



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL GRADO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO BOUTIQUE MEDIANTE LA
INNOVACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS PARA LOS CLIENTES DEL
GIMNASIO DE CROSSFIT 593 TRAINING CENTER”**

AUTORES:

VILLACRÉS GUERRERO JOHNNY RAMÓN
ÁLVAREZ CORONEL ALEXANDER HUMBERTO

TUTOR:

ING. JORGE VERA ARMIJOS

Guayaquil – Ecuador

2019

DEDICATORIA

A nuestros padres que desde el cielo y tierra nos han dado su apoyo constante, a nuestras esposas e hijos por ser el motor a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la fuerza y sabiduría para seguir adelante y no dejarnos vencer.

A nuestras familias por todo su apoyo incondicional durante este tiempo de maestría.

A nuestros padres, por enseñarnos valores y dejarnos el camino trazado a seguir

A nuestro tutor por su apoyo para la realización del presente trabajo de titulación

A los profesores de la ESPAE por compartir sus conocimientos y experiencias.

RESUMEN EJECUTIVO

593 Training Center, es una empresa familiar, con operaciones en el norte de la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela Urnedor 1, dedicada a la enseñanza de la metodología Crossfit, con la intención de implementar un gimnasio boutique con la innovación de nuevos servicios para los clientes.

La idea de negocio nace de la necesidad de ayudar a las personas que padecen de alguna enfermedad asociada al sobrepeso y deseen mejorar su salud, estado físico y a la vez generar amistades y fomentar comunidad. La propuesta de valor se basa en “Brindar al cliente una nueva experiencia de entrenamiento, mediante reservas de horarios por aplicación móvil, y selección de disciplinas, con entrenadores certificados y experimentados, de forma personalizada, divertida y siempre variada”.

El nicho de mercado son las personas desde los 18 años de edad en adelante que estudian o trabajan de clase media-alta, el mercado objetivo es de 189.417 personas que viven en el norte de la ciudad de Guayaquil, 593 Training Center ocupa el tercer puesto en el mercado en el sector norte como gimnasio de Crossfit, por debajo de Maori Crossfit y Republica Xfit.

La amenaza de nuevos sustitutos es alta, debido a la incursión de aplicaciones móviles, que ocupan el primer puesto como tendencia mundial en el sector fitness, así como los diferentes clubes y campamentos que de manera gratuita ofrecen servicios de entrenamiento en parques y ciudadelas. Como principal fortaleza, el gimnasio cuenta con instalaciones propias, que conlleva a una ventaja competitiva ante la competencia.

La empresa realizará la innovación de nuevos servicios con los cuales se tratará de abordar nuevas disciplinas y servicios, esto como parte de su estrategia de decisión de marca,

dentro de las nuevas disciplinas se contará con las siguientes áreas: Nativo Crossfit, espacio dedicado a la enseñanza del Crossfit; The Cave, espacio dedicado a la práctica de entrenamiento funcional; Fusion, espacio donde se realizarán HIIT, Zumba y Yoga, actividades enfocadas al baile y desarrollo de la parte cardiovascular. Como servicios nuevos se ofrecerán espacios diseñados para jóvenes emprendedores en las áreas fisioterapia, nutrición y la innovación de un espacio para coworking.

En la parte de marketing se ofrecerá el kit 593, que constará de dos stickers, un par de muñequeras y una camiseta por el pago de la inscripción, como parte de los beneficios se ofrecerá una tarjeta de beneficios para descuentos en varios locales que serán afiliados a la red; mediante una aplicación móvil que se ofrecerá a los clientes la ventaja de poder reservar horarios de entrenamiento, así como llevar un seguimiento del progreso.

Se ofrecerán diferentes promociones, para lo cual se estructurará un plan de marketing para ofrecer descuentos, concursos, con la finalidad de motivar a los clientes y generar fidelidad. 593 Training Center, ha realizado varias pruebas pilotos con las actividades seleccionadas, así como los nuevos servicios a innovar, con resultados favorables y buena acogida por parte de los clientes. Para la implementación de este nuevo modelo de negocios se necesitará más espacio físico del existente, con una ampliación proyectada de 240m² a 480m², donde se desarrollarán los nuevos servicios.

Para la correcta operación del gimnasio se han establecido procesos, estratégicos, principales y de soporte, partiendo desde que el cliente ingresa al gimnasio hasta que se retira, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad.

Dentro de la estructura organizacional de 593 Training Center, con la implementación del nuevo modelo de negocios, se requiere la contratación de nuevos profesionales en las áreas de entrenamiento funcional, HIIT, Zumba y Yoga, adicional se

han estructurado guías funcionales para que cada miembro del equipo de trabajo conozca sus deberes y obligaciones.

La empresa como tal aún no se encuentra constituida legalmente, pero se están realizando los trámites para los respectivos permisos de funcionamiento, donde se espera obtener nuevos beneficios una vez constituida, formando así el grupo 593 Training Center.

El presente proyecto realizará una innovación incremental enfocada a los servicios, se realizará la innovación de nuevas disciplinas que se encuentren en el top 10 de las tendencias del fitness, se implementarán espacios para emprendedores relacionados con el fitness, se implementará una aplicación móvil, donde el cliente pueda separar turnos para entrenamiento, y seguimiento de su progreso y por último se realizará una reingeniería de la página web, implementando un blog de videos realizados por los entrenadores y personas invitadas que se encuentran en el medio del fitness.

La implementación del nuevo modelo negocio, tendrá una duración estimada de un año, considerando la duración del préstamo a realizar, la inversión proyectada es de \$130.300,00, con un tiempo de recuperación de 5 años, se debe considerar que los indicadores financieros muestran que la empresa aunque nueva, se presenta rentable y productiva, dado que tiene un TIR es del 38.4% y un VAN es de \$140.385,14, manteniendo un porcentaje de rentabilidad superior al 20% a partir del segundo año

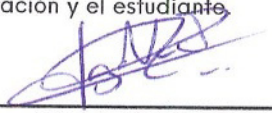
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-719

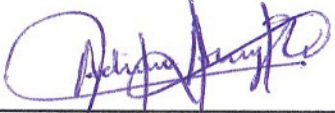
APELLIDOS Y NOMBRES	ALVAREZ CORONEL ALEXANDER HUMBERTO
IDENTIFICACIÓN	0916368640
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413001
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración y Dirección de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO BOUTIQUE MEDIANTE LA INNOVACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS PARA LOS CLIENTES DEL GIMNASIO DE CROSSFIT 593 TRAINING CENTER.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2019-11-14
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

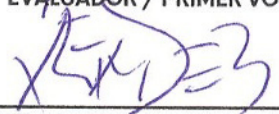
En la ciudad de Guayaquil a los catorce días del mes de Noviembre del año dos mil diecinueve a las 13:50:08 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: VERA ARMIJOS JORGE XAVIER, Director del trabajo de Titulación, AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Vocal y IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO BOUTIQUE MEDIANTE LA INNOVACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS PARA LOS CLIENTES DEL GIMNASIO DE CROSSFIT 593 TRAINING CENTER.", presentado por el estudiante ALVAREZ CORONEL ALEXANDER HUMBERTO.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.


VERA ARMIJOS JORGE XAVIER
DIRECTOR


IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL


ALVAREZ CORONEL ALEXANDER HUMBERTO
ESTUDIANTE

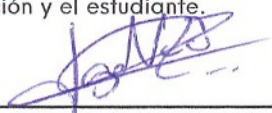
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

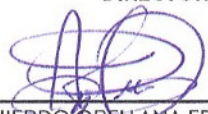
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-720

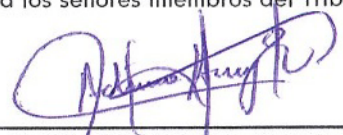
APELLIDOS Y NOMBRES	VILLACRES GUERRERO JOHNNY RAMON
IDENTIFICACIÓN	1203849680
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413001
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración y Dirección de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO BOUTIQUE MEDIANTE LA INNOVACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS PARA LOS CLIENTES DEL GIMNASIO DE CROSSFIT 593 TRAINING CENTER.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2019-11-14
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los catorce días del mes de Noviembre del año dos mil diecinueve a las 13:52:06 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: VERA ARMIJOS JORGE XAVIER, Director del trabajo de Titulación, AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Vocal y IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO BOUTIQUE MEDIANTE LA INNOVACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS PARA LOS CLIENTES DEL GIMNASIO DE CROSSFIT 593 TRAINING CENTER.", presentado por el estudiante VILLACRES GUERRERO JOHNNY RAMON.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.


 VERA ARMIJOS JORGE XAVIER
 DIRECTOR


 IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


 AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL


 VILLACRES GUERRERO JOHNNY RAMON
 ESTUDIANTE

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES E IDEA DE NEGOCIO	1
1.1. Problema o necesidad para resolver.....	1
1.2. Características básicas del producto o servicio.....	2
1.3. Valor agregado para el consumidor.....	4
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO	6
2.1. Misión.....	6
2.2. Visión.....	6
2.3. Valores corporativos.....	6
2.4. Características de la empresa	7
2.5. Propuesta de valor.....	8
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	10
3.1. Análisis de la Industria con Modelo Porter	10
3.2. Análisis F.O.D.A.....	15
3.3. Análisis de la estructura del mercado y de las tendencias y perspectivas de crecimiento.	17
3.4. Análisis de la Cadena de Valor.	20
3.5. Factores positivos y negativos del entorno: políticas gubernamentales y marco regulatorio.....	23
3.6. Tendencias económicas, sociales y culturales que afectan al sector en forma positiva o negativa.....	24
3.7. Factores competitivos: calidad, precio, forma de pago, servicio, imagen, confiabilidad, etc.	25
3.8. Productos sustitutos y complementarios.	28
3.9. Tamaño del mercado: mercado potencial, mercado real y mercado de la empresa. 29	
3.10. Nivel total de consumo en dólares y unidades.	30
3.11. Tendencia y factores que puedan afectar el nivel de consumo.	30
3.12. Investigación de mercado: población objetivo, tamaño de la muestra, metodología de investigación cuantitativa y/o cualitativa, resultados.	30
3.12.1. Investigación de Mercado.....	31
3.12.2. Definición del Problema	31
3.12.3. Objetivos de la Investigación	31
3.12.4. Objetivos Específicos:.....	31
3.12.5. Diseño de la Investigación.....	32
3.12.6. Tipo de Investigación.....	32

3.12.7.	Fuentes de Información.....	33
3.12.8.	Tipo de Datos.....	33
3.12.9.	Herramientas de la investigación	34
3.12.10.	Análisis de los resultados de la investigación Resultados del Grupo Focal 38	
3.12.11.	Resultado de la entrevista de profundidad a Expertos en el área de salud	39
3.12.12.	Resultado de la entrevista de profundidad a entrenadores certificados	41
3.12.13.	Resultado de la entrevista de profundidad a clientes actuales de 593 Training Center	45
3.12.14.	RESULTADOS LAS ENCUESTAS	47
4.	ANÁLISIS DEL MERCADO	60
4.1.	Objetivos.....	60
4.1.1.	Objetivo General	60
4.1.2.	Objetivos Específicos.....	60
4.2.	Clientes	60
4.2.1.	Segmentación.....	60
4.3.	Posicionamiento	63
4.3.1.	Posicionamiento publicitario	63
4.4.	Análisis de la industria.....	63
4.4.1.	Matriz importancia-resultado	63
4.5.	Análisis del consumidor	65
4.5.1.	Matriz de roles y motivos	65
5.	ESTRATEGIAS	67
5.1.	Estrategias básicas de Potter	67
5.2.	Estrategias competitivas	67
5.3.	Estrategias de crecimiento – Matriz Ansoff.....	68
5.4.	Estrategias de decisión de marca	69
5.5.	Producto	71
5.6.	Kit 593	76
5.7.	Seguimiento del plan de entrenamiento.....	77
5.8.	Tarjeta de beneficios.....	79
5.9.	Personal	80
5.10.	Procesos	82
5.11.	Precio	83
5.11.1.	El liderazgo general en costos	83

5.11.2.	La diferenciación.....	83
5.12.	Características del segmento de mercado.....	83
5.12.1.	Políticas de precios: franja de precios (mínimo, máximo, competencia).	84
5.12.2.	Tasa de crecimiento de precios.....	85
5.13.	Plaza.....	85
5.14.	Promoción.....	86
5.15.	Monitoreo del Proyecto	96
6.	ANÁLISIS TÉCNICO	97
6.1.	Análisis del servicio.....	97
6.2.	Análisis técnico y especificaciones del producto o servicio	97
6.2.1.	Crossfit.....	98
6.2.2.	Entrenamiento Funcional	99
6.2.3.	HIIT (High Intensity Interval Training).....	100
6.2.4.	Zumba	101
6.2.5.	Yoga	103
6.3.	Etapas de Investigación y Desarrollo	104
6.4.	Pruebas piloto.....	105
6.5.	Licencias, franquicias, derechos, patentes, protección de propiedad intelectual. 107	
6.6.	Diagrama del flujo de producción, procesos involucrados en la producción del servicio.....	108
6.7.	Maquinarias y equipos requeridos.	109
7.	INFRAESTRUCTURA.....	112
7.1.	Determinación del tamaño de planta y de localización.	112
7.2.	Balance de obras físicas, maquinarias, equipos, personal, materias primas e insumos.	113
7.3.	Posición relativa con proveedores y clientes.....	115
7.4.	Técnicas de estimación de costos totales unitarios de productos y servicios.....	116
7.5.	Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.	116
7.6.	Ingeniería del proyecto y aspectos tecnológicos.	116
7.7.	Cronograma valorado de inversiones en planta de producción: construcción, montaje y operación.	117
7.8.	Servicios básicos: agua, energía, comunicaciones, alcantarillado, manejo de desperdicios sólidos y líquidos.	118
7.9.	Condiciones de operación y de expansión.	118
8.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	119

8.1.	Organigrama de la empresa	119
8.2.	Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa. Describir el talento humano crítico para llevar el negocio o proyecto adelante.	123
8.3.	Personal destinado para actividades clave	127
8.4.	Situación laboral en la localidad: cantidad y calidad.....	128
8.5.	Personas involucradas en entregar el servicio.....	129
8.6.	Constitución de empresa.....	129
8.7.	Análisis legal	129
9.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	131
9.1.	Dimensión estratégica.....	132
9.2.	Cultura	135
9.3.	Gestión de las personas – Liderazgo.....	139
9.4.	Identificación de ideas para desarrollar	140
9.5.	Desarrollo de los proyectos	142
9.6.	Explotación de los resultados	148
10.	ANÁLISIS FINANCIERO	149
10.1.	Proyección de los Ingresos.	149
10.2.	Inversión Fija.....	150
10.3.	Costos Directos	151
10.4.	Gastos Administrativos.....	152
10.5.	Gastos Financieros	152
10.6.	Pérdidas y Ganancias proyectado.....	153
10.7.	Flujo de Caja Proyectado.....	154
10.8.	Análisis y cálculo del TIR y VAN	154
10.9.	Balance General.	156
10.10.	Punto de equilibrio.....	156
11.	Conclusiones	158
12.	Referencias.....	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Business Model Canvas	9
Figura N° 2 Análisis de las Fuerzas de Porter	10
Figura N° 3 Análisis de la estructura del mercado y de las tendencias y perspectivas de crecimiento.....	18
Figura N° 4 Diagrama del Entorno Empresarial.....	23
Figura N° 5 Sitio Web Raosoft.....	37
Figura N° 6 Genero de las personas encuestadas.....	47
Figura N° 7 Ocupación de las personas encuestadas	47
Figura N° 8 Sector donde viven las personas encuestadas.....	48
Figura N° 9 Sector donde viven las personas encuestadas.....	48
Figura N° 10 Frecuencia con que realizan ejercicios las personas encuestadas	49
Figura N° 11 Personas que practican Crossfit	49
Figura N° 12 Motivos por los cuales no practican Crossfit.....	50
Figura N° 13Lugar donde practican Crossfit.....	50
Figura N° 14Motivo por lo que realizan Crossfit	51
Figura N° 15Atributo para un gimnasio de Crosfit.....	51
Figura N° 16Servicios adicionales a ser incorporados.....	52
Figura N° 17Disciplinas adicionales a ser incorporados.....	52
Figura N° 18Precio propuesto de las membresías mensuales	53
Figura N° 19Medios publicitarios preferidos	53
Figura N° 20Volante que ofrece HomeTown.....	54
Figura N° 21Volante que ofrece Triangulab	55
Figura N° 22Volante que ofrece On/Off Yoga.....	55
Figura N° 23 Clientes corriendo durante un entrenamiento	72
Figura N° 24Cliente ejecutando sentadilla.....	72
Figura N° 25Cliente ejecutando abdominal	73
Figura N° 26 Clase piloto de Functional Training.....	73
Figura N° 27 Clase piloto de Yoga.....	74
Figura N° 28Medición de estatura para cálculo de índice de masa corporal.....	75
Figura N° 29Entrenamiento personalizado	75
Figura N° 30Clase de gimnasia	76
Figura N° 31Kit 593.....	77
Figura N° 32Formato de base de datos para seguimiento de clientes	78

Figura N° 33Página principal de aplicación móvil	79
Figura N° 34 Tarjeta de benéficos 593	80
Figura N° 35 Entrenadores de Crossfit de 593	80
Figura N° 36 Diagrama de Proceso	82
Figura N° 37 Ubicación 593 Training Center.....	86
Figura N° 38 Promoción por inscripción en ferias	87
Figura N° 39 Modelo de afiche de competencia abierta nacional	88
Figura N° 40 Formato de taller de Crossfit a nivel nacional	88
Figura N° 41 Formato de membresía	89
Figura N° 42 Página web existente	90
Figura N° 43 Modelo de concurso #593everywhere.....	91
Figura N° 44 Modelo de video publicitario para concurso	91
Figura N° 45 Formato de envío masivo de correos	92
Figura N° 46 Formato promocional	93
Figura N° 47 Formato promocional	94
Figura N° 48 Formato promocional	94
Figura N° 49 Formato promocional	95
Figura N° 50 Formato promocional	95
Figura N° 51 Que actividades le gustaría se incorporen en 593	105
Figura N° 52 Clases Piloto de Yoga	106
Figura N° 53 Clases Piloto de entrenamiento Funcional	106
Figura N° 54 Diagrama de Flujo de Procesos	109
Figura N° 55Plano de planta ampliación 593 Training Center.....	112
Figura N° 56Corte transversal del plano	113
Figura N° 57Cronograma valorado de inversiones.....	118
Figura N° 58 organigrama de la empresa	120
Figura N° 59 Organigrama de la empresa	122
Figura N° 60 Tipos de innovación.....	134
Figura N° 61Empresas productoras y consumidoras de innovaciones.....	137
Figura N° 62Valores Corporativos	139
Figura N° 63Principales fuentes de ideas.....	140
Figura N° 64Sensemaking de la Innovación	141
Figura N° 65Etapas de un proceso de Desing Thinking	143
Figura N° 66Prueba piloto HIIT	144

Figura N° 67 Prueba piloto Entrenamiento Funcional.....	144
Figura N° 68 Prueba piloto Yoga	145
Figura N° 69 Prueba Piloto de Nutricionista	145
Figura N° 70 Implementación de nuevos servicios en la página web.....	146
Figura N° 71 Página principal de aplicación móvil	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Rivalidad entre competidores	11
Tabla N° 2 Amenaza De Nuevos Participantes	12
Tabla N° 3 Amenaza De Productos Sustitutos	13
Tabla N° 4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	14
Tabla N° 5 Poder de negociación de clientes	15
Tabla N° 6 Tamaño del mercado: mercado potencial, mercado real y mercado de la empresa.	29
Tabla N° 7 Herramientas de investigación.....	34
Tabla N° 8 Tamaño del Universo	35
Tabla N° 9 Análisis de los resultados de la investigación Resultados del Grupo Focal	38
Tabla N° 10 Resultado de la entrevista de profundidad a Expertos en el área de salud.....	39
Tabla N° 11 Resultado de la entrevista de profundidad a entrenadores certificados	41
Tabla N° 12 Resultado de la entrevista de profundidad a clientes actuales de 593 Training Center	45
Tabla N° 13 Variables del estudio de los tres gimnasio.....	56
Tabla ° 14 Competencias.....	64
Tabla N° 15 Matriz de Roles y Motivos	66
Tabla N° 16 Estrategias de crecimiento – Matriz Ansoff.....	69
Tabla N° 17 Medición del área.....	96
Tabla N° 18 Inventario de equipamiento del gimnasio.....	110
Tabla N° 19 Balance de obras físicas, maquinarias, equipos, personal, materias primas e insumos.	114
Tabla N° 20 Capital Humano	115
Tabla N° 21 Proyección de ingresos	149
Tabla N° 22 Inversión Fija	150
Tabla N° 23 Inversión Fija	150
Tabla N° 24 Costos Directos	151
Tabla N° 25 Gastos Administrativos	152
Tabla N° 26 Gastos Financieros	153
Tabla N° 27 Pérdidas y Ganancias Proyectados	153
Tabla N° 28 Flujo de Caja Proyectado.....	154
Tabla N° 29 Análisis y cálculo del TIR y VAN	155
Tabla N° 30 Balance General	156
Tabla N° 31 Punto de Equilibrio	157

1. ANTECEDENTES E IDEA DE NEGOCIO

1.1. Problema o necesidad para resolver.

En los últimos 10 años la ciudad de Guayaquil y el país en general ha presenciado un constante crecimiento en el campo de la salud y el deporte, esta transición ha dado paso para que nuevas actividades que promueven estas áreas sean incluidas en nuestra sociedad. (FLACSO, 2014).

En el año 2019, de acuerdo a lo indicado por la EADA Business School, en su editorial del 24 de julio del 2018, existe un modelo de negocios que se encuentra revolucionando el mercado del fitness, la tendencia de los gimnasios boutique, los mismos que son centros desde 200 a 600 m² donde la mayor parte de la superficie está destinada a la práctica de la actividad física.

Los gimnasios boutique se concentran en pocas actividades con un alto nivel de especialización con sesiones de aproximadamente una hora, mediante clases dirigidas a través de profesionales expertos en pequeños grupos.

Esta característica permite una intensa interacción con los clientes, generando agradables experiencias y creando un ambiente de comunidad entre todos los afiliados.

El país cuenta con un problema de obesidad, generado por los malos hábitos de alimentación y la poca actividad física que realizan, lo que aumenta el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas no transmisibles, como: la diabetes mellitus tipo 2, hipertensión, enfermedades cardiovasculares y ciertos tipos de cáncer; siendo éstas algunas de las principales causas de muerte en el Ecuador. (INEC, 2014).

Estas enfermedades pueden ser prevenidas por medio de la impulsión del deporte en la sociedad y la concientización de alimentos saludables.

Esta necesidad genera una oportunidad para ofrecer a sectores de la población servicios enfocados en mejorar la salud y calidad de vida. La práctica diaria de deportes de alta y media intensidad como el crossfit, funcional, zumba, yoga, ofrecen un nuevo campo de negocios donde se inculca un estilo de vida saludable que ayudará a mejorar los aspectos físicos y emocionales de las personas.

1.2. Características básicas del producto o servicio.

Actualmente (año 2019) en la empresa 593 Training Center, se ofrecen los servicios de entrenamiento mediante la metodología Crossfit.

La propuesta del presente estudio consiste en la implementación de nuevos servicios conforme con las tendencias mundiales del fitness, donde de acuerdo con el “American College of Sports Medicine”, 2019 en su estudio “Worldwide Survey Of Fitness Trends For 2019” sobre las tendencias del fitness para el 2019, los ejercicios de alta intensidad y periodos de tiempo de máximo una hora se encuentran dentro del top 10.

La parte innovadora en la implementación del gimnasio boutique, se divide en cinco componentes:

- El primer componente innovador se basa en la implementación de nuevas disciplinas que se encuentren dentro del top 10 de tendencias del fitness.
- El segundo componente innovador radica en la creación de espacios para profesionales en la parte de fisioterapia y nutrición, que son claves para una correcta evolución de las personas que deseen mejorar su condición física y salud.

- El tercer componente innovador, se basa en la creación de un área dedicada al co-working para esas personas que les gusta entrenar y a la vez desean un sitio donde hacer oficina, lo que hace de este modelo innovador y a la vez exclusivo.
- El cuarto componente innovador radica en la implementación de blogs de videos y enlaces a YouTube, Instagram y Facebook, que, junto con registros en línea, llevarán a la página web, ya creada a otro nivel, donde los clientes y usuarios podrán interactuar de forma dinámica.
- El quinto componente se basa en la incursión de una aplicación móvil donde los clientes reservarán cupo en los diferentes horarios, llevarán un seguimiento de su progreso y podrán registrar sus tiempos y récord personales, generando de esta manera un servicio exclusivo.

Mediante la implementación de estos nuevos beneficios innovadores a ofrecer, se pretende formar un nuevo modelo de negocio, el de los gimnasios boutique, donde se debe contar con un espacio desde los 200 a 600 m², pocas actividades y que sean especializadas, mediante la disponibilidad de entrenadores certificados y el uso de tecnología como apoyo.

Todos estos nuevos servicios buscan crear un ambiente de comunidad, generando en los clientes una nueva experiencia de fidelidad hacia la empresa, meta que es difícil de lograr en los gimnasios tradicionales.

Los horarios estarán distribuidos de tal forma que se puedan llevar a cabo todas las actividades, segmentando los espacios de tal manera que no afecte el ruido la realización de clases simultaneas.

Los entrenadores certificados en las diferentes disciplinas marcarán la diferencia y exclusividad del lugar, haciendo sentir a los clientes seguros, sin temor a sufrir de alguna lesión o problema muscular.

El servicio de bar, en conjunto con los nuevos espacios de fisioterapia, nutrición y co-working tendrán un costo de alquiler, lo que les permitirá a jóvenes emprendedores que tengan relación con el fitness poder contar con un espacio físico donde desempeñar sus actividades.

Adicional a las nuevas actividades a implementarse y los nuevos espacios, también se ofrecerán servicios de personal coaching, enfocado a entrenamientos personalizados, el cual tiene un costo mayor y se enfoca a mejorar ciertos aspectos requeridos por el cliente.

Por último, para complementar la idea innovadora se ofrecerá tanto a las instituciones públicas como privadas la opción de brindarles una pausa activa, estiramiento y/o prácticas de buena postura corporal en el sitio de trabajo, ayudando a las personas a aliviar el estrés y dolores musculares, producto del trabajo, mala postura y la vida sedentaria.

1.3. Valor agregado para el consumidor.

El sector deportivo de la sociedad ecuatoriana se ha compuesto por actividades tradicionales y populares en la región latinoamericana como el fútbol, básquet, voleibol, natación, Ecuavolley, entre otros, pero la necesidad por conservar una buena salud ha generado un giro en el comportamiento de consumo de las personas que hacen deporte, de acuerdo al estudio “Worldwide Survey of Fitness Trends for 2019” Realizado por Thompson, Walter R., Ph.D., FACSM, Permitiendo que nuevos deportes y modelos de negocios sean acogidos, este comportamiento a su vez ha llamado la atención de nuevos

clientes que antes no realizaban ningún deporte, ampliando el tamaño de mercado en el cual incursionar.

En el año 2019, en el mercado ecuatoriano existe una gran variedad de actividades deportivas adaptadas de diferentes países como Estados Unidos, Colombia, Tailandia, etc, que han generado seguidores. Nuestra principal diferencia radica en ofrecer de una manera innovadora varios servicios en un mismo lugar o lo que se conoce como gimnasio boutique.

Este nuevo modelo de negocio incorpora una personalizada experiencia a los clientes, con clases grupales, dinámicas y de gran intensidad, generando comunidad entre sus miembros, diferenciándose de cualquier deporte tradicional o de los gimnasios, donde no se cuenta con clases personalizadas que hagan de su entrenamiento una nueva experiencia, donde no solo alcanzarán un buen estado de salud, sino que también se divertirán y conocerán nuevas amistades.

2. PRESENTACION DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO

2.1. Misión.

Somos una empresa del sector fitness que busca ayudar a las personas en mejorar su salud, estado físico y emocional, mediante diferentes entrenamientos físicos, ofreciendo un servicio integral que fomente la comunidad entre sus afiliados, motivándolos a mejorar cada día; todo esto a través de infraestructura moderna, entrenadores certificados y equipos de primera.

2.2. Visión.

Ser una empresa referente en el mercado de los gimnasios boutique, sustentable en el tiempo y comprometida con el desarrollo de actividades que promuevan entre sus afiliados una nueva experiencia de entrenamiento; basando su crecimiento en un modelo de negocio innovador.

2.3. Valores corporativos

Disciplina: En la práctica de deportes se necesita una disciplina rigurosa tanto en la parte de alimentación como en la parte de seguimiento de una rutina diaria, esto con la finalidad de lograr los objetivos esperados.

Constancia: Se necesita ser constante y dedicar al menos una hora al día para empezar a tener los resultados esperados tanto en la parte de salud como en la parte física y emocional.

Respeto: Se refiere a la confianza que se brinda a las demás personas, ya sea esto de parte del entrenador a los alumnos o entre los alumnos, mismos que deben hacer de las rutinas un momento agradable y de diversión saludable.

Puntualidad: Para el inicio de cada sesión grupal se requiere puntualidad por parte de los afiliados y entrenadores para de esa manera cumplir con las expectativas y objetivos de la clase del día.

Honestidad: Se refiere a la forma sincera y noble como se hacen las cosas dentro del establecimiento, siempre ayudándose, generando un ambiente seguro y de compañerismo.

2.4. Características de la empresa

593 Training Center es una pequeña empresa familiar formada en el 2017 por la necesidad de contribuir en mejorar la salud y estado físico de las personas, cuenta en la actualidad con un espacio físico de 336 metros cuadrados donde se practica Crossfit, con expectativas de crecimiento a 504 metros cuadrados y la implementación de nuevos servicios, transformando lo tradicional en un modelo de negocio que se encuentra revolucionando el mercado del fitness y la salud, el modelo del gimnasio boutique.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudadela Urnedor 1, rodeada por importantes ciudadelas del norte de la ciudad de Guayaquil y por empresas que lo hacen un sector estratégico. El local es propio, lo que se transforma en una fortaleza haciendo una comparación con la competencia; cuenta con un administrador, asistente administrativo, entrenadores y personal de limpieza, adicional de colaboradores como diseñador, fotógrafo, community manager, que hacen posible que la empresa opere y llegue a los clientes.

La empresa opera con una comunicación vertical donde las ideas de los colaboradores son acogidas, discutidas, mejoradas y ejecutadas, logrando de esa manera resultados favorables en la captación y fidelidad de los clientes.

2.5. Propuesta de valor

En la actualidad la empresa ofrece como producto principal el entrenamiento mediante la metodología de Crossfit, sin embargo, luego de hacer el análisis de tendencias del mercado fitness e identificar las preferencias de las personas mediante encuestas realizada por los autores, en cuanto a la elección de nuevas disciplinas y servicios adicionales, en el presente proyecto se plantea la implementación de un gimnasio boutique, modelo de negocio que está marcando tendencia a nivel mundial; mediante este nuevo modelo se pretende ofrecer la siguiente propuesta de valor:

“Brindar al cliente una nueva experiencia de entrenamiento, mediante reservas de horarios por aplicación móvil, y selección de disciplinas, con entrenadores certificados y experimentados, de forma personalizada, divertida y siempre variada”.

A continuación, se describe el modelo de negocios Canvas, donde se detalla paso a paso la forma como se va estructurando el negocio

Business Model Canvas

Key Partners •Community Manager •Web Master •Fotografo •Diseñador •Proveedores externos	Key Activities •Crossfit •HIIT •Functional Training •Zumba •Yoga	Value Proposition Brindar al cliente una nueva experiencia de entrenamiento, mediante reservas de horarios por aplicación móvil, y selección de disciplinas, con entrenadores certificados y experimentados, de forma personalizada, divertida y siempre variada	Customer Relationships •Amistad •Asesoramientos deportivos y nutricionales •Experiencias externas	Customer Segments Personas desde los 18 años de edad, que trabajan o estudian, de clase media-alta que padecen de alguna enfermedad asociada al sobrepeso y desean mejorar su salud, estado físico y a la vez generar amistades y fomentar comunidad
Cost Structure •Pago de colaboradores •Pago de inversiones •Pago de servicios básicos e internet •Gastos de mantenimiento de equipos •Gasto de mantenimiento de instalaciones •Insumos y suministros •Mercadería		Revenue Streams •Membresías (anuales, semestrales, trimestrales, mensuales) •Pago por hora •Alquiler de bar •Alquiler de consultorios y oficina •Competencias •Venta de ropa 593		

Figura N° 1 Business Model Canvas
Elaborado por: Los autores, 2019

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1. Análisis de la Industria con Modelo Porter

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 342)

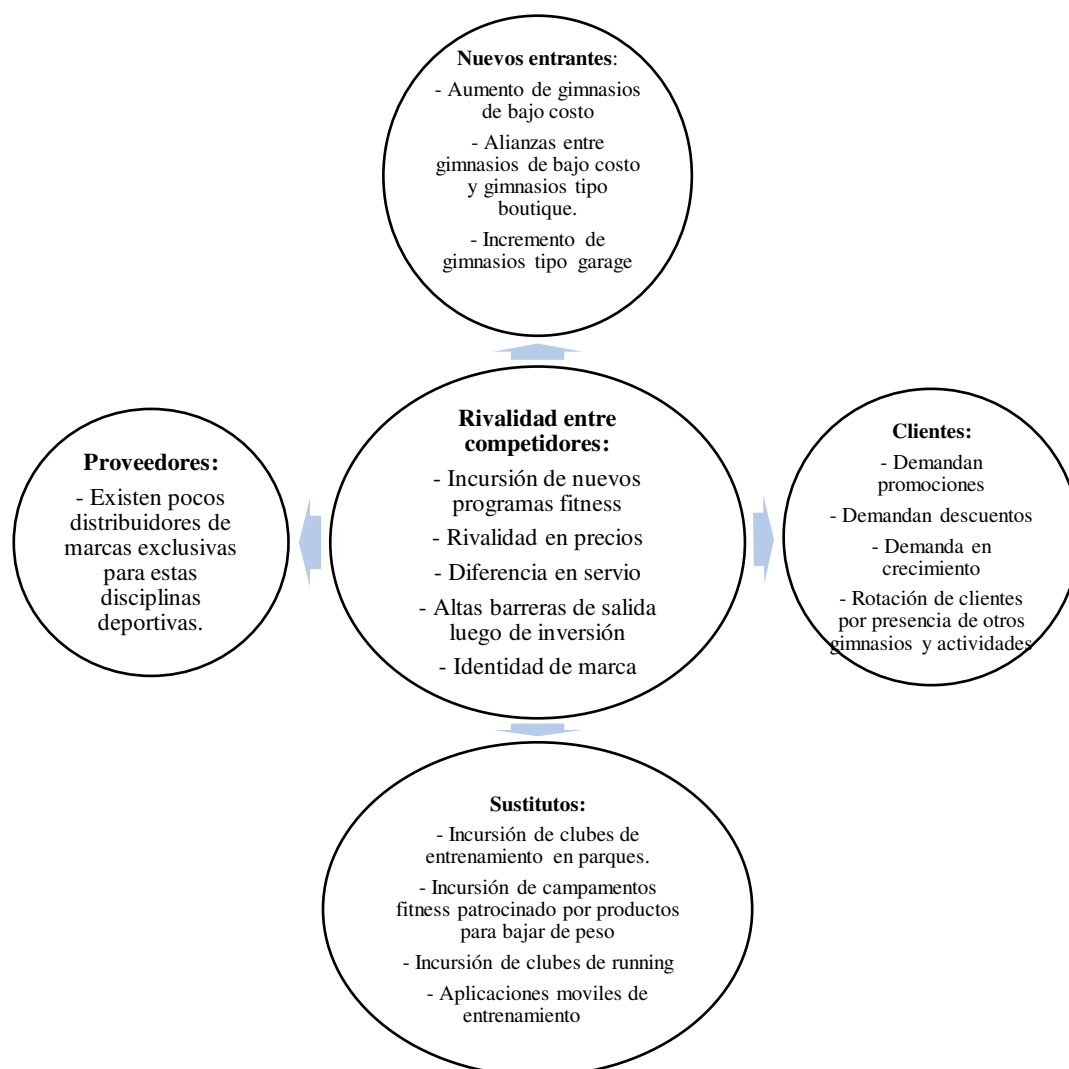


Figura N° 2 Análisis de las Fuerzas de Porter
Elaborado por: Los Autores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Tabla N° 1 Rivalidad entre competidores

	1 No atractivo	2 Poco atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Incursión de nuevos programas fitness				x		4
Rivalidad en precios					x	5
Diferencia en servicio				x		4
Altas barreras de salida luego de inversión		x				2
Identidad de marca			x			3
Calificación						3,6

Fuente: Adaptado de Kotler y Keller, 2006

Elaborado por: Los Autores, 2019

La rivalidad entre competidores es neutro, debido a que en el mercado existen gran cantidad de competidores en la ciudad de Guayaquil, unos posicionados, otros no, pero refiriéndose al sector norte y específicamente cerca de Urnedor, el competidor más cercano que existe es CF Ebur.

