



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de Negocios Para la Implementación de un Centro de Entrenamiento  
Deportivo en el D.M. de Quito**

**Mónica Viviana Gonzaga Muñoz**

**Matías Santana, Ph.D., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en Administración  
de Empresas

Quito, julio de 2014

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de Negocios Para la Implementación de un Centro de Entrenamiento  
Deportivo en el D.M. de Quito**

**Mónica Viviana Gonzaga Muñoz**

Matías Santana, PhD.  
Director de Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD.  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.  
Decano del Colegio de Administración  
Y Economía

.....

Víctor Viteri, PhD.  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, julio de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Mónica Viviana Gonzaga Muñoz

C. I.: 1708633159

Fecha: Quito, julio de 2014

## **DEDICATORIA**

El presente documento de investigación está primeramente dedicado a Dios, mi hija y mis padres quienes me han apoyado en todo este tiempo, con paciencia, amor y comprensión.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más profundos y sinceros agradecimientos a Fabrizio Noboa, Janet Echeverría que fueron los motivadores, asesores, consejeros y otros atributos. Quiero también agradecer a Nestor Jaramillo y a Matías por su asesoramiento en todo este tiempo.

## **RESUMEN**

En la ciudad de Quito los deportistas buscan lugares donde entrenar deportes que practican y requieren que les asesoren en el entrenamiento respectivo.

El presente proyecto ha identificado el problema y propone dar una solución a esta necesidad, por lo tanto se aprovecha la oportunidad de este negocio proponiendo un Centro de Entrenamiento Deportivo de Alto Rendimiento con el nombre: “José Llerena”.

Esta investigación tiene como objetivo realizar un proyecto de creación de una empresa de Entrenamiento Deportivo en la ciudad de Quito, para las parroquias urbanas de: Cumbaya, Tumbaco, Nayón, Tababela y Puembo.

El proyecto incluye el análisis del macro entorno y análisis de la oportunidad de negocio de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación del mercado, estrategia que será utilizada para su posicionamiento, con el uso de sus recursos y capacidades distintivas.

Finalmente, se presenta el mix de mercado y la evaluación financiera del presente proyecto, la cual constituye una oportunidad de negocio atractiva para los inversionistas.

## **ABSTRACT**

In Quito, sports men and women seek places to train the sports that they practice and they require advise in a particular training.

This project has identified the problem and proposes a solution to this need, therefore, the opportunity of this business is taken, proposing a Center of High Performance Sports Training, named "José Llerena."

This research aims to carry out a project to create an enterprise of Sports Training in Quito, for the urban parishes of Cumbayá, Tumbaco, Nayón, Tababela and Puembo.

The project includes the analysis of the macro-environment and of the business opportunity according to the results obtained through market research; strategy to be used for its positioning, with the use of its resources and distinctive capabilities. Finally, the mix of the market and financial evaluation of this project is shown, which is an attractive business opportunity for investors.



## INDICE

CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno .....	13
1.1 Tendencias del Macro Entorno .....	13
1.2 Fuerzas Sectoriales .....	14
1.3 Análisis de la Competencia.....	15
CAPÍTULO 2: Oportunidad de Negocio.....	17
2.1 Insight- Volumen de Negocio.....	17
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado .....	19
2.3 Realización de la Investigación de Mercado .....	20
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.....	20
CAPÍTULO 3: Definición Estratégica .....	24
3.1 Estrategia Genérica: .....	24
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	24
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas .....	25
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....	26
CAPÍTULO 4: Plan Comercial .....	27
4.1 Precio .....	27
4.2 Producto .....	28
4.3 Plaza.....	28
4.4 Promoción.....	28
CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones .....	30
5.1 Logística.....	30
5.2 Servicio .....	30
5.3 Ubicación e Instalaciones .....	31
5.4 Instalaciones.....	32
5.5 Personal.....	32
5.6 Manejo de Flujos de producción e inventarios .....	32
5.3 Gestión de Calidad.....	32
CAPÍTULO 6: Plan Financiero .....	34

6.1 Supuestos Generales .....	34
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento .....	35
6.3 Estados Financieros Proyectados .....	37
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado .....	37
6.5 Punto de Equilibrio .....	38
6.6 El TIR y el VAN .....	39
6.7 Análisis de Sensibilidad .....	39
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....	44
7.1 Conclusiones .....	44
7.2 Recomendaciones .....	45
ANEXOS .....	46
Anexo 1: Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad en el Sector Servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales .....	46
Anexo 2: Análisis de Atributos Competencia (Encuestas) .....	48
Anexo 3: Diseño de Investigación de Mercado .....	52
Anexo 4: Realización Encuesta .....	55
Anexo 7: Estado Financieros Proyectados .....	92
Anexo 8: Rol de Pagos Proyectado .....	92
Bibliografía .....	93

## TABLAS

Tabla 1: Población por edades parroquias de Quito .....	18
Tabla 2: Estimación del mercado .....	19
Tabla 3: Población interesada en el concepto del Centro de entrenamiento Deportivo “José Llerena”. .....	22
Tabla 4: Demanda potencial aparente en dólares .....	23
Tabla 5: Precio Introducción .....	27
Tabla 6: Precios que manejará el Centro de Entrenamiento Deportivo .....	27
Tabla 7: Tamaño de Población cuadros de Arkin y Colton.....	33
Tabla 8: Satisfacción del Cliente .....	33
Tabla 9: Ventas Proyectadas.....	34
Tabla 10: Tabla de Inversiones Proyecto .....	36
Tabla 11: Tabla de amortización .....	36
Tabla 12: Depreciaciones y amortizaciones del proyecto .....	37
Tabla 13: Flujo Efectivo Proyectado .....	38
Tabla 14: Cálculo Punto de Equilibrio .....	39
Tabla 15: Análisis de Sensibilidad, variables de entrada y salida .....	39

## FIGURAS

Figura 1: Análisis Sectorial .....	14
Figura 2: Mapa Estratégico.....	16
Figura 3: División de la población por Nivel Socio Económico (ESN).....	18
Figura 4: Organigrama funcional Centro de Entrenamiento Deportivo José Llerena .....	26
Figure 5: Matriz proceso servicio .....	31
Figura 6: Matriz Proceso Servicio .....	31
Figura 7: Resultado Análisis de Sensibilidad VAN .....	42
Figura 8: Resultados Análisis de Sensibilidad TIR .....	43

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ENTRENAMIENTO DEPORTIVO EN EL D.M. DE QUITO.**

## **CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno**

### **1.1 Tendencias del Macro Entorno**

Existen tres tendencias que estimulan la creación de un centro de entrenamiento deportivo en la ciudad de Quito: 1) El incremento de la población que realiza actividades físicas y recreativas; 2) El incremento de competencias atléticas y otras disciplinas deportivas; 3) El incremento de lesiones en el mundo asociadas a la práctica del deporte.

En primer lugar, según el Plan de Desarrollo del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito del período 2012-2022, el índice Nacional de Actividad Física es del 11%, mientras que el índice para Quito es del 12.7%, sobrepasando el promedio de las zonas Sierra Norte-Centro y Amazonía (urbana) que superan el 15%. El Índice de actividad equivalente a mínimo media hora tres veces por semana (una hora y media semanal) equivale a nivel nacional al 36% y en Quito constituye el 41.5%. (Calulo realizado en el año 2011). El Índice de Actividad Física se mide en base a cualquier movimiento que contribuye al gasto energético total del ser humano, cualquier movimiento que eleva el metabolismo por encima del estado de reposo (Ministerio del Deporte, 2011).

En segundo lugar, según la Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación, entre el 2011 y el 2013, se reporta que el número de competencias atléticas y múltiples disciplinas creció en un 56.25%, porcentaje significativamente superior al crecimiento del PIB en un 5.9% (Camara de Comercio de Guayaquil, 2012) o de la población ecuatoriana en un 5.5% (El Comercio, 2013).

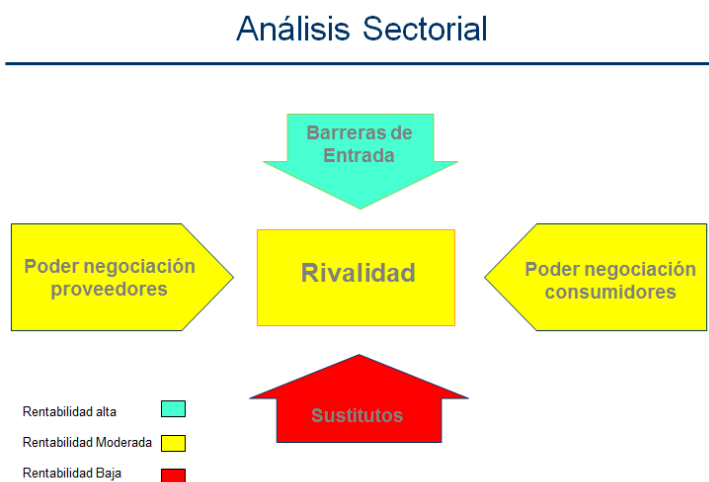
Finalmente, según la Publicación de Lesiones Deportivas y Psicológicas (2000-2009) de la Universidad de Murcia el promedio de lesiones deportivas es de 41.5% (Olmedilla, Ortega, Abenza, & Boladeras, 2011). Al mismo tiempo según el Instituto de Medicina Cuántica de Argentina, en las dos últimas décadas se ha observado un importante incremento

delas lesiones derivadas de las prácticas deportivas; de ellas, entre el 30 y 50% son porque el deportista no sigue un programa de entrenamiento correcto (Medicina Cuántica, 2005).

Con los antecedentes anteriormente expuestos, tienen sentido abrir un negocio de un Centro de Entrenamiento Deportivo en D.M. de Quito.

## 1.2 Fuerzas Sectoriales

Para determinar la rentabilidad promedio de largo plazo en el sector de servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). La figura 1 resume el análisis sectorial.



**Figura 1: Análisis Sectorial (Porter, 1980), Elaborado por: Viviana Gonzaga**

El análisis sectorial determina que, si se siguen estrategias tradicionales existe una baja probabilidad de obtener una rentabilidad que supere el costo de oportunidad de capital en el sector de servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales, ya que tiene cuatro fuerzas no favorables a la rentabilidad, como son poder de negociación del consumidor, poder negociación proveedores, rivalidad, y sustitutos. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

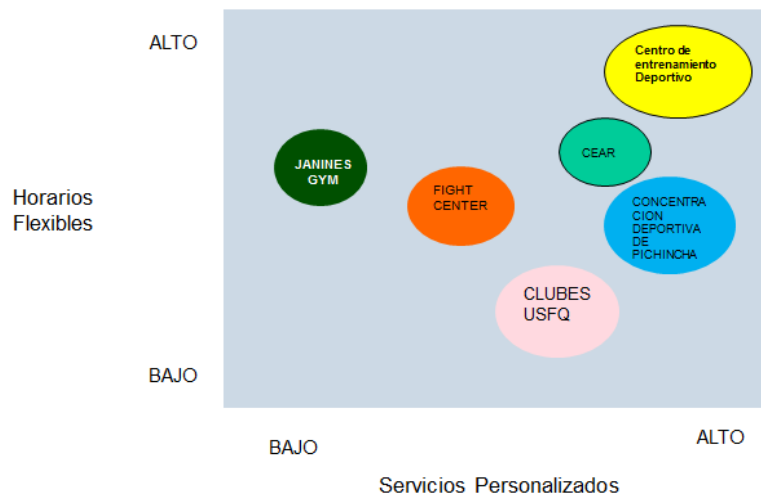
### 1.3 Análisis de la Competencia

Dentro del sector de Servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales se puede nombrar a empresas como: Janines´s Gym, Clubes de la USFQ, Fight Center Cumbayá, Concentración Deportiva de Pichincha, Centro de Entrenamiento para Alto Rendimiento (CEAR), Clínica Axxis, FCP Fitness Center, Club de Trote Cervecería, Nacional, entre otros.

El segmento de Servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales puede clasificarse según su flexibilidad de horarios y según el nivel de servicios personalizados que ofrece. Ambos atributos determinan el perfil del competidor: a mayor tiempo de servicio, normalmente mayor flexibilidad de horarios (variable relevante para el consumidor según consta en el Anexo 2), y a mayores servicios personalizados, mayor facilidad de atracción del consumidor. Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en la figura 2.

## Mapa Estratégico

Representación gráfica de la posición que ocupan las empresas que compiten en mi segmento



**Figura 2: Mapa Estratégico, (Noboa, 2013), Elaborado por: Viviana Gonzaga.**

Ningún competidor ha optado por competir con horarios flexibles altos y servicios personalizados amplios, generando un espacio estratégico que podría ser ocupado por un centro de entrenamiento deportivo de nicho como la propuesta en este documento.



## **CAPÍTULO 2: Oportunidad de Negocio**

### **2.1 Insight- Volumen de Negocio**

Las personas de la ciudad de Quito que realizan deporte a diario, semanalmente, o esporádicamente normalmente lo hacen en un gimnasio, en algún parque, en casa, con actividades que las incentiva el Municipio de Quito y otros. En algunas casos están bien asesorados, en otros no, lo cual puede producir lesiones deportivas por: un mal asesoramiento (Instructor sin experiencia), las personas que entrenan por su cuenta no realizan un calentamiento previo y otros. También las personas que entrenan no llegan a los resultados esperados como: competitividad, mejora de tiempos.

La principal alternativa que se ha encontrado para disminuir lesiones deportivas, obtener mejores resultados y otros es contar con Profesionales Capacitados (titulación y experiencia en el área) lo cual crea la posibilidad mejorar las alternativas de un nuevo espacio de mercado (Estrategia de Océano Azul).

Actualmente la salud de mucha gente está en riesgo debido al aumento de enfermedades que se han registrado en los últimos tiempos. Desgraciadamente en ciudades como la ciudad de Quito existe una vida sedentaria, los malos hábitos alimenticios, el estrés, el trabajo en exceso, factores hereditarios y en general el estilo de vida que hemos adoptado, nos han acarreado males que van desde padecimientos ligeros hasta otros más riesgosos y crónicos. No existe una fórmula para librarnos de los riesgos que una enfermedad puede ocasionarnos; sin embargo, se conocen buenas prácticas que nos pueden ayudar a la prevención y cuidado de éstas como: hacer hábitos de ejercicio, buena alimentación. Teniendo como objetivo garantizar el bienestar y poder gozar de una mejor calidad de vida.

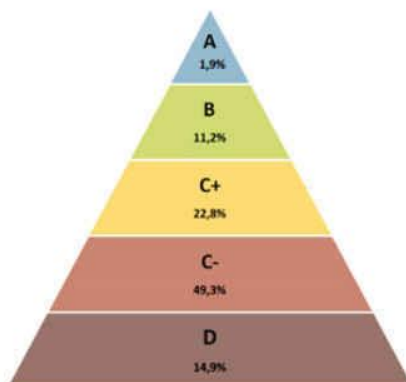
### **Segmentación**

El mercado está compuesto por todos los consumidores de un determinado bien o servicios, sin embargo no todos desean y tienen los mismos gustos. Hay personas que priorizan el servicio, otros la tecnología, algunos el precio y otros. Identificar una parte de consumidores con características similares puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso. Para lo cual se utiliza la segmentación de mercado.

Sexo: Masculino y Femenino

Edad: 17-60 años

Nivel Socio Económico: El centro de entrenamiento deportivo por precio se ubicaría en los estratos A, B y C+. Esto es 35.9 % de dicha población.



**Figura 3: División de la población por Nivel Socio Económico (ESN)**

Fuente INEC, 2012.

Además es muy importante resaltar que Quito tiene el mayor índice de actividad deportiva como lo indicamos en el capítulo uno de tendencias, lo cual lo centraremos en la ciudad de Quito en las parroquias urbanas de: Cumbayá, Tumbaco, Nayón, Tababela y Puembo.

**Tabla 1: Población por edades parroquias de Quito (Gonzaga, 2012)**

<b>Cumbayá</b>	9251	10205	19456
<b>Tumbaco</b>	14263	15193	29456
<b>Nayón</b>	4537	4938	9475
<b>Tababela</b>	776	790	1566
<b>Puembo</b>	3821	3845	7666
<b>Total</b>	32648	34971	67619

**Nota.** Tabla de edades de 17 a 60 años de los sectores de: Cumbayá, Tumbaco, Nayón, Tababela y Puembo, Fuente: Wiki del Ecuador 2012

La estimación del mercado sería de la siguiente manera:

**Tabla 2: Estimación del mercado**

Población parroquias urbanas de: Cumbaya, Tumbaco, Nayón, Tababela y Puenbo de 17 a 60 años	67,619.00	Dato Wiki Ecuador 2012
A, B, y C +	35%	Dato INEC 2012
Población Objetivo	23,666.65	Calculado
Participación de mercado de centros deportivos	33%	Investigación de Mercado
Segmento de mercado (personas)	7,810	Calculado
Precio Promedio Membresía transformado a mes	\$ 48.65	Investigación de Mercado
Precio Promedio Semestral transformado a mes	\$ 53.83	Investigación de Mercado
Precio Promedio Mensual	\$ 60.31	Investigación de Mercado
Precio Promedio Ocasional transformado a mes	\$ 98.57	Investigación de Mercado
Precio Promedio Total	\$ 65.34	Calculado
Ventas del mercado mensual	\$ 510,311.08	Calculado
Ventas del mercado anual	\$ 6,123,733.01	Calculado

La estimación de ventas anuales de \$6, 123,733 del mercado actual justifica la oportunidad de negocio del Centro de entrenamiento Deportivo.

