedad de servicios dentro del gimnasio la empresa podrá incrementar su nivel de ventas, ya que nuestros clientes serán quienes elijan la cantidad de servicios a demandar y el precio a pagar para ser parte de CUENCA SPORTS CLUB. En este sentido los diferentes precios con los que contamos han sido pensados para la comodidad de las personas y no con la intención de discriminar a las mismas por estatus sociales.

**Factores claves para la compra:** A más de los gustos, preferencias y precios, un factor importante es el seguimiento y control a nuestros clientes para que alcancen sus objetivos.

**Nutricionista:** contaremos con el servicio de nutrición quienes complementaran las rutinas de ejercicios y entrenamientos pues tanto la alimentación y su plan de dietas son de vital importancia para el desarrollo muscular y la tonificación de la figura.

Dispondremos de tratamientos para personas con problemas de obesidad que les ayude y garantice la pérdida de peso de forma saludable.

## 4.6 POSICIONAMIENTO

Las principales estrategias utilizadas dentro de CUENCA SPORTS CLUB serán las que posicionen a nuestra empresa en el menor tiempo posible. Entre las principales estrategias a utilizar tenemos las siguientes:

- La calidad y el servicio personalizado a nuestros clientes.- los responsables de CUENCA SPORTS CLUB y su talento humano son quienes interactúan y hablan con los clientes sobre las actividades que más les gustan, las partes de su cuerpo que quieren mejorar y todo tipo de insatisfacciones que tengan dentro de nuestro gimnasio.

Por lo tanto la brújula que guía al éxito de nuestra empresa no es otra que sus propios clientes, son ellos los que mejor saben lo que quieren a cada momento. Nuestro gimnasio escuchará todas sus inquietudes y recomendaciones.

- Un factor muy importante es el hecho de recurrir lo menos posible al endeudamiento bancario y buscar el máximo provecho de liquidez en la venta de una membrecía o alquiler de servicios adicionales que realizaremos, es decir, obtener ingresos de dinero diarios en relación a los egresos por los pagos mensuales a efectuar a nuestro personal o proveedores de ciertos productos del Snack Bar como de los implementos de la tienda deportiva dentro del gimnasio.

La liquidez de nuestra empresa y el menor endeudamiento bancario harán que podamos determinar los precios adecuados de las membrecías facilitando la oportunidad de poder ser miembro de nuestro gimnasio a cualquier persona que quiera y tenga las posibilidades de ser nuestro socio. Estos aspectos harán que dejemos en un segundo plano los compromisos bancarios, enfocándonos principalmente en el bienestar de los clientes.

- En CUENCA SPORTS CLUB no creemos en la categorización de los clientes por medio de estatus sociales, sino más bien en los servicios de su preferencia y la cantidad de ellos que quieran demandar.

Los requerimientos de Inversión de capital son demasiado altos como para darnos el gusto de dirigir nuestros servicios a determinado grupo social, pues esta actitud hará que muchos potenciales clientes y posibles socios busquen otras alternativas a menores costos con lo que la recuperación del capital sería tardía al igual que nuestro posicionamiento.

- La publicidad utilizada por CUENCA SPORTS CLUB.- Otra estrategia es la publicidad que vamos a utilizar para darnos a conocer. Utilizaremos los medios de comunicación masivos como radios (Súper 9.49 y FM 88).

Trataremos de captar el mayor número de potenciales clientes en ferias de exposición, islas de atención en el Mall del Río, Monay Shopping Center, Supermaxi (Vergel, de las Américas y Miraflores) y con la entrega de Flyers en el centro de la ciudad, a las afueras de los Colegios y Universidades.

Los invitaremos gratuitamente a utilizar nuestro gimnasio por un periodo de 4 días tiempo en el que se deberá trabajar intensivamente para el deleite y enganche de los mismos.



**Elaboración: Autores**

#### **4.7 PRODUCTO O SERVICIO**

Nuestro servicio es la primera variable importante dentro del plan de marketing y posee una cierta mezcla de características capaces, de no sólo cubrir las necesidades de nuestros socios y clientes, sino también de mantenerlos complacidos. Trataremos al máximo de que nuestro servicio pase a ser de algo tangible a intangible al momento de mejorar la autoestima que en ocasiones afecta nuestro estado emocional y mental llegando a desarrollar en algunos casos, problemas de salud como *la obesidad, la anorexia o bulimia* que especialmente afecta la vulnerabilidad de las mujeres.

Entre los principales servicios que se brindarán en nuestra empresa tenemos:

##### *Servicio de Gimnasio*

Que es el lugar donde se realiza la mayor cantidad de prestaciones que permitan generar valor para nuestra empresa y nuestros clientes.

- Sala de bienvenida y atención al cliente
- Área de máquinas cardiovasculares
- Área de máquinas multifuerzas y de pesas
- 2 Salas separadas donde se podrán realizar las actividades de aeróbicos, bailoterapia, clases de spinning y clases exclusivas para trabajar el abdomen
- Piscina interna, Sauna e Hidromasaje
- Vestidores para hombres y mujeres con duchas, casilleros y mobiliario debidamente adecuados en cuanto se refiere a seguridad e higiene
- Una oficina de nutrición, control de medidas y grasa corporal
- Lavandería interna del Gym
- Una tienda de artículos deportivos donde podremos encontrar equipo necesario y relacionado con el gym y otros deportes afines.



### Pista atlética

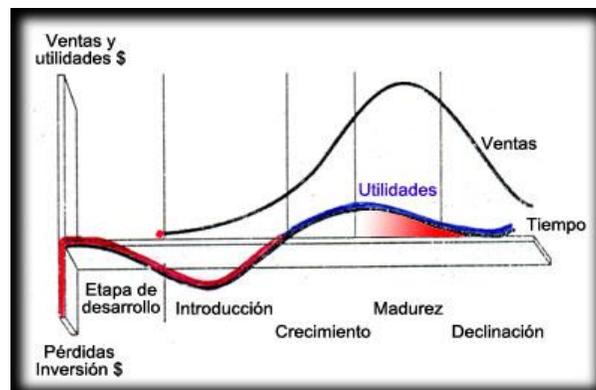
Una de las novedades en esta industria, pues es construida con la finalidad de crear un valor especial para nuestros clientes y socios que prefieren correr y gustan de la camita al aire libre, o simplemente para evitar inconvenientes en caso de que el área cardiovascular se encuentren utilizada al 100% de su capacidad.

### Parqueadero

Nos preocuparemos principalmente en la facilidad de estacionamiento y las debidas garantías de seguridad para los vehículos de nuestros clientes. Utilizaremos cámaras de vigilancia y el monitoreo será realizado por parte del personal de recepción del gimnasio.

## 4.8 EL PRECIO

El precio es la segunda variable indispensable en la construcción de nuestro plan de marketing y ha sido elegido en base a los precios de referencia de las competencias, la media del sector, la investigación de mercado y de acuerdo a la cantidad de servicios que los clientes y socios deseen demandar (tipos de membrecías).



En CUENCA SPORTS CLUB los precios no dependerán de la etapa o ciclo de la empresa, sino más bien de los precios del mercado y los que estén al alcance de nuestro TARGET GROUP, con los debidos ajustes que se tengan que realizar en el transcurso de nuestra existencia, ya sean por cuestiones ajenas a la administración como aspectos legales o políticas gubernamentales.

### **Precios de Referencia y Precios Diferenciales**

CUENCA SPORTS CLUB se ha tomado el tiempo para analizar los diferentes tipos de precios que existen entre sus competidores directos y los más reconocidos en la ciudad. Algunos de estos gimnasios cuentan con precios únicos y otros con precios variados dependiendo del tipo de membresía que escogen y que están relacionados con la cantidad de servicios que ellos ofrecen.

Normalmente el costo mensual de un gimnasio oscila alrededor de los \$15 a \$20 dólares, claro está, exclusivamente para el uso de las máquinas cardiovasculares y del área de máquinas y pesas. Esta información ha sido facilitada como dijimos anteriormente, tanto por el análisis de la competencia como del estudio de mercado realizado.

Por otra parte en aquellos gimnasios que ofrecen servicios adicionales como: Spa, aeróbicos, bailoterapia, clases de spinning, Taebo, etc. Sus precios varían entre los \$30 y los \$60 dólares, por lo que este tipo de precios son determinados en base a membresías.

En este mercado existen también algunos gimnasios que ofrecen un servicio diario por el uso de sus máquinas, pesas o servicio de bailoterapia; los precios de los mismos son de \$1 a \$2. Este tipo de estrategia de precio se la ha creado debido a que muchas de las veces las personas prefieren pagar únicamente por los días asistidos al gimnasio y no sentirse atados a un pago mensual cuando en ocasiones sólo pueden acudir entre 5 y 10 días.

Con todo este análisis, la estrategia de precios a utilizar en CUENCA SPORTS CLUB está determinada en base a los precios de referencia, precios diferenciales y a la cantidad de servicios que nuestros clientes demanden.

#### *Precio Mensual*

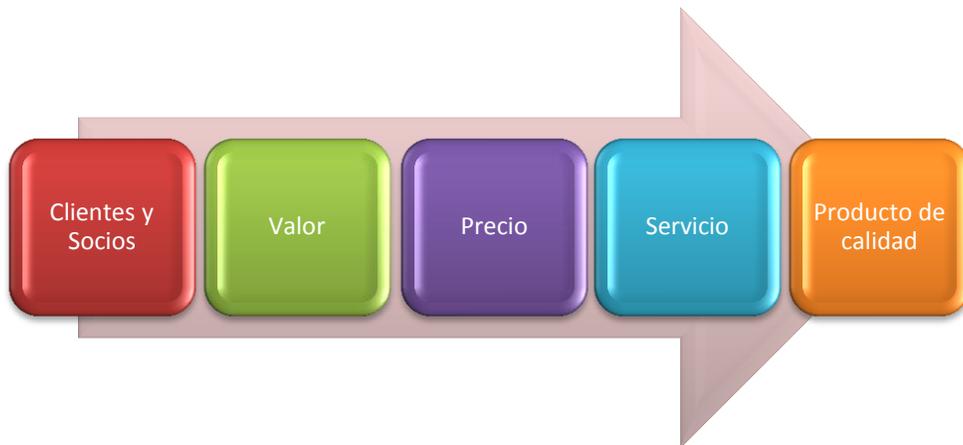
- El precio mensual por el uso únicamente de las maquinas cardiovasculares y las máquinas multifuerzas y pesas serán de \$20 dólares.
- El precio mensual por la utilización de las salas de aeróbicos, bailoterapia, clases de spinning y las clases para trabajar la parte abdominal también será de \$20 dólares.
- El precio mensual de los dos servicios anteriores (hombres y mujeres que lo deseen) y del área de nutrición, control de medidas y grasa corporal será de \$30 dólares. Cabe recalcar que los hombres no pueden participar de las clases de aeróbicos y de bailoterapia, mientras que las mujeres podrán realizar todas las actividades que se ofrecen en los dos puntos anteriores.

- Precio mensual por el uso de todas las actividades anteriormente mencionadas más el derecho exclusivo para el uso de la piscina, sauna e hidromasaje será de \$40 dólares.

### Precios Diferenciales

Este precio consiste en cobrar precios diferentes de acuerdo con la voluntad de pagar de los clientes. Estos precios parecen constituir una de las prácticas más comunes en el sector de servicios denominándose como "precio convenido". CUENCA SPORTS CLUB ha pensado en todo y por ello acopla sus membrecías.

- Membrecía Trimestral.- aplicarán con el 20% de descuento a cada uno de los diferentes precios mensuales existentes y a la cantidad de servicios a utilizar.
- Membrecía Semestral.- se aplicará con el 25% de descuento a cada uno de los diferentes precios mensuales existentes y a la cantidad de servicios a utilizar.
- Membrecía Anual.- aplica el 30% de descuento a cada uno de los diferentes precios mensuales existentes y a la cantidad de servicios a utilizar.



## 4.9 PLAZA

Nuestro objetivo fundamental es ser la empresa líder a nivel local y nacional en actividades deportivas de relación y entretenimiento dentro de un gimnasio. CSC al ser una empresa de servicios, no podemos alquilar canales externos de distribución para los mismos, sino debemos entregarlos directamente a nuestros clientes; por ejemplo:



Nuestro único y principal canal de distribución serán las propias instalaciones de CUENCA SPORTS CLUB, por lo que es ahí donde tendremos que trabajar arduamente al momento de ofrecer los servicios y enganchar la mayor cantidad de clientes y socios que formen parte de nuestro TARGET GROUP.

## **4.10 PROMOCION**

Como una empresa nueva en el mercado, nuestra estrategia comunicacional es la clave para comunicar el valor agregado sobre los diversos servicios ofertados por CUENCA SPORTS CLUB, diferenciándonos ante nuestros competidores de una manera objetiva, clara e inductiva.

### *Nuestros elementos para una comunicación efectiva*

#### **1. Identificar el TARGET GROUP**

CUENCA SPORTS CLUB es una empresa cuyo mercado meta son los ciudadanos de Cuenca quienes posean ingresos económicos *medios, medio-alto y altos*, por lo tanto también nos enfocamos a clientes, quienes tengan un nivel de educación superior, gusten del deporte, disfruten de actividades dentro de un gym y busquen el deleite de sus deseos de una manera cómoda y exclusiva.

#### **2. Determinar los objetivos de comunicación**

Debido a que nuestro nicho de mercado comprende un diverso grupo de personas cuyo factor común es el perfeccionamiento y fortalecimiento físico, nosotros buscaremos la manera más apropiada para dar a conocer nuestro producto y enganchar a nuestros posibles socios.

#### **3. Diseño del mensaje**

El mensaje de nuestra empresa es CUENCA SPORT CLUB *“UNA FORMA DIFERENTE DE CUIDAR TÚ CUERPO Y MENTE”*.

Este mensaje representa todo lo que propone nuestro Gimnasio, al presentarnos como *una forma diferente de cuidar tu cuerpo y mente* expresamos la idea de un lugar que se compromete a mejorar tu figura y alcanzar los objetivos de nuestros clientes; brindamos la expectativa de recreación, emoción y liberación de los problemas o diferentes tipos de estrés que uno confronta en la vida cotidiana.

#### **4. Medios por lo que se enviará este mensaje**

Como nuestra empresa se encuentra en un ciclo inicial, nos interesamos principalmente en la captación de clientes y socios, para ello emplearemos diversas tácticas de mercadotecnia.

Primero vamos a realizar una invasión masiva a través de los medios de comunicación, siendo estos principalmente las radios, diarios locales y Flyers, logrando así cautivar la atención del cliente hacia nuestra empresa y dar a conocer CUENCA SPORTS CLUB, brindando información acerca de nuestra gama de servicios.

De igual modo, basándonos en nuestro nicho de mercado y las membrecías determinadas, invitaremos de manera personal a diversos ejecutivos, dueños de empresas y personalidades públicas de la ciudad para que visiten las instalaciones del Gimnasio, buscando así cautivarlos de una manera más directa y especial, llegando a persuadirlos para que formen parte de CSC.

## **5. Obtener retroalimentación**

Una vez puesta en marcha nuestro plan de promoción de servicios a nuestros clientes, se realizara una evaluación sobre el rendimiento y utilidad de las mismas, ya que a pesar de haber sido cuidadosamente estudiadas y propuestas, buscaremos mejorar nuestros servicios con el fin de superar cada vez más las expectativas del cliente. En base a esta retroalimentación y las correcciones apropiadas, reestructuraremos una nueva propuesta de valor.

### *Objetivos de la comunicación*

CUENCA SPORTS CLUB tiene dos objetivos fundamentales que desea realizar en esta etapa inicial de integración a la industria de servicios. El primero de estos objetivos es el darse a conocer como empresa y crear valor a la marca, queremos que CUENCA SPORTS CLUB llegue a ser el *top of mind* de toda la población cuencana, cuando se esté pensando en Gimnasios.

