

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2022- 2024

*Tesis para obtener el título de maestría en Economía y Gestión estratégica de Micro,
Pequeñas y Medianas empresas*

*Implementación Gimnasio especializado en personas de 40 a 74 años "Powerfit40:
Rompiendo Barreras hacia una Vida Activa"*

Autora: Janina Alexandra Cahuasqui Vela

Asesor: Hugo de Jesús Jácome Estrella

Lectores: Katia Paulina Garzón Estrella y Álvaro René Pérez González

Quito, Enero 2025

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres Marco y María como también a mis queridos hermanos, Gaby y Marquito, quienes, con su constante aliento, ayuda desinteresada y oportuna motivación fueron mis principales motores para iniciar y culminar este reto. También te la dedico a ti, que con tu guía y dirección he podido cumplir con este reto siempre de tu mano.

Tabla de contenidos

Resumen	9
Agradecimiento	10
Introducción	11
Capítulo 1. Análisis del entorno	14
1. Análisis fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas	14
1.1. Fuerzas de Mercado.....	14
1.1.1. Cuestiones de Mercado	14
1.1.2. Segmentos de Mercado	15
1.1.3. Necesidades y Demandas	16
1.2. Fuerzas de la Industria.....	19
1.2.1. Competidores (Incumbentes)	19
1.2.2. Nuevos jugadores	20
1.2.3. Productos y servicios sustitutos.....	21
1.2.4. Proveedores y otros actores de la cadena de valor	22
1.2.5. Inversores	23
1.3. Tendencias Claves	23
1.3.1. Tendencias tecnológicas.....	23
1.3.2. Tendencias Normalizadoras	24
1.3.3. Tendencias sociales y culturales	24
1.3.4. Tendencias socioeconómicas	25
1.4. Fuerzas Macroeconómicas	26
1.4.1. Condiciones del Mercado Global.....	26
1.4.2. Mercado de Capital	28
1.4.3. Infraestructura Económica	28

Capítulo 2. Evaluación FODA.....	30
2.1 Análisis Evaluación de factores Externos: Oportunidades Amenazas	30
2.2 Evaluación Conjunta.....	35
Capítulo 3: Propuesta de modelo de negocio	37
3.1 Propuesta de valor	37
3.1.1. Nuestros Servicios Clave	39
3.2 Segmentación del Mercado	40
3.3 Canales.....	42
3.3.1 Canal de Comunicación	42
3.3.2 Canales de Distribución	44
3.4 Relación con los Clientes	46
3.5 Fuentes de Ingresos	48
3.5.1 Tarifas de Membresía.....	49
3.5.2 Clases Grupales	49
3.5.3 Entrenamiento Personalizado	49
3.5.4 Servicios Complementarios.....	50
3.5.5 Fuentes de Ingreso - Métodos de Pago.....	51
3.6 Recursos Clave	51
3.6.1 Instalaciones físicas.....	51
3.6.2 Personal capacitado	52
3.6.3 Equipos de entrenamiento	52
3.6.4 Equipos para Masajes Post Entreno	53
3.6.5 Marca y Marketing	53
3.6.6 Recursos financieros	53
3.6.7 Políticas y Procedimientos	53
3.7 Actividades Clave.....	54
3.7.1 Diseño de programas de entrenamiento personalizados	54

3.7.2	Actividades Grupales	55
3.7.3	Mantenimiento y Limpieza de las Instalaciones	55
3.7.4	Marketing y promoción local	55
3.7.5	Formación y desarrollo del personal	55
3.7.6	Gestión de membresías y reservas	56
3.7.7	Gestión de Finanzas Eficiente	56
3.7.8	Negociación de Acuerdos de Proveedores Estratégicos	57
3.7.9	Integración de Aplicaciones de Gestión.....	58
3.8	Socios Clave	58
3.8.1	Profesionales de la salud y Bienestar	58
3.8.2	Proveedores de equipos de entrenamiento y suministros.....	59
3.8.3	Instructores y Entrenadores Personales.....	59
3.8.4	Clientes Empresariales	59
3.8.5	Organizaciones de Adultos Mayores.....	60
3.9	Estructura de Costes	60
3.9.1	Costos Iniciales	60
3.9.1.1	<i>Variables</i>	60
3.9.1.2	<i>Fijos</i>	61
3.10	Lienzo CANVAS.....	62
Capítulo 4: Análisis económico y financiero.....		63
4.1	Análisis Económico.....	63
4.1.1	Análisis del Mercado.....	63
4.2	Análisis Financiero	64
4.2.1	Estimación de Ingresos.....	65
4.2.2	Estructura de Costos	66
4.2.3	Estructura de Flujo Efectivo.....	66
4.2.4	Punto de Equilibrio.....	67

4.2.5	Estado de Resultados.....	69
4.2.6	Evaluación de Riesgos	71
4.2.6.1	<i>Escenario Normal</i>	72
4.2.6.2	<i>Escenario Pesimista</i>	74
4.2.6.3	<i>Escenario Optimista</i>	76
	Conclusiones	79
	Recomendaciones	81
	Referencias.....	82
	Anexos	84
	Anexo 1: Formulario de Consentimiento Informado para Entrevistas.....	84
	Anexo 2: Entrevistas con Profesionales Especializados.....	86
	Anexo 3: Encuesta sobre Preferencias y Experiencias en Gimnasios	88
	Anexo 4: Análisis resultados obtenidos Encuesta	93

Lista de ilustraciones

Gráficos

Gráfico 0. 1. Porcentaje de actividad física.....	12
Gráfico 1. 1. Estadística de Prevalencia de actividad física insuficiente en adultos (18- 69 años)	15
Gráfico 1. 2. Distribución porcentaje de experiencia en Gimnasios.....	17
Gráfico 1. 3. Distribución porcentual de Factores Valorados en la Experiencia de Gimnasios Anteriores.....	17
Gráfico 1. 4. Porcentaje de Tendencias de Interés de servicios adicionales en un Gimnasio.	18
Gráfico 1. 5. Mapa sector Iñaquito Población del Cantón Quito	26
Gráfico 1. 6. Mapa sector Iñaquito Previsión del PIB Real en millones de USD (2007=100) y porcentaje, 2022-2027	27
Gráfico 2. 1. Matriz FODA	36

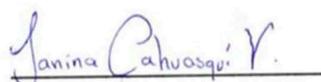
Tablas

Tabla 3. 1. Lienzo CANVAS	62
Tabla 4. 1. Ingresos Proyectados.....	65
Tabla 4. 2. Costos de Venta Proyectado.....	66
Tabla 4. 3. Análisis Incremental Del Estado De Flujo De Efectivo.....	67
Tabla 4. 4. Punto de Equilibrio	68
Tabla 4. 5. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	71
Tabla 4. 6. Flujo de Efectivo VAN y TIR Escenario Normal.....	74
Tabla 4. 7. Flujo de Efectivo VAN y TIR Escenario Pesimista.....	76
Tabla 4. 8. Flujo de Efectivo VAN y TIR Escenario Optimista	78

Declaración de Cesión de derecho de Publicación de la Tesis.

Yo Janina Alexandra Cahuasquí Vela , autora de la tesis titulada Implementación de Gimnasio especializado en personas de 40 a 74 años “Powerfit40: Rompiendo Barreras hacia una vida Activa” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de maestría concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales , FLACSO Ecuador.

Cedo a la FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC-ND-3.0), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener un beneficio económico. Quito, 13 de enero 2025

A handwritten signature in blue ink that reads "Janina Cahuasquí Vela". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Janina Cahuasquí Vela

Resumen

La propuesta de un gimnasio enfocado en el bienestar físico y emocional de personas mayores en Iñaquito presenta una demanda sólida y un potencial de mercado prometedor. La implementación de este gimnasio se centra en personas de 40 a 74 años orientado a ofrecer servicios tales como entrenamiento personalizado, servicios de psicología y masajes terapéuticos post-entreno, representa una oportunidad emocionante y viable para satisfacer las necesidades de un mercado en crecimiento y mejorar el bienestar físico y emocional de la comunidad. La investigación continua del mercado fue fundamental para adaptarse a las tendencias emergentes y las preferencias de los clientes. Esto se logrará mediante análisis periódicos y la recopilación de comentarios a través de encuestas y grupos focales, asegurando que el gimnasio se mantenga alineado con las expectativas de su clientela. Los resultados de los análisis financieros, especialmente el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), indican una sólida rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto. Esto sugiere que la inversión inicial puede generar retornos positivos a lo largo del tiempo, lo que respalda la factibilidad económica de la implementación del gimnasio, y también su permanencia y crecimiento en el mercado con el paso de los años. Finalmente se resalta que la inclusión de servicios de psicología y masajes terapéuticos post-entreno añade un valor significativo al gimnasio, ya que aborda no solo el aspecto físico, sino también el emocional y mental del bienestar de los clientes.

Palabras claves: Gimnasio, implementación, negocio viabilidad, demanda.

Agradecimiento

En este camino de aprendizaje y crecimiento, he contado con el apoyo y la guía de muchas personas que han dejado una huella en mi vida y en este proyecto. Quiero expresar mi gratitud a mi tutor Hugo Jácome por su valiosa orientación, paciencia y profesionalismo, que fueron esenciales para llevar a cabo esta investigación. Su compromiso con mi desarrollo académico marcó una diferencia significativa, de igual manera extendiendo este agradecimiento a los profesores lectores de esta tesis por sus observaciones y comentarios, que contribuyeron a mejorar y enriquecer este trabajo.

Finalmente, aunque dedico esta tesis a mi familia, no puedo dejar de mencionar su amor y respaldo constante, que me han acompañado en cada paso de mi vida.

Introducción

En la actualidad, el bienestar y la salud son pilares fundamentales para llevar una vida plena y activa, independientemente de la edad que tengamos. Con el paso de los años, nuestro cuerpo y mente experimentan transformaciones significativas que exigen una atención cada vez más especializada y personalizada. Es en este contexto surge nuestro proyecto, un gimnasio diseñado para redefinir la experiencia de bienestar y acondicionamiento físico para las personas mayores de 40 años hasta los 74 años en la ciudad de Quito, específicamente en la zona del centro norte.

De allí nace una propuesta que tiene como objetivo convertirse en el aliado de nuestros clientes para una vida activa, emocionalmente equilibrada y llena de vitalidad en cada etapa de sus vidas. Más que un gimnasio, convertirnos en un centro de bienestar integral que aborda las necesidades y demandas actuales de este grupo demográfico claramente segmentado.

Este gimnasio no solo se dirige al grupo etario general de personas entre 40 y 74 años, sino que también se enfoca en nichos específicos dentro de esta población. Por ejemplo, ofrecemos programas especializados para personas con enfermedades crónicas como diabetes o hipertensión, quienes requieren un enfoque de ejercicio cuidadosamente adaptado. Además, brindamos soporte a mujeres en la etapa de la menopausia, ayudándolas a manejar los cambios físicos y emocionales que esta etapa trae consigo. También nos dirigimos a aquellos que han sufrido lesiones y buscan retomar su actividad física con confianza y seguridad; estos servicios personalizados nos permiten atender de manera integral las diversas necesidades de este segmento demográfico, asegurando que cada persona reciba la atención y el cuidado que merece.

Este proyecto nace de la convicción de que todos, sin importar la edad, merecen acceso a programas de acondicionamiento físico y bienestar que se adapten a sus necesidades individuales y les ayuden a alcanzar sus objetivos de salud. Reconocemos que las personas mayores de 40 años a menudo buscan un enfoque completo para su bienestar, que aborde tanto su salud física como emocional. También valoran la personalización, la nutrición adecuada, el apoyo social y la diversión en su viaje hacia una vida más saludable.

A lo largo de este plan de negocio, se detallará la propuesta de valor, los servicios clave que ofrecemos y cómo nos diferenciamos en el mercado. También analizaremos las oportunidades y desafíos que enfrentamos en el centro norte de Quito y delinearemos una estrategia sólida para alcanzar nuestros objetivos.

Definición Problema y Propuesta de Valor

Planteamiento del problema

En Quito, la falta de opciones de acondicionamiento físico y bienestar adaptadas a las necesidades de las personas de 40 a 74 años se ha convertido en un problema evidente. A menudo, este grupo demográfico se siente desatendido en gimnasios y centros de fitness convencionales que no comprenden ni abordan sus necesidades específicas de forma personalizada.

Los desafíos a los que nos enfrentamos son diversos, pero si se los aborda de la manera correcta pueden constituirse en grandes oportunidades de mercado. En el periodo 2022-2025 en el estudio efectuado por la entidad pública como es el Ministerio del Deporte ecuatoriano denominado Encuentro Activo del Deporte (Ministerio del Deporte 2023), se encontró que el 89% de los ciudadanos cumple con actividad física menos de tres horas y treinta minutos de forma semanal, este horizonte eminente de sedentarismo se refleja especialmente en el grupo de 45 a 65 años, el cual coincide con nuestro grupo demográfico objetivo; sin embargo a pesar del alto sedentarismo, el estudio también indica que el 64% de la población reconoce que la actividad física les permite sentirse saludables (gráfico 0.1). Esto sugiere que hay un interés y una conciencia de los beneficios del ejercicio en la población de 40 a 74 años, generando altas expectativas de que existe un mercado potencial de personas de 40 a 74 años que desean mejorar su salud y bienestar a través de la actividad física.

Gráfico 0.1. Porcentaje de actividad física



Ministerio del Deporte

Tabla 5. Porcentaje de actividad física por rango de edad

	Distribución de edades				
	Edades	18 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 65
Total horas promedio día de actividad física	< 30 minutos	27	32,7	32,1	37,2
	30 a 59 min	17,9	18,1	22,4	20,4
	1 a 1:59 horas	28,6	22,2	20,9	16,7
	2 a 2:59 horas	12,5	11,4	8,9	11,6
	3 a 3:29 horas	4,5	3,1	4,7	3,6
	3:30 y más horas	9,5	12,5	11	10,5

Fuente: Ministerio de Deporte (2023).

Objetivos

Los objetivos que nos hemos planteado para llevar a cabo el plan de negocios propuesto son:

- **Mejorar la calidad de vida:** Nuestro principal objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas de 40 a 74 años en el centro norte de Quito, ayudándoles a mantenerse activas, emocionalmente equilibradas y llenas de vitalidad.
- **Ofrecer un enfoque integral:** Buscamos proporcionar un enfoque de bienestar integral que abarque tanto la salud física como la emocional, brindando a nuestros clientes una experiencia completa de acondicionamiento físico y bienestar.
- **Personalización:** Ofrecer programas de entrenamiento y servicios altamente personalizados que se adapten a las necesidades y metas individuales de cada cliente.
- **Promover la seguridad y la rehabilitación:** Nos comprometemos a ofrecer un entorno seguro y accesible para todos nuestros clientes, implementando prácticas y programas que prioricen la prevención de lesiones y el manejo adecuado de la salud física. Además, proporcionaremos servicios de rehabilitación para quienes necesiten recuperar su fuerza y movilidad, asegurando que todos puedan disfrutar de una actividad física segura y efectiva, independientemente de su condición física o historial médico.
- **Construir una comunidad de apoyo:** Nos esforzamos por crear una comunidad en movimiento donde nuestros clientes puedan conectarse con otros que comparten sus desafíos y metas, creando relaciones significativas.
- **Fomentar la diversión y el descubrimiento:** Promovemos una experiencia de ejercicio emocionante y gratificante, cambiando la percepción de hacer ejercicio de una tarea a una actividad divertida.

Capítulo 1. Análisis del entorno

1. Análisis fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas

1.1. Fuerzas de Mercado

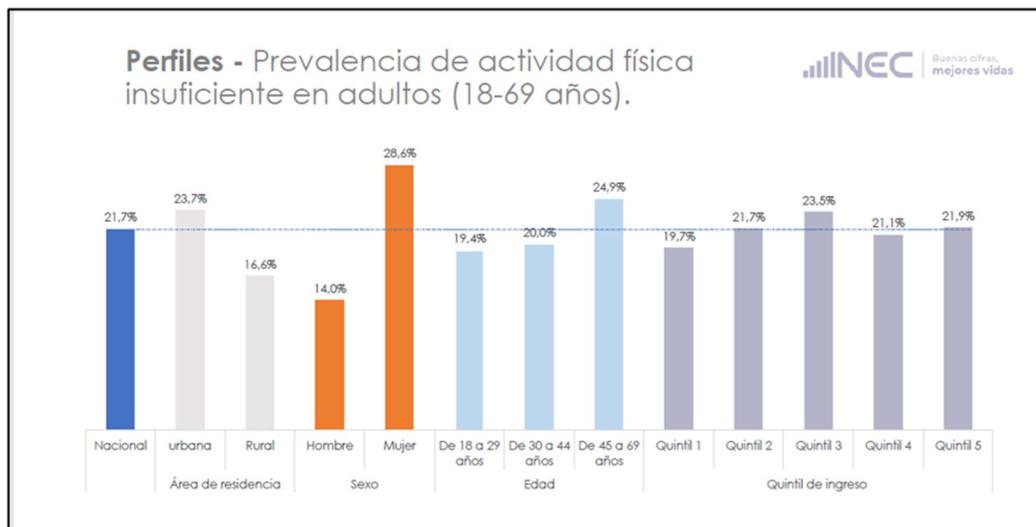
1.1.1. Cuestiones de Mercado

Comprender el panorama competitivo y las cuestiones del mercado en el sector del fitness es esencial, ya que a partir de esto se podrá tener un contexto valioso para evaluar cómo este proyecto de gimnasio se posicionará estratégicamente para abordar las necesidades y demandas de la población objetivo.

En este sentido, es crucial considerar datos y tendencias actuales que influyen en las decisiones de las personas en cuanto a su bienestar, es por ello que se ha tomado como referencia los datos del instrumento de campo, que fue efectuada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los cuales revelaron que la población de 45 a 69 años muestra una alta prevalencia de actividad física insuficiente, que hasta cierto punto podría considerarse desalentador; sin embargo también se convierte en un indicador crítico de oportunidad de mercado. Nuestro grupo objetivo enfrenta desafíos específicos de salud relacionados con la edad y que está cada vez más consciente de la necesidad de cuidar de sí mismos.

En los datos obtenidos de la investigación realizada por el INEC se visualiza que en el grupo de personas que están dentro del rango de 45 a 69 años, casi una cuarta parte de la población de alguna forma participa en actividad física (Gráfico 1.1). Esto resalta la oportunidad de ofrecer programas de ejercicios personalizados que atiendan a este mercado en crecimiento, además de incorporar el tema de la salud emocional, ya que se considera que el éxito en la adopción de un estilo de vida más saludable a menudo implica superar obstáculos emocionales, y nuestro gimnasio está preparado para brindar ese apoyo necesario (Revista Gestión 2022).

Gráfico 1. 1. Estadística de Prevalencia de actividad física insuficiente en adultos (18- 69 años)



Fuente: ENEMDU (2022).

En Ecuador, las estadísticas de salud arrojan datos preocupantes, como el 3,4% de las personas de una edad de 40 y 49 años que presenta diabetes, el 17% de ciudadanos de entre 20 y 29 años con hipercolesterolemia, y un alarmante que el 62,8% de los ciudadanos tiene sobrepeso y obesidad (Ministerio del Deporte del Ecuador 2023). Estos números reflejan una creciente crisis de salud relacionada en gran parte con la falta de ejercicio y un estilo de vida sedentario. Es innegable que la actividad física juega un papel esencial en la prevención y el control de estas enfermedades; sin embargo, estas estadísticas también subrayan un aspecto crítico que va más allá del mero ejercicio, la importancia de abordar la salud de manera integral, considerando tanto el aspecto físico como el emocional.

1.1.2. Segmentos de Mercado

Para tomar decisiones estratégicas sólidas y personalizar nuestros servicios, se ha considerado varios factores tales como: el tamaño de la población en cada grupo de edad, las variaciones en el consumo, el costo actual en dólares, la distribución del ingreso y las restricciones/excedentes en el consumo tomando la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en cuanto al IPC- Canastas de los años 2020, 2021, 2022 y 2023 y al Censo de Población 2010- Proyecciones Cantón Quito hasta el 2023, podemos identificar que los Segmentos de Mercado más importantes (INEC 2010) (INEC 2020, 2021, 2022, 2023.); además de los datos obtenidos mediante estas referencias, también se partirá de los resultados alcanzados de la encuesta realizada a una muestra de nuestro grupo

objetivo, permitiendo obtener una visión más apegada a la realidad del mercado al cual se desea incursionar.

Grupo de Edad de 40 a 74 años:

Este grupo representa el 27% de la población total en nuestra área de servicio, lo que lo convierte en un segmento demográfico grande y relevante, reafirmando que este grupo es el núcleo de nuestra audiencia objetivo y una parte crítica de nuestro mercado.

Segmento de "Cuidado de la Salud" en el Grupo de 40 a 74 años:

Aunque ha existido una ligera disminución en la variación mensual del consumo en este segmento (-0,55%), sigue siendo un mercado importante. El costo promedio actual en dólares para el "Cuidado de la Salud" es de 124,91, lo que indica que las personas están dispuestas a invertir en su salud. La distribución del ingreso en este segmento es relativamente equitativa (125,66), lo que sugiere que no existe una gran disparidad en la capacidad de gasto.

De acuerdo a la información proporcionada por Expansión Datos Macroeconómicos en cuanto a esperanza de vida del ecuatoriano, existe una mejora significativa, la cual ha llevado al país del puesto 99 en 2020 al puesto 74 en 2021 en el ranking mundial, es un indicador positivo del progreso en la salud y el bienestar de la población ecuatoriana. Esto significa que las personas en Ecuador están viviendo más tiempo y, por lo tanto, están envejeciendo de manera más saludable.

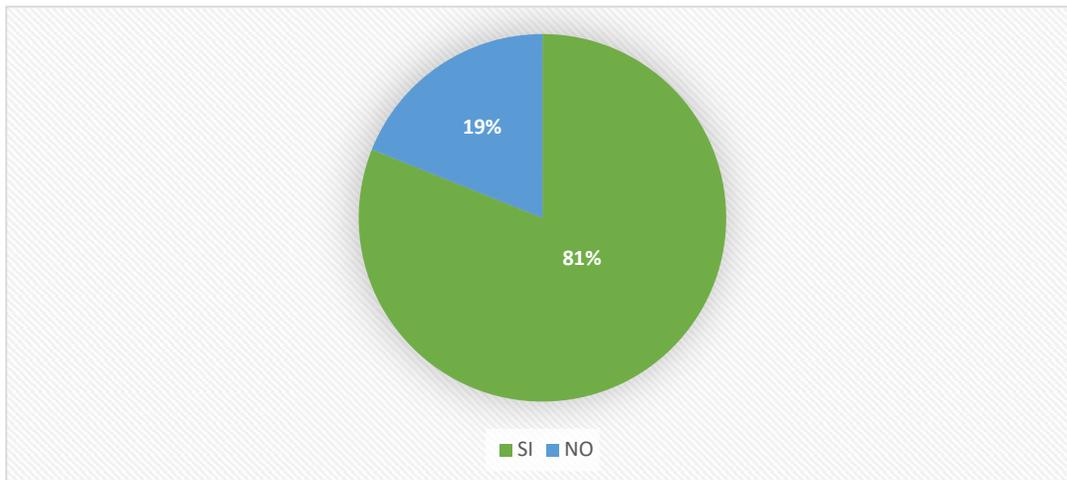
1.1.3. Necesidades y Demandas

Para llevar a cabo una estimación precisa de la demanda de nuestro gimnasio, nos basamos en supuestos fundamentales como el *ceteris paribus*, el cual implica mantener constantes todos los demás factores que podrían influir en la demanda, excepto la variable de interés que estamos analizando. Al aplicar este supuesto, nos centramos en comprender cómo ciertas características y servicios específicos ofrecidos por nuestro gimnasio afectarían la demanda, manteniendo constante el entorno competitivo del mercado (Marshall 2006).

Para respaldar este enfoque, llevamos a cabo un análisis detallado de la competencia en nuestro sector, por ejemplo, al observar gimnasios como Smart Fit y Club Pacific Gym, identificamos diversas fortalezas y debilidades que influyen en la elección de los consumidores. Este análisis nos permitió comprender que la presencia de competidores establecidos puede influir en la demanda de nuestro gimnasio. Por lo tanto, al mantener constantes los factores externos que podrían influir en la demanda, podemos evaluar de

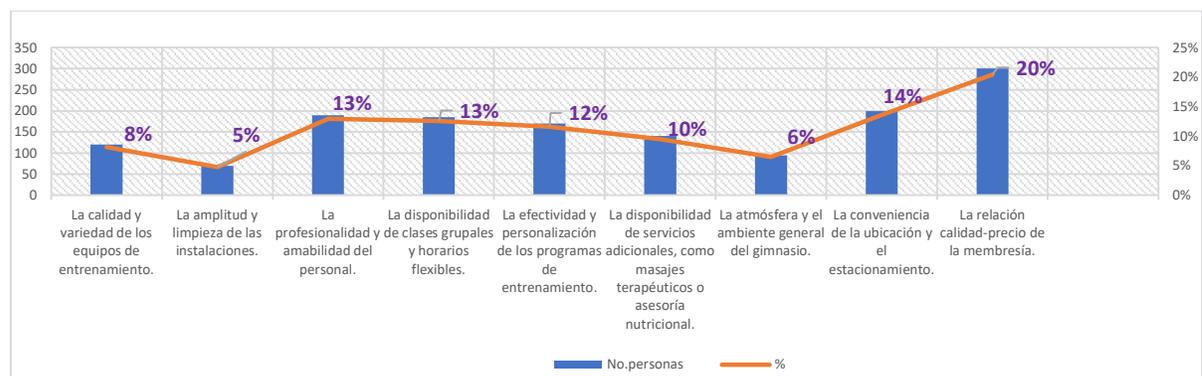
manera más precisa cómo la oferta de servicios personalizados, asesoría psicológica, masajes terapéuticos y otras características únicas de nuestro gimnasio afectarían la demanda de nuestro grupo demográfico objetivo. Este enfoque nos brinda una comprensión clara y directa de la respuesta del mercado a nuestro gimnasio, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas para satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes de manera efectiva, por ejemplo, al observar que el 81% de los encuestados han sido miembros de algún gimnasio anteriormente, y que los aspectos más valorados de esa experiencia fueron la calidad y variedad de los equipos de entrenamiento (8%), la profesionalidad y amabilidad del personal (13%), y la relación calidad-precio de la membresía (20%), podemos inferir que estos elementos podrían ser determinantes en la elección de un gimnasio por parte de los consumidores.