Los principales competidores que existen en la ciudad son:

- *CrossFit* Guayaquil
- Maori *CrossFit*
- Raza-Go *Fitness*
- Kallpa *Fitness*
- Culture Fitness Center

Estos competidores realizan publicidades por las redes sociales, solo unos cuantos disponen de página web, además realizan promociones y descuentos con los cuales atraen a los clientes, en cuanto a la tecnología, la mayoría se encuentra modernizando e implementando cosas nuevas que llamen la atención a potenciales clientes.

Como factor atractivo, de acuerdo a la tabla 3.1, tenemos la rivalidad de precios, ya que la mayoría se encuentra realizando descuentos y promociones mensuales, con la finalidad de captar clientes.

AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

Tabla N° 2 Amenaza De Nuevos Participantes

	1 No atractivo	2 Poco atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Aumento de gimnasios de bajo costo					x	3
Alianza entre gimnasios			x			3
Incremento de gimnasios garage					x	2
Calificación						4,33

La amenaza de nuevos entrantes es poco atractiva, debido a que las barreras de entrada para que un nuevo gimnasio ingrese a la ciudad de Guayaquil son altas, se debe contar con un capital considerable de aproximadamente unos \$60.000 para abrir un gimnasio de clases grupales equipado, además en diferentes puntos de la ciudad ya existen gimnasios cerca, principalmente en los sectores, norte, y Samborondón.

Para que un nuevo gimnasio ingrese al mercado debería tener en cuenta ciertos detalles como:

- Infraestructura. - Entre más amplio mejor.
- Implementos y Equipos. - Mayor variedad de equipos para poder desarrollar mejor las actividades
- *Gimnasios* Posicionados. - Es decir las personas que acuden y gustan de realizar actividades de clases grupales, ya tienen un gimnasio de preferencia, que por lo general se encuentra cerca de su hogar.

Otra amenaza son los gimnasios garaje, que a pesar de no encontrarse legalizados y trabajar en lugares pequeños, como un garaje o patio, genera ofertas de entrenamiento que las personas las acogen, disminuyendo en cierta parte la demanda de este servicio.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Tabla N° 3 Amenaza De Productos Sustitutos

	1 No atractivo	2 Poco atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Clubes de entrenamiento en parques				x		4
Campamentos Fitness				x		4
Clubes de running				x		4
Aplicación móvil				x		4
Calificación						4

Fuente: Adaptado de Kotler y Keller, 2006

Elaborado por: Los Autores

La amenaza de servicios o productos sustitutos es atractiva debido a que existen aplicaciones móviles de entrenamiento para realizar rutinas en casa, aunque a la larga resulta aburrido o no existe motivación, además existen clubes de entrenamiento en parques, clubes de running, y fitness camp, que a pesar de algunos ser gratuitos, no generan la presión o entusiasmo por entrenar, más bien es por fuerza de voluntad y por

las amistades que se van generando; esto difiere del modelo de negocio de gimnasios boutique donde se promueve la incursión a un grupo con la finalidad de generar fidelidad.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Tabla N° 4 Poder de Negociación de Proveedores

	1 No	2 Poco	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy	Total
	atractivo	atractivo			Atractivo	
Pocos distribuidores de marcas exclusivas	X					1
Calificación						1,00

Fuente: Adaptado de Kotler y Keller, 2006

Elaborado por: Los Autores

El poder de negociación que tienen los proveedores no es atractivo, debido a que en el mercado existen pocas marcas encargadas de la distribución de artículos asociados con disciplinas de trabajos grupales, entre estas: TAURUS y LYCAN, la marca Lycan cuenta con un buen posicionamiento en el mercado en el ámbito del Crossfit por su mejor durabilidad en los equipos, a pesar que la empresa Taurus, distribuye mayor variedad de productos, enfocados no solo a clases grupales, sino también a gimnasio tradicional.

Aunque también existen otros proveedores a nivel mundial, en el Ecuador los principales son los detallados en la parte superior.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

Tabla N° 5 Poder de negociación de clientes

	1 No atractivo	2 Poco atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Demandan promociones					x	5
Demandan descuentos					x	5
Demanda en crecimiento					x	5
Rotación de clientes			x			3
Calificación						4,50

Fuente: Adaptado de Kotler y Keller, 2006

Elaborado por: Los Autores

El poder de negociación con los clientes es atractivo debido a que esta actividad cada vez va teniendo mayor acogida en el país y por ende algunas personas buscan cada vez más unirse a esta comunidad pero cabe señalar que también hay que analizar que en el mercado existen competidores que de cierta forma ofrecen un servicio similar por lo que los clientes siempre están demandando promociones o descuentos especiales, razón por la cual se debe innovar en ofrecer al cliente, servicios acordes que justifiquen el pago de la membresía. Así mismo existe rotación de ciertos clientes que aún no están fidelizados por descuentos o promociones en otros gimnasios.

3.2. Análisis F.O.D.A.

A continuación, se detalla el análisis F.O.D.A de la empresa 593 Training Center:

FORTALEZAS

“Son los factores internos propios de la empresa (es decir, no controlables) que

favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 165).

- 593 training Center, como gimnasio de Crossfit se encuentra en proceso de crecimiento y constante innovación.
- El gimnasio contara con varias disciplinas a elección del cliente, todas con su respectivo instructor y programación deportiva.
- Se contará con personal certificado por Crossfit Inc., entrenamiento funcional, yoga, zumba, para la prestación de estos servicios.
- Se utiliza instalaciones propias, no se pagará alquiler.
- Este servicio puede ser ofrecido a personas de todas las edades, pues se cuenta con programas de entrenamientos para niños hasta ancianos.

OPORTUNIDADES

“Son aquellos factores externos a la propia empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 164).

- Aumento de la demanda de actividades deportivas.
- Convenios con patrocinadores deportivos.
- Captación de nuevos potenciales clientes por las nuevas disciplinas que son parte de las tendencias del fitness.
- Convenios con empresas cercanas y parques industriales
- Brinda r capacitaciones internacionales por poseer buena infraestructura.
- Instalaciones de adecuado tamaño que permite el ingreso de más clientes comparados con otros centros.

DEBILIDADES

“Son los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 165)

- Falta de reconocimiento de marca
- Cambio en las tendencias del mercado, con la incursión de nuevas tecnologías.
- Permisos de funcionamiento, al tratarse de una construcción de varios años.
- Alta rotación de personal operativo, por ofrecimiento de mejores incentivos

AMENAZAS

“Aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 164).

- Entrenadores abran su propio gimnasio.
- Disminución de interés del mercado por temporadas.
- Alta competencia
- Quejas de vecinos por ruido

3.3. Análisis de la estructura del mercado y de las tendencias y perspectivas de crecimiento.

De acuerdo con los datos de INEC, la industria de actividades deportivas, esparcimiento y recreativas representan un 0,53% en las actividades económicas con un total de 3.753 empresas a nivel nacional, con ventas de 208.603,222 y una aportación que representa el 0,14% de la participación total de las industrias (INEC. 2012).

El mercado del fitness en la actualidad ha evolucionado gracias a la incursión de nuevas actividades que en si son la mezcla o fusión de varias disciplinas o ritmos, la agrupación de estas actividades en conjunto con el gimnasio tradicional ha dado lugar a dos grandes modelos de negocio a nivel mundial: los gimnasios de bajo costo y los gimnasios boutique.

La estructura del mercado objetivo se refiere a la organización que adoptan los distintos elementos que conforman el mercado total. En el mercado actúan fabricantes de bienes y prestadores de servicios, intermediarios, prescriptores y compradores denominados agentes que determinan la estructura del mercado.

En este sentido todo mercado está compuesto por los siguientes agentes como se puede observar en el siguiente gráfico:

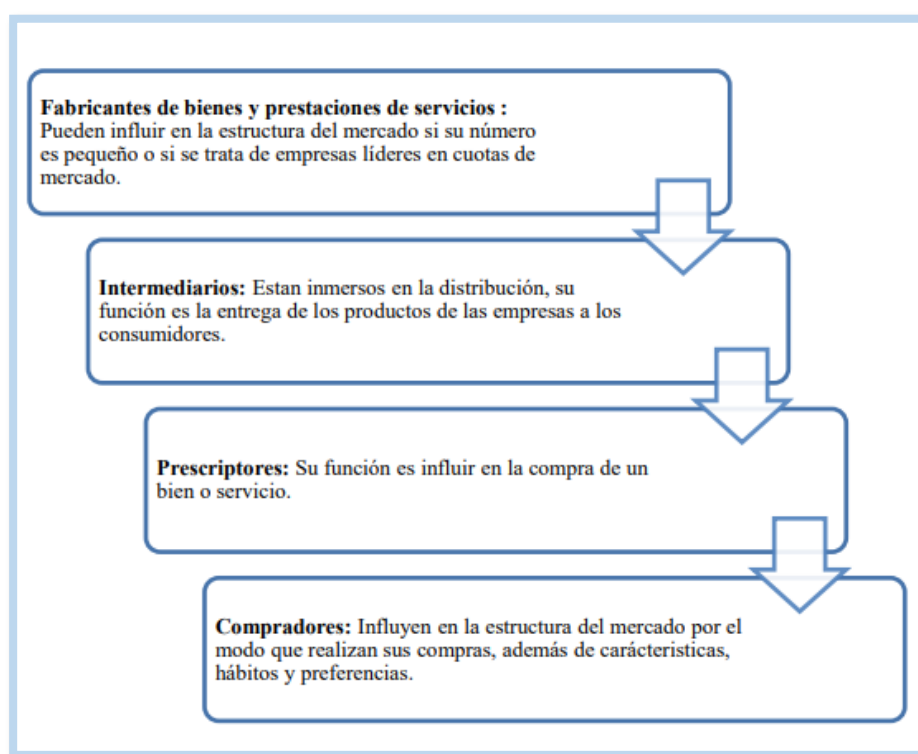


Figura N° 3 Análisis de la estructura del mercado y de las tendencias y perspectivas de crecimiento.

Fuente: McGrill-Hill, 2013, pág. 52

La industria de explotación de instalaciones deportivas se encuentra en etapa de crecimiento ya que la tendencia por actividades inclinadas al deporte, cuidado de la salud, cuidado físico y estético, además de una salida al estrés cotidiano se ha vuelto una necesidad.

Según la Organización Mundial de la Salud en su investigación Mitos sobre la actividad física: “Al menos un 60% de la población mundial no realiza la actividad física necesaria para obtener beneficios para la salud. La inactividad física es un factor de riesgo independiente y modificable de enfermedades no transmisibles comunes que causaron más de 35 millones de muertes en 2005”.

“La práctica diaria moderada de ejercicios reduce en un 50% el riesgo de enfermedad coronaria y en un 30% el de hipertensión, diabetes y cáncer de colon.” (OMC, s.f).

La tendencia es integrar a los espacios fitness actividades más allá de los equipos de fuerza y cardio; es importante destacar que ahora deben integrarse actividades grupales, lo que permitirá que el ticket no se vea disminuido en ninguna etapa del año. Suele suceder que, en los primeros meses de cada año, se da un incremento en las inscripciones y posteriormente se da un porcentaje de deserción; este fenómeno se debe a la falta de pertenencia a un grupo.

Crossfit es un programa físico de alta intensidad, el cual incorpora ejercicios donde trabaja todo el cuerpo en conjunto (Canarias, s.f), cada día de entrenamiento es distinto por lo que no se volverá rutinario, sin mencionar que ocupa un tiempo máximo de 40 minutos a 1 hora y trabaja en mejorar la resistencia cardiovascular, gimnasia (Puruncajas, El Comercio, 2013).

Sport Fitness, empresa especializada en fitness colombiana, recomienda a sus clientes integrar en sus servicios actividades como Cycling, Entrenamiento Funcional, Yoga,

Pilates, Zumba o cualquier tipo de actividad grupal en donde el cliente pueda relacionarse con otras personas y con esto, incrementar las opciones que además de generar lealtad en los clientes, incrementa las opciones de ingresos de los gimnasios. Estar a la vanguardia va más allá de ofrecer la última tecnología en equipos; significa saber elegir los elementos más adecuados para el público objetivo, el espacio con el que se cuenta y el monto de inversión que se tiene contemplado.

3.4. Análisis de la Cadena de Valor.

“Contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Se trata de las actividades física y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes.” (Porter, 2010, pág. 66).

A continuación, se describe la cadena de valor de 593 Training Center, en la cual vienen detallados todos los procesos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y que agregan valor a la misma:

Procesos estratégicos:

En lo que concierne a los procesos estratégicos de la empresa se tiene: Desarrollo Tecnológico, Infraestructura de la empresa, Financiero:

Desarrollo Tecnológico

No se dispone de tecnología de punta como software de control de asistencia, aplicación móvil, pantallas con control de calorías por lo que en esta parte no se está generando valor, sin embargo, como propuesta de valor se está integrando el factor tecnológico, lo que agregar valor a los clientes.

Infraestructura de la empresa

La empresa cuenta con la ventaja competitiva de tener local propio, las instalaciones son en forma de galpón, se encuentra ubicado en un sector estratégico del norte de la ciudad de Guayaquil, cercano a parques empresariales y oficinas, cuenta con parqueadero y sistema cerrado de seguridad, por lo cual genera valor al cliente.

La persona encargada de llevar los estados financieros del gimnasio es el administrador, quién lleva un control de los ingresos y egresos del gimnasio.

Procesos claves o principales:

Los procesos principales indican la forma como se entrega el servicio al cliente, es decir, la cadena de valor, partiendo desde: Recepcionista, adquisición de información, selección de oferta, registro de pago, uso de instalaciones y seguimiento del cliente:

Operaciones

Las diferentes operaciones que se realizan en la empresa son:

- Atención al cliente.
- Rutinas de calentamiento que se hacen cada hora por grupos.
- Explicación de los movimientos correctos previos a la clase grupal.
- Variación del entrenamiento por día.

Estas operaciones agregan valor en el negocio debido a que se las realiza de manera eficiente y el entrenador está pendiente de los clientes durante todo el ejercicio, además de ser certificado y contar con experiencia, lo que evita provocar lesiones en los clientes por falta de calentamiento, estiramiento o movimientos mal ejecutados.

Servicio Post – Venta

El gimnasio realiza seguimiento de los clientes, mediante su base de datos, esto le permite monitorear de buena manera a los clientes que han faltado a los entrenamientos más de un mes, lo cual los hace sentir importantes para la empresa y genera valor.

Procesos de soporte:

Los procesos de soporte es la forma como se colabora para que se entregue el servicio final al cliente, generando valor agregado: Comprar y ventas, selección de proveedores, recursos humanos (formación de personal):

Mercadeo y Ventas

593 Training Center, maneja varios planes promocionales dependiendo de la temporada, realiza concursos e integraciones, lo cual genera valor, la comunicación la realiza mediante las redes sociales, su página web se encuentra desactualizada por lo que no genera valor.

Adquisiciones

Las compras de implementos y equipos se las realiza a los distribuidores locales que venden productos enfocados a clases grupales como son: LYCAN y TAURUS, las adquisiciones se realizan de manera periódica, dependiendo del estado de los equipos. Se han adquirido varias máquinas como remos, bicicletas, skis, lo cual ha generado valor a los clientes.

Recursos Humanos

593 Training Center, se caracteriza por contar con entrenadores capacitados, que cuenten con cursos de especialización y que se estén constantemente preparando con capacitaciones, ya dictada por instructores locales o internacionales, lo cual genera valor.

3.5. Factores positivos y negativos del entorno: políticas gubernamentales y marco regulatorio.

De acuerdo a lo indicado en la revista empresa y cultura emprendedora, bloque 1, la empresa no es un ente aislado, sino que interacciona con todo lo que la rodea. Esto es lo que se conoce como entorno empresarial, que analizaremos en esta parte del proyecto:

Las empresas no tendrían razón de ser si no hubiera una relación con los clientes o con los proveedores que les suministran los equipos, maquinarias e insumos requeridos. También están afectadas por la competencia, las leyes que dicte el Gobierno sobre pago de impuestos, el respeto al medio ambiente, en definitiva, no se puede entender la empresa sin tener en cuenta su entorno.

Al relacionarse con su entorno se dice que la empresa es un sistema abierto. Es un sistema porque consta de una serie de elementos interrelacionados, y es abierto porque está en continua interacción con el exterior, como se detalla en la siguiente figura:



Figura N° 4 Diagrama del Entorno Empresarial
Fuente: Revista Empresa y Cultura Emprendedora, bloque 1

En cuanto a políticas gubernamentales y permisos legales es bajo, ya que estos requerimientos para abrir este tipo de establecimientos (gimnasios) son rápidos de obtener, ya que el gobierno apoya la apertura de nuevos negocios. Los permisos requeridos son:

inspección de bomberos, permisos de construcción y funcionamiento, etc., en nuestro caso en particular aun nos encontramos en el proceso de obtención de permisos de funcionamiento y al ser un sector residencial, se debe gestionar el cambio de uso de suelo, lo cual está en proceso de obtención.

3.6. Tendencias económicas, sociales y culturales que afectan al sector en forma positiva o negativa.

En Ecuador, las costumbres han cambiado, y el gimnasio se ha convertido en una tendencia favorable para las personas. La expansión de la industria es un indicador muy importante de los proyectos de inversión con los que nuestro país continuará creciendo a un ritmo significativo en los siguientes años, y que forma parte de la evolución económica de Ecuador. Es una moda que ha llegado para quedarse; como dice el lema de los Juegos Olímpicos: “mente sana, en cuerpo sano”.

Ante esta premisa, el deporte se ha convertido en un referente de la vida diaria. Los usuarios son cada vez más exigentes y tienen diferentes alternativas para ejercitarse.

Oferta vs. Demanda

De acuerdo con un estudio, un 29% de la población de la ciudad de Guayaquil hace alguna actividad física por más de una hora a la semana (Ministerio del deporte, 2012), lo que brinda un indicativo de que la demanda es numerosa, tomando en cuenta la población de Guayaquil, por lo que ofertar actividades de clases grupales, como el modelo de negocios que se implementará, cubrirá con capacidad para un aproximado de 40 personas por hora, solo podrá satisfacer una porción de mercado que aún no está explotado.

El reto

De acuerdo con el estudio Experiencia del mañana, hoy (Tomorrow's experience, today), publicado por el Centro Global de Excelencia para Clientes de KPMG International, existen 6 Pilares de la Excelencia en la Experiencia del Cliente que los negocios deben de considerar; en este caso si la industria fitness desea continuar con los números positivos que ha reflejado en pilares:

- Personalización
- Integridad
- Expectativas
- Resolución
- Tiempo y esfuerzo
- Empatía

Los datos compartidos son interesantes para un país donde existe un alto potencial de crecimiento económico y de negocios en los años por venir, para lo cual los inversionistas y el sector mismo deberán considerar la experiencia del cliente como uno de los focos centrales de su estrategia de expansión.

3.7. Factores competitivos: calidad, precio, forma de pago, servicio, imagen, confiabilidad, etc.

De acuerdo al portar UNOFIT, en su editorial “Factores de la competitividad en gimnasios, instalaciones deportivas y clubes deportivos”, la competitividad en la industria de instalaciones deportivas se apoya en los tiempos actuales en los activos intangibles. Los recursos físicos haciendo referencia a la localización del centro deportivo, arquitectura, espacios y equipamientos, son fácilmente imitables por los competidores, debido a que son

observables directamente y es posible poder adquirirlos en el mercado de la industria donde se opera.

Sin embargo, los activos intangibles como la reputación de los gimnasios, los atributos de la marca, el compromiso con la calidad del servicio del personal de atención, los programas o diseño del servicio no son fácilmente imitables y su provisión viene de la gestión interna.

A su vez, disponer de un sector donde existen muchos compradores y vendedores y el grado de concentración en los entornos es escasa invita al análisis de los factores que implican el desempeño y resultados de una organización deportiva.

Existen clasificaciones que ponderan el modelo de negocio derivado de su propuesta de valor y el precio. Son altamente mencionados y revisados en literatura divulgativa del sector: médium, premium, especialización, conveniencia o proximidad, entre otros.

En esta situación es importante ofrecer a los directores y gestores de instalaciones deportivas para la correcta gestión de sus centros la clasificación de las instalaciones deportivas en grupos estratégicos, o dicho de otro modo, como se ordenan las empresas de un mismo sector que implantan estrategias iguales o similares en función de las dimensiones estratégicas que les implican.

Entre las dimensiones estratégicas podríamos destacar aquellas que tienen que ver con el compromiso de sus recursos para implantar su estrategia y el alcance de sus actividades.

En los recursos disponemos de instalaciones, recursos humanos, calidad, programas, tecnologías y sistemas de información como más representativos. Y en el grado de alcance de las actividades las modalidades de acceso y tipo de gestión del centro deportivo.

Diferentes estrategias con una propuesta de valor similar, pero con un alcance en sus actividades mayor debido a determinadas ventajas o necesidades satisfechas dentro de las motivaciones del consumidor.

A partir de aquí, en un entorno cambiante como el actual y donde la innovación rápida puede ser un factor que mejore la competitividad los siguientes factores se deben de tener en cuenta para mejorar el desempeño y mantenerse en una posición estable dentro del mercado.

Precio:

Los precios por uso de los centros deportivos en Ecuador, no se encuentran regulados por el gobierno, cada centro de entrenamiento o gimnasio establece sus precios de acuerdo con la ubicación, servicio, espacio, etc., variando desde 30 hasta 150 dólares, (dependiendo de la ubicación) esto de acuerdo a la investigación realizada por los autores.

Forma de pago:

La forma de pago comúnmente utilizada en este sector del mercado es el efectivo, sin embargo, en 593 Training Center, se utiliza el pago en efectivo, transferencia bancaria, cheque o tarjeta de débito/crédito.

Servicio:

La empresa ofrecerá como principal servicio el entrenamiento de Crossfit, complementando con nuevas actividades como: entrenamiento funcional, yoga, HIIT, zumba, estos servicios fueron seleccionados en base al estudio de mercado realizado.

Imagen:

La empresa desde la reinauguración del local en julio del 2017, refresco su imagen, la cual hasta la presente ha tenido una buena acogida por parte de los clientes, adicional con el nuevo modelo de negocios que se implementará, el de los gimnasios boutique, se mejorara la apariencia del bar, la recepción, espacios con luces led/neon, harán de 593 Training Center un lugar acogedor.

3.8. Productos sustitutos y complementarios.

“Los productos o bienes sustitutos son aquellos bienes que se pueden sustituir por otro bien y que puedan suplir las mismas necesidades, cuando el aumento en el precio de una bien causa un desplazamiento hacia la derecha en la curva de demanda del otro, se dice que los bienes son sustitutos entre sí”. (https://prezi.com/jx_b65zbin97/productos-sustitutos-y-complementarios/)

Los productos sustitutos en nuestro caso en particular son los gimnasios tradicionales, clubes de running, clubes de entrenamiento en parques.

Por otro lado, “los productos complementarios son los que se necesitan mutuamente para conformar un conjunto. Cuando la disminución del precio de un bien provoca un incremento en la demanda de otro bien, se dice que los bienes son complementarios” (https://prezi.com/jx_b65zbin97/productos-sustitutos-y-complementarios/).

En nuestro caso los productos complementarios son las actividades que se realizaran a la par con el presente proyecto como son: Fisioterapia, nutrición, asesoramiento deportivo, clases personalizadas (personal trainer).

3.9. Tamaño del mercado: mercado potencial, mercado real y mercado de la empresa.

Según proyecciones referenciales de población cantonal agrupados por años y edades realizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014), el cantón Guayaquil cuenta con 2'644.891.

Según documento realizado por el Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas ICM-ESPOL (2006), el sector norte, donde se encuentra ubicado 593 Training Center, se encuentra dentro del grupo número 2 de sectores municipales de Guayaquil que representa el 17% del número de habitantes de la ciudad.

Según proyecciones referenciales de población cantonal agrupados por años y edades realizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014), el 92% de las personas de la ciudad de Guayaquil pertenecen a las edades entre 18 a 65 años.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), el 47,69% pertenecen a la clase media típica en el Ecuador, por lo que estas personas están en la capacidad de cubrir el costo de una membresía en el gimnasio o poder costear la de sus hijos que aún no trabajan.

Tabla N° 6 Tamaño del mercado: mercado potencial, mercado real y mercado de la empresa.

Guayaquil	2'644.891
Personas del Norte de la ciudad (17%)	441.315
Entre 18 – 65 años (92%)	397.784
Clase media típica (47,69%) (Mercado Objetivo)	189.417

Elaborado por: Los autores

3.10. Nivel total de consumo en dólares y unidades.

Las actividades que se llevarán a cabo en este gimnasio serán las siguientes: Crossfit, entrenamiento funcional, HIIT, yoga y zumba, mediante las cuales se estima un flujo de 400 personas por mes que sumado a los nuevos servicios como fisioterapia, nutrición, bar deportivo, tienda deportiva, varias actividades a elección se conseguirá un estimado de ingresos de: \$20.000 dólares por mes, es decir, \$240.000 dólares por año, de una industria con ventas de más de cuatro millones de dólares anuales, según datos del Banco Centra del Ecuador.

3.11. Tendencia y factores que puedan afectar el nivel de consumo.

En la actualidad por la incursión de nuevas disciplinas que usan fusiones de boxeo, entrenamientos funcionales, aeróbicos, bailoterapia, existen tendencias que están incursionando y que afectan o disminuyen el impacto de las ya tradicionales, razón por la cual se opta por la incursión de varias disciplinas en un solo lugar, dándole al cliente más opciones de elección, donde podrán encontrar una nueva experiencia de entrenamiento que sumado con los espacios para fisioterapeuta, nutricionista y un espacio diseñado para coworking en un mismo lugar, encontraran ese valor agregado adicional que harán de 593 Training Center un lugar especial, donde se podrá entrenar, almorzar, trabajar, en si realizar todas sus actividades cotidianas.

3.12. Investigación de mercado: población objetivo, tamaño de la muestra, metodología de investigación cuantitativa y/o cualitativa, resultados.

3.12.1. Investigación de Mercado

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.” (Malhotra, 2008, pág. 7).

3.12.2. Definición del Problema

De acuerdo con la implementación de nuevas actividades en el gimnasio de Crossfit ya existente, posiblemente pueden existir problemas en la nueva captación de clientes, ya que la nueva visión apunta a otro segmento de clientes.

3.12.3. Objetivos de la Investigación

Determinar los factores diferenciadores que favorezcan la realización de las nuevas actividades que se implementaran en el gimnasio para incrementar el número de clientes.

3.12.4. Objetivos Específicos:

- Determinar la participación de mercado actual de 593 Training Center en el sector norte en la ciudad de Guayaquil.
- Conocer el perfil del grupo objetivo y su motivación al realizar ejercicios físicos.
- Identificar los medios de comunicación que más utiliza el grupo objetivo.
- Definir cuál es la percepción que se tiene acerca del CrossFit, Zumba, HIIT, Entrenamiento Funcional y Yoga.
- Establecer cuáles serían los principales sustitutos o alternativas al momento de ejercitarse.

- Identificar los motivos por los cuales un cliente puede considerar cambiarse a otro gimnasio de similares o menores características
- Conocer la opinión de especialista acerca de este tipo de entrenamiento
- Conocer la infraestructura y los servicios de la competencia.

3.12.5. Diseño de la Investigación

“El diseño de investigación es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados.” (Malhotra, 2008, pág. 78).

3.12.6. Tipo de Investigación

Para alcanzar los objetivos de investigación planteados, se realizará dos tipos de investigaciones: la descriptiva y la exploratoria.

La investigación exploratoria “es un tipo de diseño de investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador” (Malhotra, 2008, pág. 79), este tipo de investigación permitirá definir el problema con más precisión y dará una visión más amplia, además de información adicional que ayude para las estrategias del plan de marketing.

La investigación descriptiva “es un tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado” (Malhotra, 2008, pág. 82), este tipo de investigación permitirá tener un mayor conocimiento del grupo objetivo.

3.12.7. Fuentes de Información

La fuente de información se dará a través de datos primarios que “son datos originados por el investigador con el propósito específico de abordar el problema de investigación” (Malhotra, 2008, pág. 106), en el cual el investigador obtendrá información directamente del grupo objetivo.

Además de los datos secundarios externos, a través del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), censo nacional del 2010, Ecuador en cifras, para poder determinar el número del grupo objetivo y definir el número de encuestas a realizar.

3.12.8. Tipo de Datos

Los métodos de recolección de datos en la investigación de mercado van a ser de tipo cuantitativo y cualitativo.

La investigación cuantitativa que “es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (Malhotra, 2008, pág. 143), se realizará a través de encuestas que permita cuantificar la información y poder realizar su respectivo análisis y obtener información relevante para realizar las estrategias de marketing.

La investigación cualitativa que “es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008, pág. 143), se realizará a través del grupo focal el cual se realizará a personas que realizan cualquier tipo de ejercicios físicos. Además de entrevistas a profundidad a especialistas, como son los fisioterapeutas y entrenadores certificados en CrossFit, Zumba, Yoga, Functional, con la finalidad de conocer las

motivaciones, creencias, opiniones, sentimientos y experiencias acerca de esta actividad, y también entrevistas a clientes de 593 Training Center para conocer más de sus motivaciones y los problemas que presenta la empresa. También se realizará investigación en varias empresas a través de un mystery shopper para evaluar el servicio e infraestructura de cada uno.

3.12.9. Herramientas de la investigación

A continuación, se detalla la herramienta de investigación que se utilizará para cubrir cada objetivo planteado:

Tabla N° 7 Herramientas de investigación

Herramientas de Investigación	Tipo de Datos	Número de Muestra / sesiones	Objetivo Cubierto	Observaciones
Encuestas	Cuantitativa	384 personas	1 -2--3-5	Encuesta con base a página web raosoft
Grupo Focal	Cualitativa	1 sesión	2-4	Sesión al grupo objetivo.
Entrevista a clientes	Cualitativa	4 entrevistas		
Entrevista a profundidad a expertos	Cualitativa	2 entrevistas	4-6-7	Entrevistas a doctores, entrenadores y clientes de la empresa.
<i>Mystery Shopper</i>	Cualitativa	3 empresas	8	Análisis del servicio de la competencia.

Elaborado por: Los autores

3.12.9.1. Definición Muestral

“La muestra es un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio.” (Malhotra, 2008, pág. 335).

3.12.9.2. Tamaño del Universo

Para el proceso de investigación de mercados se realizará la siguiente segmentación:

Tabla N° 8 Tamaño del Universo

Guayaquil	2'644.891
Personas del Norte de la ciudad (17%)	441.315
Entre 18 – 65 años (92%)	397.784
Clase media típica (47,69%)	189.417

Elaborado por: Los autores

Según proyecciones referenciales de población cantonal agrupados por años y edades realizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014), el cantón Guayaquil cuenta con 2'644.891.

Según documento realizado por el Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas ICM-ESPOL (2006), el sector norte, donde se encuentra ubicado 593 Training Center, se encuentra dentro del grupo número 2 de sectores municipales de Guayaquil que representa el 17% del número de habitantes de la ciudad.

Según proyecciones referenciales de población cantonal agrupados por años y edades realizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014), el 92% de las personas de la ciudad de Guayaquil pertenecen a las edades entre 18 a 65 años.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), el 47,69% pertenecen a la clase media típica en el Ecuador, por lo que estas personas están en la capacidad de cubrir el costo de una membresía en el gimnasio o poder costear la de sus hijos que aún no trabajan.

3.12.9.3. Segmento Objetivo

El segmento objetivo al cual se va a dirigir la investigación de mercado será para las personas que viven en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, entre las edades de 18 a 65 años, que son edades en las cuales puede realizar actividades físicas y a la vez pueden cubrir el costo de una membresía en el gimnasio.

3.12.9.4. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo que se realizará es de tipo probabilístico el cual “es un procedimiento de muestreo donde cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija para ser elegido en la muestra” (Malhotra, 2008, pág. 341), a través de la técnica de un muestreo aleatorio simple para muestras finitas, debido a que solo se considerará la información que corresponde al sector norte de la ciudad de Guayaquil y donde se encuentra la población objetivo que se investigará.

La fórmula que se utilizará para determinar el número de personas a las cuales se va a realizar la investigación de mercado es la siguiente:

n = Tamaño de la muestra

e = error o precisión deseada

N = Tamaño público potencial

$N-1$ = Factor de corrección por finitud

P = proporción de aceptación

Q = Proporción rechazo

$$n = \frac{NZ^2 PQ}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

$n = ?$

$z = 1,96$

$e = 0,05$

$N = 189417$

$N-1 = 189416$

$P = 0,5$

$Q = 0,5$

$$n = \frac{(189417) (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (189416) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$n = 384$ personas

Para validar el dato obtenido mediante el uso de la ecuación arriba descrita, se utilizó el sitio web Raosoft donde se obtuvo el mismo resultado.