Esta etapa inicial requiere de una campaña publicitaria informativa invasiva por algunos medios posibles de comunicación, de este modo llegaríamos de una manera más rápida y eficaz a nuestro mercado meta y lo expandiríamos también un poco más para la gente que no se encuentra dentro de nuestro mercado objetivo pero que desean nuestros servicios y se encuentren dispuestos a adquirirlos, incrementando aún más la rentabilidad de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

El segundo objetivo de CUENCA SPORTS CLUB es dar a conocer todos los servicios que presta, tales como:

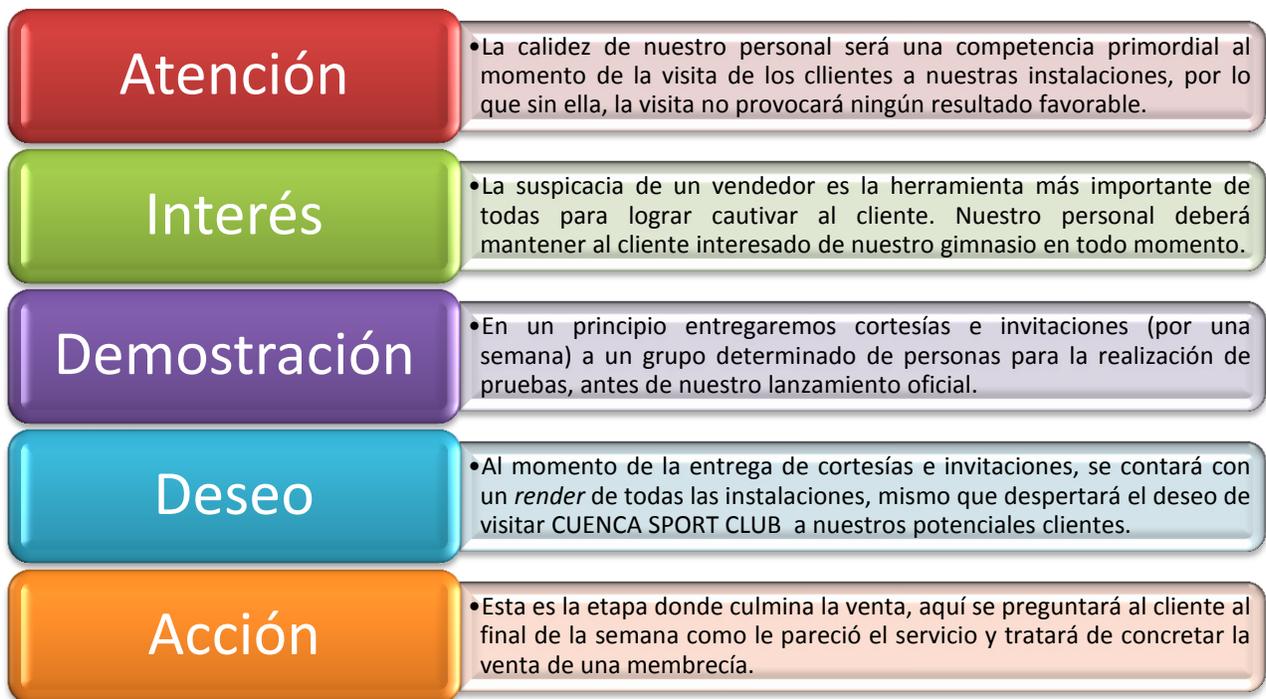
- Gimnasio (salas de máquinas cardiovasculares, multifuerzas, aeróbicos, bailoterapia, etc.
- Tienda deportiva interna (accesorios deportivos de un gimnasio y deportes afines)
- Servicio de Nutrición
- Servicio de casilleros, vestidores y duchas
- Servicio de Piscina, sauna e hidromasaje
- Servicio de lavandería para las toallas del gym

- Pista atlética al aire libre
- Servicio de parqueo

### Fuerza de ventas

Como se mencionó anteriormente CSC posee un canal directo para la venta de todos sus servicios en función de hacer a éste más eficiente, este canal se encuentra integrado por nuestro propio talento humano cuya función es facilitar la relación entre los socios y el club, de este modo, son ellos quienes se encargarán de controlar, promocionar, y vender todos nuestros servicios.

Para conservar esta relación en el largo plazo nuestro talento humano debe enfocarse en las 5 reglas de venta, que son:



### Merchandising

Realizaremos sorteos en diversos medios de comunicación donde se invitara a las personas ganadoras a disfrutar de las comodidades del gym obteniendo de este modo, publicidad a un bajo costo y de igual manera dar a conocer cada vez más a CUENCA SPORTS CLUB.

### Plan de medios

CUENCA SPORTS CLUB ha analizado los medios más convenientes para realizar su publicidad, esta decisión se encuentra basada en: el alcance, la percepción, disponibilidad y costo. Todas estas son variables indispensables para lograr la mayor captación y retención de clientes.

CUENCA SPORTS CLUB no puede alejarse de las redes sociales, por el contrario, estas son un medio muy efectivo y económico de llegar a nuestro TARGET GROUP, mediante las mismas, ofertaremos diversos paquetes promocionales, daremos a conocer a nuestros clientes las actividades que se realicen dentro del gimnasio actualizándoles constantemente de todo lo que acontece en CSC.

Al ser nuestro gimnasio un lugar donde se puede practicar diversas disciplinas, pasar tiempo agradable con familiares y reunirse con amigos, se ha decidido utilizar medios masivos de comunicación como las radios y diarios de la ciudad, además se utilizaran redes sociales como facebook, myspace, twitter entre otros.

Se ha realizado una selección minuciosa de las diferentes radios y diarios de la ciudad.



Se piensa utilizar los servicios de comunicación de Diario El Mercurio y Diario El Tiempo en función de su veracidad, credibilidad y difusión dentro de la ciudad. La utilización de la prensa escrita apunta a la captación de ejecutivos y personas quienes recurren a los mismos para informarse sobre los diversos acontecimientos de la ciudad, el país y del mundo.

Otro de los medios más eficientes de comunicación son las estaciones de radio; también se difundirán cuñas publicitarias en FM 88 y Súper 9.49, por ser estaciones de radio populares dentro de la urbe; la mayoría de sus radioescuchas son hijos de nuestros potenciales clientes, mismos que son quienes persuaden a sus padres para hacerse miembros de nuestro gym.

De acuerdo con todos los medios propuestos anteriormente hemos realizado un presupuesto de los costos de publicidad. Este cuadro muestra los costos del plan de medios de tres meses para promocionar CUENCA SPORTS CLUB, la sumatoria de \$10.676,31 dólares representa la contratación de diferentes medios de comunicación.

#### Costos de Plan de Medios

Medio	Mensaje	Frecuencia	Alcance	Impacto	Control	Presupuesto
Diario El Mercurio	Informativo	1 publicación por 3 meses (Lun, Mier, Vie)	Local	Emociones e inquietudes	Xavier Illescas	2.565,97 <sub>USD</sub>
Diario El Tiempo	Informativo	1 publicación por 3 meses (Lun, Mier, Vie)	Local	Emociones e inquietudes	Xavier Illescas	4.941,22 <sub>USD</sub>
Radio FM 88	Informativo	8 cuñas diarias por 3 meses (Lun - Vier)	Local	Inquietudes	Xavier Illescas	1321,12 <sub>USD</sub>
Radio Súper 9.49	Informativo	10 cuñas diarias por 3 meses (Lun - Sab)	Local	Inquietudes	Xavier Illescas	1848,00 <sub>USD</sub>
					<b>Total:</b>	<b>\$10.676,31<sub>USD</sub></b>

\*Fuente: Diario El Mercurio, Diario El Tiempo, FM 88 y Súper 9.49

# **CAPITULO 5**

## **PLAN ORGANIZACIONAL Y DE TALENTO HUMANO**

### **5.1 OBJETIVO DEL AREA FUNCIONAL**

La organización y por lo tanto la forma en que se distribuyen las actividades y áreas de la empresa, es un aspecto muy importante ya que establece los objetivos de a donde CSC quiere llegar en base a las acciones tomadas internamente. Por otra parte, una correcta organización ayuda a identificar las competencias y responsabilidades para cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo.

Es importante tener en cuenta que los objetivos tienen jerarquías, y forman una red de resultados y eventos deseados. Para CUENCA SOPORTS CLUB es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la empresa como un todo.

A todo esto, es necesario tener claro la misión, visión y los principales valores:

#### **Misión**

Somos el mejor GIMNSIO de la ciudad de Cuenca cumpliendo con cada uno de los valores que nuestra filosofía de empresa propone, garantizamos calidad en cada uno de nuestros servicios con el fin de promover una vida sana y mejora en la calidad de vida de nuestros clientes generando a su vez, fuentes de trabajo y estabilidad laboral a nuestro personal.

#### **Visión**

CUENCA SPORTS CLUB llegará a ser el mejor gimnasio de la ciudad de Cuenca y del país que promulgue una cultura de deporte, integración y entretenimiento entre familiares y amigos brindando a sus socios un lugar de relajación y fortalecimiento tanto físico como mental.

#### **Valores**

- Responsabilidad Social Empresarial
- Correcta atención y respeto por igual a todos nuestros clientes
- Honestidad y confianza a los clientes y sus pertenencias
- Garantía en calidad de nuestros productos y servicios

- Envolvernarnos en los problemas psicológicos o enfermedades ocasionadas por el sobrepeso y el autoestima que afectan principalmente la vulnerabilidad de la mujer
- Compromiso integral de cada área dentro del gimnasio para la consecución de los objetivos tanto del cliente como de nuestro talento humano
- Remuneraciones justas y estabilidad laboral
- Capacitaciones y promociones por el buen desempeño de nuestro personal

### Objetivo General

Para CUENCA SPORTS CLUB su principal objetivo es llegar a ser el mejor gimnasio de la ciudad. Encaminados a tener la acogida del público en el menor tiempo posible, esperamos alcanzar el posicionamiento a través de una marca que genere en la mente del público en general, un sinónimo de calidad, elegancia y eficiencia profesional en cuanto se refiere al servicio, el cuidado y el perfeccionamiento físico.

### Objetivos Específicos

Todos los antecedentes previamente examinados nos permitirán como empresa alcanzar las metas y objetivos específicos propuestos tras la creación de CSC, entre ellos están:

- Fomentar una cultura de deporte e integración entre padres, hijos y amigos.
- Innovar y revolucionar esta industria tanto en el corto como en el largo plazo.
- La recuperación de nuestra inversión de capital en el menor tiempo posible.
- Obtener rendimientos sostenibles y rentables tanto para los dueños como para nuestros colaboradores (nuestro talento humano).
- Conseguir lealtad y fidelidad por parte de nuestros clientes y socios.
- Crear una cadena de gimnasios con nuestra firma tanto en Cuenca como a nivel nacional, generando fuentes de trabajo y empleo que retribuyan a la sociedad, parte de su aporte y sacrificio en el éxito de nuestra empresa.
- Crear una marca “CSC” que permita patentar nuestro nombre y el crecimiento continuo con la venta de franquicias.

## **5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Nos basamos en áreas funcionales representando una estructura que funcione en base al deleite de los clientes. La conectividad que debe haber entre los diferentes departamentos que constituyen la empresa, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la creación de un solo nivel jerárquico en la compañía es una parte fundamental de nuestra empresa, ya que por medio de estos podemos crear sinergia.

A continuación se muestra gráficamente la estructura de CUENCA SPORTS CLUB:

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE “CSC”



En base a esto se detallan las áreas de la empresa:

### **Área Administrativa**

El Área Administrativa de CUENCA SPORT CLUB es la encargada de la toma de decisiones, basándose en los resultados que presentan las distintas áreas o departamentos que forman parte de la empresa.

Los principales responsables del área administrativa son:

- Accionistas
- Gerente general

Dentro del área administrativa es necesario recordar que la plataforma tecnológica que manejará todo el sistema financiero de la empresa ha sido diseñada para facilitar el trabajo del **Gerente general** quién a su vez cuenta con el apoyo y asesoramiento de uno de los dueños de CSC que es **Economista**.

### **Área Financiera, Marketing y Ventas**

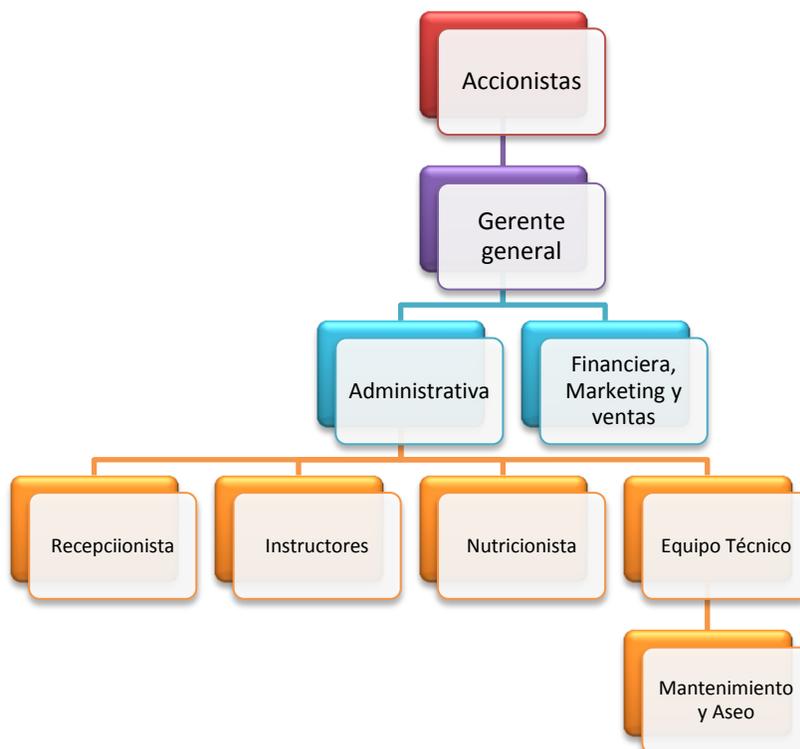
El área financiera del negocio es la encargada del manejo contable y financiero del mismo. Esta se encarga de la parte monetaria y económica de la empresa, es decir, el flujo de caja, balances generales y estados de resultados.

El área de marketing y ventas es la encargada de las estrategias y lapromoción de CUENCA SPORTS CLUB. Esta área se encargara de segmentar al mercado, conocer a nuestros clientes (gustos y preferencias) y hacer estudios de mercado para saber qué es lo que el mercado desea. La responsabilidad del éxito de la misma depende de:

- Gerente general

### 5.3 ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama de CUENCA SPORTS CLUB:



### 5.4 FUNCIONES ESPECÍFICAS DE PUESTOS

CUENCA SPORTS CLUB.