## 2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

La investigación de mercado realizada en el presente estudio tiene como objetivos:

- Determinar la demanda potencia existente para el Centro de Entrenamiento Deportivo “José Llerena”.
- Identificar los servicios que el potencial cliente demandaría en un Centro de Entrenamiento Deportivo.
- Determinar los posibles competidores.
- Determinación Precio promedio para el Centro de Entrenamiento Deportivo

## Metodología

Se desarrolló una investigación Cuantitativa a través de la recolección de información de fuentes primarias, permitiendo la obtención de datos cuantificables sobre el comportamiento y las preferencias y garantizar la representatividad de la muestra seleccionada

para que los resultados sean medibles, sobre variables específicas que se desea conocer como: atributos, preferencias, precios, competencia y otros.

El instrumento utilizado para el levantamiento de información es la encuesta, método seleccionado por la facilidad para su aplicación, medición e interpretación estadística, lo cual nos permite obtener información objetiva, cuantificable, orientada al resultado sobre los datos de mercado sin que ésta pueda ser interpretada de forma subjetiva.

Los datos obtenidos responden a la aplicación de 25 encuestas digitales enviadas a 40 personas por mail, correspondiente al segmento de mercado, se desarrolló un cuestionario constituido por catorce preguntas (ver Anexo 3).

Esta investigación trata de identificar el comportamiento actual del consumidor, las preferencias y atributos buscados en servicio, comportamiento futuro y la prueba del concepto del negocio para determinar la intención de compra del grupo objetivo del Centro de Entrenamiento Deportivo.

### **2.3 Realización de la Investigación de Mercado**

El cuestionario fue diseñado de acuerdo con las necesidades de información identificada, usando preguntas abiertas, usando escalas y preguntas de opción múltiple que facilitan la obtención de la información. La encuesta se ingresó las preguntas en una página de encuestas on-line e-encuesta.com, las cuales se envió por mail con el link de la encuesta, al grupo objetivo. Las encuestas fueron 100% válidas y su tabulación la arrojó la misma página de encuestas on-line, la cual también se ha expresado en gráficos para su mejor entendimiento y análisis (ver Anexo 4).

### **2.4 Resultados de la Investigación de Mercado**

#### **Comportamiento Actual**

El segmento de mercado del centro de entrenamiento deportivo muestra que los encuestados van a los centros deportivos mayormente de dos a tres veces por semana con el 36%.

Los horarios preferidos para visitar el centro de entrenamiento deportivo es el 18 pm en adelante con el 52%.

El promedio de precios del sector es el \$65.34 mensual.

Es indudable que en la actualidad existe una preocupación cada vez más intensa en la sociedad, hacia su salud, su bienestar y su apariencia, esto lo demuestra las motivaciones por lo que una persona asistiría a un centro de entrenamiento deportivo.

El comportamiento actual de los consumidores es idóneo para la creación de un centro de entrenamiento deportivo por las razones expuestas, lo cual puede garantizar un flujo importante de consumidores y un crecimiento rápido en la ciudad de Quito.

### **Preferencia y Atributos**

Las preferencias y atributos del segmento afectan a la demanda debido a que son cambiantes, los consumidores muchas veces buscan probar diferentes experiencias, muchas veces novedosas o simplemente una mezcla de los servicios ya existentes. Por eso es importante identificar a tiempo estos fenómenos del mercado permite aprovechar mejor forma la demanda de este.

La investigación de mercado induce a asistir a un centro de entrenamiento deportivo, se puede determinar que existe una tendencia por mejorar su Salud del 48%, mantener buen estado físico 16%, eliminar el estrés 16,00%, estética 12,00%, y pasatiempo el 8%.

Los servicios más demandados son los masajes con el 14%, nutrición el 11% y otros. En este sentido es muy importante considerar para el centro de entrenamiento deportivo.

Los atributos más relevantes de la Investigación que se observó son los resultados prácticos (competitividad, mejora de tiempos) con el 6.18%; en segundo lugar la cercanía a su casa con el 5.72%; tercer lugar profesionales capacitados: con Titulación, experiencia con el 5.16%; cuarto lugar seguridad con el 5.06%, en quinto lugar excelentes instalaciones:

Limpieza, amplio espacio con el 5.05%, en sexto lugar ambiente motivador con el 4.67% y el precio recién con el 4.5%.

### **Comportamiento futuro**

El comportamiento futuro del consumidor nos muestra la posibilidad de un cambio importante en el consumo de servicios de los centros deportivos, por lo contrario nos ayuda o sugiere que mejorar en los servicios, atributos, asesorías y otros.

El nivel de aceptación del concepto/proyecto es alto. El 70.83% del segmento identifica la propuesta como positiva.

En conclusión, la investigación primaria muestra que las razones, los atributos, servicios, localización, las frecuencias de visita y horarios de consumo, y la aceptación del concepto propuesto definen la existencia de la oportunidad de negocios para la creación de un centro de entrenamiento deportivo en la ciudad de Quito.

### **Demanda Potencial**

Con los datos de la Investigación de mercado, a través de la volumetría se ha determinado que el mercado potencial es de 7810 personas.

Del mercado centros deportivos se obtiene a través de otra aproximación la cantidad de potenciales consumidores interesados en el proyecto del Centro de Entrenamiento Deportivo “José Llerena”, la cifra se obtiene multiplicando la población del mercado potencial por el porcentaje del concepto, 70.83% de acuerdo a la investigación.

**Tabla 3: Población interesada en el concepto del Centro de entrenamiento Deportivo “José Llerena”.**

	<b>Porcentaje</b>	<b>Población (personas)</b>
Persona que asisten a centro deportivos	100%	7810
Interés en el concepto	93.73%	7320

**Nota.** Fuente: Análisis del Proyecto, Elaborado por: El autor.

Del cual tomaremos el 3 % para el Centro de Entrenamiento deportivo dándonos el siguiente cuadro:

**Tabla 4: Demanda potencial aparente en dólares**

	<b>Porcentaje</b>	<b>Población (personas)</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Total demanda en dólares mensual</b>
Total de consumidores interesado en el concepto tomando el 3%	3.0%	220	\$ 80.00	\$ 17,568.74

**Nota.** Fuente: Análisis del Proyecto, Elaborado por: El autor.

La demanda potencial del concepto/proyecto es de \$17,568.74 mensuales, con un número de 220 potenciales consumidores en la ciudad de Quito.

## **CAPÍTULO 3: Definición Estratégica**

### **3.1 Estrategia Genérica:**

El principal objetivo de una buena estrategia es superar el costo de oportunidad determinado por el proyecto, lo cual permitiría alcanzar la ventaja competitiva, esto significa que las habilidades, recursos y capacidades distintas que las empresas posean pueden ser utilizados mediante una estrategia genérica. La estrategia de este plan de negocios es la de diferenciación.

Se ha elegido una estrategia de diferenciación, la cual destaca el atributo crítico del centro de entrenamiento deportivo como ofrecer servicios personalizados. El atributo de servicios personalizados será posible por la preparación de los asesores y la atención personalizada del área que necesite potenciar el consumidor, con lo cual se logrará obtener mejores resultados, como mejorar el estado de salud, reducir el nivel de estrés, entre otros. Los servicios personalizados es la capacidad de ofrecer respuestas concretas a necesidades claras y definidas, normalmente vinculadas al aspecto físico y psicológico del consumidor, es decir busca que cada usuario eleve su nivel tanto físico como mental mediante el ejercicio. Los consumidores difieren en sus texturas físicas, de modo que su programa de entrenamiento debe ser individual y personalizado.

### **3.2 Posicionamiento Estratégico**

El análisis sectorial indicado en el primer capítulo, identificó como fuerzas que son contrarias a la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector a la rivalidad y el poder de negociación de los consumidores. Para que la empresa alcance ventaja competitiva es necesario contrarrestar las dos fuerzas.

En el sector de centro de entrenamientos deportivos existen varias empresas que ofrecen similares servicios (precios, aeróbicos, pesas y otros); para contrarrestar la rivalidad en el largo plazo que supone la presencia de estas empresas y obtener así un rendimiento superior al promedio del sector es necesario crear un centro integral de servicios deportivos personalizados con asesoría en prácticas deportivas, aumentado y profundizando en la gama para responder a las necesidades de los consumidores. Este esfuerzo separará a la empresa de



la oferta estándar y tradicional del sector, donde las alternativas de entrenamiento son generales y no enfocadas a las necesidades de cada consumidor.

La segunda fuerza a contrarrestar es el poder de negociación de los consumidores; la estrategia que se aplicará será la diferenciación en el servicio, dando características tales como: horarios flexibles, resultados prácticos (competitividad mejora de tiempos), profesionales capacitados que den satisfacción al consumidor, lo cual producirá mayor fidelidad y lealtad a la marca, por parte del consumidor, reduciendo su poder de negociación.

### **3.3 Recursos y Capacidades Distintivas**

El éxito para sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo es mediante recursos y capacidades estratégicas las cuales ayudan a fortalecer su estrategia genérica. Para el caso que nos ocupa al presente plan de negocios, un recurso estratégico importante son los profesionales altamente calificados, capacitados en el área de deportes y los programas de entrenamiento personalizados; por ejemplo, el profesional José Llerena ha sacado su título en Educación Física y Entrenamiento deportivo, ha realizado varios cursos en entrenamiento deportivo, tiene experiencia profesional como deportista seleccionado del país, ha sido campeón en varias ocasiones, fue entrenador de varias provincias del país, y ha preparado a campeones. Claramente, es un recurso escaso en el medio cuyo conocimiento aplicado a las necesidades de cada consumidor conseguirá los niveles de personalización y resultados esperados en la estrategia de diferenciación.

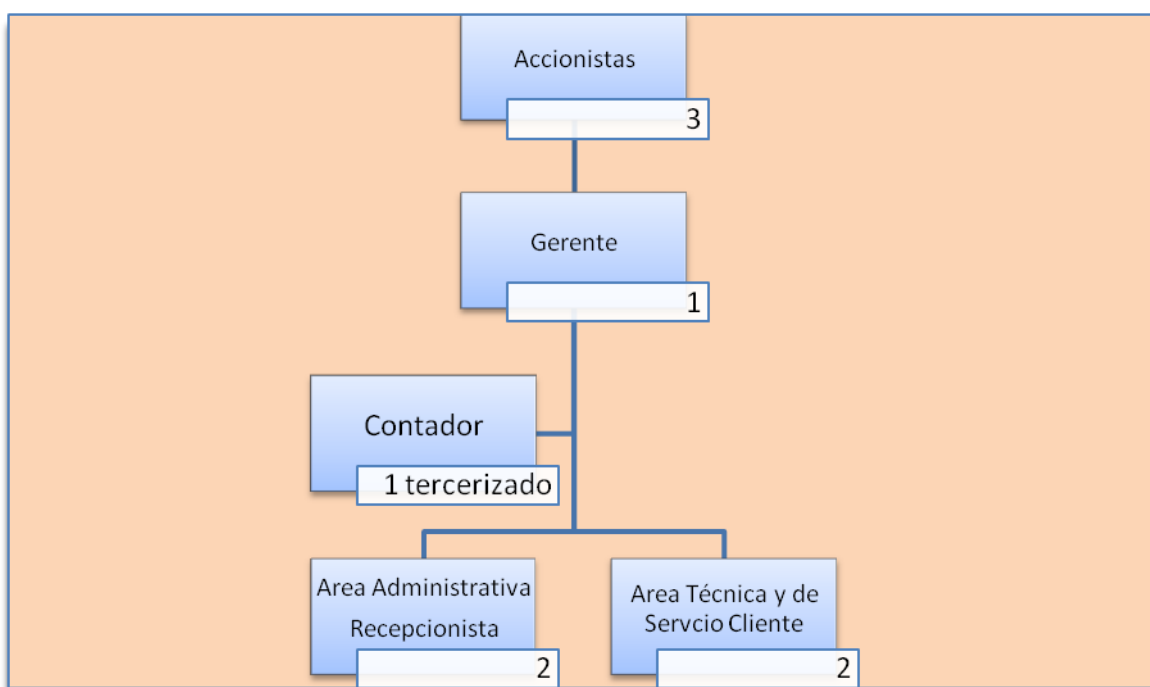
Por otro lado, capacidad estratégica como consecuencia del Know-How (conocimiento) de los profesionales será saber dar al deportista evidencia de logros superiores a los estándares de otros centros de entrenamiento. Claramente esto coloca a la empresa del presente plan de negocios a la vanguardia respecto a la forma de cubrir las necesidades del consumidor.

La estrategia genérica de diferenciación solo sería factible si los competidores contarían con este nivel de profesionales altamente calificados, con programas de entrenamiento personalizados. Los profesionales altamente calificados con certificación no existen muchos en Quito, ya que hay escasas universidades o instituciones donde se pueden

preparar, para lo cual lo tiene que hacer fuera del país, para el presente plan de negocios se cuenta con esos profesionales que trabajarán dentro de este proyecto.

### 3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Se ha elegido un organigrama funcional que describe las principales funciones que cada miembro de la empresa debería tener, con el fin de cumplir con responsabilidad las actividades asignadas. Para el presente plan de negocios y en virtud de que las funciones se deben basar en el esquema de procesos, cada miembro de la organización deberá ser responsable del proceso asignado. El organigrama sugerido puede verse en el Figura 4. La definición de roles y funciones sugerida consta en el Anexo 5.



**Figura 4: Organigrama funcional Centro de Entrenamiento Deportivo José Llerena**

Fuente: Autora

El organigrama sugiere contar con un Gerente, que será el señor José Llerena, debido a su amplia experiencia en el sector de servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales (ver hoja de vida en Anexo 6).

## CAPÍTULO 4: Plan Comercial

El presente capítulo describe las estrategias de marketing mix para la introducción del Centro de Entrenamiento Deportivo José Llerena en la ciudad de Quito.

### 4.1 Precio

Basándonos en la estrategia genérica de diferenciación, el precio establecido de introducción se lo definirá en un 25% por encima del precio promedio del mercado, el cual se revisará al final de cada período. Esto como referencia a que coadyuve al posicionamiento de marca que pretendemos lograr.

**Tabla 5: Precio Introducción**

	<b>% Precio de Introducción</b>	<b>Precio Promedio de la industria</b>	<b>Precio Introducción</b>
Precio Fijo de Introducción	25%	\$80	<b>\$100</b>

Fuente: Análisis del Proyecto

**Tabla 6: Precios que manejará el Centro de Entrenamiento Deportivo**

#### Precio mensual sin membresía

<b>Precio</b>	\$100
<b>Duración</b>	1 mes
<b>Forma de Pago</b>	Efectivo o Diners

#### Membresía Anual (20 % descuento)

<b>Duración</b>	12 meses
<b>Precio</b>	\$ 1000 (valor anual)
<b>Forma de Pago</b>	Efectivo o Diners: 3 meses sin intereses

#### Membresía Semestral (10% descuento)

<b>Duración</b>	6 meses
<b>Precio</b>	\$ 1080
<b>Forma de Pago</b>	Efectivo o Diners: 3 o seis meses sin intereses

#### Membresía Trimestral (5% descuento)

<b>Duración</b>	3 meses
<b>Precio</b>	\$ 1140
<b>Forma de Pago</b>	Efectivo o Diners: 3 meses sin intereses

Fuente: El Autor

## 4.2 Producto

El Objetivo de la estrategia de producto es satisfacer las necesidades del mercado con una ventaja competitiva, la cual es la de diferenciación.

Producto/servicio:

- Asesoría deportiva con profesionales altamente calificados, en diferentes áreas deportivas tales como: ciclismo, halterofilia, CrossFit, atletismo, natación, futbol y otros.
- Asesoría personalizada en el programa de entrenamiento.
- Asesoramiento de planes de entrenamiento a corto, mediano y largo plazo.
- Elaboración de sistemas entrenamiento deportivo para deportistas: principiantes, intermedios y de alto rendimiento.
- Valoraciones antropométricas (conjunto de mediciones corporales con el que se determinan los diferentes niveles y grados de nutrición de un individuo mediante parámetros antropométricos e índices derivados de la relación entre los mismos) y perfiles Phantom.
- Elaboración del somatotipo del deportista(es un sistema diseñado para clasificar el tipo corporal o físico, es utilizado para estimar la forma corporal y su composición, principalmente utilizado en atletas) se lo realiza al inicio, durante y después del proceso de asesoramiento deportivo. Es una herramienta útil para la detección potencial del deportista, instrumento útil en las evaluaciones de aptitud física.
- Consejo nutricionales para cada etapa de ciclo vida deportiva.
- La atención del centro de entrenamiento deportivo será de lunes a domingo de 7:00 am 22:00 pm.