Raosoft®		Calculadora de tamaño de muestra
¿Qué margen de error puede aceptar? 5% es una opción común	5 %	El margen de error es la cantidad de error que puede tolerar. Si el 90% de los encuestados responde que <i>sí</i> , mientras que el 10% responde que <i>no</i> , es posible que pueda tolerar una mayor cantidad de error que si los encuestados se dividen 50-50 o 45-55. Un margen de error más bajo requiere un tamaño de muestra más grande.
¿Qué nivel de confianza necesitas? Las opciones típicas son 90%, 95% o 99%	95 %	El nivel de confianza es la cantidad de incertidumbre que puede tolerar. Suponga que tiene 20 preguntas de <i>sí</i> a <i>no</i> en su encuesta. Con un nivel de confianza del 95%, es de esperar que para una de las preguntas (1 de cada 20), el porcentaje de personas que responden <i>sí</i> sea mayor que el margen de error de la respuesta verdadera. La verdadera respuesta es el porcentaje que obtendría si entrevistara exhaustivamente a todos. Un nivel de confianza más alto requiere un tamaño de muestra más grande.
¿Cuál es el tamaño de la población? Si no lo sabes, usa 20000	189417	¿De cuántas personas hay para elegir su muestra aleatoria? El tamaño de la muestra no cambia mucho para poblaciones mayores de 20,000.
¿Cuál es la distribución de respuesta? Deje esto como 50%	50 %	Para cada pregunta, ¿cuál espera que sean los resultados? Si la muestra está muy sesgada de una forma u otra, la población probablemente también lo esté. Si no sabe, use el 50%, que proporciona el tamaño de muestra más grande. Consulte a continuación en Más información si esto es confuso.
Su tamaño de muestra recomendado es	384	Este es el tamaño mínimo recomendado de su encuesta. Si crea una muestra de esta cantidad de personas y obtiene respuestas de todos, es más probable que obtenga una respuesta correcta que de una muestra grande donde solo un pequeño porcentaje de la muestra responde a su encuesta.

Figura N° 5 Sitio Web Raosoft
fuente: www.raosoft.com

La información cuantitativa se realizará a 384 personas que representan el segmento objetivo del proyecto.

3.12.10. Análisis de los resultados de la investigación Resultados del Grupo Focal

Tabla N° 9 Análisis de los resultados de la investigación Resultados del Grupo Focal

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Beneficios	Ayuda a tener una buena salud, permite distraerse, relajarse y tener un mejor desempeño en el trabajo, además realizar vínculos de amistad.	
Deporte que practican	Trotar, natación, Fútbol	
Frecuencia	La mayoría de los participantes realizan ejercicios 3 veces por semana o los fines de semana	
Con quien realiza ejercicios	Con familiares o amigos	
Complementa los ejercicios	Jugando Fútbol o caminando-trotando los fines de semana	No complementan con dietas ni planes nutricionales
CrossFit, Functional, HIIT, Zumba, Yoga	Han escuchado solo de Crossfit y Zumba por medio de redes sociales y amigos.	No tienen idea a que se refiere el Funcional, HIIT
Opiniones	Han escuchado del Crossfit como un deporte fuerte parecido a ciertas gimnasias que realizan las fuerzas especiales	
Han realizado estas actividades	No, pero si les gustaría realizar la prueba	
Precio	Depende de la infraestructura y equipos que tenga el gimnasio, puede oscilar entre 45 y 50 dólares	
Medios de comunicación	Redes sociales, boca en boca	

Características que debe tener	Buena Infraestructura, variedad de equipos y que las clases sean dirigidas por instructores	
Servicios adicionales	Un nutricionista que les lleve un control de su peso y de su evolución, tener un entrenador en cada clase que dirija los entrenamientos para corregir posturas y evitar lesionarse.	
Sugerencias	Debería darse clases de prueba de mínimo una semana para tomar una buena decisión y poder pagar por el servicio	

Elaborado por: Investigación de Mercado, 2019

3.12.11. Resultado de la entrevista de profundidad a Expertos en el área de salud

Tabla N° 10 Resultado de la entrevista de profundidad a Expertos en el área de salud

Preguntas	Mcs. Carolina Tóala (Nutricionista)	Lic. Alfonso Cáceres (Fisioterapeuta)
Ventajas y Desventajas de realizar ejercicios como el Crossfit, Functional, Zumba, HIIT y Yoga	Las ventajas son para mejorar el sistema respiratorio cardiovascular, mejor flujo sanguíneo, liberar endorfinas, mantener estable el nivel de estrés, proporcionar energía y vitalidad para realizar las actividades diarias No existe desventaja al hacer este tipo de actividades	Brindar la oportunidad a más personas a realizar actividad física, ya que no a todas las personas les gusta el Crossfit y quieren probar algo nuevo, trabajando con profesionales que los guíaran, como desventaja menciona la falta de direccionamiento a las personas a realizar una actividad que a la larga puede no gustarle, pero en lo referente a la parte física no existe desventaja alguna, ayuda a combatir el estrés para evitar enfermedades, el movimiento es vida
Personas en Capacidad de Realizar esta actividad y para Quienes está prohibida	Para todas las personas, con consideraciones especiales para ciertas personas que presentan algún tipo de discapacidad física, lesión o algún tipo de problema que sea identificado por un especialista, pero pueden continuar con su entrenamiento modificando las rutinas de entrenamiento para mantener un estilo de vida saludable	Todas las personas pueden realizar, solo se debe buscar la adaptación indicada para cada persona en caso de tener capacidades especiales

Consecuencias de realizar estas actividades	Bajo supervisión de experto en entrenamientos y profesionales, no existe consecuencias negativas, al contrario, consecuencias positivas al comenzar a ejercitarse	SI la guía principal (los entrenadores) no se encuentran capacitados, se pueden lesiones asociadas.
El entrenador debe ser una persona capacitada	La persona que dirige ya sea individual o personalizado que maneje un grupo de alumnos debe tener un nivel de instrucción para realizar buenos calentamientos y evitar lesiones, para controlar el volumen de carga de entrenamiento en una sesión que puede manejar cada persona y acoplarle a cada individuo de acuerdo a sus capacidades.	Si, debe ser un especialista para cada disciplina, no es lo mismo un entrenador de atletismo que uno de Crossfit, cada persona esta entrenada o capacitada para cierta disciplina
Con qué se debe complementar este entrenamiento	Nutricion, el 80% de resultados lo conseguimos a través de la alimentación, comiendo alimentos saludables	Adaptar las rutinas a las necesidades de las personas y complementar con la nutrición para alcanzar buenos resultados.
Medidas que se debe tener en cuenta los gimnasios	Trabajar con profesionales en el área porque están manejando seres humanos y deben recibir un buen direccionamiento, tanto en el entrenamiento como en la nutrición, también en el momento que suceda algún imprevisto, por lo tanto, se debe trabajar con profesionales.	Mencionar los beneficios de las actividades y tener una guía práctica y enseñar a las personas q van a realizar, concienciar el ejercicio a las personas.

Elaborado por: Investigación de Mercado, 2019

3.12.12. Resultado de la entrevista de profundidad a entrenadores certificados

Tabla N° 11 Resultado de la entrevista de profundidad a entrenadores certificados

Preguntas	Jorge Alvarado (Crossfit) 10 años	Keyla Zurita (Yoga) 9 años	Ellison Toledo (Funcional) 4 años	Aldo García (HIIT)	Malena Pérez (Zumba)
Motivación	Mejorar apariencia física	Practica ancestral, relacionada con los movimientos del cuerpo, está relacionada con mi profesión (Licenciada en fisioterapia), me gusta la manera como se integra con la rehabilitación física	Se aplica en el diario, al recoger las bolsas de basura, caminar, subir escaleras, ejercicios enfocados a la actividad articular, usando buena postura	Mantener una buena condición física y salud	Mantener una buena salud y mejorar mi estado física
Ejercicio Físico que practicaba	Asistía irregularmente al gimnasio tradicional	Ciclismo y natación desde los 16 años	Futbol desde pequeño	Futbol toda la vida	Natación y danza
Que le llamo la atención de realizar esta disciplina	Conocer a personas de avanzada edad realizar movimientos a alta intensidad que yo no podía llevar a cabo	Yoga se complementa de forma natural con mi profesión	La forma como se usan movimientos del día a día, como: caminar, correr, subir escaleras, sentarse, etc.	La intensidad, en cortos periodos de tiempo con poco descanso se pueden quemar muchas calorías y mejorar resultados.	Me gusta el baile, la danza y el zumba es baile con ciertos ritmos
Dónde aprendió las técnicas de entrenamiento	De Carlos Andrade, pionero del Crossfit en América Latina en Crossfit Guayaquil	Aprendí en la escuela Anahata Yoga, que es certificada por la alianza de Yoga de Estados Unidos	Existen diferentes bases, una de las mejores es aplicar de la mejor manera posible en el día a día	Practico Crossfit desde el 2009, por lo que la práctica de esta disciplina usa variantes	Desde pequeña practico danza y el zumba lo aprendo en un estudio ubicado en el sur de la ciudad
Cursos y capacitaciones	Estoy en constante aprendizaje, este año realice la certificación de Crossfit nivel 1 y 6 cursos online de la marca	Todos los años, mediante talleres de dos a tres veces.	5 por año	Realizo cursos a medida que existen las oportunidades, siempre trato de estar actualizado	Realice la certificación de zumba, la cual se debe pagar una membresía mensual para poder usar la marca

Participación en competencias	Desde el 12 no compito, solo me dedico al aprendizaje y enseñanza	No existe la competencia, existe la comunidad entre las diferentes escuelas.	No se aplica porque es una actividad nueva	Tengo compitiendo desde hace mucho tiempo en el ámbito de Crossfit, en HIIT aún no se organizan competencias por ser un entrenamiento diferente, enfocado más a la parte de cardio y resistencia	En Zumba existen ferias y exhibiciones, pero hasta la actualidad no se han realizado competencias como tal.
Con qué complementa su entrenamiento	El entrenamiento de Crossfit es básico, relacionado con la nutrición, se debe complementar con un plan nutricional.	Complemento con el Crossfit, que me ha ayudado con la flexibilidad	Ejercicios de accesorios	Practico Crossfit y lo alterno con HIIT, esto con una buena alimentación me ha ayudado a mantener un buen estado físico.	Practico Crossfit y Funcional como complemento, adicional mantengo una buena alimentación
Preguntas	Jorge Alvarado (Crossfit) 10 años	Keyla Zurita (Yoga) 9 años	Ellison Toledo (Funcional) 4 años	Aldo García (HIIT)	Malena Pérez (Zumba)
Cómo está constituido un día de entrenamiento	Está constituido por ejercicios cotidianos como correr, caminar, saltar, ejecutados a alta intensidad y siempre variados	Se basa en cuatro posturas, la del árbol, el perro que mira hacia abajo, plancha y los saludos al sol, también se integran diferentes posturas.	Calentamiento general, calentamiento específico, ejercicios de fortalecimiento, fuerza donde se usan ejercicios funcionales	EL HIIT está dividido en un calentamiento, luego ejercicios con intervalos muy cortos de tiempo, lo que ayuda a mejorar las capacidades físicas y finaliza con un estiramiento	Se realiza un calentamiento, luego se realiza el ejercicio dependiendo de la coreografía que este planificada y se finaliza con el estiramiento
Cualquier persona puede realizar esta actividad	Cualquier persona puede realizar Crossfit bajo la supervisión de un entrenador certificado	Si, todas las personas, desde su casa o en un salón	Cualquier persona desde pequeños hasta adultos mayores, claro está que debe escalar pesos y movimientos	Cualquier persona, solo se adaptan los movimientos a sus capacidades	Cualquier persona que quiera realizar actividad física y le guste bailar
Tiempo aconsejable y cuantas veces por semana	Una hora al día durante cinco días y tener dos de descanso, es parte del entrenamiento	Todos los días, pero de 45 minutos a una hora.	Todos los días con la supervisión de un entrenador, de una hora a hora y media es suficiente	Una hora al día, cinco veces por semana con dos de descanso son suficientes	Una hora al día, cinco veces por semana

Qué deben esperar los clientes el primer día de entrenamiento	Ser atendido, no dejarlo aislado y sin la supervisión de un entrenador.	Mejorar flexibilidad y mejorar los aspectos físicos del cuerpo humano	La estructura es la misma de la clase, pero se realiza un escalamiento con menor peso y menores rangos de movimientos, haciéndolo sentir al cliente incluido desde el primer día	Recibir un buen servicio con un ambiente que lo haga sentir en familia para que le guste el lugar y se genere fidelidad	El primer día es fundamental para darles la mejor imagen al cliente y este decida matricularse, luego se crea comunidad para lograr fidelidad
Usted ha sufrido algún tipo de lesión	El entrenamiento es seguro, si he sufrido lesiones por una sobrecarga de entrenamiento, mas no por un lesión por algún mal movimiento, en caso de sufrir algún tipo de lesión realizo movimientos de recuperación y busco ayuda de un fisioterapeuta.	Ambos han sufrido No he sufrido lesiones	No, porque no se realizan movimientos con mucho peso.	He sufrido lesiones pero jugando futbol, en Crossfit o HIIT hasta ahora no he sufrido lesiones	Hasta el momento no, solo fatiga muscular en ciertos casos por ciertos movimientos de Crossfit
Diferencia entre esta disciplina y cualquier actividad física	En <i>CrossFit</i> se trabaja cortos periodos de tiempo a alta intensidad, lo que no sucede en otras disciplinas o con el gimnasio tradicional	Yoga es la concentración de los movimientos básicos necesarios fortalecer en el cuerpo para ejecutar las tareas más eficientemente.	Mezcla de habilidades motoras, no se levanta pesado, se prepara el cuerpo para el día a día	La Explosividad no se compara con deportes tradicionales, se puede correr una maratón y no terminar tan agotado como en este tipo de actividades que solo en 20 minutos se puede quedar sin ganas de nada	Las coreografías son preparadas por la marca Zumba, uno como entrenador de la su toque, se diferencia de otras actividades porque es divertido, las coreografías son variadas
Preguntas	Jorge Alvarado (Crossfit) 10 años	Keyla Zurita (Yoga) 9 años	Ellison Toledo (Funcional) 4 años	Aldo García (HIIT)	Malena Pérez (Zumba)

¿Por qué las personas deberían realizar esta disciplina? Y ¿cómo las motivaría?	Por ser un deporte seguro, con una marca de respaldo y profesionales, los motivaría en una clase de prueba, donde se darán cuenta que son personas normales haciendo cosas extraordinarias.	Porque el yoga ayuda a conectarse con el cuerpo de manera gentil, mejorando las habilidades motoras	Porque se lo hace a diario, en el gimnasio solo se ayuda a corregir posturas y a ejecutar de forma correcta los movimientos	Porque se consiguen resultados rápidamente, lo que no se experimenta en otros deportes, los motivaría con los resultados de otras personas	Si las personas buscan algo diferente y no desean usar peso, ésta es la actividad correcta, las motivaría mediante demostraciones en parques o ferias para que vean lo divertido que es
Realiza n Integraciones	Si, la comunidad es muy importante, las clases son grupales por lo que se debe mantener unida la comunidad.	Si, se maneja la comunidad	Se está planteando, no es muy común, pero está incursionando, los días viernes se trata de hacer integrar a todo el grupo.	Es una actividad nueva, no se realizan integraciones aun como en el Crossfit, pero se tienen buenas amistades y salen a comer , bailar, cine, etc	Si se realizan mediante ferias de Zumba y bailoterapia, que tienen mucha acogida

Elaborado por: Investigación de Mercado, 2019

3.12.13. Resultado de la entrevista de profundidad a clientes actuales de 593 Training Center

Tabla N° 12 Resultado de la entrevista de profundidad a clientes actuales de 593 Training Center

Preguntas	Verónica Gálvez 1 año, 4 meses.	Bladimir Yupa 1 año	Paúl Ruíz 1 año, 6 mese	Omayra Quimi 1 año, cuatro meses
Motivación	Salud, es un ejercicio completo	Sentirme bien, eliminar el estrés	Salud y estar en forma	La afinidad con los compañeros, puedo ejercitarme y he visto cambios en poco tiempo con una buena nutrición
Cómo se enteró 593 Training Center	A través de amigos	A través de amigos y redes sociales	A través de familiares	A través de familiares
Horario al que Asiste	Normalmente 7am.	7am a 8am	8am a 10am	7am a 8am
Frecuencia	Todos los días	Normalmente a diario	De lunes a sábado	De lunes a viernes
Ejercicio Físico que practicaba	Natación y basket	Fútbol, pero por lesión en el tobillo solo hago crossfit y me gustaría funciona	Fútbol, llegue al gimnasio por primos y desde ese día me enganche	Natación, pero por lo aburrido elegí el Crossfit
Atributos de esta actividad	La superación de cada persona	Compañerismo, sentirse en familia	Mejorar resistencia, mantenerse activo	Compañerismo, amabilidad
Participación en campeonatos, cual fue la experiencia?	Competencia interna en 593, mucha adrenalina, muy chévere	Competencia interna en 593, se siente la adrenalina, se siente el cansancio	En dos competencias internas, muy pesadas pero se forma comunidad	Competencia interna, muy cansado pero se mide el progreso
Diferencia entre CrossFit y un gimnasio tradicional	Competencia diaria, cada día es un nuevo reto	Nunca he asistido a un gimnasio, pero el Crossfit es completo, resistencia, definición y la comunidad que se forma	En el gimnasio non hay variaciones, en el Crossfit todo es variado día a día	El gimnasio tradicional es estático, el Crossfit es movido, siempre existe gente alentando

Servicio o Disciplina quisiera que se incluya	Yoga es la actividad que me gustaría practicar	Funcional en diferentes horarios	Yoga, funcional en diferentes horarios	Zumba, Cangoo Jump
Mejor experiencia	Ser más fuerte, ya que antes no podía realizar movimientos	Conocer gente, amistades	Las personas que he conocido	La amabilidad de las personas
Preguntas	Verónica Gálvez 1 año, 4 meses.	Bladimir Yupa 1 año	Paúl Ruíz 1 año, 6 mese	Omayra Quimi 1 año, cuatro meses
Ha sufrido lesiones y cómo reacciona la empresa	No porque siempre se cuenta con la presencia de un entrenador	No he sufrido lesiones en el tiempo que tengo entrenando en 593	No he sufrido lesiones entrenando	Si, pero fue una lesión vieja, tuve que descansar 2 semanas
Gimnasios más reconocidos	No conozco algún gimnasio reconocido	Taurus, Gold`s gym	593, Taurus	593, Republica
Ha asistido a Otro Gimnasio	Sí, pero no me gustan, las personas no le ponen amor al negocio, los gimnasios no están limpios	Si a Buqa, que ya cerro	Taurus hace 5 años	Republica
Que servicios o disciplinas ofrecen otros gimnasios	No conozco muchos gimnasios	Solo Crossfit	Solo conozco el Taurus y lo diferente es la bailoterapia	Me inclino más por el Crossfit y solo he asistido a gimnasio de ese tipo
Ha escuchado o Visto publicidad de otros gimnasios	En redes sociales	En redes sociales he visto	En redes sociales	Si por redes sociales
Porqué prefiere asistir a 593 Training Center	Porque he formado una familiaa, me siento en casa.	Porque me siento en casa, en comunidad	Vine un día y me enganche, lo he hecho parte de mi rutina	La gente, los entrenadores muy profesionales y la infraestructura muy buena.

Elaborado por: Investigación de Mercado, 2019

3.12.14. RESULTADOS LAS ENCUESTAS

De un total de 384 personas encuestadas en el sector norte de la ciudad de preferencia, se obtuvieron los siguientes resultados: El 55% de las personas pertenecen al género masculino y el 45% al género femenino como se detalla en la siguiente figura:

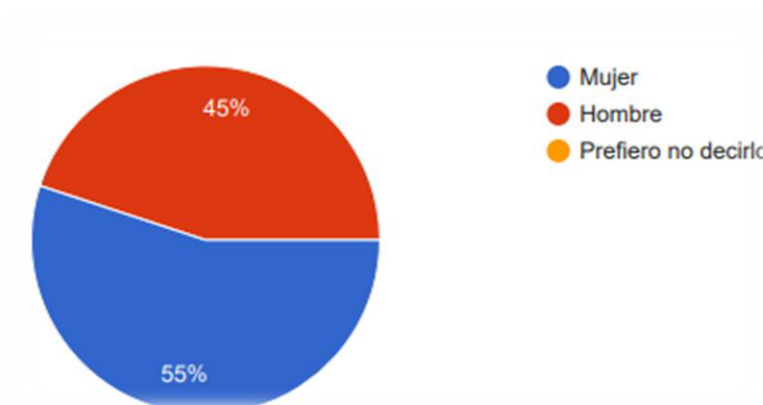


Figura N° 6 Genero de las personas encuestadas
fuente: Estudio de mercado

En cuanto a la ocupación que realiza este grupo de personas, el 45,1% Estudia y trabaja, el 36,4% trabaja, el 11,7% estudia y el 6% es ama de casa por lo que nuestro target deben ser personas que trabajan, mayores de 18 años que se encuentran en la capacidad de cubrir una pensión.

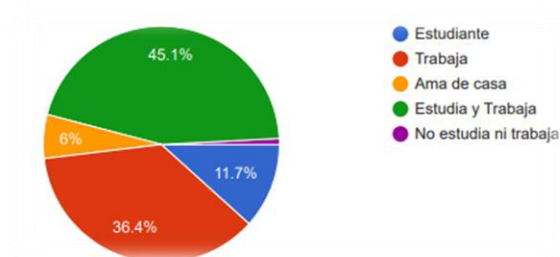


Figura N° 7 Ocupación de las personas encuestadas
fuente: Estudio de mercado

Los sectores donde se realizó la encuesta se detallan a continuación, predominando el sector de Samborondon, seguido por Urnedor, sector donde se encuentra ubicado el gimnasio.

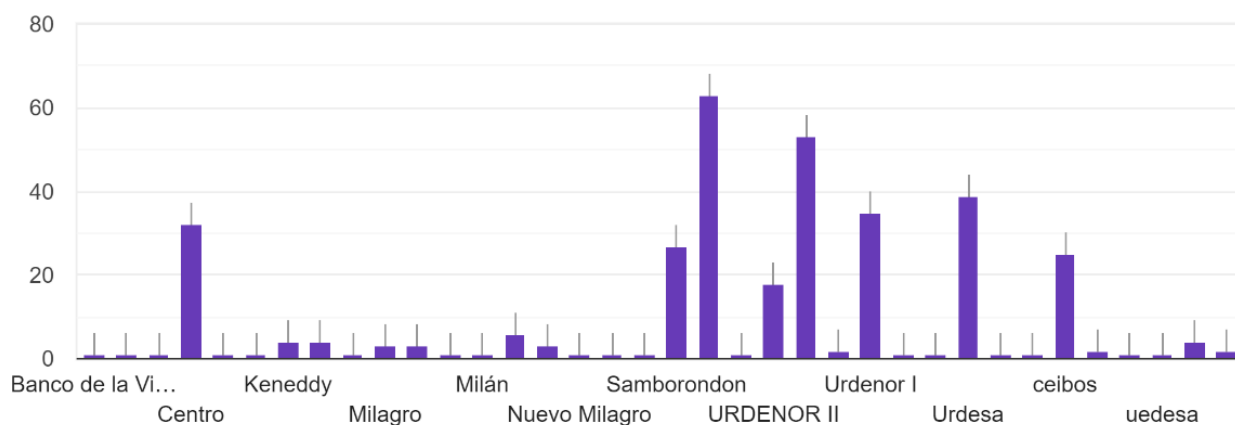


Figura N° 8 Sector donde viven las personas encuestadas
fuente: Estudio de mercado

Escoja uno de los ejercicios físicos que usted realiza

En lo que respecta a esta pregunta, se dieron 6 opciones a elección, entre ellas: bailoterapia, gimnasio tradicional, Crossfit, Yoga, Entrenamiento funcional y otros; de la encuesta realizada, el 47,1% practica crossfit, el 22,3% practica ejercicios funcionales, el 15,5% practica ejercicios en casa y el 12,5% realiza bailoterapia

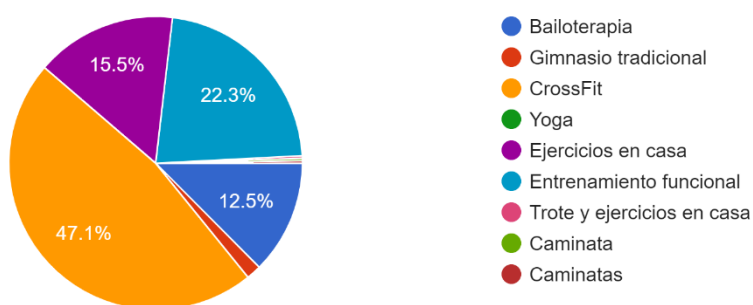


Figura N° 9 Sector donde viven las personas encuestadas
fuente: Estudio de mercado

¿Con que frecuencia realiza el ejercicio físico escogido?

El 58,1% de las personas encuestadas realiza ejercicios físicos cinco o más veces a la semana, el 38,9% realiza actividad solo una vez a la semana

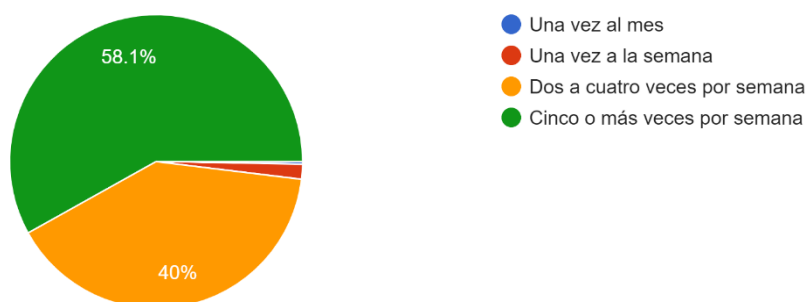


Figura N° 10 Frecuencia con que realizan ejercicios las personas encuestadas
fuente: Estudio de mercado

¿Ha practicado o practica el entrenamiento mediante la metodología Crossfit?

El 88,9% de las personas encuestadas si han practicado Crossfit, mientras el 11,1% no ha practicado

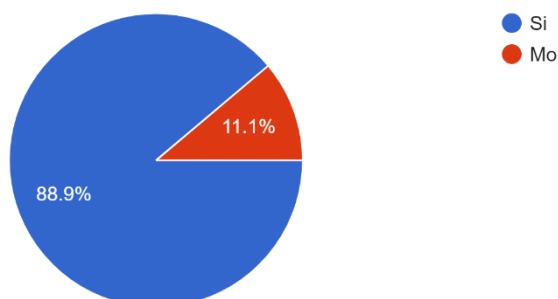


Figura N° 11 Personas que practican Crossfit
fuente: Estudio de mercado

Las personas que no han practicado esta actividad tienen varios motivos, entre ellos los que se detallan a continuación, siendo así que el 61,1% no dispone de tiempo, el 20,4% ha escuchado que esta actividad provoca mareos o lesiones y el 13% considera que es una actividad de mucho desgaste físico:

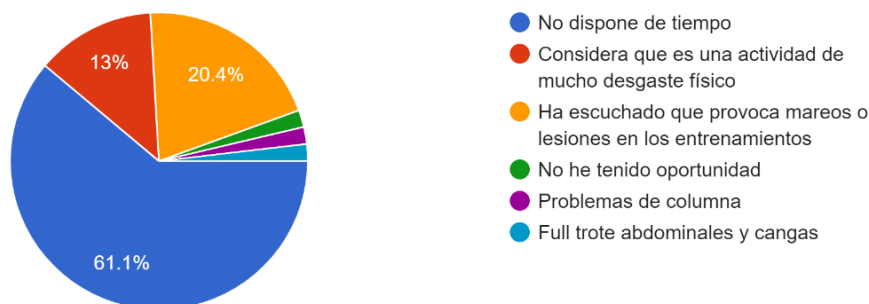


Figura N° 12 Motivos por los cuales no practican Crossfit
fuente: Estudio de mercado

Las personas que si practican esta actividad indican que el 43,8% asiste a Maori Crossfit, el 39,3% asiste a Horda Crossfit a pesar que éste se encuentra ubicado en el sur de la ciudad, por lo que no entraría en análisis de comparación, el 32,1% asiste a Republica Xfit y el 25,6% asiste a 593 Training Center, por lo que, se puede concluir que 593 ocupa el tercer puesto de posicionamiento de mercado en el sector norte de Guayaquil, a pesar de poseer mejor infraestructura y entrenadores certificados, los dos gimnasios que se encuentran mejor posicionados tienen más tiempo en el mercado, por lo que poseen una mejor presencia de marca; 593 Training Center a pesar de haberse renovado y cambiado de propietarios hace dos años atrás, se encuentra escalando posiciones, hasta llegar a ser el mejor.

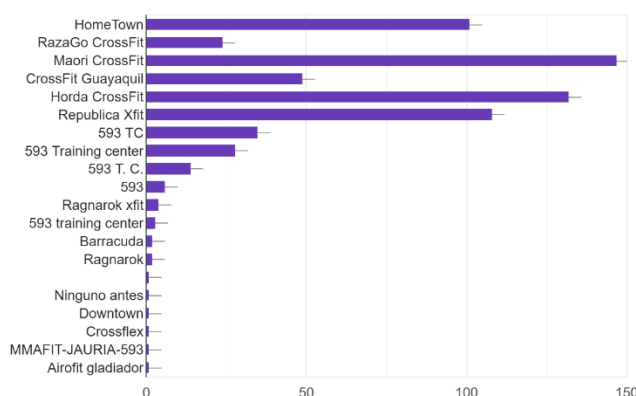


Figura N° 13Lugar donde practican Crossfit
fuente: Estudio de mercado

¿Cuál es la razón principal por la que usted realizó o realiza CrossFit? Elija la razón más importante

En lo que respecta a las razones por la que las personas practican Crossfit, tenemos que el 44.1% indican que esta actividad permite ejercitar todo el cuerpo, el 27,7% indican que les gusta las clases grupales y el 17,9% indican que les gusta que en cada horario exista un entrenador

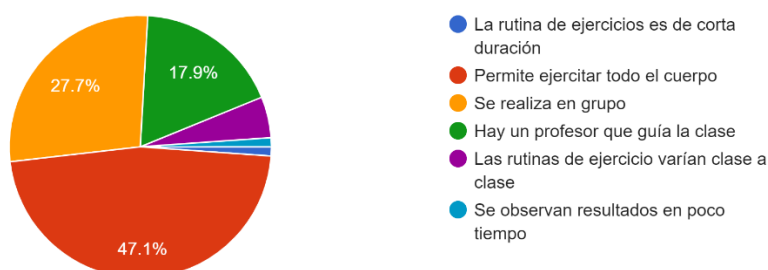


Figura N° 14 Motivo por lo que realizan Crossfit
fuente: Estudio de mercado

A la hora de elegir un centro de Crossfit, ¿Cuál es el atributo que más considera importante para un gimnasio especializado en Crossfit?

Como atributo principal las personas encuestadas consideran que el 35% depende la preparación de entrenadores, el 26,9% indican que el ambiente es fundamental, el 21,7% opinan que los implementos de entrenamiento y el 9,2% la infraestructura.

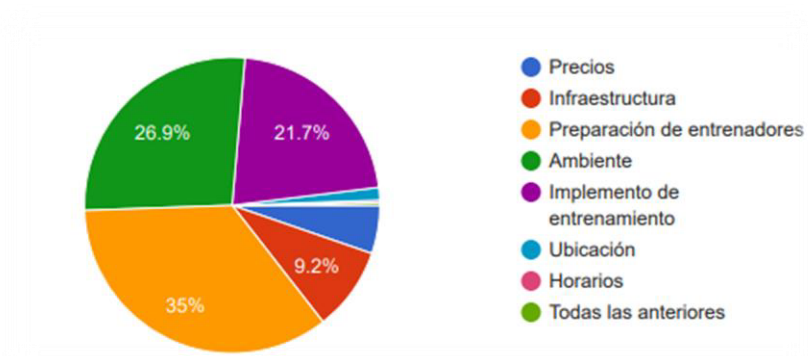


Figura N° 15 Atributo para un gimnasio de Crossfit.
fuente: Estudio de mercado

¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga un gimnasio?

De acuerdo a la encuesta realizada, el 84,2% de las personas indican que la fisioterapia debe ser un servicio que brinde el gimnasio, el 75,2% de las personas encuestadas indican que se requiere un nutricionista y el 59,4 % considera que un bar/cafetería debe tener un gimnasio.

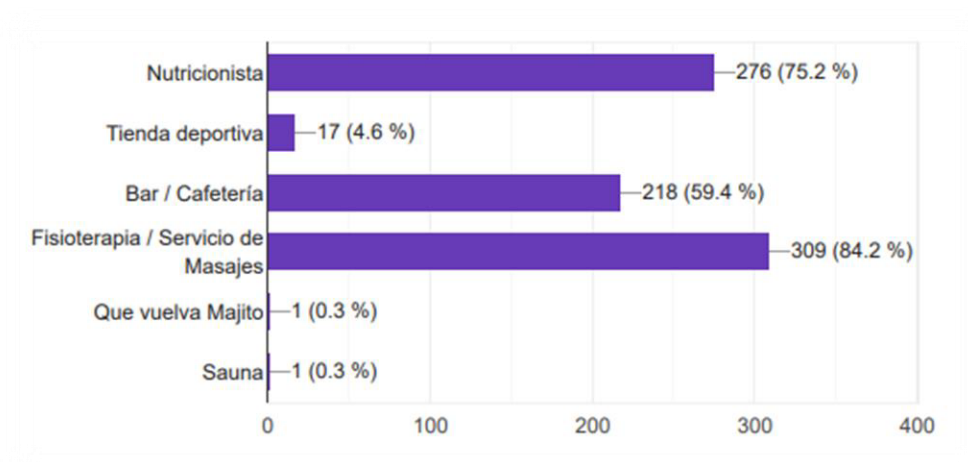


Figura N° 16 Servicios adicionales a ser incorporados
fuente: Estudio de mercado

¿Qué disciplinas adicionales le gustaría que tenga un gimnasio?

De la encuesta realizada, se tiene que el 71,2% de las personas desea que se implemente el HIIT, el 61,9% apuesta por el Functional Training, el 40,5% indican que prefieren Yoga, el 25,8% indican que prefieren Zumba.

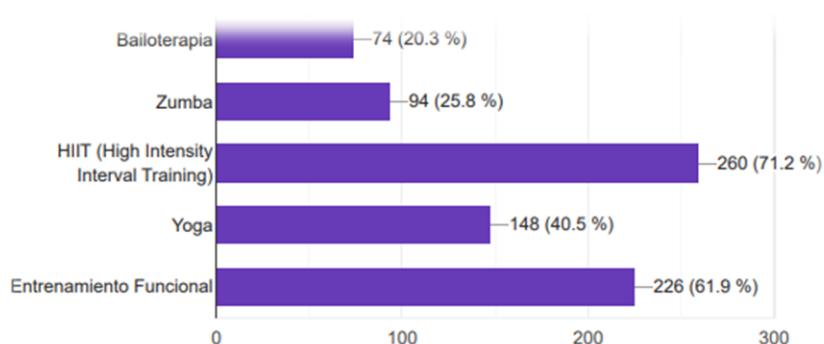


Figura N° 17 Disciplinas adicionales a ser incorporados
fuente: Estudio de mercado

Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por la membresía mensual de un gimnasio que cuente con varios servicios y disciplinas

En la encuesta realizada se determinó que el 57,5% de las personas está dispuesta a pagar de 55 a 70 dólares, el 28,6% de 35 a 40 dólares y el 13,9% de 45 a 50 dólares, lo cual es un buen indicador ya que se están incrementando los beneficios para los clientes.