**Área de Finanzas.-** Dentro de esta área el Gerente será quien se encargue de

- Establecer y optimizar los recursos financieros necesarios
- Participa, facilita y promueve el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa del gimnasio
- Supervisa la planificación tributaria del grupo
- Establece recursos financieros para el gimnasio
- Controla el Flujo de Efectivo
- Maneja las relaciones operativas con los bancos
- Supervisa los proyectos de inversión del gimnasio
- Controla y Planifica los activos del gimnasio

- Realizar estudios comparativos entre los presupuestos y los gastos generales
- Analiza los gastos y autoriza su pago
- Analiza el control interno del gimnasio y hace sugerencias para su mejora
- Da cumplimiento a las disposiciones tributarias vigentes
- Elabora y emite los estados financieros
- Consolida los estados financieros del gimnasio
- Elabora presupuesto para los impuestos
- Analiza y revisa las diferentes cuentas del balance
- Revisa conciliaciones bancarias
- Elabora y revisa informes para el SRI e IEES
- Encargado de presentar los balances al final de cada periodo (Semestral)

#### **Área de Marketing y Ventas.-** Gestiones realizadas por el Gerente general

- Apoya y participa en la planificación de estrategias para la publicidad
- Participa en todos los comités
- Desarrolla las estrategias de marketing y de manejo de imagen
- Desarrolla los lineamientos de las campañas de publicidad y controla su ejecución.
- Supervisa cumplimiento de ventas de las membrecías del gimnasio
- Comercializar las membrecías
- Conseguir clientes
- Elaborar estadísticas

## **5.5 COMPETENCIAS REQUERIDAS**

Las competencias que se requieren para cada uno de los cargos es la siguiente:

### **Área de Finanzas:**

#### **Gerente general**

- Manejo de estados financieros
- Control de efectivo
- Manejo de planificación tributaria (Normas del SRI e IEES)
- Supervisa los proyectos de inversión de la empresa
- Manejo sobre el control de activos
- Manejo de estados de cuenta
- Capacidad analítica
- Tener autoridad
- Tener cuarto nivel

## **Área de Marketing y Ventas**

### **Gerente general**

- Capacidad para establecer estrategias
- Facilidad para determinar las necesidades del gimnasio y comportamiento de mercados existentes
- Manejo, aplicación, monitoreo y control de las ventas
- Desarrolla las estrategias de marketing y de manejo de imagen
- Capacidad de integrar a una empresa al mercado mediante estrategias
- Conocimiento sobre los medios de difusión de la imagen
- Poder desarrollar los lineamientos de las campañas de publicidad y controla su ejecución
- Captar clientes
- Supervisión del talento humano que trabaja en las diferentes áreas del gimnasio

### **Selección y Contratación del Personal:**

La selección y contratación del personal de CUENCA SPORTS CLUB se dará de acuerdo a los requerimientos del personal. Para esto, la empresa contará con una base de datos, en donde consten las carpetas de personas que han solicitado empleo. El anuncio se hará en el periódico solicitando personal para cada una de las áreas ya establecidas.

La base de datos cierra la información de acuerdo al cargo o puesto que se esté requiriendo, por lo que en el momento en que se tienen estos datos, por medio de la gerencia general se encargara de la selección y contratación. Procederá a llamar para una primera entrevista alrededor de 3 aspirantes al puesto, los mismos que deberán presentar la solicitud establecida por el gimnasio.

En la entrevista se identificará las competencias y cualidades del entrevistado, al mismo tiempo que le explicará las responsabilidades, horarios de trabajo, remuneraciones y otros aspectos fundamentales concernientes al puesto. Esta entrevista tendrá un tiempo máximo de duración de 35 minutos. En caso de obtener resultados favorables, se procederá a una segunda entrevista realizada por los jefes inmediatos del cargo en cuestión, tomando en cuenta que también se realizarán pruebas prácticas para establecer las aptitudes y cualidades de los entrevistados.

Inmediatamente se procederá a realizar un registro con todos los datos obtenidos en las entrevistas, en donde se seleccionaran los más idóneos para que pasen a la fase de revisión, donde se realizarán exámenes físicos como Orina, Heces, Sangres, Dorso lumbar, Auditivo y Visual. Una vez terminado este proceso, se consideran todos los aspectos de las entrevistas y exámenes para determinar la persona ideal para el cargo, tanto física como intelectualmente.

A continuación se realizarán todos los trámites correspondientes para la formalización laboral, por lo que se firmarán contratos y entregarán los documentos necesarios para recibir inducciones de las políticas por parte de los socios.

Es importante que el nuevo personal conozca las características más importantes del gimnasio como de los cargos de la misma, es por esta razón que se darán charlas de políticas del gimnasio y sus beneficios.

Para la selección y contratación del personal del Área Administrativa (Gerente general), se realizará una mayor cantidad de entrevistas, las mismas que serán más extensas y contendrán pruebas de conocimiento relacionadas a las funciones que se realizarán en cada uno de los puestos, al igual que un test de aptitudes y de personalidad; sabiendo que la persona con mejores resultados será contratada. La duración aproximada de este proceso es de una semana.

Dentro de las pruebas de conocimiento tenemos:

**Generales:** se evalúa la cultura general del entrevistado

**Específicas:** se dirigen hacia la naturaleza del puesto

Sabiendo que también se realizan pruebas psicométricas, de personalidad y de técnicas de simulación, en donde:

**Pruebas Psicométricas:** evalúan las actitudes de los candidatos, determinando los potencialidades, mediante un análisis de las destrezas.

**Pruebas de Personalidad:** es importante mencionar que las cualidades de una personalidad se miden y se establecen en un tiempo determinado. Este tipo de pruebas generalmente son practicadas por especialistas y constan de:

- Pruebas Expresivas
- Pruebas Proyectivas

Con lo mencionado anteriormente sería indispensable señalar el marco legal que se relaciona con la parte laboral, para de esta manera formalizar las relaciones con los empleados.

## 5.6 RELACIONES DE TRABAJO

**Empleador:** es aquel que arrienda los servicios del trabajador, y que como contraprestación paga la remuneración convenida. A pesar de que se suele confundir, el concepto de empleador es más laxo que el de *empresa*, puesto que incluye personas físicas y puede abarcar en ocasiones a todo un *grupo de empresas* determinado. También se lo denomina como "patrón" o "patrono"

**Trabajador**: aporta su trabajo personal a cambio de la remuneración del empleador.

### Características del Contrato individual de trabajo

- Es un *contrato* nominado, ya que se encuentra reglamentado en la ley laboral
- Es un contrato dirigido, esto altera la regla contractual por cuanto el *Estado* fija los límites mínimos o máximos del contrato (jornada, remuneración, etc.), esto con el objeto de nivelar la desigualdad entre las partes
- Es un contrato bilateral, ya que produce obligaciones para ambas partes
- Es un contrato oneroso, porque ambas partes esperan y obtienen una ventaja económica (utilidad) de la prestación de la contraparte
- Es un contrato conmutativo, debido a que las prestaciones se miran como equivalentes
- Es un contrato de tracto sucesivo, ya que las obligaciones de las partes se cumplen sucesivamente a lo largo de la duración del contrato
- Es un contrato consensual ya que basta con la voluntad de las partes para que este se realice
- Es un contrato normado, porque gran parte de su contenido proviene de fuentes externas, es decir, de leyes, convenios colectivos, disposiciones administrativas, etc.
- Es un contrato intuitu persona o contrato personalísimo respecto del trabajador
- No es un contrato de adhesión, ya que permite que las dos partes incluyan cláusulas

### Obligaciones que impone el contrato de trabajo

Las obligaciones principales son: para el trabajador la prestación del trabajo bajo dependencia y subordinación, y para el empleador el pago de la remuneración. Existen también otras obligaciones adicionales tanto para una como para la otra parte.

### Obligaciones para el trabajador

En general, sin considerar las particularidades de cada ordenamiento jurídico, pueden resumirse de la siguiente manera:

**Prestar servicios personales.-** Que sean personales significa que debe hacerlo por sí mismo, sin posibilidad de enviar a un sustituto en su lugar. Esto, debido a que el empleador celebra el contrato en atención a las características físicas, intelectuales o psicológicas de la persona misma del trabajador, y no de acuerdo al patrimonio que éste tenga (ejemplo: contratos comerciales)

**Prestar a estos bajo dependencia y subordinación.-** El elemento característico del contrato de trabajo es la dependencia del trabajador con respecto al empleador, que lo diferencia, por ejemplo, del *contrato de locación de obray* del *contrato de locación de servicios*, en los cuales la obra o el servicio son ejecutados sin dicha dependencia.

La relación de dependencia se expresa en varios aspectos. La dependencia económica está dada por la circunstancia de que, en general, la remuneración es indispensable al trabajador para satisfacer sus necesidades primarias de vida, así como también en que el empleador es quien tiene la propiedad o disponibilidad de los medios materiales necesarios para la prestación de los servicios.

La dependencia técnica se expresa en que, en general, el empleador es quien dispone, en forma directa o a través de los servicios de otros trabajadores, del conocimiento técnico relativo a la ejecución del trabajo.

Finalmente, el aspecto más importante es la dependencia jurídica, que consiste en la potestad que tiene el empleador de dar órdenes al trabajador dentro de los límites legales y contractuales, y la obligación del trabajador de cumplirlas.

**Cumplir con los lugares y tiempos estipulados para trabajar.-** Esto significa apegarse a un horario preestablecido (en términos particulares en el contrato, o generales en la reglamentación de la empresa del empleador), y hacerlo en el lugar al cual se le destine.

Este lugar puede encontrarse dentro de la sede del empleador (en la mayoría de los casos), fuera de ella (como por ejemplo el trabajo de los conductores de vehículos o de los viajantes o corredores) e incluso en el domicilio del propio trabajador (caso del *trabajo a domicilio* o de nuevas modalidades como, por ejemplo, el *teletrabajo*).

**Ceñirse a la reglamentación interna de la empresa.-** Si el empleador ha fijado algunas reglas al interior de la empresa, que regulan el comportamiento y manera de trabajar que se deben observar en su interior, entonces el trabajador debe ceñirse a éstas.

Como contrapartida, algunas legislaciones ofrecen la posibilidad de que el trabajador influya de alguna manera en la fijación de esta reglamentación interna, o bien que ésta pueda ser objeto de *negociación colectiva* a través de los *sindicatos*.

### Obligaciones para el empleador

En general, y salvando las peculiaridades propias de cada ordenamiento legal, son las siguientes:

**Pagar la remuneración.-** Pagar un *salario* por los servicios prestados por el trabajador, es la obligación básica del empleador. Para cumplir con ella, debe hacerlo además en el tiempo y forma convenidos, el que debe ceñirse a la reglamentación legal correspondiente.

**De igualdad de trato (no discriminación).** El empleador no puede hacer diferencias entre sus empleados por motivos de *raza, religión, nacionalidad, sexo y edad*. Algunas legislaciones amplían las restricciones.

**Cumplir obligaciones anexas al contrato de trabajo.-** Por el hecho del contrato de trabajo, el empleador se constituye frente a terceros en agente de retención por obligaciones que el trabajador contrae ante ciertas instituciones por el hecho de ser tal.

Estas instituciones pueden ser de carácter previsional (el empleador debe pagar los aportes previsionales que estén a cargo del trabajador) o tributario (el empleador debe pagar los *impuestos* que el trabajador genere con su remuneración, que constituye *renta* para efectos tributarios).

**Ofrecer la plaza de trabajo.-** Es la obligación correlativa a la propia del trabajador de prestar servicios en un determinado lugar, siempre y cuando antes haya sido pactado por mutuo acuerdo de las partes. Si es fuera del lugar de residencia del trabajador, el empleador deberá pagar los gastos que de ello deriven tales como, hospedajes, viáticos, alimentos, etc.

**Cumplir con la reglamentación sanitaria laboral.-** El empleador, como dueño o representante de la empresa, tiene la obligación legal de mantener condiciones saludables de trabajo. Esto implica que debe realizar de su propio bolsillo todos aquellos desembolsos que impliquen mejorar razonablemente la seguridad del lugar de trabajo, así como de obligar a los trabajadores al uso de implementos de protección, pudiendo incluso aplicarle sanciones disciplinarias si se niegan a hacerlo.

### Inicio del contrato individual de trabajo

En general, debido a la condición más desmedrada que tiene el trabajador frente al empleador, se le otorgan ciertas exigencias legales a este contrato, convirtiéndolo en un contrato formal. Por ejemplo, algunas legislaciones exigen que éste se escriba, o que se remita copia del mismo a una institución fiscalizadora del Estado. Si se escritura, entonces el contrato contendrá algunas cláusulas que tendrán su importancia más adelante, en caso de dificultades entre ambas partes. Por ejemplo, la dirección del contrato, o la de prestación de servicios, podría llevar a fijar la competencia judicial de los tribunales del trabajo.

### Término del contrato individual de trabajo

Debido a la importancia social de la actividad laboral y a que el trabajador se encuentra en general en inferioridad de condiciones frente al empleador, la *legislación* tiende en general a regular las condiciones en las cuales finalizan los contratos de trabajo y las consecuencias que de ello se derivan. El contrato puede terminar por voluntad unilateral del trabajador (renuncia), o del empleador (despido), y tiene su explicación en que el contrato de trabajo presenta una situación asimétrica para las partes (no hay igualdad entre ellas, sino que una está subordinada a la otra), y además porque implica una relación de confianza entre ambas, derivada del hecho de que los servicios prestados por el trabajador son personales y no patrimoniales, representando por tanto un sacrificio mucho mayor para el trabajador, y una apuesta mucho más riesgosa para el empleador que si sólo hubiera dinero en juego.

## Sistemas de terminación

En legislación comparada, existen a lo menos tres sistemas diferentes por los cuales puede regularse la terminación del contrato individual de trabajo.

**Libre despido.-** El empleador es libre para despedir al trabajador cuando lo estime conveniente, incluso sin expresión de causa. Este sistema en general es repudiado por la *doctrina*, debido a la gran incertidumbre que introduce en el trabajador, al no tener una garantía mínima de que conservará su trabajo el día de mañana, y que incluso puede afectar su productividad.

**Despido regulado.-** En principio el empleador tiene cierta libertad para despedir al trabajador, pero para hacerlo, debe ceñirse a una serie de exigencias legales (expresión de causa, notificaciones, expedición de comprobantes de pago de obligaciones, etc.) que garanticen los derechos del trabajador. Es el sistema más aceptado.

**Inmovilidad laboral.-** El trabajador derechamente no puede ser despedido, terminando el contrato sólo por su renuncia o por razones de fuerza mayor (quiebra de la empresa, típicamente), o bien despedirlo implica un procedimiento tan engorroso que es irrealizable en la práctica.

## Causales de terminación

En general, las causales de terminación de un contrato individual de trabajo pueden agruparse del siguiente modo:

**Desahucio patronal o despido sin expresión de causa.-** El empleador, por su propia voluntad, decide poner fin al contrato de trabajo, sin ofrecer mayores justificaciones. En general, esta causal de terminación está asociada a los sistemas de libre despido. Sin embargo, en sistemas más reglamentados pueden encontrarse situaciones en que se permite el desahucio patronal.

Típicamente, son éstas aquellas en que el trabajador desempeña funciones que pueden catalogarse de "exclusiva confianza" del empleador, como por ejemplo los trabajadores de casa particular, o aquellos que administran bienes del empleador.

**Renuncia del trabajador.-** El trabajador simplemente renuncia a su propio trabajo.

Debido a que el empleador se encuentra en posición más fuerte que el trabajador, no se le hacen tantas exigencias a la renuncia como al despido, a pesar de lo cual varias legislaciones establecen un sistema de avisos y de tiempos de espera, para que el empleador pueda buscar un reemplazante.

**Terminación por causas propias del contrato.-** El contrato de trabajo llega a su fin por razones que le son propias, sin que intervenga la voluntad de las partes para ponerle término. Por ejemplo, el contrato fue pactado a plazo fijo, y el plazo concluyó. O fue pactado para la realización de una faena determinada, y dicha faena fue completada. O bien la empresa quiebra y se disuelve. O bien el trabajador muere, y por ende no puede seguir prestando servicios que, como dijimos, son de índole personal.

**Terminación por infracción del empleador o despido indirecto.-** Estas causales son el derecho que tiene el trabajador a considerarse despedido cuando el empleador comete una infracción grave que hace imposible continuar el vínculo. Estas pueden ser tales como falta de pago del salario, de depósito de los aportes patronales, de registro del contrato, *discriminación*, etc.

**Terminación por infracción del trabajador o despido con causa.-** Estas causales son el derecho que tiene el empleador a poner término al contrato de trabajo, despidiendo al trabajador, en caso de que éste realice una infracción grave que hace imposible continuar el vínculo.