## 4.3 Plaza

El Centro de Entrenamiento Deportivo José Llerena estará dirigido a mujeres y hombres de edad de 17 a 60 años, que buscan asesoramiento especializado, el cual estará ubicado en Cumbaya cerca de la Universidad San Francisco de Quito. El cual tendrá accesibilidad al consumidor, áreas de parqueo. El lugar ha sido seleccionado de acuerdo a la investigación de mercado realizada en el proyecto.

El centro entrenamiento contará con un colaborador en la fuerza de ventas.

## 4.4 Promoción

La estrategia promocional se concentrará en dar a conocer a la marca implementando tácticas de promoción con el fin de incrementar el número de consumidores y la información de comunicación a través de diferentes medios.

Para el inicio del Centro de Entrenamiento Deportivo desarrollarán diferentes promociones tales como:

- Traiga dos invitado y obtendrá el 50% de descuento en el siguiente mes.
- Traiga un invitado y obtendrá el 30% de descuento en el siguiente mes.
- Paquetes Promocionales para empresas o grupos (más de diez personas) 30% de descuento.
- Se entregará camisetas o vasos (con él logo) por el primer mes de pago.

### **Copy Strategy**

Frase de Posicionamiento: José Llerena... Buenazos profesionales en tu deporte.

Rol de la Publicidad: Convencer a los deportistas del nivel socio económico A, B y C+ de la Ciudad de Quito en la parroquias urbanas de: Cumbaya, Tumbaco, Tababela y Puenbo que obtendrán los resultados esperados en los deportes que practican.

Promesa Básica: Resultados esperados en el deporte que practican.

Reason Why: por profesionales expertos.

Slogan:

- “Los resultados que tu esperabas” o
- “Yo entreno con Llerena”.

## **CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones**

Este capítulo resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación de servicio.

### **5.1 Logística**

El Centro de Entrenamiento Deportivo José Llerena es una empresa de servicios, donde el consumidor puede contactarse por la web, por teléfono o por llegar a las instalaciones. Donde se les informa de los paquetes de entrenamiento con sus respectivos precios. Si le gusta uno de los paquetes se realiza la factura respectiva. Se basa en una logística directa, los servicios se prestan una vez elegido el paquete de entrenamiento. Una vez elegido el paquete de entrenamiento se le hace una evaluación deportiva, luego se le sugiere el plan de entrenamiento y nutrición deportiva.

### **5.2 Servicio**

El servicio del Centro de Entrenamiento Deportivo será personalizado con profesionales de alto nivel del área deportiva como lo explicamos en la estrategia de diferenciación, al cliente se le asesorará desde el momento que ingrese a las instalaciones hasta que salga, se le informará los servicios que ofrezca la compañía, a través de: mails, en las instalaciones, página web, Facebook y otros. Al realizar el análisis del matriz proceso servicio, se determina que el servicio personalizado tiene un volumen de alta demanda.

En conclusión, al analizar con la estrategia genérica, todas las actividades necesarias todos los insumos de servicios en valor agregado. El centro de entrenamiento tiene ventaja competitiva por el personal especializado como lo muestra la figura 5.

		Grado de Interacción y adaptación	
		Bajo	Alto
Estructura de servicios	Alto	Servicios masivos	Servicios Profesionales
	Bajo	Fábrica de Servicios	Talleres de Servicio

**Figure 5: Matriz proceso servicio**

Fuente: Schroeder página 154

		Estructura de paquete de servicio				
		Único	Selectivo	Restringido	Genérico	
Estructura de servicios	Servicios profesionales	Habilidades Contacto				eficiencia
	Talleres de servicio					
	Fábrica de servicio					
		personalización				

**Figura 6: Matriz Proceso Servicio**

Fuente: Chase página 123

### 5.3 Ubicación e Instalaciones

Se considera que el Centro de Entrenamiento Deportivo José Llerena, opere en ciudad de Quito en Cumbaya, cerca de su segmento de mercado, donde contará con facilidades de acceso como transporte y comunicaciones, vías de acceso, parqueadero. La infraestructura

tendrá un área de 900 m<sup>2</sup> de construcción, amplio, muy vistoso y llamativo, dotados de las mejores condiciones de iluminación, ventilación y espacios suficientes para ubicar las maquinarias y artefactos necesarios para que los consumidores sientan confort en un ambiente motivador para su entrenamiento respectivo.

#### **5.4 Instalaciones**

El equipamiento del centro de entrenamiento contará con los equipos adecuados y la tecnología de vanguardia los cuales garantizarán los resultados esperados.

#### **5.5 Personal**

Contarán con personal capacitado, con valores principios, gente involucrada para realizar un trabajo en equipo. Para cual para operar se lo haría con seis personas:

- Socio Gerente
- Contador (1 tercerizado)
- Recepcionista (2)
- Área Técnica de Servicio Cliente (2).

Todo el personal para cumplir con la estrategia de diferenciación se los capacitará en: atención al cliente, salud nutricional, manejo de equipos, y otros.

#### **5.6 Manejo de Flujos de producción e inventarios**

Por tratarse de una empresa de servicio, lo que se atiende son los entrenamientos y avances del deportista llevando un registro de cómo ha ido mejorando y sus logros que ha conseguido. Se llevará un a bases de datos de los clientes de la empresa.

#### **5.3 Gestión de Calidad**

La calidad es un aporte directo para brindar un servicio diferenciado a los consumidores, para asegurar esta propuesta se realizará monitoreo constante de la satisfacción del consumidores, de sus requerimientos, y recomendaciones para analizarlos y ponerlos en marcha en la empresa.

La calidad debe ser aplicada en cada actividad que agregue valor para el centro de entrenamiento deportivo, lo cual lleva desde la atención al cliente hasta sus instalaciones.



La empresa cumplirá con las normas y leyes vigentes establecidas en la ciudad de Quito y en el país, asegurando con esto la gestión de calidad para la empresa.

La empresa aplicaría la norma ISO 9001:2008 donde describe un Sistema de la Calidad, dando prioridad a los clientes y tratando de ser compatibles con otros sistemas de gestión empresarial, como el medioambiental y el de Prevención de Riesgo Laborables. La calidad ya no es una alternativa sino una exigencia indispensable para la empresa.

Para medir la gestión de calidad de la empresa se lo hará a través de cuestionarios mensuales según Guía para medición directa de la satisfacción del cliente (2008), tomando una muestra de 98 personas según las tablas de Arkin y Colton de la Guía para medición directa de la satisfacción del cliente (página 13).

**Tabla 7: Tamaño de Población cuadros de Arkin y Colton**

Tamaño de la población	error			
	3 %	4 %	5 %	10 %
1.000	638	385	286	91
3.000	811	517	353	97
5.000	909	556	370	98
10.000	1.000	588	385	99
Más de 100.000 (infinita)	1.111	625	400	100

Nota. Fuente: Arkin y Colton (2012).

Las principales variables que se tomaría para medir la calidad sería: la accesibilidad, asesoría de los instructores, instalaciones, asesorías deportivas, horarios, instalaciones y otros. Para lo cual se elaboraría un cuestionario que incluiría las variables mencionadas de satisfacción de cliente:

**Tabla 8: Satisfacción del Cliente**

	Muy Insatisfecho					Muy Satisfecho					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accesibilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asesoría Instructores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Instalaciones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asesorías Deportivas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Horarios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## CAPÍTULO 6: Plan Financiero

### 6.1 Supuestos Generales

Se han considerado para el Centro de Entrenamiento Deportivo que el interés por el concepto es 7320 personas de cual se tomará el 3% para la demanda potencial que es 220 personas mensuales.

Se espera un crecimiento anual en ventas del 2% para el segundo año, cifra considerada como base.

Tabla 9: Ventas Proyectadas **Error! Not a valid link.**

Para el flujo de efectivo se ha considerado como base el precio promedio de \$80 con 25% de incremento por la estrategia de diferenciación, es decir el precio de \$100 el cual variaría de acuerdo si paga membresía o no.

De acuerdo al Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno- Decreto No. 1051.

- (I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
- (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- (III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- (IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

Dentro del flujo de efectivo se considera el pago a trabajadores del 15% y 25% de impuesto a la renta.

La Remuneraciones estarán sujetas a lo que determina el Ministerio de Relaciones Laborables 2014. La participación de utilidades será del 15% anual según la actual Legislación Laboral.

Las Cuentas por cobrar no existen porque los pagos de los consumidores serían en efectivo o tarjeta de crédito (la cual lo tomo como efectivo).

Las cuentas por pagar se los pueden realizar 30, 60 o 90 día según el tipo de negociación con el proveedor.

Los impuestos según el Sistema de Rentas Internas (SRI 2014), de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario, la Reforma Art.37 la empresas están sujetas a una base impositiva del 22% sobre su base imponible. Los bienes que comercializan bienes gravado con el impuesto al valor agregado IVA del 12%.

La tasa de descuento se determina utilizando la fórmula.

$$R = R_f + \beta * P_r,$$

Donde,

R= Tasa de descuento

R<sub>f</sub>= Tasa libre de riesgo

B= Beta de la industria

P<sub>r</sub>= Prima de riesgo

De acuerdo con la Bolsa de Valores de New York la tasa libre de riesgo está un promedio del 3% y la prima de riesgo se considera el 8% de acuerdo a la correlación de Finanzas Corporativas de Ross (2005).

Según Betas Damodaran (2013), el  $\beta$  de la industria de entretenimiento se encuentra en 1.23.

$$R = 3 + 1.23 * 8 = 12.84$$

Del cálculo se obtiene una tasa de descuento del 12.84%, pero por las condiciones económicas del país el riesgo de inversión es mayor que Estados Unidos se considera una tasa del 17%.

## 6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

De acuerdo a Ross, Westerfield y Jordan (2005), en su parte, una empresa puede elegir cualquier estructura de capital que desee, el modelo estándar de estructura de capital recomienda lograr un equilibrio entre el aprovechamiento de la protección fiscal y el costo de bancarrota, aunque hay quienes señalan que el costo de bancarrota es mínimo y que la razón deuda capital debería ser 100% (página 463).

Por otro lado, Ross (2005), sostuvieron que, según la teoría de intercambio, no hay un nivel ideal de apalancamiento y que en el mundo real las empresas usan como base los promedios de la industria para tomar decisiones sobre su estructura de capital (página 475). Por lo tanto la estructura de capital del Centro de Entrenamiento Deportivo contará con un aporte de socios del 60% y 40% será financiada por una entidad financiera del país, para la

cual se ha considerado a la Corporación Financiera Nacional (CFN), a una tasa del 9.33% del 31 de agosto de 2013.

Cada socio aportará en proporciones iguales con respecto al monto total de la inversión y capital de trabajo neto.

El monto total de la inversión inicial, tomando en cuenta terreno, instalaciones, muebles y equipo, equipos de cómputo, software y capital de trabajo se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 10: Tabla de Inversiones Proyecto**

<b>Activos fijos</b>	<b>Año 0</b>
Inversión en Terrenos	\$ 80.000.00
Inversión en Obra Física	\$ 64.800.00
Maquinaria e Equipo	\$ 17.926.00
Muebles y enseres de Oficina	\$ 660.00
Equipos de Computación	\$ 1.000.00
<b>Activos diferidos</b>	\$ 180.00
Capital de Trabajo	\$ 3.946.00
<b>Total de Inversiones</b>	<b>\$ 168.512.00</b>
60% aporte Socios	\$101.107.00
40% financiamiento	\$ 40.443.00

Fuente: Autora

El total requerido para iniciar operaciones es de \$168.292.00, como lo indica la tabla de inversiones, para lo cual se realizará un préstamo con la siguiente tabla de amortización:

**Tabla 11: Tabla de amortización**

	<b>1 año</b>	<b>2 año</b>	<b>3 año</b>	<b>Total</b>
Interés	\$3,258.30	\$2,065.29	\$756.08	\$6,079.68
Capital	\$12,249.22	\$13,442.23	\$14,751.43	\$40,442.88

Fuente: Autora

Estos recursos se consideran parte del patrimonio del inversionista y por ello tienden a ser recuperables.

La depreciación y amortizaciones a la que están sujetos estos activos afectan el resultado de la evaluación sobre el cálculo de los impuestos. Para lo cual se ha seleccionado el método por

línea recta, según lo establece la NEC12 (Norma Ecuatoriana de Contabilidad). Las depreciaciones son las siguientes:

**Tabla 12: Depreciaciones y amortizaciones del proyecto**

CONCEPTO Depreciación Línea Recta	Inversión	Vida Útil	%	Valor Total Anual
Edificio	\$ 64,800.00	10	0.1	\$ 6,480.00
Maquinaria e Equipo	\$ 17,926.00	10	0.1	\$ 1,792.60
Muebles y enseres de Oficina	\$ 660.00	10	0.1	\$ 66.00
Equipos de Computación	\$ 1,000.00	3	0.33	\$ 330.00
<b>Total Depreciación</b>				<b>\$ 8,668.60</b>

AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AÑOS 20	12,960.00	12,960.00	12,960.00	12,960.00	12,960.00
AÑOS 10	1,858.60	1,858.60	1,858.60	1,858.60	1,858.60
AÑOS 3	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00
<b>Total depreciación</b>	<b>15,148.60</b>	<b>15,148.60</b>	<b>15,148.60</b>	<b>15,148.60</b>	<b>15,148.60</b>

### 6.3 Estados Financieros Proyectados

En base a un periodo de planeación de cinco años, se asume la perpetuidad según Ross (2005) donde se asume dichos flujos como una anualidad, surge cuando la corriente uniforme de flujos de efectivo son perpetuos. El valor presente de una perpetuidad es, simplemente:

VP de una perpetuidad =  $P/r$

Vp 5to año: \$ 230.822,10

r: 12,84%

VP = \$ 1.797.679,91

El estado de resultados se basó en la proyección de ventas, en los cuales se ha incluido todos los gastos y costos de la operación financiera, dando como resultado una utilidad luego de impuestos promedio en los cinco años del 44%, ver anexo 7. Se ha realizado una provisión de reserva para compensar el deterioro que pueda ocasionarse en los equipos.

El sueldo de los colaboradores se encuentra detallado en el Anexo 8.

### 6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

Los datos necesarios para poder realizar el cálculo del flujo de efectivo del proyecto se muestran en la tabla 13.

Se tiene previsto un crecimiento anual en ventas del 2%, con la utilidad neta se podría invertir en mejoras y personal necesario para el Centro de Entrenamiento Deportivo.

El flujo de efectivo para los cinco años es positivo.

**Tabla 13: Flujo Efectivo Proyectado**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		\$ 264,000.00	\$ 269,280.00	\$ 274,665.60	\$ 280,158.91	\$ 285,762.09
Ingreso por préstamos	\$ 40,442.88					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 40,442.88</b>	<b>\$ 264,000.00</b>	<b>\$ 269,280.00</b>	<b>\$ 274,665.60</b>	<b>\$ 280,158.91</b>	<b>\$ 285,762.09</b>
<b>EGRESOS</b>						
Salarios Administrativos		\$ 48,322.00	\$ 48,322.00	\$ 48,322.00	\$ 48,322.00	\$ 48,322.00
Electricidad		\$ 480.00	\$ 494.40	\$ 509.23	\$ 524.51	\$ 540.24
Teléfono		\$ 240.00	\$ 247.20	\$ 254.62	\$ 262.25	\$ 270.12
Agua		\$ 240.00	\$ 247.20	\$ 254.62	\$ 262.25	\$ 270.12
Internet		\$ 600.00	\$ 618.00	\$ 636.54	\$ 655.64	\$ 675.31
Papelería		\$ 480.00	\$ 494.40	\$ 509.23	\$ 524.51	\$ 540.24
Materiales		\$ 3,000.00	\$ 3,090.00	\$ 3,182.70	\$ 3,278.18	\$ 3,376.53
Limpieza de oficina		\$ 840.00	\$ 865.20	\$ 891.16	\$ 917.89	\$ 945.43
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 54,202.00</b>	<b>\$ 54,378.40</b>	<b>\$ 54,560.09</b>	<b>\$ 54,747.23</b>	<b>\$ 54,939.99</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>\$ 40,442.88</b>	<b>\$ 209,798.00</b>	<b>\$ 214,901.60</b>	<b>\$ 220,105.51</b>	<b>\$ 225,411.68</b>	<b>\$ 230,822.10</b>
Inversión Inicial	-\$ 101,107.20					
Necesidad de Capital de trabajo	-\$ 100,000.00					
<b>FLUJO DEL PERIODO INC INV INICIAL</b>	<b>-\$ 160,664.32</b>	<b>\$ 209,798.00</b>	<b>\$ 214,901.60</b>	<b>\$ 220,105.51</b>	<b>\$ 225,411.68</b>	<b>\$ 230,822.10</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	-\$ 160,664.32	-\$ 160,664.32	\$ 49,133.68	\$ 264,035.28	\$ 484,140.79	\$ 709,552.47
FLUJO NETO DEL PERIODO		\$ 209,798.00	\$ 214,901.60	\$ 220,105.51	\$ 225,411.68	\$ 230,822.10
SALDO FINAL DE CAJA	-\$ 160,664.32	\$ 49,133.68	\$ 264,035.28	\$ 484,140.79	\$ 709,552.47	\$ 940,374.56
Valor presente	-\$ 160,664.32	\$ 209,798.00	\$ 214,901.60	\$ 220,105.51	\$ 225,411.68	\$ 230,822.10
<b>VAN (Valor actual neto)</b>	<b>1,221,985.64</b>					
<b>TIR (Tasa interno de retorno)</b>	<b>131%</b>					
<b>VALOR A PERPETUIDAD</b>	<b>230,822.10</b>					
Tasa de descuento	12.84%					
Flujo o valor a perpetuidad	1,797,679.89					

## 6.5 Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se debe sumar los costos fijos en los cuales se considera sueldos administrativos, mantenimiento de instalaciones, internet, gastos de ventas. Los costos variables son compra de materiales e insumos, luz, agua, teléfono, interés préstamo y otros.