Gráfico 1. 2. Distribución porcentaje de experiencia en Gimnasios



Elaborado por: La autora

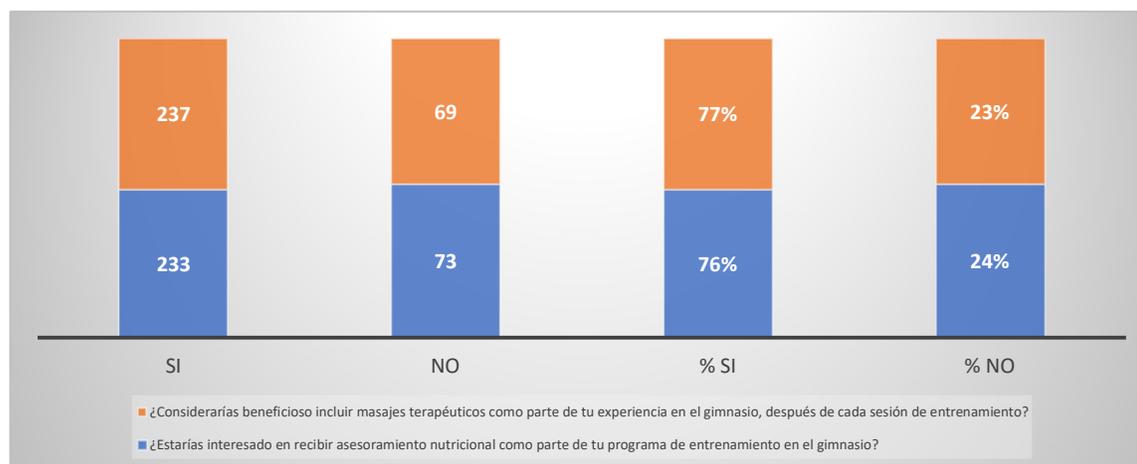
Gráfico 1. 3. Distribución porcentual de Factores Valorados en la Experiencia de Gimnasios Anteriores



Elaborado por: La autora

Además del supuesto mencionado anteriormente, es esencial tener en cuenta la homogeneidad del producto al analizar la demanda de nuestro gimnasio. Este supuesto implica que consideramos que nuestro servicio de gimnasio es homogéneo en comparación con otros gimnasios en el mercado (Martinez Argudo s.f.), en otras palabras, asumimos que los consumidores perciben que los servicios ofrecidos por nuestro gimnasio son similares a los servicios ofrecidos por la competencia en términos de calidad, características y beneficios. Al tomar los resultados de la encuesta realizada se refuerza esta percepción, por ejemplo, la mayoría de los encuestados (76%) estarían interesados en recibir asesoramiento nutricional como parte de su programa de entrenamiento, y un porcentaje similar (77%) estaría interesado en recibir asesoría psicológica. Esto sugiere que los consumidores valoran los servicios complementarios que van más allá del simple ejercicio físico, lo cual es consistente con lo que ofrecen otros gimnasios en el mercado.

Gráfico 1. 4. Porcentaje de Tendencias de Interés de servicios adicionales en un Gimnasio



Elaborado por: La autora

En resumen, al integrar estos hallazgos con los supuestos de ceteris paribus y homogeneidad del producto, podemos comprender mejor cómo las características y servicios específicos de nuestro gimnasio, los programas personalizados, las clases grupales y los servicios adicionales de asesoría nutricional y psicológica, pueden influir en la demanda de nuestro grupo demográfico objetivo. Esto nos permite tomar decisiones estratégicas informadas para satisfacer a la población más necesitada, manteniendo una percepción de calidad y similitud con otros gimnasios, en la que se considera los aspectos competitivos del sector.

1.2. Fuerzas de la Industria

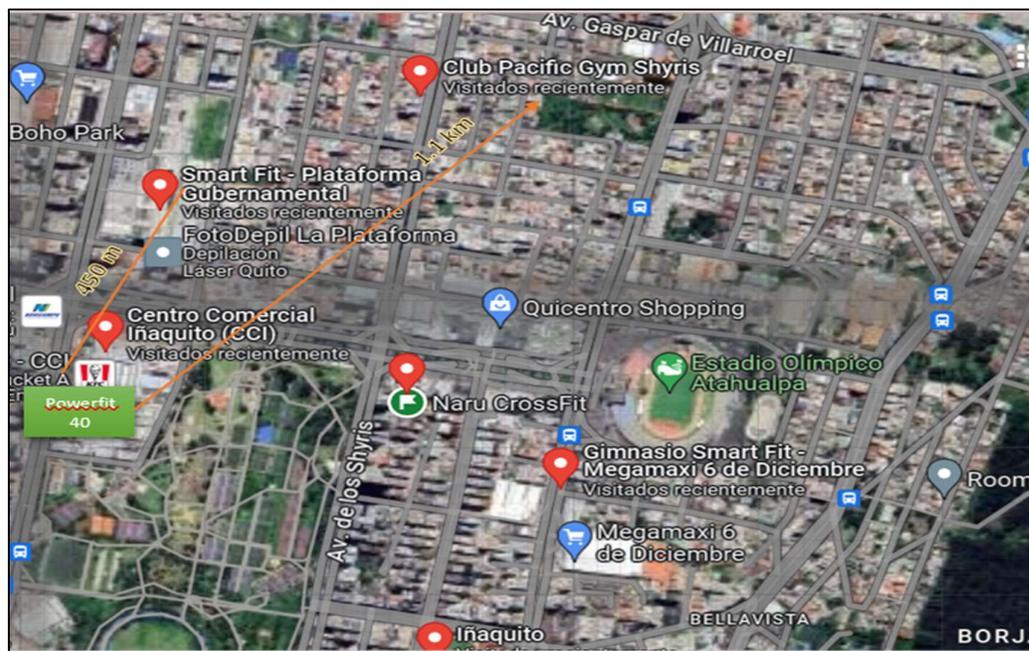
1.2.1. Competidores (Incumbentes)

En el mercado local de bienestar y fitness, existe una presencia significativa de competidores establecidos que ofrecen una variedad de servicios a diversos grupos demográficos. En la zona de Iñaquito donde se instalará nuestro gimnasio, hemos identificado que hay dos potenciales competidores que también están instalados en el sector, como Smart Fit y Club Pacific Gym, los cuales pertenecen a cadenas internacionales con una amplia base de clientes y una gama diversa de servicios.

Smart Fit se destaca por su variedad de áreas de ejercicio y equipos modernos, junto con el acceso ilimitado a sus instalaciones a través de membresías, además cuenta con plataformas digitales para entrenamientos, lo que ha atraído a una audiencia más joven y tecnológicamente consciente. Aunque Smart Fit es una opción popular y bien establecida, sus limitaciones en la oferta de planes diarios y la falta de clases de prueba gratuitas pueden no ser atractivas para ciertos segmentos de nuestro mercado objetivo, que valoran la flexibilidad y la posibilidad de probar los servicios antes de comprometerse a largo plazo. Además, su enfoque dinámico y moderno, dirigido principalmente a una audiencia más joven y tecnológicamente consciente, podría no satisfacer completamente las necesidades de nuestro grupo demográfico de 40 a 74 años. Este grupo tiende a buscar servicios más personalizados, que no solo se enfoquen en el acondicionamiento físico, sino que también aborden aspectos como la rehabilitación, la prevención de lesiones, y el bienestar emocional, áreas en las que nuestro gimnasio se especializa.

Club Pacific Gym, por otro lado, ofrece una experiencia más completa que va más allá del simple ejercicio físico, con más de nueve años en el mercado, sus amplias instalaciones que incluyen piscina, sauna, turco, hidromasaje, y una variedad de clases especializadas, así como servicios adicionales de spa, han atraído a una base de clientes fiel; sin embargo, su enfoque en una amplia gama de servicios podría resultar abrumador para aquellos que buscan una experiencia más simplificada y enfocada en objetivos específicos de entrenamiento. Además, a pesar de su experiencia, Club Pacific Gym podría enfrentar dificultades para llegar fácilmente al consumidor en nuestra área específica de Iñaquito.

Mapa 1. 1. Mapa sector Ñaquito



Fuente: Google Maps (2024).

1.2.2. Nuevos jugadores

Al considerar la competencia directa con marcas internacionales como Smart Fit y Club Pacific, es importante identificar barreras de entrada que podrían limitar su capacidad para competir eficazmente en nuestro nicho específico, a pesar de su mayor inversión. Las barreras clave incluyen:

- Adaptación al mercado local: Aunque Smart Fit y Club Pacific tienen una presencia internacional, adaptar sus servicios para satisfacer las necesidades específicas del grupo demográfico de 40 a 74 años en Quito requiere un conocimiento profundo del mercado local y sus particularidades. Esta adaptación puede ser difícil para grandes cadenas que operan bajo un modelo estandarizado.
- Especialización y personalización: Nuestro enfoque en ofrecer servicios especializados como entrenamiento personalizado, rehabilitación y bienestar emocional está diseñado específicamente para un segmento de mercado que valora la atención individualizada. Las grandes cadenas, que tienden a ofrecer servicios más estandarizados, podrían encontrar difícil integrar y mantener este nivel de especialización sin alterar significativamente su modelo de negocio.
- Construcción de confianza y comunidad: Crear una comunidad de apoyo y confianza con un enfoque en la seguridad y el bienestar integral es una parte crucial de nuestra

propuesta. Las grandes cadenas podrían enfrentar desafíos en construir relaciones personales profundas y una comunidad comprometida, ya que su enfoque generalmente es más impersonal y orientado a un volumen mayor de clientes.

- Flexibilidad en la oferta de servicios: Nuestro gimnasio ofrece flexibilidad en planes y servicios, incluyendo masajes terapéuticos y asesoramiento nutricional, adaptados a las necesidades individuales de nuestros clientes. Las grandes cadenas, con su estructura más rígida y estandarizada, podrían tener dificultades para implementar cambios rápidos o ajustes en su oferta para competir en este nicho específico.
- Barreras emocionales y de fidelización: El enfoque personalizado y la atención al cliente en nuestro gimnasio pueden generar una lealtad y satisfacción que es difícil de replicar por grandes cadenas. Los clientes pueden valorar la atención personalizada y la especialización de servicios que ofrecemos, lo que crea una barrera emocional para cambiar a una opción menos personalizada, independientemente de la inversión en infraestructura.

1.2.3. Productos y servicios sustitutos

Como señala Michael Porter, Todas las empresas de un sector industrial compiten con otras industrias que producen productos sustitutos. Estos productos sustitutos restringen las ganancias potenciales de dicho sector, ya que limitan los precios que se pueden cobrar de manera rentable. Esta dinámica es una parte esencial del análisis estratégico y se aborda en detalle en esta sección. Exploraremos cómo la amenaza de productos y servicios sustitutos puede afectar la competitividad y la rentabilidad de una industria, y cómo las empresas deben considerar esta influencia al planificar sus estrategias empresariales (Porter 2008).

En el contexto de la competencia empresarial y la búsqueda de ventajas competitivas, es crucial considerar qué productos o servicios podrían actuar como sustitutos de los nuestros, tales como:

- Aplicaciones de ejercicio y salud en línea que ofrecen entrenamientos virtuales y seguimiento de la salud.
- Equipos de ejercicio en el hogar, como cintas de correr o bicicletas estáticas.
- Clases de fitness en línea transmitidas en vivo o grabadas.
- Servicios de entrenamiento personal en línea o a través de aplicaciones.
- Programas de bienestar y asesoramiento en línea.

Ante esto, es importante e imperante considerar que como la tecnología y la conectividad es aprovechada para brindar servicios de fitness y bienestar de manera remota. Las aplicaciones de ejercicio, por ejemplo, se basan en modelos de suscripción en línea, mientras que los equipos de ejercicio en el hogar pueden venderse como productos físicos o como parte de un servicio de suscripción.

1.2.4. Proveedores y otros actores de la cadena de valor

En la cadena de valor, el proveedor y otros actores desempeña un papel crítico en la operación y la estrategia de una empresa. La gestión efectiva de estas relaciones puede influir en la competitividad, la eficiencia y la rentabilidad de la organización. Por lo tanto, es importante analizar y tomar decisiones estratégicas con respecto a estos actores en el contexto de la cadena de valor de la empresa.

- Proveedores de equipos de ejercicio, como fabricantes de máquinas de cardio y pesas, que para el caso de este proyecto el principal proveedor es Codison Sport, empresa con experiencia de 30 años en el diseño, construcción de equipos de gimnasio de alta calidad, además de proporcionar servicios de mantenimiento de equipos, diseño y optimización de espacios destinados al deporte; sin embargo, se manejan otras opciones tales como Metal Gym y Hercules Fitness Designers
- Proveedores de servicios de salud y bienestar, como profesionales de la salud, nutricionistas o terapeutas físicos, se busca alianzas importantes con establecimientos como: Healthy_nutrition, Cinética y RehabMed cuya actividades se enfocan en la salud alimenticia, y Terapéutica.
- Personal de capacitación y entrenadores personales con experiencia, y altamente calificados.
- Proveedores de servicios de limpieza y mantenimiento de instalaciones.
- Empresas de marketing y publicidad que ayudan a promocionar el gimnasio.

El modelo de negocio propuesto, depende de otros jugadores viéndolo desde las siguientes perspectivas:

- Los proveedores de equipos para mantener el gimnasio equipado adecuadamente son parte esencial para la implantación de un gimnasio innovador y que cumpla con las expectativas de los clientes.
- También depende del personal de capacitación para ofrecer servicios de calidad

- El Personal de limpieza para mantener un ambiente limpio y seguro es parte importante dentro de este proyecto.
- Profesionales de la salud y el marketing también pueden desempeñar un papel importante en la atracción de nuevos miembros.

Sin duda se puede intuir que pueden estar emergiendo jugadores periféricos en la industria del fitness, como startups de tecnología que desarrollan aplicaciones de seguimiento de ejercicios o servicios de entrega de suplementos nutricionales. Estos jugadores periféricos pueden ofrecer servicios adicionales o complementarios a los del gimnasio propuesto, lo que podría representar una oportunidad o un desafío dependiendo de cómo se integre en el modelo de negocio.

1.2.5. Inversores

Este proyecto de gimnasio es respaldado por una inversión significativa de los tres socios fundadores, quienes aportarán aproximadamente USD\$50,000 cada uno en la fase inicial. Además, uno de los socios ha hecho una contribución invaluable al proporcionar el terreno construido para nuestras operaciones. Este compromiso financiero y aportación de activos demuestra la solidez de nuestra asociación y nuestra determinación para establecer con éxito un gimnasio de alta calidad. La inversión inicial y el aporte del terreno no solo sustentan el lanzamiento de nuestro negocio, sino que también establecen un crecimiento sólido a futuro y la creación de valor en el mercado de la salud y el bienestar.

1.3. Tendencias Claves

1.3.1. Tendencias tecnológicas

Las oportunidades pueden surgir de la integración de tecnologías como aplicaciones de seguimiento de ejercicios, que permiten una mayor interacción con los clientes y la personalización de programas de entrenamiento. Sin embargo, las amenazas pueden provenir de la creciente competencia de servicios de ejercicios en línea que permiten a las personas hacer ejercicio en casa. Es importante mencionar que los clientes periféricos pueden estar adoptando tecnologías como aplicaciones de salud, dispositivos de seguimiento de la actividad física y servicios de transmisión de clases de ejercicios en línea; estas tecnologías pueden afectar cómo los clientes perciben y practican la actividad física, lo que podría influir en las estrategias de retención de miembros y en la oferta de servicios, por lo que es vital adaptar este tipo de tecnologías a nuestros servicios y que se caractericen por ser más amigables y didácticas para nuestro grupo objetivo.

1.3.2. Tendencias Normalizadoras

¿Qué tendencias normalizadoras afectan a tu mercado?

En la ciudad de Quito, la normativa para la apertura de un gimnasio la define el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la Secretaria de Gestión de Riesgos, dentro de estas normativas se determinan los requisitos y pautas que se deben seguir para la apertura de este tipo de negocio además de establecer las normas de seguridad y requisitos que se deben considerar para su normal funcionamiento.

La obtención del Registro Único de Contribuyentes se convierte en un requerimiento esencial en la apertura de un negocio en la ciudad de Quito, trámite que no implica un costo ya que este es gratuito; así también se emite el RUC, por la entidad pública como es el Servicio de Rentas Internas, con el cual se puede gestionar diferentes permisos que son indispensables para la funcionabilidad de la organización.

El impuesto de la Patente Municipal es obligatorio para todas las actividades económicas que se llevan a cabo en el Distrito Metropolitano de Quito.

La obtención de la LUAE es un proceso importante para aquellos que desean abrir un establecimiento o negocio en la capital. Algunos ciudadanos pueden desconocer cómo iniciar o completar el proceso para obtener la licencia, lo que puede llevar a multas o sanciones. Por lo tanto, es fundamental conocer los pasos necesarios para obtener la LUAE y cumplir con los requisitos establecidos por las autoridades.

1.3.3. Tendencias sociales y culturales

Este modelo de negocio de gimnasio se ve influenciado por una serie de cambios en los valores culturales y sociales, así como por tendencias en el comportamiento de los compradores. Un aspecto destacado es el aumento en el porcentaje de la población urbana que realiza ejercicio o deporte en su tiempo libre. A lo largo de los años, se ha observado un aumento gradual en la participación, pasando del 10.49 por ciento en 2007 al 11.29 por ciento en 2020, con un pico en 2016 con un 13.08 por ciento (INEC 2021).

Este cambio refleja un creciente conocimiento sobre el grado de importancia del bienestar en la salud, lo que alinea con nuestra propuesta de valor centrada en el bienestar integral. Sin embargo, también es importante tener en cuenta la tendencia a la baja registrada después de 2016, esta disminución podría estar relacionada con factores culturales y sociales, como cambios en las rutinas diarias, estilos de vida ocupados o factores económicos.

En términos de tendencias, se puede ver un mayor interés en la tecnología de fitness y la accesibilidad. Los compradores buscan soluciones que se ajusten a sus horarios y preferencias, lo que nos lleva a explorar opciones de capacitación en línea y aplicaciones de seguimiento de salud.

1.3.4. Tendencias socioeconómicas

Es importante destacar que estos datos corresponden al informe de calidad de vida de 2022 elaborado por la iniciativa Quito Cómo Vamos. Esta iniciativa tiene como objetivo evaluar y hacer seguimiento a la calidad de vida en la ciudad de Quito, y es impulsada por la sociedad civil, la academia, los medios de comunicación y el sector privado, destacando que uno de cada cuatro habitantes presenta una edad de 30 a 59 que corresponde al 35,2%. Así también con el 28,11% tienen de los 15 y 29 años, lo que claramente señala que estamos ante una población significativa a la que debemos llegar y que forma parte de nuestro grupo de clientes en los que buscamos enfocar nuestros servicios (Quito como vamos 2022).

El contingente del patrimonio y los ingresos en sector es un aspecto clave que impacta en nuestro modelo de negocio. Según datos proporcionados en el estudio de calidad de vida 2023 elaborado por la decisión denominada Quito como vamos, de esta manera el promedio de los ingresos en la zona urbana fue de USD\$793,00, mientras que el gasto promedio total mensual es ligeramente inferior, alcanzando los USD\$765,00 para el año 2022, tomando en cuenta que el ingreso aumentó durante el período 2019 al 2022. En términos de gastos, es relevante mencionar que en la ciudad de Quito entre los años 2019 y 2022 el costo promedio destinado a la salud fue de USD\$115,00, lo que muestra que la población valora la inversión en su bienestar y resalta la importancia que los individuos manejan una medida justa de sus gastos en salud y otros aspectos de su vida. Es así que nuestra estrategia de negocio está orientada a atender a una población que, en su mayoría, tiene ingresos que superan sus gastos; sin embargo, también consideramos la necesidad de ofrecer opciones que se adapten a diferentes perfiles de ingresos en nuestro mercado (Quito como vamos 2023).

En nuestro mercado objetivo, el 76.06% de la población reside en zonas urbanas, mientras que el 23.94% vive en emplazamientos rurales, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Estos datos reflejan claramente que la mayoría de nuestra población objetivo se encuentra en áreas urbanas. Esta distribución es importante para la ubicación estratégica de nuestro gimnasio, ya que nos permite tener acceso a una base de clientes potenciales significativa en áreas urbanas donde se concentra la población

Gráfico 1. 5. Mapa sector Iñaquito Población del Cantón Quito



Fuente: INEC (2023).

1.4. Fuerzas Macroeconómicas

1.4.1. Condiciones del Mercado Global

Según el informe de Programación Macroeconómica del Banco Central del Ecuador (BCE) para el Sector Real 2023-2027, se observa una disminución en el crecimiento económico. El BCE pronostica un aumento en la actividad económica del 1.5% para el año 2023, lo cual refleja una disminución de 1.4 puntos porcentuales en comparación con el crecimiento registrado en 2022, que fue del 2.9%. Además, esta cifra es inferior en 1.1 puntos porcentuales respecto al resultado previsto para 2023, de acuerdo con la programación macroeconómica publicada en abril de 2023 (Banco Central del Ecuador BCE 2023).

Estos datos sugieren que la economía ecuatoriana está experimentando una fase de menor crecimiento en lugar de un auge. Sin embargo, es importante destacar que el crecimiento económico proyectado se basa en el dinamismo de la demanda interna, impulsada tanto por el;

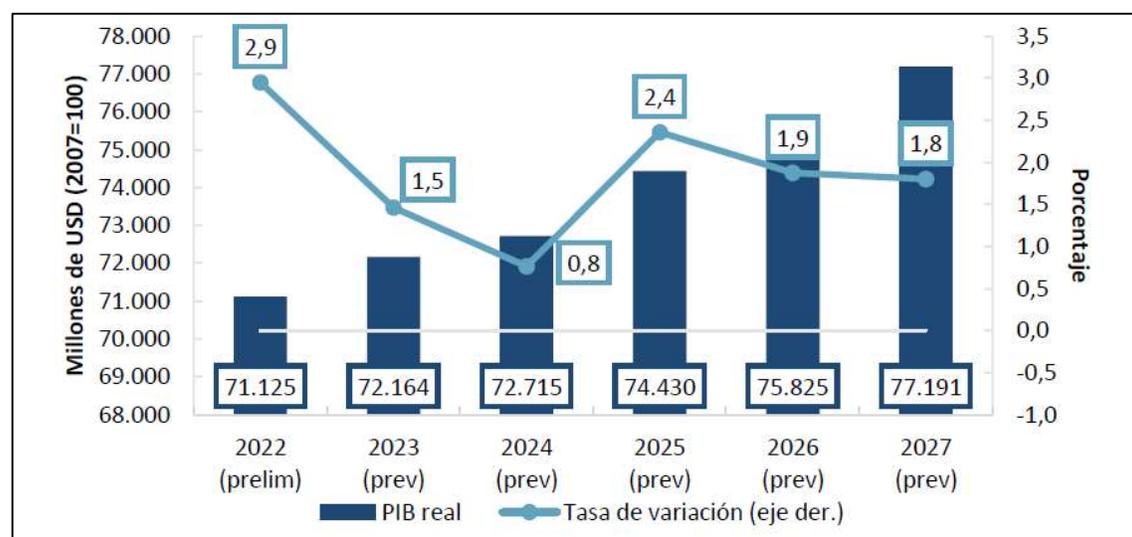
- Gasto de Consumo Final de los Hogares.
- Gasto de Consumo Final del Gobierno General.
- Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), lo que indica que el consumo interno sigue siendo un motor de crecimiento en el país.

Tasa de Crecimiento del PIB:

En este análisis es importante considerar la salud de la economía ecuatoriana; de acuerdo a la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador en la previsión del Producto Interno Bruto de su informe de Programación Macroeconómica Sector Real 2023-2027 un prevé que la economía ecuatoriana continúe con una expansión en su actividad, con un crecimiento económico se ubicaría en una tasa anual promedio de 1,5%; y que para el 2024 - 2027 el crecimiento económico se ubicaría en una tasa anual promedio de 1,7%., siendo que para el 2024 se estima un crecimiento del 0.8% debido a la disminución de la producción petrolera, sin embargo en términos de contribución al crecimiento económico, la expansión prevista para el período 2023-2027 se sustenta principalmente por el dinamismo de la demanda interna impulsada tanto por el;

- Gasto de Consumo Final de los Hogares.
- Gasto de Consumo Final del Gobierno General y la FBKF y que pasa de un 1.5% 2023 a un 1.8% al 2027. (Banco Central del Ecuador BCE 2023).

Gráfico 1. 6. Mapa sector Iñaquito Previsión del PIB Real en millones de USD (2007=100) y porcentaje, 2022-2027



Fuente: Banco Central del Ecuador (2022).

De acuerdo a los indicadores expuestos , se puede definir que si bien es cierto el crecimiento económico del país ha tenido disminución comparado con otros periodos, hay ciertos comportamientos que de alguna forma conllevan a un ambiente económico en general estable y en crecimiento, en particular el aumento en el Gasto de Consumo Final de los Hogares

puede ser un indicador positivo para nuestro negocio, ya que señala una mayor capacidad de gasto por parte de la población objetivo de nuestro gimnasio.

1.4.2. Mercado de Capital

Debido a la dificultad en cuanto al acceso al crédito por medio de créditos bancarios, este plan de negocio, se propone contar con el capital adquirido a través de estrategias alternativas de financiamiento tales como buscar inversionistas o utilizar los aportes de los socios y que no dependerá en gran medida de préstamos bancarios

1.4.3. Infraestructura Económica

La población de Quito está experimentando un envejecimiento gradual, con un número cada vez mayor de personas mayores de 40 años, de acuerdo a los datos obtenidos del estudio de la situación Sociodemográfica y Socioeconómica elaborada por el INEC, se obtiene que en la ciudad de Quito seis de cada cien personas son adultos mayores (65 años en adelante), esta tendencia demográfica es una oportunidad clave para nuestro gimnasio ya que parte de nuestro público objetivo son las personas adultas mayores (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2018).

De acuerdo a las proyecciones por edades realizado por la entidad pública como es el INEC, en la provincia de Pichincha para el año 2020 la tendencia de los habitantes en cuanto a sus edades se puede observar que la población comprendida en las edades entre 1 a 39 años es del 66.5% del total de la población pichinchana (3.228.233 habitantes), seguido por el grupo de personas de edades entre 40 a 64 años con el 25.7% y finalmente el grupo de las personas que están en un rango de 65 en adelante con el 7.8%. Segmentando la información para la ciudad de Quito, se tiene que uno de cada cuatro habitantes presenta una edad de treinta a cuarenta y nueve años en un porcentaje del 26,39%, y un porcentaje mayor con el 28,11%, de una edad de quince a veinte y nueve años, formando los dos grupos de habitantes de mayor presencia junto con los niños, niñas y adolescentes menores de catorce años (27,49%). El 11,14% de los ciudadanos se encuentra entre los cincuenta y sesenta y cuatro años, mientras que los adultos mayores de sesenta y cinco años registran el 6,32%, lo que nos lleva a reafirmar que existen grandes oportunidades en este grupo objetivo seleccionado de personas de 40 a 74 años. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2020).

En el contexto del desarrollo de nuestro proyecto en la ciudad de Quito, es crucial tener en cuenta los datos económicos y laborales más recientes para orientar nuestras estrategias de manera efectiva. Durante el primer trimestre del año 2023, la población ocupada en la ciudad

reportó un ingreso promedio de USD\$ 500, un aumento significativo con respecto al cuarto trimestre del año 2022, donde el ingreso promedio fue de USD\$ 470.7. En cuanto a la composición de los ciudadanos ocupada según su condición de actividad, se observan cambios importantes. La tasa de empleo adecuado aumentó del 51.97% al cierre del último trimestre de 2022 al 58.1% en el primer trimestre de 2023. Por otro lado, el subempleo mostró una disminución significativa, pasando del 21.5% en 2022 al 12.4% en el primer trimestre de 2023.

Estos datos reflejan una mejora en las condiciones laborales y económicas en la ciudad, lo cual puede influir positivamente en nuestro proyecto. Es crucial considerar estos cambios al definir nuestras estrategias para asegurar el éxito del negocio en este entorno en evolución (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2023).

Capítulo 2. Evaluación FODA

2.1 Análisis Evaluación de factores Externos: Oportunidades Amenazas

La planificación y desarrollo de un nuevo proyecto empresarial, como la creación de un gimnasio, requiere una comprensión exhaustiva del entorno en el que operará. Por lo que se analizará una serie de factores externos que impactarán directamente en la viabilidad y el éxito de nuestro gimnasio en el mercado de Quito, específicamente en el centro norte de la ciudad.

La metodología utilizada para desarrollar el análisis FODA de nuestro gimnasio enfocado en personas de 40 a 74 años inició con focus groups con potenciales usuarios de nuestro gimnasio, donde se discutieron sus necesidades, preferencias y preocupaciones relacionadas con el acondicionamiento físico y el bienestar general. Estos talleres nos proporcionaron una comprensión profunda de las expectativas de nuestro mercado objetivo, y también realizamos entrevistas con profesionales de la salud, entrenadores personales y psicólogos especializados en el cuidado de adultos edad intermedia y adultos mayores y en la rehabilitación de lesiones relacionadas con el ejercicio, a través de las cuales obtuvimos una mejor y mayor visión sobre las mejores prácticas en el diseño de programas de ejercicios seguros y efectivos, así como en la integración de servicios de asesoramiento psicológico y masajes terapéuticos en nuestro gimnasio.