Generalmente, estas infracciones están tipificadas en la ley, como una manera de proteger al trabajador. Estas pueden ser tales como comportamiento inapropiado al interior de la empresa, hurtos o robos a la misma, sabotaje en sus instalaciones, negligencia inexcusable, no concurrencia al lugar de trabajo o no cumplimiento de los horarios establecidos, etc.

**Terminación por necesidades de la empresa.-** Algunas legislaciones (la chilena, por ejemplo) reconocen el derecho de la empresa a terminar el contrato de trabajo, debido a consideraciones económicas que nada tienen que ver con el trabajador en sí mismo. Por ejemplo, la adquisición de una nueva maquinaria que reemplazará a un grupo de trabajadores acarreará el subsiguiente despido de éstos.

Esta causal es, de lejos, la más discutida, debido a que deja al trabajador en una virtual indefensión, no pudiendo generalmente cuestionar los motivos que la empresa ha tenido para despedirle.

### Tipos de contratos de trabajo

**Contrato por periodos fijos de tiempo**, es decir, contratos que corresponde su validez a respectivos espacios de tiempo. Ejemplo: contrato por tres meses.

**Contrato de periodo indefinido**, es decir, que no se le aplica una fecha puntual de terminación.

**Contratos formativos;** Los contratos formativos tienen como finalidad contribuir al aprendizaje y formación del trabajador. El contrato "en prácticas" se destina a aquellos que tienen una titulación y por tanto solo necesitan conocimientos prácticos para trabajar ejerciendo la profesión para la que han ido adquiriendo conocimientos teóricos.

El contrato de formación por el contrario se celebra entre trabajadores que carecen de conocimientos previos para celebrar un contrato en prácticas, en esta modalidad, aparte de obtener experiencia práctica, obtienen la teoría necesaria para poder desempeñar el oficio.

**Contrato a tiempo parcial y fijo discontinuo;** En los contratos a tiempo parcial, el trabajador presta sus servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior al de la jornada a tiempo completa establecida en el convenio colectivo, o en su defecto, de la jornada ordinaria máxima legal. Pueden celebrarse por tiempo indefinido o determinado.

Los contratos fijos discontinuos son contratos indefinidos en los que el trabajador realiza una jornada inferior a la habitual en número de horas al año. Suele ser frecuente en empresas que tienen más volumen de trabajo en un determinado periodo del año (ejemplo: hoteles en verano).

## **El empresario**

Puede ser empresario(a) cualquier persona física mayor de 18 años y con capacidad de obrar plena que contrate a un trabajador.

Los menores de 18 y mayores de 16 sólo podrán contratar si se encuentran independizados de sus padres y cuentan con la autorización de sus *tutores* (aquellos que los representan hasta que ostenten la mayoría de edad)

### **¿Quiénes pueden ser contratados?**

En principio pueden serlo todas aquellas personas, mayores de 16 años, que no se hayan visto privadas de su capacidad de obrar por medio de una sentencia judicial.

En el caso de los menores de 16 años y previa autorización de los padres o *tutores* y del organismo competente, se les permite participar en espectáculos públicos siempre y cuando su intervención no suponga un peligro para su integridad física y psicológica. Por su parte, los menores de 18 años no podrán trabajar en horario nocturno (cuando al menos tres horas de la jornada de trabajo se desarrollen entre las diez de la noche y las seis de la mañana), realizar horas extraordinarias ni tampoco prestar servicios en puestos de trabajo declarados insalubres, penosos o nocivos que puedan afectar de forma directa o indirecta a su desarrollo.

### **¿Cómo debe ser un contrato laboral?**

En principio, los contratos de trabajo pueden celebrarse tanto por escrito como de forma oral, entendiéndose que habrá contrato de trabajo cuando exista un acuerdo entre trabajador y empresario por el que se presten unos servicios bajo la dirección y organización de éste a cambio de una retribución económica.

Si no se celebran por escrito, se entenderán celebrados por tiempo indefinido y a jornada completa, salvo que se acredite que fueron celebrados con carácter temporal o a tiempo parcial (por horas o media jornada).

En el contrato de trabajo celebrado por escrito, deberán constar los siguientes apartados:

- Los datos de la Empresa y del trabajador
- La fecha en la que se iniciará la relación laboral y su duración
- El tipo de contrato que se celebra
- El objeto del mismo, esto es, las funciones (categoría profesional) que va a desempeñar el trabajador en la Empresa
- Las condiciones en las que se va a prestar el servicio tales como el lugar (centro de trabajo), los días de la semana, el horario
- El periodo de prueba
- La duración de las vacaciones
- La remuneración
- El convenio colectivo aplicable
- El contrato debe ser firmado por ambas partes y presentado en la Oficina del INEM correspondiente

En cualquier caso, un abogado podrá ofrecer asesoramiento sobre todas estas cuestiones y las que se detallan a continuación a la vista de las particularidades que presente cada supuesto concreto.

### **Validez del contrato:**

El contrato no tendrá validez aunque se den todos y cada uno de los requisitos anteriormente expuestos, si se celebró con falta de consentimiento, bajo coacciones o amenazas y también en el caso de que el contrato tuviese por objeto la realización de servicios imposibles o ilegales.

### **Derechos y deberes del trabajador**

Los derechos y deberes más importantes del trabajador son los que se detallan a continuación:

#### **Derechos:**

- A la ocupación efectiva durante la jornada de trabajo.
- A la promoción y formación en el trabajo (ascensos, cursos de formación y adaptación... etc.)
- A no ser discriminados para acceder a un puesto de trabajo.
- A la integridad física y a la intimidad.

- A percibir puntualmente la remuneración pactada.
- Los demás que se establezcan en el contrato de trabajo.

**Deberes:**

- Cumplir las obligaciones concretas del puesto de trabajo conforme a los principios de la buena fe y diligencia.
- Cumplir las medidas de seguridad e higiene que se adopten.
- Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio de su función directiva.
- No realizar el mismo trabajo para otra empresa que desarrolle la misma actividad.
- Contribuir a mejorar la productividad.
- Los demás que se establezcan en el contrato de trabajo.

## 5.7 PROGRAMA DE CAPACITACION

La capacitación ayuda a desarrollar las competencias de los trabajadores, para de esta forma obtener mayores beneficios.

La empresa se basará en evaluaciones de desempeño, las mismas que se registrarán en las necesidades puntuales de los jefes de cada área, sabiendo que éstos pueden variar por cambios tecnológicos, variaciones en los procesos de calidad, requisitos de los clientes, presencia de personal nuevo, etc.; por lo que se hace necesaria una formación constante, elaborándose un plan de capacitación.

Se basará en las necesidades de capacitación que se establecerán mediante la brecha según las competencias, atracción y selección de personal, evaluación de desempeño y plan de carrera. Sabiendo que se toma en cuenta:

### Evaluación de los resultados de capacitación

- **Reacción:** después del proceso de formación
- **Aprendizaje:** se establece el grado en el que las personas aprendieron en base a pruebas realizadas.
- **Conducta:** se realiza un mes después por medio del jefe directo.

La capacitación es para todos, sobre todo en el momento en que se requiere, ya que se puede realizar capacitaciones en ventas, en servicios, en los aspectos técnicos, en procesos, etc.

## Evaluación del Desempeño o valoración de personal

La gestión por desempeño es el entorno en el que las personas desarrollan su trabajo, por lo que el área de Recursos Humanos busca establecer entornos adecuados. Cuando las personas tienen un buen nivel de desempeño se beneficia tanto la persona como la empresa, tomando en cuenta que el grado de eficiencia se determina en base a una evaluación.

Toda gestión de desempeño implica tres pasos:

- Planificar
- Ejecutar
- Evaluar

Por lo que hablamos de una administración, y para elaborar un plan es indispensable contar con información que se base en un diagnóstico de la situación inicial mediante una evaluación.

El desempeño de la persona se evalúa en base a los objetivos de la empresa, y para esto se basan en la descripción de puestos, ya que determina las funciones, responsabilidades y competencias, para ver si se cumplen a cabalidad.

CUENCA SPORTS CLUB realizará una evaluación de 360 grados la cual consiste en un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes y subordinados. Puede incluir a otras personas como clientes. Esta evaluación implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. A través de esta aplicación, la empresa le proporciona a su personal una formidable herramienta de auto desarrollo.

En CUENCA SPORTS CLUB, esta evaluación se realizará cada año.

Una vez realizado el contrato se procederá a ingresar al sistema, en donde la persona pasará a constar como parte del equipo. Por otro lado, tenemos que una forma de motivar a los empleados y es mediante una serie de servicios que se les ofrezca, entre estos tendremos:

- Vestuario
- Seguros Médicos
- Póliza de Accidente Personal
- Seguro Dental
- Membrecía Gratis
- Canasta y Almuerzo Navideño

Con todo lo anterior la empresa pretende dar la mayor satisfacción a sus empleados, haciendo que éstos se sientan cómodos y trabajen eficientemente.

# **CAPITULO 6**

## **PLAN OPERACIONAL (SERVUCCION)**

En cuanto a la empresa que se desea crear, tenemos que considerar que los servicios que prestaremos determinan el crecimiento y desarrollo de la empresa, por lo que se debe poner mucha atención a estos aspectos y tomar en cuenta que somos un gimnasio que recién pretende ingresar al mercado.

### **6.1 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO**

En cuanto a la servucción, tenemos que CUENCA SPORTS CLUB tiene una serie de servicios que son importantes para diferenciarse de la competencia, ya que cuenta con servicio de entrenadores personales (servicio personalizado) que es la variable más representativa para el negocio, y prácticamente la mejor estrategia que vamos a emplear.

Para establecer específicamente los aspectos relacionados con la servucción, los objetivos de la empresa se basan en las ventas de las membrecías ya que estas medirán los niveles de crecimiento y posicionamiento de CUENCA SPORTS CLUB. Nuestra empresa desde sus inicios buscará ante todo:

- Ofrecer servicios de gran calidad a nuestros clientes
- Establecer una imagen corporativa y retener a nuestros clientes.
- Cumplir con las normas necesarias de calidad y servicio al cliente
- Alcanzar un posicionamiento en el mercado en el menor tiempo posible
- Incrementar el número de ventas de membrecías, generando rentabilidad

### **6.2 ESPECIFICACION, CONFIABILIDAD Y CALIDAD DEL SERVICIO**

Dentro de los principales productos y servicios que CSC ha pensado en base a la investigación del Mercado previamente realizada, la experiencia y la demanda de esta industria tenemos:

- Gimnasio
- Servicio Personalizado (entrenadores personales)
- Nutricionista
- Salas cardiovasculares
- Piscina, sauna e hidromasaje
- Pista atlética al aire libre

- Tienda deportiva
- Vestidores, casilleros y duchas
- Servicio de productos naturales y bebidas energizantes
- Parqueadero
- Seguridad

CSC al momento de ofrecer todos estos servicios, ha considerado los siguientes aspectos:

**Simplicidad:** al momento de ofrecer un servicio personalizado nuestra primera tarea consiste en educar y culturizar a nuestros clientes sobre el correcto uso de las diferentes máquinas para que aprecien el verdadero significado de una vida sana y cuidado corporal de sus cuerpos sin temor a posibles lesiones o rutinas complicadas a realizar.

**Confiabilidad:** al tener un personal muy profesional en cada uno de nuestros servicios y contar con un control continuo de cada cliente, generaremos confianza en cada uno de ellos al momento de garantizar resultados.

**Calidad:** mediante un compromiso entre personal y los propios clientes ofreceremos servicios de alta calidad para deleitar tanto a nuestro cliente interno como externo. La tecnología a utilizar dentro del sistema informático para el control de medidas, rutinas de entrenamiento, planes nutricionales y el control en cuanto se refiere al sistema financiero de la empresa, facilitará las tareas de cada una de las diferentes áreas dentro del gimnasio, con lo cual tanto accionistas como clientes gozaran de estos beneficios.

### Descripción del proceso

- Como ya se mencionó anteriormente, no existe una producción, pero a continuación se presentan los aspectos referentes al servicio: Llegada de un cliente en el área de recepción
- Se le informa del portafolio de servicios y se lo invita a conocer las instalaciones
- En caso de concretar la venta de una membresía se procede a realizar la ficha personal
- Se le toma las medidas y se mide la cantidad de grasa corporal
- Se le asigna un entrenador personal
- El cliente procede a realizar su respectiva rutina o programa de entrenamiento
- Salida del cliente

### Diagrama del flujo del proceso



### **6.3 TECNOLOGÍA**

Dentro de nuestro gimnasio la tecnología formará parte principal del sistema de control administrativo de CUENCA SPORTS CLUB como por ejemplo: Contaremos con la creación de una tarjeta electrónica con barra de seguridad que los clientes deberán utilizar al momento de ingresar al gym, que facilitará el control en la fecha de inicio y culminación de una membresía.

Dispondremos también de un sistema informático diseñado para monitorear los resultados y ciclos de entrenamiento de nuestros socios, entre otros sistemas de comunicación, audio y video.

### **6.4 EQUIPO Y MAQUINARIA**

Nuestro proveedor es la empresa TAURUS FITNESS COMPANY que tiene su planta en la ciudad de Guayaquil, elegimos a esta empresa ya que realizamos cotizaciones con diferentes empresas importadoras de equipo y maquinaria para un gimnasio y TAURUS resultado contar con los mejores precios del mercado, maquinaria de alta calidad y certificaciones de garantía.

Un aspecto en particular que debemos recalcar como empresa, es que todo el equipo y maquinaria han sido cuidadosamente seleccionados en base a:

- Asesoría profesional en Fitness y Físico culturismo
- Planes y programas de entrenamiento programados por CSC
- Facilidad de uso y funcionalmente efectivas
- Experiencia personal por parte de nuestro equipo de trabajo

El equipo y las maquinas necesarias se presentan a continuación en una tabla de Excel con las especificaciones en cuanto a su precio y cantidad necesaria para empezar nuestras operaciones.