**Tabla 14: Cálculo Punto de Equilibrio**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	\$ 52,402.00	\$ 52,445.20	\$ 52,489.70	\$ 52,535.53	\$ 52,582.73
Costos Variables	\$ 7,698.30	\$ 6,638.49	\$ 5,466.48	\$ 4,851.71	\$ 4,997.26
Ventas Totales	\$ 264,000.00	\$ 269,280.00	\$ 274,665.60	\$ 280,158.91	\$ 285,762.09
Servicios Proporcionados	2640	2693	2747	2802	2858
Punto de Equilibrio	\$ 53,975.95	\$ 53,770.80	\$ 53,555.58	\$ 53,461.35	\$ 53,518.64
Punto de Equilibrio Unidades	540	538	536	535	535

De los cálculos realizados se tiene que en promedio en dólares anualmente debe ser de \$53.656,46, son las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias. El punto de equilibrio en unidades es un promedio de 537 anuales, es decir 45 mensuales.

## 6.6 El TIR y el VAN

El Valor actual Neto (VAN) obtenido para el proyecto, es un valor positivo de \$1.221.986.00, lo que nos indica de acuerdo a la regla del VPN, que el proyecto del Centro de Entrenamiento Deportivo es factible con una tasa de descuento de 12.84%.

La tasa interna de retorno (TIR) es de 131%, mayor a la tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto. Por lo tanto el proyecto es aceptado.

## 6.7 Análisis de Sensibilidad

Para poder determinar la sensibilidad del proyecto se analizaron las variables que podrían verse afectadas por cambios en el mercado ecuatoriano y su impacto en el valor actual neto. Para lo cual el Van y el TIR están expuestos a sufrir variaciones favorables o desfavorables, lo cual nos ayudará a identificar las variables determinantes en la operación del proyecto.

Se ha realizado varios escenarios como los muestra la tabla 15, utilizando Risk que se usa conjuntamente con Excel.

**Tabla 15: Análisis de Sensibilidad, variables de entrada y salida**

### Entradas Conocidas

Tasa de descuento 12.84%

<b>Entradas inciertas</b>			<b>Distribución</b>	<b>Parámetro 1</b>	<b>Parámetro 2</b>	<b>Parámetro 3</b>
Inversión inicial	203,899.70		Triangular	183,509.73	203,899.70	244,679.64
Ingresos año 1	264,000.00		Triangular	237,600.00	264,000.00	316,800.00
Salarios Administrativos	48,322.00		Triangular	43,489.80	48,322.00	57,986.40
Intereses por Préstamo	3,258.30		Triangular	2,932.47	3,258.30	3,909.96
Gastos de venta	2,640.00		Triangular	2,376.00	2,640.00	3,168.00
Crecimiento ventas		2%	Nomal		2%	3%
Inflación		3%	Nomal		3%	1%

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		264,000.00	269,280.00	274,665.60	280,158.91	285,762.09
Egresos		54,220.30	55,971.62	57,779.50	59,645.78	61,572.34
Flujo Efectivo	(203,899.70)	209,779.70	213,308.38	216,886.10	220,513.13	224,189.75

VAN	\$ 495,434.47
TIR	101%

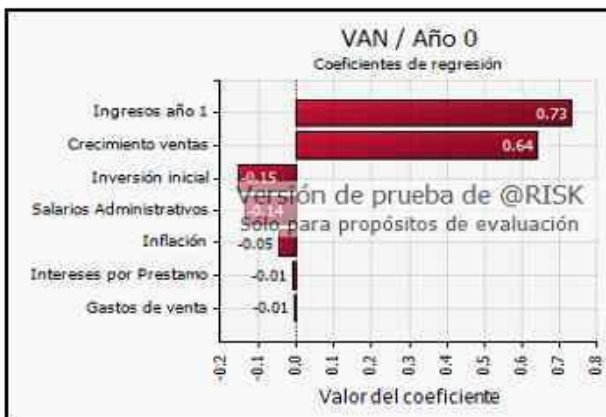
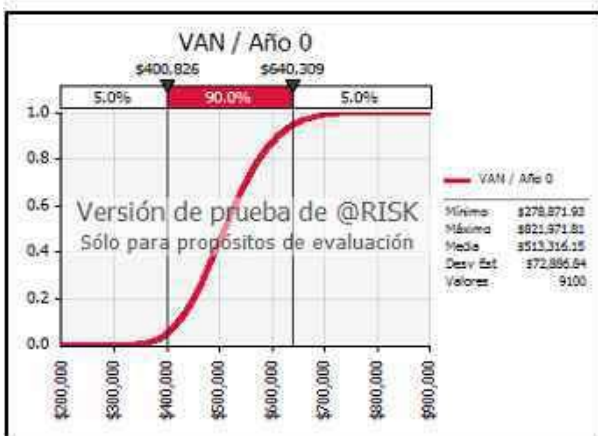
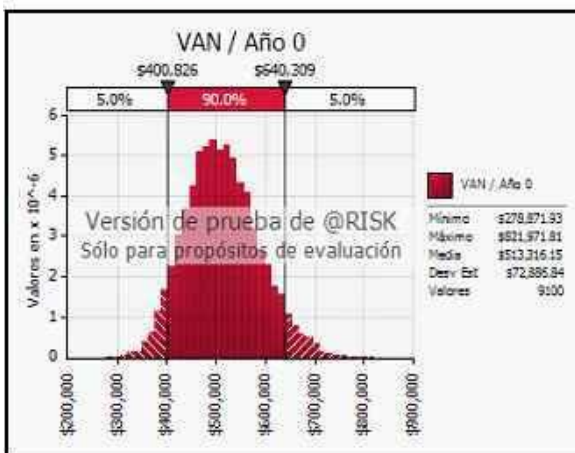
Una vez que se ha configurado el modelo que se va utilizar, se inició el proceso de cálculo con Risk, lo cual con cada interacción se obtuvo el siguiente resultado en el gráfico 7 y 8, con estos resultados se han generado estadísticas descriptivas, las cuales pueden ser visualizadas numéricamente o gráficamente.



## Informe @RISK Salida para VAN

Ejecutado por: Viviana Gonzaga

Fecha: domingo, 20 de julio de 2014 01:11:38 a.m.



Información de resumen de simulación	
Nombre de libro de trabajo	DATOS TESIS FINAL.xlsx, Viviana G
Número de simulaciones	1
Número de iteraciones	9100
Número de entradas	26
Número de salidas	6
Tipo de muestreo	Latino Hipercúbico
Tiempo de inicio de sim	20/07/2014 01:10
Duración de simulación	00:00:17
Generador de N aleatori	Mersenne Twister
Semilla aleatoria	1240816283

Estadísticos resumen para VAN / Año 0			
Estadísticos	Percentil		
Mínimo	\$278,871.93	5%	\$400,826.05
Máximo	\$821,971.81	10%	\$421,611.50
Media	\$513,316.15	15%	\$437,280.28
Desv Est	\$72,886.84	20%	\$449,361.62
Varianza	5312491063	25%	\$461,770.17
Índice de	0.286059717	30%	\$471,605.81
Curtosis	2.918080475	35%	\$480,663.10
Mediana	\$509,513.62	40%	\$490,468.81
Moda	\$434,391.25	45%	\$499,730.47
X izquier	\$400,826.05	50%	\$509,513.62
P izquier	5%	55%	\$518,875.73
X derech	\$640,308.75	60%	\$528,281.82
P derech	95%	65%	\$538,166.84
Diff X	\$239,482.69	70%	\$548,921.26
Diff P	90%	75%	\$561,041.26
Errores	0	80%	\$574,587.46
Filtro m	Apagado	85%	\$590,189.39
Filtro m	Apagado	90%	\$611,182.51
Filtrad	0	95%	\$640,308.75

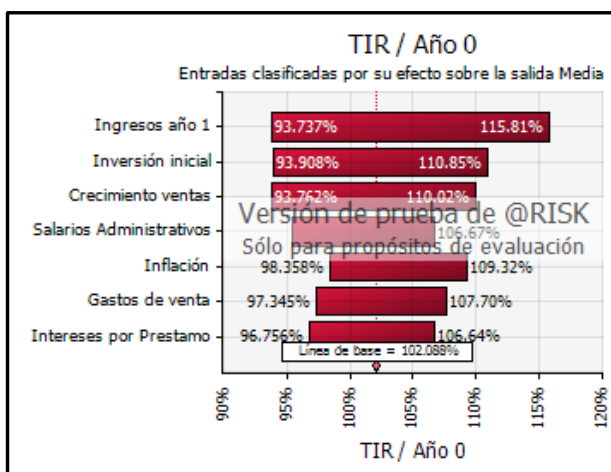
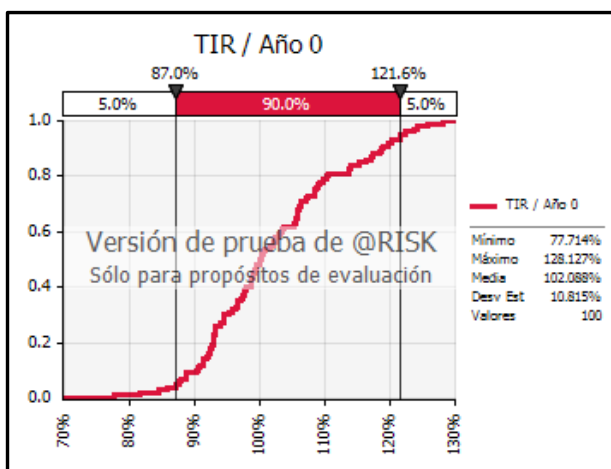
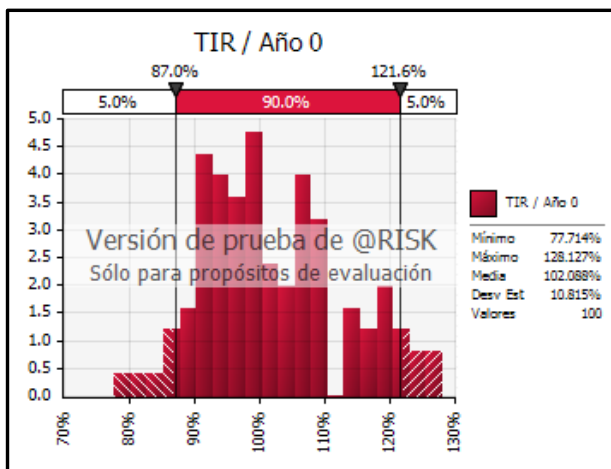
Cambio en la estadística de salida de VAN / Año 0			
Jerarquía	Nombre	Inferior	Superior
1	Ingresos año 1	\$430,985.97	\$614,251.58
2	Crecimiento ventas	\$434,231.25	\$597,649.14
3	Inversión inicial	\$488,016.59	\$530,152.01
4	Salarios Administr	\$497,081.05	\$527,104.71
5	Inflación	\$506,077.88	\$521,674.23
6	Intereses por Pres	\$508,869.35	\$521,604.54
7	Gastos de venta	\$508,384.04	\$518,253.01

Figura 7: Resultado Análisis de Sensibilidad VAN

## Informe @RISK Salida para TIR / Año 0

Ejecutado por: Viviana Gonzaga

Fecha: domingo, 20 de julio de 2014 01:24:27 p.m.



### Información de resumen de simulación

Nombre de libro de trabajo	Viviana Gonzaga Cap 5 y 6
Número de simulaciones	1
Número de iteraciones	100
Número de entradas	7
Número de salidas	2
Tipo de muestreo	Latino Hipercúbico
Tiempo de inicio de simulación	20/07/2014 13:24
Duración de simulación	00:00:01
Generador de # aleatorio	Mersenne Twister
Semilla aleatoria	914596480

### Estadísticos resumen para TIR / Año 0

Estadísticos	Percentil
Mínimo	78% 5% 87%
Máximo	128% 10% 90%
Media	102% 15% 92%
Desv Est	11% 20% 93%
Varianza	0.011697354 25% 93%
Indice de sesg	0.432633835 30% 95%
Curtosis	2.634791163 35% 97%
Mediana	100% 40% 98%
Moda	93% 45% 99%
X izquierda	87% 50% 100%
P izquierda	5% 55% 102%
X derecha	122% 60% 103%
P derecha	95% 65% 106%
Diff X	35% 70% 106%
Diff P	90% 75% 109%
#Errores	0 80% 110%
Filtro mín	Apagado 85% 115%
Filtro máx	Apagado 90% 119%
#Filtrado	0 95% 122%

### Cambio en la estadística de salida de TIR / Año 0

Jerarquía	Nombre	Inferior	Superior
1	Ingresos año 1	94%	116%
2	Inversión inicial	94%	111%
3	Crecimiento vent	94%	110%
4	Salarios Adminis	95%	107%
5	Inflación	98%	109%
6	Gastos de venta	97%	108%
7	Intereses por Pre	97%	107%

**Figura 8: Resultados Análisis de Sensibilidad TIR**

Con los resultados de sensibilidad del proyecto se puede concluir que es bastante favorable donde las variables que más se relacionan es la de los ingresos y crecimiento en ventas, en cambio la inversión inicial y los salarios tienen una relación baja con el resultado.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, el segmento al que está dirigido el proyecto, la demanda potencial del concepto/proyecto es de \$17,568.74 mensuales, con un número de 220 potenciales consumidores en la ciudad de Quito.
- Las condiciones analizadas con las cinco fuerzas de Porter nos ayudan a determinar la oportunidad de rentabilidad en el sector de servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales, ya que tiene cuatro fuerzas no favorables a la rentabilidad, como son poder de negociación del consumidor, poder negociación proveedores, rivalidad, y sustitutos. Para lo cual debemos tomar en cuenta el análisis de él Anexo 1, para poder aplicar la estrategia de diferenciación y ser rentables dentro del sector.
- El sector de Servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales puede clasificarse según su flexibilidad de horarios y según el nivel de servicios personalizados que ofrece. Los dos atributos determinan el perfil del competidor: a mayor tiempo de servicio, normalmente mayor flexibilidad de horarios y a mayores servicios personalizados, mayor facilidad de atracción del consumidor. El proyecto se enfocará en esta propuesta, utilizando una estrategia de diferenciación en el sector.
- El direccionamiento de este proyecto se basa en la estrategia genérica de diferenciación. La cadena de valor diseñada crea una ventaja competitiva en el segmento de deportistas de nivel socioeconómico medio alto, la cual destaca el atributo crítico del centro de entrenamiento deportivo como ofrecer servicios personalizados.
- El plan comercial propone diferenciarnos en un segmento de mercado no explotado, utilizando estrategias de penetración del servicio personalizado del Centro de Entrenamiento José Llerena.
- De acuerdo al análisis financiero realizado determina que la creación del Centro de Entrenamiento Deportivo José Llerena genera utilidades para sus accionistas desde el

primer año (\$ 113.000,00), con una Tasa Interna de Retorno de 101 % mayor a la tasa de descuento del 13%, lo que permite concluir que el proyecto es aceptable.