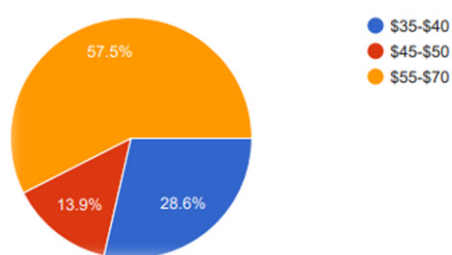


Figura N° 18 Precio propuesto de las membresías mensuales
fuente: Estudio de mercado

¿Cómo le gustaría enterarse de las noticias, eventos o promociones relacionadas al gimnasio?

En cuanto a esta pregunta, el 95,7% de las personas encuestadas indicaron que las redes sociales son el principal medio de comunicación, el 28,7% indicó que, por medio de la página web, el 20,3% por medio de la televisión y el 3% por medio de correos electrónicos.

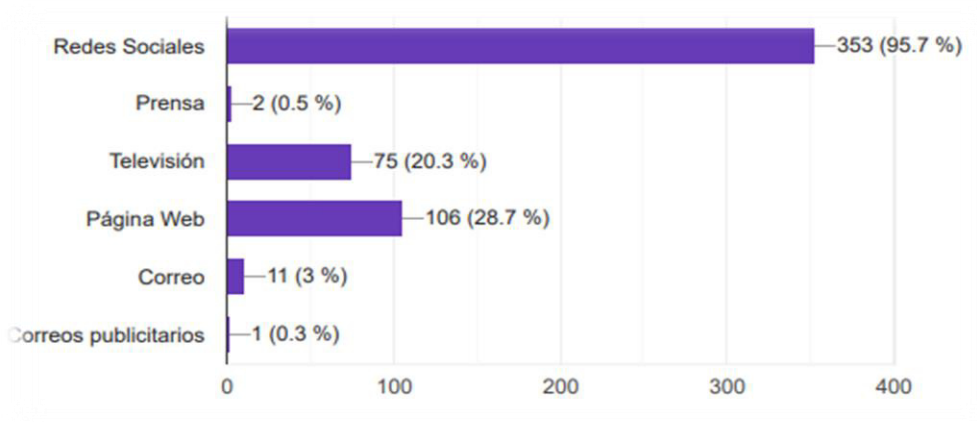


Figura N° 19 Medios publicitarios preferidos
fuente: Estudio de mercado

Resultado del Mistery Shopper

El Mistery Shopper se realizó en la ciudad de Guayaquil en tres gimnasios de diferentes puntos de la ciudad pero que ofrecen diferentes servicios, tales como el HOMETOWN, TRIANGULAB y ON / OFF YOGA, mismos que se adapta al modelo de negocio que se quiere implementar.

El primero de los gimnasios mencionados cuenta con varias sedes en la ciudad de Guayaquil, siendo la más grande la ubicada en el Riocentro “El Dorado” y brinda al público una variedad de actividades que van desde gimnasio tradicional, bailoterapia, Crossfit, Spinning, entre otras actividades:

HT GYM RIOCENTRO "EL DORADO"		MEMBRESIAS EN : T/C - T/D - EFECTIVO - CHEQUE					
HORARIOS GYM HT DORADO		1 MES	3 MESES	4 MESES	6 MESES	12 MESES	
LUNES - VIERNES	05:00 - 24:00	\$				59,99	
SABADO	07:00 - 22:00	\$					
DOMINGOS	07:00 - 22:00	\$				257,59	
TELÉFONO: 043812160-043812161							
25 ACTIVIDADES		1 MES	3 MESES	4 MESES	6 MESES	12 MESES	
GYM	BODY PUMP	\$ 67,19	\$ 167,99	\$ -	\$ 279,99		
YOGA	CIRCUITO	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ -		
TAE-BO	SPINNING	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ -		
CARDIO	FUNCIONAL	\$ 78,39	\$ -	\$ -	\$ -		
TRX FORCE	CORE	\$ 111,99	\$ -	\$ 335,99	\$ 532,00	\$ 952,00	
BAILE	BOOT CAMP						
ZUMBA	KNOCK OUT						
POWER YOGA	PILATES MAT						
AEROBICOS	CHEDANCE						
LOCALIZADOS	BOXING						
BODY TONIC	VAPOR						
SAUNA	NUTRICIONISTA						
GLUTEOS							
SE ACEPTAN TODAS LAS TARJETAS DE CREDITO - DIFERIDO A 3,6 Y 12 MESES SIN INTERESES - TODOS LOS PRECIOS INCLUYEN IVA		ACTIVIDADES ADICIONALES CROSSFIT \$ 67,19 \$ 167,99 \$ - \$ 279,99 MUAY THAI \$ 75,00 \$ - \$ - \$ - BOX \$ 75,00 \$ - \$ - \$ - PILATES \$ 78,39 \$ - \$ - \$ - JIU JITSU \$ 111,99 \$ - \$ 335,99 \$ 532,00 \$ 952,00 STRONG BY ZUMBA POR DEFINIRSE					
		POR SOLO \$19,99 ADICIONALES (INCLUIDO IVA) TIENE OPCION TAMBIEN A REALIZAR LAS 25 ACTIVIDADES DEL GYM					

Figura N° 20 Volante que ofrece HomeTown
fuente: HomeTown Fitness Center

El segundo gimnasio mencionado se encuentra ubicado cerca de 593 Training Center en la ciudadela Urdenor 1, ofrece entrenamiento funcional, Zumba, Yoga, entre otros.



Figura N° 21 Volante que ofrece Triangulab
fuente: Triangulab Fit Center

El tercer gimnasio se encuentra ubicado en Urdesa central, su enfoque principal es el Yoga, pero ofrece como valor agregado áreas de Coworking, queda ubicado en el piso 6 de un edificio y brinda un lugar cálido y acogedor

	<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>
07h00 a 08h00	Vinyasa Flow Rocio	Conexión Total Licho - Funcional	Aerial - Yoga Rocio - Stretching	Conexión Corporal Licho - Hatha	Conexión Total Pedro - Funcional	
08h30 a 09h30	Yoga de Revitalización Rocio - Restaurativo	Conexión Corporal Rami - Hatha	Aerial - Yoga Rocio - Restaurativo	Yoga Fit Rami - Fit	Conexión Corporal Pedro - Hatha	
10h00 a 11h00	Conexión Holística Vero - Multinivel	Conexión Corporal Vero - Hatha	Principiantes y Pre-natal Laura - Hatha	Desconexión Total Dhyon - Kundalini (90min)	Principiantes y Pre-natal Laura - Hatha	Booster Yoga Rami - Power
12h30 a 13h00	Om and Off Business / Ejecutivo	Om and Off Business / Ejecutivo	Om and Off Business / Ejecutivo	Om and Off Business / Ejecutivo	Om and Off Business / Ejecutivo	
18h00 a 19h00	Conexión Espiritual Francia - Vinyasa	Conexión Corporal Licho - Hatha	Conexión Espiritual Pedro - Vinyasa	Terapia Yin Licho - Yin	Booster Yoga Licho - Power	
19h30 a 20h30	Conexión Corporal Francia - Hatha	Conexión Espiritual Pedro - Vinyasa	Booster Yoga Pedro - Power	Conexión Espiritual Vero - Vinyasa		

Síguenos en redes: @instagram.com/omoffyoga facebook.com/omoffyoga 3726777 Ext. 3200

Figura N° 22 Volante que ofrece On/Off Yoga
fuente: On/Off Yoga

En el estudio realizado en estos tres gimnasios / estudios, comparándolos con 593 Training Center se evaluaron las siguientes variables obteniendo los a continuación los resultados:

Tabla N° 13 Variables del estudio de los tres gimnasios

Variables	593 Training Center	HomeTown Fitness Center	Triangulab Fit Center	On / Off Yoga
Infraestructura				
Ventilación	Regular	Buena	Regular	Buena
Limpieza	Buena	Buena	Buena	Regular
Vestidores	2	2	2	2
Baños	2	2	2	2
Iluminación	Regular	Buena	Regular	Buena
Música	Buena	Regular	Regular	Buena
Parqueadero	Regular	Bueno	Malo	Bueno
Implementos				
Cantidad de implementos	Regular	Bueno	Malo	Bueno
Estado de los implementos	Regular	Bueno	Regular	Bueno
Servicios adicionales				
Venta de bebidas (agua, hidratantes)	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Tienda de ropa y accesorios deportivos	Malo	Bueno	Malo	Regular
Venta de suplementos vitamínicos	Malo	Bueno	Malo	Malo
Personal				
Número de entrenadores	5	30	3	4
Amabilidad por parte del encargado	Bueno	Regular	Bueno	Bueno
Minutos de espera	0:10	0:10	0:05	0:05
Persona de Recepción	Si	Si	Si	Si
Uniforme	Si	Si	No	Si
Publicidad				
Material POP	Si	Si	Si	No
Pago				
Formas de Pago	Día/Semana/ Mes/Trimestre/Semestre/Año	Día/Semana/ Mes/Trimestre/ Semestre/Año	Día/Semana/ Mes/Trimestre/ Semestre/Año	Día/2 días/3 días/semana/Mes
Sistemas	Efectivo/Cheque/Transferencia/Tarjeta de crédito-debito	Efectivo/Cheque/Transferencia/Tarjeta de crédito-debito	Efectivo/Cheque/Transferencia	Efectivo/Cheque/Transferencia/Tarjeta de crédito-debito

Cientes				
Número de clientes (horarios de la mañana)	68 clientes	200 clientes	30 clientes	15 clientes
Número de clientes (horarios de la tarde-noche)	105 clientes	300 Clientes	50 clientes	25 Clientes

Elaborado por: Investigación de Mercado, 2019

Una vez realizada la investigación de mercado, se pudo determinar que 593 Training Center, como gimnasio de Crossfit ocupa en el sector norte de la ciudad de Guayaquil el tercer puesto en posicionamiento, esto, por su infraestructura, equipos-maquinarias, personal capacitado y movimiento en redes sociales, siendo reconocido por muchas personas del medio, lo que ha generado un elemento diferenciador que ha favorecido en la captación de nuevos clientes, los gimnasios que ocupan las dos primeras posiciones tienen más de 5 años en el mercado, mientras 593 desde su renovación y cambio de administración recién tiene dos años.

La percepción que tienen la mayoría de las personas investigadas acerca del CrossFit, es que es una actividad muy movida, intensa y que no aburre como el gimnasio tradicional, todas las personas lo pueden practicar, pero bajo la supervisión de un entrenador capacitado y preparado, no ocasiona lesiones cuando se practica de forma correcta, es un deporte que ha tenido mucha acogida desde sus inicios y con un rápido crecimiento en el Ecuador.

La propuesta de inclusión de nuevas actividades llamó mucho la atención de los clientes, ya que existen personas que buscan alternativas a su entrenamiento o simplemente buscan cosas nuevas que involucren más el peso corporal o actividades de baile que brinden resultados rápidos, como lo es el caso del HIIT, Entrenamiento Funcional, Zumba y actividades de estiramiento y flexibilidad como el Yoga

Dentro de la investigación se determinó que la principal motivación de las personas para realizar ejercicios es tener una buena salud, mejorar su apariencia física, reducir los niveles de estrés y a la vez fomentar la comunidad, aumentar los vínculos de amistad, en el grupo focal y en la entrevista a profundidad a clientes, se pudo determinar que las principales actividades que practican o practicaban es el fútbol, natación; los principales medios de comunicación que utilizan son las redes sociales.

Con respecto a los expertos, se entrevistaron un nutricionista y un fisioterapeuta, mismos que opinan que las ventajas de practicar ejercicios grupales como Crossfit, funcional, etc., son buenas, ya que no se improvisa y se planifica una programación con la finalidad de no ser repetitivo en los ejercicios que pueda generar fatiga física e inclusive lesiones, además de que se cuenta siempre con la presencia de un instructor y los movimientos se adaptan a la capacidad de las personas, dependiendo de su capacidad física. Aconsejan que la actividad física se debe combinar con una buena alimentación y descanso.

Se realizaron preguntas a varios entrenadores de diferentes disciplinas como Crossfit, Funcional, HIIT, Zumba y Yoga, los cuales coinciden que practican deporte por salud y bienestar, la actividad física se debe complementar con una buena alimentación para obtener resultados en corto tiempo, se capacitan periódicamente para ofrecer mejores clases y mejor servicio a los clientes, coinciden en que con la práctica de ejercicios grupales se fomenta la comunidad entre sus miembros, generando nuevas amistades, la actividad física la puede realizar cualquier persona de cualquier edad, solamente se adaptan los movimientos y se escalan los pesos de acuerdo a sus capacidades físicas, dependiendo de la carisma y buena actitud del entrenador, se logra también mayor captación de clientes por las buenas referencias y resultados que se dan en las personas que entrenan y transmiten a sus amigos o familiares.

Por último, se realizó una comparación entre varios gimnasios, del medio, donde se puedo conocer que la infraestructura de 593 Training Center se encuentra a nivel de grandes establecimientos, que se mantiene un buen servicio, faltando aun la adquisición de más máquinas y equipos, que le permitan la facilidad al cliente de realizar cualquier tipo de rutina muy independiente de la cantidad de personas que estén entrenando en ese momento, adicional la parte tecnológica requiere mayor reforzamiento por cuanto no se cuenta con un biométrico de ingreso como lo posee HomeTown por ejemplo, lo cual facilita el control o el flujo por hora de clientes.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General

Diseñar estrategias de marketing para el gimnasio 593 Training Center que permita incrementar el número de usuarios mediante la implementación de nuevas disciplinas y servicios que ayuden a la fidelización del cliente.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Incrementar el número de clientes en un 25% en 593 Training Center para el año 2020
- Fidelizar a los clientes nuevos o inscritos para que asistan de forma regular para el segundo semestre del año 2020.

4.2. Clientes

4.2.1. Segmentación

- Segmentación por: actividad, edad, nivel socioeconómico, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras, conductas de compra.

“El proceso mediante el cual el mercado se divide en subconjuntos de consumidores con necesidades o características comunes.” (Schiffman & Kanuk, 2005, pág. 12).

4.2.1.1. Macrosegmentación

“Se apoya principalmente en las tres dimensiones que intervienen en la división productos-mercados: el servicio o la función base aportada por el producto; las tecnologías

existentes, susceptibles de producir la función base buscada, y los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado total.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2013, pág. 132)

La macrosegmentación de 593 Training Center, basada en las tres dimensiones se detalla a continuación:

- Grupos de compradores: El servicio está dirigido para personas desde los 18 años de edad, que trabajan o estudian, del norte de la ciudad de clase media-alta que padecen de alguna enfermedad asociada al sobrepeso y desean mejorar su salud, estado físico y a la vez generar amistades y fomentar comunidad”
- Necesidades/Función: Contribuye a mejorar la salud, disminuir los niveles de estrés, relajarse, brinda resultados en corto tiempo combinado con una buena nutrición y además permite realizar vínculos de amistad.
- Tecnología: Mediante el uso de herramienta tecnológica para reservas de cupos y seguimiento del proceso, a través de ejercicios funcionales y combinados con algunas disciplinas, enseñados por entrenadores certificados y capacitados.

4.2.1.2. Microsegmentación

“Analiza en el interior de cada producto-mercado la variedad de las ventajas buscadas por los compradores potenciales y constituye, sobre esta base, segmentos que reagrupan consumidores u organizaciones que tengan las mismas expectativas.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2013, pág. 132).

Los grupos de mercado que se identifican son los siguientes:

Los Trabajadores

- Ubicación: Sector norte de la ciudad de Guayaquil

- Sexo: Indistinto
- Edad: 18 años en adelante
- Actividad: Trabajo de dependencia.
- Intereses: Personas adultas que trabajan de dependencia y quieren mejorar su salud y a la vez un momento para al salir del estrés de la rutina antes o después de sus trabajos.

Los Emprendedores

- Ubicación: Sector norte de la ciudad de Guayaquil
- Sexo: Indistinto
- Edad: 18 años en adelante
- Actividad: Emprendedores, trabajos propios
- Intereses: Personas adultas que poseen negocios propios y disponen de tiempo, buscan mejorar su salud, liberar estrés y conocer nuevas amistades

Los Estudiantes

- Ubicación: Sector norte de la ciudad de Guayaquil
- Sexo: Indistinto
- Edad: 16 – 26 años
- Actividad: Estudiantes.
- Intereses: Estudiantes de colegio y universidad que desean mantener un buen estado de salud y físico, a la vez generar nuevas amistades a través de la práctica de este deporte.

4.2.1.3. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación que se utilizará es la de partición debido a que esta actividad está dirigida para jóvenes y adultos del sector sur de la ciudad de Guayaquil, con un espíritu competitivo y que quieran ejercitarse o quieran cambiar su estilo de vida hacia

una tendencia más saludable, por lo cual de ese mercado existente se subdivide y se enfocará el plan de marketing a los jóvenes estudiantes y a adultos trabajadores y no trabajadores.

4.3. Posicionamiento

“Consiste en desarrollar una imagen distintiva para el producto o servicio en la mente del consumidor, es decir, una imagen que los diferencie de los ofrecimientos de la competencia.” (Schiffman et al., 2005, pág. 12).

La estrategia que se utilizará en este proyecto es la de posicionamiento concentrado, debido a que se busca relacionar los servicios brindados y los que se ofrecerán con el mercado, logrando de esta manera motivar a que las personas acudan a este centro de entrenamiento, inviten amigos, conozcan más amistades, generen comunidad y hagan de esta actividad parte de sus vidas.

4.3.1. Posicionamiento publicitario

“Generando experiencias y amistades”, es parte de la estrategia determinada por 593 debido a que de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado la mayoría de las personas buscan además de mejorar su salud y condición física, salir de la rutina del día a día, que el entrenamiento sea divertido y siempre variado, conocer nuevos amigos y generar comunidad.

4.4. Análisis de la industria

4.4.1. Matriz importancia-resultado

Esta matriz permite evaluar cómo está la empresa con respecto a la competencia. En la actualidad el gimnasio de Crossfit 593 Training Center, de acuerdo a investigación de

mercado realizada en el sector en la disciplina de Crossfit tiene varios competidores, sin embargo con la nueva propuesta de incorporar nuevos servicios, los competidores disminuyen a tal punto de encontrarse dos coincidencias en el sector, como son Ebur Cf y Triangulab, mismos que como propuesta de valor ofrecen varias disciplinas a los clientes, Ebur ofrece: Crossfit, telas, Jiu Jitsu, como disciplinas y fisioterapia como servicio, mientras Triangulab ofrece: Entrenamiento Funcional, Zumba, Jiu Jitsu, bailoterapia y una área de coworking para los clientes como servicio; en esta matriz se considera los atributos más valorados por las personas investigadas y se los colocó según el orden de importancia dada y para dar la calificación se realizó un sondeo en el cual se acudió a la empresa y las principales competencias determinadas en la investigación y se pidió a los clientes que se calificará del 1 al 10 los atributos ya establecidos en las encuestas siendo 1 el menor puntaje y 10 el mayor puntaje y se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla ° 14 Competencias

		593 TRAINING CENTER	EBUR CF	TRIANG ULAB
1	Preparación de entrenadores	10	9	8
2	Ambiente	9	9	9
3	Ubicación	8	8	8
4	Precio	7	7	7
5	Infraestructura	10	9	9
6	Implementos	7	7	7

Fuente: Investigación de Mercado, 2019
Elaborado por: Los Autores

En la matriz se puede observar que las principales falencias que tiene la empresa son el precio y los implementos, para ello en primer lugar no se disminuirá el precio, solo se justificará el valor con la inclusión en el pago de la membresía de una evaluación nutricional

y fisioterapéutica y un seguro para accidentes ocurridos dentro del gimnasio; para el segundo punto, los implementos, a medida que se incorporen las nuevas disciplinas a su vez se incorporarán nuevos implementos y equipos con los cuales se suplirá en gran parte esa falencia identificada por los clientes.

En cuanto a la ubicación las tres empresas obtuvieron el mismo puntaje, más que todo, por los robos que en ocasiones se dan en el sector y eso atemoriza a ciertos clientes cuando se movilizan caminando.

4.5. Análisis del consumidor

4.5.1. Matriz de roles y motivos

“El conocimiento del modo como se reparten los roles en relación a la compra de un determinado producto, es de gran relevancia para la empresa fabricante, ya que así podrá incidir adecuadamente en cada uno de ellos.” (Solé, 2003, pág. 98).

La matriz de roles y motivos permite analizar a los clientes y determinar los roles que intervienen en el proceso de decisión de compra del producto o servicio, cada rol debe responder las siguientes preguntas: ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?

Tabla N° 15 Matriz de Roles y Motivos

	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?
El que inicia	Estudiantes entre edades de 19 a 22 años que vivan en el norte de la ciudad Guayaquil	Mediante Variedad de ejercicios y hacer trabajar todo el cuerpo	Por intentar algo nuevo, necesidad de mantener su figura con resultados rápidos	En el momento que sienta la necesidad de hacer ejercicios.	En la universidad en el trabajo o en el hogar.
El que influye	Amigos, Familiares Publicidad	Exponiéndole en redes sociales	Por experiencias, testimonios, por necesidad de dar a conocer esta actividad	En el momento que habría que elegir entre otros ejercicios físicos a realizar	En la universidad en el trabajo o en el hogar.
El que decide	El cliente	Información de terceros: experiencia y recomendación de otras personas	Por los beneficios esperados que ofrece el servicio	Al analizar las alternativas y que el servicio cumpla con sus expectativas	En la universidad en el trabajo o en el hogar
El que compra	Padres El cliente	Inscribiéndose al Gimnasio	Por los beneficios esperados del servicio	Luego de la Toma de decisión	En el Gimnasio
El que usa	El cliente	Acudiendo todos los días a los entrenamientos	Por ser una actividad completa, además de crear vínculos de amistad.	De 4 a 5 veces por semana o los días que el estudiante pueda acudir en el horario que prefiera.	En el Gimnasio
El que inicia	Adultos de 23 Años en adelante años que vivan en el norte de la ciudad de Guayaquil	Mediante ejercicios grupales	Por necesidad de fortalecer su cuerpo	En el momento que Sienta la necesidad de Distraerse y Relajarse de Los labores Diarios o sientan necesidad de hacer ejercicios	En el trabajo, en la universidad o en el hogar.
El que influye	Amigos, Familiares, Publicidad	Exponiéndole como un entrenamiento completo en el que se ejerce todo el cuerpo y ayuda a distraerse y a librar el estrés	Por experiencias, testimonios, por necesidad de dar a conocer esta actividad	En el momento que habría que elegir entre otros ejercicios físicos a realizar	En el trabajo, en la universidad o en el hogar.
El que decide	El cliente	Información de terceros: experiencias de otras personas	Por los beneficios esperados que ofrece el servicio	Al analizar las alternativas y que el servicio cumpla con sus expectativas	En el trabajo, en la universidad o en el hogar.
El que compra	El cliente	Inscribiéndose al Gimnasio	Por los beneficios esperados que ofrece el servicio	Luego de la toma de decisión	En el Gimnasio
El que usa	El cliente	Acudiendo todos los días a los entrenamientos	Por ser una actividad completa que ayuda a Fortalecer el cuerpo	De 4 a 5 veces por semana o los días que la persona pueda acudir	En el Gimnasio

Fuente: Solé, 2003 Elaborado por: Los Autores

5. ESTRATEGIAS

5.1. Estrategias básicas de Potter

“La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos de sus competidores.” (Porter, 2010, pág. 43)

La estrategia que se implementará en 593 Training Center es la de diferenciación la cual consiste en darle un valor agregado a los clientes, debido a que se busca dar servicios y disciplinas adicionales a los que brinda la competencia los cuales fueron determinadas en la investigación de mercado con el objetivo de captar más clientes satisfaciendo sus necesidades, además de contar con una base de datos que permita realizar un seguimiento de la evolución de los clientes.

5.2. Estrategias competitivas

“Las empresas retadoras atacan al líder, así como a otros competidores en una lucha por aumentar su participación de mercado.” (Kotler et al., 2006, pág. 355).

La estrategia competitiva de Marketing de 593 Training Center, en el sector norte de la ciudad es retador, debido a la constante evolución del mercado del fitness a nivel mundial; existen varias empresas que también han evolucionado con las tendencias y los cambios tecnológicos, como es el caso de varios gimnasios en el sector de Samborondón en especial, donde han incorporado nuevas disciplinas a sus paquetes a su oferta e inclusive se han modernizado con máquinas y contadores de calorías conectados a televisores, que hacen de esto una nueva experiencia para el cliente.

La estrategia que utilizara 593 Training Center es la de incorporar espacios exclusivos y elegantes donde se desarrollaran las nuevas actividades, adaptados a la definición de gimnasio boutique, haciendo sentir a las personas nuevas experiencia de entrenamiento, lo que sumado a las integraciones, competencias y actividades especiales harán de 593 un lugar especial, diferente a los gimnasios del sector norte con una similitud en disciplinar y equipos que los gimnasios que se encuentran en el sector de Samborondón como ya se mencionó.

5.3. Estrategias de crecimiento – Matriz Ansoff

“Ayuda a entender y describir las decisiones de crecimiento y desarrollo de las empresas, en la dimensión horizontal de la estrategia corporativa.” (Ventura, 2008, pág. 440).

593 Training Center, busca una estrategia de crecimiento a través del cuadrante desarrollo de productos, debido a que la empresa contará con servicios nuevos para ganar participación en un mercado existente y esto lo quiere lograr mediante la incorporación de nuevas disciplinas que se encuentran dentro de la misma categoría que es la de ejercicios físicos.

Además, se mejorará la prestación de servicios con el fin de que los clientes se sientan importantes, esto nos diferencia de los low cost gym y de los gimnasios tradicionales.

Y así la empresa se comprometa con la evolución y desarrollo de cada uno de sus clientes. También poder adquirir más implementos para su correcto entrenamiento con el objetivo de lograr la captación de un mayor número de clientes realizando promociones y publicidades.

Tabla N° 16 Estrategias de crecimiento – Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		<i>Existentes</i>	<i>Nuevos</i>
MERCADOS	<i>Existentes</i>	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	<i>Nuevos</i>	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Adaptado de Ventura, 2008 Elaborado por: Los autores

5.4. Estrategias de decisión de marca

La estrategia que se utilizara es la extensión de línea de la marca, debido a que la empresa agregara nuevas disciplinas y servicios para un mismo sector de mercado, la marca se mantendrá con la actual, pero sin embargo se adoptaran nuevos espacios para las diferentes disciplinas y servicios extras, como se detalla a continuación:

Nativo Crossfit

Este será el espacio dedicado para la práctica de Crossfit, además se contará con la afiliación, lo cual está previsto realizarse en enero del 2020, este espacio tiene una capacidad para 30 personas.

The cave “Fuctional Training”

Este espacio será dedicado para al practica de Functional Training, tiene una capacidad máxima de 15 personas y será un lugar exclusivo con luces led, neón y un ambiente parecido al de una cueva, por eso su nombre, haciendo de este espacio acogedor y creando una experiencia divertida para los clientes.

Fusión

Este espacio será dedicado para la práctica de varias actividades, entre ellas: HIIT, Zumba, y Yoga, este lugar será uso exclusivo para actividades derivadas del baile, de ahí radica su nombre, adicional se complementará con clases de Yoga que se realizarán solo tres veces por semana, será un lugar exclusivo con piso de madera, espejos, luces de neón, focos led y amarillos que harán que el cliente se sienta en casa, está diseñado para 20 personas por clase.

Fisioxplore

Es el nuevo servicio que ofrecerá la empresa, complementando los entrenamientos, mediante este nuevo servicio los clientes pueden realizarse tratamientos fisioterapéuticos, masajes reductores, aplicación de punción seca para tratamiento de lesiones entre otros servicios.

Sportnutrition

Sportnutrition es el complemento ideal para el cliente, quien, mediante una evaluación nutricional con el uso de herramientas de medición de primera, podrá tener un mejor resultado en alcanzar sus objetivos de pérdida de peso, mejorar salud y alcanzar mejores rendimientos deportivos. Como se indicó en párrafos anteriores, los nuevos servicios y disciplinas que se incorporarán estarán bajo el mismo nombre: 593 Training Center.

Marketing Mix

Según Schiffman y Kanuk (2005, pág. 12), explican lo siguiente: “La mezcla de marketing consiste en ofrecer a los consumidores los productos o servicios de una compañía

junto con los métodos y las herramientas que ésta elige para lograr el intercambio. La mezcla de marketing implica cuatro elementos:

- El producto o servicio (es decir, sus características, diseño, tipo y empaque, junto con sus beneficios posteriores a la compra y sus políticas de devolución);
- El precio (el precio de lista, que incluye descuentos, subsidios y formas de pago);
- El lugar (la distribución del producto o servicio a través de tiendas específicas u otros puntos de venta distintos a éstas); 4. la promoción (la publicidad, las ventas promocionales, las relaciones públicas y los esfuerzos comerciales diseñados para generar expectativa y demanda para el producto o servicio).”

5.5. Producto

593 Training Center, es una empresa que en la actualidad ofrece como servicio principal el entrenamiento con la metodología Crossfit, el cual su fundador Greg Glassman lo define de la siguiente manera:

“Entrenamientos funcionales constantemente variados ejecutados a alta intensidad”

La estructura organizacional de 593 está conformada por un administrador, quien es la persona encargada del buen funcionamiento del negocio, un head coach quien es la persona encargada de la programación de las clases y de la correcta ejecución de estas, los coaches, quienes son los encargados de impartir sus conocimientos y corregir la buena postura de los clientes, con la finalidad de evitar lesione.

Por último, el personal de mantenimiento y seguridad, quienes son los encargados de la limpieza y cuidado del gimnasio. El wod (Workout of the day) o en español trabajo del día, es una combinación de movimientos, tales como: Correr, flexiones de pecho, sentadillas,

abdominales, barras, movimientos gimnásticos y levantamientos olímpicos; las clases tiene una duración de una hora compuesta por un calentamiento.

El trabajo del día y un estiramiento, los horarios de atención son de lunes a viernes de 06:00am hasta las 12:00pm y de 16:00pm a 22:00pm, los sábados de 11:30 am a 12:30pm y domingos de 17:00pm a 18:00pm.



Figura N° 23 Clientes corriendo durante un entrenamiento
Fuente: 593 Training Center

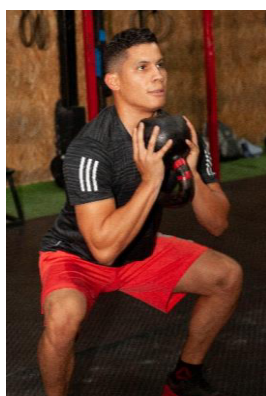


Figura N° 24 Cliente ejecutando sentadilla
Fuente: 593 Training Center

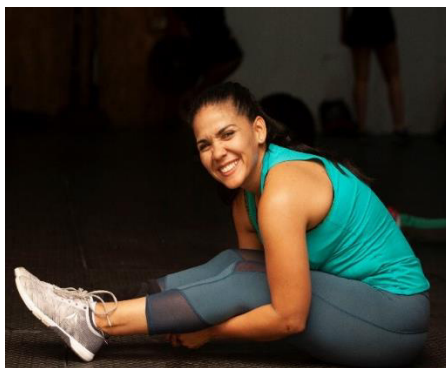


Figura N° 25 Cliente ejecutando abdominal
Fuente: 593 Training Center

En lo que respecta a la nueva disciplina, el Functional Training, dentro de la estructura organizacional de la empresa, solo se requiere de un entrenador, los horarios de atención serán de lunes a viernes de 06:00am a 10:00am y de 16:00pm a 18:00pm, los sábados de 10:30am a 11:30am y domingos de 16:00pm a 17:00pm.

La estructura es muy similar a la de Crossfit, con la diferencia que en esta actividad se incursionan nuevas herramientas de trabajo tales como: TRX, bandas de resistencia, escaleras, conos, y poco peso, los entrenamientos están divididos por días, como por ejemplo: día de suspensiones (TRX), día de bandas de resistencia, día de tabatas, día de fortalecimiento, etc. El espacio designado para esta actividad se denominará “The Cave” y será un lugar adecuado para este tipo de actividades, con la incorporación de luces leds, de neón, en definitiva, un espacio acogedor.



Figura N° 26 Clase piloto de Functional Training
Fuente: 593 Training Center

Las disciplinas como HIIT (High Intensity Interval Training), Zumba, y Yoga se desarrollarán en una segunda planta en el mismo gimnasio, los horarios de atención son desde las 06:00am hasta las 12:00pm y de 16:00pm a 22:00pm, como se describió en capítulos anteriores las diferentes disciplinas se ejecutarán por horarios definidos, de acuerdo a la estructura organizacional de 593, se requiere de cuatro entrenadores experimentados en las actividades descritas, estas nuevas actividades involucran mezclas de bailes, movimientos de boxeo y movimientos funcionales, en el caso del Yoga, solo se brindará tres veces por semana y será utilizado para los cliente como un método de estiramiento y relajación; el espacio será adecuado con piso de madera, luces led y neón, espejos, casilleros que darán al cliente una experiencia de confort y buen ambiente.



Figura N° 27 Clase piloto de Yoga

Fuente: 593 Training Center

En lo que respecta a los nuevos servicios que se incorporarán tenemos la fisioterapia y la nutrición, en la cual se realiza la medición de composición corporal con el sistema Inbody que emite un reporte completo, estos servicios son un valor agregado a nuestros servicios, por el pago de la membresía en cualquier disciplina, se brindará una evaluación nutricional y fisioterapéutica, en adelante por ser miembro 593 se contará con un descuento

del 25% por cada cita, los horarios de atención son el de oficina, salvo el caso de citas, el ambiente para estos dos nuevos servicios será acogedor, totalmente cerrado para tener privacidad, con aire acondicionado, lo cual trasladara al cliente a un consultorio, mas no a un gimnasio.

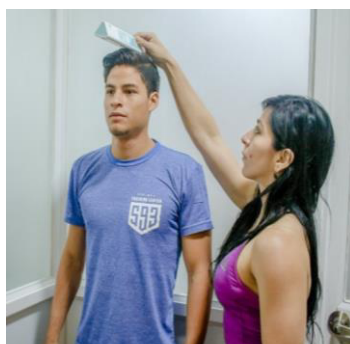


Figura N° 28 Medición de estatura para cálculo de índice de masa corporal

Fuente: 593 Training Center

En el caso particular que el cliente desee rutinas personalizadas, el entrenador está en la capacidad de adaptar rutinas personalizadas, para lo cual se debe cancelar el valor de la membresía mensual más el valor pactado con el entrenador, con este tipo de entrenamiento el cliente tiene una evolución más rápida, lo que le ayudara a alcanzar sus objetivos tanto físicos, emocionales y de salud. Con la incorporación de las nuevas disciplinas en el gimnasio, se ofrecerán entrenamientos personalizados en más áreas como bailoterapia, HIIT, donde el cliente tendrá un mayor abanico de posibilidades en entrenamiento, de acuerdo a sus preferencias.