NOMBRE: CUENCA SPORTS CLUB  
 TELF:072880886 CELL: 095874334  
 MAIL: CSC@hotmail.com

telefono de taurus 042274866

**COTIZACION GIMNASIO BASICO**

		precio	unidades		
				<a href="http://www.taurusecuador.com">www.taurusecuador.com</a>	
1	Caminadora eléctrica comercial body strongest código:IB-6600	4600	4600	10	46000
1	BICICLETA SPINNING 80-536 CODIGO: BS P1	550	550	10	5500
1	ELIPTICA BODY STRONG	1300	1300	10	13000
1	ABDUCTORES 150 LIBRAS CODIGO: MC106	1380	1380	2	2760
1	FEMORAL ACOSTADO 150 LIBRAS CODIGO: MC101	1350	1350	2	2700
1	EXTENCION 200 LIBRAS CODIGO MC100	1380	1380	2	2760
1	FONDO TRICEPS 200 LIBRAS CODIGO: MC 156	1390	1390	1	1390
1	GLUTEOS VERTICAL 170 LIBRAS CODIGO: MC116	1350	1350	1	1350
1	GRAVITON 2000 CON 220 LIBRAS CODIGO: MC130	1520	1520	2	3040
1	HOMBROS SENTADO 170 LIBRAS CONDIGO: MC 160	1350	1350	1	1350
1	PECHO SENTADO 220 LIBRAS CODIGO: MC140	1390	1390	1	1390
1	PECK DECK+DELTOIDES 240 LIBRAS CODIGO: MC 140	1450	1450	2	2900
1	DISCO PARA AGUJERO DE 1 PULGADA DE HIERRO CON 3 AGARRADERAS( DE 20KG	44	44	50	2200
1	DE 15 KG	33	33	50	1650
1	DE 10 KG	22	22	40	880
1	DE 5 KG	11	11	40	440
1	DE 2.5 KG	5,5	5,5	30	165
1	BARRA OLIMPICA DE 2.20 METROS DE 500 LIBRAS DE RESISTENCIA CODIGO: B03	125	125	7	875
1	BARRA ROMANA CON ROSCA DE 1 PULGADA CODIGO: BR5	37	37	2	74
1	BARRA"2" CON ROSCA 1 PULGADA CODIGO: BR3	25	25	2	50
1	HAMMER DE ABDOMINALES ACOSTADO CODIGO: MC 315	650	650	3	1950
1	HAMMER DE HOMBROS SENTADO CODIGO: MC 311	790	790	1	790
1	ABDOMINALES PARADO + PARALELAS CODIGO: MC 166	395	395	2	790
1	BANCO DE ABDOMINALES REGULARES CODIGO: MC 240	370	370	2	740
1	BANCO DE PECHO INCLINADO OLIMPICO CODIGO: MC 221	550	550	2	1100
1	BANCO DE PECHO PLANO CODIGO: MC 220	490	490	2	980
1	BANCO MULTIPLE CON REGULADOR CODIGO: MC 251	420	420	2	840
1	BANCO PARA HOMBROS CODIGO: MC 252	220	220	2	440
1	BANCO PLANO CODIGO: MC 253	185	185	2	370
1	BARRA T CODIGO: MC 215	600	600	1	600
1	BARRA T CODIGO: MC 124	600	600	1	600
1	GIROS DE CINTURA CODIGO: MC 230	310	310	2	620
1	JAULA DE SENTADILLAS CODIGO: 202	850	850	1	850
1	PANTORRILLAS SENTADA CODIGO: MC 205	430	430	2	860
1	PORTADISCOS CODIGO: MC 246	220	220	3	660
1	PORTAMANCUERNAS CODIGO: MC 247	490	490	2	980
1	PREDICADOR CODIGO: MC 245	430	430	2	860
1	PRENSA ATLETICA CODIGO: MC 103	1400	1400	2	2800
1	PRENSA HACK CODIGO: MC 200	1400	1400	2	2800
1	BARRA ESPALDA CORTA CODIGO: 37B	40	40	2	80
1	BARRA "M" CODIGO: 30 B	38	38	1	38
1	BARRA REMO CORTA CODIGO: 31	35	35	2	70
1	BARRA TRICEPS GIRATORIA CON CAUCHO CODIGO: 41 R	30	30	1	30
1	BARRA W CODIGO: 42	40	40	1	40
1	CABO PARA TRICEPS CODIGO: 23	20	20	1	20
1	MANOPLA AGARRE CODIGO: 29	24	24	4	96
1	PISO IMPORTADO DE 9 MM CODIGO: PGI -LA PLANCHA	79	79		0
1	COLCHONETA CODIGO: COL 1	24	24	20	480
1	STEP PARA AEROBICOS DE PLASTICO	55	55	15	825
1	SILLA ROMANA DE 45 GRADOS CODIGO: MC 235	390	390	1	390
1	SMITH MACHINE CON CONTRAPESO CODIGO: MC 208	1990	1990	1	1990
1	SMITH MACHINE CODIGO: MC 203	1350	1350	1	1350
1	SQUASH DE SENTADILLAS CODIGO MC 204	1350	1350	2	2700

SUBTOTAL 35577,5 total 118213

## **6.5 INSTALACIONES**

CUENCA SPORTS CLUB tiene una capacidad instalada para recibir en sus instalaciones a unos 600 clientes, los mismos que estarán repartidos en los diferentes horarios y de acuerdo a la frecuencia a la que acudan al gimnasio.

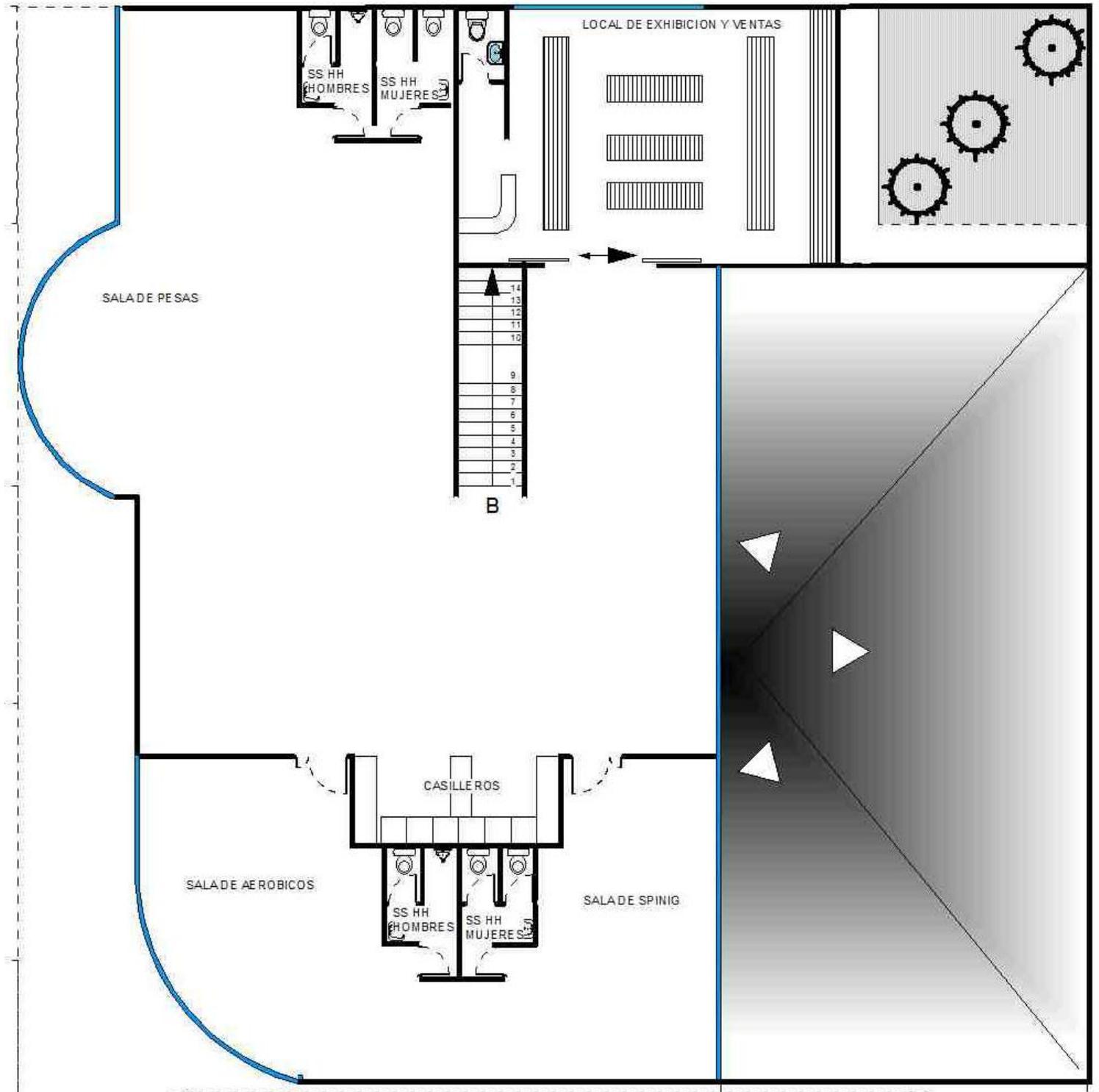
### **Ubicación de la empresa**

CUENCA SPORTS CLUB tendrá su planta (sede) en cualquiera de las opciones anteriormente expuestas que identificó la investigación de mercado. Estas opciones serían: Av. primero de mayo (Sector Quinta Lucrecia), en la Remigio Crespo sector los Tótems o en Puertas del sol.

Entre algunas de las características de nuestras instalaciones tenemos:

- Terreno de 1600 mts cuadrados (edificación y parqueadero de CSC)
- Recepción y sala de bienvenida o atención al cliente
- Oficinas de Gerencia y Nutrición
- Área de pesas y máquinas multifuerzas
- Vestidores, casilleros y duchas (hombres y mujeres)
- Piscina, sauna e hidromasaje
- Área de lavandería y equipo de limpieza del gym
- Área de máquinas cardiovasculares
- 2 salas para trabajos aeróbicos (bailoterapia, spinnin, trabajos para el abdomen y cintura)
- Tienda deportiva
- Área de venta de productos naturales, bebidas energizantes y batidos proteínicos
- Pista atlética exterior
- Parqueadero

**Diseño y distribución (lay out) de la planta y oficinas:**



## Diseño y distribución (lay out) de la planta y oficinas:



## **Materia prima**

La materia prima está representada por el equipo y la maquinaria del gimnasio, pero para CSC al ser una empresa que vende principalmente servicios de calidad, podemos decir que parte de su materia prima se complementa directamente con nuestro talento humano

## **Manejo de inventarios:**

CSC manejará únicamente 2 tipos de inventario; los inventarios relacionados con la tienda deportiva y los productos naturales (bebidas energizantes, batidos proteínicos). El manejo de estos inventarios se lo llevará mensualmente gracias a la plataforma tecnológica, mencionada en capítulos anteriores, que directamente envía información por separado al sistema financiero de CUENCA SPORTS CLUB con lo cual podremos identificar claramente que tan productivas son las diferentes áreas dentro del gym y de esta manera saber con precisión cuál de estos productos tiene mayor rotación.

## **6.6 PROGRAMA DE SERVUCION**

### **Características de la mano de obra:**

Como nuestro talento humano es considerado uno de los pilares fundamentales de nuestra empresa (son quienes interactúan directamente con los clientes) quien mejor que ellos para conocer las insatisfacciones, inquietudes, sugerencias y lo que nuestro cliente quiere de CUENCA SPORTS CLUB.

Teniendo en cuenta este punto podemos decir que:

- Los recepcionistas son quienes se encargarán de dar la bienvenida y acompañar a nuestros visitantes para que conozcan todas las instalaciones dentro del gimnasio y, comuniquen los diferentes precios de las membresías con sus respectivos beneficios
- Los instructores son quienes planificarán y guiarán a los clientes sobre la correcta utilización de las diferentes máquinas y el porqué de las rutinas de entrenamiento que cada uno debe realizar dependiendo de los objetivos, aspectos de salud y grasa corporal en su cuerpo
- Los instructores también se encargarán del debido control de las máquinas y pesas; es decir, tratar con mucha prudencia el hecho de pedir a los clientes que después de utilizar determinada máquina o pesas, estas tienen que regresar a su lugar. Esto lo deben hacer explicándoles que es con el afán de evitar molestias a los demás clientes y a ellos mismos

- Los instructores tendrán la obligación de entregar en recepción cualquier tipo de objetos encontrados dentro del gimnasio como por ejemplo celulares, llaves, billeteras, etc. Lo que CSC pretende es que nuestros clientes sientan seguridad y confianza en todo momento
- El nutricionista es parte del equipo integral dentro de nuestro gimnasio, pues es en esta área donde las actividades de entrenamiento se combinan con la debida alimentación y controles continuos de grasa corporal. El resultado es garantizar que los clientes sientan cambios el menor tiempo posible, volviéndonos como empresa productivos en servicio de calidad
- El personal de limpieza se encargara de todas las actividades de aseo del gimnasio, son ellos quienes mantendrán todas las instalaciones bajo las debidas medidas de salubridad con el fin de transmitir un lugar libre de infecciones y bacterias

### **Procedimientos de mejora continua:**

CUENCA SPORTS CLUB se encargara de realizar capacitaciones a todos sus trabajadores para garantizar un servicio de alta calidad y buen trato.

Se realizaran programas de dirección y control en todas las áreas del gimnasio y nos comprometemos día a día a que nuestro talento humano cumpla con cada una de sus funciones.

Estaremos pendientes de innovar en cualquier momento nuestro portafolio de servicios. Esto es, con el fin de crear valor agregado a nuestros clientes, buscando mantenerlos deleitados en todo momento y conseguir que ellos mismos se encarguen de hacernos publicidad de ***Boca en Boca***

Si en algún momento CSC llega a tener problemas de cualquier índole, la gerencia es quien buscará inmediatamente una solución en base a las mejores alternativas y decisiones.

# CAPITULO 7

## PROYECCIONES FINANCIERAS

El proyecto surge de la visión innovadora de 2 jóvenes estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Escuela de Economía Empresarial de la Universidad del Azuay, jóvenes emprendedores que cuentan con los conocimientos necesarios de Investigación de Mercados, Economía, Finanzas y Marketing para llevar a cabo el análisis de la factibilidad de la creación de este modelo de empresa.

### 7.1 CAPITAL NECESARIO PARA INICIAR LA EMPRESA

Para llevar a cabo este gimnasio se necesita de una inversión de \$660.213 de los cuales el 53.04% de dicha inversión proviene de 3 accionistas quienes aportarán \$116.737,67

<b>CUENCA SPORTS CLUB</b>			
<b>Balance General Inicial</b>			
<b>Al 31 de Octubre de 2012</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activos a Corto Plazo</b>		<b>Pasivos a Corto Plazo</b>	
Caja	4.000	Proveedores	10.000
Bancos	11.000		
Ctas x Cobrar	0		
Inventario	15.000	<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	
Otros activos	2.000	Préstamos Bancarios	300.000
		<b>TOTAL PASIVO:</b>	<b>360.000</b>
<b>Activos Fijos</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Edificio	260.000	Capital	350.213
Maquinaria y Equipo	118.213	Dividendos	0
Terreno	250.000	Utilidad	0
Otros activos	5.000	<b>TOTAL PATRIMONIO:</b>	<b>300.213</b>
		<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>660.213</b>
<b>TOTAL ACTIVOS:</b>	<b>660.213</b>		

Elaboración: Autores

A continuación presentamos los principales cuentas dentro del Balance General Inicial para CSC, cabe señalar que dicho balance contiene todos aquellos activos (circulantes y fijos) que representan todo aquello que posee la empresa y los pasivos (circulantes y fijos) que financian y permiten llevar a cabo nuestro proyecto.

Las cuentas que figuran en el Balance General, son aquellas con las que CSC comenzará a operar a partir del 31 de Octubre de 2012. Por otra parte, presentamos a continuación un detalle más específico de cada una de ellas.

### **Activos a Corto Plazo**

- CSC manejará un valor de \$4.000 dólares en caja chica
- Dispondremos en nuestra cuenta bancaria el valor de \$11.000 dólares para realizar compromisos con nuestros proveedores y préstamos
- El valor del inventario pertenece a los productos que encontraremos en la Tienda deportiva dentro del Gym, es decir, \$15.000 que se mantendrá como saldo promedio durante la vida útil del proyecto
- \$2.000 en otros activos, corresponde a productos de limpieza y los uniformes que tendremos para nuestro personal

### **Activos Fijos**

- Edificio cuyo valor corresponde a la infraestructura de CSC \$260.000
- Maquinaria y Equipo representa las máquinas del gimnasio cuyo valor es de \$118.213
- Terreno de 1600 metros cuadrados con un valor de \$250.000
- Otros Activos tiene que ver con el equipo de oficina \$5.000

### **Pasivo de Corto Plazo**

- Proveedores \$10.000, corresponde a parte del inventario de la ropa y artículos deportivos de la Tienda interna de CSC

### **Pasivos a Largo plazo**

- Principalmente tiene que ver con el crédito financiero que asciende a \$300.000

### **Patrimonio**

- \$350.213 es el capital o aporte de los 3 accionistas

## **7.2 TIEMPO DE RECUPERACIÓN**

En cuanto al tiempo de recuperación de nuestra inversión, la empresa gracias a su estado de resultados y a los flujos de caja proyectados puede decir que es de 2 años. Esta información puede ser corroborada gracias a los flujos de caja proyectados, en el cual la suma de los flujos del 2013 y 2014 son mayores a los de la inversión inicial.