## **7.2 Recomendaciones**

- No descuidar la principal estrategia del plan de negocios, tratar de desarrollar de forma sostenible la investigación de nuevas mejoras para el segmento de mercado.
- Desarrollar un análisis de proveedores de equipos e implementos deportivos, a fin de conseguir los mejores productos, a precios competitivos.
- Crear un sistema de información de mercadeo para monitorear las estrategias de los competidores y así atender las posibles amenazas de la introducción de nuevos competidores, lo cual ayudaría a modificar las estrategias de mercadeo propuestas.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad en el Sector Servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales.**

**Grado de rivalidad:** En el sector existen lugares que ofrecen servicios comunes y servicios completos tales como los clubes de atletismos, ciclismo, Concentración Deportiva de Pichincha, Janines´s Gym, Clubes de la USFQ, Fight Center Cumbaya, Concentración Deportiva de Pichincha, Centro de Entrenamiento para Alto Rendimiento (CEAR), Clínica Axxis, FCP Fitness Center, Club de Trote Cervecería, Nacional, entre otros. Las empresas que ofrecen servicios completos no usan tácticas o estrategias que atenten con la rentabilidad del sector, sino que buscan ofrecer un servicio diferenciado. En cambio las empresas que ofrecen un servicio común, son las que tienden a reducir el precio de sus servicios para atraer consumidores, estas empresas no cuentan con personal preparado, instalaciones y equipos adecuados.

Lo que se puede determinar que este sector se caracteriza por un moderado grado de rivalidad, lo cual genera una rentabilidad moderada.

**Amenaza de Entrada:** Las barreras de entrada son altas, debido a los altos requerimientos de capital (instalaciones físicas, equipos, etc.), específicamente para el caso de las empresas que ofrecen servicios completos. Existe diferenciación y especialización que pesan mucho para el ingreso de nuevos competidores, ya que se requiere conocimiento y experiencia de las actividades que se realizan como parte del servicio; por lo tanto es importante contar con un personal altamente capacitado. De todas maneras, hay competidores que se ponen un gimnasio ‘chimbo’ lo que quiere decir que también hay modelos de negocio en la industria donde las barreras de entrada son bajas. Y me parece que éstos son mayoría. Yo diría que la amenaza de entrada es moderada. Este mismo razonamiento se aplica al nivel de conocimiento necesario en el sector.

El sector de Servicios de asesoría y realización de práctica deportivas profesionales y no profesionales estaría sujeta a la “Ley del Deporte, Educación Física y Recreación” donde el

Gobierno tiene pocas restricciones, ya que existe una preocupación por promover la práctica deportiva. (Ley del Deporte, 2011).

**Productos Sustitutos:** Dado que la necesidad principal que satisface el sector de servicios de asesoría de prácticas deportivas profesionales y no profesionales es ofrecer consejo a personas amateur y no amateur, los potenciales sustitutos son diseñar programas de entretenimiento por uno mismo (lecturas, videos en internet, costumbre, replicar lo que otros hacen o lo que uno hizo antes), o simplemente seguir la propia intuición. En consecuencia, el impacto de los sustitutos en el sector es moderado.

**Poder de negociación de los consumidores:** En este sector los consumidores tienen poder de negociación moderada para ejercer presión sobre los precios por dos razones:

- 1) La baja lealtad que el cliente tiene con las empresas de servicios comunes, hace que el consumidor pueda escoger otras opciones que le ofrezcan lo mismo que le permitan mayores beneficios. Ten presente, sin embargo, que algunas empresas ofrecen contratos por un año, elevando los niveles de lealtad.
- 2) Los servicios están diferenciados, los consumidores observarán características diferentes entre el producto de una empresa con el producto de otra empresa en el sector y es posible que los clientes sean fieles a alguna diferencia en particular, por lo cual no les importa tanto los precios, lo que causa que el poder de los clientes disminuya. Entre las principales razones que motivan al consumidor a seleccionar este sector, un factor clave es sentirse en un entorno nuevo y diferente entre los cuales se puede mencionar: profesionales capacitados, equipos modernos, excelentes instalaciones, calidad de dirección deportiva, ambiente motivador, resultados prácticos, seguridad, amplio espacio entre otros.

**Poder de negociación de los proveedores:** el poder de negociación de los proveedores del sector de Servicios de asesoría de prácticas deportivas profesionales y no profesionales va a ser media, esto debido a que se requiere de profesionales especializados en el área (entrenadores, nutricionistas, fisioterapeutas), proveedores de equipos modernos (implementos y equipo), proveedores de mantenimiento de instalaciones. Para la cual las empresas el poder de negociación con los profesionales va a ser alto, ya que son escasos en el sector, no se

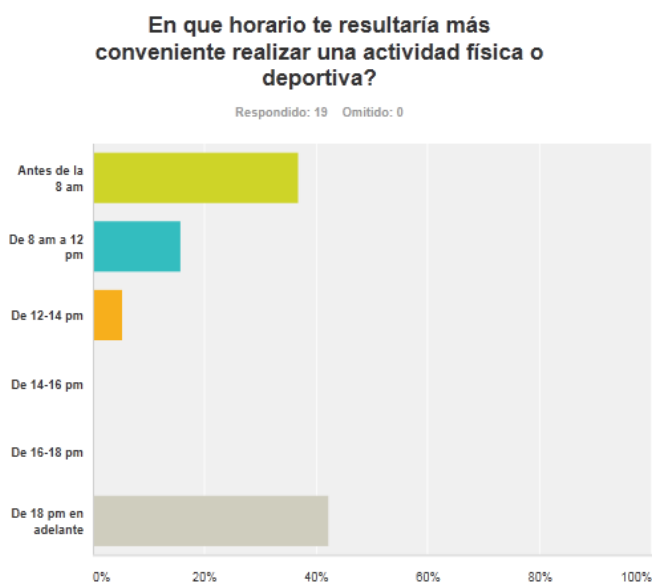
puede cambiar de profesional de inmediato. En cuanto a proveedores de equipo para levantamiento de pesas (Halterofilia) es alto, ya que existen dos proveedores en el país. Proveedores de otros equipos es bajo, ya que existen más en el sector, con los cuales se puede negociar precios. (Entrevista Llerena, 2013), lo cual genera una rentabilidad media en el sector.

## Anexo 2: Análisis de Atributos Competencia (Encuestas)

Se tomó una muestra de 18 personas que practican o son instructores del deporte en un nivel alto, medio y bajo.

Entre los atributos que tuvieron mayor relevancia en la encuesta son los siguientes:

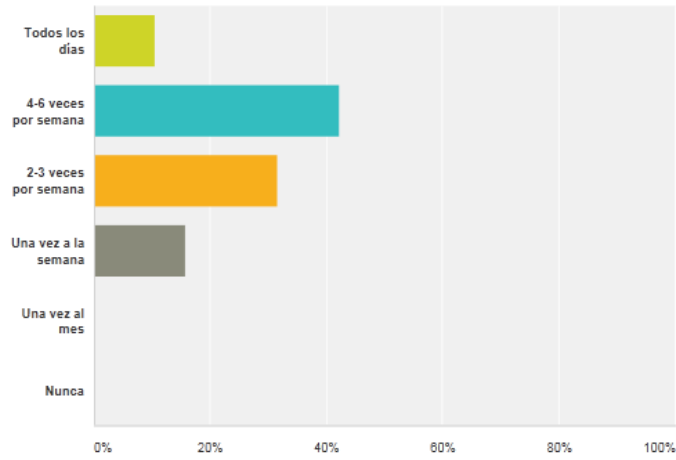
1. **Horarios flexibles:** el 78.95% y también la frecuencia a la semana que realizan actividad física o deportiva es 52,64 ( 4-6 veces a la semana más todos los días)





**¿Con que frecuencia a la semana realizas una actividad física o deportiva?**

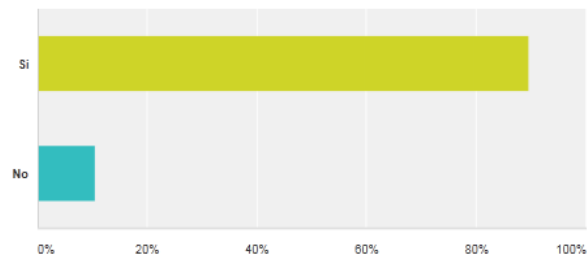
Respondido: 19 Omitido: 0



**2. Servicios Personalizados: 89.47%.**

**•Te gustaría tener un profesional del deporte en tus entrenamientos diarios?**

Respondido: 19 Omitido: 0



3. **Salud:** 78,95%
4. De la pregunta ¿Qué centros deportivos conoces? Se sacó el siguiente listado de competidores: Janines´s Gym, Clubes de la USFQ, Fight Center Cumbaya, Concentración Deportiva de Pichincha, Centro de Entrenamiento para Alto Rendimiento (CEAR), Clínica Axxis, FCP Fitness Center, Club de Trote Cervecería, Nacional.

**Conclusión:** Se determinó dos variables importantes para el mapa estratégico 1. Horarios Flexibles y 2. Servicios Personalizados.

### **Encuesta de Actividad Física**

- **Principalmente ¿Por qué haces deporte?**
  - ( ) Salud
  - ( ) Estética
  - ( ) Pasatiempo
  - ( ) Moda
  - ( ) Otros especifique\_\_\_\_\_
- **En general ¿Realizas alguna actividad física o deportiva?**
  - ( ) Si especifique\_\_\_\_\_
  - ( ) No
- **¿Con que frecuencia semana realizas una actividad física o deportiva?**
  - ( ) Todos los días
  - ( ) 4-6 veces por semana

2-3 veces por semana

Una vez a la semana

Una vez al mes

Nunca

• **¿Asistes a un club o centro deportivo?**

Si especifique \_\_\_\_\_

No

• **¿En qué horarios realiza una actividad deportiva o deportiva?**

Antes de la 8 am

De 8 am a 12 pm

De 12-14 pm

(<http://www.retodeportivo.com/218-calendario-de-las-actividades-deportivas-en-quito->

)  De 14-16 pm

De 16-18 pm

De 18 pm en adelante

• **En que horario te resultaría más conveniente hacer deporte?**

Antes de la 8 am

De 8 am a 12 pm

De 12-14 pm

De 14-16 pm

De 16-18 pm

De 18 pm en adelante

• **Te gustaría tener un profesional del deporte en tus entrenamientos diarios?**

Si

No

- ¿Qué centro deportivos conoces?

### Anexo 3: Diseño de Investigación de Mercado

## Encuesta Centro Entrenamiento Deportivo

		cTelzMg/d5o=			0
-1	1362				

1. ¿Qué edad tiene?(\*)

2. Sexo(\*)

- Femenino
- Masculino

3. ¿Asistes a un club o centro deportivo en la ciudad de Quito?(\*)

- Si
- No

4. Si su respuesta en el punto anterior fue si, al centro deportivo al cual usted atiende cumple sus expectativas?(\*)

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- No Aplica

5. Principalmente ¿Por qué haces deporte?

- Salud
- Estética
- Pasatiempo
- Eliminar estrés
- Mantener buen estado físico
- Moda

Otros (especifique)

6. ¿Qué centros de entrenamiento deportivos conoce?

1

2

3

4

5

7. ¿Cuál de los siguientes deportes o actividad física le gustaría que le asesoren? (puede marcar varios)(\*))

Deportes de raqueta (Paddle, Squash, Tenis...)

Deportes de equipo (Fútbol, Baloncesto...)

Clases colectivas (Aeróbic, Pilates)

Ciclismo

Halterofilia (levantamiento olímpico de pesas)

Atletismo

Artes Marciales

Otros (especifique)

8. ¿Qué servicios le gustaría recibir en las instalaciones del centro deportivo?

1

2

3

4

5

9. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría a usted recibir este tipo de servicios?(\*))

Norte

Centro

Sur

Valle Cumbaya

10. ¿Con que frecuencia semana realizas una actividad física o deportiva?(\*))

- Todos los días
- 4-6 veces por semana
- 2-3 veces por semana
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Nunca

11. ¿En qué horarios te resultaría más conveniente, que te asesoren en un centro de entrenamiento deportivo?(\*)

- Antes de la 8 am
- De 8 am a 12 pm
- De 12-14 pm
- De 14-16 pm
- De 16-18 pm
- De 18 pm en adelante

12. ¿Señale los atributos que usted considera importantes en el momento de elegir este tipo de servicios? Califique del 1 al 9, donde 1 es menos importante y 9 muy importante (admite solo un número por opción).(\*)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Excelentes instalaciones: Limpieza, amplio espacio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipos modernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionales capacitados: con Titulación, experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente motivador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio justo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados prácticos: competitividad, mejora de tiempos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad: guardianía, sector ubicación y otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía a su casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario Flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Qué precio pagaría por estos servicios?(\*)

**Precio**

Membresía (12 meses)

Semestral

Mensual

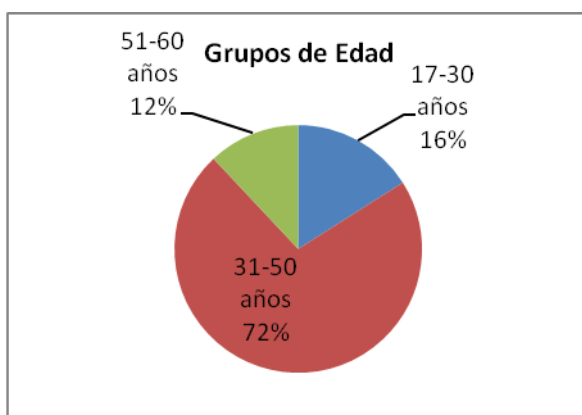
Ocasional

14. El Centro de Entrenamiento Deportivo "José Llerena" tiene como objetivo principal asesorarle con profesionales de alto nivel en las diferentes áreas deportivas, fomentando la práctica físico-deportiva como elemento formativo, de bienestar y salud, mejora de resultados deportivos, ampliando el número de practicantes dentro de la ciudad Quito.(\*)

- Muy Interesado
- Interesado
- Poco
- No

#### Anexo 4: Realización Encuesta

##### 1. Grupos de Edad

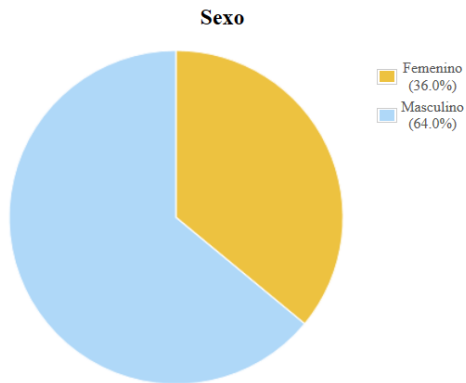


*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

El grupo más predominante de los encuestados es de 31-50 años con el 72%, seguido por el de 17-30 años con el 16% y finalmente de 51-60 años con el 12%.

## 2. Sexo

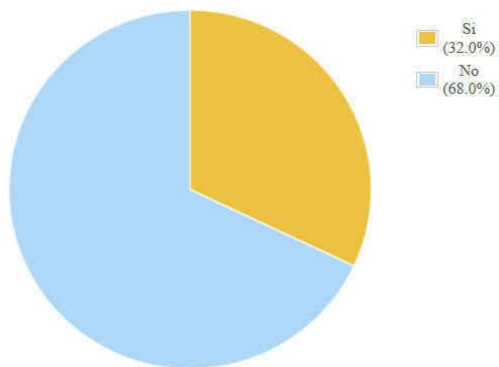


*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

Del total de encuestado el 64% son de sexo masculino y el 36% son de sexo femenino.

## 3. ¿Asistes a un club o centro deportivo en la ciudad de Quito?



*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

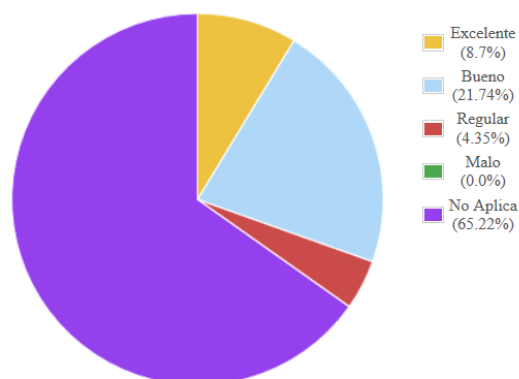
El 68,00 % de los encuestados actualmente no asisten a un centro de servicios deportivos, mientras que un 32,00% si asisten.



El 68% de las personas que no asisten a un centro deportivo, es un grupo importante para el proyecto, porque establece la existencia de un mercado potencial, que puede ser atraído en función de la oferta de atributos y servicios que se pudieran determinar, permitiéndole así satisfacer las necesidades del consumidor.