Figura N° 29 Entrenamiento personalizado

Fuente: 593 Training Center

Otra ventaja que ofrece 593 Training Center es la oportunidad de participar en talleres y cursos dictados por profesionales en diferentes disciplinas como gimnasia olímpica, halterofilia, nutrición, fundamentos de Crossfit, entre otros, que ayudan a los clientes en mejorar técnica, postura.

Con la incorporación de los nuevos servicios y disciplinas, se ofrecerán talleres de baile en sus diferentes modalidades, Zumba, entre otros que permitirán al cliente contar con una amplia opción de cursos o talleres de dónde escoger de acuerdo a sus preferencias.



Figura N° 30 Clase de gimnasia
Fuente: 593 Training Center

5.6. Kit 593

Estará disponible para los clientes un kit Amaru el cual constará de una camiseta, un par de muñequeras, un sticker grande y pequeño para que las personas utilicen las debidas medidas de seguridad y poder evitar cualquier tipo de lesión, adicional ganar presencia de marca con la colocación de los stickers en carros, motos y celulares



Figura N° 31 Kit 593
Fuente: 593 Training Center

5.7. Seguimiento del plan de entrenamiento

Se creará un software que podrá ser abierto desde cualquier computadora, funcionará con un dominio de internet, dentro de las opciones del sistema se contará con una base de datos de los clientes de 593. La cual contará con la siguiente información: foto, nombres y apellidos, dirección, teléfono, correo electrónico, dirección, fecha de nacimiento, peso, estatura, mediante la base de datos se controlará las asistencias de los clientes y se llevará un sistema postventa para seguimiento de clientes que falten o que no renueven membresía, adicional cada mes se controlará el peso para verificar su progreso en los entrenamientos.

The image shows a web application interface for a 'Training Center'. On the left is a dark blue sidebar with a logo and navigation menu. The main area is titled 'Miembros' and contains a form for adding a new member. The form fields are as follows:

Field Label	Value / Input
Foto (Obligatorio)	
Nombres (Obligatorio)	
Apellidos (Obligatorio)	
Correo (Obligatorio)	
Sexo (Obligatorio)	Masculino
Fecha de Nacimiento (Obligatorio)	03-04-1990
Teléfono (Obligatorio)	
Sector	Ongulidos
Dirección	
Empresa	
Peso (Kg)	
Estatura (cm)	

At the bottom of the form are two buttons: 'Cancelar' and 'Guardar Miembro'. The footer of the page reads 'Copyright Yohver's Solutions © 2018'.

Figura N° 32 Formato de base de datos para seguimiento de clientes
Elaborado por: Los Autores

Adicional el software con la información de la base de datos enviará correos masivos en la fecha del cumpleaños del cliente, enviará un aviso días antes de la fecha de vencimiento de la membresía, y un aviso el día de vencimiento, con la finalidad que el cliente se percate del seguimiento que se le realiza y renueve su membresía a tiempo.

Para lograr un mejor seguimiento del progreso del cliente y con la finalidad de lograr clases de calidad, se contará con una aplicación móvil donde el cliente podrá reservar su clase con un cupo máximo de 28 personas en horarios de 06:00am a 10:00am y de 15:00pm a 18:00pm y de 35 personas en horarios de 10:00am a 12:00pm y de 18:00pm a 21:00pm, en cuanto al seguimiento del progreso del cliente, este tendrá la opción de registrar sus records personales en tiempo, peso, calorías quemadas por día, entre otros beneficios

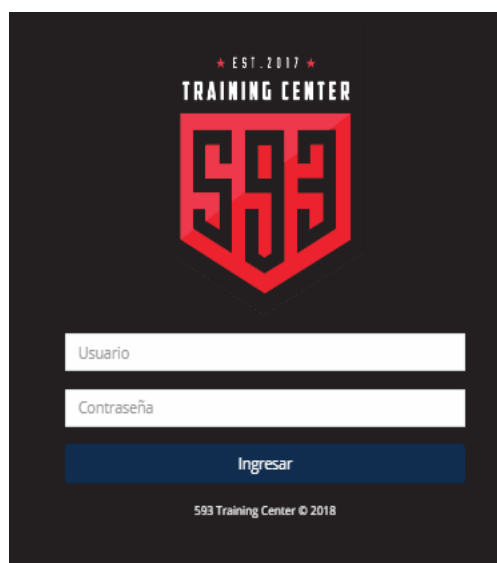


Figura N° 33Página principal de aplicación móvil
Elaborado por: Los Autores

5.8. Tarjeta de beneficios

A todos los clientes que cancelen su membresía a partir de un mes en adelante en 593, se le entregará una tarjeta de beneficios con la cual tendrá opción a los siguientes descuentos:

- **Fisioxplore:** 20% de descuento en terapias físicas y masajes reductores.
- **NutritionSport:** 20% de descuento en todos los planes de nutrición
- **Carls Tatto Studio:** 10% de descuento en todos los servicios.
- **SportMan Barbería colombiana:** 20% de descuento en todos los servicios
- **593 Store:** 10% de descuento en todos los artículos.
- **Pepe Crabs:** 15% de descuento en todos los consumos mayores a 30 dólares

Con esta tarjeta se incentivará a los clientes a pagar membresía de forma mensual y a la vez disfrutar de los beneficios antes descritos.



Figura N° 34 Tarjeta de benéficos 593
Elaborado por: Los Autores

5.9. Personal

El talento humano dentro de una organización cumple un factor muy importante, debido a que son las personas las encargadas de brindar un buen servicio a los clientes. En la actualidad 593 Training Center por ser un gimnasio de Crossfit, cuenta con un head coach y 4 entrenadores distribuidos en los diferentes horarios durante el día, incluido el head coach quien también es encargado de dar clases.



Figura N° 35 Entrenadores de Crossfit de 593
Fuente: 593 Training Center

Para poder cumplir con la nueva estructura organizacional, y satisfacer los nuevos horarios y disciplinas se requiere la contratación del siguiente personal que se detalla a continuación:

- Un entrenador de Zumba, que cumpla con los horarios de dos horarios de la mañana y los dos de la tarde, arrancando las actividades desde las 6am en la mañana y 6pm en la tarde.
- Un entrenador para HIIT, que cumpla con los horarios de la mañana y noche arrancando las actividades de esta disciplina desde las 8am en la mañana y 8pm en la noche.
- Un entrenador de Functional Training, que cumpla que cumpla con los horarios de la mañana y tarde, arrancando desde las 10am en la mañana y 4pm en la tarde
- Un entrenador de Yoga, que brindará sus servicios los sábados y domingos y será utilizado como un método de relajamiento y estiramiento para evitar lesiones en los clientes.
- En el caso del nutricionista y fisioterapeuta se adecuará dos espacios que cumplan con las condiciones de un consultorio, estos espacios serán alquilados a profesionales que deseen un espacio para cumplir sus funciones
- Se adecuará un espacio para un bar con capacidad para 2 personas, mismo que será alquilado a una persona responsable en la preparación de alimentos saludables y nutritivos que vayan acorde con las actividades que se desarrollan en el gimnasio.

5.10. Procesos

Para comprender mejor el proceso por el cual las personas se inscriben y empiezan a realizar esta actividad se utilizará el siguiente diagrama de flujo:

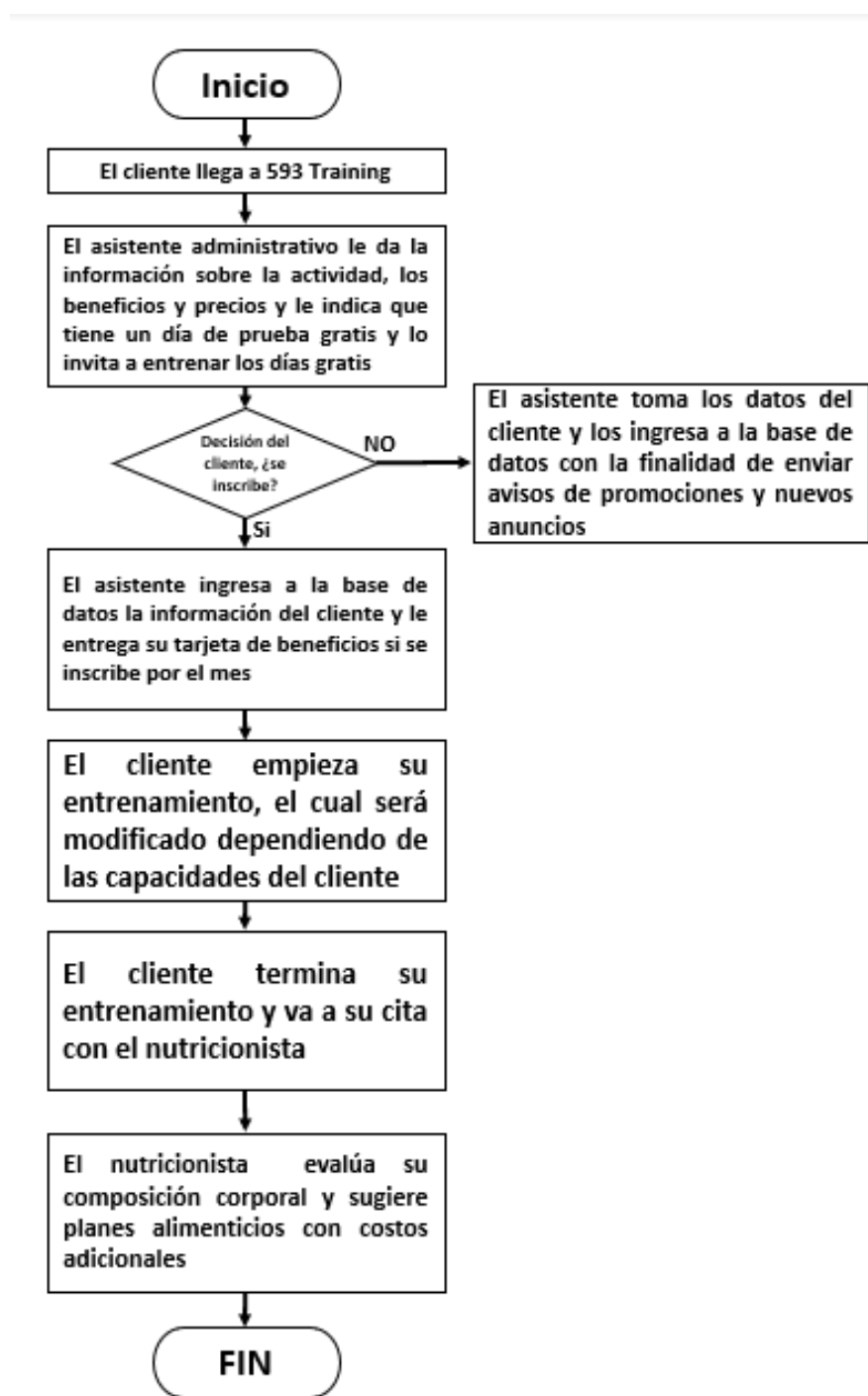


Figura N° 36 Diagrama de Proceso
Elaborado por: Los Autores

5.11. Precio

Michael Porter (1982) identificó dos estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas dos estrategias genéricas fueron:

5.11.1. El liderazgo general en costos

Como se indicó en otro capítulo, el precio de las membresías lo define el mercado, no existe una ley de regulación de precios en esta actividad, los precios oscilan entre 40 a 90 dólares, dependiendo del sector donde se encuentra ubicado el gimnasio, por lo que el precio no marca un estándar para que el cliente asista al local y tenga fidelidad al mismo.

5.11.2. La diferenciación

En lo que se refiere a este tipo de actividades deportivas, la diferenciación cumple un papel fundamental, los clientes por lo general no buscan el lugar ms económico, ni el mejor, en vez de eso buscan generar nuevas experiencias, amistades, que, sumados al uso de herramientas tecnológicas como el caso de una aplicación móvil, luces led, neón, medidores de calorías en tiempo real, buen desempeño del entrenador, generan una diferenciación con una nueva propuesta de valor que ofrecerá una distinción de los demás centros fitness y que ayudara a que los clientes elijan este lugar.

5.12. Características del segmento de mercado.

El segmento de mercado definido en el presente proyecto de acuerdo al CBM es el siguiente: “Personas desde los 18 años de edad, que trabajan o estudian, de clase media-alta

que padecen de alguna enfermedad asociada al sobrepeso y desean mejorar su salud, estado físico y a la vez generar amistades y fomentar comunidad”.

5.12.1. Políticas de precios: franja de precios (mínimo, máximo, competencia).

En este tipo de actividades deportivas como ya se mencionó en capítulos anteriores, los precios los define el mercado, es decir, cada propietario de gimnasio establece el costo de su membresía en base al sector, infraestructura, equipos, instructores certificados, etc, al ser la barrera de entrada para este tipo de actividad baja, es decir, no existen políticas que regulen la apertura de un nuevo local, por lo que con pocos implementos y en un lugar muy pequeño, tipo garage box, se puede iniciar una nueva actividad con un costo de membresía inferior al costo promedio (Trabajando sin los respectivos permisos de funcionamiento). Así mismo como existen lugares pequeños implementados con un bajo presupuesto, a su vez tenemos también lugares implementados con gran inversión, en lugares exclusivos, los cuales ofrecen un mejor servicio, lo que involucra un mayor costo en las membresías para los clientes.

De lo expuesto en el párrafo anterior, los precios varían desde 30 dólares hasta 90 dólares; cabe indicar que estos precios solo están enmarcados a la actividad del Crossfit, sin embargo, cuando se implementen las nuevas actividades los precios variaran de acuerdo a la disciplina que se quiera ejecutar o por paquetes de varias actividades, quedando definido de la siguiente manera:

Plan Oro:

Este plan incluye el uso de las instalaciones en diferentes horarios y todas las actividades, el costo de esta membresía es de \$90,00 más un costo por la inscripción inicial de \$10,00.

Plan Plata:

Este plan incluye el uso de las instalaciones en diferentes horarios y solos dos actividades, el costo de esta membresía es de \$70,00 más un costo por la inscripción inicial de \$10,00.

Plan Bronce:

Este plan incluye el uso de las instalaciones en un solo horario y solo una actividad, el costo de esta membresía es de \$50,00 más un costo por la inscripción inicial de \$10,00.

5.12.2. Tasa de crecimiento de precios.

Los precios se los definió en el punto anterior de este proyecto en base al estudio de mercado realizado por los autores en diferentes gimnasios de la ciudad de Guayaquil.

Los precios establecidos en este centro se los estableció también en base a la infraestructura, entrenadores certificados y equipos.

El crecimiento de los precios en este tipo de actividad se lo puede considerar de forma anual con una tasa del 10%. Por la forma como se encuentra estructurado este tipo de mercado no se pueden realizar cambios bruscos en los precios, adicional, un aumento del precio también debe representar mejoras en la calidad del servicio.

5.13. Plaza

El Plan de Marketing se lo realizará en 593 Training Center ubicado en la ciudadela Urdenor 1 Manzana 134, solares 10, 11 y 12, en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, siendo este el único establecimiento con el que cuenta la empresa, a continuación, se detalla una vista tomada de google maps.

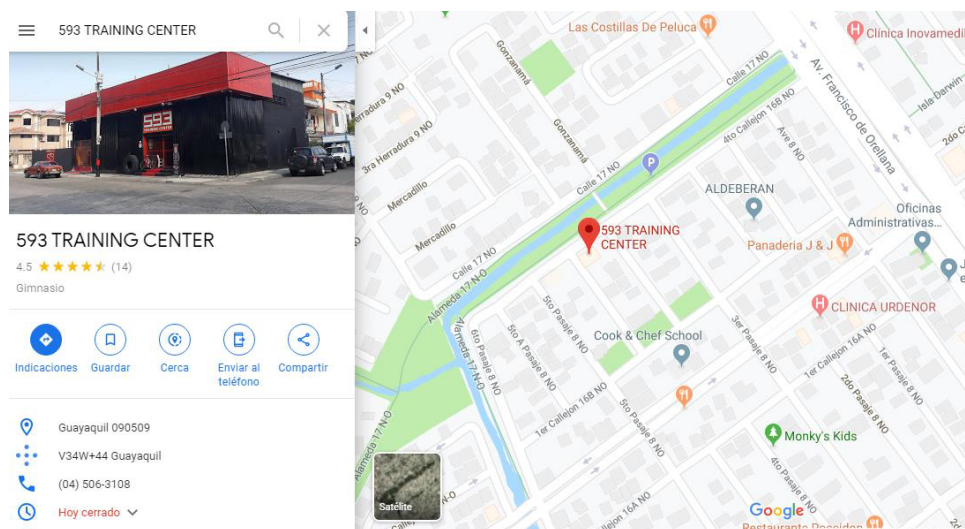


Figura N° 37 Ubicación 593 Training Center
Fuente: Google Maps

5.14. Promoción

593 Training Center, utilizará una campaña de marketing pull, debido a que contemplan las acciones dirigidas a comunicar y no tanto a “presionar” al consumidor para que adquiera determinado producto, este servicio no cuenta con ningún intermediario, por lo cual la empresa dirigirá todos sus esfuerzos de comunicación hacia el consumidor final y para poder alcanzar los objetivos planteados se realizarán las siguientes promociones:

Medios Below the Line (BTL)

- Presencia de marca de 593 Training Center en ferias empresariales y de universidades principales de la ciudad de Guayaquil, en mencionadas ferias se realizarán concursos, se explicará un poco en qué consisten las actividades a desarrollarse en 593 y sus beneficios, se realizarán demostraciones para que el cliente en parte conozca de las rutinas de ejercicios que se realizan y como principal promoción a las personas que se inscriban se les realizara un descuento del 25% en la membresía mensual.



Figura N° 38 Promoción por inscripción en ferias
Elaborado por: Los Autores

- Realizar una competencia abierta, donde participen gimnasios de todo el país y conozcan el lugar, esto servirá con un medio para que más personas de todo el país conozcan del gimnasio, en mencionada competencia se realizara una exhibición de todas las actividades con las que contara el gimnasio, permitiendo a los clientes ampliar sus expectativas hacia el lugar y aplicar también a las nuevas actividades que se desarrollarán.



Figura N° 39 Modelo de afiche de competencia abierta nacional
Elaborado por: Los autores

- Realizar talleres y cursos con expositores locales e internacionales al público en general, lo cual contribuirá a que potenciales clientes visiten el lugar de diferentes partes del país y compartan su experiencia en 593 a más amigos, lo que mejorará la presencia de marca a nivel nacional.



Figura N° 40 Formato de taller de Crossfit a nivel nacional
Elaborado por: Los autores

- Organizar dos casas abiertas al año, en la cual se permitirá el acceso libre a todas las actividades durante dos días con cupos limitados por actividad, esto permitirá a que los potenciales clientes conozcan el lugar, realicen su clase demostrativa y se inscriban, estas actividades se pueden realizar en los meses de octubre y marzo, en estas casas abiertas se invitará a emprendedores en el área del fitness o afines para que presenten su producto, dándole de esta manera un realce al evento.



Figura N° 41 Formato de membresía
Elaborado por: Los autores

Medios On the Line (OTL)

- Actualización de la página web, debido a que la empresa cuenta con una página web obsoleta y sin ningún tipo de información relevante, por lo cual esta página estará diseñada para dar a conocer el gimnasio, sus diferentes actividades y sus beneficios; se la mantendrá siempre actualizada con promociones, videos e información de la empresa. La página web estará a cargo del web master quien será el encargado de su constante

actualización. Además, si las personas se registran por medio de la página podrá obtener un descuento de un 10%.

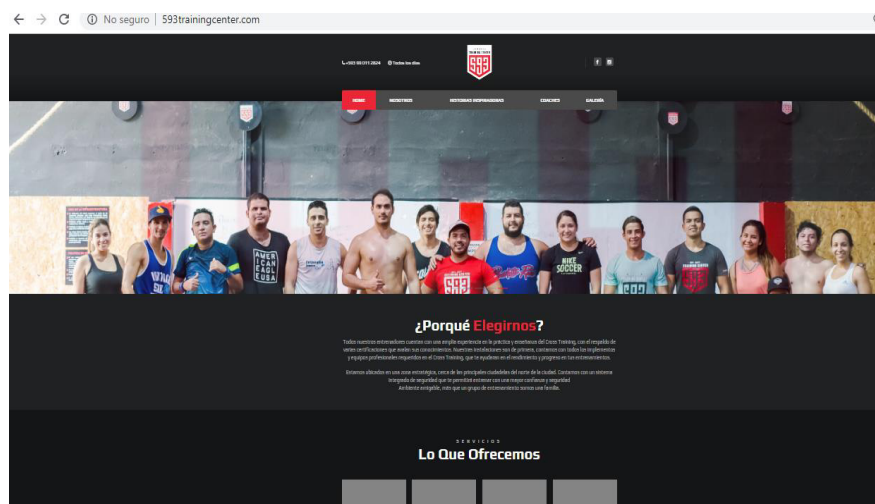


Figura N° 42 Página web existente
Fuente: www.593trainingcenter.com

- Participación en redes sociales como: Facebook e Instagram, las cuales serán actualizadas con fotos, videos, promociones con la finalidad de beneficiarnos de la publicidad boca a boca.

Este tipo de servicio es importante ya que la mayoría de los clientes han sido incentivados por sus amigos. Por medio de las redes sociales se lanzarán concursos dos veces al año, con la finalidad de lograr que los clientes interactúen y a su vez ganar más seguidores

Los concursos se llevarán a cabo en los meses de marzo y diciembre y el ganador recibirá como premio un año de membresía gratis:

- El nombre del primer concurso a desarrollarse en el mes de marzo es 593everywhere, el cual consiste en tomarse una foto ejecutando un movimiento aprendido en las clases de

cualquier actividad, debe subirla al Instagram, usar el hashtag #593everywhere y etiquetar a tres amigos, los tres amigos deberán repostear la imagen usando el hashtag y etiquetar a tres amigos, la persona que más fotos reposteadas tenga, gana el concurso



Figura N° 43 Modelo de concurso #593everywhere
Elaborado por: Los autores

- El siguiente concurso a desarrollarse será el de fin de año, el cual consistirá en subir un video con temática navideña y realizando movimientos aprendidos en clases, se deberá etiquetar a la cuenta de Instagram y usar el hashtag #593xmascontest, el video que tenga la mayor cantidad de “me gusta” será el ganador del concurso.



Figura N° 44 Modelo de video publicitario para concurso
Elaborado por: Los autores

- Realizar marketing directo con la información que se obtenga de la base de datos, de esta manera se ofrecerá un servicio de postventa con seguimiento a los clientes para identificar los que están asistiendo de forma irregular, para esto se contara con un sistema de envío masivo de correos donde se notificará al cliente, en caso de no tener respuesta, se le llamara, con el sistema de envío masivo de correos también se notificará el día de su cumpleaños, cuando asista por primera vez y cuando ya esté por caducar su membresía.



Figura N° 45 Formato de envío masivo de correos
Elaborado por: Los autores

Medio Above the Line (ATL)

- 593 Training Center, realizará videos semanales y mensuales, presentando consejos de los entrenadores, entrevista a los expertos y el alumno del mes, para esto se usarán como medio las redes sociales, página web y un canal de YouTube; los consejos de los entrenadores se realizarán de forma semanal, alternando entre todos los entrenadores que conforman el equipo de 593, las entrevistas a expertos se realizarán una vez al mes, así como el alumno, quien será a su vez encargado de contar su experiencia en el gimnasio,

con el incremento de más actividades se seleccionará un alumno por actividad y se realizará el respectivo video donde contará su experiencia.

- En cuanto a las promociones que realizará 593, se las dará a conocer a través de sus redes sociales y página web; de acuerdo a la variabilidad del mercado se lanzarán promociones relámpagos que se utilizarán con el objetivo de captar clientes. Las promociones fijas que se llevaran a cabo son las siguientes:

- Plan amigo, por cada amigo nuevo que traigas a entrenar a 593 recibe el 10% de descuento en tu membresía



Figura N° 46 Formato promocional
Elaborado por: Los Autores

- Plan empresarial, recibe el 25% de descuento en planes empresariales a partir de 3 personas en adelante para tu membresía mensual



Figura N° 47 Formato promocional
Elaborado por: Los Autores

- Plan estudiantil, recibe el 12% de descuento en tu membresía presentando tu carnet estudiantil.



Figura N° 48 Formato promocional
Elaborado por: Los Autores

Adicional a estas promociones, se realizarán promociones relámpagos, como ya se menciona anteriormente, se tiene planificado las siguientes promociones:

- Promoción decimo, este plan está pensado en personas que les gusta invertir su dinero en bienestar, para esto se realizará un plan en la fecha en que se pague el décimo en las instituciones públicas y privadas



Figura N° 49 Formato promocional
Elaborado por: Los Autores

- Promoción black week, por el black Friday se lanzará una promoción toda la semana con el 25% de descuento.



Figura N° 50 Formato promocional
Elaborado por: Los Autores

5.15. Monitoreo del Proyecto

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados, se lo medirá a través de la siguiente tabla:

Medición del área

Tabla N° 17 Medición del área

ÁREA	ÍNDICE	MEDICIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DEL ÁREA
MARKETING	Número de Clientes	<u>Participación captada</u> Participación actual	Mensual	Administrador
	Fidelizará los clientes	<u>Frecuencia esperada</u> Frecuencia real	Semestral	Administrador

Elaborado por: Los Autores

6. ANÁLISIS TÉCNICO

6.1. Análisis del servicio

En lo referente al servicio, la actividad principal seguirá siendo el Crossfit, ya que es un deporte a través del cual se conoce la marca y abre muchas puertas al nivel de marketing “Gratuito” ya que en el medio de los gimnasios de este tipo se ha creado una buena reputación, llevando a cabo inclusive talleres a nivel nacional, organizando competencias entre gimnasios de todo el país y obteniendo primeros puestos en competencias realizadas por otros gimnasios de la misma disciplina.

Se diversificarán los servicios, aumentando cuatro disciplinas de entrenamiento nuevas, como lo son: Entrenamiento Funcional, HIIT, Zumba y Yoga. Estas disciplinas complementarán el entrenamiento de los clientes, y se ofrecerán en varias horas del día.

6.2. Análisis técnico y especificaciones del producto o servicio

El gimnasio 593 Training Center ubicado en la ciudadela Urdenor 1, con infraestructura tipo galpón de 240 m², con capacidad para 28 personas por clase, en la actualidad basa su modelo de negocio en la enseñanza de la metodología Crossfit, mismo que es un sistema de entrenamiento que se deriva de una variedad de ejercicios realizados con alta y mediana intensidad, su finalidad es permitir el desarrollo de diversas capacidades corporales.

El estadounidense Greg Glassman fue quien creó el Crossfit a mediados de la década de 1970. Con el tiempo logró abrir sus propios centros de entrenamiento y formó un movimiento mundial de hombres y mujeres adeptos al sistema.

De acuerdo a lo indicado en el Crossfit Training Guide, mediante el Crossfit se puede incrementar la resistencia muscular, respiratoria y cardiovascular, ganando flexibilidad, fuerza y velocidad. Esto es posible ya que la persona es llevada a adaptarse de manera constante a distintos escenarios que le exigen una amplia gama de movimientos.

De acuerdo con los seguidores de esta metodología de entrenamiento, el Crossfit contribuye a mantener la motivación ya que siempre plantea nuevos desafíos y presenta exigencias renovadas.

6.2.1. Crossfit

El Crossfit suele estructurarse en sesiones de 60 minutos conocidas como WOD (por la expresión inglesa Work of the Day: “Trabajo del Día”). Cada WOD incluye la entrada en calor, una parte A donde se desarrolla una cierta técnica, una parte B de mayor intensidad y la elongación. El WOD debe variar cada jornada.

Existe una competencia a nivel mundial denominada CrossFit Games, donde participan los mejores y más dedicados seguidores de este movimiento. Por otro lado, todos los años se celebra el CrossFit Open, una temporada que invita a personas de todo el mundo a inscribirse en el sitio oficial y publicar las puntuaciones que obtiene en cada una de las cinco sesiones en las que consiste, las cuales se extienden por cinco semanas.

Con la finalidad de ofrecer nuevos servicios en el gimnasio, para continuar con un crecimiento de la empresa, se realizará la adquisición de un terreno junto al galpón donde funciona el gimnasio, con esta ampliación se tendría una totalidad de 480 m² de superficie; de acuerdo a un análisis realizado mediante las nuevas tendencias del fitness y encuestas llevadas a cabo a las personas que asisten al gimnasio, los nuevos servicios a ser innovados

son los siguientes: Entrenamiento Funcional, HIIT, Zumba, Yoga, nutrición y fisioterapia, mismo que se describirán para tener un mejor entendimiento de cada actividad:

6.2.2. Entrenamiento Funcional

Según el sitio matchpointsevilla.com lo define como : “Lo podemos entender como aquella actividad física que en base a determinados ejercicios y/o materiales lleva a cabo un método de trabajo específico junto a patrones de movimiento que puedan ser extrapolados para que tengan cabida dentro de nuestra vida cotidiana.

Surge como un mecanismo de rehabilitación para personas que habían sufrido ciertas lesiones y necesitaban volver a ser capaces de recuperar la movilidad perdida, y por supuesto acelerar el proceso o fase de recuperación, para poder seguir realizando sus tareas en el hogar o en el trabajo.

Busca realizar ejercicios que obliguen la activación de la musculatura estabilizadora para hacer énfasis en los músculos del recto abdominal, abductores y rotadores de cadera y estabilizadores de las escápulas.

Con respecto a la inclinación del sector hacia una tendencia más deportiva, podríamos contemplar que la anterior definición sería realizada a través de armoniosos movimientos compuestos, con cadencias y con una selección de cargas de trabajo, que permitan mantener elevadas las pulsaciones, añadiendo por tanto el componente de trabajo cardiovascular.

El principal cometido o la meta que busca es la de producir una adaptación de mejorar en nuestros hábitos diarios a través de ejercicios encaminados que se asemejan a los gestos que estamos acostumbrados.

Ganar fuerza máxima en el levantamiento de peso muerto es totalmente loable, sin embargo, podría decirse que tendría poca aplicación práctica para la mayoría de nosotros, ya que nunca vamos a trabajar con tal cantidad de peso en un día cualquiera.

Sin embargo, subir y bajar escaleras transportando bolsas, elevar objetos no muy pesados por encima de la cabeza, sacar los artículos de la compra de la cesta y depositarlos en la cinta, son acciones que realizamos habitualmente y que podemos fomentar un mejor comportamiento postural, siendo incluso reducir el riesgo de lesiones otro de los puntos importantes”.

6.2.3. HIIT (High Intensity Interval Training)

De acuerdo al sitio www.feda.net define al HIIT como: “Al hablar de modas o tendencias en el mundo del Fitness es casi obligatorio hacer mención del entrenamiento HIIT.

El término HIIT proviene del concepto en inglés High Intensity Interval Training, es decir, Entrenamiento por intervalos de Alta Intensidad. Se lo puede definir como periodos repetidos de ejercicio de alta intensidad desarrollados a la máxima velocidad o potencia intercalados con periodos de ejercicio de baja intensidad o reposo absoluto.

El HIIT es aplicable a diferentes actividades (Bicicleta, Pesas Rusas, Cinta, Entrenamiento en suspensión, etc...) y permite ir variando los ejercicios, los tiempos de descanso y actividad... Eso sí, sea cual sea la actividad, el entrenamiento HIIT es muy concentrado durante el tiempo que dura la sesión, por lo que se aprovechan los minutos al máximo.

Además, por lo que respecta a sus beneficios, el entrenamiento HIIT supone un trabajo más exigente para las capacidades cardiorrespiratorias, mejorando la resistencia de forma notable. Además, numerosos estudios han demostrado su eficacia de cara a la pérdida de peso de manera eficiente y efectiva.

Cabe señalar también que este tipo de entrenamiento es perfecto para aquellas personas que cuentan con un tiempo limitado, ya que en sesiones de 45 minutos o una hora se concentra todo el trabajo.”

6.2.4. Zumba

Según el sitio <https://www.aboutespanol.com/que-es-zumba-297982>, “Zumba es uno de los ejercicios aeróbicos más populares. Este programa de ejercicio está basado en movimientos y pasos de los bailes latinos. Creado por el bailarín y coreógrafo colombiano, Alberto “Beto” Pérez, este sistema es una excelente alternativa para las personas que quieren bailar y hacer ejercicio de una manera divertida.

Zumba combina elementos aeróbicos con baile. Incluye movimientos de salsa, merengue, mambo, samba, soca, cumbia y artes marciales.

Zumba ofrece beneficios tanto para la salud física como para la salud mental; aporta todos los beneficios del ejercicio aeróbico, desde mejorar la salud cardiovascular y reducir la presión arterial hasta aumentar la resistencia, es un programa de ejercicio bien efectivo para quemar calorías, en una hora de Zumba se quema un promedio de 800 calorías, funciona muy bien para perder peso de una manera divertida, ya que es fácil mantener la disciplina, los movimientos de las coreografías ayudan a tonificar los músculos del cuerpo entero, mejora el balance y la coordinación, ayuda a liberar el estrés, mejora la calidad de vida porque también es una actividad social.

Las clases de Zumba normalmente duran una hora. Todos los ejercicios se hacen al ritmo de música latina, desde ritmos rápidos hasta ritmos lentos. La música puede ser salsa, merengue, mambo, chachachá, flamenco, reggaetón, soca, samba y hasta tango argentino.

Existen ocho tipos de clases de Zumba:

Zumba Fitness: Es una clase de Zumba bien energética. Incluye rutinas de baile y ejercicios aeróbicos que se hacen al ritmo de música latina y música internacional. Es una clase fácil de seguir que pone al cuerpo en forma.

Zumba Gold: Estas clases de Zumba incluyen el mismo tipo de música que las clases de Zumba Fitness, pero los movimientos y ejercicios son adaptados para las personas de edad más avanzada o para personas que están empezando a estar activos.

ZumbaToning: Estas clases de Zumba se enfocan en fortalecer los músculos con ejercicios específicos para los abdominales, muslos, brazos y glúteos. Se hacen al ritmo de la música latina e incorporan el uso de maracas.

AquaZumba: Esta clase de Zumba es una fiesta de piscina súper divertida. Se hacen ejercicios de estiramiento y movimientos circulares dentro del agua.

Zumbatonic: Estas son las clases de Zumba diseñadas especialmente para los niños de 4 a 12 años de edad. Las coreografías se realizan al ritmo de la música que los niños prefieren tales como reggaetón y hip hop

Zumba in the Circuit: Esta clase de Zumba de 30 minutos combina movimientos de bailes latinos con ejercicios para fortalecer los músculos con intervalos de tiempo definido. Esta combinación ayuda a quemar más calorías y acelerar el metabolismo.

Zumba Gold Training: Esta clase de Zumba combina los ejercicios de baile aeróbico de Zumba Fitness con un entrenamiento de fuerza. Son apropiadas para las personas de edad más avanzada y para los principiantes. Los ejercicios incluyen el uso de pesas ligeras.

Zumba Sentao: Las coreografías y ejercicios de esta clase de Zumba se realizan en una silla. Estas clases aumentan la fuerza muscular, la resistencia y tonifican el cuerpo”.

6.2.5. Yoga

CNN en español define en su sitio web <https://cnnespanol.cnn.com> al Yoga de la siguiente manera: “Descubrir cuál es el propósito individual, ser feliz y servir a los demás parecen tres metas universales sencillas, pero que en la práctica son difíciles de lograr, tanto que la mayoría de las personas difícilmente pueden conseguirlo en toda una vida. La práctica del yoga es uno de los caminos para lograrlo y alcanzar su fin último la iluminación, según las escrituras antiguas védicas.