Ya con una idea más estructurada obtenida de estos talleres, se realizó una investigación de campo encaminada a las personas que están dentro del rango de edad a la que va dirigido el proyecto y que habitan en el sector de Ñaquito, cuyos resultados será develados en el capítulo de análisis financiero.

En conjunto, estas metodologías nos proporcionaron una visión integral de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrentamos en el mercado de fitness para personas mayores, permitiéndonos tomar decisiones estratégicas fundamentadas y diseñar un gimnasio que satisfaga las necesidades específicas de nuestro público objetivo.

Además, como parte de nuestra metodología, se incluyeron anexos relevantes que respaldan el proceso de investigación. Estos anexos incluyen el Formulario de Consentimiento Informado para Entrevistas (Anexo 1), que se utilizó durante las entrevistas con los expertos, focus groups (Anexo 2) en el que aborda con personal especializado temas relacionados con el acondicionamiento físico y bienestar integral y así también la Encuesta sobre Preferencias y Experiencias en Gimnasios (Anexo 3), y La inclusión de estos documentos proporciona

detalles adicionales sobre la recopilación de datos y la participación de los entrevistados, lo que fortalece la transparencia y la validez de nuestro estudio

Oportunidades

- **Crecimiento del Mercado de Personas Mayores:** La creciente población de adultos mayores de 40 años es una tendencia demográfica significativa a nivel global y local. A medida que la población envejece, hay una mayor demanda de servicios de bienestar específicos para este grupo, lo que crea una oportunidad para captar una parte del mercado que busca opciones adaptadas a sus necesidades. Este cambio demográfico representa una fuerza de mercado clave que puede ser aprovechada para posicionar nuestro gimnasio en un segmento en expansión.
- **Tendencias en Salud y Bienestar:** La creciente conciencia sobre la importancia del bienestar integral y la prevención de enfermedades ha impulsado una demanda de servicios que combinan ejercicio, nutrición y salud mental. Las tendencias actuales destacan el interés en programas que no solo se centren en el acondicionamiento físico, sino que también aborden aspectos como la rehabilitación y el bienestar emocional. Integrar estos servicios en nuestra oferta puede alinearse con estas tendencias y atraer a clientes interesados en un enfoque holístico.
- **Avances en Marketing Digital:** La evolución de las plataformas digitales y las herramientas de marketing en línea permite alcanzar audiencias más amplias y segmentadas. El uso de publicidad digital, redes sociales y técnicas de SEO ofrece una oportunidad para aumentar nuestra visibilidad y atraer a clientes potenciales de manera más eficiente. Aprovechar estas herramientas puede mejorar nuestra presencia en el mercado y conectar con un público objetivo que busca servicios especializados.
- **Colaboraciones Estratégicas con Empresas y Organizaciones:** La tendencia creciente de las empresas a invertir en el bienestar de sus empleados representa una oportunidad para formar alianzas estratégicas. Ofrecer programas corporativos y descuentos para empleados puede abrir nuevas vías de ingresos y establecer relaciones a largo plazo con organizaciones locales. Estas colaboraciones pueden ser una fuente significativa de clientes y contribuir al crecimiento de nuestra base de miembros.
- **Participación en la Comunidad Local:** La participación en eventos comunitarios y actividades locales puede aumentar la visibilidad y fortalecer la conexión con la comunidad. Eventos de salud, ferias y programas de referencia pueden generar interés en nuestros

servicios y atraer nuevos clientes. Esta participación también permite construir una reputación positiva y establecer nuestra presencia en el mercado local.

Amenazas

- **Impacto Económico:** Los cambios en la economía del país podría ocasionar que los ciudadanos no inviertan en membresías relacionadas con el servicio de gimnasios.
- **Cambio en Tendencias de la Industria:** Las tendencias en la industria del fitness pueden cambiar, lo que requiere una adaptación continua para mantenerse relevante.
- **Restricciones de Salud Pública:** Eventuales restricciones de salud pública podrían afectar la operación del gimnasio y la participación de los clientes.
- **Competencia de Grandes Cadenas:** La competencia de grandes cadenas de gimnasios podría representar un desafío, destacando la importancia de la diferenciación y la personalización.

Análisis Evaluación de factores Internos: Fortalezas Debilidades

Para el éxito sostenible de cualquier proyecto empresarial, es esencial llevar a cabo un estudio exhaustivo de los elementos internos que influyen directamente en su funcionamiento. En el caso de nuestro proyecto de gimnasio en el centro norte de Quito, una evaluación cuidadosa de las fortalezas y debilidades internas es fundamental para comprender en qué áreas debemos destacar y dónde debemos mejorar para ofrecer una experiencia excepcional a nuestros clientes.

A través de la identificación de nuestras fortalezas internas, podremos capitalizar en ellas para brindar un servicio de alta calidad y diferenciarnos en el mercado competitivo de los gimnasios. Al mismo tiempo, al reconocer y abordar nuestras debilidades, estaremos en una posición sólida para tomar medidas correctivas y mejorar constantemente nuestras operaciones.

Dado que el gimnasio aún no está en funcionamiento, el análisis de fortalezas y debilidades se ha basado en una combinación de investigación preliminar, estudios de mercado y evaluación de recursos y capacidades planificados. A continuación, se detalla la metodología utilizada para identificar estas fortalezas y debilidades:

Investigación de Mercado y Análisis Competitivo:

- **Objetivo:** Comprender el entorno competitivo y las expectativas del mercado objetivo.

- **Método:** Se realizaron análisis de la competencia en la zona de Iñaquito, incluyendo una evaluación de las ofertas de servicios, precios, y estrategias de marketing de competidores establecidos como Smart Fit y Club Pacific. Además, se examinaron las tendencias de la industria del bienestar y la demanda de servicios especializados para el grupo demográfico de 40 a 74 años.
- **Resultado:** La investigación proporcionó una visión clara de las áreas donde nuestro gimnasio podría destacarse y diferenciarse de los competidores.

Encuestas y Entrevistas con Potenciales Clientes:

- **Objetivo:** Identificar las necesidades y expectativas del mercado objetivo.
- **Método:** Se llevaron a cabo encuestas y entrevistas con un grupo representativo de personas en el rango de edad objetivo para recopilar información sobre sus preferencias en términos de servicios de bienestar, expectativas de entrenamiento personalizado, y preocupaciones sobre la seguridad y rehabilitación.
- **Resultado:** Los datos obtenidos ayudaron a identificar áreas clave de interés y necesidades específicas que nuestro gimnasio debe abordar, así como aspectos que podrían representar debilidades si no se gestionan adecuadamente.

Evaluación de Recursos Planificados y Capacidades:

- **Objetivo:** Evaluar los recursos y capacidades que se tienen o se planea tener.
- **Método:** Se realizó un análisis interno de los recursos disponibles, como la experiencia del equipo de gestión, la infraestructura planificada, y las capacidades tecnológicas y operativas. Esto incluyó la revisión de los planes de inversión y los proveedores de servicios especializados.
- **Resultado:** Esta evaluación permitió identificar las fortalezas basadas en los recursos disponibles y planificados, así como las posibles debilidades relacionadas con limitaciones de inversión o necesidades de desarrollo adicional.

Evaluación de Riesgos y Oportunidades:

- **Objetivo:** Identificar y evaluar los riesgos potenciales y las oportunidades que podrían afectar la operación del gimnasio.
- **Método:** Se realizaron evaluaciones de riesgos para identificar posibles desafíos que podrían impactar el éxito del proyecto, así como oportunidades que podrían aprovecharse para fortalecer la propuesta.

- **Resultado:** Esta evaluación contribuyó a una comprensión más completa de las debilidades y fortalezas, permitiendo un enfoque más estratégico para el desarrollo del proyecto.

Fortalezas

- **Enfoque Holístico:** La propuesta de valor integral, que incluye entrenamiento físico, asesoramiento psicológico, masajes terapéuticos y asesoramiento nutricional, puede diferenciar el gimnasio y atraer a un segmento de clientes más amplio.
- **Segmentación Estratégica:** La segmentación demográfica y por objetivos de acondicionamiento físico permite adaptar los servicios a las necesidades específicas de cada grupo, brindando un enfoque personalizado.
- **Comunidad en Línea:** La creación de una comunidad en línea y eventos virtuales puede provocar la interacción y la fidelidad de los consumidores, proporcionando un espacio para compartir experiencias y motivarse mutuamente.
- **Alianzas Estratégicas:** La colaboración con profesionales de la salud y proveedores clave fortalece la credibilidad y la calidad de los servicios ofrecidos.
- **Variedad de Clases y Horarios Flexibles:** Ofrecer una amplia gama de clases y horarios flexibles puede adaptarse a las preferencias y disponibilidad de los clientes.

Debilidades

- **Dependencia Financiera:** Dependencia de tres socios para el financiamiento inicial puede ser un riesgo si alguno de ellos enfrenta problemas financieros.
- **Competencia Local:** En un mercado competitivo, es crucial diferenciarse para destacar entre la competencia.
- **Dependencia de Proveedores Estratégicos:** La dependencia de proveedores estratégicos podría ser un riesgo si surgen problemas con la calidad o la confiabilidad de sus servicios
- **Dependencia Tecnológica:** Si la infraestructura tecnológica utilizada para la gestión, reservas en línea y comunicación virtual falla o no está actualizada, podría afectar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- **Capacidad Financiera Inicial Limitada:** Aunque se cuenta con aportes financieros de tres socios, la capacidad financiera inicial puede ser limitada para cubrir posibles contingencias o inversiones adicionales necesarias para el crecimiento a largo plazo.

2.2 Evaluación Conjunta

El Bienestar Integral para este grupo específico al que se orienta este gimnasio encapsula el enfoque holístico en el acondicionamiento físico, la atención a la salud emocional, la adaptación a diferentes niveles de condición física y la oferta de servicios especializados para aquellos con historial de lesiones.

Esta propuesta de bienestar integral se alinea con la segmentación demográfica y objetivos específicos de acondicionamiento físico que se ha establecido para personas de 40 a 74 años. La combinación de programas de entrenamiento personalizados, servicios de asesoramiento psicológico y masajes terapéuticos post-entrenamiento crea una oferta única y adaptada a las necesidades particulares de este grupo de edad.

Oportunidades: Las oportunidades incluyen el envejecimiento de la población en Quito, la progresiva conciencia de presentar una buena salud, la demanda de servicios de gimnasio debido a la falta de acceso a espacios al aire libre y la capacidad de ofrecer apoyo psicológico, planes nutricionales y terapias terapéuticas como parte integral de los servicios

Debilidades: Las debilidades incluyen la falta de experiencia en la gestión de personal de gimnasios, recursos limitados para campañas de marketing a gran escala, la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y el mantenimiento de equipos, así como la necesidad de una inversión más sólida en investigación y desarrollo y una estrategia de ciberseguridad más robusta.

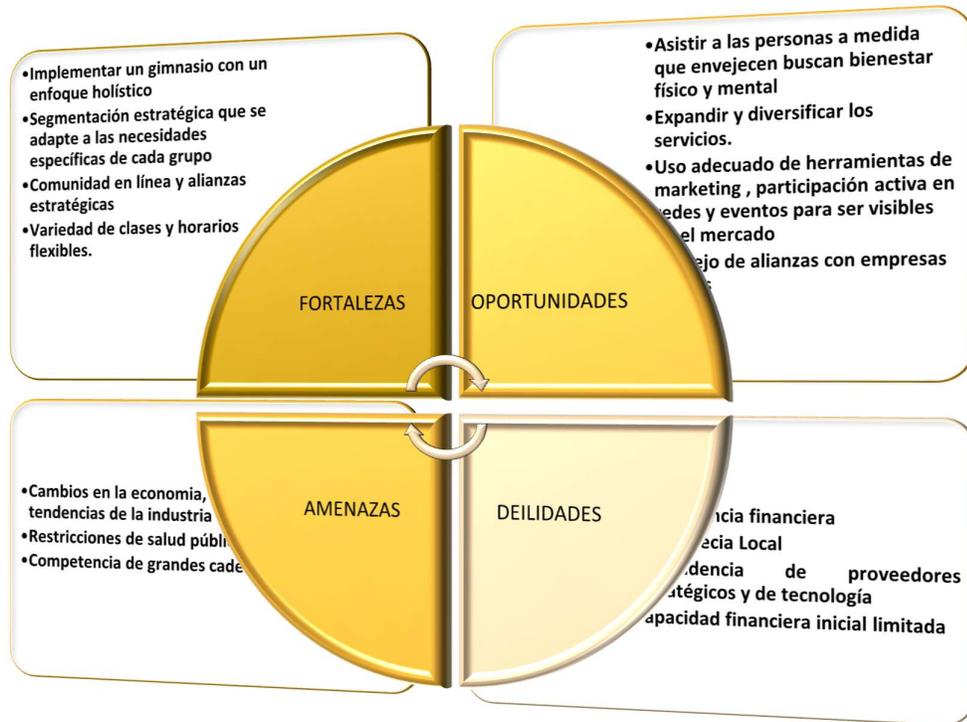
Un aspecto importante que se debe mencionar en cuanto a las debilidades, reside en la dependencia financiera de tres socios y recursos iniciales limitados. La estrategia para abordar esta debilidad implica diversificar fuentes de financiamiento, buscar inversiones adicionales y establecer una gestión financiera eficiente. Además, se recomienda explorar opciones de respaldo, como líneas de crédito, para fortalecer la estabilidad financiera y garantizar la capacidad de superar contingencias económicas.

Amenazas: Las amenazas incluyen la competencia en el mercado, la presencia de inestabilidad económica que puede afectar a que los ciudadanos utilicen o gasten sus ingresos en un servicio de gimnasios y posibles cambios en las regulaciones gubernamentales y de licencias que pueden aumentar los costos y la complejidad operativa.

En conjunto, se podría manifestar que el proyecto de implementar este gimnasio es una gran oportunidad para ofrecer un enfoque integral para el bienestar de los clientes, atendiendo tanto a sus necesidades físicas como emocionales. Sin embargo, es esencial abordar las debilidades

identificadas, como la mejora de la eficiencia operativa y la inversión en áreas clave como la gestión de personal y la ciberseguridad, la capacidad de cambiar en relación a las necesidades de los consumidores y mantener un enfoque en la innovación y la sostenibilidad seguirá siendo crucial para el éxito continuo del proyecto

Gráfico 2. 1. Matriz FODA



Elaborado por: La autora

Capítulo 3: Propuesta de modelo de negocio

Para el desarrollo de este estudio, se empleará la metodología CANVAS (Customer Analysis, Needs Analysis, Value Proposition, Analysis, Solution Definition) la cual proporciona un marco estructurado para el análisis de modelos de negocio y la creación de propuestas de valor. Esta metodología se utiliza para conocer y comprender las necesidades de los consumidores, analizar el valor ofrecido por el producto o servicio, y definir soluciones que satisfagan esas necesidades de manera efectiva. Según Osterwalder y Pigneur (2011), los factores clave de la metodología CANVAS incluyen el concepto de segmento de consumidores, propuestas de valor únicas, canales de comercialización eficientes, relaciones con los clientes, fuentes de las ventas, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Al aplicar esta metodología, se puede desarrollar un modelo de negocio sólido y orientado al cliente que responda a las demandas del mercado de manera efectiva. Desarrollar el modelo de negocio del gimnasio enfocado en personas de 40 a 74 años empleando la metodología CANVAS permitirá identificar y comprender las necesidades específicas de este grupo demográfico, analizar la propuesta de valor del gimnasio, y definir soluciones que satisfagan de manera efectiva esas necesidades.

En resumen, el enfoque en la metodología CANVAS permitirá una comprensión integral de las dinámicas del sector y las necesidades de los consumidores, lo que facilitará el diseño de un modelo de negocio sólido y orientado al cliente para el gimnasio (Osterwalder y Pigneur 2011).

3.1 Propuesta de valor

A través de este gimnasio se busca redefinir la forma en que el cliente experimenta el bienestar después de los 40, es decir no solo ser un gimnasio; sino que además el aliado para una vida activa, emocionalmente equilibrada y llena de vitalidad en cada etapa de nuestros clientes, es decir, buscamos atender las necesidades y demandas actuales de este grupo claramente segmentado tales como:

- **Bienestar Integral:** Uno de los problemas clave que enfrentan las personas mayores de 40 años es la falta de un enfoque integral para su bienestar. A menudo, los gimnasios y centros de fitness tradicionales se centran principalmente en el aspecto físico del acondicionamiento, descuidando la importancia del bienestar emocional y mental. Esto puede llevar a una sensación de desequilibrio en la vida de las personas, ya que la salud física y emocional están interconectadas; razón por la cual desde nuestra

perspectiva ponemos un énfasis igual en el acondicionamiento físico y el bienestar emocional, proporcionando un ambiente donde el bienestar integral es la prioridad.

- **Personalización:** Muchas personas en este grupo de edad desean un enfoque personalizado para su bienestar, pero a menudo encuentran programas genéricos y servicios que no se adaptan a sus necesidades individuales. Esto puede resultar en la falta de motivación y la incapacidad de alcanzar sus objetivos de salud y estado físico; aspectos que conllevan a ofrecer programas de entrenamiento y servicios altamente personalizados diseñados específicamente según las necesidades y objetivos individuales de nuestros clientes. Cada cliente obtendrá un enfoque único y específico para alcanzar sus metas de salud.
- **Salud Nutricional:** La nutrición adecuada es esencial para mantener la salud a medida que envejecemos, pero la orientación en salud nutricional a menudo se pasa por alto. Las personas pueden enfrentar desafíos para tomar decisiones alimenticias informadas y apoyar sus objetivos de salud, por ello, no solo nos enfocamos en el ejercicio, sino que también ofrecemos asesoramiento en salud nutricional proporcionando planes para que nuestros clientes tomen decisiones alimenticias informadas y respalden sus objetivos de salud
- **Miedo a Lesiones:** A medida que las personas envejecen, a menudo desarrollan temores relacionados con las lesiones durante el ejercicio. Esto puede ser un obstáculo importante para mantenerse activo y saludable, ya que el temor a dañarse puede llevar a la inmovilidad y al abandono de las actividades físicas. Nuestros entrenadores no solo son expertos en fitness, sino que también son empáticos y comprensivos. Comprenden los miedos y las preocupaciones de nuestros clientes y trabajan en estrecha colaboración con ellos para superar cualquier barrera emocional relacionada con el ejercicio.
- **Integración Social:** La falta de apoyo social y la oportunidad de conectarse con otros que enfrentan desafíos similares pueden contribuir al aislamiento social. La soledad y la falta de una comunidad de apoyo pueden tener un impacto negativo en la salud emocional y mental; por lo que ofrecemos un entorno donde los clientes pueden conectar, compartir experiencias y motivarse mutuamente.
- **Diversión es la clave:** A menudo, las personas perciben el ejercicio como una tarea aburrida y monótona en lugar de una experiencia emocionante y gratificante. La falta de diversión y emoción en el ejercicio puede ser un obstáculo para mantener un estilo

de vida activo y saludable. Promovemos una experiencia de ejercicio emocionante y gratificante, destacando la diversión y el descubrimiento en nuestro enfoque

- **Infraestructura:** Algunos gimnasios carecen de una infraestructura física adecuada para satisfacer las necesidades específicas de las personas mayores de 40 años. La falta de equipos modernos, instalaciones accesibles y un ambiente acogedor puede ser una barrera para la participación. Para garantizar la seguridad y comodidad de nuestros clientes, ofrecemos una infraestructura física de vanguardia con instalaciones modernas y equipos de alta calidad en un ambiente acogedor.

3.1.1. Nuestros Servicios Clave

En nuestro gimnasio, cada servicio ha sido diseñado específicamente para satisfacer las necesidades del grupo demográfico de 40 a 74 años en el centro norte de Quito. A continuación, se detalla cómo cada servicio se adapta a este mercado meta:

- **Entrenamientos Personalizados:** Ofrecemos programas de entrenamiento adaptados a las necesidades y objetivos individuales de personas de 40 a 74 años. Estos programas consideran el nivel de condición física, la edad y las metas personales de cada cliente. Los entrenamientos están diseñados para ser seguros y efectivos, teniendo en cuenta las posibles limitaciones físicas y los objetivos específicos de este grupo de edad.
- **Asesoramiento Psicológico:** Este servicio está dirigido a clientes que buscan superar barreras emocionales y mantener una mentalidad positiva. La atención psicológica es particularmente relevante para personas mayores que pueden enfrentar desafíos relacionados con la autoestima, el miedo a las lesiones o el estrés. Ofrecemos apoyo psicológico para ayudar a los clientes a abordar estos temas y fomentar una actitud positiva hacia su salud y bienestar.
- **Rehabilitación Segura:** Los programas de rehabilitación están diseñados para clientes que han sufrido lesiones o tienen problemas de salud que requieren atención especial. Este servicio es crucial para nuestra audiencia de 40 a 74 años, que puede estar en riesgo de lesiones o tener condiciones preexistentes que necesitan una rehabilitación cuidadosa y adaptada.
- **Apoyo Nutricional:** El asesoramiento en salud nutricional está dirigido a clientes que buscan mejorar sus hábitos alimenticios para complementar su entrenamiento físico. Dado que las necesidades nutricionales cambian con la edad, este servicio se enfoca en ofrecer recomendaciones específicas para apoyar los objetivos de salud y bienestar de personas en el rango de 40 a 74 años.

- **Comunidad de Apoyo:** Crear una comunidad en movimiento es fundamental para fomentar la conexión social entre nuestros clientes. Este servicio está dirigido a aquellos que valoran el apoyo social y desean establecer relaciones significativas con personas que comparten sus desafíos y metas. La comunidad proporciona un entorno motivador y de apoyo, especialmente valioso para personas en la etapa de vida que buscan mantener una vida social activa.
- **Clases Especializadas:** Las clases y actividades recreativas están adaptadas a las preferencias y necesidades específicas del grupo demográfico de 40 a 74 años. Estas clases están diseñadas para ofrecer una experiencia divertida y accesible, teniendo en cuenta las limitaciones físicas y los intereses de este segmento de edad.
- **Infraestructura de Calidad:** Proporcionamos un ambiente seguro y moderno que satisface las necesidades específicas de nuestro mercado objetivo. Las instalaciones y el equipo de alta calidad están diseñados para ofrecer comodidad y seguridad a los clientes de 40 a 74 años, garantizando un entorno adecuado para el acondicionamiento físico y el bienestar general.
- **Evaluaciones Regulares:** Las evaluaciones periódicas se realizan para adaptar los programas de entrenamiento y medir el progreso de los clientes. Este servicio es esencial para personas de 40 a 74 años, ya que permite ajustar los programas en función de los cambios en la condición física y los objetivos individuales, asegurando que se mantengan en el camino correcto hacia sus metas de salud.
- **Sesiones de Masajes Terapéuticos Post Entreno:** Las sesiones de masajes están diseñadas para ayudar a la recuperación post-ejercicio, aliviar tensiones musculares y mejorar la relajación. Este servicio es especialmente beneficioso para clientes en el rango de 40 a 74 años que pueden experimentar rigidez muscular o dolores después del ejercicio, proporcionando alivio y apoyo a su bienestar físico.

3.2 Segmentación del Mercado

Tras un análisis exhaustivo de las diferentes segmentaciones del mercado, hemos definido nuestro mercado meta de manera que refleje las necesidades específicas y las oportunidades identificadas. Esta definición se basa en la combinación de factores demográficos, niveles de condición física, objetivos de acondicionamiento, historial de salud, preferencias de ejercicio y horarios.

Perfil del Mercado Meta:

- Segmentación Demográfica:
- Grupo Principal: Ciudadanos de 50 a 64 años. Este grupo ha sido identificado como clave debido a su búsqueda activa de soluciones de bienestar y acondicionamiento físico, y su capacidad de inversión en salud.
- Segmentación por Nivel de Condición Física:
- Intermedios y Avanzados: Personas con experiencia en ejercicio que buscan mejorar su rutina o enfrentarse a nuevos desafíos, o aquellos con un nivel avanzado en busca de programas especializados.
- Segmentación por Objetivos de Acondicionamiento Físico:
- Pérdida de Peso y Tonificación, y Mejora de la Salud Cardiovascular: Estos objetivos son comunes entre los grupos de edad objetivo y son áreas clave para la oferta de nuestros servicios.
- Segmentación por Historial de Lesiones o Salud Previa:
- Clientes con Historial de Lesiones o Problemas de Salud: Este segmento es crucial para nuestra propuesta de rehabilitación segura y programas adaptados.
- Segmentación por Preferencias de Ejercicio:
- Variedad de Opciones: Ofrecer una gama de actividades que se ajusten a las preferencias variadas de nuestros clientes potenciales.
- Segmentación por Horarios y Disponibilidad:
- Clientes con Horarios Flexibles: Aquellos que pueden ajustar su rutina para adaptarse a los horarios ofrecidos por el gimnasio.

A partir de la investigación aplicada y los datos recopilados, hemos ajustado nuestra definición del mercado meta para asegurar que nuestra propuesta de valor se alinee con las necesidades más urgentes y las oportunidades del mercado. Consideramos lo siguiente:

- Importancia del Grupo de Edad de 50 a 64 Años: Este grupo ha sido priorizado debido a su disposición a invertir en programas de salud y bienestar y su necesidad de soluciones especializadas.
- Inclusión de Otros Grupos Etarios: También se ha considerado a personas de 40 a 49 años y de 65 a 74 años, ajustando los servicios ofrecidos para satisfacer sus necesidades específicas.

- **Ajuste Basado en Datos:** La definición del mercado meta se ha ajustado en función de la investigación de mercado, identificando claramente a los segmentos que más se beneficiarán de nuestros servicios y a los que podemos ofrecer el mayor valor.

Este enfoque detallado asegura que nuestros servicios estén dirigidos de manera efectiva a los clientes más relevantes, maximizando la relevancia de nuestra oferta en el mercado de Quito.

3.3 Canales

En el corazón de la visión de negocio se encuentra el compromiso de brindar un enfoque completo y personalizado para la salud y el bienestar de los ciudadanos de 40 años en adelante en la zona centro norte de Quito. Sin embargo, el éxito de este negocio no solo depende de la calidad de nuestros servicios y la profundidad de nuestra propuesta de valor, sino también de cómo llegamos a nuestros clientes y cómo distribuimos estos servicios de manera efectiva.

En esta sección, exploraremos en detalle nuestros canales, que son los vehículos a través de los cuales conectamos con nuestro público objetivo, comunicamos nuestras ofertas y les brindamos acceso a la experiencia única que ofrecemos. Los canales de comunicación y distribución desempeñarán un papel crucial en nuestra estrategia, ya que son los puentes que conectan la visión de nuestro gimnasio con la realidad cotidiana de nuestros clientes. A lo largo de esta sección, abordaremos los canales clave que utilizaremos para llegar a nuestros clientes, entregar nuestra propuesta de valor y asegurar un impacto positivo en sus vidas.

Desde la publicidad local hasta las alianzas estratégicas y la experiencia en nuestras instalaciones, cada canal está diseñado para servir como un componente esencial en la misión de nuestro gimnasio de proporcionar una atención personalizada y un camino seguro hacia el bienestar físico y emocional. A medida que avancemos en este análisis, comprenderemos cómo estos canales se integran para crear una experiencia completa para nuestros clientes y respaldan el crecimiento sostenible de este negocio.