Por otra parte, a partir del 3er año se tiene un grado de confianza del 95% de sus pronósticos debido a que, aunque se presenten rendimientos sostenibles desde su apertura, CSC ha tomado muy en serio el hecho de que al inicio de sus operaciones el número de clientes estará por debajo de lo esperado razón por la cual las expectativas de crecimiento son de apenas un 5% anual y representan un incremento de alrededor de 45 nuevos clientes cada año.

### **7.3 COSTOS DE INICIO**

En cuanto tiene que ver a los costos de inicio en los que se ha incurrido en el estudio de factibilidad de la creación de un gimnasio de alto nivel para la ciudad de Cuenca tenemos:

1. Investigación de Mercado
2. Diseño de la Estructura del gimnasio
3. Elaboración de un sistema o plataforma tecnológica
4. Elaboración del Plan del Marketing

Para nuestro gimnasio estos costos de inicio se reducen al mínimo debido a contamos con un Economista, Arquitecto e Ingeniero de Sistemas como dueños y accionistas de CSC.

### **7.4 ¿COMO SE FINANCIA EL NEGOCIO?**

La principal fuente de financiación del CSC depende de su actividad principal que es la venta de membresías para la utilización del gimnasio. Está representada por medio de los tres tipos de precios que se han establecido en base a la competencia, la inversión y el estudio de mercado.

Lo dicho anteriormente se presenta en:

1. Membrecía \$20
2. Membrecía \$30
3. Membrecía \$40

Siendo estas las principales fuentes de financiación y el futuro éxito de CSC, sin dejar de lado la calidad y el servicio personalizado en este tipo negocio.

### **7.5 ¿COMO SE FINANCIA EL CAPITAL?**

CSC financia su proyecto gracias al porte de sus tres accionistas y de un crédito financiero a 5 años con un banco, cooperativa de ahorro y crédito o cualquier institución financiera que cuente con la mejor tasa del mercado.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que contamos también con proveedores que financian una pequeña parte del CSC como lo es la Tienda deportiva dentro del gym.

Como mencionamos en el párrafo anterior, el capital necesario asciende a \$660.213 de los cuales \$350.213 provienen de los accionistas; \$300.000 del crédito a largo plazo y los \$10.000 restantes de proveedores.

## **7.6 PROYECCIONES FINANCIERAS Y PROYECCION DE VENTAS PARA 3 AÑOS (ESTADO DE RESULTADOS, VAN, TIR Y PUNTO DE EQUILIBRIO)**

Para nuestro proyecto hemos pensado también que es de vital importancia presentar a nuestros accionistas el Estados de Resultados, Flujo de Caja y Balance General proyectados para 5 años, lo hacemos con el fin de garantizar a nuestros accionistas rendimientos sostenibles y de esta manera demostrar que CUENCA SPORTS CLUB es una buena opción de inversión y que su dinero se encuentra seguro con nosotros.

Entre los principales puntos que debemos recalcar en la elaboración del Estado de Resultado proyectado tenemos:

- Se ha pensado que la vida útil de nuestro proyecto es de 5 años, plazo en el cual debemos cumplir con todas las obligaciones financieras, es decir, el préstamo a largo plazo y el pago de utilidades a los accionistas.
- Se ha considerado que la empresa apenas tendrá una participación del 2% de su Mercado Objetivo, es decir, 852 hogares de la ciudad de Cuenca, de los cuales esperamos que por lo menos 1 miembro del hogar acuda a CSC, esto es, 852 clientes que se piensa estarían distribuidos en los 3 tipos de memberships que CSC ha establecido

Año 2013			
Mensualidades	Cientes	Ingreso por Mes	Ingreso anual
\$ 20	284	\$ 5.680	\$ 68.160
\$ 30	284	\$ 8.520	\$ 102.240
\$ 40	284	\$ 11.360	\$ 136.320
<b>Totales</b>	<b>852</b>	<b>\$ 25.560</b>	<b>\$ 306.720</b>

Elaboración: Autores

- Esperamos crecimientos sostenibles de un 5% anual, es decir que para el año 2014 incrementaremos el número de clientes de 852 a 894 y así sucesivamente durante la vida útil del proyecto.

Año 2014			
Mensualidades	Clientes	Ingreso por Mes	Ingreso anual
\$ 20	298	\$ 5.960	\$ 71.520
\$ 30	298	\$ 8.940	\$ 107.280
\$ 40	298	\$ 11.920	\$ 143.040
<b>Totales</b>	<b>894</b>	<b>\$ 26.820</b>	<b>\$ 321.840</b>

Año 2015			
Mensualidades	Clientes	Ingreso por Mes	Ingreso anual
\$ 20	313	\$ 6.260	\$ 75.120
\$ 30	313	\$ 9.390	\$ 112.680
\$ 40	313	\$ 12.520	\$ 150.240
<b>Totales</b>	<b>939</b>	<b>\$ 28.170</b>	<b>\$ 338.040</b>

Año 2016			
Mensualidades	Clientes	Ingreso por Mes	Ingreso anual
\$ 20	329	\$ 6.580	\$ 78.960
\$ 30	329	\$ 9.870	\$ 118.440
\$ 40	329	\$ 13.160	\$ 157.920
<b>Totales</b>	<b>987</b>	<b>\$ 29.610</b>	<b>\$ 355.320</b>

Año 2017			
Mensualidades	Clientes	Ingreso por Mes	Ingreso anual
\$ 20	345	\$ 6.900	\$ 82.800
\$ 30	345	\$ 10.350	\$ 124.200
\$ 40	345	\$ 13.800	\$ 165.600
<b>Totales</b>	<b>1035</b>	<b>\$ 31.050</b>	<b>\$ 372.600</b>

Elaboración: Autores

- Debemos señalar que únicamente se ha tomado en cuenta la venta de membrecías. No se ha considerado los ingresos que puedan generar tanto la tienda deportiva como la venta de los suplementos naturales pues para CSC estas actividades dentro

del gimnasio son un valor agregado para la empresa que podrían convertirse en una fuente de ingreso adicional

- El costo de ventas en el que incurre CSC anualmente depende tanto del número de clientes como del mantenimiento de las máquinas, por lo que a continuación presentamos los siguientes rubros que incluyen dichos costos

Nutricionista	\$500
4 Instructores (\$400)	\$1.600
Mantenimiento Máquinas	\$2.000

Como se estima un crecimiento anual del 5%, CSC considera necesario contratar un instructor adicional para no descuidar el servicio personalizado y de calidad que nuestro modelo de empresa propone.

Proyección Costos de Venta					
Detalle	2013	2014	2015	2016	2017
Nutricionista	6000	6000	6000	6000	6000
Instructores (\$400)	19200	24000	28800	33600	38400
Mantenimiento	2000	2000	2000	2000	2000
<b>Total</b>	<b>27200</b>	<b>32000</b>	<b>36800</b>	<b>41600</b>	<b>46400</b>

Elaboración: Autores

- Los gastos administrativos mensuales de CSC

Gerente general	\$1.000
Recepcionista	\$ 300
Servicios básicos	\$300

Proyección de Gastos Administrativos					
Detalle	2013	2014	2015	2016	2017
Gerente	12000	12000	12000	12000	12000
Recepcionista	3600	3600	3600	3600	3600
Servicios Básicos	3600	3600	3600	3600	3600
<b>Total</b>	<b>19200</b>	<b>19200</b>	<b>19200</b>	<b>19200</b>	<b>19200</b>

Elaboración: Autores

- El Gasto de Ventas para el primer año es de: \$10.676,31 dólares, valor que corresponde al plan de medios para el primer trimestre de lanzamiento y promoción de CSC.
- Para los 4 años siguientes este valor disminuirá notablemente a \$4.169,12 anuales, pues ya no utilizaremos los diarios de la ciudad, sino más bien la radio, la promoción de boca en boca que realizarán nuestros clientes a otras personas e incluyen \$1.000 en invitaciones de 3 días por medio de flyers, para que nuevos y posibles clientes visiten nuestras instalaciones.

Proyección de Gastos de Ventas					
Detalle	2013	2014	2015	2016	2017
Plan de medios	10676,31	3169,12	3169,12	3169,12	3169,12
Flyers	0	1000	1000	1000	1000
<b>Total</b>	<b>10676,31</b>	<b>4169,12</b>	<b>4169,12</b>	<b>4169,12</b>	<b>4169,12</b>

Elaboración: Autores

- Se adjunta la parte de la depreciación de nuestros Activos Fijos: el Edificio que se deprecia a 20 años, Maquinaria y Equipo a 10 años y finalmente el Equipo de oficina a 3 años

DEPRECIACION					
Activos Fijos	2013	2014	2015	2016	2017
Edificio	260000	13000	13000	13000	13000
Maquinario y Equipo	118213	11821,30	11821,30	11821,30	11821,30
Otros Activos	5000	1666,67	1666,67	1666,67	0
<b>TOTAL</b>	<b>26487,97</b>	<b>26487,97</b>	<b>26487,97</b>	<b>24821,3</b>	<b>24821,3</b>

Elaboración: Autores

- Los gastos financieros corresponden al pago de parte de nuestro préstamo a una institución financiera; a continuación presentamos la tabla de amortización que corresponde a un crédito de \$300.000 a 5 años plazo y a una tasa del 8,73% anual

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO			
	Inversión Total	\$650.213	100%
	Financiamiento	\$300.000	46%
	Aporte Propio	\$350.213	54%
TABLA DE AMORTIZACION			
	Capital	\$300.000	
	Tasa de interés anual	8,73%	
	Plazo en años	5	
	Forma de Pago	MENSUAL	
	Total Periodos	60	
	Periodos de Gracia	0	
	Periodos Normales	60	
	Valor Dividendo	6.188,27	

No. de Dividendo	Valor de Intereses	Amortización de Capital	Valor del Dividendo	Saldo de Capital
0				\$300.000
1	\$2.182,50	\$4.005,77	\$6.188,27	\$295.994,23
2	\$2.153,36	\$4.034,91	\$6.188,27	\$291.959,32
3	\$2.124,00	\$4.064,26	\$6.188,27	\$287.895,06
4	\$2.094,44	\$4.093,83	\$6.188,27	\$283.801,23
5	\$2.064,65	\$4.123,61	\$6.188,27	\$279.677,61
6	\$2.034,65	\$4.153,61	\$6.188,27	\$275.524,00
7	\$2.004,44	\$4.183,83	\$6.188,27	\$271.340,17
8	\$1.974,00	\$4.214,27	\$6.188,27	\$267.125,90
9	\$1.943,34	\$4.244,93	\$6.188,27	\$262.880,97
10	\$1.912,46	\$4.275,81	\$6.188,27	\$258.605,16
11	\$1.881,35	\$4.306,92	\$6.188,27	\$254.298,24
12	\$1.850,02	\$4.338,25	\$6.188,27	\$249.960,00
13	\$1.818,46	\$4.369,81	\$6.188,27	\$245.590,19
14	\$1.786,67	\$4.401,60	\$6.188,27	\$241.188,59
15	\$1.754,65	\$4.433,62	\$6.188,27	\$236.754,97
16	\$1.722,39	\$4.465,88	\$6.188,27	\$232.289,09
17	\$1.689,90	\$4.498,37	\$6.188,27	\$227.790,72
18	\$1.657,18	\$4.531,09	\$6.188,27	\$223.259,63
19	\$1.624,21	\$4.564,05	\$6.188,27	\$218.695,58
20	\$1.591,01	\$4.597,26	\$6.188,27	\$214.098,32
21	\$1.557,57	\$4.630,70	\$6.188,27	\$209.467,62
22	\$1.523,88	\$4.664,39	\$6.188,27	\$204.803,23
23	\$1.489,94	\$4.698,32	\$6.188,27	\$200.104,90
24	\$1.455,76	\$4.732,51	\$6.188,27	\$195.372,40
25	\$1.421,33	\$4.766,93	\$6.188,27	\$190.605,46
26	\$1.386,65	\$4.801,61	\$6.188,27	\$185.803,85
27	\$1.351,72	\$4.836,55	\$6.188,27	\$180.967,30
28	\$1.316,54	\$4.871,73	\$6.188,27	\$176.095,57
29	\$1.281,10	\$4.907,17	\$6.188,27	\$171.188,40
30	\$1.245,40	\$4.942,87	\$6.188,27	\$166.245,53
31	\$1.209,44	\$4.978,83	\$6.188,27	\$161.266,69
32	\$1.173,22	\$5.015,05	\$6.188,27	\$156.251,64
33	\$1.136,73	\$5.051,54	\$6.188,27	\$151.200,10
34	\$1.099,98	\$5.088,29	\$6.188,27	\$146.111,82
35	\$1.062,96	\$5.125,30	\$6.188,27	\$140.986,51
36	\$1.025,68	\$5.162,59	\$6.188,27	\$135.823,92
37	\$988,12	\$5.200,15	\$6.188,27	\$130.623,77
38	\$950,29	\$5.237,98	\$6.188,27	\$125.385,79
39	\$912,18	\$5.276,09	\$6.188,27	\$120.109,70
40	\$873,80	\$5.314,47	\$6.188,27	\$114.795,23
41	\$835,14	\$5.353,13	\$6.188,27	\$109.442,10
42	\$796,19	\$5.392,08	\$6.188,27	\$104.050,02
43	\$756,96	\$5.431,30	\$6.188,27	\$98.618,72
44	\$717,45	\$5.470,82	\$6.188,27	\$93.147,90
45	\$677,65	\$5.510,62	\$6.188,27	\$87.637,28
46	\$637,56	\$5.550,71	\$6.188,27	\$82.086,58
47	\$597,18	\$5.591,09	\$6.188,27	\$76.495,49
48	\$556,50	\$5.631,76	\$6.188,27	\$70.863,73
49	\$515,53	\$5.672,73	\$6.188,27	\$65.190,99
50	\$474,26	\$5.714,00	\$6.188,27	\$59.476,99
51	\$432,70	\$5.755,57	\$6.188,27	\$53.721,41
52	\$390,82	\$5.797,45	\$6.188,27	\$47.923,97
53	\$348,65	\$5.839,62	\$6.188,27	\$42.084,35
54	\$306,16	\$5.882,10	\$6.188,27	\$36.202,24
55	\$263,37	\$5.924,90	\$6.188,27	\$30.277,35
56	\$220,27	\$5.968,00	\$6.188,27	\$24.309,34
57	\$176,85	\$6.011,42	\$6.188,27	\$18.297,93
58	\$133,12	\$6.055,15	\$6.188,27	\$12.242,78
59	\$89,07	\$6.099,20	\$6.188,27	\$6.143,57
60	\$44,69	\$6.143,57	\$6.188,27	\$0,00
<b>Totales</b>	<b>\$71.296,10</b>	<b>\$300.000</b>	<b>\$371.296</b>	

Con todos los antecedentes, presentamos el Estado de Resultados proyectado a 5 años a partir del 31 de Octubre del 2012.