Existe otra pregunta muy relevante para este estudio la misma que proporciona los siguientes resultados:

**4. ¿Si su respuesta en el punto anterior fue si, al centro deportivo al cual usted atiende cumple sus expectativas?**



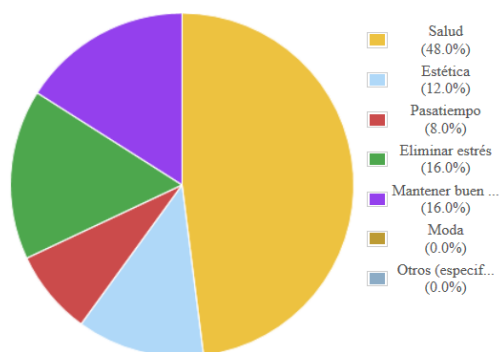
*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

Existe un mercado insatisfecho equivalente al 26,09% (Bueno 21.74 + regular 4.35%) de las personas que asisten en estos momentos a un centro de entrenamiento, lo que significa la oportunidad de atraer a esos consumidores potenciales, aprovechando las debilidades de esos centros que generan insatisfacción a sus consumidores.

Este dato es importante si se lo relaciona con la tabulación de la siguiente pregunta cuyos resultados son los siguientes.

## 5. Principalmente ¿Por qué haces deporte?



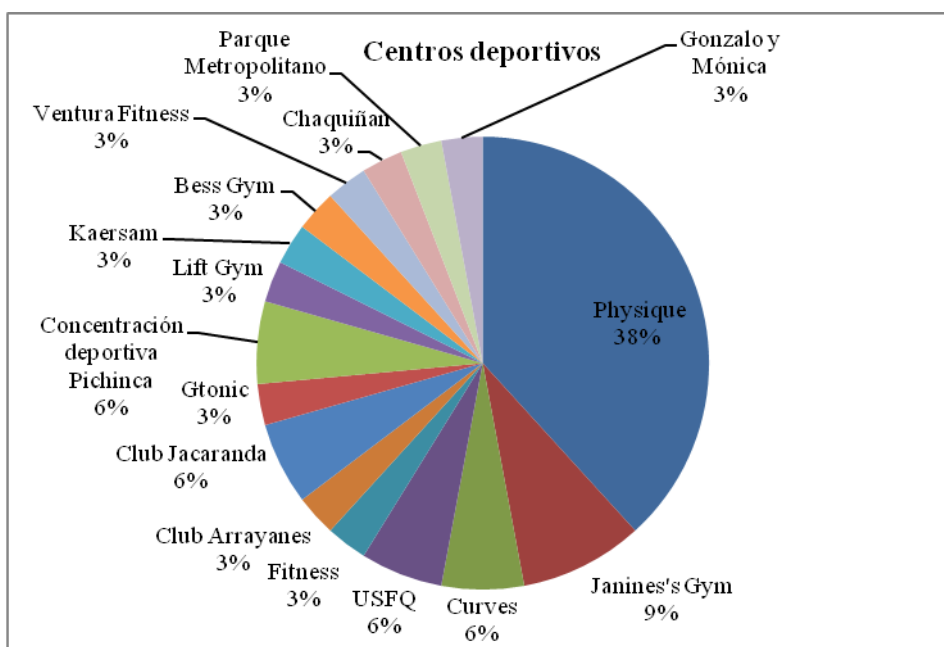
*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

Es gráfico es muy importante porque analiza, a las personas encuestadas que actualmente se asisten a un centro de servicios deportivos. Los motivos principales para asistir, como se puede observar en el gráfico son: el 48,00% por Salud, mantener buen estado físico 16%, eliminar el estrés 16,00%, estética 12,00%, y pasatiempo el 8%.

Con esto es necesario que se destaque que la ejecución de este proyecto el beneficio que contribuye a la salud el asistir al centro de entrenamiento deportivo que se está proponiendo.

## 6. ¿Qué centros de entrenamiento deportivos conoce?

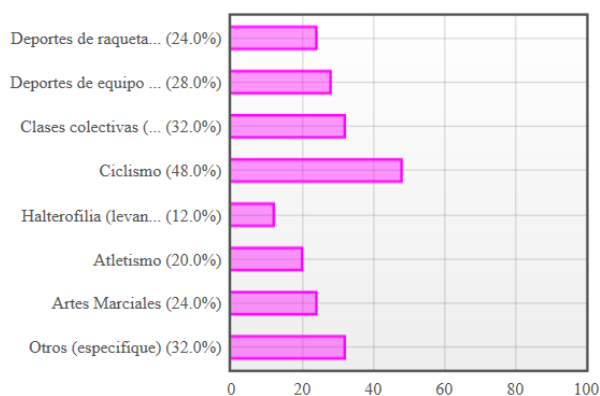


*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

Entre los principales gimnasios y centros deportivos que los encuestados visitan están: Physique con el 38%; Janines's Gym se ubica en un segundo lugar con el 9%; USFQ, Curves, Concentración Deportiva de Pichincha y Club Jacaranda se ubican en un tercer lugar con el 6%, y el resto con el 3%.

**7. ¿Cuál de los siguientes deportes o actividad física le gustaría que le asesoren?  
(puede marcar varios)**



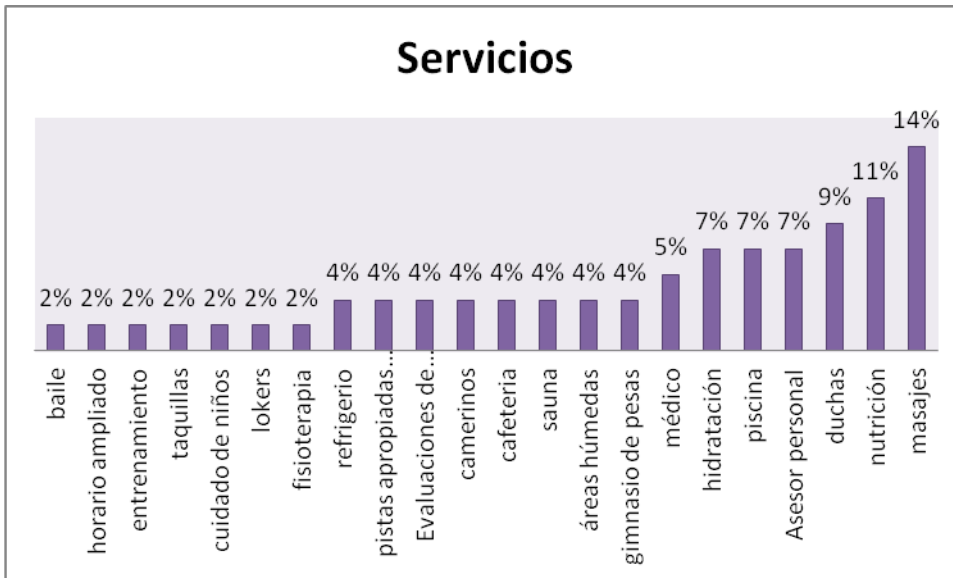
*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

Las personas encuestadas les gustaría que le asesoren principalmente en ciclismo con el 48%, en segundo lugar clases colectivos (aeróbicos, Pilates) y otros (baile, natación, escalada deportiva, entrenamientos de carreras, natación con el 32%, en tercer lugar deportes de equipo (fútbol, baloncesto..) con el 28%, en cuarto lugar Deportes de raqueta (Paddle, Squash, Tenis...) y Artes Marciales con el 24% y Halterofilia (levantamiento olímpico de pesas) con el 12%.

Los servicios del centro de entrenamiento deportivo deberán contar con las asesorías de deportes nombradas, a fin de ser competitivo y diferenciador en función de las necesidades del mercado.

## 8. ¿Qué servicios le gustaría recibir en las instalaciones del centro deportivo?



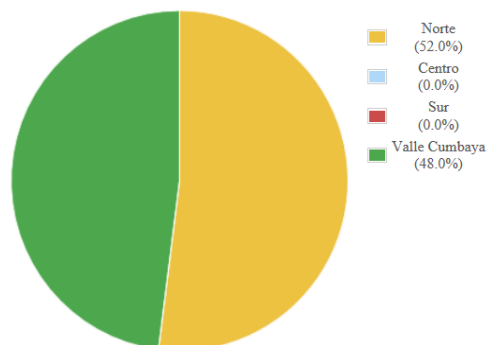
*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

Como se observa las características de valor a los encuestados les gustaría recibir los siguientes servicios: masajes con el 14%; nutrición con el 11%; duchas con el 9%; asesor personal, piscina y hidratación con el 7%, y los otros detallados en el gráfico.

Los servicios más relevantes son masajes y nutrición los cuales se deben tomar en cuenta en el centro de entrenamiento deportivo.

## 9. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría a usted recibir este tipo de servicios?



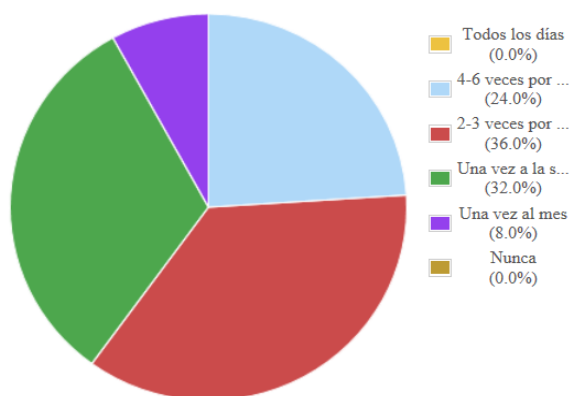
*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

El sector ubicación que predomina es el sector norte con el 52% y sector de Cumbayá con el 48%.

En cuanto a la localización del centro de entrenamiento deportivo, existe una estrecha relación entre el sector donde vive el cliente y el sector donde quisiera que este ubicado el centro de entrenamiento, tal como se detalla en el gráfico donde se presenta esta tendencia.

#### 10. ¿Con que frecuencia semana realizas una actividad física o deportiva?

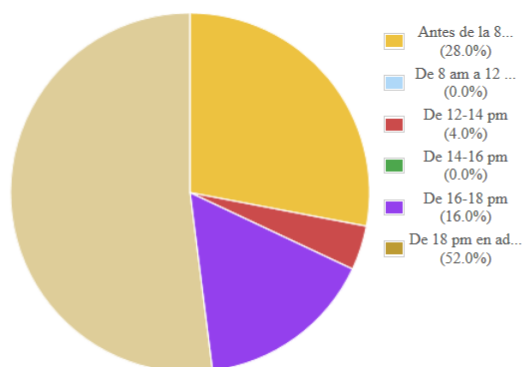


*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

Como se puede observar el punto medio de asistencia al centro se ubica con el 36% de dos a tres veces por semana, el 32% una vez a la semana, el 24% de cuatro a seis veces por semana y una vez al mes el 8%. Es importante tomar en cuenta el resultado que se puede lograr en función de los objetivos de cada persona al momento de asistir al centro de entrenamiento deportivo.

#### 11. ¿En qué horarios te resultaría más conveniente, que te asesoren en un centro de entrenamiento deportivo?

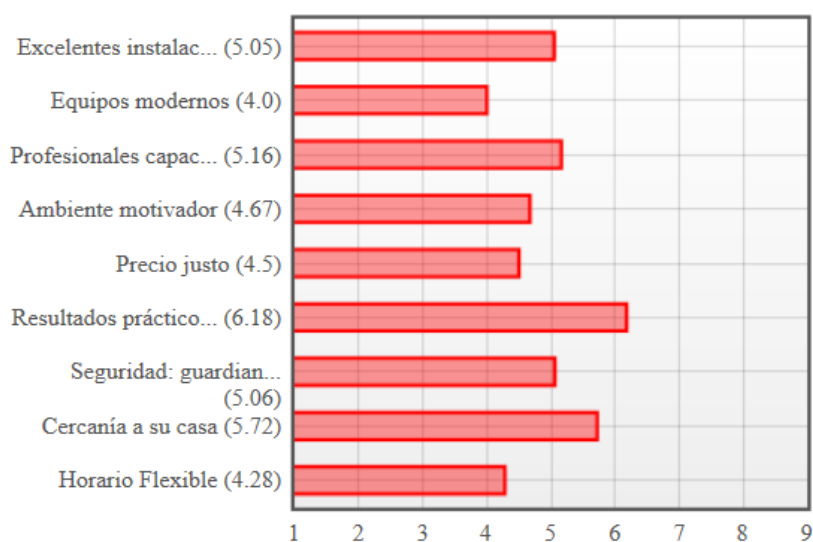


*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

El horario preferido para visitar el centro de entrenamiento deportivo es el de 18pm en adelante es el 52%, esto evidencia que los consumidores están más en el horario nocturno de los profesionales cuyo horario de trabajo es generalmente de tiempo completo, el segundo es el de antes de las 8 am con el 28%, tercer lugar de 16 a 18 pm con el 16% y por último el de 14 a 16 pm con el 4%.

**12. ¿Señale los atributos que usted considera importantes en el momento de elegir este tipo de servicios? Califique del 1 al 9, donde 1 es menos importante y 9 muy importante (admite solo un número por opción).**



*Fuente: Análisis del Proyecto*

*Elaborado por: El autor*

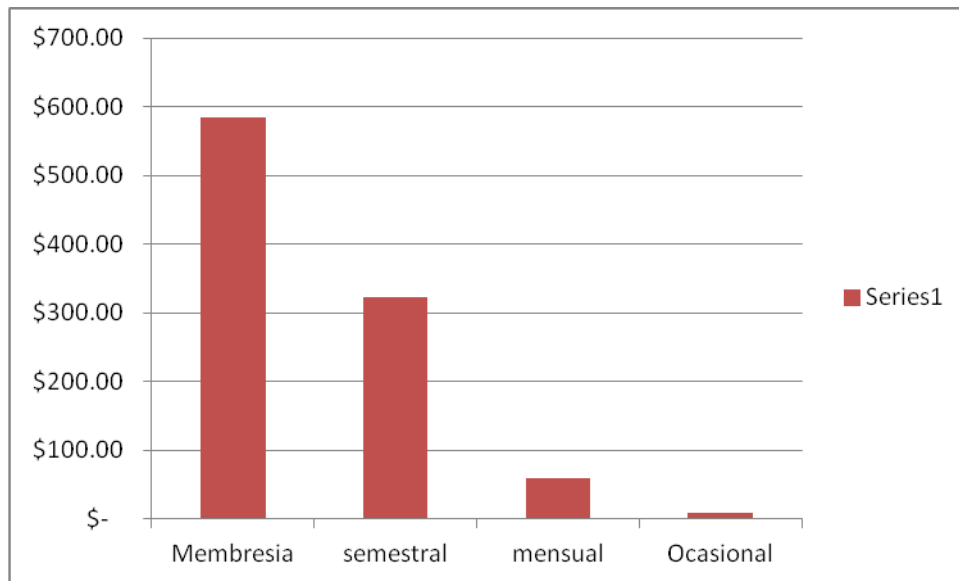
Como se observa las características de valor para el mercado que están sobre el precio son: Los resultados prácticos (competitividad, mejora de tiempos) con el 6.18%; en segundo lugar la cercanía a su casa con el 5.72%; tercer lugar profesionales capacitados: con Titulación, experiencia con el 5.16%; cuarto lugar seguridad con el 5.06%, en quinto lugar excelentes instalaciones: Limpieza, amplio espacio con el 5.05%, en sexto lugar ambiente motivador con el 4.67% y el precio recién con el 4.5%.

Los encuestados dan mayor a otros atributos antes que al precio, lo cual es beneficioso para el centro de entrenamiento deportivo.

### 13. ¿Qué precio pagaría por estos servicios?

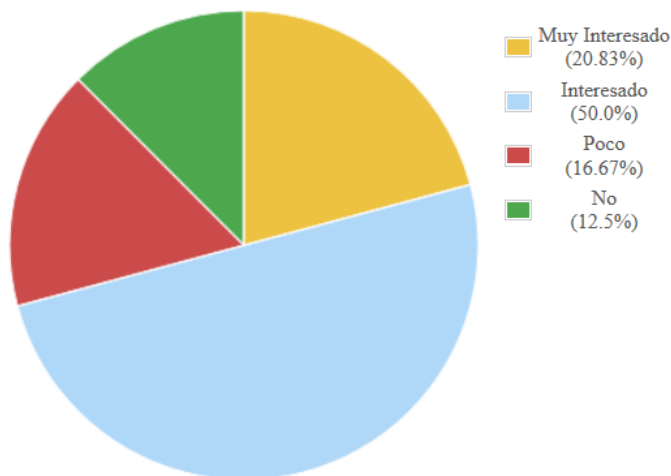
Membresía	semestral	mensual	Ocasional
480.00	240	70	5
400.00	210	70	6
400.00	200	70	10
300.00	600	70	20
500.00	300	100	15
500.00	500	60	8
360.00	500	50	5
1200.00	300	50	9.857143
300.00	180	100	
300.00	200	55	
800.00	323	70	
1000.00		70	
1200.00		50	
600.00		60	
500.00		60	
500.00		60	
583.75		60.3125	

De la encuesta realizada se sacó un promedio de precios del mercado por los servicios de un centro de entrenamiento por: membresía, semestral, mensual y ocasional dando como resultado el siguiente gráfico:



*Fuente: Análisis del Proyecto*  
*Elaborado por: El autor*

**14. El Centro de Entrenamiento Deportivo "José Llerena" tiene como objetivo principal asesorarle con profesionales de alto nivel en la diferentes áreas deportivas, fomentando la práctica físico-deportiva como elemento formativo, de bienestar y salud, mejora de resultados deportivos, ampliando el número de practicantes dentro de la ciudad Quito.**



*Fuente: Análisis del Proyecto*  
*Elaborado por: El autor*



Los encuestados aceptaron la test de producto y concepto con el 70.83% (Muy Interesado y interesado) y poco interesados con el 16.67%.