Yoga significa la unión del espíritu, la mente y el cuerpo, según los textos del Bhagavad-Gita y los Yoga Sutras de Patanjali. Esta filosofía de vida enseña que, a través de la meditación, la practica física (lo que se conoce como asanas) el autoconocimiento, el servicio a los demás y la devoción a Dios, se puede conseguir esta unión que está dentro de todos los seres humanos, pero una vez que crecen empieza a diluirse, debido a las experiencias de la vida.

Las Naciones Unidas decretó el 21 de junio como el Día Internacional del Yoga, práctica que comenzó en la India hace más de 5.000 años, y que en la actualidad se realiza en todos los continentes.

El yoga está en expansión y de moda en Occidente, tanto que en 2016 sólo en Estados Unidos llegó a mover 16.000 de dólares en la industria relacionada con clases, ropas, equipos y talleres, según un estudio publicado por la revista Yoga Journal y la organización Yoga Alliance el año pasado. Asimismo, la cantidad de seguidores en el país pasó de 20,4 millones a 36,7 millones del 2012 al 2016, destacó la investigación.

La curiosidad es siempre una buena excusa para explorar lo que para muchos es un pasatiempo, un ejercicio, una forma de socializar o su estilo de vida.”

6.3. Etapa de Investigación y Desarrollo

Para el presente estudio se plantea la implementación de un gimnasio boutique mediante la innovación de nuevos servicios para el gimnasio 593 Training Center.

Al hablar de gimnasio boutique nos referimos a un lugar exclusivo, acogedor y especializado en una rama del fitness, con entrenadores calificados que le brinden seguridad a los clientes; para determinar los nuevos servicios y las innovaciones que se pueden realizar en el gimnasio, se tomó como referencia los resultados de las encuestas realizadas por el American College of Sports Medicine, sobre el análisis de las tendencias del fitness, donde se muestra el top 10 de las tendencias del 2019, recogidas de un total 2.038 respuestas recibidas procedentes de todos los continentes, con estos antecedentes y teniendo como base mencionado estudio, se realizó dentro de las instalaciones del gimnasio 593 Training Center una encuesta enviada a 250 personas para analizar las preferencias en cuanto a que actividades aplicarían como nuevos servicios para ofrecer a los clientes en el establecimiento obteniendo un total de 59 repuestas.

Las actividades fueron seleccionadas cuidadosamente enfocándose en el modelo de gimnasio boutique y a las facilidades que prestan para su ejecución, tales como equipos, implementos, espacio disponible, teniendo el siguiente resultado:

En cuanto a los resultados, si bien es cierto que se incluyó el Crossbox, el cual es una combinación de Crossfit y boxeo, como una alternativa, por la carencia de equipos para boxeo y la reducción de espacio que estos implican, no se consideró en el estudio. De acuerdo a la encuesta realizada, se puede notar que una de las actividades que tuvo mejor acogida por los clientes es el HIIT, seguido por el yoga, entrenamiento funcional y para finalizar Zumba.

¿Que actividades le gustaría se incorporen en 593?

59 respuestas

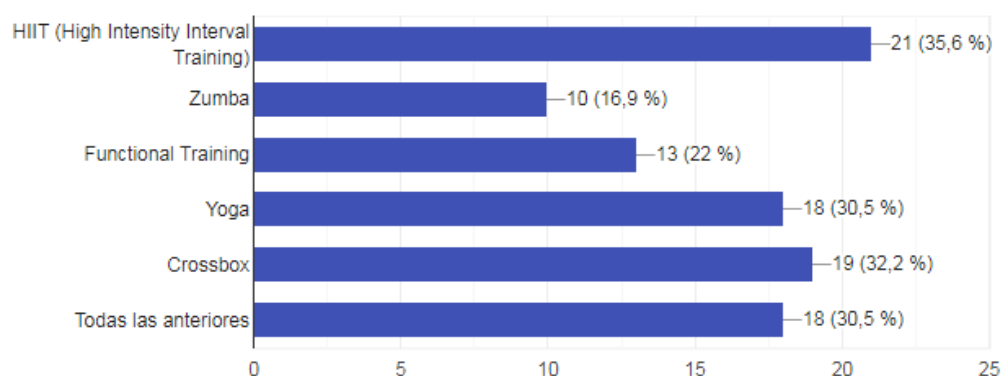


Figura N° 51 Que actividades le gustaría se incorporen en 593

6.4. Pruebas piloto.

Como piloto se han desarrollado varias clases de entrenamiento funcional y yoga, en lo que respecta al entrenamiento funcional por la alta demanda de los clientes se abrieron dos horarios con gran acogida de clientes, en cuanto al yoga se han dictado varias clases fines de semana, aun no se ha establecido horarios fijos por la falta de implementos adecuados.

A continuación, se muestran dos figuras con el desarrollo de las actividades descritas, con la ampliación del local y la adquisición de los implementos necesarios se podrán llevar a cabo los nuevos servicios planificados



Figura N° 52 Clases Piloto de Yoga



Figura N° 53 Clases Piloto de entrenamiento Funcional

6.5. Licencias, franquicias, derechos, patentes, protección de propiedad intelectual.

En lo que respecta a licencias y permisos de uso de marca registrada, es importante indicar que, de los servicios o actividades planificadas a ser implementadas en el gimnasio y que actualmente se están enseñando, el Crossfit y Zumba son marcas registradas.

En cuanto al Crossfit, para ser un gimnasio afiliado se debe pagar una membresía anual de \$3.000 dólares y la persona representante de gimnasio debe tener el título de entrenador de Crossfit nivel 1, al ser un gimnasio afiliado se puede hacer uso del nombre comercial, como ejemplo “593 Crossfit”.

Para hacer uso de la marca registrada Zumba, el gimnasio no debe pagar membresía, sin embargo, el instructor para poder usar el nombre debe realizar un pago mensual de 30 dólares, lo que lo faculta a usar la marca en cualquier gimnasio que se encuentre brindando sus servicios.

Los otros servicios a implementar como el HIIT, Yoga y entrenamiento funcional si bien es cierto no requieren del pago de membresías, el entrenador debe tener experiencia y ser certificado en cada área por empresas que brindan cursos y certificaciones, con la finalidad de tener respaldo que avalen sus conocimientos. En el caso de 593 Training Center, no se paga membresía por el uso de la marca Crossfit, si bien es cierto los entrenadores son certificados, de acuerdo a un breve estudio realizado, el pago de la membresía anual solo por el uso de la marca no justifica un valor agregado para la empresa.

En lo que respecta al nombre 593 Training Center, aun no se encuentra registrado en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), hasta el momento se están realizando las gestiones pertinentes para su registro y aprobación.

6.6. Diagrama del flujo de producción, procesos involucrados en la producción del servicio

En lo que respecta a los procesos necesarios de 593 Training Center, se tomó en cuenta la secuencia lógica desde que el cliente ingresa al local hasta que se retira, para esto a continuación se detallan todos los procesos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa:

Procesos estratégicos: Los procesos estratégicos requeridos para el correcto funcionamiento del establecimiento involucran: Estimación de equipos necesarios para el establecimiento, gestión comercial y de ofertas, gestión de estados financiero, actualización de base de datos, desarrollo y mantenimiento web, política de gestión de calidad.

Procesos claves o principales: Los procesos principales se refieren a la forma como debe funcionar el gimnasio, lo que incluye: Recepcionista, adquisición de información, selección de oferta, registro de pago, uso de instalaciones y seguimiento del cliente.

Procesos de soporte: Los procesos de soporte incluyen todas las actividades de apoyo que requieren el gimnasio para su correcta operación, entre ellos se tiene: Compras y ventas, selección de proveedores, gestión de inventario, logística marketing (diseño web), recursos humanos (formación de personal), identificación y cumplimiento de requisitos legales.

A continuación, se detalla el diagrama de procesos donde se describen los tres procesos principales arriba descritos:

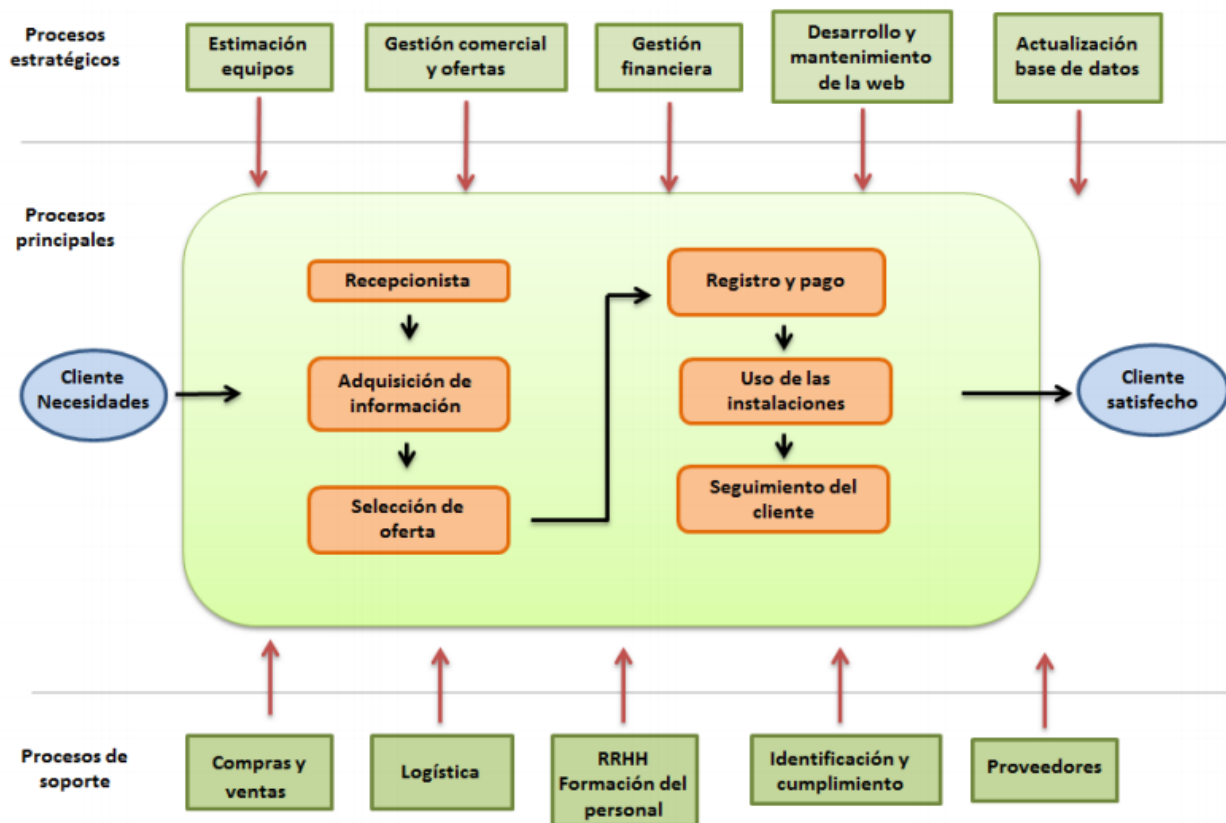


Figura N° 54 Diagrama de Flujo de Procesos
Elaborado por: Los Autores

6.7. Maquinarias y equipos requeridos.

Las maquinarias y equipos cumplen un papel fundamental en el correcto desarrollo de las operaciones del gimnasio; al tratarse de un gimnasio que trabaja con movimientos funcionales, levantamiento olímpico, gimnasia olímpica, Trx, ligas, entre otros, no se utilizan maquinas como comúnmente se pueden encontrar en los gimnasios tradicionales.

Para realizar estas disciplinas se utiliza equipos especializados para este tipo de actividades, tales como barras olímpicas, discos bumper, kettlebell, mancuernas bumper, remos, airbike, Skierrg, entre otros cuyo objetivo es el uso para la ejecución de los diferentes entrenamientos.

A continuación, se detalla el listado de equipos con los que en la actualidad cuenta el gimnasio, donde se lo valoro de acuerdo con su precio de compra, sin incluir la depreciación.

Tabla N° 18 Inventario de equipamiento del gimnasio.

EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR
ABMAT	12	\$120,00
AD WHEEL	3	\$54,00
ANILLAS	9	\$504,00
AROS	7	\$70,00
ASSAULT BIKE	2	\$2.500,00
BANCOS DE PECHO	1	\$50,00
BARRAS VARIOS TAMAÑOS	30	\$9.084,00
BUMPERS VARIOS TAMAÑOS	81	\$6.660,00
CABOS	9	\$1.800,00
CAJONES VARIOS TAMAÑOS	23	\$1.375,00
CAMINADORA	1	\$1.100,00
CHALECOS	1	\$40,00
CINTURONES	13	\$130,00
COLCHONETAS	21	\$210,00
CONOS VARIOS TAMAÑOS	54	\$105,00
CUERDAS TRX	3	\$150,00
CUERDAS VARIOS TAMAÑOS	24	\$96,00
DISCOS VARIOS TAMAÑOS	39	\$900,00
DUMBELL VARIOS TAMAÑOS	37	\$1.843,00
GHD	2	\$1.400,00
KETTLEBEL VARIOS TAMAÑOS	39	\$2.750,00
LIGAS	9	\$162,00
MARTILLO	10	\$250,00

MEDBALL VARIOS TAMAÑOS	36	\$2.457,00
PARALELAS	2	\$122,00
PELOTAS MEDICINALES	3	\$30,00
PITWORM	1	\$250,00
REMO	2	\$2.500,00
RODILLOS	2	\$50,00
SACOS	1	\$70,00
SANDBAG VARIOS TAMAÑOS	8	\$732,00
SEGUROS	56	\$280,00
SKIERG	1	\$1.500,00
TRINEO	2	\$900,00
TUBOS VARIOS TAMAÑOS	26	\$196,00
Total general	570	\$40.440,00

Elaborado por: Los Autores

Más adelante se detallará el listado de equipos e implementos requeridos para la implementación de los nuevos servicios a ser incorporados en el gimnasio, acoplándose al nuevo modelo de negocios planteado.

7. INFRAESTRUCTURA

7.1. Determinación del tamaño de planta y de localización.

De acuerdo con el modelo de negocio propuesto, donde se realizará la implementación de un gimnasio tipo boutique mediante la innovación de nuevos servicios que se ofrecerán en las instalaciones de 593 Training Center, se requiere un espacio de terreno entre los 200 a 600 m², en la actualidad se dispone de 240 m² siendo la proyección de crecimiento de 120 m² adicionales, quedando un espacio total de 360 m². En el nuevo espacio se llevarán a cabo las nuevas disciplinas que se incorporarán a la propuesta de valor del gimnasio; cabe indicar que en el nuevo espacio se construirán dos plantas, para aprovechar el espacio en altura, quedando en totalidad un área de trabajo de 480 m².

A continuación, se detalla el plano arquitectónico propuesto para la ampliación de 593 Training Center:

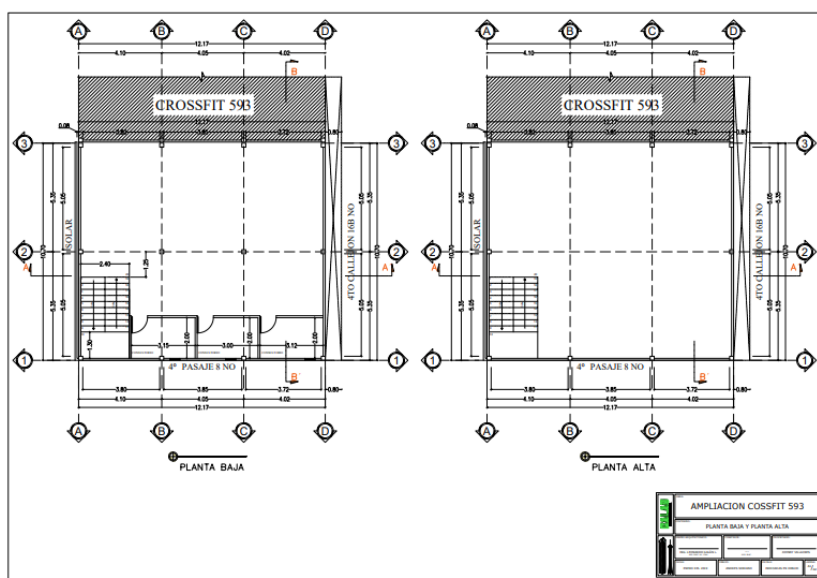


Figura N° 55 Plano de planta ampliación 593 Training Center
Fuente: 593 Training Center

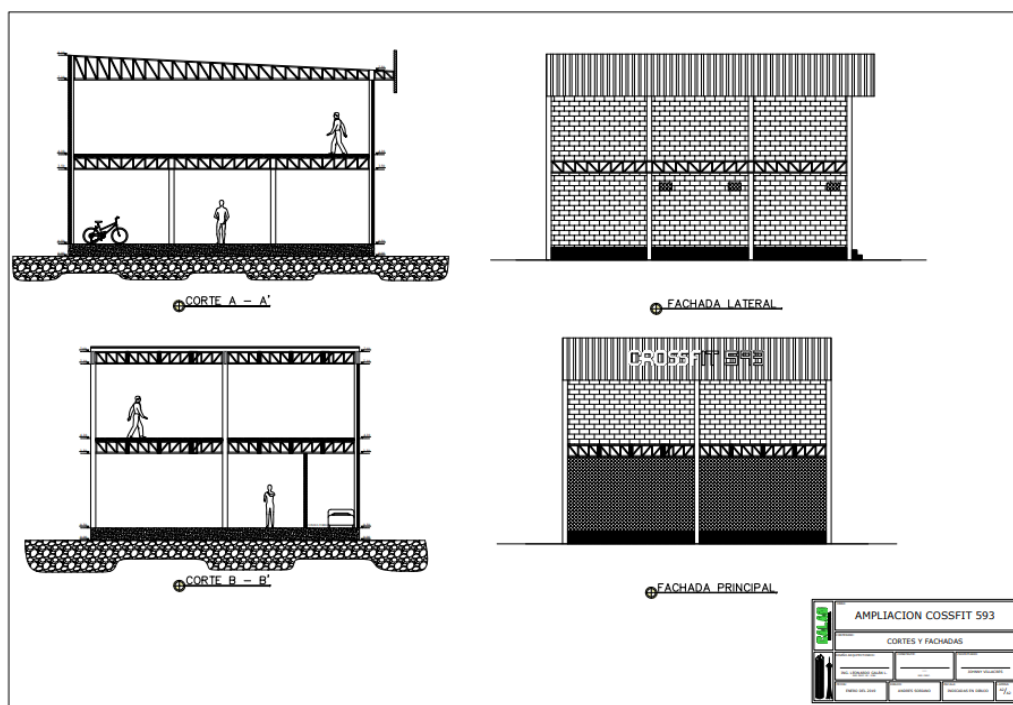


Figura N° 56 Corte transversal del plano
Fuente: 593 Training Center

En lo que respecta a la ubicación, el gimnasio se encuentra en un sector cercano a las principales ciudadelas del norte de la ciudad, cercano a varias empresas de renombre, parques empresariales, y a centros comerciales del norte de la ciudad, lo que lo convierte en un sector estratégico, con amplio parqueo y sistema cerrado de seguridad que contribuyen a que los clientes se sientan cómodos y seguros.

7.2. Balance de obras físicas, maquinarias, equipos, personal, materias primas e insumos.

Para cumplir con la entrega de un servicio de calidad dentro de las instalaciones del gimnasio, adicional de la ampliación propuesta en el punto anterior, donde más adelante se describirán los costos involucrados en mencionada ampliación, se requiere la adquisición de equipos, máquinas y la contratación de personal capacitado para cada disciplina a innovar.

A continuación, se detallan los rubros involucrados en lo referente a construcción, adecuación y adquisición de equipos y maquinas:

Tabla N° 19 Balance de obras físicas, maquinarias, equipos, personal, materias primas e insumos.

ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	ADQUISICIÓN DE TERRENO	\$ 50.000
2	CIMENTACIÓN DEL TERRENO	\$ 9.000
3	COLOCACIÓN DE ESTRUCTURA METÁLICA	\$ 31.000
4	FUNDICIÓN DE PISO	\$ 3.000
5	FUNDICIÓN DE LOSA	\$ 1.500
6	CERRAMIENTO DEL LOCAL PLANTA BAJA	\$ 1.800
7	CERRAMIENTO DEL LOCAL PLANTA ALTA	\$ 1.300
8	COLOCACIÓN DE PUNTOS DE LUZ	\$ 2.500
	PINTADO DE LA NUEVA ÁREA DE TRABAJO	\$ 1.000
9	ADQUISICIÓN Y COLOCACIÓN DE PISO DE CAUCHO	\$ 7.200
10	ADECUACIÓN DE BAR Y RECEPCIÓN	\$ 5.000
11	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS	\$ 7.000
12	ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS	\$ 10.000
TOTAL INVERSIÓN		\$ 130.300

Elaborado por: Los Autores

En cuanto al capital humano, en próximos capítulos se describirá el requerimiento para la contratación de nuevo personal que cubrirán las nuevas vacantes, como se detalla a continuación:

Tabla N° 20 Capital Humano

CLASES	COSTO POR HORA	TOTAL DE HORAS POR DÍA	COSTO POR DÍA	COSTO POR MES
ZUMBA	\$ 8	4	\$ 32	\$ 640
HIIT	\$ 6	4	\$ 24	\$ 480
FUNCTIONAL TRAINING	\$ 6	4	\$ 24	\$ 480
YOGA	\$ 12	2	\$ 24	\$ 192
COSTO TOTAL POR MES				\$ 1.792

Elaborado por: Los Autores

Con lo indicado en la parte superior, se resume un balance de las inversiones que se deben realizar tanto en infraestructura, construcción, montaje, equipos y personal especializado.

7.3. Posición relativa con proveedores y clientes.

En cuanto a la posición que se mantiene con los proveedores, existen convenios verbales para la asignación de créditos en equipos y máquinas, lo que ha permitido de manera progresiva equipar el gimnasio, adicional existen buenas relaciones con proveedores de productos de consumo, mismos que colaboran de buena manera al tratarse de competencias como auspiciantes con la entrega de productos de consumo u órdenes de compra o consumo.

Con los clientes se mantiene una relación de amistad, ya que lo que se trata de fomentar en este nuevo modelo de negocios es hacer sentir al cliente importante, que forma

parte de una familia, que se sienta cómodo en el gimnasio y lo convierta en su segundo hogar.

Los clientes son la razón de ser de este negocio, gracias a ellos se puede crecer por lo que es importante siempre entregarles un producto final acorde a las exigencias del mercado, siempre con atención personalizada y calidad de enseñanza en las clases que se imparten.

7.4. Técnicas de estimación de costos totales unitarios de productos y servicios.

Para este mercado en específico no existe una ley que regule los precios, la tarifa anual, semestral, trimestral, mensual, quincenal, semanal o diaria la establece cada gimnasio, dependiendo de sus capacidades, equipos y metodología de enseñanza.

Por lo general dependiendo del sector los precios fluctúan entre 30 y 150 dólares, sin embargo, como ya se mencionó no existe una ley que regule estos precios, los cuales dependiendo de las temporadas pueden disminuir inclusive por las promociones que se lanzan al mercado.

7.5. Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.

Dentro de los activos fijos requeridos para el proyecto, se tienen: adquisición de bicicletas, remos, ski, GHD, barras, discos, mancuernas, para el cálculo de la inversión estimada, se realizó un estudio de mercado en las diferentes empresas proveedoras de equipos para gimnasio con un estimado de inversión de \$ 20.000.

7.6. Ingeniería del proyecto y aspectos tecnológicos.

Dentro de este tema del proyecto se definirán básicamente los aspectos tecnológicos que se incluirán al proyecto y que son parte esencial del nuevo modelo de negocios en

estudio. La parte tecnológica del proyecto incluirá la implementación de un software que cumpla varias funciones, entre ellas:

- Registro diario de personas
- Control de clientes vencidos
- Control de clientes por vencer
- Control de ingresos – egresos
- Reporte de clientes activos por mes
- Control de inventario
- Seguimiento de clientes

Con la implementación de este software se tendrá un seguimiento exclusivo a los clientes del gimnasio que los hará sentir en que son importantes para el negocio. Adicional al software, se implementará también una aplicación móvil, en la cual el cliente desde su teléfono inteligente tendrá la opción de llevar un seguimiento de su progreso, planificación diaria/semanal de rutinas a realizarse, planificación de nuevos eventos, entre otros beneficios.

Con estas nuevas herramientas tecnológicas, se cumplirá con uno de los requisitos de un gimnasio boutique, donde el aspecto tecnológico es primordial para llegar al cliente.

7.7. Cronograma valorado de inversiones en planta de producción: construcción, montaje y operación.

Para la implementación del nuevo modelo de negocios planteado, se han realizado y se realizarán inversiones a corto, mediano y largo plazo con varias instituciones de financiamiento, el cronograma de actividades para la implementación se detalla a continuación:

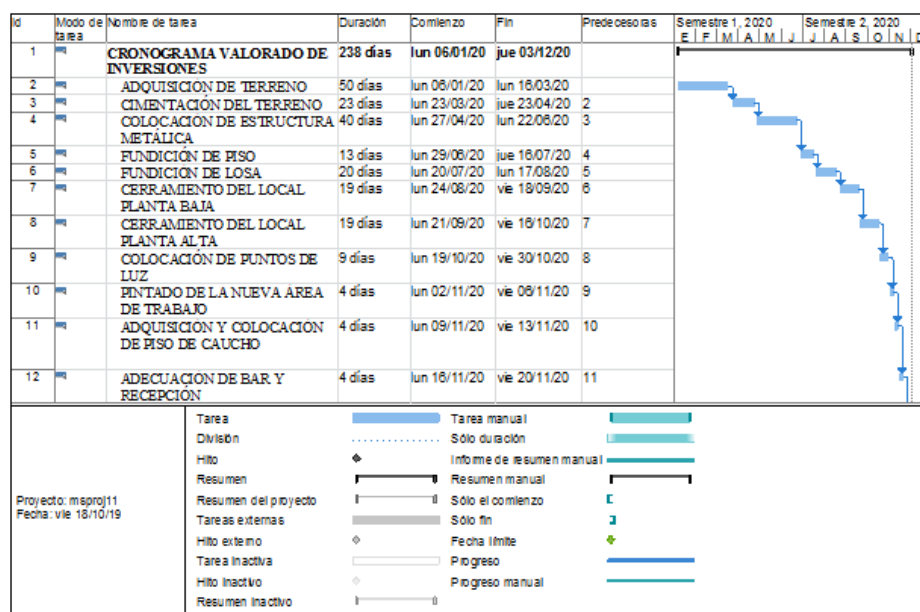


Figura N° 57 Cronograma valorado de inversiones
Elaborado por: Los autores

7.8. Servicios básicos: agua, energía, comunicaciones, alcantarillado, manejo de desperdicios sólidos y líquidos.

En lo referente a servicios básicos, en nuestro caso de estudio ya se tiene una infraestructura base, por lo que a partir de las mismas tomas de poder, agua, telecomunicaciones y alcantarillado se realizara la conexión a las nuevas instalaciones, no siendo necesario la contratación de nuevos medidores.

7.9. Condiciones de operación y de expansión.

En lo concerniente a la operación del gimnasio se requiere el permiso de funcionamiento, para la obtención de mencionado permiso se necesita realizar el cambio de uso de suelo de residencial a comercial, inspección por parte del municipio, inspección de cuerpo de bomberos, pago de tasas, alcabalas.

Hasta el momento está en gestión el trámite para la obtención del permiso de funcionamiento lo que ayudara al mismo tiempo a la expansión del negocio.

8. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

8.1. Organigrama de la empresa.

593 Training Center es una empresa familiar que nació del emprendimiento de una joven pareja por el amor al deporte y la actividad física, el gimnasio de Crossfit como tal se encuentra abierto desde el 2010 con el nombre de 593 Nativo, recién en el 2017 fue adquirido y es desde esa época que se le ha dado un giro al negocio, con una visión de crecimiento no solo enfocada a la práctica del Crossfit, sino a la implementación de nuevas actividades, cambiado de esta manera el modelo de negocio; desde la adquisición del gimnasio se han realizado varios cambios y modificaciones, entre ellas: modificaciones estructurales, adquisición de equipos e implementos, contratación de entrenadores certificados y experimentados, personal de limpieza, entre otros, a continuación se describe el organigrama actual de la empresa:

En el caso de los entrenadores con los que se cuenta en la actualidad, todos disponen de certificaciones en distintas ramas del fitness, ya sea entrenamiento funcional, levantamiento de pesas, certificados emitidos por Crossfit como entrenador, entre otros.

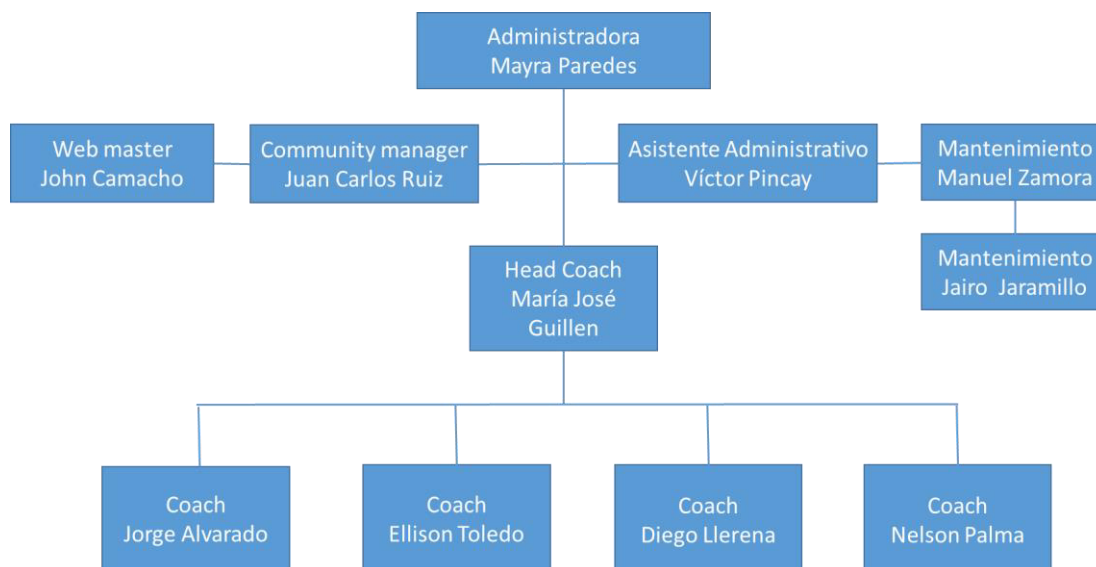


Figura N° 58 organigrama de la empresa
Elaborado por: Los autores

Para la innovación de los nuevos servicios y actividades que se desarrollaran en el gimnasio, se requiere la contratación de talento humano que contribuya al buen funcionamiento, captación de clientes y crecimiento del negocio, para esto se realizará entrevistas individuales con la finalidad de analizar el perfil de cada candidato y posteriormente seleccionar al que más se acople a las necesidades. En lo que respecta a la segmentación de las nuevas actividades a ejecutarse, se plantea el siguiente esquema de horarios:

Con los entrenadores actuales no se puede satisfacer la nueva demanda de clientes por lo que es necesario la contratación de profesionales en las diferentes actividades que se ejecutarán, por tratarse de horas de clase, el pago de los entrenadores es por hora, como servicios prestados, mas no como empleados directos de la empresa

Para satisfacer las nuevas demandas es necesario la contratación del siguiente personal calificado:

- 01 entrenador de Zumba
- 01 entrenador de Entrenamiento Funcional
- 01 entrenador de HIIT
- 01 entrenador de Yoga

El nuevo organigrama con los puestos requeridos para llevar a cabo la implementación de los nuevos servicios se detalla a continuación:

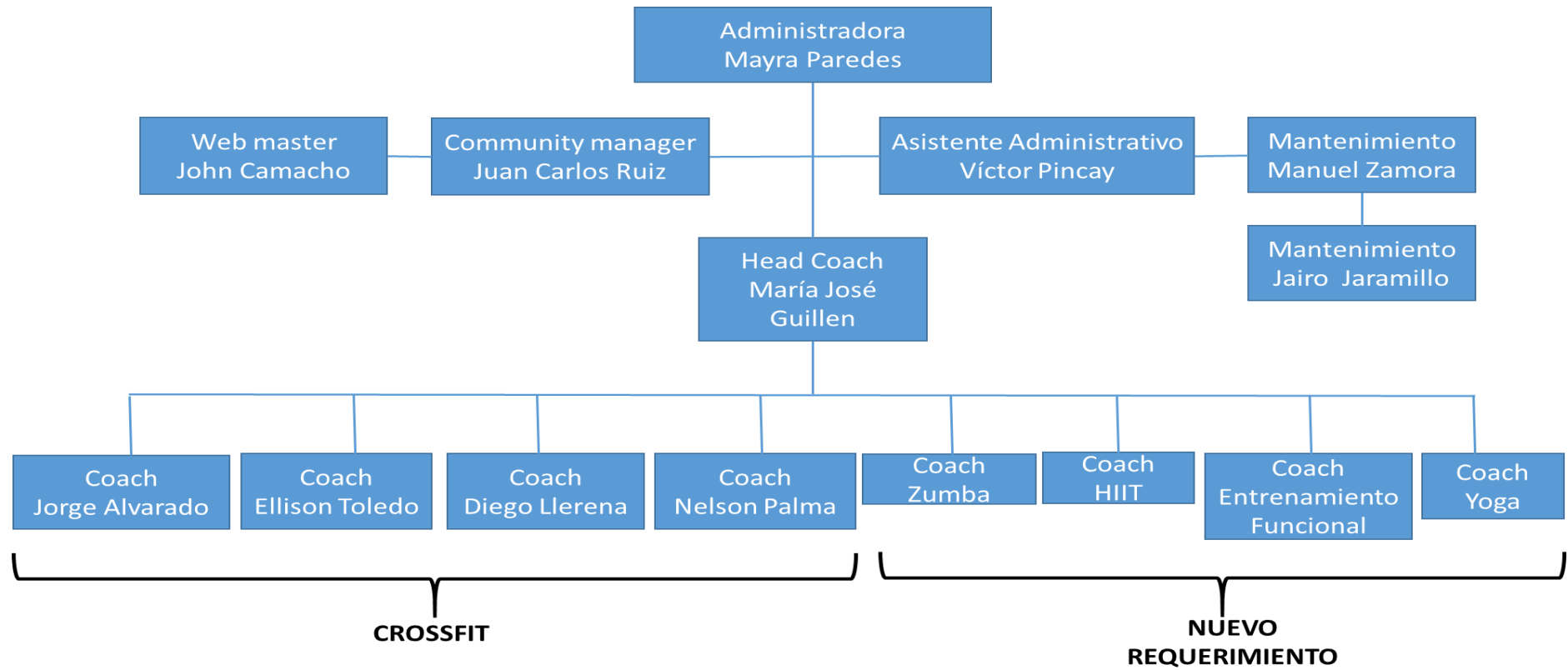


Figura N° 59 Organigrama de la empresa
Elaborada por: Los autores, 2019

8.2. Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa. Describir el talento humano crítico para llevar el negocio o proyecto adelante.