3.3.1 Canal de Comunicación

La implementación efectiva de los canales de comunicación es la clave para conectar con los clientes, transmitir mensajes relevantes y crear relaciones sólidas. En un mundo donde la información fluye constantemente, los canales adecuados permiten a las empresas destacar y ofrecer valor de manera convincente, es así que en el Módulo III de Plan de negocios, se destaca la importancia de considerar los canales a emplear “Los canales de comunicación con los clientes son los medios a través de los cuales una empresa se comunica con sus

consumidores y les ofrece su propuesta de valor”. Estos canales son fundamentales para fidelizar a los clientes existentes y atraer a nuevos clientes. (Itaú s.f.) ante ello se propone los siguientes canales a ser adoptados por el negocio a implementar:

Publicidad Local: Contratación de servicios de medios de comunicación locales como periódicos, radio y vallas publicitarias para anunciar el nuevo gimnasio y promociones especiales; siendo que parte de nuestro público objetivo está segmentado entre grupos que van de los 55 a 74 años, es lógico pensar que muchos integrantes de esta segmentación no están muy familiarizados con todo lo relacionado a lo digital, es por esta razón que nuestro canal de comunicación al que buscaremos potenciar es este, por lo que daremos un enfoque más detallado en temas como:

- Anuncios en medios tradicionales como periódicos locales, revistas comunitarias, radio y televisión.
- Distribución de folletos y volantes.
- Charlas informativas en persona.
- Eventos y ferias locales relacionados con la salud y el bienestar, en el que se realice demostraciones de ejercicios adaptados para adultos mayores y ofrecer evaluaciones de condición física gratuitas.
- Programas de referencia boca a boca.
- Colaboración con organizaciones locales de jubilados ofreciendo descuentos exclusivos para sus miembros y organizar eventos especiales para ellos.

Marketing en Línea: Se implementará una estrategia de marketing en línea que contiene la aplicación de anuncios en redes sociales y motores de búsqueda, así como un sitio web informativo. Esto ayudará a atraer a un público más amplio y a generar interés en el gimnasio, incluso entre personas que buscan servicios de acondicionamiento físico en línea.

- Se optimizará los motores de búsqueda
- Publicidad en Google Maps, esto facilitará que las personas encuentren información sobre la ubicación, horarios y reseñas cuando busquen gimnasios locales en Google Maps
- Crear una página de aterrizaje específica para las ofertas de prueba o promociones.
- Implementar campañas de retargeting para llegar a personas que han visitado nuestro sitio web, pero no se han registrado o convertido.

Marketing de Contenidos: Crear contenido relevante y útil, como blogs en los que se publicará artículos útiles y relevantes sobre temas de salud, fitness, nutrición y bienestar dirigidos específicamente a nuestro público objetivo, compartir videos o podcast, que se centre en los desafíos y necesidades específicas de nuestros clientes objetivo.

Marketing Directo: Utilización de correo directo para enviar cartas, volantes o postales a los buzones de los clientes potenciales en la zona. Estos materiales serán claros y atractivos, destacando los beneficios del gimnasio y cómo pueden mejorar la calidad de vida de las personas, aquí se expondrá temas de gran interés para nuestro público y que se constituyan en un atractivo importante:

- Cupones o Descuentos Exclusivos
- Publicación de calendario mensuales con eventos especiales, clases destacadas y actividades para mantener a los destinatarios informados sobre las oportunidades que ofrece el gimnasio.
- Informar a los destinatarios sobre las fechas de inicio de nuevos programas o clases especiales para que se sientan incentivados a unirse en momentos estratégicos.

Eventos Locales: A través de la participación en eventos comunitarios, ferias de salud o actividades locales donde puedas establecer contacto directo con las personas del público objetivo.

Programas de Referencia: Implementando programa de referencias en el que se recompensa a los clientes actuales por recomendar a nuevos miembros.

Programas de Fidelización en Persona: Ofrecer programas de fidelización en persona en los que se pueda interactuar cara a cara con los clientes para brindarles información sobre descuentos y beneficios especiales.

3.3.2 Canales de Distribución

La distribución es un puente que conecta a las empresas con sus clientes, éstos son esenciales porque permiten que los productos y servicios lleguen a quienes los necesitan, en el momento y en el lugar adecuado. Los canales de distribución efectivos no solo aumentan la accesibilidad de los productos, sino que también mejoran la experiencia del cliente y contribuyen significativamente al éxito de un negocio, asegurando que los productos y servicios estén disponibles cuando y donde se necesitan. La gestión efectiva de los canales de distribución puede mejorar la experiencia del cliente y ser un elemento esencial para el éxito

de un negocio, y por lo que los canales en los que no nos enfocaremos para poder tener resultados efectivos son:

Ubicación Física del Gimnasio: La ubicación física del gimnasio serán en la zona centro norte de Quito del sector de Ñaquito, ubicándolo estratégicamente para que sea accesible y conveniente para nuestro público objetivo. Esto permitirá que las personas visiten el gimnasio personalmente y se inscriban en los programas de entrenamiento personalizado, psicología y masajes terapéuticos.

Alianzas Estratégicas: Se buscará contar con alianzas, con expertos de la salud locales, como médicos y fisioterapeutas, para recibir referencias de personas que puedan beneficiarse de los servicios después de una lesión o que requieran un enfoque más especializado en cuanto a su alimentación o su condición física actual. Dentro de las alianzas que se buscan obtener a continuación se detalla las más relevantes:

- En el campo de la Nutrición, se plantea la posibilidad de manejar una alianza con la profesional de nutrición Salomé Tapia quien a través de su centro *Healthy_nutrition_ec*, se enfoca en proporcionar a cada paciente en base a sus necesidades planes alimenticios que no implique la adopción de dietas, es decir lo que busca es que cada paciente mejore su relación con la comida, y que maneje una alimentación equilibrada con todos los grupos de alimentos
- Cinética es un centro de entrenamiento y Fisioterapia que abarca servicios de Fisioterapia traumatológica y deportiva, ejercicio terapéutico para el adulto mayor
- RehabMed, centro encargado de Fisioterapia Integral también se lo considera como una alianza potencial que impulsará nuestro negocio.
- Dentro de nuestra propuesta también abordamos el tema del acompañamiento Psicológico, por lo que como parte de nuestro proceso de crear alianzas estratégicas incorporamos la posibilidad de aliarnos a los servicios de Fitness Coaching y asesoría con la Doctora Katty Torres Psicóloga Clínica- IIN HEALTH COACH, quien dentro de sus servicios está contemplado programas de Escuela de Alimentación Saludable, manejo de emociones y aceptación.
- Fussion Fitness es un gimnasio ya establecido en la ciudad de Quito hace 7 años, que ya maneja una cartera de clientes de todas las edades, y nos aliaremos con ellos con el fin de tener beneficios mutuos tales como: Cross-Promoción marketing cruzado en el que se promocionará los servicios del uno y del otro a sus respectivas bases de clientes, trabajar en eventos y talleres en conjunto, beneficios para los clientes, etc.

- Estamos explorando la posibilidad de establecer una colaboración estratégica con "Only Natural", una organización líder en la industria de suplementos deportivos, minerales, medicina herbaria, vitaminas y productos suplentes de renombre internacional. Esta iniciativa se alinea con nuestra visión de ofrecer a nuestros clientes un enfoque integral de bienestar.

Plataformas de Reserva en Línea: Utilizar plataformas de reserva en línea que permitan a los clientes programar línea antes de su visita al gimnasio.

- Google Calendar: Herramienta que nos ayudará a crear calendarios separados para diferentes tipos de actividades, como clases de fitness, entrenamientos personales y sesiones de masaje terapéutico.
- Facebook Bookings: Con esta herramienta se podrá habilitar la función de reservas en línea de Facebook. Esto permite a los clientes reservar directamente desde tu página de Facebook de forma gratuita.
- Instagram Shopping: Aprovecharemos la función de Instagram Shopping para permitir que los clientes reserven y paguen por los servicios directamente.

Servicios de Atención a Domicilio: Reconociendo la importancia de acomodar a las preferencias y necesidades de los consumidores, hemos incorporado los servicios a domicilio como un canal de distribución esencial en nuestra estrategia de negocio. Esta opción permite a nuestros clientes acceder a nuestros servicios de manera conveniente y personalizada, especialmente aquellos que buscan la comodidad y la seguridad de entrenar desde sus hogares.

Practicas Pre profesionales con estudiantes que están por finalizar su formación profesional en las diferentes ramas relacionadas a los servicios que ofrecemos, psicología en bienestar emocional, acondicionamiento físico, terapeutas, etc.

3.4 Relación con los Clientes

Nuestra estrategia de relación con los clientes está diseñada para construir una conexión sólida y duradera con nuestros usuarios, asegurando su satisfacción y fidelidad. Estas actividades se distribuyen en diferentes plazos: corto, mediano y largo plazo, cada una alineada con los objetivos del modelo de negocio. A continuación, se detalla cómo cada actividad se integra al modelo de negocio y su impacto en el corto, mediano y largo plazo:

Corto Plazo (0-6 meses):

- Creación de una Comunidad en Línea: Desarrollo de presencia en redes sociales, sitio web y boletines electrónicos. Esto ayudará a generar interés inicial y establecer una base de clientes potenciales.
- Eventos Virtuales y Presenciales: Organización de seminarios web, charlas en línea y eventos presenciales gratuitos para presentar nuestros servicios y atraer clientes.
- Programas de Preinscripción: Incentivos para los primeros clientes registrados antes de la apertura, generando una base sólida de clientes iniciales y creando expectativa.
- Atención al Cliente Virtual/Presencial: Establecimiento de canales de comunicación para consultas y evaluaciones integrales en línea, adaptadas también para clientes menos familiarizados con la tecnología.
- Planes de Entrenamiento a Medida: Diseño de planes personalizados basados en evaluaciones iniciales para atender necesidades inmediatas.
- Sesiones de Asesoramiento Psicológico: Ofrecimiento de programas especializados en bienestar emocional para abordar preocupaciones tempranas de los clientes.
- Integración al Modelo de Negocio: Estas actividades permiten una rápida captación de clientes, establecen la marca en el mercado y crean una base de clientes que estarán más comprometidos desde el principio.

Mediano Plazo (6-12 meses)

- Programas de Seguimiento y Ajuste de Planes de Entrenamiento: Implementación de sistemas de seguimiento regular para ajustar planes según el progreso de los clientes.
- Variedad de Clases y Horarios Flexibles: Introducción de nuevas clases y horarios adaptados a las preferencias de los clientes para mantener su interés y participación.
- Comunicación Constante: Mantenimiento de una presencia activa en redes sociales, envío de boletines informativos y organización de eventos especiales para mantener el compromiso de los clientes.
- Programas de Lealtad y Membresías: Creación de programas de lealtad y membresías con beneficios exclusivos para fomentar la retención y la satisfacción a mediano plazo.
- Integración al Modelo de Negocio: Estas actividades aseguran la fidelización de los clientes existentes, mejoran su experiencia y fomentan un compromiso prolongado con el gimnasio, contribuyendo a la estabilidad financiera del negocio.

Largo Plazo (12 meses en adelante)

- **Evaluación Continua de la Experiencia del Cliente:** Establecimiento de un proceso continuo para evaluar y mejorar la experiencia del cliente, asegurando que se sientan valorados y apoyados a lo largo del tiempo.
- **Clases Gratuitas de Prueba y Flexibilidad de Planes Diarios:** Ofrecimiento de opciones flexibles para clientes potenciales y existentes, facilitando la toma de decisiones y adaptándose a sus necesidades cambiantes.
- **Integración al Modelo de Negocio:** Estas actividades son fundamentales para mantener una alta satisfacción del cliente, adaptarse a cambios en sus necesidades y asegurar la lealtad a largo plazo, lo que contribuye al éxito y la longevidad del gimnasio.

En resumen, cada actividad está alineada con una fase específica del desarrollo del cliente, desde la captación inicial y el establecimiento de relaciones en el corto plazo, hasta la fidelización y adaptación continua en el mediano y largo plazo. Esta estrategia integral asegura una integración efectiva al modelo de negocio, apoyando el crecimiento sostenible y el éxito del gimnasio.

3.5 Fuentes de Ingresos

En los negocios, la clave para la sostenibilidad y el crecimiento radica en la diversificación de las fuentes de ingreso y resalta la importancia fundamental de comprender y gestionar eficazmente las fuentes de ingresos en cualquier empresa; y de acuerdo al Módulo III: Plan de negocios “Es fundamental que todas las acciones que se lleva a cabo estén en línea con lo que la empresa ofrece como valor diferencial. Esto brindará la oportunidad de evaluar el rendimiento de cada fuente de ingresos, lo cual permitirá tomar decisiones informadas” (Itaú s.f.)

A continuación, se expondrá las diversas fuentes de ingresos que se planea implementar, desde tarifas de membresía que ofrecen acceso a instalaciones y clases de grupo, hasta servicios personalizados y complementarios que mejoran la experiencia del cliente, nuestra estrategia está diseñada para brindar valor y diversidad a nuestros ingresos. A medida que avanzamos, descubriremos cómo estas fuentes de ingresos no solo impulsarán nuestra rentabilidad, sino que también permitirán que más personas en Quito disfruten de los beneficios de un estilo de vida activo y saludable.

3.5.1 Tarifas de Membresía

- **Membresía Estándar Mensual:** Esta es la membresía básica que incluye acceso completo a las instalaciones y equipos del gimnasio durante un mes.
- **Membresía Trimestral o Semestral:** Ofrece descuentos atractivos a los clientes que opten por comprometerse a un plazo más largo, como tres o seis meses. Esto puede incentivar la retención a largo plazo.
- **Membresía de Clases Grupales:** Esta membresía permite a los clientes asistir a clases grupales ilimitadas, como yoga, pilates, bailoterapia y otras actividades.
- **Membresía Premium Todo Incluido:** Esta membresía ofrece acceso a todas las instalaciones, clases grupales, entrenamiento personalizado, servicios de asesoramiento psicológico y masajes terapéuticos.
- **Membresía Corporativa:** Membresías ofrecidas a empresas locales a sus empleados como parte de su paquete de beneficios. Esto puede ser una fuente adicional de ingresos y una forma de aumentar la membresía.

3.5.2 Clases Grupales

Se ofrece la alternativa de clases grupales sin que implique el pago de una membresía, de tal manera que los clientes pueden pagar una tarifa por cada clase a la que asisten., es decir se incluirán opciones de compra de clases individuales o paquetes de clases para que los clientes puedan obtener descuentos por comprar en cantidad. Dentro de nuestras clases grupales a adaptar son;

- Yoga para la Flexibilidad y la Relajación
- Pilates para el Fortalecimiento del Core
- Aeróbicos de Bajo Impacto
- Bailoterapia y Danza Fitness
- Entrenamiento de Resistencia
- Clases de Mindfulness y Meditación.

3.5.3 Entrenamiento Personalizado

Se proporcionará servicios de entrenamiento personalizado con un costo adicional para aquellos que deseen una atención individualizada y un seguimiento más cercano. Dentro de nuestro catálogo se incluirá paquetes tales como:

- **Valuación de Salud Inicial:** que implica una evaluación completa de la salud de cada cliente, tal como medir la composición corporal, la fuerza, la resistencia y cualquier problema médico existente.
- **Diseño de Programas Personalizados:** Creación de planes de entrenamiento individualizados basados en los objetivos de cada cliente, su nivel de condición física actual y cualquier limitación o necesidad médica.
- **Entrenamiento Supervisado:** Proporcionar sesiones de entrenamiento personalizado con un entrenador certificado que supervise y ajuste los ejercicios de manera regular. Esto asegura que los clientes realicen los ejercicios de forma segura y efectiva.
- **Rehabilitación y Prevención de Lesiones:** Brindar programas de rehabilitación segura para aquellos clientes que hayan sufrido lesiones previas. También enfocarse en prevenir lesiones futuras a través de ejercicios y técnicas específicas.
- **Asesoramiento Psicológico:** Dentro de nuestro equipo contamos con un profesional de la rama de la psicología especializada en temas de bienestar emocional y bienestar integral, lo que ayudará a los clientes a superar barreras emocionales y mantener una mentalidad positiva.
- **Seguimiento Continuo:** mediante un sistema de seguimiento regular para evaluar el progreso de cada cliente. Esto podría incluir mediciones periódicas de salud, fuerza y resistencia, así como reuniones de seguimiento.
- **Comunicación Abierta:** Fomentar una comunicación abierta y constante con los clientes para que se sientan cómodos compartiendo sus inquietudes y metas. Establecer relaciones de confianza es esencial.

3.5.4 Servicios Complementarios

- **Nutrición Personalizada:** Ofrecer planes con asesoramiento en nutrición para ayudar a los clientes a desarrollar hábitos alimenticios saludables que respalden sus objetivos de fitness y bienestar.
- **Masajes relajantes Post Entreno:** Dentro de nuestros servicios adicional contemplamos ofrecer sesiones de masajes terapéuticos después de los entrenamientos para ayudar a los clientes a relajarse, reducir la tensión muscular y mejorar la recuperación.
- **Venta de suplementos Nutricionales:** En base a los convenios que logremos con Only Natural, la idea es colocar como una opción la venta de suplementos nutricionales de alta calidad que respalden los objetivos de salud de los clientes.

- Eventos y Talleres Especiales, Por medio de eventos y talleres especiales, como seminarios sobre salud y bienestar de interés para el público al que estamos enfocando nuestros servicios.

3.5.5 Fuentes de Ingreso - Métodos de Pago

Comprendemos la importancia de brindar comodidad y flexibilidad a nuestros clientes en el proceso de pago. Para facilitar esto, ofrecemos varias opciones de medios de pago, asegurándonos de que cada cliente pueda elegir la opción que mejor se adapte a sus preferencias:

- Diversidad de Medios de Pago: Aceptamos una variedad de métodos de pago para facilitar las necesidades del cliente. Esto incluye efectivo, tarjetas de crédito y débito de las principales redes, transferencias bancarias y pagos en línea a través de plataformas seguras como PayPal. Nuestro objetivo es ofrecer flexibilidad a nuestros clientes.
- Planes de Membresía y Pagos Recurrentes: Para la comodidad de nuestros miembros, ofrecemos la opción de configurar pagos recurrentes para las membresías mensuales o anuales. Los clientes pueden optar por establecer pagos automáticos con tarjeta de crédito o débito, lo que les permite mantener su membresía activa de manera sencilla.
- Política de Cancelación y Reembolsos: Nuestra política de cancelación y reembolsos se diseñará para ser justa tanto para los clientes como para nuestro negocio. Si un cliente decide cancelar su membresía, proporcionamos orientación sobre los pasos a seguir y, en ciertos casos, ofrecemos reembolsos según nuestras políticas.

3.6 Recursos Clave

El éxito de nuestro gimnasio especializado en personas de 40 a 74 años en el centro norte de Quito sector de Ñaquito dependerá en gran medida de la disponibilidad y calidad de los recursos clave que sustenten nuestra operación. Estos recursos no solo son fundamentales para ofrecer servicios de alta calidad, sino que también son la base sobre la cual construiremos relaciones duraderas con nuestros clientes. A continuación, destacamos los recursos clave que conformarán la columna vertebral de nuestro gimnasio y nos permitirán alcanzar nuestros objetivos de negocio de manera efectiva y sostenible:

3.6.1 Instalaciones físicas

Establecer un gimnasio con instalaciones adecuadas es esencial, por lo que dentro de la propuesta se contará con:

- Área de entrenamiento con equipos de calidad y variedad para diferentes tipos de ejercicio.
- Salas de masajes post entrenamiento y relajación.
- Espacio con ambiente cómodo y adecuado para llevar a cabo las sesiones de apoyo psicológico.
- Salas equipadas con espacios adecuados para realizar las clases grupales como bailoterapia, Yoga, pilates, etc.
- Vestidores, duchas y áreas de descanso e hidratación.
- Buena iluminación natural y sistemas de ventilación adecuados para mantener el aire fresco y limpio.
- Sistemas de seguridad apropiados como cámaras de vigilancia, para garantizar la seguridad de los clientes y la propiedad, además de cumplir con todas las normativas locales y obtener los permisos necesarios para operar con el gimnasio.
- Espacios para estacionamiento.

3.6.2 Personal capacitado

El equipo con el que contaremos para ejecutar el proyecto establecido, será compuesto por un equipo de profesionales capacitados y aptos para asumir los retos que conlleva el éxito de este gimnasio tales como:

- Entrenadores físicos con experiencia en adaptar programas para adultos mayores y personas con lesiones, responsables de brindar la supervisión y motivación a nuestros miembros durante sus sesiones de entrenamiento.
- Profesional Psicólogo con experiencia en bienestar y motivación.
- Personal administrativo capacitado que tenga la habilidad de garantizar que todas las partes móviles del gimnasio funcionen sin problemas, lo que a su vez mejora la experiencia del cliente y contribuye al éxito general del negocio

3.6.3 Equipos de entrenamiento

Nuestro gimnasio se equipará con una amplia gama de máquinas y equipos de entrenamiento de última generación. Estos incluyen cintas de correr, bicicletas estáticas, máquinas de pesas y equipos de entrenamiento funcional, adquiridos para brindar una experiencia segura y efectiva de ejercicio a nuestros miembros.

3.6.4 Equipos para Masajes Post Entreno

Para brindar masajes terapéuticos post entreno, también nos proveeremos de equipos específicos como camillas de masaje, sillas ergonómicas, aceites esenciales, almohadas, mantas y otros accesorios relacionados. Estos equipos son esenciales para ofrecer servicios de masajes de alta calidad y proporcionar comodidad y relajación a tus clientes después de su entrenamiento.

3.6.5 Marca y Marketing

La marca del gimnasio y las tácticas de marketing son recursos clave para cautivar y estancar a los clientes, por lo que es vital invertir en la promoción a través de campañas publicitarias, redes sociales y estrategias de marketing en línea y fuera de línea.

3.6.6 Recursos financieros

Los recursos financieros son fundamentales para la inversión inicial en equipos, instalaciones, marketing y otros gastos operativos, e incluso son necesarios para mantener y expandir el negocio. Para la implementación de este proyecto se cuenta con la asociación de 3 socios que buscamos poner en marcha un proyecto con gran visión y que en el tiempo se expanda, las aportaciones a realizar para levantar este proyecto son:

- Socio 1: Aportará un capital de USD\$ 49870,96.
- Socio 2: Aportará un capital de USD\$ 49870,96.
- Socio 3: Aportará un capital de USD\$ 49870,96.
- Cederá un espacio físico adecuado para el gimnasio

3.6.7 Políticas y Procedimientos

- Establecer políticas y procedimientos efectivos para la gestión de membresías, reservas, seguridad y atención al cliente es esencial para el funcionamiento eficiente del gimnasio tales como:
 - Gestión de Membresías: políticas de precios, duración de las membresías, renovaciones automáticas y cómo se realizarán los pagos. Es importante tener un sistema en marcha para llevar un registro de los miembros, sus fechas de vencimiento y los servicios incluidos en sus membresías.
 - Reservas y Programación: Enfocados en los servicios de clases grupales, entrenamientos personalizados o servicios de masajes post entreno, es crucial establecer un

sistema de reserva eficiente, por lo que es necesario definir cómo se pueden reservar los servicios, cuándo se pueden hacer cambios o cancelaciones, y cómo se manejarán las ausencias de los clientes.

- **Seguridad:** Establecer políticas y procedimientos para garantizar la seguridad de los clientes e incluir pautas para el uso de equipos, medidas de seguridad en las instalaciones y protocolos para emergencias médicas.
- **Cumplimiento Normativo:** Cumplir con todas las regulaciones y leyes locales relacionadas con la operación de un gimnasio tales como permisos, licencias y requisitos de seguridad.

3.7 Actividades Clave

Las actividades que se realizarán en este gimnasio especializado son la esencia de nuestro compromiso con la salud, el bienestar y la satisfacción de nuestros clientes. Nuestras Actividades Clave representan el núcleo de lo que ofrecemos y lo que nos distinguirá en el mercado. Estas actividades van más allá de simplemente proporcionar equipos de entrenamiento; se trata de diseñar experiencias únicas y personalizadas que ayuden a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de forma segura y efectiva. A continuación, se detallará las Actividades Clave que impulsarán nuestro gimnasio y asegurarán su éxito:

3.7.1 Diseño de programas de entrenamiento personalizados

Trabajar con entrenadores físicos para crear planes de preparación, que se enfoquen en las necesidades y objetivos individuales. Esto implica evaluar la condición física inicial, establecer metas y realizar un seguimiento de los progresos; además, a estos programas también se ofrecerán los servicios de apoyo integrales como la orientación nutricional en dietética, así como sesiones de asesoramiento psicológico para abordar cualquier barrera emocional que pueda surgir en el camino, ofrecidos por los profesionales que forma parte de nuestro Staff.

De acuerdo a lo indicado los puntos que trataremos en estos programas son;

- Evaluación Inicial
- Establecimiento de Objetivos
- Diseño Personalizado
- Supervisión Continua
- Motivación y Apoyo
- Flexibilidad

- Nutrición Personalizada
- Asesoramiento Psicológico.

3.7.2 Actividades Grupales

Nuestra oferta de servicios va más allá de los programas de entrenamiento personalizado, reconocemos que muchas personas disfrutan del dinamismo y la motivación que proviene de entrenar en grupo; por eso en nuestro gimnasio ofrecemos una variedad de clases grupales diseñadas para satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros cliente, como Bailoterapia, Yoga, Pilates , bajo horarios flexibles, personal calificado y con experiencia, accesibilidad mediante membresías o planes individuales.

3.7.3 Mantenimiento y Limpieza de las Instalaciones

Manejaremos estándares estrictos de seguridad y cumplimiento con todas las normativas y regulaciones locales y nacionales relacionadas con la seguridad de los gimnasios, realizando inspecciones regulares para asegurarnos de que cumplimos con todos los requisitos legales y de seguridad.

Programaremos las tareas de mantenimiento y limpieza para que tengan el menor impacto posible en la experiencia de los clientes.

3.7.4 Marketing y promoción local

Llevar a cabo las estrategias de mercadotecnia para cautivar y retener clientes, como publicidad en medios locales, participación en ferias de salud, promociones especiales y presencia activa en redes sociales, se buscará la colaboración con influencers locales, adicional nos enfocaremos también en atención al cliente en línea, todo resumido en Inversión en publicidad efectiva.

3.7.5 Formación y desarrollo del personal

Proporcionar capacitación continua al personal para mantenerse actualizados en las últimas tendencias en fitness, terapia y psicología, y para garantizar un alto índice de servicio al cliente, a través:

- Participación en Seminarios y Conferencias: Apoyamos la participación de nuestro personal en seminarios, conferencias y eventos relacionados con sus campos de especialización. Esto les permite mantenerse al tanto de las últimas investigaciones y tendencias, lo que a su vez se traduce en un mejor servicio para nuestros clientes.

- **Fomento de la Comunicación:** Promoveremos un ambiente de trabajo donde nuestro equipo de trabajo se sienta cómodo compartiendo ideas y sugerencias para mejorar nuestros servicios y la experiencia del cliente. Fomentamos la comunicación abierta y el intercambio de conocimientos entre nuestros miembros.
- **Evaluaciones de Desempeño:** mediante evaluaciones de desempeño frecuentes para conocer las fortalezas y en diferentes áreas de nuestro personal. Esto permitirá una retroalimentación provechosa y oportunidades de crecimiento personalizado.

3.7.6 Gestión de membresías y reservas

Implementar un sistema de gestión de membresías para administrar el registro de clientes, programación de clases y reservas de sesiones de entrenamiento entre otros tal como se detalla a continuación:

- **Registro de Clientes Simplificado:** Crear una plataforma de registro en línea rápida y sencilla, en la que los miembros pueden inscribirse fácilmente, proporcionando información clave y seleccionando el tipo de membresía que mejor se adapte a sus necesidades.
- **Programación de Clases Personalizada:** Ofrecemos una programación de clases flexible y personalizada. Los miembros pueden elegir entre una amplia variedad de horarios y tipos de clases para adaptarse a sus agendas y preferencias de entrenamiento.
- **Reservas en Línea 24/7:** mediante la cual nuestros clientes puedan reservar sesiones de entrenamiento y terapia en cualquier momento y lugar, dejando a un lado la tradicional gestión de las llamadas telefónicas y las esperas.
- **Recordatorios y Notificaciones:** Mantendremos informado a nuestros miembros mediante recordatorios automáticos de las clases programadas, evitando olvidos y ayudándoles a mantener una rutina constante.