Lo cual nos demuestra un interés por el proyecto y la justificación de llevarlo a cabo.

#### **Anexo 5: Descripción de Roles y Funciones sugerida.**

##### **Puesto: Accionistas (tres)**

###### **Funciones:**

Velar por el negocio y coordinar las decisiones estratégicas para el desarrollo de la organización, el accionista es el actor más importante dentro de la organización.

##### **Puesto: Gerente (uno)**

###### **Funciones:**

Planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar la ejecución todas las actividades que sean necesarias para atender las necesidades de los clientes y suplirlos con los servicios que presta la empresa.

También es responsable de la buena marcha de la empresa.

Formula y ejecuta los planes y objetivos de la organización.

Planifica y supervisa todas las actividades de la empresa.

Es responsable de todos los departamentos de la organización y el funcionamiento de cada uno de ellos.

Procesos de Gestión Operacional, marketing, talento humano.

##### **Puesto: Contador (uno tercerizado)**

###### **Funciones:**

La contabilidad de la empresa se la llevará con un contador externo (tercerizado).

Es el responsable de administrar un sistema contable óptimo para la organización.

Organizar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas.

Presentar balances mensuales.

Realizar transacciones oportunas para que haya fluidez en las cuentas bancarias de la empresa.

Realizar los pagos mensuales a los colaboradores de la empresa.

Pago de impuestos y tributos.

#### **Puesto: Área Administrativa- Recepcionista (dos)**

##### **Funciones:**

En el área administrativa se contará con dos recepcionistas con horarios rotativos.

Se encargara de redactar, programar reuniones, presentar visitas, mantener los archivos de la organización, recibir e informar a los consumidores.

Redactar correspondencia y textos.

Contestar el teléfono.

Revisar correo electrónico y contestarlo.

Organizar y mantener archivos de documentos y cartas.

#### **Puesto: Área Técnica y de Servicio al Cliente (dos)**

##### **Funciones:**

Coordinar las actividades deportivas y de servicio al cliente propuestas por el gerente, elabora programas deportivos de entrenamiento y el desarrollo de cada una, garantizando el buen

rendimiento de estas actividades, buscando la innovación de entrenamiento en las áreas deportivas.

Estudia, planifica y organiza las actividades deportivas que necesitan los consumidores.

Coordina y supervisa los programas de extensión en el área deportiva.

Coordina charlas y cursos de inducción para estudiantes de colegio, universitarios, empresas y otros.

Elabora Cronogramas de las diferentes actividades deportivas.

Programa cursos deportivos de mejoramiento deportivo.

#### **Anexo 6: Hoja de Vida de Gerente**

### **HOJA DE VIDA**



<b>APELLIDOS:</b>	LLERENA TORRES
<b>NOMBRES:</b>	JOSÉ TEMÍSTOCLES
<b>CEDULA IDENTIDAD:</b>	180216683-3
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	07 DE SEPTIEMBRE DE 1967
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	AMBATO-TUNGURAHUA
<b>ESTUDIOS PRIMARIOS:</b>	INSTITUTO "LUIS A. MARTÍNEZ" AMBATO

**ESTUDIOS SECUNDARIOS:** BACHILLER TECN. ELECTRICISTA  
COLEGIO TÉCNICO  
“FRANCISCO DE ORELLANA” PUYO

**ESTUDIOS SUPERIORES:** 4 SEMESTRES EN LA ESCUELA  
POLITÉCNICA NACIONAL  
  
Lcdo. CULTURA FÍSICA Y ENTRENAMIENTO DEPORTIVO.  
  
ANTROPOMETRISTA ISAK I Y II

### **CURSOS REALIZADOS**

- ENTRENADOR DE ALTO RENDIMIENTO PESAS (URUGUAY),
- MAESTRO DE DEPORTES DE RUSIA PESAS (RUSIA)
- CURSO NACIONAL PARA ENTRENADORES DE LEVANTAMIENTO DE PESAS (GUAYAQUIL)
- SEMINARIO DE PREPARACIÓN PSICOLÓGICA DEL DEPORTISTA ANTES DE LA COMPETENCIA (QUITO).
- TEORÍA Y METODOLOGÍA DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO (QUITO)
- ENTRENAMIENTO DEPORTIVO Y FISIOLOGÍA DEL EJERCICIO (QUITO)
- SEMINARIO TALLER "GENERALIDADES DEL CONTROL AL DOPAJE" (QUITO)
- III JUEGOS DEL ALBA "JORNADAS CIENTÍFICAS" (MATANZAS-CUBA)
- CURSO TÉCNICO PARA ENTRENADORES DE SOLIDARIDAD OLÍMPICA DE LEVANTAMIENTO DE PESAS (GUAYAQUIL).
- CURSO DE PLANIFICACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO, (GUAYAQUIL)
- XIII CONGRESO INTERNACIONAL DE MEDICINA Y CIENCIAS APLICADAS AL DEPORTE. SOLIDARIDAD OLÍMPICA, GUAYAQUIL.
- CAPACITACION ITF SOBRE PREPARACION FISICA, QUITO.
- CURSO DE ANTROPOMETRIA ISAK I, QUITO.
- CURSO DE ANTROPOMETRIA ISAK II, QUITO.

### CURSOS DICTADOS

- PREPARACIÓN FÍSICA (FUERZA) PARA BALONCESTO (QUITO). 2012
- PREPARACIÓN FÍSICA (FUERZA) PARA TKD (SANGOLQUI). 2011
- PLANIFICACIÓN DEPORTIVA (QUITO). 2013

### ESPECIALIDAD DEPORTIVA

LEVANTAMIENTO OLÍMPICO DE PESAS Y PREPARACIÓN FÍSICA CON PESAS APLICADAS.

**TELÉFONOS:** CLARO 0992760-137

### EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO DEPORTISTA SELECCIONADO DEL ECUADOR

<b>AÑO</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>UBICACIÓN</b>
1995	Juegos Panamericanos	Argentina	4to
1997	Juegos Bolivarianos	Perú	1ro
1997	Copa Simón Bolívar	Venezuela	1ro
1997	Copa Manuel Suarez	Cuba	1ro
1997	Copa Criollo	Puerto Rico	1ro
1998	Juegos ODESUR.	Ecuador	1ro
1998	Copa Marshall Jhukov	Rusia	1ro
1999	Copa Simón Bolívar	Venezuela	1ro
1999	Sudamericano Absoluto	Venezuela	1ro
1999	Juegos Panamericanos	Canadá	2do
1999	Campeonato Mundial	Grecia	25vo
2000	Campeonato Pre-Olímpico	Argentina	1ro
2000	Sudamericano Absoluto	Argentina	1ro
2001	Juegos Bolivarianos	Ecuador	1ro
2002	Juegos ODESUR	Brasil	1ro
2002	Campeonato Mundial	Polonia	15vo

2003	Copa Guatemala	Guatemala	2do
2003	Juegos Panamericanos	Dominicana	R

- **Campeón Nacional Sénior Desde 1995 Hasta 2003**
- **Recordista Nacional, Bolivariano, Sudamericano y Panamericano.**
- **Múltiple Campeón de Juegos Nacionales**
- **Campeón Sudamericano Juvenil 1987 Brasil**
- **Seleccionado del Ecuador desde 1987 hasta 2003**
- **Entrenador de la Selección de Pichincha desde el año 2000 hasta la actualidad**
- **Convocado a la Selección del Ecuador como entrenador por seis Ocasiones**
- **Entrenador de Deportistas de Elite de ciclismo, atletismo, Karate, tenis, baile deportivo, fútbol, TKD, etc., hasta la actualidad**
- **Preparador físico de los deportistas de fútbol, baloncesto, voleibol, TKD, tenis, etc.; de la USFQ hasta la actualidad.**
- **Entrenador de la USFQ hasta la actualidad.**
- **Preparador físico de los tenistas de competición del QTGC hasta la actualidad.**

## **EXPERIENCIA LABORAL**

### **NIVEL NACIONAL**

**Entrenador de la Selección Provincial de Tungurahua por dos años 1990 y 1991**

Segundo lugar por equipos en Campeonato Nacional Juvenil

**Entrenador de la selección de Pichincha por dos años 2000 y 2001**

Encargado del equipo para Juegos Nacionales Machala 2000

13 medallas de oro

7 medallas de plata

2 medallas de bronce

**Entrenador de Pichincha desde el año 2003 hasta 2012.**

**Periodo 2003-2004**

Entrenador Juegos Nacionales Ibarra 2004

4 medallas de oro  
 1 medalla de plata  
 5 medallas de bronce

**Periodo 2004-2005**

Campeón Nacional Juvenil por equipos femenino

Campeón Nacional Juvenil por equipos masculino

Campeón Nacional Absoluto por equipos femenino

Campeón Nacional Absoluto por equipos masculino

Cuatro Seleccionados para los Juegos Bolivarianos-Colombia

Tres Seleccionados para Campeonato Sudamericano

Dos Seleccionados para Campeonato Panamericano-PERÚ

Dos seleccionados al Campeonato Mundial Universitario-USA

Dos convocatorias como entrenador de la Selección Nacional (Perú y Venezuela)

**Periodo 2005-2006**

Campeón Nacional Juvenil por equipos femenino

Campeón Nacional Juvenil por equipos masculino

Campeón Nacional Absoluto por equipos femenino

Campeón Nacional Absoluto por equipos masculino

Tres Seleccionados para los Juegos ODESUR.

Dos Seleccionados para Campeonatos Panamericanos-GUATEMALA

**Periodo 2006-2007**

Campeón Nacional Juvenil por equipos femenino

Campeón Nacional Juvenil por equipos masculino

Campeón Nacional Absoluto por equipos femenino

Tercer lugar Nacional Absoluto por equipos masculino

Dos seleccionados a Juegos del ALBA-VENEZUELA

Dos seleccionados al Campeonato Mundial Universitario-PERÚ

Una convocatoria como entrenador del Equipo Nacional (Venezuela)

**Periodo 2007-2008**

Entrenador de tres deportistas de elite de Pichincha

Inicio de la Escuela de formación deportiva (pesas), en Cantón Rumiñáhu

**Periodo 2008-2009**

Tres seleccionados a los Juegos del ALBA-CUBA

Tres Seleccionados al Campeonato Panamericano Absoluto-USA

Dos seleccionados al Campeonato Sudamericano Absoluto-BRASIL

Tres seleccionados a la Copa Manuel Suarez-CUBA

Un seleccionado al Campeonato Sudamericano sub-23 (Brasil)

Dos seleccionados a los Juegos Bolivarianos-BOLIVIA

Dos convocatorias como entrenador al Equipo Nacional (Cuba y Brasil)

**Periodo 2009-2010**

Dos seleccionados a los Juegos ODESUR-COLOMBIA



Un seleccionado al Campeonato Panamericano Absoluto-GUATEMALA

Un clasificado al Campeonato Mundial Absoluto-TURQUÍA

#### **Periodo 2010-2011**

Preparador físico de deportistas de baloncesto, fútbol y atletismo.

#### **Periodo 2011-2012**

Preparador físico, Profesor y Capacitador de la USFQ hasta la actualidad.

Preparador físico del QTGC hasta la actualidad.

#### **Periodo 2012-2013**

Miembro del equipo multidisciplinario de la Campeona Mundial Neisy Dájomes.

## **RESULTADOS OBTENIDOS A NIVEL INTERNACIONAL**

### **MARTHA MALLA**

#### **Año 2000**

Campeonato Sudamericano Juvenil-Argentina 2º lugar 3 platas

En este año la deportista impone 3 NRNJ y 3 NRNS

#### **Año 2001**

Campeonato Panamericano Juvenil-México 4º lugar

#### **Año 2004**

Campeonato Panamericano Absoluto-Colombia 9º lugar

Campeonato Pre-Olímpico-Colombia	9º lugar	
Campeonato Sudamericano Absoluto-Venezuela	2º lugar	3 platas
Copa Simón Bolívar-Venezuela	2º lugar	3 platas
Campeonato Mundial Universitario-USA	2º lugar	3 platas

### **Año 2005**

Juegos Bolivarianos-Colombia	3º lugar	3 bronces
------------------------------	----------	-----------

### **Año 2007**

Campeonato Mundial Universitario-Perú	1º lugar	3 oros
Copa Simón Bolívar-Venezuela	2º lugar	3 platas
Campeonato Panamericano Absoluto-Guatemala	1º lugar	3 oros

En este año la deportista impone 7 NRNS

### **Año 2008**

Campeonato Sudamericano Absoluto-Argentina	1º lugar	3 oros
--------------------------------------------	----------	--------

### **Año 2009**

Juegos Bolivarianos-Bolivia	2º lugar	3 platas
Juegos del ALBA-CUBA	2º lugar	3 platas
Campeonato Sudamericano Absoluto-Brasil	1º lugar	3 oros
Copa Manuel Suarez-Cuba	2º lugar	3 platas
Campeonato Panamericano Absoluto-USA		

### **Año 2010**

Juegos ODESUR-Colombia	4º lugar	
------------------------	----------	--

En este año la deportista impone 3 NRNS

**NELSON ORTIZ****Año 2003**

Campeonato Sudamericano Juvenil-Colombia	2º lugar	3 platas
------------------------------------------	----------	----------

En este año el deportista impuso 2 NRNJ.

**Año 2004**

Campeonato Sudamericano Juvenil-Perú	3º lugar	3 bronces
--------------------------------------	----------	-----------

Campeonato Panamericano Absoluto-Colombia	5º lugar	
-------------------------------------------	----------	--

Campeonato pre-Olímpico-Colombia	5º lugar	
----------------------------------	----------	--

Campeonato Sudamericano absoluto-Venezuela	3º lugar	3 bronces
--------------------------------------------	----------	-----------

Copa Simón Bolívar-Venezuela	3º lugar	3 bronces
------------------------------	----------	-----------

Campeonato Mundial Universitario-USA	9º lugar	
--------------------------------------	----------	--

Campeonato Panamericano Juvenil-Chile	4º lugar	
---------------------------------------	----------	--

En este año el deportista impuso 9 NRNJ y 1 NRNS

**Año 2005**

Juegos Bolivarianos-Colombia	2º lugar	3 platas
------------------------------	----------	----------

**HÉCTOR LIQUINCHANA****Año 2001**

Campeonato Panamericano Juvenil-México	2º lugar	3 platas
----------------------------------------	----------	----------

**Año 2004**

Campeonato Sudamericano Universitario-Perú	1º lugar	3 oros
--------------------------------------------	----------	--------

**Año 2005**

Juegos Bolivarianos-Colombia	3º lugar	3 bronces
------------------------------	----------	-----------

**PAOLA ARBOLEDA****Año 2007**

Campeonato Mundial Universitario-Perú	2º lugar	3 bronces
---------------------------------------	----------	-----------

**Año 2008**

Campeonato Sudamericano Absoluto-Argentina	1º lugar	3 oros
--------------------------------------------	----------	--------

**Año 2009**

Juegos del ALBA-CUBA	2º lugar	3 platas
----------------------	----------	----------

Copa Manuel Suarez-Cuba	2º lugar	3 platas
-------------------------	----------	----------

Campeonato Panamericano Absoluto-USA	7º lugar	
--------------------------------------	----------	--

**EDISON REINA****Año 2005**

Campeonato Sudamericano Absoluto-Argentina	2º lugar	3 platas
--------------------------------------------	----------	----------

**Año 2006**

Campeonato Panamericano Juvenil-Colombia	6º lugar	
------------------------------------------	----------	--

**Año 2009**

Juegos Bolivarianos-Bolivia	4º lugar	
-----------------------------	----------	--

Juegos del ALBA-CUBA	5º lugar	
----------------------	----------	--

Campeonato Sudamericano Absoluto-Brasil	1º lugar	3 oros
-----------------------------------------	----------	--------

Campeonato Sudamericano sub-23-Brasil	1º lugar	3 oros
---------------------------------------	----------	--------

Copa Manuel Suarez-Cuba	5º lugar	3 platas
-------------------------	----------	----------

Campeonato Panamericano Absoluto-USA	4º lugar	
--------------------------------------	----------	--

**Año 2010**

Campeonato Panamericano Absoluto-Guatemala	4º lugar	
--------------------------------------------	----------	--

Juegos ODESUR-Colombia	3º lugar	bronce
------------------------	----------	--------



**ESTEBAN LOAYZA****Año 2001**

Campeonato Panamericano Juvenil-México	4º lugar	
----------------------------------------	----------	--

**VÍCTOR CHALA****Año 2004**

Campeonato Sudamericano Universitario-Perú	1º lugar	3 oros
--------------------------------------------	----------	--------

**LUIS RIVAS****Año 2005**

Campeonato Sudamericano Absoluto-Argentina	2º lugar	3 platas
--------------------------------------------	----------	----------

**Año 2007**

Juegos del ALBA-Venezuela	5º lugar	
---------------------------	----------	--

**JULIO YANES****Año 2006**

Campeonato Panamericano sub-17-Perú	3º lugar	3 bronces
-------------------------------------	----------	-----------

**Año 2007**

Juegos del ALBA-Venezuela	5º lugar	
---------------------------	----------	--

**JULIETA DE LA CRUZ****Año 2006**

Campeonato Panamericano sub-17-Perú	3º lugar	3 bronces
-------------------------------------	----------	-----------

**Año 2007**

Copa Simón Bolívar-Venezuela	3º lugar	1 bronce
------------------------------	----------	----------

**JOHAN MERA****Año 2007**

Copa Simón Bolívar-Venezuela	3º lugar	1 bronce
------------------------------	----------	----------

**ANA CHARRO****Año 2006**

Campeonato Sudamericano Juvenil-Colombia 1º lugar 3 oros

**NEISY DAJOMES****Año 2012**

Campeonato Mundial Sub-17 Eslovaquia 2º lugar 3 platas


**Año 2013**

Campeonato Mundial Sub-17 Uzbekistan 1º lugar 3 oros

# CERTIFICADOS






# COMITÉ OLÍMPICO ECUATORIANO FEDERACIÓN ECUATORIANA DE LEVANTAMIENTO DE PESAS

Confiere el presente  
**DIPLOMA a:**  
**JOSÉ LLERENA TORRES**

Por haber asistido al **CURSO NACIONAL PARA ENTRENADORES DE LEV. DE PESAS**,  
evento realizado en Guayaquil, en el Centro Olímpico de Alto Rendimiento COAR,  
del 16 al 19 de abril del 2007.