<b>CUENCA SPORTS CLUB</b>					
<b>Estado de Resultados</b>					
<b>(Dólares)</b>	<b>PROYECCION</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Ventas (incremento de ventas 5% anual)</b>	306720	321840	338040	355320	372600
<b>Costo de Venta</b>	27200	32000	36800	41600	46400
<b>Margen Bruto</b>	<b>279520</b>	<b>289840</b>	<b>301240</b>	<b>313720</b>	<b>326200</b>
<b>Gastos de Administración</b>	19200	19200	19200	19200	19200
<b>Gastos de Ventas</b>	10676,31	4169,12	4169,12	4169,12	4169,12
<b>EBITDA</b>	<b>249643,69</b>	<b>266470,88</b>	<b>277870,88</b>	<b>290350,88</b>	<b>302830,88</b>
<b>Gastos Financieros</b>	24219,22	19671,62	14710,74	9299,03	3395,49
<b>Depreciación</b>	26487,97	26487,97	26487,97	24821,30	24821,30
<b>EBIT</b>	<b>198936,50</b>	<b>220311,29</b>	<b>236672,17</b>	<b>256230,55</b>	<b>274614,09</b>
<b>15% participación de los trabajadores</b>	29840,48	33046,69	35500,83	38434,58	41192,11
<b>25% Impuesto Renta</b>	42274,01	46816,15	50292,84	54448,99	58355,49
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>126822,02</b>	<b>140448,45</b>	<b>150878,51</b>	<b>163346,98</b>	<b>175066,48</b>

Elaboración: Autores

El siguiente paso dentro de nuestro capítulo financiero, corresponde a la elaboración del Flujo de Caja proyectado, pues sin ellos no podemos realizar el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR respectivamente)

- El saldo inicial que corresponde al primer año asciende a \$15.000, valor que incluyen el dinero disponible tanto en Caja como en Bancos para empezar nuestras operaciones.
- El detalle del valor de las ventas fue descrito en el Estado de Resultado.
- El inventario dentro de la tienda deportiva se mantendrá en un promedio de \$15.000 de los cuales, \$10.000 vendrán de proveedores y \$5.000 de compras a realizar cada año.
- El Costo de venta corresponde a los siguientes rubros:

<b>Proyección Costos de Venta</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Nutricionista	6000	6000	6000	6000	6000
Instructores (\$400)	19200	24000	28800	33600	38400
Mantenimiento	2000	2000	2000	2000	2000
<b>Total</b>	<b>27200</b>	<b>32000</b>	<b>36800</b>	<b>41600</b>	<b>46400</b>

Elaboración: Autores

- Los Gastos de Administración, Ventas y Financieros han sido detallados y explicados en el Estado de Resultados
- El valor de la Cuota Acreedores es producto del pago del capital de nuestra obligación financiera sin tomar en cuenta los intereses.
- Por último, las cuentas finales que aparecen en el Flujo de Caja son: el Impuesto a la Renta y el pago a la participación de los trabajadores

FLUJO DE CAJA	CUENCA SPORTS CLUB					
		2013	2014	2015	2016	2017
<b>DISPONIBLE</b>		<b>336720,00</b>	<b>455109,99</b>	<b>583658,81</b>	<b>718756,80</b>	<b>859244,89</b>
Saldo Inicial		15000	118269,99	230618,81	348436,80	471644,89
Ventas (membresías)		306720	321840	338040	355320	372600
Ventas (tienda deportiva)		15000	15000	15000	15000	15000
<b>EGRESOS</b>		<b>218450,01</b>	<b>224491,18</b>	<b>235222,00</b>	<b>247111,92</b>	<b>258575,95</b>
Costo de ventas		27200	32000	36800	41600	46400
Proveedores		10000	10000	10000	10000	10000
Compra de inventarios		5000	5000	5000	5000	5000
Gastos administrativos		19200	19200	19200	19200	19200
Gastos de Ventas		10676,31	4169,12	4169,12	4169,12	4169,12
Gastos financieros		24219,22	19671,62	14710,74	9299,03	3395,49
Cuota a acreedores		50040,00	54587,60	59548,48	64960,19	70863,73
15% trabajadores		29840,48	33046,69	35500,83	38434,58	41192,11
25% impuesto a la renta		42274,01	46816,15	50292,84	54448,99	58355,49
<b>Saldo Final</b>	<b>-650213</b>	<b>118269,99</b>	<b>230618,81</b>	<b>348436,80</b>	<b>471644,89</b>	<b>600668,94</b>
<b>VAN</b>		<b>\$ 362.561,42</b>				
<b>TIR</b>		<b>34%</b>				

Elaboración: Autores

- Para la elaboración del Valor Actual Neto se ha considerado una tasa de descuento del 17% debido a que el monto de la inversión y de riesgo son altos.

Como podemos apreciar este proyecto resulta atractivo para sus accionistas debido a que su inversión representa un Valor Actual Neto de \$362.561,42 dólares y una Tasa Interna de Retorno del 34%.

Una vez elaborado tanto el Estado de Resultados como el Flujo de Caja y respectivo VAN y TIR, se procede a la realización de los Balance Generales proyectados de CSC para 5 años.

- Las cifras que aparecen en caja se mantendrán en un promedio de \$4.000 durante los 5 años, las utilidades que generen CSC cada año se llevarán directamente a la cuenta bancaria de la empresa con el fin de garantizar el dinero tanto de los accionistas así como de nuestros proveedores

- Las cuentas del inventario y de otros activos a corto plazo, como se ha mencionado anteriormente permanecerán fijas durante la vida útil del proyecto
- Se ha procedido a realizar la depreciación de nuestros activos fijos es decir: Edificio, Maquinaria y Equipo, Otros activos descritos en la tabla de depreciación
- El detalle de la cuenta Proveedores ha sido explicado tanto en el Estado de Resultados como en el flujo de Caja
- La Deuda a Largo Plazo disminuye cada año debido a que se realizan anualmente los pagos de amortización
- Los \$350.213 pertenecen al capital aportado por los tres socios
- El Valor de \$0 en la cuenta de Beneficios no Distribuidos para el 2013 se debe a que durante el primer año no se realizara el pago de utilidades por ser el inicio de las operaciones de CSC sino más bien, se acumularan para el año 2014.

<b>Balance General Cuenca Sports Club Proyectado</b>					
<b>Al 31 de Octubre de cada Año</b>					
<b>Activo</b>					
<b>Activo Corriente</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Caja	4000	4000	4000	4000	4000
Bancos	114269,99	226618,81	344436,80	467644,89	596668,94
Inventario	15000	15000	15000	15000	15000
Otros Activos	2000	2000	2000	2000	2000
<b>Total activo corriente</b>	<b>135269,99</b>	<b>247618,81</b>	<b>365436,80</b>	<b>488644,89</b>	<b>617668,94</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Edificio	247000	234000	221000	208000	195000
Maquinaria y Equipo	106391,70	94570,40	82749,10	70927,80	59106,50
Terreno	250000	250000	250000	250000	250000
Otros Activos	3333,33	1666,66	0	0	0
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>606725,03</b>	<b>580237,06</b>	<b>553749,09</b>	<b>528927,80</b>	<b>504106,50</b>
<b>Total Activo</b>	<b>741995,02</b>	<b>827855,87</b>	<b>919185,89</b>	<b>1017572,69</b>	<b>1121775,44</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Proveedores	10000	10000	10000	10000	10000
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>
<b>Pasivo de Largo Plazo</b>					
Deudas a largo plazo	249960,00	195372,40	135823,92	70863,73	0,00
<b>Total Pasivo</b>	<b>259959,9963</b>	<b>205372,3969</b>	<b>145823,9202</b>	<b>80863,72541</b>	<b>10000</b>
<b>Capital Propio</b>					
Capital aportado	355213	355213	355213	355213	355213
Beneficios no distribuidos	0	126822,02	267270,47	418148,97	581495,95
Utilidad del Ejercicio	126822,02	140448,45	150878,51	163346,98	175066,48
<b>Total Capital Propio</b>	<b>482035,02</b>	<b>622483,47</b>	<b>773361,97</b>	<b>936708,95</b>	<b>1111775,43</b>
<b>Total Pasivo y Capital Propio</b>	<b>741995,02</b>	<b>827855,87</b>	<b>919185,89</b>	<b>1017572,68</b>	<b>1121775,43</b>

## Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio de CUENCA SPORTS CLUB nos basaremos en la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio}_{\text{clientes}} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{CV Unitario}}$$

<b>COSTOS VARIABLES</b>			
Detalle	Costo Anual	# de clientes	Valor unitario
Nutricionista	6000	568	10,56
Instructores	19200	852	22,54
Mantenimiento	2000	852	2,35
		<b>costo unitario</b>	<b>\$ 35,45</b>

<b>Anual</b>	
Costos fijos	<b>29876,31</b>
Pago de capital e interés	<b>74259,22</b>
Precio promedio x cliente	<b>360,00</b>
Total clientes anuales	<b>852,00</b>
Costo Unitario	<b>35,45</b>
<b>PE= CF/MC</b>	<b>321</b>
MC=precio-cvu	324,55
Clientes	<b>852,00</b>
Utilidad	<b>246644,00</b>
Utilidad deseada	<b>100000,00</b>
Pe (\$5,000)	<b>400,00</b>
Ventas	<b>306720,00</b>
Costos	<b>30200,00</b>
Utilidad Bruta	<b>276520,00</b>
Utilidad Neta	<b>172384,47</b>

		PRECIO									
	\$ 172.384,47	200	220	240	260	280	300	320	340	360	
No DE CLIENTES	300	\$ (54.769,33)	\$ (48.769,33)	\$ (42.769,33)	\$ (36.769,33)	\$ (30.769,33)	\$ (24.769,33)	\$ (18.769,33)	\$ (12.769,33)	\$ (6.769,33)	
	320	\$ (51.478,25)	\$ (45.078,25)	\$ (38.678,25)	\$ (32.278,25)	\$ (25.878,25)	\$ (19.478,25)	\$ (13.078,25)	\$ (6.678,25)	\$ (278,25)	
	340	\$ (48.187,17)	\$ (41.387,17)	\$ (34.587,17)	\$ (27.787,17)	\$ (20.987,17)	\$ (14.187,17)	\$ (7.387,17)	\$ (587,17)	\$ 6.212,83	
	360	\$ (44.896,09)	\$ (37.696,09)	\$ (30.496,09)	\$ (23.296,09)	\$ (16.096,09)	\$ (8.896,09)	\$ (1.696,09)	\$ 5.503,91	\$ 12.703,91	
	380	\$ (41.605,01)	\$ (34.005,01)	\$ (26.405,01)	\$ (18.805,01)	\$ (11.205,01)	\$ (3.605,01)	\$ 3.994,99	\$ 11.594,99	\$ 19.194,99	
	400	\$ (38.313,93)	\$ (30.313,93)	\$ (22.313,93)	\$ (14.313,93)	\$ (6.313,93)	\$ 1.686,07	\$ 9.686,07	\$ 17.686,07	\$ 25.686,07	
	420	\$ (35.022,85)	\$ (26.622,85)	\$ (18.222,85)	\$ (9.822,85)	\$ (1.422,85)	\$ 6.977,15	\$ 15.377,15	\$ 23.777,15	\$ 32.177,15	
	440	\$ (31.731,77)	\$ (22.931,77)	\$ (14.131,77)	\$ (5.331,77)	\$ 3.468,23	\$ 12.268,23	\$ 21.068,23	\$ 29.868,23	\$ 38.668,23	
	460	\$ (28.440,69)	\$ (19.240,69)	\$ (10.040,69)	\$ (840,69)	\$ 8.359,31	\$ 17.559,31	\$ 26.759,31	\$ 35.959,31	\$ 45.159,31	
	480	\$ (25.149,61)	\$ (15.549,61)	\$ (5.949,61)	\$ 3.650,39	\$ 13.250,39	\$ 22.850,39	\$ 32.450,39	\$ 42.050,39	\$ 51.650,39	
	500	\$ (21.858,53)	\$ (11.858,53)	\$ (1.858,53)	\$ 8.141,47	\$ 18.141,47	\$ 28.141,47	\$ 38.141,47	\$ 48.141,47	\$ 58.141,47	
	520	\$ (18.567,45)	\$ (8.167,45)	\$ 2.232,55	\$ 12.632,55	\$ 23.032,55	\$ 33.432,55	\$ 43.832,55	\$ 54.232,55	\$ 64.632,55	
	540	\$ (15.276,37)	\$ (4.476,37)	\$ 6.323,63	\$ 17.123,63	\$ 27.923,63	\$ 38.723,63	\$ 49.523,63	\$ 60.323,63	\$ 71.123,63	
	560	\$ (11.985,30)	\$ (785,30)	\$ 10.414,70	\$ 21.614,70	\$ 32.814,70	\$ 44.014,70	\$ 55.214,70	\$ 66.414,70	\$ 77.614,70	
	580	\$ (8.694,22)	\$ 2.905,78	\$ 14.505,78	\$ 26.105,78	\$ 37.705,78	\$ 49.305,78	\$ 60.905,78	\$ 72.505,78	\$ 84.105,78	
	600	\$ (5.403,14)	\$ 6.596,86	\$ 18.596,86	\$ 30.596,86	\$ 42.596,86	\$ 54.596,86	\$ 66.596,86	\$ 78.596,86	\$ 90.596,86	
	620	\$ (2.112,06)	\$ 10.287,94	\$ 22.687,94	\$ 35.087,94	\$ 47.487,94	\$ 59.887,94	\$ 72.287,94	\$ 84.687,94	\$ 97.087,94	
	640	\$ 1.179,02	\$ 13.979,02	\$ 26.779,02	\$ 39.579,02	\$ 52.379,02	\$ 65.179,02	\$ 77.979,02	\$ 90.779,02	\$ 103.579,02	
	660	\$ 4.470,10	\$ 17.670,10	\$ 30.870,10	\$ 44.070,10	\$ 57.270,10	\$ 70.470,10	\$ 83.670,10	\$ 96.870,10	\$ 110.070,10	
	680	\$ 7.761,18	\$ 21.361,18	\$ 34.961,18	\$ 48.561,18	\$ 62.161,18	\$ 75.761,18	\$ 89.361,18	\$ 102.961,18	\$ 116.561,18	
700	\$ 11.052,26	\$ 25.052,26	\$ 39.052,26	\$ 53.052,26	\$ 67.052,26	\$ 81.052,26	\$ 95.052,26	\$ 109.052,26	\$ 123.052,26		
720	\$ 14.343,34	\$ 28.743,34	\$ 43.143,34	\$ 57.543,34	\$ 71.943,34	\$ 86.343,34	\$ 100.743,34	\$ 115.143,34	\$ 129.543,34		
740	\$ 17.634,42	\$ 32.434,42	\$ 47.234,42	\$ 62.034,42	\$ 76.834,42	\$ 91.634,42	\$ 106.434,42	\$ 121.234,42	\$ 136.034,42		
760	\$ 20.925,50	\$ 36.125,50	\$ 51.325,50	\$ 66.525,50	\$ 81.725,50	\$ 96.925,50	\$ 112.125,50	\$ 127.325,50	\$ 142.525,50		
780	\$ 24.216,58	\$ 39.816,58	\$ 55.416,58	\$ 71.016,58	\$ 86.616,58	\$ 102.216,58	\$ 117.816,58	\$ 133.416,58	\$ 149.016,58		
800	\$ 27.507,66	\$ 43.507,66	\$ 59.507,66	\$ 75.507,66	\$ 91.507,66	\$ 107.507,66	\$ 123.507,66	\$ 139.507,66	\$ 155.507,66		
820	\$ 30.798,74	\$ 47.198,74	\$ 63.598,74	\$ 79.998,74	\$ 96.398,74	\$ 112.798,74	\$ 129.198,74	\$ 145.598,74	\$ 161.998,74		
840	\$ 34.089,82	\$ 50.889,82	\$ 67.689,82	\$ 84.489,82	\$ 101.289,82	\$ 118.089,82	\$ 134.889,82	\$ 151.689,82	\$ 168.489,82		
860	\$ 37.380,90	\$ 54.580,90	\$ 71.780,90	\$ 88.980,90	\$ 106.180,90	\$ 123.380,90	\$ 140.580,90	\$ 157.780,90	\$ 174.980,90		
880	\$ 40.671,98	\$ 58.271,98	\$ 75.871,98	\$ 93.471,98	\$ 111.071,98	\$ 128.671,98	\$ 146.271,98	\$ 163.871,98	\$ 181.471,98		
900	\$ 43.963,06	\$ 61.963,06	\$ 79.963,06	\$ 97.963,06	\$ 115.963,06	\$ 133.963,06	\$ 151.963,06	\$ 169.963,06	\$ 187.963,06		
920	\$ 47.254,14	\$ 65.654,14	\$ 84.054,14	\$ 102.454,14	\$ 120.854,14	\$ 139.254,14	\$ 157.654,14	\$ 176.054,14	\$ 194.454,14		
940	\$ 50.545,22	\$ 69.345,22	\$ 88.145,22	\$ 106.945,22	\$ 125.745,22	\$ 144.545,22	\$ 163.345,22	\$ 182.145,22	\$ 200.945,22		

- En el Cuadro de Costos Variables las principales cuentas corresponde a los sueldos anuales de los Instructores, el Nutricionista y los Costos de Mantenimiento de las maquinas. La diferencia que tenemos en el número de clientes que corresponde a Nutricionista que es de 568 se debe a que solamente los clientes que acceden a la membrecía 2 y 3 ¿pueden hacer uso del mismo. Con esta aclaración el costo unitario asciende a \$35,45.
- Nuestro Costos Fijos corresponden tanto a los Gastos Administrativos como también a los Gastos de Venta.
- El precio promedio anual a pagar por parte de un Cliente es de \$360, pues al tener precios de \$20, \$30 y \$40 dólares nuestra media sería de \$30 dólares.
- Como se mencionó anteriormente aspiramos captar el 2% de nuestro mercado objetivo es decir 852 clientes.
- Una vez obtenidos los valores que necesitamos para llegar a determinar el ¿punto de equilibrio de CSC procedemos a sustituir valores y llegamos a la conclusión que nuestro gimnasio necesita un promedio anual de 321 clientes.
- Para concluir se ha procedido a realizar una tabla de referencia que nos permite identificar pérdidas o ganancias en base a nuestro punto de equilibrio (321 clientes) y el pago promedio anual (\$360 dólares). Las cifras de color rojo representan pérdidas, mientras que las cifras de color negro representan ganancias por debajo de los \$20.000 y las cifras en color azul nos representan ganancias que superan los \$20.000 dólares.