3.7.7 Gestión de Finanzas Eficiente

En nuestro gimnasio, la administración de finanzas es un componente esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio. Aquí detallamos cómo manejaremos esta área crítica:

- **Contabilidad Precisa:** Mantendremos registros financieros precisos y actualizados. Nuestro equipo de contabilidad se encarga de registrar todos los ingresos y gastos de manera meticulosa, proporcionando transparencia y claridad en nuestras operaciones financieras.

- **Presupuesto Cauteloso:** Presupuestos realistas y sólidos, planificaciones con anticipación y asignado recursos de manera estratégica para cumplir con nuestros objetivos financieros y ofrecer servicios de alta calidad.
- **Control Riguroso de Costos:** Gestión de los costos de manera eficiente. Controlamos de cerca los gastos operativos y los costos de mantenimiento para maximizar los márgenes de ganancia sin comprometer la calidad de nuestros servicios.
- **Transparencia con los Accionistas:** Mantenemos una comunicación abierta y transparente sobre los aspectos financieros del negocio, esto incluye informes regulares sobre el estado financiero, inversiones y decisiones importantes relacionadas con las finanzas.

3.7.8 Negociación de Acuerdos de Proveedores Estratégicos

Gestionar eficazmente nuestras relaciones con proveedores es esencial para garantizar un flujo constante de suministros y servicios de alta calidad para nuestro gimnasio. Esto es lo que implicará este proceso:

- **Selección de Proveedores Estratégicos:** Identificamos proveedores que son fundamentales para nuestro negocio y la experiencia del cliente. En el campo de la nutrición, hemos establecido una alianza con Salomé Tapia y su centro Healthy_nutrition_ec. Esta asociación nos permite ofrecer servicios de asesoramiento nutricional de primera clase a nuestros miembros, respaldados por la experiencia de un profesional de confianza.
- **Negociación de Términos:** Negociaremos acuerdos beneficiosos con nuestros proveedores tales como precios, descuentos por volumen, plazos de entrega y condiciones de pago. Con Only Natural, buscamos una alianza que permita un suministro constante de suplementos alimenticios de alta calidad para complementar los planes nutricionales de nuestros clientes.
- **Garantizar Calidad y Confiabilidad:** Formalizar la alianza con Cinética que presta servicios de fisioterapia y ejercicio terapéutico, nos aseguramos de que los servicios prestados cumplan con los más altos estándares profesionales en fisioterapia traumatólogica y deportiva, representa un activo valioso para nuestros miembros.
- **Mantenimiento de Relaciones:** Fomentaremos relaciones a largo plazo con Fusión Fitness, un gimnasio establecido en la ciudad de Quito, hemos creado una colaboración que beneficia a ambas partes; a través de esta asociación, nuestros miembros pueden acceder a servicios complementarios y viceversa, lo que aumenta el valor para nuestros clientes.

3.7.9 Integración de Aplicaciones de Gestión

- Con nuestra aplicación, nuestros clientes podrán explorar y reservar clases de manera conveniente, además de conocer de nuevas rutinas, con la opción de seleccionar los horarios preferidos y recepción de recordatorios para que no pierda ninguna sesión.
- Seguimiento Personalizado de Progresos, aquí se establecerá un registro del progreso de cada cliente desde el número de sesiones hasta los logros personales, esta herramienta proporcionará una visión clara en cuanto a los progresos alcanzados y en que se debe poner más énfasis.
- Acceso a Rutinas Personalizadas, nuestros clientes recibirán rutinas de entrenamiento personalizadas directamente en su aplicación. Nuestros entrenadores expertos pueden adaptar programas específicos a las metas de nuestros clientes, y la aplicación les guiará paso a paso a través de cada sesión.

3.8 Socios Clave

En el mundo empresarial actual, la colaboración estratégica y las relaciones sólidas son esenciales para el éxito de cualquier empresa; es por eso que reconocemos la importancia de establecer vínculos estratégicos con socios clave que fortalezcan nuestras operaciones y aumenten el valor que ofrecemos a nuestros clientes. Estos socios desempeñarán un papel fundamental en nuestro camino hacia el logro de nuestros objetivos y en la construcción de una comunidad de bienestar sólida y sostenible. A continuación, analizaremos en detalle a nuestros Socios Clave y su contribución a nuestro gimnasio:

3.8.1 Profesionales de la salud y Bienestar

Obtener la colaboración con profesionales de la salud tales como: nutricionistas, fisioterapeutas y psicólogos que puedan brindar servicios de asesoramiento nutricional, rehabilitación y apoyo emocional, es fundamental para abordar las necesidades integrales de nuestros clientes.

Como se había indicado en el análisis de Canales de distribución dentro de nuestras actividades apostamos al manejo de Alianzas estratégicas que sumen al éxito de este negocio, dentro de estas alianzas podemos contemplar como socios claves:

- En el campo de la Nutrición, se plantea la posibilidad de manejar una alianza con la profesional de nutrición Salomé Tapia quien a través de su centro Healthy_nutrition_ec, se enfoca en proporcionar a cada paciente en base a sus

necesidades planes alimenticios que no implique la adopción de dietas, es decir lo que busca es que cada paciente mejore su relación con la comida, y que maneje una alimentación equilibrada con todos los grupos de alimentos

- Cinética es un centro de entrenamiento y Fisioterapia que abarca servicios de Fisioterapia traumatológica y deportiva, ejercicio terapéutico para el adulto mayor
- RehabMed centro encargado de Fisioterapia Integral también se lo considera como una alianza potencial que impulsará nuestro negocio.
- Fussion Fitness es un gimnasio ya establecido en la ciudad de Quito hace 7 años, que ya maneja una cartera de clientes de todas las edades, y nos aliaremos con ellos con el fin de tener beneficios mutuos tales como: Cross-Promoción marketing cruzado en el que se promocionará los servicios del uno y del otro a sus respectivas bases de clientes, trabajar en eventos y talleres en conjunto, beneficios para los clientes, etc.
- Estamos explorando la posibilidad de establecer una colaboración estratégica con "Only Natural", una organización líder en la industria de productos deportivos, y bienes secundarios de renombre internacional. Esta iniciativa se alinea con nuestra visión de ofrecer a nuestros clientes un enfoque integral de bienestar.

3.8.2 Proveedores de equipos de entrenamiento y suministros

Dentro de nuestro proveedores locales y con lo que mantendremos una relación más estrecha es con Codiscon Sport, quien ya tiene en el mercado más de 30 años de experiencia en el diseño y comercialización de equipos de entrenamiento tanto al por menos como al por mayor, la idea de mantener relaciones sólidas con este proveedor beneficiará en las operaciones de nuestro gimnasio de manera eficiente ya que garantizará que siempre tengamos acceso a equipos de última generación y productos esenciales para mantener nuestras instalaciones en óptimas condiciones y a precios preferenciales.

3.8.3 Instructores y Entrenadores Personales

Nuestro equipo de colaboradores está conformado por instructores y entrenadores personales altamente calificados que ofrecen una variedad de clases y programas de entrenamiento, tomando en cuenta que dentro de nuestros programas se considera aspectos como acondicionamiento físico, clases grupales.

3.8.4 Clientes Empresariales

Realizaremos una exploración por el sector en el cual podamos identificar los potenciales clientes como las empresas que ofrecen programas de bienestar para sus empleados, ya que

pueden convertirse en clientes regulares del gimnasio al pagar por los servicios de sus empleados.

3.8.5 Organizaciones de Adultos Mayores

Colaborar con organizaciones de adultos mayores puede ser una estrategia efectiva para atraer y retener a un público objetivo relevante para el gimnasio, tales organizaciones como los centros de 60 y piquito que es un sistema integral de atención del adulto mayor que busca garantizar un envejecimiento más feliz, más saludable, reforzando de esta forma la idea del gimnasio como un lugar que se inquieta por la salud de las personas de 40 años en adelante y está dispuesto a adaptar sus servicios para satisfacer sus necesidades específicas

3.9 Estructura de Costes

Una gestión financiera sólida y una comprensión clara de nuestros costos son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de nuestro. En esta sección, desglosaremos en detalle los diversos componentes que conforman nuestra Estructura de Costos. Al entender completamente nuestros gastos y cómo afectan a nuestro negocio, podemos tomar decisiones informadas que nos permitirán operar de manera eficiente y rentable, al tiempo que brindamos un servicio excepcional a nuestros clientes.

3.9.1 Costos Iniciales

3.9.1.1 Variables

- Entrenadores: Estos costos se refieren a los pagos asociados a los entrenadores del gimnasio, quienes podrían recibir compensación por sesión de entrenamiento o por horas trabajadas, dependiendo de su acuerdo contractual.
- Recepcionista: Se contempla dentro de este grupo ya que puede ser contratado por horas trabajadas o por turnos, dependiendo de las necesidades operativas del gimnasio.
- Psicólogo: Se refiere a los honorarios del psicólogo contratado para brindar asesoramiento psicológico a los clientes del gimnasio, que pueden variar según la cantidad de sesiones realizadas o el tipo de servicio ofrecido.
- Nutricionista: Son los costos variables asociados a los servicios de nutrición ofrecidos a los clientes del gimnasio, que pueden basarse en tarifas por consulta o por programas de seguimiento nutricional.
- Terapeuta: Estos costos variables se relacionan con los honorarios del terapeuta contratado para ofrecer terapias específicas a personas que han sufrido lesiones o que

necesitan rehabilitación, y pueden variar según la duración y el tipo de terapia realizada.

- **Masajista:** Implica los costos variables asociados a los masajistas contratados para ofrecer servicios de masaje post-entrenamiento a los clientes del gimnasio, que pueden basarse en tarifas por sesión o por tipo de masaje.
- **Mantenimiento del Equipo:** Se refiere a los costos variables asociados al mantenimiento y reparación del equipo de gimnasio, que pueden variar según la frecuencia y la complejidad de las reparaciones necesarias, así como la cantidad de equipos en uso.

3.9.1.2 Fijos

- **Costos de Personal:** Incluye los salarios y beneficios del administrador, personal de limpieza y otros empleados contratados de manera permanente.
- **Gastos Operativos:** Engloba los gastos relacionados con servicios públicos, suministros de oficina, seguros y otros gastos necesarios para el funcionamiento diario del gimnasio.
- **Capacitación y Desarrollo:** Cubre los costos asociados a la capacitación y desarrollo del personal, así como programas de fidelización para mantener la satisfacción de los empleados y clientes.
- **Marketing y Publicidad:** Incluye los gastos destinados a actividades de marketing y publicidad para promocionar el gimnasio y atraer nuevos clientes.
- **Gastos Administrativos:** Agrupa los gastos generales y administrativos, como los gastos legales y contables, reservas para emergencias y cualquier otro gasto relacionado con la gestión y administración del gimnasio.
- **Mantenimiento de Instalaciones:** Comprende los costos asociados al mantenimiento de las instalaciones del gimnasio, incluyendo la depreciación de equipos y mejoras necesarias para mantener las instalaciones en óptimas condiciones.

En la creación de nuestro plan de negocio para el gimnasio especializado en personas de 40 a 74 años el centro norte de Quito sector de Ñaquito, hemos explorado una serie de elementos esenciales que serán fundamentales para el éxito de nuestro emprendimiento. Hemos delineado claramente nuestra Propuesta de Valor, identificado Segmentos de Clientes clave y desarrollado estrategias para llegar a nuestro mercado objetivo, además que se ha analizado la importancia de establecer Relaciones con los Clientes y Socios Clave, así como de diseñar

Actividades Clave que brinden un servicio excepcional y promuevan la salud y el bienestar de nuestros miembros.

De tal manera, que la visión de nuestro gimnasio es promover un estilo de vida saludable y activo con un enfoque especial en aquellos que han alcanzado los 40 años en adelante.

Estamos comprometidos en ofrecer programas de entrenamiento personalizado, apoyo emocional y servicios terapéuticos para ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de bienestar.

3.10 Lienzo CANVAS

Tabla 3. 1. Lienzo CANVAS



SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Profesionales de salud y bienestar. Proveedores de equipos. Instructores capacitados. Clientes corporativos. Adultos mayores. Programa de asistencia universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de programas personalizados. Nutrición y asesoramiento psicológico. Actividades grupales diferenciadas. Gestión de proveedores estratégicos. Marketing y promoción local. Formación del personal. Gestión de membresías y reservas. Finanzas eficientes. Mantenimiento de instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Bienestar Integral: Enfoque en el acondicionamiento físico y emocional. Personalización: Programas y servicios diseñados según necesidades. Salud Nutricional: Asesoramiento en salud nutricional personalizado. Prevención de Lesiones: Entrenadores empáticos y expertos en fitness. Integración Social y Diversión: Ambiente para conectar y motivarse. Infraestructura Segura: Garantía de seguridad y comodidad para los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad en línea: Presencia en redes sociales, sitio web y boletines electrónicos. Eventos virtuales: Organización de seminarios web y charlas en línea. Programas de preinscripción: Incentivos para los primeros clientes. Atención al cliente virtual: Canales de comunicación para consultas. Asesoramiento psicológico: Inclusión de programas especializados en bienestar. Variedad de clases y horarios flexibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos de edad: 40-54, 55-64, 65-74. Niveles: Principiante, Intermedio, Avanzado. Objetivos: Pérdida de peso, Ganancia de fuerza, Salud cardiovascular. Salud: Sin lesiones, Con historial de lesiones. Preferencias: Resistencia, Yoga/Pilates, Variedad. Horarios: Mañana, Tarde/Noche, Flexible.
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> Equipos de entrenamiento y masajes. Marca y publicidad. Instalaciones físicas completas. Personal capacitado. Recursos financieros de socios. Políticas y procedimientos diferenciados. Validación de patentes y RRHH. 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> Publicidad local y en línea. Marketing de contenidos. Eventos comunitarios. Programas de referencia y fidelización. Ubicación física estratégica. Alianzas con empresas de salud. Plataformas de reserva en línea. 	
	ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> Administrativos. Software. Legales. Emergencias. Otros gastos. 	FUENTES DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> Membresías. Clases grupales. Entrenamiento personalizado. Venta de suplementos. Eventos especiales. Métodos de pago variados. 		
<ul style="list-style-type: none"> Personal. Equipamiento. Marketing. Formación. Servicios. Seguros. 				

Elaborado por: La autora

Capítulo 4: Análisis económico y financiero

4.1 Análisis Económico

El factor económico de este proyecto se centrará en comprender cómo las fuerzas de la oferta y la demanda afectan la viabilidad y el éxito de nuestra iniciativa. Según Mankiw, en un mercado, los ofertantes y demandantes son las potencias fundamentales que se relacionan para determinar el precio y la cantidad de un bien o servicio. La oferta representa la cantidad de un bien o servicio que los productores están dispuestos a vender a diferentes precios, mientras que la demanda representa la cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar a diferentes precios (Mankiw 1997).

4.1.1 Análisis del Mercado

Según los resultados obtenidos del Censo de Población y Vivienda, el crecimiento poblacional en Ecuador ha experimentado variaciones a lo largo de las últimas décadas. Aunque la tasa de crecimiento ha disminuido, la población total ha alcanzado los 16.9 millones de habitantes, se observa un cambio demográfico con una disminución de la población joven y un aumento progresivo en la población adulta mayor, de tal manera que la edad media se ha desarrollado en cinco años, es decir de 24 a 29 años entre los periodos 2010 y 2022 (Intituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2022).

En el informe presentado por Quito como vamos 2023 en cuanto a demografía, Quito tiene una población en el periodo 2022 de 2.872.351 de habitantes, de los cuales el 72% de la población son bebés, niñas, niños, adolescentes y jóvenes adultos y el otro 28% lo componen personas que están en el grupo de adultos de edad intermedia y adultos mayores (QUITO COMO VAMOS 2023).

Nuestro estudio de mercado lo realizaremos en el sector de Iñaquito, ya que este es el lugar donde instalaremos el gimnasio; este sector cuenta con una población de 45.173 habitantes, resultado obtenido de la información proporcionada por el Municipio de la ciudad Quito, en la que indica que Iñaquito tiene 30 habitantes por cada hectárea del sector, siendo que esta parroquia tiene una superficie de 1505,75 Ha km². (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2021). Partiendo de esta información se efectúa el estudio de mercado con el objetivo de conocer a los posibles clientes potenciales, y determinar el nivel de demanda de servicios de un gimnasio especializado y la viabilidad del proyecto, para lo cual se ha realizado el cálculo de una muestra utilizando una fórmula estadística reconocida. Esta fórmula considera variables claves, como el tamaño de la población objetivo, la proporción estimada de personas

dentro de ese grupo demográfico y el margen de error aceptable. La aplicación de esta fórmula proporcionará una visión más clara de la cantidad de personas que podrían beneficiarse de los servicios ofrecidos por el gimnasio propuesto.

La fórmula aplicada es:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1-p)}{E^2}$$

- **Z** Porcentaje de confianza deseado (1.96 confianza del 95%).
- **p** Proporción estimada (en este caso, 0.28, la proporción de personas de 40 años en adelante).
- **E** es el margen de error deseado (0.05 en este caso).

Con la descripción de las variables a emplear se obtuvo como resultado una muestra de 305,24 pero al tratarse de personas, el número de individuos que se analizarán son 306.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.28 \times (1-0.28)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.28 \times 0.72}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.7631}{0.0025}$$

$$n \approx 305.24$$

Tomando esta muestra se procede a realizar la encuesta (Anexo 3), la cual contiene preguntas orientadas a conocer los gustos, necesidades y deseos de este grupo de personas en lo relacionado a la demanda de servicios proporcionados por un gimnasio, lo cual representa una guía para nuestro proyecto, ya que en base a los resultados obtenidos tendremos un visión más claro de las preferencias de nuestros potenciales clientes y poder adaptarlas a nuestros catálogos de servicios a ofrecer.

4.2 Análisis Financiero

El análisis financiero es una herramienta clave para la toma de decisiones empresariales, ya que permite evaluar la situación financiera de una empresa, proyectar su comportamiento financiero futuro y tomar decisiones estratégicas basadas en información relevante y precisa (Fornero s.f.).

El objetivo de realizar el análisis financiero es proporcionar una visión detallada y estructurada de la viabilidad económica de este proyecto. Exploraremos los aspectos clave relacionados con los costos de establecimiento, los ingresos proyectados y los potenciales desafíos financieros. Al comprender y evaluar estos elementos, se buscará no solo asegurar la rentabilidad del gimnasio sino también garantizar la sostenibilidad a largo plazo, respaldando así la misión de contribuir positivamente a la salud y el bienestar de la comunidad en el sector de Iñaquito, Quito.

4.2.1 Estimación de Ingresos

La proyección de ingresos se ha desarrollado cuidadosamente, tomando en cuenta diversos factores, entre ellos la infraestructura del gimnasio, las tarifas de membresía competitivas, las tendencias demográficas locales y las preferencias de los potenciales clientes.

En cuanto a las tarifas de membresía, éstas se han estructurado de manera estratégica para cautivar a una extensa gama de clientes, considerando las preferencias y necesidades específicas de nuestro público objetivo, partiendo de un referencial mediante resultados obtenidos a través de la encuesta. A continuación, se detallan las proyecciones mensuales y anuales, basadas en el número estimado de clientes y las tarifas establecidas:

Tabla 4. 1. Ingresos Proyectados

Detalle	Valor tarifas (valor mensual)	Nro clientes al mes referencia datos obtenidos encuesta	Ingreso mensual proyectado	Ingreso proyectado al año
Membresía Estándar Mensual:				
Acceso al gimnasio durante un mes (Incluye asesoría nutricional y masajes post entrenamiento)	\$45,00	100	\$4.500,00	\$54.000,00
Membresía Trimestral o Semestral:				
Trimestral (Incluye asesoría nutricional y masajes post entrenamiento)	\$35,00	50	\$1.750,00	\$21.000,00
Semestral (Incluye asesoría nutricional y masajes post entrenamiento)	\$30,00	15	\$450,00	\$5.400,00
Membresía de Clases Grupales:				
Acceso exclusivo a clases grupales.	\$40,00	50	\$2.000,00	\$24.000,00
Membresía Premium Todo Incluido:				
Incluye acceso ilimitado, clases grupales, entrenamiento personalizado y servicios adicionales Nutrición, acompañamiento Psicológico y masajes post entreno	\$75,00	45	\$3.375,00	\$40.500,00
Clases Grupales a diario:				
Costo por clase	\$3,50	17	\$59,50	\$714,00
Entrenamiento Personalizado / Domicilio				
Tarifa por sesión o paquetes mensuales.	\$80,00	5	\$400,00	\$4.800,00
Programa de adaptación para superar lesiones				
Mensual	\$45,00	10	\$450,00	\$5.400,00
Trimestral	\$35,00	8	\$280,00	\$3.360,00
Semestral	\$30,00	6	\$180,00	\$2.160,00
Venta de Suplementos Nutricionales:				
Proteína en Polvo	\$120,00		\$470,00	\$5.640,00
Barras de Proteína	\$150,00			
Multivitaminas y Minerales	\$200,00			
Total ingresos mensuales estimados			\$13.914,50	\$166.974,00

Elaborado por: La autora

Para los próximos años las proyecciones de los ingresos se los realiza tomando como base la evolución de la tasa de crecimiento de personas adultas y adultas mayores en los últimos 10 años en la ciudad de Quito (1,3172), información proporcionada por el Instituto de Estadísticas y Censos INEC en su estudio de Proyección por edades y provincias del 2010 al 2020 y Proyección de la Población de Ecuador por periodos calendario, por cantones 2010-

2020, a partir de lo cual se ha logrado obtener una base más aterrizada para nuestras expectativas de crecimiento a futuro. Se considera que esta estrategia de ingresos diversificados asegurará la sostenibilidad financiera del gimnasio y su capacidad para ofrecer servicios de alta calidad a la comunidad de Ñaquito, Quito.

4.2.2 Estructura de Costos

El Costo de Venta Proyectado se ha desarrollado meticulosamente para reflejar los gastos operativos y estratégicos necesarios para mantener y hacer crecer nuestro gimnasio en el sector de Ñaquito. La siguiente es un desglose de los costos mensuales y anuales, considerando una variación en la inflación anual del 1,0153:

Tabla 4. 2. Costos de Venta Proyectado

Detalle	Valor	Costos al mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos							
Salarios y Beneficios del Personal		\$2.600,00	\$31.200,00	\$31.677,36	\$32.162,02	\$32.654,10	\$33.153,71
Entrenadores	\$2.000,00			\$24.000,00			
Recepcionista	\$600,00			\$7.200,00			
Profesionales de salud		\$2.400,00	\$28.800,00	\$29.240,64	\$29.688,02	\$30.142,25	\$30.603,42
Psicólogo	\$500,00			\$6.000,00			
Nutricionista	\$700,00			\$8.400,00			
Terapeuta	\$700,00			\$8.400,00			
Masajista	\$500,00			\$6.000,00			
Marketing y Publicidad		\$700,00	\$8.400,00	\$8.528,52	\$8.659,01	\$8.791,49	\$8.926,00
Gastos de Marketing y Publicidad	\$700,00			\$8.400,00			
Costos Indirectos							
Mantenimiento		\$1.000,00	\$12.000,00	\$12.183,60	\$12.370,01	\$12.559,27	\$12.751,43
Capacitación y Desarrollo	\$500,00			\$6.000,00			
Mantenimiento del Equipo	\$500,00			\$6.000,00			
Total Costo de venta estimado		\$6.700,00	\$80.400,00	\$81.630,12	\$82.879,06	\$84.147,11	\$85.434,56

Elaborado por: La autora

Esta consideración refleja las posibles fluctuaciones en los costos operativos debido a factores económicos y de mercado. La inclusión de salarios competitivos y beneficios para el personal garantiza la retención de talento clave.

Es crucial destacar que estos costos están alineados con nuestra visión de ofrecer servicios de alta calidad y contribuir al bienestar integral de nuestros clientes. La estructuración y planificación cuidadosas de estos costos respaldan la sostenibilidad financiera y el éxito a largo plazo de nuestro gimnasio en el sector de Ñaquito.

4.2.3 Estructura de Flujo Efectivo

La tendencia general es positiva, mostrando un crecimiento constante a lo largo de los años. Este aumento sostenido indica una salud financiera y operativa fuerte, de hecho, se observa un crecimiento desde el primer año hasta el quinto, lo que permite establecer que se espera un crecimiento robusto en la generación de efectivo, dando una señal positiva para la sostenibilidad y capacidad para aprovechar oportunidades futuras

Con esta proyección se puede lograr una planificación efectiva que contribuirán a las decisiones estratégicas y la expansión planificada. Con excedentes de efectivo, se podría considerar la reinversión en mejoras operativas o expansión, también se debe evaluar si hay necesidades de financiamiento para apoyar futuras iniciativas y a medida que el flujo de efectivo muestra solidez, se podrían considerar acciones estratégicas, como la diversificación de servicios, la expansión geográfica o la mejora de la eficiencia operativa.

Tabla 4. 3. Análisis Incremental Del Estado De Flujo De Efectivo

ANÁLISIS INCREMENTAL DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de efectivo por las actividades de operación					
Efectivo recibido	\$166.974,00	\$219.931,20	\$289.684,22	\$381.559,99	\$502.574,94
Efectivo pagado por servicios	\$157.181,64	\$159.351,79	\$161.555,15	\$163.792,21	\$172.174,06
Intereses pagados y otros egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Efectivo neto (utilizado) provisto por las actividades de operación</i>	<i>\$9.792,36</i>	<i>\$60.579,41</i>	<i>\$128.129,07</i>	<i>\$217.767,78</i>	<i>\$330.400,88</i>
Flujos de efectivo por las actividades de inversión					
Adquisición de activos	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$10.934,63
Inversiones temporales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión</i>	<i>-\$9.096,29</i>	<i>-\$9.096,29</i>	<i>-\$9.096,29</i>	<i>-\$9.096,29</i>	<i>-\$10.934,63</i>
Flujos de efectivo por las actividades de financiamiento					
Contratación de servicios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Efectivo neto provisto (utilizado) en las actividades de financiamiento</i>	<i>\$0,00</i>	<i>\$0,00</i>	<i>\$0,00</i>	<i>\$0,00</i>	<i>\$0,00</i>
Total Flujo Efectivo	\$696,07	\$51.483,12	\$119.032,79	\$208.671,49	\$319.466,25

Elaborado por: La autora

4.2.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio empresarial es un término comercial que se utiliza para definir el momento en el cual los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables. En otras palabras, es el punto en el que los ingresos y los gastos están al mismo nivel, lo que significa que no hay ganancias ni pérdidas (Economía 2023).

Al analizar el resultado obtenido del cálculo del punto de equilibrio, éste revela que el gimnasio necesitará generar ingresos por al menos \$156,804.13 para cubrir todos sus costos fijos y variables. Esto equivale a operar al 94% de la capacidad proyectada para alcanzar un punto en el que no se generen ni ganancias ni pérdidas. El margen de contribución de \$100,860.00 indica que, después de cubrir los costos variables, esta es la cantidad que queda disponible para cubrir los costos fijos.

Dado que el punto de equilibrio está cerca del 100% de los ingresos proyectados, el negocio tiene un margen de seguridad estrecho, esto significa que cualquier desviación negativa en los

ingresos podría llevar a pérdidas, por lo que es esencial gestionar eficientemente los costos y buscar aumentar los ingresos para no solo alcanzar, sino superar este punto de equilibrio. De lo contrario, el gimnasio podría enfrentar dificultades financieras.

Los resultados obtenidos del punto de equilibrio indica que necesitamos generar ingresos por un valor de \$157.671,00 para cubrir todos los costos asociados con el funcionamiento del gimnasio y alcanzar el punto en el que no hay ni pérdidas ni ganancias, a través de este análisis obtenemos una guía clara para establecer metas de ventas y gestionar eficazmente nuestros recursos financieros para lograr la rentabilidad deseada en nuestro proyecto de gimnasio.