Cada miembro del equipo de trabajo de 593 Training Center tiene definida sus funciones, desde el personal de mantenimiento hasta el administrador del local. A continuación, se describirán las funciones y obligaciones emitidas a las personas que prestan su servicio a esta empresa:

Administrador:

El administrador del establecimiento con la finalidad de velar por la correcta operación de la empresa cumple las siguientes funciones:

- Planificar la capacitación y entrenamiento de los entrenadores y clientes
- Llevar reportes diarios de los ingresos y egresos
- Controlar la calidad del servicio (mantenimiento, limpieza, atención al cliente)
- Planificar y organizar eventos (charlas, competencias, visitas, etc)
- Llevar reportes del número de personas que asisten al gimnasio (control de personas vencidas)
- Establecer convenios y alianzas estratégicas con empresas auspiciantes
- Realizar encuestas mensuales de satisfacción del cliente
- Revisar diariamente el buzón de sugerencias y tomar medidas correctivas de las observaciones realizadas
- Realizar pagos de proveedores y servicios básicos
- Llevar el control de gastos de las diferentes partidas asignadas para cada rubro

Webmaster

Un webmaster también es conocido como: desarrollador web, administrador web o programador web. Es la persona responsable del mantenimiento o programación del sitio web. Entre sus funciones principales están: la operatividad, programación, actualización y mantenimiento de un sitio web, deberá cumplir las siguientes tareas:

- Conocer perfectamente el sitio web que administra. De esta manera tendrá conocimiento de qué es lo que necesita la web para expandirse y mantenerse
- Capacidad de mover cualquier sitio web de un servidor a otro, realizar backups, mantenimiento, actualización, entre otras.
- Estar actualizado en cuanto a las tendencias del diseño web. Para ello debe tener conocimiento de diseño y programación. Entre los que destacan los lenguajes en PHP y HTML
- Mantener la seguridad del sitio web. Evitar los Spam, mantener el firewall, los ataques externos de bots, controlar los datos que ingresan a la base de datos a través de formularios en la web, comentarios, entre otros.
- Optimización SEO. La optimización del sitio web para los motores de búsqueda como por ejemplo: Google. Si el sitio no tiene tráfico, será una pérdida de tiempo y dinero. El SEO juega un papel primordial para que una Web aparezca en los principales motores de búsqueda.

Community Manager

El community manager es el responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de la marca, cumple las siguientes funciones:

- Creación y gestión de contenidos
- Planificación de acciones de marketing digital

- Comunicación constante con la comunidad, establecer diálogos bidireccionales, crean audiencia, promover la marca y crear valor.
- Trabajar y mejorar la visibilidad de la marca en el mundo digital
- Incrementar la comunidad con enfoque de alto valor.
- Lograr seguidores que sean activos, compartan, comenten y finalmente se fidelicen con la marca
- Establecer relaciones con los clientes, prescriptores e influencers del sector

Asistente Administrativo

El asistente administrativo es el encargado de la recepción y atención de los clientes al ingreso al gimnasio, cumplirá las siguientes funciones:

- Recibir a los clientes a su llegada, siempre brindando una cortes y cálida atención que los haga sentir en casa desde el primer momento.
- Brindar a los clientes información de planes y programas
- Registrar los datos de los clientes (nombres, teléfono, correo, dirección, medio por el cual nos conoció)
- Actualizar constantemente la base de datos de los clientes, tanto en el software informático como en los grupos de redes sociales.
- Llevar el control de ingresos y egresos en el software informático
- Realizar el cierre de caja diario.
- Tomar asistencia diaria y verificar caducidad de planes
- Realizar cobros de planes vencidos
- Hacer seguimiento, mediante llamadas telefónicas o mensajes a clientes antiguos, con ayuda de la base de datos.
- Pasar reporte semanal de ingresos y egresos.

- Realizar control de inventario semanal
- Mantener la limpieza de la recepción

Personal de Mantenimiento.

El personal de limpieza y mantenimiento del gimnasio mientras realizan las tareas específicas de limpieza de los espacios, también deben mantener en orden y en condiciones los equipos y maquinarias, cumplirán las siguientes funciones:

- Cumplir con el rol de limpieza diaria planificado de equipos y maquinarias
- Realizar limpieza cada hora del área de trabajo y de baños
- Recolección de desperdicios dejados por los clientes
- Mantener el orden y correcta estiba de los equipos utilizados por los clientes.

Head Coach (jefe de entrenadores)

El head coach es el encargado del manejo y supervisión del personal operativo, control de asistencia, verificación de calidad y cumplimiento de procedimientos, encargado de la programación mensual de los atletas y preparación de competidores, cumplirán las siguientes funciones:

- Control de la correcta ejecución de las clases y movimientos ejecutados por los clientes
- Realizar la planificación de ejercicios semanales de los clientes y competidores que representan el gimnasio
- Realizar la planificación mensual de las actividades del gimnasio
- Organizar competencias abiertas e internas
- Organizar eventos tales como visitas, integraciones, activaciones, etc.
- Organizar visitas a ferias, parques, instituciones, con la finalidad de dar a conocer las actividades con las que cuenta el gimnasio.

- Promover el buen orden y compañerismo.
- Realizar reuniones semanales con los entrenadores con la finalidad de despejar dudas e incentivar a la buena ejecución de sus obligaciones.
- Buscar auspiciantes para los diferentes eventos organizados por el gimnasio

Coach (Entrenador)

Los Entrenadores usan su experticia en una disciplina atlética para impartir conocimientos y enseñar los principios fundamentales y las técnicas del deporte en el que se especializan, cumplirán las siguientes funciones:

- Explicar y enseñar los principios básicos, reglas, procedimientos de seguridad y lenguaje técnico de la actividad a ejecutarse
- Entrenar y brindar la orientación necesaria sobre la actividad a enseñar
- Brindar consejos para la mejora del desempeño, es decir, la forma en que debe moverse las manos, los pies o el cuerpo.
- Ajustar sus técnicas de entrenamiento de acuerdo a las necesidades de los atletas o estudiantes
- Evaluar y lidiar con lesiones.
- Monitorear el uso adecuado de los equipos o maquinas.
- Suministrar ejemplos de técnicas empleadas en una competencia
- Mantener el buen orden de las clases que se ejecutan

8.3. Personal destinado para actividades clave

Para la ejecución de los servicios existentes y los nuevos servicios que se ofrecerán, como actividad clave se encuentran los entrenadores, ya que a través de ellos se logra llegar a los clientes, para esto es importante la constante capacitación, se contara con un

cronograma de capacitación, donde se contratarán expertos en las diferentes áreas para que impartan sus conocimientos, adicional se facilitará a los entrenadores planes de financiamiento para que puedan realizar los diferentes cursos de especialización en Crossfit, Zumba, ect. que hará de 593 Training Center un lugar seguro para entrenar, con entrenadores preparados y certificados que ayudarán al cliente a evitar lesiones y mejorar en sus objetivos ya sean estos de salud, física o como atletas.

8.4. Situación laboral en la localidad: cantidad y calidad.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) difundió el lunes, 15 de abril del 2019, los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) que analiza el comportamiento del mercado laboral hasta marzo del 2019. Entre las principales novedades destaca que la tasa de empleo adecuado o pleno cayó 3,2 puntos porcentuales frente a marzo de 2018.

Esto significa que en el último año un total de 261.767 personas perdieron su empleo pleno o adecuado. Dentro de esta categoría se encuentran aquellos que perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan igual o más de 40 horas a la semana. Para el INEC esta variación es “significativamente estadística”.

Por el contrario, La tasa de desempleo no es significativa porque aumentó 0,2%. En marzo del 2018 se registró en el 4,4%, mientras que para el 2019 subió al 4,6%. La categoría de Otro empleo no pleno pasó del 25,7 al 27,2%, pues entre el 2018 y 2019 un total de 125.139 personas pasaron a engrosar las cifras. El INEC define que son ciudadanos con empleo, pero que trabajan menos de la jornada laboral y no tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. También se incluyen las personas que trabajan más de 40 horas a la semana, pero no quieren o no están disponibles para laborar horas adicionales. En ambos casos, el salario que perciben es inferior al básico. (El comercio, 15 de abril de 2019).

8.5. Personas involucradas en entregar el servicio.

Para la correcta entrega de un servicio de calidad, es necesario establecer los procesos agregadores de valor, como ya se lo realizó en otro capítulo de este proyecto, partiendo desde el asistente administrativo que es la persona que brinda la información referente al producto que se ofrece, los entrenadores, quienes son los encargados de transmitir sus conocimientos a los clientes, ayudándolos a conseguir sus objetivos, el personal de mantenimiento, que se encargan de mantener en orden y limpio el lugar, el personal de apoyo que ayudan a mantener la comunicación mediante redes sociales o servicio web a los clientes, el administrador que se encarga de llevar la parte administrativa y operativa del lugar.

Los cargos descritos en la parte de arriba, en conjunto con un trabajo en equipo son los que hacen posible el funcionamiento del gimnasio en todas sus fases.

8.6. Constitución de empresa

593 Training Center, comenzó sus operaciones el 01 de julio de 2017, gracias al emprendimiento de una joven pareja que encontró un nicho de mercado que se encuentra en auge y expansión por la propagación de enfermedades producto del sedentarismo.

La empresa como tal no se encuentra constituida legalmente, en la actualidad se están realizando los trámites para permiso de uso de suelo comercial para proceder a la constitución legal de empresa que permitirá obtener nuevos beneficios.

8.7. Análisis legal

La empresa como tal no se encuentra constituida legalmente, en la actualidad se están realizando los trámites para permiso de uso de suelo comercial para proceder a la

constitución legal de empresa que permitirá adicional obtener nuevos beneficios. Para constituir la empresa como Sociedad Anónima se necesita:

- Tener mínimo dos accionistas
- Dirección de establecimiento
- Elaborar un contrato ante un notario
- Obtener un registro único de contribuyentes (RUC)
- Comprar facturas en imprentas autorizadas por el SRI
- Registrarse en el IESS
- Inscribir todos los contratos laborales en el ministerio de trabajo
- Inscribir la compañía en el Registro Mercantil
- Inscripción de los Nombramientos (Presidente y Representante legal) en el Registro Mercantil
- Una vez efectuado el registro, en la Superintendencia de Compañías se crea un expediente
- Con la aprobación del expediente se realiza el trámite en el Servicios de Rentas Internas

La actividad principal de la compañía será actividades de centros deportivos. Los permisos necesarios para realizar cualquier actividad comercial o de servicios en la ciudad de Guayaquil son los siguientes:

- 1.- Uso de suelo
- 2.- Tasa de servicios contra incendios
- 3.- Patente Municipal
- 4.- Tasa de Habilitación y Control de Establecimiento
- 5.- Impuesto 1.5 por mil

9. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

El término “innovación” puede referirse a múltiples entornos y no está sujeto a un sólo tipo de cambio o modificación. La conceptualización de la innovación desde los enfoques evolucionistas ha presentado distintas aristas, por lo que a continuación se presentan algunas de las definiciones de innovación que más se ajustan al entorno empresarial en el que se centra este documento.

Para Schumpeter, la innovación consistía en “la posibilidad de producir una nueva mercancía o bien, producir una mercancía ya existente, pero de una forma nueva por medio de la apertura a una nueva oferta de materiales e insumos, por medio de la reorganización de la industria, etc.” (Schumpeter, 1934:132). No obstante, Schumpeter también hace hincapié en los diferentes tipos de innovación que existen, distinguiendo las innovaciones de producto y proceso, siendo la primera “la introducción de un nuevo producto o una nueva característica en el mismo”, mientras que la segunda se refiere a “la introducción de un nuevo método de producción o a nuevas formas de manejar una mercancía comercialmente”. (Schumpeter, 1934:66).

Otros autores definen la innovación como “una mejor cosa que hacer o una mejor forma de hacerlo, para lo cual se incrementa la habilidad de la organización para alcanzar sus objetivos; pudiendo ser algo muy básico: como el cambio en un procedimiento, en un sistema de distribución; o bien, algo más complejo como la inserción a un mercado completamente nuevo” (Webster, 1990:209).

Para Lundvall (1992), la innovación es el resultado de un proceso en curso de aprendizaje de búsqueda y exploración; del cual pueden resultar nuevos productos, técnicas, organizaciones, cambios institucionales y nuevos mercados.

Por último, una de las definiciones más amplias es la que aborda Edquist (1997:1) en donde la explica como “las nuevas creaciones de significancia económica; las cuales pueden ser totalmente nuevas o nuevas combinaciones de elementos ya existentes”.

Entendido el concepto de innovación como tal, es importante entonces hablar sobre los mecanismos para propiciarla y gestionarla. Según Orozco (2004), los procesos de aprendizaje e innovación toman lugar en la interacción entre varios tipos de actores (empresas, gobierno, instituciones de conocimiento, ONGs, entre otros); mostrándolo a su vez cómo una mezcla compleja de factores económicos, sociales, políticos, institucionales y tecnológicos; influenciando los procesos de creación de capacidades entre los actores clave y por tanto el desempeño de las firmas.

9.1. Dimensión estratégica

593 Training Center, es un centro de entrenamiento físico ubicado en la ciudadela Urdenor 1 en el norte de Guayaquil, con 7 años en el mercado, desde julio del 2017 cambio de administración y por ende, cambio su visión y estrategias, su especialización se basa en la enseñanza de la metodología Crossfit, misma que mezcla levantamiento olímpico, gimnasia olímpica y movimientos funcionales utilizados a diario, como: correr, caminar, levantar cajas, entre otros, sin embargo por la constante evolución en las tendencias mundiales del sector del fitness y con la incursión de nuevos modelos de negocio, se plantea una visión basada en innovación constante, con la finalidad de mantenerse a la par con la evolución del mercado y ser líderes referentes.

Para aquellas empresas que obtienen una innovación radical, es claro determinar que ésta es novedosa para el Mercado Internacional, pues en el mundo no existía anteriormente. En el caso de las innovaciones incrementales, estas pueden ser novedosas para el mercado

nacional, si aún no existía en el mismo. En el caso de que la innovación existe en el mercado interno, la empresa está innovando para sí.

Es importante distinguir entre la naturaleza continua o discontinua de los procesos de innovación; así como la magnitud de los impactos que generan: siendo por ello que se debe distinguir entre innovaciones incrementales y radicales.

Las innovaciones incrementales consisten en leves cambios y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia en el sistema productivo; incorporando nuevamente cambios en los procesos, en la organización, comercialización o en el producto como tal.

Las innovaciones radicales, por su parte, se caracterizan por acciones completamente diferentes a las que ya existen, incluyendo, verbigracia, cambios revolucionarios en la tecnología; por lo que pueden representar puntos de inflexión para las prácticas existentes.

Estas innovaciones pueden lograr cambios drásticos en el *modus operandi* de las empresas, o bien, incluir en el mercado un producto sumamente novedoso, que revolucione o incluso cree la industria donde se ubica.

593 Training Center, no cuenta con un sistema de gestión de la innovación, pero, sin embargo, por las exigencias del mercado, constantemente se debe innovar; la empresa se adaptará al modelo de innovación incremental, en el siguiente cuadro se resume los diferentes tipos de innovación empleados en el mercado de acuerdo a lo indicado en el Manual de OSLO, 2012.

<i>Tipos de innovación</i>	<i>Fueron novedosas para</i>
- Producto (bienes o servicios): Todo lo relacionado con modificaciones a las características de los productos ya existentes o al surgimiento de nuevos productos.	- Empresa: Esto en caso de que ya se conoce en el mercado.
- Proceso: Todo lo relacionado al proceso productivo y cómo se produce.	- Mercado local o nacional: Cuando no se conoce la innovación en el país, pero en el exterior sí, se emplea el proceso, venden el producto o utilizan la técnica de organización o comercialización en cuestión.
- Organización: Todo lo relacionado a cómo se organiza y articula el trabajo de las distintas áreas de la empresa.	- Mercado internacional: Se trata de un producto, proceso o técnica no conocidos para el sector o rama industrial a nivel mundial.
- Comercialización: Todo lo relacionado a cómo la empresa se vincula con sus clientes o con el mercado (distribución, modalidades de venta).	

Figura N° 60 Tipos de innovación

Fuente: Manual de OSLO, 2012

En base a la evolución que está teniendo el mercado del fitness, con la incursión de actividades basadas en clases grupales, se ha venido pensando en una estrategia de innovación, de acuerdo a las necesidades identificadas por los clientes, mediante investigación de mercado realizado. La estrategia plantea lo siguiente:

- Implementar nuevas disciplinas que se encuentren en el top 10 dentro de las tendencias del fitness, previamente socializadas con los clientes mediante investigación de mercado.
- Implementar nuevos servicios tales como: nutrición y fisioterapia, que son claves para una correcta evolución en una persona que desee mejorar su condición física y salud.
- Implementar un espacio para emprendedores donde puedan realizar sus actividades de oficina diarias, antes o después de entrenar.
- Implementar blog de videos y enlaces a Instagram, Facebook e inscripción en línea en la página web, misma que se encuentra obsoleta.
- Implementar una aplicación móvil, donde el cliente pueda ver su evolución, records personales, pesos, medidas corporales, y separación de turnos para entrenamiento.

Con la implementación de esta nueva estrategia, se establecen las siguientes métricas:

- Medir el grado de aceptación de las nuevas disciplinas a incorporarse, esto mediante investigación de mercado.
- Medir el grado de aceptación de los nuevos servicios a incorporarse, esto mediante investigación de mercado.
- Medir el grado de aceptación de un espacio para co-working a incorporarse, esto mediante investigación de mercado.
- Calcular el porcentaje mensual del tráfico provocado en la página web y analizar su conveniencia en este tipo de actividad.
- Calcular el porcentaje de descargas de la aplicación, así como medir el porcentaje mensual del tráfico provocado con la finalidad de analizar su conveniencia y en qué aspectos mejorar.

9.2. Cultura

La cultura empresarial ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Esta adaptación se refiere a la forma en que la empresa cumple sus objetivos y se relaciona con los agentes externos.

La cultura determina lo que se considera que es adecuado para la empresa. En consecuencia, puede condicionar lo que las personas de la empresa consideran correcto e incorrecto. La cultura organizativa es, por tanto, la forma acostumbrada de hacer las cosas que comparten todos los miembros de una organización y que debe ser asumida por los nuevos miembros. De esta forma, la cultura orienta las actividades diarias de los trabajadores hacia la misión de la empresa, es decir, integra a los miembros de la organización generando una identidad colectiva, que favorece la coordinación interna y que facilita la comunicación

y comprensión mutua. En definitiva, proporciona a los individuos un conocimiento sobre cómo pueden trabajar juntos de forma eficiente para lograr una ventaja competitiva o un valor para la empresa.

La cultura de una organización puede influir en todas las áreas de la empresa. Puede afectar a la rentabilidad de la organización, a la orientación del mercado, a la capacidad de superar crisis internas, a la fidelización de clientes, a los niveles de calidad de los productos, al clima laboral y al compromiso del personal con la organización, entre otros. En consecuencia, desde un punto de vista de la organización como sistema, la cultura de la misma puede afectar (Alcaide, 2008)

Las ideas de los trabajadores constituyen un insumo para la innovación, en tanto sean semillas germinadoras de cambio y novedad. Sin embargo, las ideas no deben estar aisladas, sino que por medio de la comunicación de estas en la interacción entre trabajadores es posible alimentar y entremezclar esas ideas para que se transformen en estrategias concretas para la empresa.

Esta generación de ideas no se debe menospreciar sólo porque no constituya un conjunto de ‘ideas para el mercado.’ Es decir, acciones que se traduzcan de manera casi predeterminada en ganancias económicas. Las ideas que fundamenten las actividades de innovación son ideas de valor en tanto vayan dirigidas a cambios que potencian mejoras para las empresas; o bien, para los agentes que se involucran directa o indirectamente con ellas. Es por eso que la innovación puede dirigirse al producto o servicio que se ofrece, al proceso de producción de ese bien o servicio, la forma en cómo se organiza el trabajo a lo interno de las empresas (donde se involucra tanto el área operativa como administrativa) y a la forma de comercialización de lo que se produce.

La cultura de innovación en las empresas discurre en una doble dirección. Según Patricio Morcillo (2007), las organizaciones y las empresas deben crear unas condiciones y un clima de trabajo que favorezcan, por un lado, la generación de productos y, por otro, la aceptación y adopción de nuevas tecnologías e innovaciones. La mayoría de las empresas deberían ser generadoras y consumidoras de innovaciones.

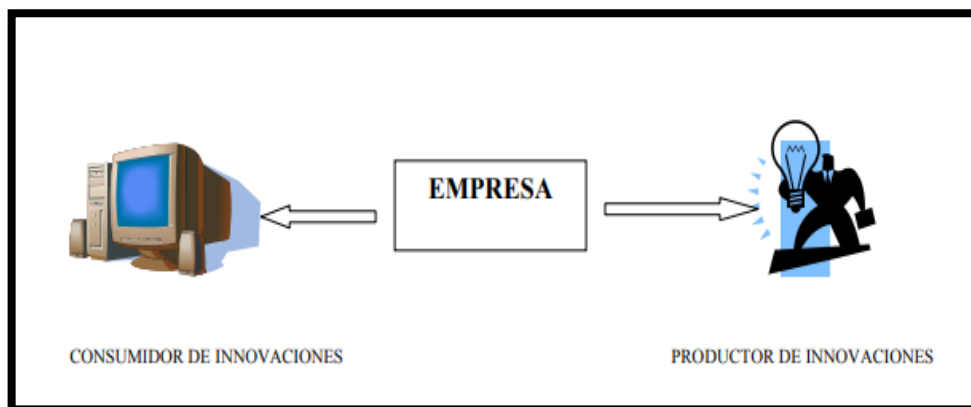


Figura N° 61 Empresas productoras y consumidoras de innovaciones
Elaborado por: Los autores

El concepto de cultura corporativa de carácter innovador empezó a ser usado a partir de los años ochenta y, entre los autores que más contribuyeron a ello están, Quinn y McGrath (1985), Moservicio Kanter (1983) y de Bono (1986).

Cameron y Quinn identificaron cuatro tipos de cultura corporativa incluyendo un modelo de cultura de innovación. Para ellos, la cultura de innovación se caracteriza por su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado, énfasis en la individualidad, en el riesgo y en la anticipación. La gestión de la innovación se apoyaría en el fomento del riesgo, del conocimiento y de la creatividad.

La cultura de innovación trataría de un tipo de cultura donde el modelo de comportamiento y las actitudes expresarían la orientación de la empresa hacia los procesos de innovación. En la actualidad, y al ser parte de una economía globalizada, dinámica y competitiva, es necesario implementar una dinámica de trabajo en las organizaciones empresariales, cuyo eje principal sea la cultura de la innovación. A partir de los diversos estudios sobre esta forma de cultura, se ha llegado a la conclusión de que ésta resulta más favorable en contextos organizativos dinámicos y cambiantes.

La existencia de una concienciación por parte de los miembros de las empresas de la necesidad de innovar hará que las innovaciones originen. Esta cultura de innovar debe verse reflejada en las tareas diarias, en los hábitos, en los objetivos de cada miembro, así como en la estrategia y misión de la empresa. En otras palabras, debe haber una interacción entre las personas (y por extensión, entre sus rasgos culturales) y la innovación. Los procesos de innovación que realicen las empresas necesitan esencialmente del compromiso de todas las personas relacionadas con el nuevo proyecto. Pero la interacción no es automática, sino que será necesario crear un clima propicio para que las interrelaciones personales dentro de la empresa y con el entorno, favorezcan la innovación.

Si bien es cierto, el gimnasio está liderado por una pareja de esposos, al tratarse de una empresa del sector del fitness, la administración está abierta a recomendaciones y sugerencias tanto de los entrenadores como de los clientes, con una comunicación horizontal y una amistad de por medio que en cierto punto genera un ambiente familiar, donde todos contribuyen con ideas para el crecimiento de la empresa.

Gracias a este tipo de cultura, abierta al dialogo y al cambio constante, se han logrado cambios significativos en el gimnasio, mismo que desde su reinauguración, en julio del 2017 ha tenido una gran acogida, con personas que han hecho de este lugar su hogar.

9.3. Gestión de las personas – Liderazgo

Como se mencionó en la primera parte, la empresa no cuenta con un sistema de gestión de la innovación, de donde pueda apalancarse; sin embargo, todos sus colaboradores son Millenials, lo cual ha generado un cambio positivo en la empresa, ya que a diario hay generación de nuevas ideas, las cuales son adaptadas a nuevas estrategias de crecimiento, promociones, servicios e inclusive mejoras en la parte tecnológica.

Los valores de la empresa son los siguientes:



Figura N° 62 Valores Corporativos
Elaborado por: Los autores

Esta empresa experimenta un liderazgo participativo, donde cada miembro aporta con ideas y sugerencias, lo cual ha contribuido a un buen desempeño del negocio. Los valores descritos en la parte superior, son los que se consideran como principales y que deben de llevarse a cabo por todos los miembros.

Es importante indicar que, como parte de la visión de la empresa, creada por los autores, se tiene: “formar un modelo de negocio innovador y sólido”, por lo que para su consecución se ha venido trabajando con los clientes y entrenadores en tratar de día a día mejorar en servicios y tratar de cumplir nuestro compromiso con el cliente, encontrando en 593 un nuevo estilo de vida, con nuevos amigos y generando experiencias.

Al tratarse de un tipo de liderazgo cooperativo, donde todos sus miembros contribuyen a la consecución de resultados, gracias a lo aprendido a lo largo de esta maestría, se han podido incorporar nuevas técnicas como Desing Thinking, donde los entrenadores aportan con ideas, se brinda capacitación continua por parte del head coach hacia los entrenadores, lo cual es replicado a los clientes, se mantiene buenas relaciones con los clientes, lo cual ha contribuido al crecimiento del negocio.

9.4. Identificación de ideas para desarrollar

Para poder gestionar las innovaciones dentro de las empresas es necesario iniciar desde su proceso de germinación. Es decir, desde el nacimiento de nuevas ideas y desde la creación de conocimiento nuevo. La capacidad que tengan los empresarios para gestionar estos dos elementos en las formas en cómo organiza el trabajo, puede resultar un potenciador e impulsor de innovaciones.

Las ideas constituyen los primeros pasos para llevar a cabo innovaciones, siempre y cuando exista la capacidad y la voluntad de ejecutarlas para que no permanezcan como un pensamiento aislado, sino que por el contrario puedan transformarse en hechos concretos. A nivel empresarial, estas ideas pueden surgir de varias fuentes tal y como se detalla en la siguiente figura:

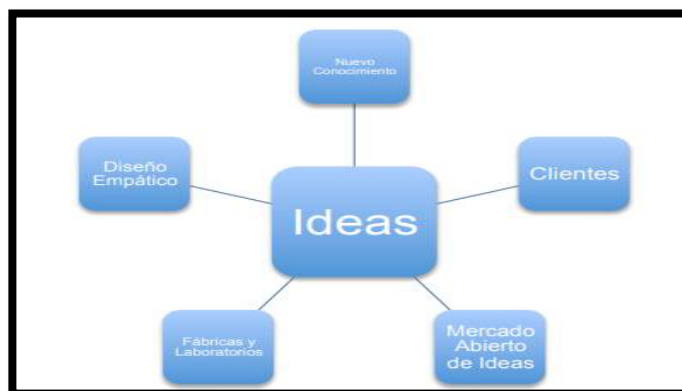


Figura N° 63 Principales fuentes de ideas
Elaborado por: Los autores en base a Ruiz y Orozco, 2010

A la hora de identificar ideas para su desarrollo, existen varios métodos que ayudan a seguir una secuencia lógica y a la vez proporcionan herramientas y metodologías a aplicar para incentivar la creatividad, una de estas secuencias lógicas es la de hacer sentido a la innovación, que involucra el siguiente proceso:

La inteligencia competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de la información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno. La vigilancia estratégica en cambio es la encargada de recoger la información que la empresa necesita, transformarla en conocimiento, darle valor y distribuir la información. Por último, el benchmarking consiste en comparar a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejoras prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.



Figura N° 64 Sensemaking de la Innovación
Elaborado por: Los autores en base a <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/>

Dentro de este esquema, en 593 Training Center, a pesar de no contar con un sistema de gestión de la innovación, se ha estado aplicando este método, analizando información, dándole valor a información y transformarlo en ideas creativas, haciendo comparaciones con la competencia y agregándole valor a cosas que parecen útiles replicar. Esta información se la obtiene a través de, Focus Group, encuestas, mystery shopper, redes sociales y el boca a boca, de donde se obtiene la mejor información, se la procesa, se le da valor y de ser el caso se hacen las comparaciones respectivas con la competencia y se le agrega valor que lo hace diferente a los demás.

9.5. Desarrollo de los proyectos

Para el desarrollo de proyectos de innovación se requiere de la consecución de una secuencia de pasos que se detallan en la siguiente figura. La metodología más utilizada para la realización de nuevos proyectos de innovación, es el Design Thinking, método mediante el cual se enfoca el estudio en un problema actual, se realiza lluvia de ideas, se prototipa y se testea:

El proceso de un proyecto de innovación empieza desde la definición del alcance del proyecto, continuando por la investigación respectiva, la parte de ideación, donde lo recomendable es que interactúen todo los involucrados para de esa manera tener más oportunidades de ver cosas que probablemente se estén pasando por alto, luego la parte más importante de la fase de los proyectos, prototipar, donde se deben utilizar los mínimos recursos disponibles, utilizando los materiales que se tienen a la mano, el prototipo debe ser reciclable y de bajo presupuesto, para luego testear ese prototipo, que en caso de no ser aceptado de buena manera por los usuarios finales, se debe proceder a probar con otro prototipo hasta lograr el resultado esperado.

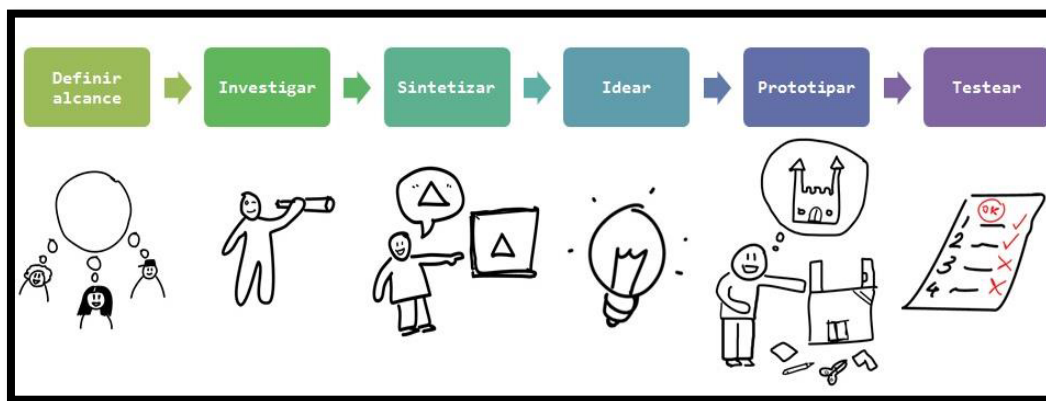


Figura N° 65 Etapas de un proceso de Design Thinking

Elaborado por: Los Autores, en base a <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/>

En el caso de 593 Training Center, con la innovación de los nuevos servicios y actividades a ofrecer al cliente, entre ellos:

Implementar nuevas disciplinas que se encuentren en el top 10 dentro de las tendencias del fitness, previamente socializadas con los clientes mediante investigación de mercado.

Para la implementación de nuevas actividades, se llevó a cabo una encuesta, y focus group con los clientes y se realizó lluvia de ideas con los entrenadores con la finalidad de definir las actividades a innovar en el gimnasio, que se encuentren en el top 10 de las principales disciplinas y que se adapten al mercado local, entre ellas: Zumba, Functional Trainig, Yoga, HIIT.

Luego de definidas las actividades se procedió con el prototipado y testeo, realizando clases demostrativas con los alumnos del gimnasio, las cuales tuvieron buena acogida, como se detalla en la siguiente fotografía:



Figura N° 66 Prueba piloto HIIT
Elaborado por: Los autores



Figura N° 67 Prueba piloto Entrenamiento Funcional
Elaborado por los autores



Figura N° 68 Prueba piloto Yoga
Elaborado por los autores

Con las pruebas realizadas se definieron las nuevas actividades a ser implementadas en el gimnasio como parte de la estrategia de innovación.

Implementar nuevos servicios tales como: nutrición y fisioterapia, que son claves para una correcta evolución en una persona que desee mejorar su condición física y salud. Como se detalló en el punto anterior para la implementación de los nuevos servicios propuestos, se realizó prototipado y testeo, como se aprecia en la siguiente fotografía:



Figura N° 69 Prueba Piloto de Nutricionista
Elaborado por: Los Autores

La implementación de estos nuevos servicios, fueron de gran acogida para los clientes, ya que se complementarían a los entrenamientos, y serian de gran ayuda para mejorar la salud y evitar lesiones producto de la fatiga muscular.

Implementar un espacio para emprendedores donde puedan realizar sus actividades de oficina diarias, antes o después de entrenar. En lo que respecta a la innovación de espacios para emprendedores, esta idea se plantea por la necesidad de muchos jóvenes emprendedores de contar con un espacio donde poder realizar sus actividades laborales y a la vez poder entrenar, este espacio podrá ser usado por miembros activos del gimnasio, por el cual se deberá pagar un valor módico, y representará un beneficio más para los clientes.

Implementar blog de videos y enlaces a Instagram, Facebook e inscripción en línea en la página web, misma que se encuentra obsoleta.