## **7.7 REQUISITOS GENERALES**

### **REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ESCUELAS, ACADEMIAS, GIMNASIOS O AFINES.**

#### **Secretaria Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación.**

Art. 1) Previo al funcionamiento, cualquier persona natural o jurídica solicitará al titular de la Secretaria Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación, el permiso para su funcionamiento que será el único documento que acredite su actividad, el mismo que se exhibirá en la parte más visible de su local.

Art. 2) Los requisitos para la obtención del permiso son:

- a) Informe de inspección por parte de la Secretaria Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación.
- b) Permiso de patente municipal.
- c) Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- d) Planilla de personal técnico integrada por: 1) Profesional en Cultura Física con título académico; y, 2) Médico.
- e) Certificado médico de los profesionales que constan en el literal anterior otorgado por el departamento médico del SENADER.
- f) Dirección de ubicación del local y detalle de la infraestructura.
- g) Pago de una especie valorada.

Art. 3) Una vez que cumplan con lo determinado en el artículo 2, solicitará al titular de esta Secretaria el respectivo permiso de funcionamiento.

Art. 4) La vigencia del permiso de funcionamiento será de un año.

Art. 5) La Secretaría Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación, por ser el órgano rector del deporte, tiene la facultad de supervisar a estos organismos deportivos, a través de sus respectivos Departamentos, en el momento que creyere conveniente.

Art. 6) En caso de cambio de domicilio de las entidades autorizadas para su funcionamiento, en forma obligatoria e inmediata deberán notificar su nueva dirección a la Secretaría Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación.

Art. 7) Son causas para suspender o clausurar las siguientes:

- a) Funcionar sin haber cumplido con los requisitos establecidos en los artículos anteriores.
- b) Incumplir con los fines y objetivos para los que fueron creados.
- c) No contar en forma permanente con los profesionales para su funcionamiento.
- d) No exhibir en el lugar más visible del local el permiso de funcionamiento.
- e) No notificar de forma inmediata el cambio de dirección.

Art. 8) Las referidas escuelas, academias, gimnasios o afines, podrán ser rehabilitados, previa autorización de la Secretaría Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación, una vez que hayan cumplido con todos los requisitos señalados en el presente Reglamento.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

PRIMERO: se concede el plazo de 120 días calendario a las Escuelas, Academias, Gimnasios o afines de las diferentes actividades deportivas, para que obtengan el permiso de funcionamiento en la Dirección Jurídica de la SENADER, contados a partir de la suscripción de este Reglamento. El incumplimiento de esta disposición se entenderá que las mismas han incurrido en la causal de suspensión o clausura.

SEGUNDO: Toda la documentación para el funcionamiento de las Academias, Gimnasios o afines de las diferentes actividades deportivas, se presentará en una carpeta debidamente numerada.

TERCERO: Lo no previsto en este reglamento en cuanto al funcionamiento de las Academias, Gimnasios o afines de las diferentes actividades deportivas, será materia de decisión del Secretario Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación.

CUARTA: El Secretario Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación, dictará las normas técnicas para la aplicación del presente Reglamento.

QUINTA: El cumplimiento del presente Reglamento será de responsabilidad del Secretario Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación, la Dirección Jurídica y las Direcciones de Deportes, Educación Física y Recreación de esta Secretaría de Estado.

## 7.8 ASPECTOS DE TRIBUTACIÓN

Las Sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación.

Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica. Los plazos para presentar estas declaraciones se establecen conforme el noveno dígito del RUC:

PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS					
NOVENO DÍGITO DEL RUC	IMPUESTO A LA RENTA	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA		ICE Y RETENCIONES EN LA FUENTE	IVA MENSUAL
		PRIMERA CUOTA	SEGUNDA CUOTA		
	FORMULARIO 101	FORMULARIO 106		FORMULARIO 105 y 103	FORMULARIO 104
1	10 de abril	10 de julio	10 de septiembre	10 del mes siguiente	10 del mes siguiente
2	12 de abril	12 de julio	12 de septiembre	12 del mes siguiente	12 del mes siguiente
3	14 de abril	14 de julio	14 de septiembre	14 del mes siguiente	14 del mes siguiente
4	16 de abril	16 de julio	16 de septiembre	16 del mes siguiente	16 del mes siguiente
5	18 de abril	18 de julio	18 de septiembre	18 del mes siguiente	18 del mes siguiente
6	20 de abril	20 de julio	20 de septiembre	20 del mes siguiente	20 del mes siguiente
7	22 de abril	22 de julio	22 de septiembre	22 del mes siguiente	22 del mes siguiente
8	24 de abril	24 de julio	24 de septiembre	24 del mes siguiente	24 del mes siguiente
9	26 de abril	26 de julio	26 de septiembre	26 del mes siguiente	26 del mes siguiente
0	28 de abril	28 de julio	28 de septiembre	28 del mes siguiente	28 del mes siguiente

Las Sociedades deberán llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

El incumplimiento de las normas vigentes establecidas podrá ser sancionado de conformidad a lo establecido en el Código Tributario.

### **Obligaciones Tributarias**

**a. Obtener el RUC.** El Registro Único de Contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.

El RUC contiene una estructura que es válida por los sistemas del SRI y de otras entidades que utilizan este número para diferentes procesos

Si existen cambios en la información otorgada en la inscripción al RUC, deberá acercarse a actualizar su registro en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso.

De igual forma, si la sociedad cesa sus actividades, deberá informarse al SRI en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso.

**b. Presentar Declaraciones.** Las Sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet en el Sistema de Declaraciones o en ventanillas del Sistema Financiero. Estas deberán efectuarse en forma consolidada independientemente del número de sucursales, agencias o establecimientos que posea:

- **Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):** Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de retención o de percepción.
- **Declaración del Impuesto a la Renta:** La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

- **Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta:** Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- **Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:** Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales.

Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

- **Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales:** Únicamente las sociedades que transfieran bienes o presten servicios gravados con este impuesto deberán presentar esta declaración mensualmente en el Formulario 105, aun cuando no se hayan generado transacciones durante uno o varios períodos mensuales.

**c. Presentar Anexos.** Los anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el periodo indicado conforme al noveno dígito del RUC.

**Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC).** Es un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

**Anexo Transaccional Simplificado (ATS).** Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.

*La presentación del anexo ATS reemplaza la obligación del anexo REOC.*

**Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP).** Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.

*Deberá ser presentado una vez al año en el mes de febrero.*

## Conclusiones

La elaboración de esta tesis gira alrededor de la formación profesional en la cual ha sido creado el perfil de Economista Empresarial en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.

Como uno de los principales objetivos que CSC se a planteado está el concientizar a la sociedad cuencana los beneficios físicos y mentales que pueden llegar a desarrollar los jóvenes, adultos y adultos mayores por el simple hecho de llevar un estilo de vida sano y de no sedentarismo. Promover una cultura deportiva que permita al público en general a mejorar los problemas psicológicos producidos a causa del estrés y la vida cotidiana.

La materialización de esta empresa no se aleja de la realidad debido a que en nuestra ciudad contamos con los recursos necesarios como: Capital, trabajo y espacio físico. Además de los recursos ya mencionados debemos tener en cuenta que no se debe poner limitaciones a nuestras capacidades y llevar a cabo todo tipo de emprendimiento.

Para realización de CUENCA SPORTS CLUB hemos tomado en cuenta conceptos básicos de microeconomía que han enriquecido nuestros conocimientos a lo largo de la formación profesional y que al término de la misma, descubramos nuevas variables dentro de los modelos económicos que afectan directa o indirectamente a la oferta y demanda de un producto o servicio.

Todos los conceptos estudiados e investigados nos han permitido crear un modelo empresa atractivo para un determinado mercado y que a su vez resulte rentable para los inversionistas desde el punto de vista económico social y cultural.

Al ir avanzando en el estudio de la economía de empresa y en la lectura total de este documento, usted encontrará que la esencia del análisis económico es el estudio de las relaciones funcionales entre ciertas variables dependientes (cantidad demandada, ingreso, costo, utilidad) y una o más variables independientes (precio).

Las matemáticas son una herramienta que facilita de manera considerable el análisis de las relaciones funcionales. Por ejemplo: en lugar de decir simplemente que “la cantidad demanda de un producto depende de su precio”, podemos usar una ecuación algebraica para afirmar de manera precisa cuantas unidades de un producto espera vender una empresa a un precio en particular.

En nuestra investigación asumimos en general que el objetivo a corto como a largo plazo de la empresa es la maximización de su utilidad o la minimización de su pérdida. Aunque la

empresa pueda elegir entre otras diferentes metas, tanto en el corto como en el largo plazo, la suposición de que su objetivo es la maximización de las utilidades nos proporciona un modelo bien definido para explicar cómo es que nuestra empresa utiliza conceptos económicos y herramientas de análisis para tomar las decisiones óptimas.

La determinación de un Target Group ha sido de vital importancia al momento de establecer algunas preguntas como: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Para qué?, se pretende llegar con un producto o servicio y las diferentes estrategias a utilizar para que éstos lleguen de la mejor manera y tengan la acogida esperada dentro de un mercado específico.

Para la elaboración de las estrategias, del target group, tamaño de la muestra, promoción, segmentación, determinación de precios, ubicación estratégica y principales actividades a desarrollarse dentro del gimnasio, ha sido de vital importancia la investigación de mercado porque permite descubrir aspectos que han estado ajenos a los conocimientos técnicos conociendo las debilidades y fortalezas de nuestros competidores directos e indirectos

En la investigación que se ha realizado para la creación de un plan de empresas, podemos llegar a la conclusión de que mientras tengamos claros los conceptos, herramientas y el espíritu emprendedor para llevar acabo la materialización de una empresa o negocio, todas las personas están en la capacidad de emprender proyectos con la única diferencia de que, cada producto o servicio, tiene una ventaja competitiva sobre los demás, y que la clave del éxito es el sacrificio y el deseo de cumplir con todos los objetivos determinados.

## **Recomendaciones**

Existe un espíritu emprendedor en cada uno de los seres humanos el cual debemos desarrollarlo y tratar de descubrirlo interiormente para alcanzar nuestras metas dejando de lado los temores al fracaso e incertidumbre que existen en nuestra sociedad.

Tratar de contar con la mayor cantidad de material didáctico. En este sentido la calidad de la información y sus contenidos son parte fundamental en toda investigación ya que ayuda a incurrir en lo menor posible del uso de otro tipo de herramientas como las páginas web que en ocasiones no son 100% confiables.

Leer casos de empresas innovadoras que han desarrollado diferentes tipos de estrategias para llegar a posicionarse en el mercado. Estudiar también los casos cercanos en nuestra ciudad con la finalidad de absorber ideas y experiencias propias de potenciales empresarios cuencanos.

## Glosario

**Bien duradero** un bien de consumo o de capital comprado para dar servicio durante un tiempo prolongado.

**Bien normal** un bien para el cual aumenta el consumo cuando aumenta el ingreso.

**Competencia perfecta** un mercado en el cual todos los bienes son sustitutos perfectos, no hay barreras al ingreso y ninguna empresa puede afectar el precio del mercado.

**Costo de oportunidad** el costo asociado con las oportunidades a las que se renuncia al no colocar los recursos de la empresa en el uso que les da mayor valor.

**Costo de oportunidad del capital** la tasa de rendimiento que se podría obtener al invertir en un proyecto diferente con riesgo similar.

**Costo contable** los gastos reales más los cargos por depreciación del equipo de capital.

**Costo fijo** un costo que no varía con el nivel de producción, tal como el mantenimiento y el seguro de una planta.

**Costo Promedio** el costo de producción por unidad.

**Costo total** el costo total de producción, compuesto por costos fijos y variables.

**Economía** el estudio de la forma en que se seleccionan las opciones en condiciones de escasez.

**Economía de la empresa** el empleo del análisis económico para tomar decisiones de negocios implicadas en el mejor uso de los recursos escasos de una empresa.

**Demanda** cantidades de bienes o servicios que la gente está dispuesta a comprar a diferentes precios, mientras otros factores distintos al precio permanecen constantes.

**Demanda de mercado** la suma de todas las demandas individuales por un bien o servicio.

**Oferta** cantidades de un bien o servicio que la gente está dispuesta a vender a diferentes precios, cuando otros factores distintos al precio permanecen constantes.

**Recursos** también llamados factores de producción o insumos. Por lo general, el análisis económico incluye cuatro tipos básicos: tierra, mano de obra, capital y habilidades empresariales.

## Bibliografía

- Días, Carlos, Estrategia Pura y Simple, Primera Edición, Editorial Mcgraw Hill, México, 2003.
- Wheelen and Hunger, Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición, Editorial Pearson, 2008.
- Porter Michael, Estrategia Competitiva, Quinta Edición, Editorial CECSA, México, 2002.
- Martínez, Jon, Estrategia Internacional, Primera Edición, Editorial Mcgraw Hill, Chile, 2001.
- Porter, Michael, Ventaja Competitiva de las Naciones, Segunda Edición, Editorial CECSA, México 2000.
- Slocum, Jackson, Hellriedgel, Administración Estratégica, Novena Edición, Editorial Thompson, 2003.
- Blanco, Felipe. El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Editorial APD, 1997.-196p.
- Covey, Stephen. El 8º Hábito de la Efectividad a la Grandeza, 1ª ed. 2005. Paidós . Argentina, Buenos Aires. 470 pp.
- Krajewski, Lee; Ritzman Larry; Malhotra Manoj. Administración de Operaciones: Procesos y cadenas de valor. 8ª ed. 2008. Pearson. México. 728 pp.
- Gitman, L. 2007. Principios de Administración Financiera. Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México. 580 pp.
- Ross, Stephen A., Westerfield Randolph W. y Jordan Bradford D. Finanzas Corporativas. 3a. ed. México, Irwin, 1995.
- Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. Administración. Un nuevo panorama competitivo. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México, 2005.
- Kinneark / Taylor. Investigación de mercados. Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición 2004