Tabla 4. 4. Punto de Equilibrio

Ingresos Totales	
Detalle	Ingreso anual
Acceso al gimnasio durante un mes (Incluye asesoría nutricional y masajes post entrenamiento)	\$54.000,00
Trimestral (Incluye asesoría nutricional y masajes post entrenamiento)	\$21.000,00
Semestral (Incluye asesoría nutricional y masajes post entrenamiento)	\$5.400,00
Acceso exclusivo a clases grupales.	\$24.000,00
Incluye acceso ilimitado, clases grupales, entrenamiento personalizado y servicios adicionales Nutrición, acompañamiento Psicológico y masajes post entreno	\$40.500,00
Costo por clase	\$714,00
Tarifa por sesión o paquetes mensuales.	\$4.800,00
Mensual	\$5.400,00
Trimestral	\$3.360,00
Semestral	\$2.160,00
Proteína en Polvo	\$1.440,00
Barras de Proteína	\$1.200,00
Multivitaminas y Minerales	\$2.400,00
Total Ingresos Anuales	\$166.374,00

Costos Variables		
Detalle	Costo Mensual	Costo anual
Entrenadores	\$2.000,00	\$24.000,00
Recepcionista	\$600,00	\$7.200,00
Psicólogo	\$500,00	\$6.000,00
Nutricionista	\$700,00	\$8.400,00
Terapeuta	\$700,00	\$8.400,00
Masajista	\$500,00	\$6.000,00
Mantenimiento del Equipo	\$500,00	\$6.000,00
Total costos Variables	\$5.500,00	\$66.000,00

Costos Fijos		
Detalle	Costo Mensual	Costo anual
Capacitación y Desarrollo	\$500,00	\$6.000,00
Gastos de Marketing y Publicidad	\$700,00	\$12.000,00
Salarios y Beneficios Administrador	\$800,00	\$9.600,00
Salarios y Beneficios Personal de limpieza	\$500,00	\$6.000,00
Servicios Públicos	\$1.000,00	\$12.000,00
Programas de Fidelización	\$250,00	\$3.000,00
Otros Gastos	\$150,00	\$1.800,00
Suministros de Oficina	\$200,00	\$2.400,00
Seguros	\$1.200,00	\$14.400,00
Gastos Generales y Administrativos	\$220,00	\$2.640,00
Gastos Legales y Contables	\$200,00	\$2.400,00
Reservas para Emergencias	\$300,00	\$3.600,00
Mantenimiento de las Instalaciones:	\$300,00	\$3.600,00
Depreciación	\$1.278,47	\$15.341,64
Total costos Fijos	\$7.598,47	\$94.781,64

Ingresos Totales - Costos Variables	
Margen de Contribución =	
Margen de Contribución =	\$166374,00-\$66000,00
Margen de Contribución =	\$100.374,00
	Costos Fijos
Punto de Equilibrio=	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$
Punto de Equilibrio=	$\frac{\$94.781,64}{\$100.374,00}$
Punto de Equilibrio=	94%
Ingreso Equilibrio =	% punto de equilibrio* Ingresos Totales
Ingreso Equilibrio =	\$157.671,00
Costo Equilibrio =	CostosFijos+(PorcentajePuntodeEquilibrio×CostosVariables)
Costo Equilibrio =	\$157.104,43

Elaborado por: La autora

Membresías recurrentes (Estándar y Premium): Las membresías representan el 56.5% de los ingresos mensuales. Estas fuentes de ingreso son claves porque proporcionan ingresos recurrentes que son relativamente estables mes a mes, lo que facilita alcanzar el punto de equilibrio, si logra mantener o aumentar ligeramente la cantidad de clientes en estas categorías, es probable que se pueda cubrir los costos de manera consistente y reducir el riesgo de no alcanzar el punto de equilibrio.

Membresía de Clases Grupales: Aporta un 14.4% de los ingresos mensuales. Este servicio es una fuente importante de ingresos adicionales, pero como las clases grupales pueden tener una demanda más fluctuante, es más variable en comparación con las membresías estándar.

Dado que las membresías estándar y premium son las principales fuentes de ingresos, estas influyen directamente en el margen de contribución. Como las membresías generan ingresos recurrentes y previsibles, aumentar el número de clientes en estas categorías puede acelerar el logro del punto de equilibrio.

4.2.5 Estado de Resultados

La evolución positiva en todos los aspectos financieros indica una gestión eficiente y un enfoque estratégico exitoso. El crecimiento sostenido de la utilidad operativa y neta sugiere una sólida posición competitiva y la capacidad del gimnasio para adaptarse al entorno. El mantenimiento de la reserva legal indica una planificación financiera prudente y responsabilidad corporativa.

Costos Directos:

- Salarios y Beneficios del Personal

Entrenadores: Son un costo directo porque su salario está vinculado directamente a la cantidad de servicios que ofrecen. A mayor número de entrenamientos personalizados o sesiones de entrenamiento, mayor será el costo asociado.

Recepcionista: Aunque este rol es necesario para el funcionamiento del gimnasio, sigue siendo un costo directo relacionado con la operación diaria. La función de recepción está directamente vinculada al servicio que reciben los clientes y complementado con un sistema de pago comisional.

Psicólogo, Nutricionista, Terapeuta, Masajista: Estos profesionales de la salud ofrecen servicios específicos a los clientes, lo que hace que sus costos sean directos. Si hay más demanda de sus servicios, el costo aumentará proporcionalmente.

- Marketing y Publicidad

Gastos de Marketing y Publicidad: Aunque puede parecer más un costo general, en este contexto lo consideras directo porque está vinculado a la captación directa de clientes. La inversión en publicidad y marketing tiene como objetivo atraer más clientes, lo que influye directamente en el nivel de ingresos.

Costos Indirectos:

- Capacitación y Desarrollo: Es un costo indirecto ya que no está vinculado directamente a la prestación del servicio, pero es necesario para mejorar el rendimiento del personal a largo plazo.
- Mantenimiento del Equipo: Este costo no varía significativamente en función de cuántos clientes utilicen el gimnasio. Es un costo necesario para mantener las instalaciones operativas, pero no está directamente relacionado con la cantidad de servicios ofrecidos o clientes atendidos.

En lo que respecta a los gastos asociados a pagos por arriendo; a pesar de que este proyecto cuenta con un edificio propio, se ha decidido incorporar un rubro equivalente al arriendo dentro de los "Otros Gastos". Esto responde a la necesidad de considerar el costo de oportunidad asociado al espacio físico utilizado. En términos financieros, si el edificio no fuera utilizado para el gimnasio, podría ser arrendado a terceros o destinado a otros usos que generaran ingresos.

Incluir este gasto no solo permite una valoración más precisa del proyecto, sino que también introduce una perspectiva conservadora para analizar la viabilidad financiera. De esta manera, se simula el impacto de los costos operativos como si el gimnasio tuviera que pagar un arriendo, asegurando que los resultados reflejen un escenario realista y comparable con otros proyectos similares que no cuentan con edificio propio.

Esta práctica es común en evaluaciones financieras, ya que ofrece una imagen más completa de los costos asociados, independientemente de la propiedad del inmueble, ayudando a mitigar el riesgo de subestimar los gastos operacionales.

Tabla 4. 5. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-)	Ventas	\$ 166.974,00	\$ 219.931,20	\$ 289.684,22	\$ 381.559,99	\$ 502.574,94
	Costo de ventas	\$ 80.400,00	\$ 81.630,12	\$ 82.879,06	\$ 84.147,11	\$ 85.434,56
	Utilidad Bruta en ventas	\$ 86.574,00	\$ 138.301,08	\$ 206.805,16	\$ 297.412,88	\$ 417.140,38
	Gastos operacionales					
	Salarios y Beneficios Administrador	\$9.600,00				
	Salarios y Beneficios Personal de limpieza	\$6.000,00				
	Servicios Públicos	\$12.000,00				
	Programas de Fidelización	\$3.000,00				
	Otros Gastos	\$1.800,00				
	Suministros de Oficina	\$2.400,00				
	Seguros	\$14.400,00				
	Gastos Generales y Administrativos	\$2.640,00				
	Gastos Legales y Contables	\$2.400,00				
	Reservas para Emergencias	\$3.600,00				
	Mantenimiento de las Instalaciones:	\$3.600,00				
	Total Gastos Operacionales	\$ 61.440,00	\$ 62.380,03	\$ 63.334,45	\$ 64.303,46	\$ 65.287,31
	Gastos no Operacionales					
	Depreciación	\$15.341,64	\$15.341,64	\$15.341,64	\$15.341,64	\$ 21.452,19
	Total Gastos No Operacionales	\$15.341,64	\$15.341,64	\$15.341,64	\$15.341,64	\$21.452,19
	Total Gastos Operacionales + No Operacionales	\$ 76.781,64	\$ 77.721,67	\$ 78.676,09	\$ 79.645,10	\$ 86.739,50
	Utilidad Operacional	\$ 9.792,36	\$ 60.579,41	\$ 128.129,07	\$ 217.767,78	\$ 330.400,88
(+)	Ingresos no Operacionales	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
(=)	Utilidad antes de participación Trabajadores	\$ 12.792,36	\$ 63.579,41	\$ 131.129,07	\$ 220.767,78	\$ 333.400,88
(-)	Participación Trabajadores	\$ 1.918,85	\$ 9.536,91	\$ 19.669,36	\$ 33.115,17	\$ 50.010,13
(=)	Utilidad antes impuesto a la renta	\$ 10.873,51	\$ 54.042,50	\$ 111.459,71	\$ 187.652,61	\$ 283.390,75
(-)	Impuesto a la renta	\$ 2.718,38	\$ 13.510,62	\$ 27.864,93	\$ 46.913,15	\$ 70.847,69
(=)	Utilidad Líquida	\$ 8.155,13	\$ 40.531,87	\$ 83.594,79	\$ 140.739,46	\$ 212.543,06
(-)	Reserva Legal	\$ 815,51	\$ 4.053,19	\$ 8.359,48	\$ 14.073,95	\$ 21.254,31
(=)	Utilidad Neta del ejercicio	\$ 7.339,62	\$ 36.478,69	\$ 75.235,31	\$ 126.665,51	\$ 191.288,75

Elaborado por: La autora

4.2.6 Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos desempeña un papel crucial en la planificación y ejecución de proyectos, proporcionando una comprensión más profunda de las posibles contingencias y su impacto en los resultados esperados. En esta sección, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los escenarios normales, pesimistas y positivos, con el objetivo de valorar la robustez y la factibilidad del proyecto frente a diversas condiciones futuras. El análisis de escenarios implica la exploración de múltiples situaciones futuras que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto. En este sentido, se considerarán tres escenarios principales:

Escenario Normal: Se partirá de un escenario que refleje las condiciones típicas o esperadas del entorno operativo, con el fin de ofrecer una visión equilibrada y fundamentada del rendimiento esperado del proyecto en condiciones típicas de mercado, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la gestión efectiva de riesgos y oportunidades.

Escenario Pesimista: En este escenario, se contemplarán condiciones adversas o desfavorables que podrían afectar negativamente al proyecto, es decir se busca identificar y evaluar los riesgos potenciales, evaluar la resiliencia del proyecto frente a condiciones adversas, planificar medidas de mitigación y prepararse para enfrentar situaciones desfavorables, minimizando pérdidas y maximizando las oportunidades de éxito a largo plazo.

Escenario Positivo: Por último, se explorará un escenario optimista que refleje condiciones favorables o mejoradas en el entorno operativo, lo que se busca es visualizar un panorama donde las condiciones son altamente favorables y propicias para el éxito del proyecto. Se centra en identificar oportunidades de crecimiento y mejora, evaluando el potencial máximo de rendimiento.

Los resultados obtenidos a partir del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) en cada uno de los escenarios mencionados proporcionarán información valiosa para la evaluación de riesgos; se ha tomado como referencia estas herramientas para nuestro análisis, estas fórmulas son herramientas importantes para que las empresas evalúen la rentabilidad y viabilidad de los proyectos en los que están interesados. Ayudan a tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la selección de proyectos que pueden generar beneficios para la empresa. (Pérez 2021).

4.2.6.1 Escenario Normal

Los datos con los cuales se realizará el análisis de este escenario son a partir de los resultados obtenidos del flujo de efectivo proyectado, que al igual que los otros escenarios se ha tomado como referencia datos como la tasa de crecimiento de la población y la tasa de inflación.

Es así que los ingresos que se proyectan para este escenario, son en base a una tasa de crecimiento más discreta que la empleada en el escenario positivo; ésta parte de una tendencia de comportamiento histórico más cercana, es decir sin tomar una larga trayectoria de años en su variación, sino más bien de los años más recientes; de tal manera que las proyecciones realizadas en cuanto al número de clientes para nuestro gimnasio serán de una tasa de crecimiento de 1.25 anual, partiendo del primer año con los datos de nuestra muestra

analizada de 306 clientes y que al año quinto habremos alcanzado un crecimiento promedio de 196 clientes.

En cuanto a los costos asociados a esta actividad, se ha considerado que mantenga un comportamiento de crecimiento a lo largo de los años, pero en menor medida debido a que se ha proyectado en base a la tendencia de crecimiento de la tasa de inflación, pero tomando periodos más recientes; obteniendo como resultado un efecto neto positivo en los flujos de efectivo netos generados por los servicios de operación.

En cuanto a las actividades de inversión, se contemplan gastos consistentes relacionados con la adquisición de activos. Aunque estos gastos son considerables, se espera que generen retornos positivos a lo largo del tiempo, contribuyendo al crecimiento y la expansión del negocio.

Por último, en las actividades de financiamiento, no se observan flujos de efectivo significativos, lo que indica una estabilidad en la financiación del proyecto y una ausencia de necesidades adicionales de financiamiento externo.

El Valor Actual Neto (VAN) calculado para el proyecto en el escenario normal es de \$\$195.230,47, lo que indica que el proyecto sigue siendo rentable incluso bajo condiciones más conservadoras. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 37% sugiere una atractiva rentabilidad del proyecto en relación con la inversión inicial.

Tabla 4. 6. Flujo de Efectivo VAN y TIR Escenario Normal

ESCENARIO NORMAL					
ANÁLISIS INCREMENTAL DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de efectivo por las actividades de operación					
Efectivo recibido	\$166.974,00	\$208.717,50	\$260.896,88	\$326.121,09	\$407.651,37
Efectivo pagado por servicios	\$157.181,64	\$159.382,18	\$161.613,53	\$163.876,12	\$166.170,39
Intereses pagados y otros egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Efectivo neto (utilizado) provisto por las actividades de operación	\$9.792,36	\$49.335,32	\$99.283,34	\$162.244,97	\$241.480,98
Flujos de efectivo por las actividades de inversión					
Adquisición de activos	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$10.934,63
Inversiones temporales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$10.934,63
Flujos de efectivo por las actividades de financiamiento					
Contratación de servicios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Efectivo neto provisto (utilizado) en las actividades de financiamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Flujo Efectivo	\$696,07	\$40.239,03	\$90.187,06	\$153.148,68	\$230.546,35
Tasa de interes	0,1036				
Inversion inicial	-\$149.612,88				
VAN	\$195.230,47				
Total Flujo Efectivo	-149612,87				
TIR	37%				

Elaborado por: La autora

En resumen, el análisis de los resultados del flujo de efectivo para el escenario normal refleja una evaluación más equilibrada y prudente del proyecto, tomando en cuenta las condiciones económicas y de mercado más realistas y sobre todo ajustando a una condición económica más discreta del mercado. A pesar de los ajustes conservadores, el proyecto sigue siendo viable y prometedor en términos de rentabilidad y generación de flujos de efectivo a largo plazo.

4.2.6.2 Escenario Pesimista

El análisis de los resultados obtenidos para el escenario pesimista muestra una perspectiva más conservadora y desafiante para el proyecto. Se ha considerado el nivel de demanda a una tasa más baja que la empleada en el escenario normal y positivo, lo que ha afectado los flujos de efectivo generados durante el período analizado.

En cuanto a los flujos de efectivo por las actividades de operación, se observa un comportamiento más moderado en los ingresos ya que para este escenario se estima que la demanda de los servicios no tendrá un crecimiento constante a lo largo de los años, partiendo de una base inicial de 306 clientes que representan nuestra muestra apenas tendrá un crecimiento promedio de 88 clientes en los próximos 5 años, asociando este comportamiento a temas relacionados a la situación país en cuanto a su economía, en el que posiblemente no se priorice el acceso a los servicios ofrecidos, el riesgo de la presencia de nueva competencia o de la actual que adapte a sus servicios el enfoque que se propone en este proyecto, dando como resultado un menor efecto neto en los flujos de efectivo netos generados por los servicios de operación.

En lo que respecta a las actividades de inversión, se contemplan gastos consistentes relacionados con la adquisición de activos, pero con un efecto neto menor debido al menor flujo de efectivo disponible. El Valor Actual Neto (VAN) calculado para el proyecto en el escenario pesimista es de -\$14.638,71, lo que indica que el proyecto podría generar pérdidas en estas condiciones más desfavorables. Además, la (TIR) del 7% sugiere una rentabilidad más baja en relación con la inversión inicial, lo que refleja las condiciones más desafiantes del escenario pesimista.

Tabla 4. 7. Flujo de Efectivo VAN y TIR Escenario Pesimista

ANÁLISIS INCREMENTAL DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de efectivo por las actividades de operación					
Efectivo recibido	\$ 166.974,00	\$ 187.010,88	\$ 209.452,19	\$ 234.586,45	\$ 262.736,82
Efectivo pagado por servicios	\$ 157.181,64	\$ 159.351,79	\$ 161.555,15	\$ 163.792,21	\$ 172.174,06
Intereses pagados y otros egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo neto (utilizado) provisto por las actividades de operación	\$ 9.792,36	\$ 27.659,09	\$ 47.897,04	\$ 70.794,23	\$ 90.562,76
Flujos de efectivo por las actividades de inversión					
Adquisición de activos	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$10.934,63
Inversiones temporales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$10.934,63
Flujos de efectivo por las actividades de financiamiento					
Contratación de servicios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Efectivo neto provisto (utilizado) en las actividades de financiamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Flujo Efectivo	\$696,07	\$18.562,80	\$38.800,75	\$61.697,95	\$79.628,13
Tasa de interes	0,1036				
Inversion inicial	-\$149.612,88				
VAN	-\$14.638,71				
Total Flujo Efectivo	-149612,87				
TIR	7%				

Elaborado por: La autora

En el flujo de efectivo para el escenario pesimista refleja una evaluación más conservadora del proyecto, tomando en cuenta condiciones menos favorables como el menor crecimiento de la población. Aunque el proyecto podría enfrentar desafíos adicionales en este escenario, el análisis proporciona una visión importante sobre los riesgos potenciales y ayuda a tomar decisiones informadas sobre la viabilidad y gestión del proyecto.

4.2.6.3 Escenario Optimista

Los resultados obtenidos para este escenario muestran una perspectiva positiva y prometedora para el proyecto. Se ha tenido en cuenta el crecimiento de la población de adultos en edad intermedia y adultos mayores, lo que ha contribuido a las proyecciones optimistas de los flujos de efectivo.

En cuanto a los flujos de efectivo por las actividades de operación, se observa un incremento significativo en los ingresos generados a lo largo de los años, ya que, de acuerdo a las

proyecciones realizadas en base a la tasa de crecimiento y el nivel de aceptación de las personas encuestadas, se prevé llegar a tener un crecimiento anual con una tasa de 1.32, lo que significa un crecimiento promedio en los próximos 5 años de 266 clientes para nuestro negocio. Esto se atribuye en parte al interés positivo expresado por el grupo objetivo en la encuesta realizada, así como al enfoque adecuado que se le ha dado a la propuesta, convirtiéndolos en fuertes clientes potenciales. Además, los costos asociados se han proyectado en base a la tasa de inflación y se han alineado con las necesidades del gimnasio, lo que ha contribuido a mantener un margen de beneficio saludable.

En cuanto a las actividades de inversión, se contemplan gastos relacionados con la adquisición de activos necesarios para el funcionamiento del gimnasio. Aunque estos gastos son considerables, se espera que generen retornos positivos a lo largo del tiempo, contribuyendo al crecimiento y la expansión del negocio. En las actividades de financiamiento, no se observan flujos de efectivo significativos, lo que indica una capacidad para mantener un financiamiento interno y evitar la necesidad de recurrir a préstamos externos. El Valor Actual Neto (VAN) calculado para el proyecto es de \$317.671,42, lo que indica que el proyecto es altamente rentable y generará retornos positivos sobre la inversión inicial. Además, la (TIR) del 48% sugiere una rentabilidad muy atractiva en relación con la inversión inicial, lo que respalda la factibilidad y el éxito del proyecto.

Tabla 4. 8. Flujo de Efectivo VAN y TIR Escenario Optimista

ESCENARIO POSITIVO					
ANÁLISIS INCREMENTAL DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de efectivo por las actividades de operación					
Efectivo recibido	\$166.974,00	\$219.931,20	\$289.684,22	\$381.559,99	\$502.574,94
Efectivo pagado por servicios	\$157.181,64	\$159.351,79	\$161.555,15	\$163.792,21	\$172.174,06
Intereses pagados y otros egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Efectivo neto (utilizado) provisto por las actividades de operación	\$9.792,36	\$60.579,41	\$128.129,07	\$217.767,78	\$330.400,88
Flujos de efectivo por las actividades de inversión					
Adquisición de activos	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$10.934,63
Inversiones temporales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$9.096,29	-\$10.934,63
Flujos de efectivo por las actividades de financiamiento					
Contratación de servicios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Efectivo neto provisto (utilizado) en las actividades de financiamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Flujo Efectivo	\$696,07	\$51.483,12	\$119.032,79	\$208.671,49	\$319.466,25
Tasa de interes	0,1036				
Inversion inicial	-\$149.612,88				
VAN	\$317.671,42				
Total Flujo Efectivo	-149612,87				
TIR	48%				

Elaborado por: La autora

Con los resultados obtenidos, se concluye que este proyecto prevé un comportamiento positivo, respaldada por el interés expresado por el grupo objetivo, las proyecciones optimistas de los flujos de efectivo y la rentabilidad atractiva en relación con la inversión inicial, lo que sugiere que el proyecto tiene un gran potencial para el éxito a largo plazo.

Conclusiones

Las conclusiones que se pueden enunciar en cuanto al proyecto de implementar un gimnasio enfocado en personas de 40 a 74 años en el sector de Iñaquito, en la ciudad de Quito, que ofrece no solo planes de entrenamiento personalizado, sino también servicios de psicología y masajes terapéuticos post-entreno, con un enfoque especial en ayudar a personas que hayan sufrido lesiones a retomar sus actividades físicas de forma segura son:

- **Demanda y potencial del mercado:** Los análisis de los diferentes escenarios muestran una demanda sólida y un potencial de mercado prometedor para un gimnasio que se centre en el bienestar físico y emocional de personas mayores en el sector de Iñaquito. La atención especializada y los servicios complementarios ofrecidos, como la psicología y los masajes terapéuticos, llenan un vacío en el mercado local y pueden atraer a un segmento de la población con necesidades específicas. Además, llevar a cabo campañas publicitarias en redes sociales, organización de eventos locales para promover la marca, permitirán alcanzar de manera efectiva a nuestro público objetivo y generar conciencia sobre los servicios personalizados que ofrecemos.
- **Investigación continua del mercado:** Mediante análisis periódicos de las tendencias del mercado, preferencias de los clientes y competencia para estar al tanto de las demandas emergentes, esto mediante mecanismos eficientes que permitan recopilar comentarios y sugerencias de los clientes de forma regular, utilizando encuestas, buzones de sugerencias y reuniones con grupos focales.
- **Rentabilidad y viabilidad financiera:** Los resultados de los análisis financieros, especialmente el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), indican una sólida rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto. Esto sugiere que la inversión inicial puede generar retornos positivos a lo largo del tiempo, lo que respalda la factibilidad económica de la implementación del gimnasio, y también su permanencia y crecimiento en el mercado con el paso de los años, obviamente siempre empleando estrategias y herramientas eficientes tanto financieras como comerciales que permitan que nuestra marca establezca una permanencia en el mercado, para lo cual implementaremos estrategias de retención de clientes, diversificaremos nuestras fuentes de ingresos, controlaremos los costos operativos y monitorearemos constantemente nuestro desempeño financiero.
- **Enfoque integral en el bienestar:** La inclusión de servicios de psicología y masajes terapéuticos post-entreno añade un valor significativo al gimnasio, ya que aborda no

solo el aspecto físico, sino también el emocional y mental del bienestar de los clientes. Esto puede diferenciar al gimnasio de la competencia y crear una propuesta de valor única y atractiva para el mercado objetivo, a lo que se suma que los servicios que se ofrecen son enfocados en las necesidades de este grupo de personas y lograr no solo captar clientes, sino que además generar una comunidad fiel y que se sienta atendida en cada una de sus exigencias.

- Impacto positivo en la comunidad: Al proporcionar un espacio seguro y acogedor para que las personas que han sufrido lesiones retomen sus actividades físicas, el gimnasio puede tener un impacto positivo en la comunidad al promover un estilo de vida activo y saludable. Esto no solo beneficia a los individuos, sino también a la sociedad en general al someter los costes asociados con la atención médica y perfeccionar la calidad de vida.
- En resumen, la implementación de este gimnasio centrado en personas de 40 a 74 años orientado a ofrecer servicios tales como entrenamiento personalizado, servicios de psicología y masajes terapéuticos post-entreno, representa una oportunidad emocionante y viable para satisfacer las necesidades de un mercado en crecimiento y mejorar el bienestar físico y emocional de la comunidad.

Recomendaciones

- Fortalecer las políticas de implementación de campañas publicitarias en redes sociales y organizar eventos locales para promocionar la marca, de tal manera que se logre llegar de manera efectiva al público objetivo y generar conciencia sobre los servicios personalizados ofrecidos.
- Contar con personal capacitado y especializado en el entrenamiento de adultos y adultos mayores, así como en psicología y terapias complementarias. Es importante que el equipo esté bien preparado para abordar las necesidades físicas, emocionales y mentales de los clientes.
- Las instalaciones del gimnasio deben ser accesibles y seguras para personas de todas las edades. Esto podría implicar la instalación de equipos adaptados, rampas de acceso, baños accesibles y áreas de descanso adecuadas.
- Resaltar la importancia de la colaboración entre profesionales de la salud y cómo esta colaboración puede garantizar un enfoque integral en el cuidado de la salud de los clientes, ofreciendo servicios complementarios y personalizados para abordar sus necesidades de manera efectiva.
- Mantener canales abiertos de comunicación con los clientes para recopilar comentarios y sugerencias de manera regular. Esto ayudará a mejorar continuamente los servicios ofrecidos y mantener la satisfacción del cliente a largo plazo.

Referencias

- Banco Central del Ecuador BCE. 2023. Programación Macroeconómica Sector Real 2023-2027. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Campos, Eduardo Contreras. s.f. La ventaja competitiva - Contreras. Resumen del libro de Michael Porter.
- DIGITAL, GESTION. 2022. Actividad física y comportamiento sedentario en el Ecuador. Economía. 2023. Punto de equilibrio: ¿Qué es y por qué es importante calcularlo? 15 de noviembre de 2023. <https://economia3.com/punto-equilibrio-que-es-importancia/>.
- Fornero, Ricardo A. s.f. Facultad de Ciencias Económicas - UNSa. Bases del análisis financiero. https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFICCap1.pdf.
- INEC. 2010. Censo de Población 2010 - Proyecciones Cantón Quito. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. 2020. IPC - Canastas. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2021. Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares. Informe, Quito.
- INEC. 2023. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU. Indicadores laborales.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. 2018. La población mayor en la ciudad de Quito: Estudio de la situación sociodemográfica y socioeconómica. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/Evolucion_de_la_indus_Alimen_Beb_2001-2006/Poblac_Adulto_Mayor.pdf.
- Ministerio del Deporte del Ecuador. 2023. Encuentro Activo del Deporte para el desarrollo. Quito: Ministerio del Deporte.
- Ministerio del Deporte. 2023. Todos juntos en la lucha contra el sedentarismo. Informe, Quito: Ministerio del Deporte.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. 2021. PMDOT Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2021-2033. Quito: Municipio de Quito. https://www.quitohonesto.gob.ec/images/biblioteca/RDC-CMLCC-2021/Anexo_2.pdf.
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur. 2011. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Grupo Planeta.