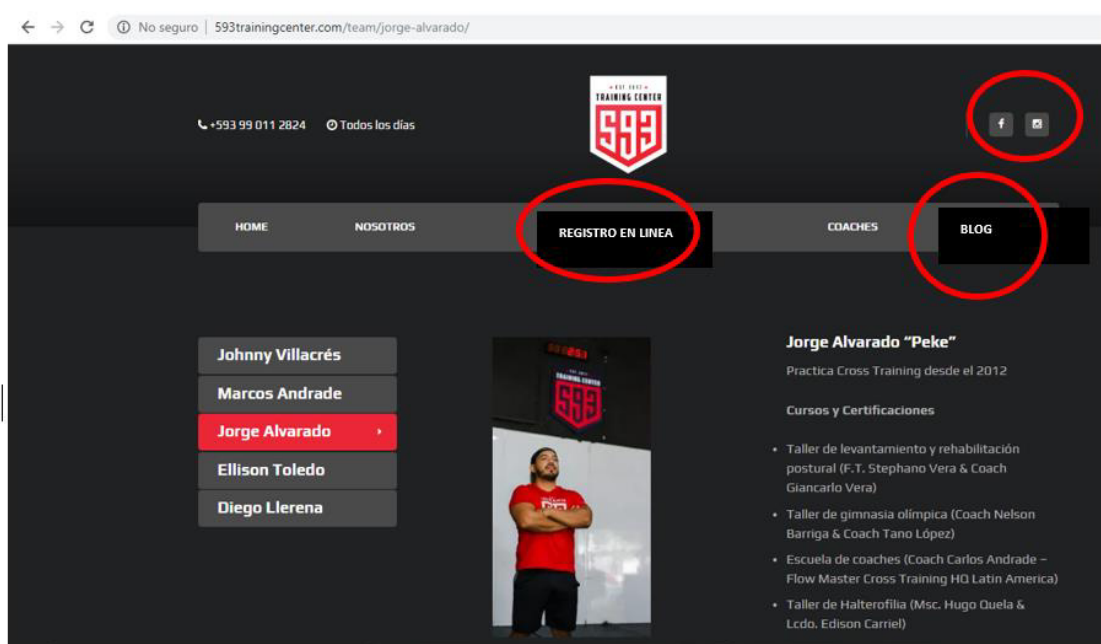


Figura N° 70 Implementación de nuevos servicios en la página web
Elaborado por: Los Autores en base a www.593trainingcenter.com

Implementar una aplicación móvil, donde el cliente pueda ver su evolución, records personales, pesos, medidas corporales, y separación de turnos para entrenamiento. La idea de innovar con un nuevo servicio de aplicación móvil, se plantea por la necesidad de las personas de llevar un seguimiento de su progreso en los entrenamientos, con control de pesos, medidas corporales, records personales, reservas de citas, lo que no se está llevando en otros gimnasios, por lo que 593 sería el pionero en este tipo de innovaciones que le darán un realce a la marca. A continuación, se puede apreciar la página principal de la aplicación a desarrollarse, misma que se testeó con los clientes y tuvo buena acogida:

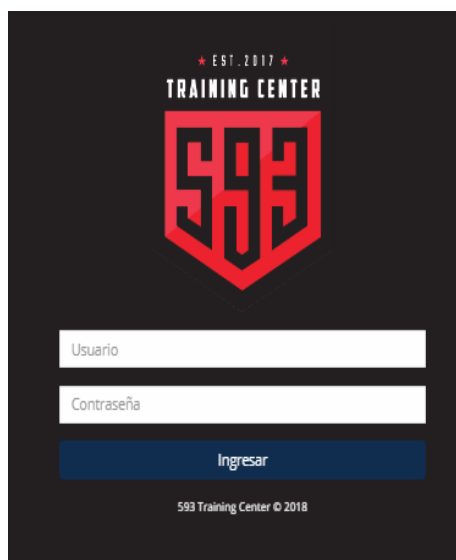


Figura N° 71 Página principal de aplicación móvil
Elaborado por: Los Autores

Las constantes búsquedas de nuevos proyectos de innovación son de vital importancia para el crecimiento y constancia de la empresa que de lo contrario puede ser opacada por otra que si esté en constante innovación.

9.6. Explotación de los resultados

En este tipo de modelo de negocio se maneja una innovación abierta, es decir los cambios que se realizan son fácilmente conocidos por la competencia y viceversa, el objetivo es variar constantemente la propuesta de valor que se ofrece al mercado y sobre esa nueva propuesta innovar, esa es la clave del crecimiento constante.

Las nuevas estrategias de innovación propuestas deben ser medidas, se las puede seguir mejorando y se puede seguir innovando aún más, el proceso de aprendizaje continuo será garantizado a través de las reuniones mensuales con los entrenadores, y mediante encuestas y focus group con los clientes, adicional se instalara un buzón de innovación se será abierto de forma semanal y revisado en las reuniones, de esa manera se manejará una innovación constante, escuchando e ideando cosas nuevas para los clientes.

Los clientes cumplen un papel fundamental en el sistema de gestión de la innovación en este tipo de negocios, ya que son ellos quien emiten el veredicto final de toda la programación planificada, y es gracias a sus comentarios y sugerencias que se puede pivotear a nuevas soluciones de innovación que los harán sentir en casa.

10. ANALISIS FINANCIERO

10.1. Proyección de los Ingresos.

En el primer año de funcionamiento se pudo terminar con 204 contratos mensuales los cuales a un valor de \$50,00 por contrato se terminó con un ingreso anual de \$122.400,00.

Con la inversión que se está proyectando hacer se duplicaría la infraestructura actual lo cual permitiría aumentar los servicios prestan y aumentar la cantidad de contratos. Podremos notar que se está siendo una proyección poco optimista con respecto al crecimiento de clientes con el fin de saber en cuanto tiempo se recuperaría la inversión.

Como se puede notar en el primer año a pesar de la ampliación del Gimnasio y de los servicios, se está considerando solo un 25% de crecimiento en Clientes.

Tabla N° 21 Proyección de ingresos

	Año Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Crecimiento anual	0%	25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Contratos Mensuales	204	255	281	309	340	374	411	452
Precio Mensua	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Ingreso Operativo	\$ 10.200,00	\$ 12.750,00	\$ 14.050,00	\$ 16.995,00	\$ 18.700,00	\$ 20.570,00	\$ 24.660,00	\$ 27.120,00
Alquiler BAR	\$ -	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 385,00	\$ 385,00	\$ 385,00	\$ 423,50	\$ 465,85
Alquiler Cosultorios	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 605,00	\$ 665,50
Co-Working	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 220,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 220,00	\$ 220,00
Igreso Mensual	\$ 10.200,00	\$ 13.800,00	\$ 15.100,00	\$ 18.150,00	\$ 19.835,00	\$ 21.705,00	\$ 25.908,50	\$ 28.471,35
Ingreso anual	\$ 122.400,00	\$ 165.600,00	\$ 181.200,00	\$ 217.800,00	\$ 238.020,00	\$ 260.460,00	\$ 310.902,00	\$ 341.656,20

Fuente: Proyección de Ingresos, 2019
Elaborado por: Los Autores

10.2. Inversión Fija

Tabla N° 22 Inversión Fija

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor con IVA Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA DE PRODUCCIÓN						
Obra civil y metal metálica	1	\$100.000	20	0	\$5.000	\$417
Maquinas Ejercicio	5	\$30.000	5	0	\$6.000	\$500
Pisos Caucho	1	\$0	5	0	\$0	\$0
Implementos de Crossfit	1	\$10.440	2	0	\$5.220	\$435
TOTAL		\$140.440			\$16.220	\$1.352
ÁREA ADMINISTRATIVA						
MUEBLES DE OFICINA	1	2000	5	0	\$400	\$33
EQUIPOS DE COMPUTO	2	1800	5	0	\$360	\$30
RELOJ BIOMETRICO	1	0	10	0	\$0	\$0
SISTEMA	1	0	10	0	\$0	\$0
TOTAL		\$3.800			\$760	\$63
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 144.240			\$ 16.980	\$ 1.415

Fuente: Inversión Fija Inicial, 2019

Elaborado por: Los Autores

Con la compra del Gimnasio se dio una inversión inicial de \$ 144.240 con lo que se puso ya a funcionamiento con nueva administración, la cual detallamos en el siguiente cuadro.

Tabla N° 23 Inversión Fija

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor con IVA Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA DE PRODUCCIÓN						
Obra civil y metal metálica	1	\$106.100	20	0	\$5.305	\$442
Maquinas Ejercicio	5	\$10.000	5	0	\$2.000	\$167
Pisos Caucho	1	\$7.200	5	0	\$1.440	\$120
Implementos de Crossfit	1	\$7.000	2	0	\$3.500	\$292
TOTAL		\$130.300			\$12.245	\$1.020
ÁREA ADMINISTRATIVA						
MUEBLES DE OFICINA	1	0	5	0	\$0	\$0
EQUIPOS DE COMPUTO	2	0	5	0	\$0	\$0
RELOJ BIOMETRICO	1	1000	10	0	\$100	\$8
SISTEMA	1	2000	10	0	\$200	\$17
TOTAL		\$3.000			\$300	\$25
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 133.300			\$ 12.545	\$ 1.045

Fuente: Inversión Fija del Proyecto, 2019

Elaborado por: Los Autores

La construcción e implementación de la ampliación está presupuestada en \$133.300 con lo que la inversión total casi se duplicaría, en detalle de la nueva inversión se detalla a continuación:

Con la construcción de la ampliación que busca crear 1 Bar y 2 consultorios los cuales serán alquilados a terceros para generar mayores ingresos.

10.3. Costos Directos

Como se puede notar costos directos ocasionada por el Head Coach, los Coach y cualquier gasto que influya directamente en el Core del negocio aumentan considerablemente entre lo actual y lo proyectado, esto se da principalmente por la contratación de nuevos coach el cual hace subir el costo de mano de obra directa que es el más alto en un 52%.

Este crecimiento más el 55% de crecimiento en los costos de mantenimiento y depreciación de equipos hacen un crecimiento total del 54% entre el valor actual y los proyectados.

Tabla N° 24 Costos Directos

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA								
	Año Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
HeadCoach	\$9.600	\$10.800	\$10.800	\$10.800	\$10.800	\$10.800	\$12.000	\$12.000
Coach	4	7	7	8	8	8	9	9
	\$16.800	\$29.400	\$29.400	\$38.400	\$38.400	\$38.400	\$48.600	\$48.600
Mano de Obra Directa	\$26.404	\$40.207	\$40.207	\$49.208	\$49.208	\$49.208	\$60.609	\$60.609
COSTOS DIRECTOS								
	Año Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mantenimiento Equipos	\$7.800	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000
Depreciación Operativa	\$16.220	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465
Costos Directo	\$24.020	\$37.465	\$37.465	\$37.465	\$37.465	\$37.465	\$37.465	\$37.465
	0,559741882							
COSTOS TOTALES								
	Año Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo MOD	\$ 26.404,00	\$ 40.207,00	\$ 40.207,00	\$ 49.208,00	\$ 49.208,00	\$ 49.208,00	\$ 60.609,00	\$ 60.609,00
Costo Directos	\$ 24.020,00	\$ 37.465,00	\$ 37.465,00	\$ 37.465,00	\$ 37.465,00	\$ 37.465,00	\$ 37.465,00	\$ 37.465,00
Costos Total	\$ 50.424	\$ 77.672	\$ 77.672	\$ 86.673	\$ 86.673	\$ 86.673	\$ 98.074	\$ 98.074

Fuente: Costos Directos Proyectados, 2019
Elaborado por: Los Autores

10.4. Gastos Administrativos

Con respecto a los gastos administrativos se está proyectando un aumento lo más austero posible, por lo que se varia únicamente por la depreciación de los nuevos activos, mientras que la mano de obra indirecta se tratará de mantener sin cambios, esta decisión de austeridad administrativa va a permitir que el aumento de este rubro no sea mayor al 1 %

Tabla N° 25 Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS - NOMINA								
	Año Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Administrador	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Community Manager	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800
Asistente administrativo	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00
Mantenimiento	\$9.456	\$9.456	\$9.456	\$9.456	\$9.456	\$9.456	\$9.456	\$9.456
Nómina administrativa	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00

GASTOS ADMINISTRATIVOS								
	Año Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Serv. Básico	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480
Internet y Celular	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Deprec. Área Adm.	\$760	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060
Arriendo	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Publicidad	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500
Costos Indirecto	\$ 7.940,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00

COSTOS INDIRECTOS TOTALES								
	Año Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo MOI	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00	\$ 30.984,00
Costo indirectos	\$ 7.940,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00	\$ 8.240,00
Costos Total	\$ 38.924,00	\$ 39.224,00	\$ 39.224,00	\$ 39.224,00	\$ 39.224,00	\$ 39.224,00	\$ 39.224,00	\$ 39.224,00

Fuente: Gastos Administrativos Proyectados, 2019
Elaborado por: Los Autores

10.5. Gastos Financieros

Para poder cubrir la inversión fija necesaria para este proyecto, se cuenta con un aporte de los accionistas de \$40.000, el faltante se ha buscado financiamiento a través de un apalancamiento bancario por un valor de \$85.000,00.

Se han tenido negociaciones para tener 3 préstamos bancarios, 2 de consumo a un plazo de 5 años y con una tasa de interés del 16%, y, un préstamo hipotecario a un plazo de 15 años y una tasa de interés del 8%.

Tabla N° 26 Gastos Financieros

INVERSION TOTAL					
	Actual	Propuesto			
Inversión Fija	\$ 144.240,00	\$ 277.540,00			
Capital de trabajo	\$ -	\$ -			
Total Inversión	\$ 144.240,00	\$ 277.540,00			
Capital Propio	\$164.240	\$204.240			
Capital Requerido	\$0	\$73.300			

	Rumiñahui	Rumiñahui	Produbanco	Total	
Prestamos	\$ 25.000,00	\$ 45.000,00	\$ 15.000,00	\$ 85.000,00	\$ 11.700,00
Periodos de Pago	\$ 60,00	\$ 180,00	\$ 60,00		
Interes	16%	8%	16%		
Forma de capitalización	5 años/Mensual	15 años/Mensual	5 años/Mensual		
Pago Mensual	\$609	\$430	\$365	\$1.404	\$16.843

	Capital	Interes	Capital	Interes	Capital	Interes	Capital	Interes
Año 1	\$ 3.543	\$ 3.762	\$ 1.619	\$ 3.541	\$ 2.129	\$ 2.248	\$ 7.291	\$ 9.552
Año 2	\$ 4.156	\$ 3.149	\$ 1.753	\$ 3.407	\$ 2.496	\$ 1.882	\$ 8.405	\$ 8.438
Año 3	\$ 4.875	\$ 2.430	\$ 1.899	\$ 3.262	\$ 2.926	\$ 1.452	\$ 9.700	\$ 7.143
Año 4	\$ 5.718	\$ 1.587	\$ 2.057	\$ 3.104	\$ 3.430	\$ 948	\$ 11.204	\$ 5.638
Año 5	\$ 6.707	\$ 598	\$ 2.227	\$ 2.933	\$ 4.020	\$ 357	\$ 12.955	\$ 3.888
Año 6	\$ -	\$ -	\$ 2.412	\$ 2.748	\$ -	\$ -	\$ 2.412	\$ 2.748
Año 7	\$ -	\$ -	\$ 2.612	\$ 2.548	\$ -	\$ -	\$ 2.612	\$ 2.548
Total 5Años	\$25.000	\$11.525	\$14.580	\$21.544	\$15.000	\$6.886	\$54.580	\$39.955
Año 15			\$ 30.420	\$ 10.864			\$ 30.420	\$ 10.864
Total 15años			\$45.000	\$32.408				

Fuente: Gastos Financieros Proyectados, 2019

Elaborado por: Los Autores

10.6. Pérdidas y Ganancias proyectado

Como se puede notar a pesar de la de la nueva inversión y con una proyección de ingresos reservada, tenemos aumentos en la utilidad neta, dado en especial por los nuevos servicios, los consultorios, el bar y el innovador concepto de un Coworking, todos estos son ingresos nuevos que se pueden dar por la ampliación y adecuación del gimnasio.

Tabla N° 27 Pérdidas y Ganancias Proyectados

Unidad de Valor Agregado								
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS								
	Año Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
VENTAS	\$122.400	\$165.600	\$181.200	\$217.800	\$238.020	\$260.460	\$310.902	\$341.656
(-) Costo de Venta	\$-50.424	\$-77.672	\$-77.672	\$-86.673	\$-86.673	\$-86.673	\$-98.074	\$-98.074
(=) Utilidad Bruta	\$71.976	\$87.928	\$103.528	\$131.127	\$151.347	\$173.787	\$212.828	\$243.582
(-) Gastos Administrativos	\$-38.924	\$-39.224	\$-39.224	\$-39.224	\$-39.224	\$-39.224	\$-39.224	\$-39.224
(-) Gastos de Ventas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$33.052	\$48.704	\$64.304	\$91.903	\$112.123	\$134.563	\$173.604	\$204.358
(-) Gastos Financieros	\$0	\$-9.552	\$-8.438	\$-7.143	\$-5.638	\$-3.888	\$0	\$0
(=) UAIT	\$33.052	\$39.152	\$55.866	\$84.760	\$106.485	\$130.675	\$173.604	\$204.358
(-) Participación Trabajadores 15%	15%	\$-4.958	\$-5.873	\$-8.380	\$-12.714	\$-15.973	\$-19.601	\$-26.041
(-) Impuesto a la Renta 22%	22%	\$-6.181	\$-7.322	\$-10.447	\$-15.850	\$-19.913	\$-24.436	\$-32.215
Utilidad Neta	\$21.913	\$25.958	\$37.039	\$56.196	\$70.599	\$86.638	\$115.099	\$135.489
Rentabilidad Neta	17,90%	15,68%	20,44%	25,80%	29,66%	33,26%	37,02%	39,66%

Fuente: Pérdidas y Ganancias Proyectados, 2019

Elaborado por: Los Autores

10.7. Flujo de Caja Proyectado

Para tener una buena salud financiera, un punto importa es el flujo de caja, tener el efectivo para cubrir deudas y obligaciones con su personal, ayudan a toda empresa a preocuparse en cubrir su plan estratégico y llegar a sus metas.

A continuación, se detalla un cuadro con la proyección para los siguientes 7 años del flujo de caja que se tendría en la empresa.

Tabla N° 28 Flujo de Caja Proyectado

Unidad de Valor Agregado										
FLUJO DE CAJA PROYECTADO										
	Año 0	Año Actual	Recapital	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
INVERSIÓN FIJA*	\$ -144.240		\$ -133.300							
UAIT		\$33.052		\$39.152	\$55.866	\$84.760	\$106.485	\$130.675	\$173.604	\$204.358
Pago Part. Trab.		\$0		\$-4.958	\$-5.873	\$-8.380	\$-12.714	\$-15.973	\$-19.601	\$-26.041
Pago de IR		\$0		\$-6.181	\$-7.322	\$-10.447	\$-15.850	\$-19.913	\$-24.436	\$-32.464
EFFECTIVO NETO	\$-144.240	\$33.052	\$-133.300	\$28.014	\$42.672	\$65.933	\$77.921	\$94.790	\$129.566	\$145.854
(+) Deprec. Área Prod.		\$16.220		\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465
(+) Deprec. Área Adm.		\$760		\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060
(+) Aporte Accionistas	\$164.240		\$40.000							
(+) Préstamo concedido			\$ 85.000	\$-7.291	\$-8.405	\$-9.700	\$-11.204	\$-12.955	\$-2.412	\$-2.612
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$20.000	\$50.032	\$-8.300	\$50.248	\$63.792	\$85.758	\$96.241	\$111.360	\$156.679	\$172.766
(+) Saldo Inicial		\$20.000	\$70.032	\$61.732	\$111.980	\$175.772	\$261.530	\$357.771	\$469.131	\$625.810
(=) FLUJO ACUMULADO	\$20.000	\$70.032	\$61.732	\$111.980	\$175.772	\$261.530	\$357.771	\$469.131	\$625.810	\$798.577

Fuente: Flujo de caja Proyectados, 2019
Elaborado por: Los Autores

10.8. Análisis y cálculo del TIR y VAN

Como se denota en la figura 10-9, tanto el valor del VAN calculado a un porcentaje de descuento del 17,9%, se escogió este porcentaje para la evaluación de VAR ya que es la rentabilidad que se obtuvo en el único periodo cerrado que ha tenido la empresa como se puede observar en la Tabla 7.

Adicional se establecieron dos escenarios adicionales el optimista que está calculado con un porcentaje de descuento igual al promedio de rentabilidad esperada durante los años

evaluados, y el escenario pesimista, que está calculado con un porcentaje de descuento igual al menor porcentaje de rentabilidad anual durante los años del proyecto.

Como el porcentaje del TIR muestran resultados favorables para la ejecución del proyecto, a pesar del incremento reservado de la venta tenemos reafirmando su la viabilidad.

Tener los valores de TIR y de VAR del total del proyecto: Inversión actual más inversión proyectada, el retorno de capital seria a los 5 años, por tal motivo el cálculo se lo hizo a 7 años.

Tabla N° 29 Análisis y cálculo del TIR y VAN

Unidad de Valor Agregado								
FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA ACCIONISTAS								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
INVERSIÓN FIJA* \$	-							
UAIT		\$39.152	\$55.866	\$84.760	\$106.485	\$130.675	\$173.604	\$204.358
Pago Part. Trab.		\$-4.958	\$-5.873	\$-8.380	\$-12.714	\$-15.973	\$-19.601	\$-26.041
Pago de IR		\$-6.181	\$-7.322	\$-10.447	\$-15.850	\$-19.913	\$-24.436	\$-32.464
EFFECTIVO NETO	\$0	\$28.014	\$42.672	\$65.933	\$77.921	\$94.790	\$129.566	\$145.854
(-) INVERSIÓN FIJA*	\$297.000							
(+) Deprec. Área Prod.		\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465
(+) Deprec. Área Adm.		\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060
(+) Aporte Accionistas								
(+) Préstamo concedido	85000	\$-7.291	\$-8.405	\$-9.700	\$-11.204	\$-12.955	\$-2.412	\$-2.612
FLUJO NETO DEL PE	\$-212.000	\$50.248	\$63.792	\$85.758	\$96.241	\$111.360	\$156.679	\$172.766
(+) Saldo Inicial		\$-212.000	\$-161.752	\$-97.960	\$-12.202	\$84.039	\$195.399	\$352.078
(=) FLUJO ACUMULADO	\$-212.000	\$-161.752	\$-97.960	\$-12.202	\$84.039	\$195.399	\$352.078	\$524.845

TIR	34,28%		
	Pesimista	Moderado	Oprimista
TMAR	15,7%	17,9%	27,4%
VAN	\$169.781	\$140.385,14	\$46.071,29

Unidad de Valor Agregado								
FLUJO DE CAJA PROYECTADO DEL PROYECTO								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
INVERSIÓN FIJA* \$	-							
UAIT		\$39.152	\$55.866	\$84.760	\$106.485	\$130.675	\$173.604	\$204.358
Pago Part. Trab.		\$-4.958	\$-5.873	\$-8.380	\$-12.714	\$-15.973	\$-19.601	\$-26.041
Pago de IR		\$-6.181	\$-7.322	\$-10.447	\$-15.850	\$-19.913	\$-24.436	\$-32.464
EFFECTIVO NETO	\$0	\$28.014	\$42.672	\$65.933	\$77.921	\$94.790	\$129.566	\$145.854
(-) INVERSIÓN FIJA*	\$297.000							
(+) Deprec. Área Prod.		\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465
(+) Deprec. Área Adm.		\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060
(+) Aporte Accionistas								
(+) Préstamo concedido								
FLUJO NETO DEL	\$-297.000	\$57.539	\$72.197	\$95.458	\$107.446	\$124.315	\$159.091	\$175.379
(+) Saldo Inicial		\$-297.000	\$-239.461	\$-167.264	\$-71.806	\$35.639	\$159.954	\$319.046
(=) FLUJO ACUMULADO	\$-297.000	\$-239.461	\$-167.264	\$-71.806	\$35.639	\$159.954	\$319.046	\$494.424

TIR	25,80%		
	Pesimista	Moderado	Oprimista
TMAR	15,7%	17,9%	25,0%
VAN	\$118.094	\$86.740,41	\$7.341,28

Fuente: Análisis VAN TIR, 2019
Elaborado por: Los Autores

10.9. Balance General.

Tabla N° 30 Balance General

Unidad de Valor Agregado								
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS								
	Año Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
ACTIVOS								
A. CORRIENTE								
Efectivo	\$70.032	\$111.980	\$175.772	\$266.331	\$365.755	\$480.298	\$646.162	\$826.090
Total Activo Corriente	\$70.032	\$111.980	\$175.772	\$266.331	\$365.755	\$480.298	\$646.162	\$826.090
A. NO CORRIENTE								
Obra civil y metal metálica	\$100.000	\$206.100	\$206.100	\$206.100	\$206.100	\$206.100	\$206.100	\$206.100
Implementos de Crossfit	\$40.440	\$64.640	\$64.640	\$64.640	\$64.640	\$64.640	\$64.640	\$64.640
(-) Deprec. Acum. Área Prod.	\$-16.220	\$-44.685	\$-73.150	\$-101.615	\$-130.080	\$-158.545	\$-187.010	\$-215.475
MUEBLES DE OFICINA	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
EQUIPOS DE COMPUTO	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800
RELOJ BIOMETRICO	\$0	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
SISTEMA	\$0	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	\$-760	\$-1.820	\$-2.880	\$-3.940	\$-5.000	\$-6.060	\$-7.120	\$-8.180
Total Activo NO Corriente	\$127.260	\$231.035	\$201.510	\$171.985	\$142.460	\$112.935	\$83.410	\$53.885
TOTAL ACTIVOS	\$197.292	\$343.015	\$377.282	\$438.316	\$508.215	\$593.233	\$729.572	\$879.975
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE								
Porción Corriente de la Deuda		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Particip. De Trab. Por Pagar	\$4.958	\$5.873	\$8.380	\$13.434	\$16.693	\$20.321	\$27.661	\$32.274
Imp. A la Renta por Pagar	\$6.181	\$7.322	\$10.447	\$16.748	\$20.810	\$25.334	\$34.484	\$40.235
Total Pasivo Corriente	\$11.139	\$13.194	\$18.827	\$30.182	\$37.503	\$45.655	\$62.145	\$72.509
PASIVO NO CORRIENTE								
Deuda a Largo Plazo		\$77.709	\$69.304	\$59.604	\$48.400	\$35.445	\$33.033	\$30.420
Total Pasivo NO Corriente	\$0	\$77.709	\$69.304	\$59.604	\$48.400	\$35.445	\$33.033	\$30.420
Total PASIVO	\$11.139	\$90.903	\$88.131	\$89.786	\$85.903	\$81.100	\$95.178	\$102.929
PATRIMONIO								
Capital	\$164.240	\$204.240	\$204.240	\$204.240	\$204.240	\$204.240	\$204.240	\$204.240
Utilidad Retenidas	\$21.913	\$47.872	\$84.911	\$144.290	\$218.072	\$307.893	\$430.154	\$572.805
Total PATRIMONIO	\$186.153	\$252.112	\$289.151	\$348.530	\$422.312	\$512.133	\$634.394	\$777.045
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$197.292	\$343.015	\$377.282	\$438.316	\$508.215	\$593.233	\$729.572	\$879.975
Diferencia A - PyP	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Fuente: Estado de Resultados, 2019
Elaborado por: Los Autores

10.10. Punto de equilibrio.

Según Julián Pérez Porto y María Merino 2009 indican que:

“Punto de equilibrio es un concepto de las finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la

empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde).

En el punto de equilibrio, por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá beneficio positivo. En cambio, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará pérdidas.”

Como se puede ver la figura 10-10, el punto de equilibrio para todo el proyecto en 1503 contratos anuales, que da una relación del 61.39% con respecto al total de las ventas.

Tabla N° 31 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO								
COSTOS FIJOS	Año Actua	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Deprec. Planta	\$16.220	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465	\$28.465
Sueldos y Salarios / año	\$30.984	\$30.984	\$30.984	\$30.984	\$30.984	\$30.984	\$30.984	\$30.984
Serv. Básico	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480	\$3.480
Internet y Celular	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Deprec. Área Adm.	\$760	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060	\$1.060
Publicidad	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500
Gastos financieros	\$0	\$9.552	\$8.438	\$7.143	\$5.638	\$3.888	\$2.748	\$2.548
COSTO FIJO TOTAL	\$54.144	\$76.241	\$75.127	\$73.832	\$72.327	\$70.577	\$69.437	\$69.237
COSTOS VARIABLES								
MD	\$26.404	\$40.207	\$40.207	\$49.208	\$49.208	\$49.208	\$60.609	\$60.609
Mantenimiento Equipos	\$7.800	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000
TOTAL	\$34.204	\$49.207	\$49.207	\$58.208	\$58.208	\$58.208	\$69.609	\$69.609
# Unidades Prod. / Año	\$2.448	\$3.060	\$3.372	\$3.708	\$4.080	\$4.488	\$4.932	\$5.424
Costo Variable Unitario	\$14	\$16	\$15	\$16	\$14	\$13	\$14	\$13
Precio de Venta Unitario	\$50	\$50	\$50	\$55	\$55	\$55	\$60	\$60
Ingreso Anual Ventas	\$122.400	\$153.000	\$168.600	\$203.940	\$224.400	\$246.840	\$295.920	\$325.440
Ingreso Anual Alquiler	\$0	\$12.600	\$12.600	\$13.860	\$13.620	\$13.620	\$14.982	\$16.216
Ingreso Total	\$122.400	\$165.600	\$181.200	\$217.800	\$238.020	\$260.460	\$310.902	\$341.656
Pto de Equilibrio Und,Prod Anual	1.503	2.248	2.122	1.879	1.776	1.679	1.513	1.468
Pto de Equilibrio Dolares Anual	\$75.142	\$112.385	\$106.089	\$103.322	\$97.660	\$92.355	\$90.795	\$88.076
Relación P.E. VS Ingreso anual	61,39%	73,45%	62,92%	50,66%	43,52%	37,42%	30,68%	27,06%
PE = CF / (Pvu - Cvu)								

Fuente: Punto de Equilibrio Proyectado, 2019
Elaborado por: Los Autores

11. Conclusiones

A lo largo de todos los análisis que se ha realizado para poder saber si el proyecto es viable se han notado resultados positivos que fortalecen la decisión de hacer realidad el proyecto.

En el análisis de mercado se puede denotar que el deseo de llevar una vida más saludable no es una moda, por el contrario, es una tendencia que va en aumento, y los servicios que en este proyecto se van a adicionar, junto al Crossfit, están en el Top 5 de preferencias del Mercado al que se apunta.

En la ciudad de Guayaquil existen varias empresas dedicadas al negocio de los Gimnasios, pero también el estudio demostró que es un mercado grande, y que independiente del costo mensual que está en cuarto lugar, lo que realmente valora el mercado es la preparación de los entrenadores y en segundo lugar el ambiente que el Gimnasio le da.

Por este motivo se está buscando contratar Instructores certificados en cada una de las nuevas disciplinas que vamos a contar, y se está preocupando mucho en generar un lazo de afinidad tanto Cliente – entrenador como Cliente – Cliente, con la realización de eventos que fomenten y profundicen estos lazos.

Para finalizar en el análisis financiero se puede observar que, a pesar de ser conservadores con respecto al crecimiento en ventas, contamos con un proyecto financieramente estable, Obteniendo un TIR del 34.28% si se contara con un apalancamiento financiero y del 25.08% sin este financiamiento, también se puede observar que, en un escenario moderado y con una tasa de descuento igual a la rentabilidad obtenida en un periodo contable cerrado el valor del VAN se mantiene positivo y en un rango que generaría beneficios a lo largo del proyecto.

Se tiene un punto de equilibrio que a pesar de que al inicio del proyecto es alto alrededor del 75%, a medida que el proyecto va aumentando sus ingresos baja considerablemente llegando al 27% de las ventas para el último periodo del proyecto, cifra que está muy por debajo de los valores que actualmente se manejan, con un retorno de capital de 5,58 años si tomamos en cuenta la totalidad de la inversión con apalancamiento financiero y de 6.52 sin el apalancamiento Financiero.

Por todas las razones anteriores expuestas se considera que este negocio tiene unas altas oportunidades de ser exitoso, y se recomienda invertir en el considerando contar con un apalancamiento financiero que Disminuya los riesgos.

12. Referencias.

- Alcaide, Juan Carlos (2008). *Los tres enfoques clave del marketing interno*. Revista Marketing y ventas. Revista ESIC. Madrid.
- Alejandro Xavier Boloña Baux (2015), *Plan de negocio atenea crossfit*, tesis Universidad De Especialidades Espiritu Santo UEES
- Asociación de la Industria Navarra, AIN. (2008). *Guía Práctica: La Gestión de la Innovación en Ocho Pasos*. Agencia Navarra de Innovación, ANAIN. Pamplona, Navarra.
- Aspiazu, Henry Zarate, Hurtado Alfredo Casierra (2012), *Implementación de un gimnasio en el sur de la ciudad de Guayaquil*”, Tesis Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
- Carre, Marcelo D.I., Harispe, Macarena, Vaz, Federico D.I. (2013), *The Business Model Canvas*.
- Chain, Nassir Sapag, Chain, Reinaldo Sapag (2008), *Preparación y evaluación de proyectos*, Quinta edición
- Corazon, Tierra (2017), *¿Qué es Zumba? Un programa de ejercicio basado en bailes latinos*. Recuperado de <https://www.aboutespanol.com/que-es-zumba-297982>
- Cornejo, M. Cañamares (2009), *La Cultura de Innovación*
- Design Thinking. *Descubre la metodología más potente de innovación*, Revista. Recuperado de <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/>
- FEDA, *¿Qué es el entrenamiento HIIT? ¿Cuáles son sus beneficios?*. Recuperado de <https://www.feda.net/que-es-entrenamiento-hiit-cuales-son-beneficios/>
- Internacional School Paper, *Fitness Gym*. Recuperado de <http://www.aden.org/pdf-simuladores/FITNESSGYM.pdf>. Aden
- KPMG, Tomorrow’s experience, today (2018), *Global Customer Experience Excellence report*
- Lam, Alice. (2002). *Alternative Societal Models of Learning and Innovation in the Knowledge Economy*. DRUID. Working paper.
- Marval, Marian (2019). *12 preguntas sobre el yoga: una filosofía que es más que pararse de cabeza*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/06/21/12-preguntas-sobre-el-yoga-una-filosofia-que-es-mas-que-pararse-de-cabeza/#0>
- Match Point Sevilla, *Entrenamiento Funcional*, Qué es, Cuáles son sus Beneficios, <https://matchpointsevilla.com/entrenamiento-funcional-cuales-beneficios>
- Oberbeck, Douglas Charles (2014), *Plan de Empresa: CrossFit Equilibrio*, Tesis Universidad de ICESI

- Orellana, Nicole Elizabeth Jijón (2014), *Plan de Marketing del gimnasio Amaru CrossFit en el sector sur de la ciudad de Guayaquil*, Tesis Universidad Católica De Santiago De Guayaquil
- Organización Mundial de la Salud, *Mitos sobre la actividad física*. Recuperado de https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_myths/es/
- Orozco, J. (2004). *Innovation and performance improvements in the Co-operative sector: Costa Rica*. PhD. Thesis. Aalborg University, Denmark.
- Orozco, Jeffrey Keynor Ruiz Rodrigo Corrales (2015), *Manual para la Gestión de la Innovación*
- Pérez, Julián Porto, Merino, María (2009). *Punto de Equilibrio*. Recuperado de <https://definicion.de/punto-de-equilibrio/>
- Quijada, Pamela Hernández (2014), *Plan De Negocios Y Análisis De La Industria Del Fitness En Chile*, Tesis Universidad de Chile
- Ruiz, K. (2007). *Costa Rica as a Learning Economy: An Exploratory Study of Competence-Building and the Significance of Labour Relations and Labour Market Institutions*. PhD. Thesis. Aalborg University, Denmark.
- Santos, Marta (2018). *Negocio con músculo*. Recuperado de www.aragonemprendedor.com/archivos/descargas/plan_de_negocio_gimnasio.pdf
- Schumpeter, J.A (1939) *Business Cycles*. McGraw-Hill, New York.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Thompson, Walter R., Ph.D.(2019), *Worldwide Survey Of Fitness Trends For 2019*, American College Of Sports Medicine.
- UNESCO, Bureau of Strategic Planning (2003). *The Culture of innovation and the building of knowledge societies*. Issue Paper.
- Vallejo, Carolina Jácome (2016), *Plan de negocios para la implementación de un Gimnasio en agua en Quito*, Tesis Universidad de las Américas UDLA