Guayaquil, 19 de abril del 2007



**AB. LUIS ZAMBRANO A.**  
PRESIDENTE F.E.L.P.



**EC. DANILO CARRERA D.**  
PRESIDENTE C.O.E.



**LCDO. MARCELINO DEL FRAIDE**  
PROFESOR DEL CURSO



# CERTIFICADO

COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL

Jacques Rogge  
Presidente del Comité Olímpico Internacional  
certifica que

**JOSE LLERENA**

ha participado en el curso técnico para entrenadores de Solidaridad Olímpica

de **LEVANTAMIENTO DE PESAS**

celebrado del 22 al 28 DE FEBRERO DEL 2010

bajo los auspicios del Comité Olímpico Nacional

**ECUADOR**



Presidente del COI  
Jacques Rogge



Director(es) del curso  
Lic. Xavier Pérez Rosas



Presidente del Comité Olímpico del CON  
Ecu. Danilo Carrera D.





Чемпионат России среди спортивных клубов  
и коллективов физкультуры по тяжелой атлетике

# ДИПЛОМ

Федерация тяжелой атлетики России, Департамент  
физкультуры, спорта и туризма Правительства Калужской  
области, муниципальное образование "Жуковский район",  
Федерация тяжелой атлетики городов Жукова и Обнинска

## НАГРАЖДАЮТ

*Дьярена Хосе Эквадор*

заявшего I место в чемпионате России по тяжелой атлетике  
спортивных клубов и коллективов физкультуры,  
среди абсолютки с результатом 210 кг.,  
в весовой категории до 85 кг.

май 1998 г.  
г. Жуков,  
Калужская область

# CONCENTRACION DEPORTIVA DE PICHINCHA

DEPARTAMENTO TECNICO METODOLOGICO


Confiere el presente

## CERTIFICADO

Al Sr. José Llerena

Por haber asistido al seminario de **“Preparación Psicológica del deportista antes de la competencia”**, con el 100 % de asistencia; con una duración de 10 horas.

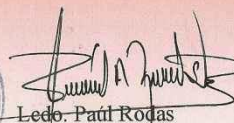
Quito, 03 de octubre del 2005

  
Dr. Anibal Fuentes  
PRESIDENTE DE CDP



  
Lcd. Faustino Hernández  
DIRECTOR TECNICO DE CDP



  
Lcd. Paul Rodas  
COORDINADOR




En asociación con

**AGENCIA MUNDIAL ANTIDOPAJE**  
juego limpio

**SEMINARIO TALLER**  
**“GENERALIDADES DEL CONTROL AL DOPAJE”**

El Ministerio del Deporte a través de la Comisión Nacional de Control Antidopaje del Ecuador - CONCADE certifica que:

**JOSE LLERENA**

Ha participado en este seminario taller dictado en la ciudad de Quito, el día 09 de marzo del 2009.

*Sandra Veta Davila*  
ECON. Sandra Veta Davila  
MINISTRA DEL DEPORTE  
PRESIDENTA DE LA COMISIÓN NACIONAL DE CONTROL ANTIDOPAJE

*Diego Torres Vitegas*  
Atq. Diego Torres Vitegas  
DIRECTOR  
OFICINA REGIONAL LATINOAMERICANA  
AGENCIA MUNDIAL ANTIDOPAJE - WADA



Comisión Nacional de Control Antidopaje del Ecuador - CONCADE

**CONCENTRACION DEPORTIVA DE PICHINCHA**

DEPARTAMENTO TECNICO METODOLOGICO

Confiere el presente

**DIPLOMA**

Al Tlgo. JOSE TEMISTOCLES LLERENA TORRES

Por haber asistido al curso de **“Teoría y metodología del entrenamiento deportivo”** del segundo Módulo, con el 90 % de asistencia y una calificación de 17 /20, con una duración de 40 horas.

Quito, 14 de marzo del 2005

*Anibal Fuentes*  
Dr. Anibal Fuentes  
PRESIDENTE DE CDP

*Faustino Hernández*  
Lcdo. Faustino Hernández  
DIRECTOR TECNICO DE CDP

*Paul Rodas*  
Lcdo. Paul Rodas  
COORDINADOR




**III JUEGOS DEPORTIVOS  
ALTERNATIVA BOLIVARIANA PARA LAS AMERICAS**

SE OTORGA EL PRESENTE

**RECONOCIMIENTO**

A. José Llerena Torres.

POR SU PARTICIPACIÓN COMO:

Entrenador Evasor.

EN LA JORNADA CIENTÍFICA

**POR LA AMISTAD, COOPERACION E INTEGRACION.**

MATANZAS – CUBA

2009



# CONCENTRACION DEPORTIVA DE PICHINCHA

DEPARTAMENTO TECNICO METODOLOGICO

Confiere el presente

## DIPLOMA

Al Tlgo. JOSE TEMISTOCLES LLERENA TORRES

Por haber asistido al curso de “**Entrenamiento Deportivo y Fisiología del Ejercicio**” del Primer Módulo, con el 100% de asistencia y una calificación de 15/20; con una duración de 40 horas.

Quito, 10 de Noviembre del 2004

  
Dr. Aníbal Fuentes  
PRESIDENTE DE CDP

  
Lcda. Faustino Hernández  
DIRECTOR TECNICO DE CDP

  
Lcdo. Oswaldo Vásquez  
COORDINADOR



FEDERACIÓN  
DEPORTIVA  
NACIONAL  
DEL ECUADOR

Centro Nacional de Capacitación Deportiva

Confieren el presente

# CERTIFICADO

al Señor

*Llerena Torres José Temístocles*

Por haber participado en el "Curso de Planificación del Entrenamiento Deportivo", dictado por el MsC. Lázaro Pastor Chirino. Realizado en la ciudad de Guayaquil del 16 al 19 de Marzo de 2010, en el Auditorium "Alberto Spencer Herrera" de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.

Guayaquil, 19 de Marzo de 2010

  
Ing. Julio Ramírez Mora  
PRESIDENTE FEDENADOR



  
Lcdo. Giovanny Alava Magallanes  
DIRECTOR D.T.M. FEDENADOR



Confieren el presente

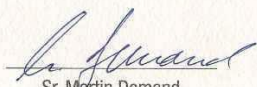
# CERTIFICADO

A: Jose Llerena

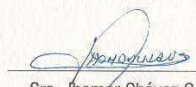
por su participación en el evento científico y foro de discusión

**"Aportes Médicos para un Óptimo Rendimiento Deportivo"**

Quito, 28 de septiembre 2006.

  
Sr. Martin Demand.  
Farmacéutica Pascoe

  
Dr. Martin Gschwender.  
Expositor Internacional

  
Sra. Jhomar Chávez C.  
Natural Vitality



Otorga el presente Diploma a:

*Lic. José Llerena Torres*

Por haber participado en el:  
**XIII Congreso Internacional de Medicina  
 y Ciencias Aplicadas al Deporte.**

Guayaquil, del 29, 30 nov al 01 de diciembre de 2011

DR. EDUARDO DE ROSE  
 PRESIDENTE  
 COMISION MEDICA ODESUR



ECON. DANILO CARRERA D.  
 PRESIDENTE  
 COMITE OLIMPICO ECUATORIANO

DR. TYRONE FLORES P.  
 DIRECTOR DEL CONGRESO







REPUBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
IDENTIFICACION Y CEDULACION

CEDULA DE CIUDADANIA No. 180216683-3  
LLERENA TORRES JOSE TEMISTOCLES  
TUNGURAHUA/AMBATO/LA MATRIZ  
07 SEPTIEMBRE 1967  
FECHA DE NACIMIENTO REG. CIVIL 007- 0215 02215 M  
TUNGURAHUA/AMBATO SEXO  
LA MATRIZ DESCRIPCION 1967

*Jose Torres*  
FIRMA DEL CEDULADO



ECUATORIANA\*\*\*\*\* E444314422  
IND. FACT.  
DIVORCIADO  
SECUNDARIA EMPLEADO PARTICULAR  
EDUARDO LLERENA  
ELSA TORRES  
RUMINAHUI DE LA MADRE 15/12/2003  
15/12/2015 MEDICION  
FECHA DE CADUCIDAD

FORMA N. REN 0594089  
Pch



PULGAR DERECHO



### Anexo 7: Estado Financieros Proyectados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>					
Ingreso Total de ventas	264,000.00	269,280.00	274,665.60	280,158.91	285,762.09
<b>Total de Ventas</b>	<b>264,000.00</b>	<b>269,280.00</b>	<b>274,665.60</b>	<b>280,158.91</b>	<b>285,762.09</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Salarios Administrativos	\$ 48,322.00	\$ 48,322.00	\$ 48,322.00	\$ 48,322.00	\$ 48,322.00
Electricidad	\$ 480.00	\$ 494.40	\$ 509.23	\$ 524.51	\$ 540.24
Teléfono	\$ 240.00	\$ 247.20	\$ 254.62	\$ 262.25	\$ 270.12
Agua	\$ 240.00	\$ 247.20	\$ 254.62	\$ 262.25	\$ 270.12
Internet	\$ 600.00	\$ 618.00	\$ 636.54	\$ 655.64	\$ 675.31
Papelería	\$ 480.00	\$ 494.40	\$ 509.23	\$ 524.51	\$ 540.24
Materiales	\$ 3,000.00	\$ 3,090.00	\$ 3,182.70	\$ 3,278.18	\$ 3,376.53
Limpieza de oficina	\$ 840.00	\$ 865.20	\$ 891.16	\$ 917.89	\$ 945.43
depreciación	\$ 15,148.60	\$ 15,148.60	\$ 15,148.60	\$ 15,148.60	\$ 15,148.60
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 69,350.60</b>	<b>\$ 69,527.00</b>	<b>\$ 69,708.69</b>	<b>\$ 69,895.83</b>	<b>\$ 70,088.59</b>
<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$ 2,640.00</b>	<b>\$ 2,640.00</b>	<b>\$ 2,640.00</b>	<b>\$ 2,640.00</b>	<b>\$ 2,640.00</b>
Interes Prestamo a Largo Plazo	\$ 3,258.30	\$ 2,065.29	\$ 756.08	\$ -	\$ -
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 3,258.30</b>	<b>\$ 2,065.29</b>	<b>\$ 756.08</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	<b>\$ 188,751.10</b>	<b>\$ 195,047.71</b>	<b>\$ 201,560.82</b>	<b>\$ 207,623.08</b>	<b>\$ 213,033.50</b>
Participación a Trabajadores	\$ 28,312.66	\$ 29,257.16	\$ 30,234.12	\$ 31,143.46	\$ 31,955.02
Impuesto a la Renta	\$ 41,525.24	\$ 42,910.50	\$ 44,343.38	\$ 45,677.08	\$ 46,867.37
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>118,913.19</b>	<b>122,880.06</b>	<b>126,983.32</b>	<b>130,802.54</b>	<b>134,211.10</b>
Reservas Legales	\$ 5,945.66	\$ 6,144.00	\$ 6,349.17	\$ 6,540.13	\$ 6,710.56
<b>Utilidad o pérdida en el Periodo</b>	<b>\$ 112,967.53</b>	<b>\$ 116,736.05</b>	<b>\$ 120,634.15</b>	<b>\$ 124,262.41</b>	<b>\$ 127,500.55</b>
%	43%	43%	44%	44%	45%

### Anexo 8: Rol de Pagos Proyectado

	Año1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Personal	\$ 48,322.00	\$ 48,322.00	\$48,322.00	\$48,322.00	\$48,322.00
less aportes	\$ 4,854.000	\$ 4,854.000	\$4,854.000	\$4,854.000	\$4,854.000
Décimo tercero	\$ 4,636.00	\$ 4,636.00	\$ 4,636.00	\$ 4,636.00	\$ 4,636.00
Décimo Cuarto	\$ 38,832.00	\$ 38,832.00	\$38,832.00	\$38,832.00	\$38,832.00

## Bibliografía

- Medicina Cuantica, (2005). Tratamiento de Lesiones, tomado de <http://www.medicinacuantica.com.ar/deportes.htm>.
- Gobierno del Ecuador & Asamblea Nacional, (2011). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Quito.
- El Comercio. (2013, enero 3). Ecuador tendrá el segundo más alto crecimiento de Sudamérica entre 2011 y 2013. [http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-segundo-alto-crecimiento-Sudamerica-estudios-economia\\_0\\_840516055.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-segundo-alto-crecimiento-Sudamerica-estudios-economia_0_840516055.html), p. 1.
- Camara de Comercio de Guayaquil, (2012, Diciembre). Boletín Económico, tomado de <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf>.
- Ministerio del Deporte, (2013) Plan Nacional de Alto rendimiento, tomado de <http://www.deporte.gob.ec/plan-nacional-de-alto-rendimiento-se-presentara-en-guayaquil/>.
- Ecuador en Cifras,(2012) Estadísticas tomado de <http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>.
- Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación, (2013) Planificación de las actividades deportivas y recreativas masivas 2013 con ocupación de espacio público, tomado de <http://www.retodeportivo.com/wp-content/uploads/Quito-agenda-deportiva-2013.jpg>
- Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación, (2011) Planificación de las actividades deportivas y recreativas masivas 2013 con ocupación de espacio público, tomado de [http://www.noticiasquito.gob.ec/modules/umFileManager/pndata/test/agenda\\_deportiva\\_4834.pdf](http://www.noticiasquito.gob.ec/modules/umFileManager/pndata/test/agenda_deportiva_4834.pdf)
- Olmedilla, A., Ortega, E., Abenza, L., & Boladeras, A. (2011). Lesiones Deportivas y Psicología. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 45-57.
- Porter. (1980). *Fuerzas de Porter*.
- Distrito Metropolitano de Quito, (2011, diciembre). Plan de Desarrollo 2012-2022.
- Centro Deportivo (2010), tomado de <http://www.centrodyr.blogspot.com/2010/10/descripcion-de-cargos.html>.
- Asamblea Nacional República del Ecuador, (2010), Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

Constitución de Compañía Ltda. Instructivo, (2014). Tomado de [http://ecuadorencolombia.hostingsiteforfree.com/files/instructivo\\_soc.pdf](http://ecuadorencolombia.hostingsiteforfree.com/files/instructivo_soc.pdf)

@RISK 6.3.0-Industrial Edition, (2014), Licencia de Prueba Risk para evaluación de Proyectos

Ross, W.,(2010). Finanzas Corporativas Novena Edición.

Beta-NYU Stern School of Business, (2014), Betas Totales por Sector, tomado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/totalbeta.xls>.

Sistema de Rentas Internas, (2014). Ley de Régimen Tributario, la Reforma Art.37

Corporación Financiera Nacional, (2013). Tasas Activas.

Arkin y Colton, (2012), Tamaño de Población.

Eleiko, (2014). Equipo de entrenamiento deportivo, tomado de <http://www.eleikosport.se/>

Ivanko Barbell Company, (2014). Equipo de entrenamiento deportivo, tomado de <http://www.ivankobarbell.com/>