Porter, Michael E. 2008. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria.

QUITO COMO VAMOS. 2023. Informe de calidad de vida 2023. Quito como vamos.

Revista Gestión. 2022. Actividad física y comportamiento sedentario en el Ecuador.

Martínez Argudo, Javier. s.f. Econosublime.

<https://www.econosublime.com/2017/11/supuestos-competencia-perfecta.html>.

Pérez, Anna. 2021. VAN y TIR, dos herramientas para la viabilidad y rentabilidad de una inversión. 24 de abril de 2021. <https://www.obsbusiness.school/blog/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-y-rentabilidad-de-una-inversion>.

INEC. 2021. Resultados principales nacionales: Censo Ecuador. Resultados.

INEC. 2023. Resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU. Indicadores laborales.

INEC. 2021. Censo de población y proyecciones. Datos estadísticos

Anexos

Anexo 1: Formulario de Consentimiento Informado para Entrevistas

Nombre del Proyecto de Investigación: Implementación de Gimnasio dirigido a personas en rango de edad de 40 a 74 años en la ciudad de Quito

Investigador Principal: Janina Cahuasquí

Fecha: Diciembre 2023

Propósito del Estudio:

El propósito de este estudio es investigar las necesidades y preferencias de las personas de 40 a 74 años de edad en relación con los servicios de un gimnasio personalizado. Estamos interesados en comprender cómo podemos diseñar y ofrecer servicios que satisfagan mejor las necesidades de este grupo demográfico específico, incluyendo asesoramiento psicológico, masajes terapéuticos post entrenamiento, clases grupales adaptadas y motivación para clientes que han experimentado lesiones. Las entrevistas se llevarán a cabo con el fin de obtener información detallada sobre las expectativas, experiencias y deseos de los participantes en relación con estos servicios, lo que nos ayudará a desarrollar un gimnasio que sea verdaderamente relevante y beneficioso para nuestra comunidad.

Procedimientos:

Durante la entrevista, se le harán una serie de preguntas relacionadas con su experiencia, necesidades y preferencias en relación con los servicios de un gimnasio personalizado. Las entrevistas se llevarán a cabo de forma individual y confidencial, y tendrán una duración aproximada de 20 minutos, Se grabarán audios de las entrevistas con el único propósito de garantizar la precisión en la recopilación de datos y no se compartirán con terceros.

Sus respuestas serán registradas de manera anónima y se utilizarán únicamente para fines de investigación. Tenga en cuenta que su participación en esta entrevista es voluntaria y que puede optar por no responder a cualquier pregunta que no se sienta cómodo respondiendo. También puede retirarse del estudio en cualquier momento sin penalización alguna.

Se le garantiza la confidencialidad de su información y que no se revelará su identidad en ningún informe o publicación resultante del estudio. Los datos recopilados se almacenarán de

manera segura y solo serán accesibles para los investigadores responsables del estudio.

Confidencialidad:

Todas las respuestas y la información proporcionada durante la entrevista se mantendrán confidenciales y serán utilizadas únicamente para fines de investigación. No se revelará la identidad de los participantes en ningún informe o publicación resultante de este estudio.

Voluntariedad:

La participación en esta entrevista es completamente voluntaria. Puedes optar por no participar o retirarte en cualquier momento durante la entrevista sin penalización alguna.

Beneficios y Riesgos:

No hay beneficios directos para participar en esta entrevista. Sin embargo, tus respuestas contribuirán al avance del proyecto. No hay riesgos anticipados asociados con la participación en esta entrevista, más allá de los que puedan surgir en una conversación ordinaria.

Consentimiento:

Al firmar este formulario, confirmas que has leído y comprendido la información proporcionada anteriormente y que estás de acuerdo en participar voluntariamente en la entrevista.

Firma del Participante: _____

Fecha: _____

Anexo 2: Entrevistas con Profesionales Especializados

La presente investigación no solo se basa en comprender las necesidades y deseos de los adultos mayores y de edad intermedia en cuanto a ejercicio y bienestar físico, sino también en enriquecer nuestra comprensión a través de la experiencia y el conocimiento de profesionales de la salud, entrenadores personales y psicólogos especializados. Entender las perspectivas y recomendaciones de estos profesionales es crucial para diseñar un gimnasio que no solo se enfoque en el aspecto físico del entrenamiento, sino que también aborde aspectos emocionales, psicológicos y de prevención de lesiones. Las entrevistas realizadas a estos expertos proporcionan una visión integral que enriquece el desarrollo de un programa de ejercicio holístico y efectivo para el grupo demográfico objetivo.

Las preguntas planteadas a los profesionales de la salud se centran en las consideraciones específicas al diseñar programas de ejercicio, la prevención de lesiones, los beneficios del ejercicio para la salud mental y emocional, la adaptación del ejercicio a las necesidades individuales y la viabilidad de la integración de servicios de asesoramiento psicológico en un entorno de gimnasio.

Por otro lado, las entrevistas con entrenadores personales exploran sus enfoques al diseñar programas de entrenamiento, los desafíos al trabajar con adultos mayores y de edad intermedia, la adaptación del entrenamiento a las necesidades individuales, las estrategias de motivación y el papel de los masajes terapéuticos en la recuperación y el bienestar post-ejercicio.

Finalmente, las consultas a psicólogos especializados se centran en el beneficio del asesoramiento psicológico en programas de ejercicio, las preocupaciones emocionales y psicológicas de los participantes, estrategias para superar el miedo y la ansiedad relacionados con el ejercicio, la integración efectiva del asesoramiento psicológico en un entorno de gimnasio y el papel de las interacciones sociales y el apoyo emocional en el éxito del programa de ejercicios.

Estas entrevistas aportan una perspectiva multidisciplinaria que enriquece la comprensión de las necesidades y deseos del grupo demográfico objetivo, así como la formulación de un plan integral para el gimnasio propuesto en el sector de Iñaquito, Quito.

Estructura de preguntas realizadas a cada profesional según su rama de especialización.

Profesionales de la Salud:

1. ¿Cuáles son las consideraciones más importantes al diseñar programas de ejercicio para adultos mayores y adultos de edad intermedia?
2. ¿Qué recomendaciones específicas tiene para la prevención de lesiones en estos grupos de edad?
3. ¿Cómo puede el ejercicio beneficiar la salud mental y emocional de estos grupos?
4. ¿Qué estrategias recomienda para adaptar el ejercicio a las necesidades y limitaciones individuales?
5. ¿Cuál es su opinión sobre la integración de servicios de asesoramiento psicológico en un gimnasio para este grupo de personas?

Entrenadores personales:

1. ¿Qué enfoque toma al diseñar programas de entrenamiento para adultos mayores?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos al trabajar con adultos mayores y de edad intermedia y cómo los aborda?
3. ¿Cómo se adapta el entrenamiento a las necesidades y objetivos individuales de cada cliente?
4. ¿Qué estrategias utiliza para motivar a este grupo de personas para mantenerse activos y comprometidos con su programa de ejercicios?
5. ¿Qué papel juegan los masajes terapéuticos en la recuperación y el bienestar después del ejercicio?

Psicólogos especializados:

1. ¿Cómo puede el asesoramiento psicológico beneficiar a los adultos mayores que participan en programas de ejercicio?
2. ¿Cuáles son las principales preocupaciones emocionales y psicológicas que enfrentan este grupo de estudio al comenzar un programa de ejercicios?
3. ¿Qué estrategias utiliza para ayudar a nuestros potenciales clientes a superar el miedo o la ansiedad relacionados con el ejercicio?
4. ¿Cómo se puede integrar el asesoramiento psicológico en un entorno de gimnasio de manera efectiva?
5. ¿Qué papel juegan las interacciones sociales y el apoyo emocional en el éxito de un programa de ejercicios para este grupo?

Anexo 3: Encuesta sobre Preferencias y Experiencias en Gimnasios

El propósito de esta encuesta es comprender las necesidades y expectativas de un segmento demográfico específico en el sector de Iñaquito, Quito. En el contexto de este estudio, se ha dirigido la atención hacia personas de entre 40 y 74 años de edad, con el objetivo de diseñar un gimnasio que aborde no solo las demandas físicas, sino también las emocionales y psicológicas asociadas con el ejercicio y el bienestar.

El propósito fundamental de esta investigación es recopilar información significativa que respalde la creación de un espacio integral de acondicionamiento físico y bienestar emocional, adaptado a las necesidades de un grupo demográfico en constante crecimiento y con particularidades específicas en cuanto a su salud y estilo de vida.

Para lograr este fin, se llevó a cabo una encuesta exhaustiva que abordó una variedad de temas relacionados con las preferencias de ejercicio, las preocupaciones de salud, las expectativas de servicios complementarios como la asesoría psicológica y los masajes terapéuticos, así como las barreras percibidas que podrían obstaculizar su participación en un programa de fitness.

Los resultados obtenidos a través de esta encuesta proporcionarán una base sólida y orientación invaluable para la planificación y ejecución de un gimnasio que no solo promueva la actividad física, sino que también fomente un sentido de comunidad, seguridad y bienestar integral entre sus miembros.

Estructura de preguntas realizadas.

1. Información Demográfica:

- Edad:
 - 40 a 50 años
 - 51 a 60 años
 - 61 en adelante
- Género:
 - Masculino
 - Femenino
- Nivel de Educación:
 - Primaria
 - Bachillerato
 - Superior
 - Post grado

2. Experiencia en Gimnasios:

- ¿Has sido miembro de algún gimnasio anteriormente? (Sí/No)
 - Si respondiste "Sí", ¿cuáles servicios utilizaste con mayor frecuencia?
(Selecciona todas las que apliquen)
 - Programas personalizados
 - Clases grupales
 - Seguimiento individualizado
 - Otros (especifica):
- ¿Qué aspectos te gustaron más de tu experiencia en el gimnasio anterior?
 - La calidad y variedad de los equipos de entrenamiento.
 - La amplitud y limpieza de las instalaciones.
 - La profesionalidad y amabilidad del personal.
 - La disponibilidad de clases grupales y horarios flexibles.
 - La efectividad y personalización de los programas de entrenamiento.
 - La disponibilidad de servicios adicionales, como masajes terapéuticos o asesoría nutricional.
 - La atmósfera y el ambiente general del gimnasio.
 - La conveniencia de la ubicación y el estacionamiento.
 - La relación calidad-precio de la membresía.
- ¿Qué aspectos crees que podrían mejorar en los gimnasios actuales?
 - Mayor personalización en los programas de entrenamiento.
 - Mejor atención y seguimiento individualizado por parte del personal.
 - Más variedad y flexibilidad en los horarios de clases y servicios.
 - Mayor enfoque en la prevención de lesiones y cuidado post-lesión.
 - Mejora en la calidad y mantenimiento de los equipos de entrenamiento.
 - Mayor énfasis en servicios de bienestar integral, como asesoría nutricional y asesoramiento psicológico.
 - Creación de un ambiente más inclusivo y acogedor para todos los clientes.
 - Implementación de tecnología para mejorar la experiencia del cliente y la gestión del gimnasio.
 - Ofrecer programas y clases específicas para diferentes grupos demográficos, como adultos mayores o personas con necesidades especiales.

3. Intereses y Preferencias:

- ¿Qué servicios consideras más importantes al elegir un gimnasio? (Selecciona todas las que apliquen)
 - Programas personalizados
 - Clases grupales
 - Seguimiento individualizado
 - Masajes post-entrenamiento
 - Asesoría psicológica
 - Asesoría Nutricional
 - Otros (especifica):
- ¿Qué tipo de ambiente te motiva más para hacer ejercicio en un gimnasio?
 - Tranquilo y Relajado
 - Cálido y Acogedor
 - Energético y dinámico
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por un servicio de membresía que ofrece programas personalizados, clases grupales, seguimiento individualizado y otros servicios adicionales?
 - Menos de \$50
 - Entre \$50 y \$100
 - Entre \$100 y \$150
 - Más de \$150"
- ¿Qué tipo de membresía preferirías para acceder en un gimnasio?
 - Membresía Mensual
 - Membresía Trimestral
 - Membresía Semestral
 - No estoy interesado en una membresía en este momento
 - Servicio por día
- **¿4. Motivaciones y Objetivos:**
- ¿Cuáles son tus principales objetivos al asistir a un gimnasio? (Selecciona todas las que apliquen)
 - Mejorar la salud
 - Perder peso
 - Ganar fuerza

- Mejorar la condición emocional
- Otros (especifica):
- ¿Qué obstáculos o desafíos te impiden ejercitarte con regularidad? (Selecciona todas las que apliquen).
 - Falta de tiempo.
 - Lesiones o dolencias físicas.
 - Falta de motivación.
 - Falta de conocimiento sobre cómo empezar un programa de ejercicio..
 - Alto costo de membresías de gimnasios u otras actividades deportivas.
- ¿Has experimentado alguna lesión relacionada con la actividad física en el pasado?
 - Sí
 - No
 - Prefiero no decirlo.

En caso de ser si tu respuesta , ¿Estarías dispuesto(a) a retomar tus actividades físicas con la guía y dirección adecuadas para prevenir lesiones y maximizar los beneficios para tu salud?

- Sí
- No
- No estoy seguro(a)

5. Inclusión de Asesoría Psicológica , nutricional y masajes en Programas de Entrenamiento

- ¿Estarías interesado en recibir asesoría psicológica como parte de tu programa de entrenamiento en el gimnasio?
 - SI
 - NO

Si respondiste "Sí", ¿qué aspectos emocionales o de salud mental te gustaría abordar durante estas sesiones? (Especifica).

- ¿Estarías interesado en recibir asesoramiento nutricional como parte de tu programa de entrenamiento en el gimnasio?
 - SI
 - NO

- ¿Considerarías beneficioso incluir masajes terapéuticos como parte de tu experiencia en el gimnasio, después de cada sesión de entrenamiento?
 - SI
 - NO

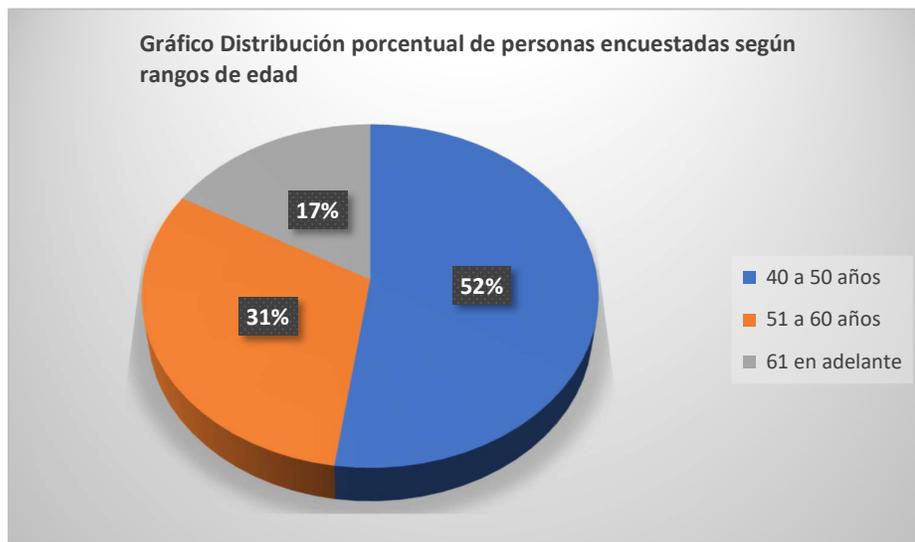
Anexo 4: Análisis resultados obtenidos Encuesta

La presente investigación se basa en la aplicación de la metodología canvas como marco estructural para el desarrollo de un nuevo concepto de gimnasio dirigido a adultos de mediana y avanzada edad en el área de Iñaquito, Quito. Los resultados obtenidos de la encuesta realizada desempeñan un papel fundamental en este proceso, ya que proporcionan una comprensión profunda de las necesidades, preferencias y comportamientos de nuestro segmento de clientes potenciales.

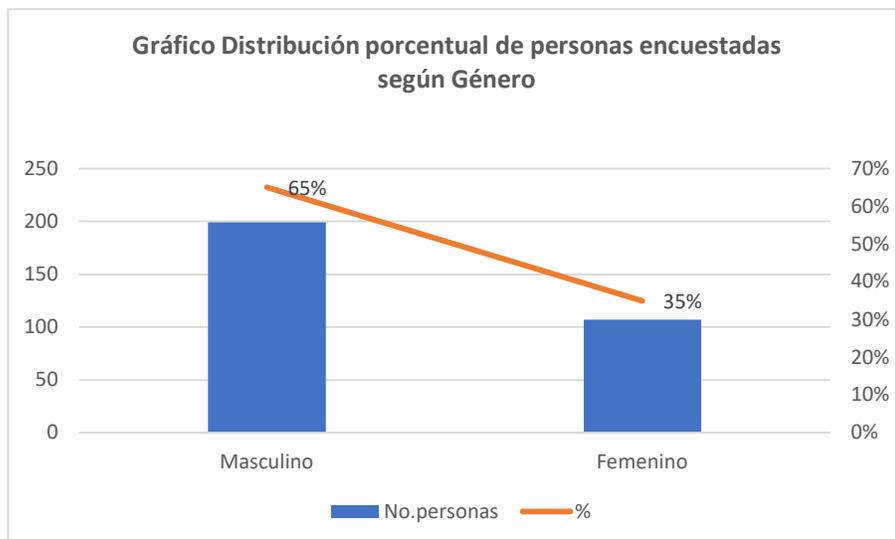
A través del análisis de estos resultados, podemos identificar cada uno de los puntos clave de la Metodología Canvas que estamos empleando en nuestra investigación. Desde la definición de nuestra Propuesta de Valor hasta la comprensión detallada de nuestro Segmento de Clientes, los datos recopilados nos brindan información valiosa que guiará el diseño y la implementación de nuestro nuevo concepto de gimnasio.

1. Información Demográfica (Segmento de clientes)

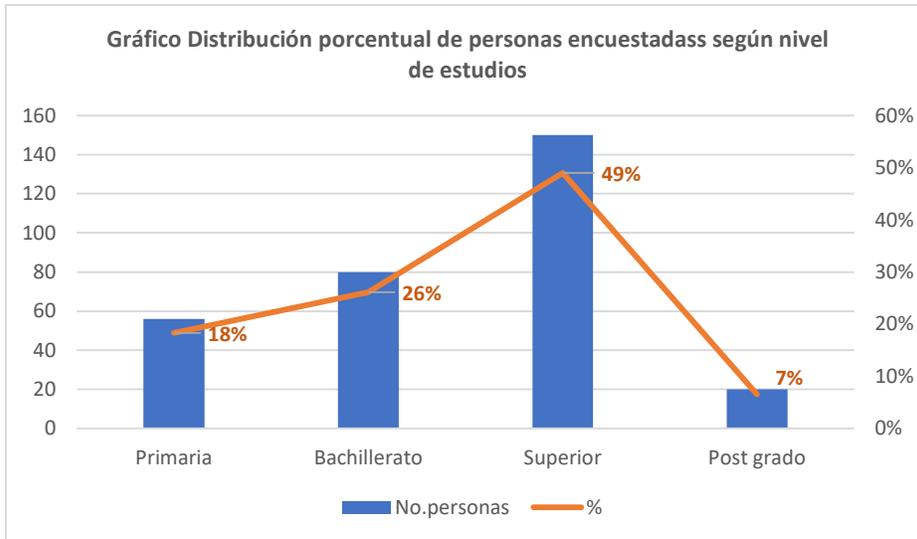
Edad Encuestados	No.personas	%
40 a 50 años	160	52%
51 a 60 años	95	31%
61 en adelante	51	17%



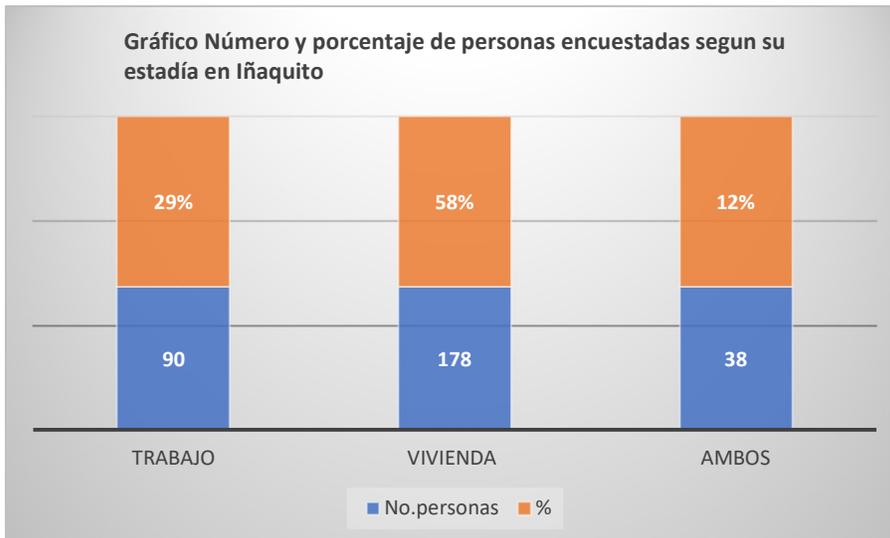
Género:	No.personas	%
Masculino	199	65%
Femenino	107	35%



Nivel de Educación:	No.personas	%
Primaria	56	18%
Bachillerato	80	26%
Superior	150	49%
Post grado	20	7%



Estadia en Iñaquito	No.personas	%
Trabajo	90	29%
Vivienda	178	58%
Ambos	38	12%



Análisis resultados:

El análisis de la información demográfica revela que la mayoría de las personas encuestadas tienen entre 40 y 60 años, con una ligera mayoría en el rango de 40 a 50 años. Además, la muestra está compuesta mayoritariamente por hombres, representando aproximadamente dos tercios del total. En cuanto al nivel educativo, la mayoría de los encuestados tienen educación

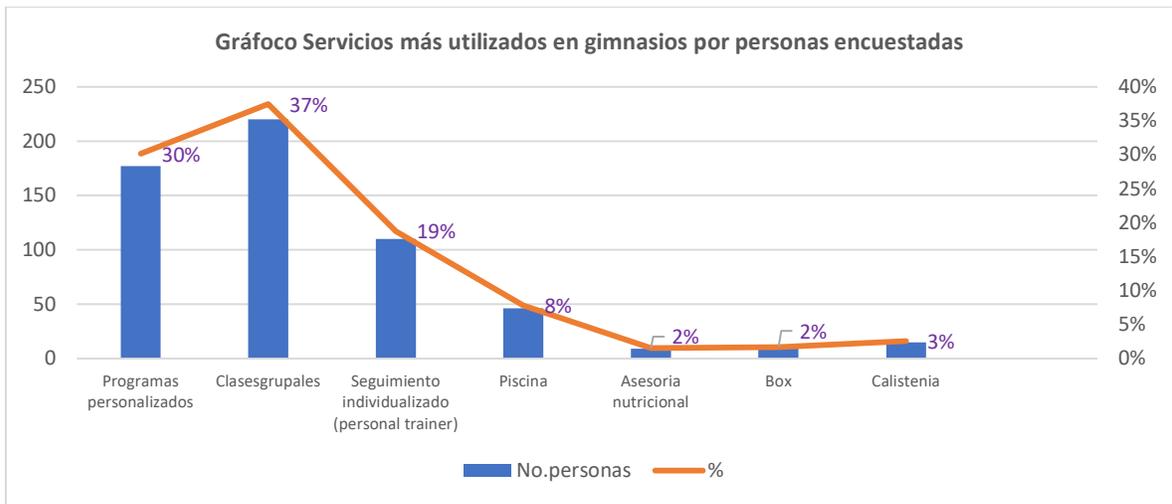
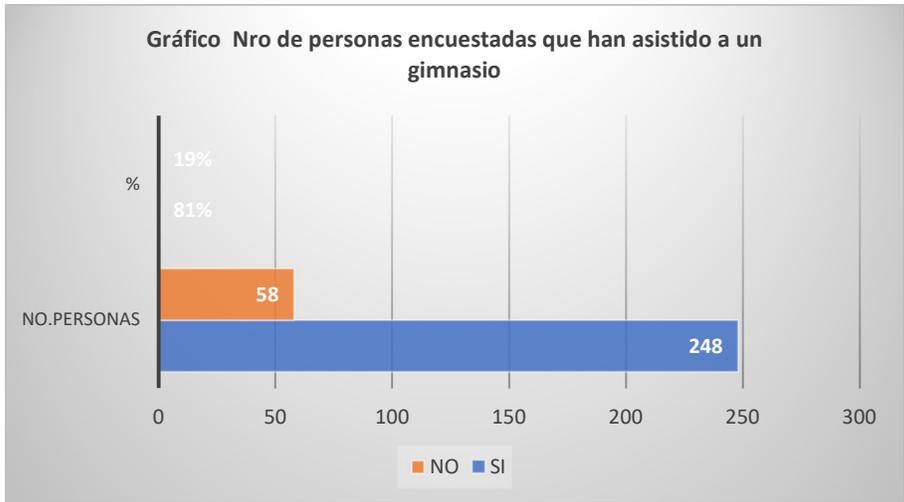
superior. Respecto a la residencia y actividad laboral en Iñaquito, la mayoría de los encuestados residen en esta área, con un porcentaje significativo también trabajando en la zona.

Este análisis demográfico sugiere que el público objetivo principal del gimnasio estaría compuesto por hombres de mediana edad con un nivel educativo relativamente alto, residentes y/o trabajadores en la zona de Iñaquito. Estos hallazgos son fundamentales para diseñar estrategias de marketing, planificación de servicios y ubicación del gimnasio, con el fin de satisfacer las necesidades y preferencias de este segmento demográfico específico.

De acuerdo a la metodología Canvas empleada en esta investigación, los resultados obtenidos nos dan un claro panorama en cuanto al Segmento de clientes.

2. Experiencia en Gimnasios (Propuesta de valor)

¿Has sido miembro de algún gimnasio anteriormente?	No.personas	%
SI	248	81%
NO	58	19%
Si respondiste "Sí", ¿cuáles servicios utilizaste con mayor frecuencia? (Selecciona todas las que apliquen)	No.personas	%
Programas personalizados	177	30%
Clases grupales	220	37%
Seguimiento individualizado (personal trainer)	110	19%
Piscina	46	8%
Asesoría nutricional	9	2%
Box	10	2%
Calistenia	15	3%



¿Qué aspectos te gustaron más de tu experiencia en el gimnasio anterior?	No.personas	%
La calidad y variedad de los equipos de entrenamiento.	120	8%
La amplitud y limpieza de las instalaciones.	70	5%
La profesionalidad y amabilidad del personal.	190	13%
La disponibilidad de clases grupales y horarios flexibles.	185	13%
La efectividad y personalización de los programas de entrenamiento.	170	12%
La disponibilidad de servicios adicionales, como masajes terapéuticos o asesoría nutricional.	140	10%
La atmósfera y el ambiente general del gimnasio.	95	6%
La conveniencia de la ubicación y el estacionamiento.	200	14%
La relación calidad-precio de la membresía.	300	20%



¿Qué aspectos crees que podrían mejorar en los gimnasios actuales?	No.personas	%
Mayor personalización en los programas de entrenamiento.	300	20%
Mejor atención y seguimiento individualizado por parte del personal.	238	16%
Más variedad y flexibilidad en los horarios de clases y servicios.	160	10%
Mayor enfoque en la prevención de lesiones y cuidado post-lesión.	80	5%
Mejora en la calidad y mantenimiento de los equipos de entrenamiento.	120	8%
Mayor énfasis en servicios de bienestar integral, como asesoría nutricional y asesoramiento psicológico.	143	9%
Creación de un ambiente más inclusivo y acogedor para todos los clientes.	195	13%
Implementación de tecnología para mejorar la experiencia del cliente y la gestión del gimnasio.	70	5%
Ofrecer programas y clases específicas para diferentes grupos demográficos, como adultos mayores o personas con necesidades especiales.	225	15%



Análisis resultados:

El análisis de la experiencia en gimnasios revela información clave sobre el segmento de clientes y la propuesta de valor de nuestro negocio. En primer lugar, el alto porcentaje (81%) de personas encuestadas que han sido miembros de un gimnasio anteriormente indica que nuestro mercado objetivo está formado por individuos con experiencia previa en el uso de servicios de gimnasio. Esto sugiere que estamos dirigiéndonos a un segmento de la población que ya valora y utiliza este tipo de servicios.

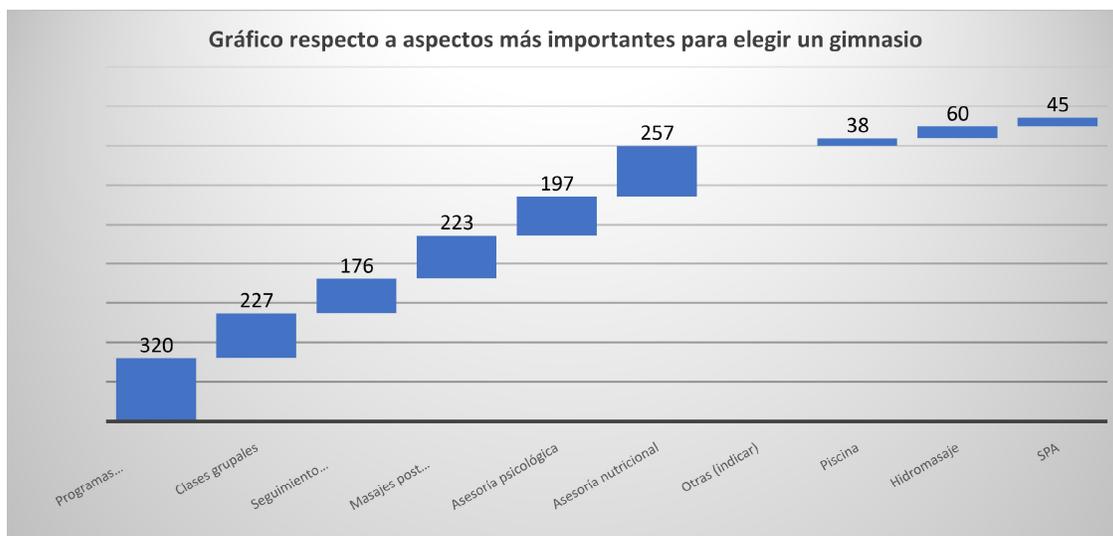
Las respuestas relacionadas con los servicios utilizados con mayor frecuencia y los aspectos apreciados de la experiencia en el gimnasio anterior proporcionan información valiosa para definir nuestra propuesta de valor. Por ejemplo, servicios como clases grupales y seguimiento individualizado fueron utilizados con mayor frecuencia, lo que sugiere que podrían ser aspectos importantes a considerar al diseñar nuestra oferta de servicios. Además, aspectos como la calidad y variedad de los equipos de entrenamiento, la profesionalidad del personal y la conveniencia de la ubicación fueron valorados positivamente por los encuestados, lo que indica áreas en las que nuestro gimnasio podría destacar para diferenciarse de la competencia.

En resumen, el análisis de la experiencia en gimnasios nos proporciona información valiosa sobre las preferencias y necesidades de nuestro segmento de clientes, así como áreas de oportunidad para desarrollar una propuesta de valor atractiva y diferenciada. Esto nos permite adaptar nuestros servicios y estrategias de marketing para satisfacer las expectativas de nuestro público objetivo y establecernos como una opción preferida en el mercado de gimnasios.

3. Intereses y Preferencias: (Propuesta de valor y Canales de Distribución)

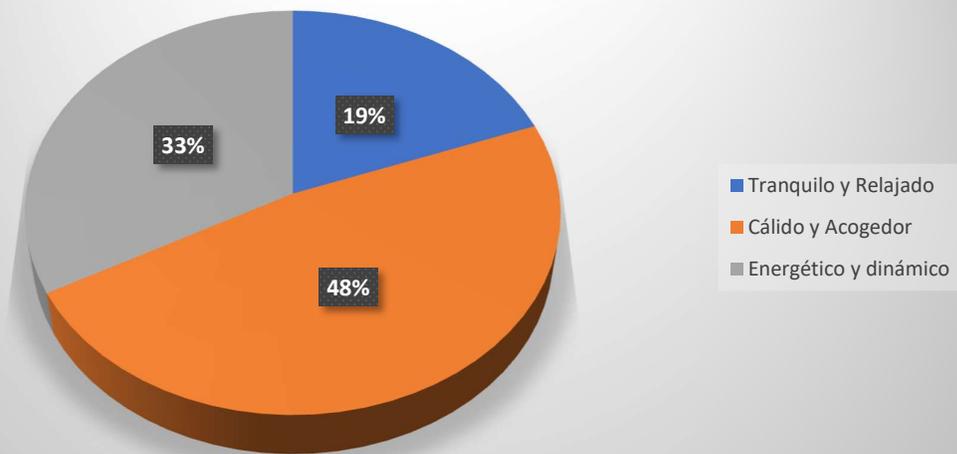
¿Qué servicios consideras más importantes al elegir un gimnasio? (Selecciona todas las que apliquen)	No.personas	%
Programas personalizados	320	21%
Clases grupales	227	15%
Seguimiento individualizado	176	11%
Masajes post-entrenamiento	223	14%

Asesoría psicológica	197	13%
Asesoría nutricional	257	17%
Otras (indicar)		0%
Piscina	38	2%
Hidromasaje	60	4%
SPA	45	3%

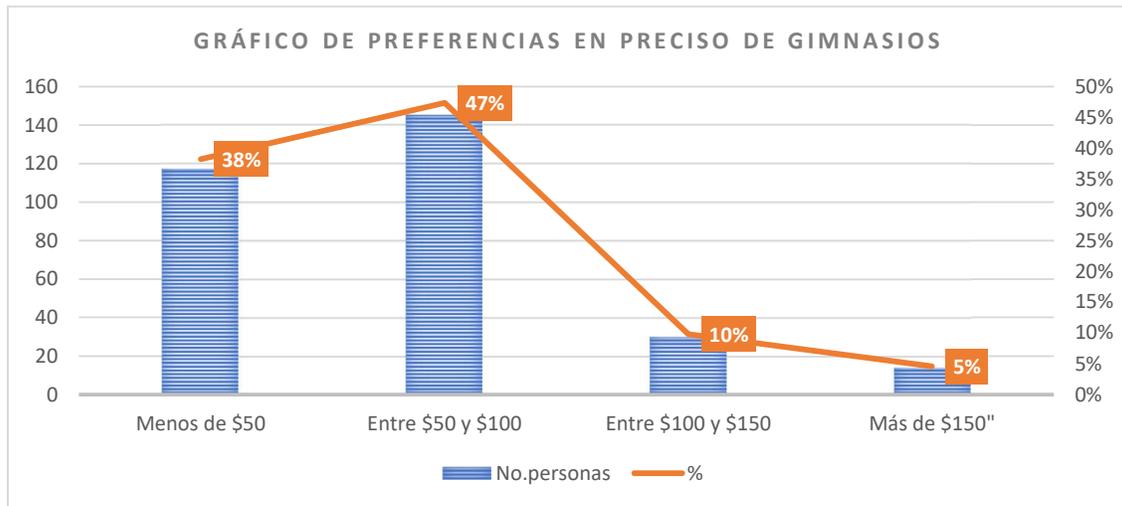


¿Qué tipo de ambiente te motiva más para hacer ejercicio en un gimnasio?	No.personas	%
Tranquilo y Relajado	170	19%
Cálido y Acogedor	420	48%
Energético y dinámico	289	33%

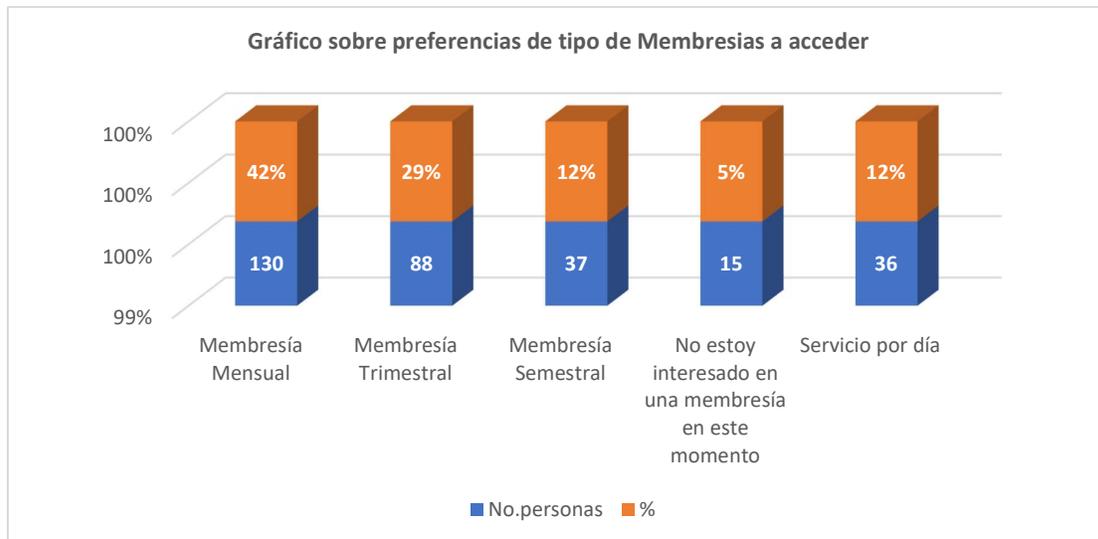
Gráfico de preferencias en la selección de ambiente de un gimnasio



Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por un servicio de membresía en un gimnasio que ofrece programas personalizados, clases grupales, seguimiento individualizado y otros servicios adicionales?	No.personas	%
Menos de \$50	117	38%
Entre \$50 y \$100	145	47%
Entre \$100 y \$150	30	10%
Más de \$150"	14	5%



¿Qué tipo de membresía preferirías para acceder en un gimnasio?	No.personas	%
Membresía Mensual	130	42%
Membresía Trimestral	88	29%
Membresía Semestral	37	12%
No estoy interesado en una membresía en este momento	15	5%
Servicio por día	36	12%



Análisis resultados:

El análisis de los intereses y preferencias de los encuestados revela información crucial para el diseño de nuestra propuesta de valor y la estrategia de distribución. Los servicios más importantes al elegir un gimnasio incluyen programas personalizados, clases grupales, seguimiento individualizado, masajes post-entrenamiento, asesoría psicológica y asesoría nutricional. Estos resultados indican la necesidad de ofrecer una variedad de servicios complementarios y personalizados para satisfacer las diversas necesidades de los clientes potenciales.

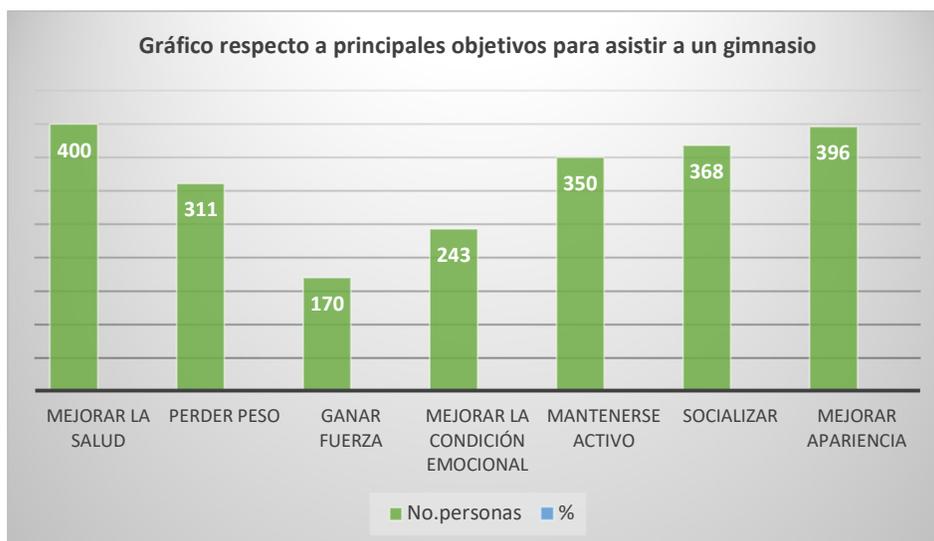
En cuanto al ambiente preferido para hacer ejercicio en un gimnasio, la mayoría de los encuestados prefiere un ambiente cálido y acogedor, seguido de un ambiente energético y dinámico. Esto resalta la importancia de crear un ambiente cómodo y acogedor en nuestro gimnasio para atraer y retener a los clientes.

En términos de precio mensual que estarían dispuestos a pagar y el tipo de membresía preferida, la mayoría de los encuestados estaría dispuesta a pagar entre \$50 y \$100 al mes por una membresía mensual. Además, una cantidad significativa preferiría una membresía mensual en lugar de opciones trimestrales o semestrales. Estos hallazgos sugieren que la distribución y venta de membresías mensuales podrían ser estrategias efectivas para nuestro gimnasio.

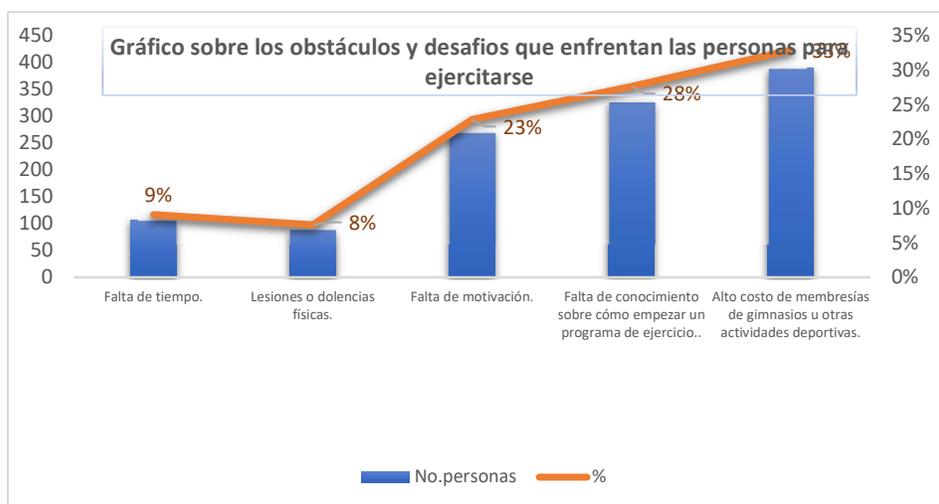
En resumen, el análisis de los intereses y preferencias de los encuestados proporciona información valiosa para diseñar una propuesta de valor atractiva y personalizada, así como para identificar los canales de distribución más efectivos para llegar a nuestros clientes potenciales y convertirlos en miembros de nuestro gimnasio.

4. Motivaciones y Objetivos. (Segmento de mercado y Propuesta de valor y Relación con los clientes)

Cuáles son tus principales objetivos al asistir a un gimnasio? (Selecciona todas las que apliquen)	No.personas	%
Mejorar la salud	400	18%
Perder peso	311	14%
Ganar fuerza	170	8%
Mejorar la condición emocional	243	11%
Mantenerse activo	350	16%
Socializar	368	16%
Mejorar apariencia	396	18%

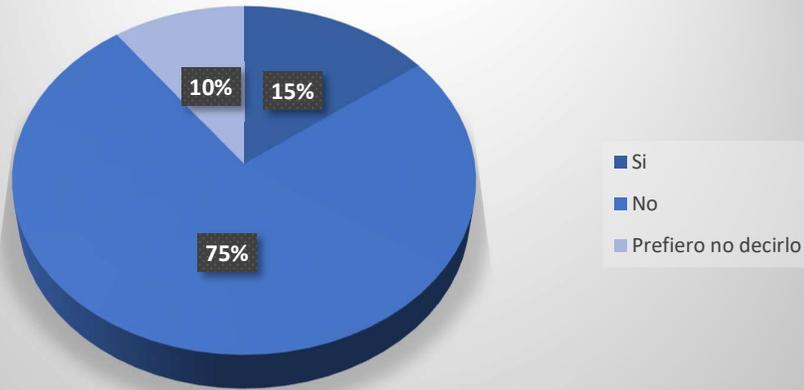


¿Qué obstáculos o desafíos crees podrían impedir ejercitarte con regularidad? (Selecciona todas las que apliquen).	No.personas	%
Falta de tiempo.	107	9%
Lesiones o dolencias físicas.	90	8%
Falta de motivación.	270	23%
Falta de conocimiento sobre cómo empezar un programa de ejercicio..	327	28%
Alto costo de membresías de gimnasios u otras actividades deportivas.	389	33%

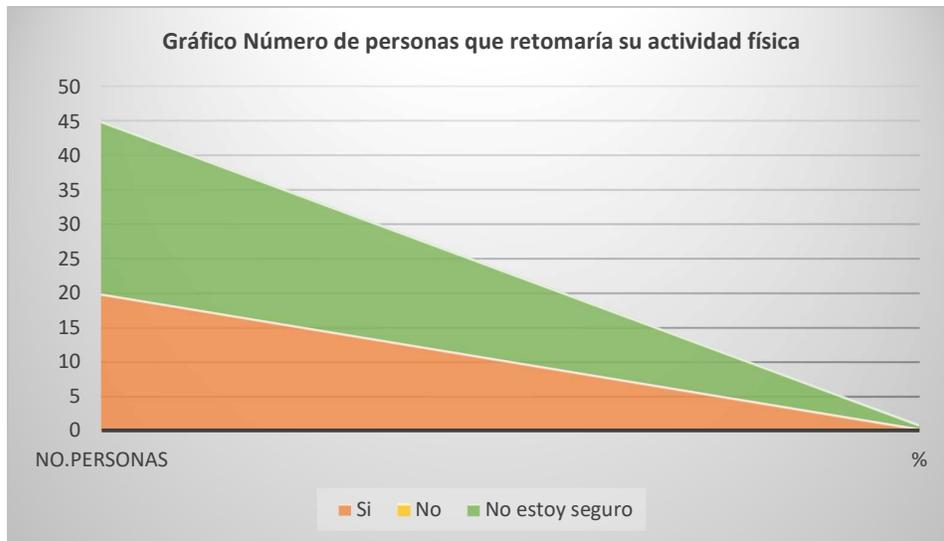


¿Has experimentado alguna lesión relacionada con la actividad física en el pasado?	No.personas	%
Si	45	15%
No	230	75%
Prefiero no decirlo	31	10%

Gráfico porcentaje de personas que han experimentado lesiones



En caso de ser si tu respuesta , ¿Estarías dispuesto(a) a retomar tus actividades físicas con la guía y dirección adecuadas para prevenir lesiones y maximizar los beneficios para tu salud?	No.personas	%
Si	20	44%
No	0	
No estoy seguro	25	56%



Análisis resultados:

El análisis de las motivaciones y objetivos revela información clave sobre las necesidades y deseos de nuestro segmento de clientes potencial. Los principales objetivos al asistir a un gimnasio, como mejorar la salud, perder peso, ganar fuerza, mejorar la condición emocional, mantenerse activo, socializar y mejorar la apariencia, reflejan una variedad de metas que nuestros clientes potenciales esperan lograr a través de nuestra oferta de servicios. Al identificar los obstáculos o desafíos que podrían impedir el ejercicio regular, como la falta de tiempo, lesiones, falta de motivación, falta de conocimiento sobre cómo empezar un programa de ejercicio y el alto costo de las membresías de gimnasios, podemos adaptar nuestra propuesta de valor para abordar estas preocupaciones y ofrecer soluciones que superen estos obstáculos.

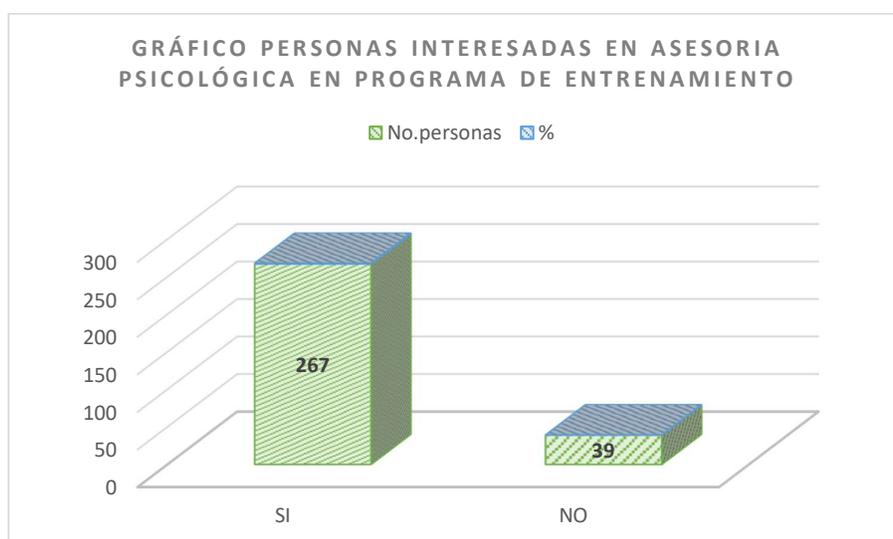
Además, conocer la frecuencia de lesiones relacionadas con la actividad física en el pasado y la disposición de las personas a retomar sus actividades físicas con la guía adecuada nos ayuda a comprender mejor las preocupaciones de seguridad y bienestar de nuestros clientes potenciales.

En base a estos resultados se puede destacar que el análisis de estas motivaciones, objetivos y obstáculos nos proporciona información valiosa para definir nuestra propuesta de valor y comprender mejor a nuestro segmento de clientes objetivo, y además nos brinda las opciones para poder desarrollar de mejor manera la relación con los clientes, ya que nos permite

diseñar servicios y programas que satisfagan las necesidades y deseos de nuestros clientes potenciales, y desarrollar estrategias para superar los obstáculos que podrían impedir su participación en nuestro gimnasio.

**5. Inclusión de Asesoría Psicológica y nutricional en Programas de Entrenamiento.
(Actividades Clave)**

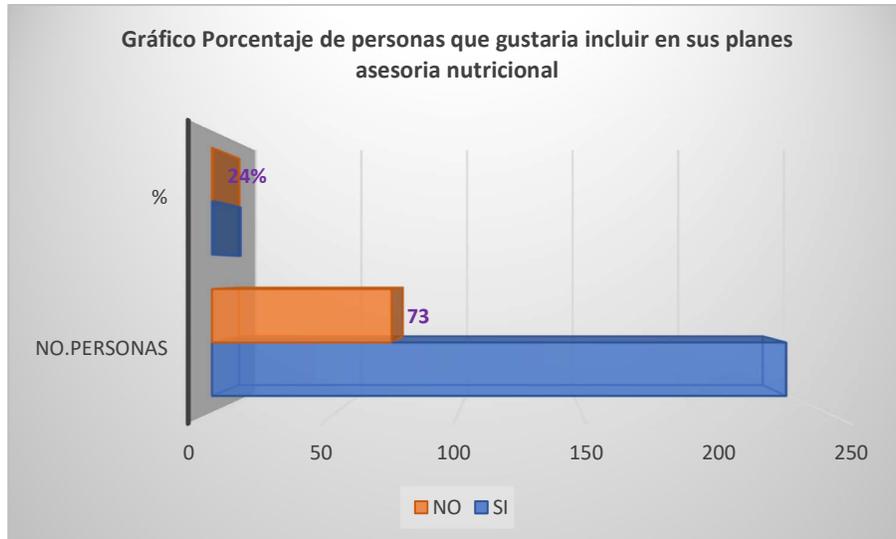
¿Estarías interesado en recibir asesoría psicológica como parte de tu programa de entrenamiento en el gimnasio?	No.personas	%
SI	267	87%
NO	39	13%



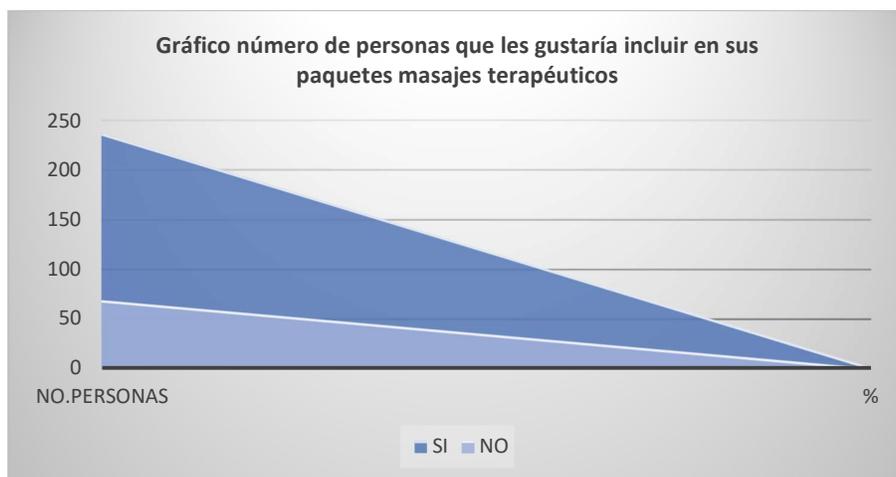
Si respondiste "Sí", ¿qué aspectos emocionales o de salud mental te gustaría abordar durante estas sesiones?	No.personas	%
Manejo del estrés y la ansiedad.	170	30%
Mejora de la autoestima y la confianza	200	36%
Desarrollo de una actitud más positiva hacia el ejercicio y el bienestar.	190	34%



¿Estarías interesado en recibir asesoramiento nutricional como parte de tu programa de entrenamiento en el gimnasio?	No.personas	%
SI	233	76%
NO	73	24%



¿Considerarías beneficioso incluir masajes terapéuticos como parte de tu experiencia en el gimnasio, después de cada sesión de entrenamiento?	No.personas	%
SI	237	77%
NO	69	23%



Análisis resultados:

El análisis de los resultados revela que existe un interés significativo por parte de los encuestados en recibir asesoría psicológica (87%) y nutricional (76%) como parte de su programa de entrenamiento en el gimnasio. Esto indica que estos servicios pueden ser considerados como un valor añadido importante para nuestra propuesta de valor, ya que contribuyen a abordar tanto las necesidades físicas como mentales de nuestros clientes potenciales. Además, la preferencia por abordar aspectos emocionales o de salud mental durante las sesiones de asesoría psicológica, como el manejo del estrés y la ansiedad, la mejora de la autoestima y la confianza, y el desarrollo de una actitud más positiva hacia el ejercicio y el bienestar, resalta la importancia de ofrecer un enfoque holístico y personalizado en nuestros servicios.

Por otro lado, la disposición a considerar beneficiosos los masajes terapéuticos después de cada sesión de entrenamiento también sugiere una demanda potencial para servicios adicionales que contribuyan al bienestar físico y la recuperación muscular.

En resumen, la inclusión de asesoría psicológica y nutricional en programas de entrenamiento no solo contribuye a nuestra propuesta de valor, sino que también se considera una actividad clave ya que son fundamentales para ofrecer nuestra propuesta de valor y operar de manera efectiva. Al proporcionar estos servicios, no solo estamos cumpliendo con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, sino que también estamos fortaleciendo nuestra oferta y diferenciándonos en el mercado al ofrecer un enfoque completo para el bienestar físico y mental.