

# BodyRev: Revoluciona tú cuerpo



## Trabajo Fin de Grado: Plan de Empresa

FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA  
Y FISIOTERAPIA



Realizado por: Carlos Eduardo Sandoval Castro y Lauren Danielle Dowell Fábrega

Grupo matriculado TFG: M41

Año Académico: 2023-2024

Tutor: Alejandro Sánchez Vara

Área: Plan de empresa

## 1. Resumen ejecutivo

BodyRev, un gimnasio premium, nace en respuesta al creciente reconocimiento de los beneficios de la actividad física para la salud y el bienestar y ante la falta de instalaciones que satisfagan las necesidades de la comunidad de Quito, Ecuador. Un exhaustivo estudio de mercado reveló una oportunidad en una zona con un gran desarrollo tanto presente como a futuro, lo que respalda nuestra elección de ubicarnos en Puenbo.

Nuestra propuesta destaca por su diferenciación, al enfocarnos en construir un gimnasio donde la tecnología y la calidad destaquen no solo en la maquinaria, sino en el servicio que ofrecemos. Enfocados en los residentes de un alto nivel económico, lo cierto es que, gracias a nuestra estrategia de precios, lograremos ir más allá. Un servicio compuesto por una sala de fitness diseñada para quienes quieren trabajar resistencia, tonificar, o la hipertrofia. Más de 100 clases colectivas que se desarrollarán en nuestras 3 salas de actividades a la semana y un área en la terraza para aquellos amantes del entrenamiento funcional. BodyRev te ofrece eso y más, ya que somos conscientes de la importancia también de relajarse, teniendo disponible una sauna en cada vestuario junto a una cafetería gestionada por Prot Inn. Todo esto gracias a un equipo capacitado y compuesto para cubrir todas las necesidades de nuestros usuarios.

La gran inversión que requiere la puesta en marcha de este proyecto se ve respaldada por un plan económico sólido en donde se han tomado en cuenta todos los aspectos esenciales, llegando a ser hasta en el peor escenario, un proyecto viable. Ante la necesidad de inversores, nace la idea de elegir ser una Compañía de Responsabilidad limitada para ofrecer protección a los socios inversores. Ante una comunidad que está deseosa de encontrar quien satisfaga sus necesidades, estamos seguros de que este proyecto ofrecerá una experiencia excepcional.

*Palabras clave:* gimnasio, tecnología, premium, fitness.

## 2. Abstract

BodyRev, a premium gym, emerges in response to the growing recognition of the benefits of physical activity for health and well-being and the lack of facilities that meet the needs of the community in Quito, Ecuador. An exhaustive market study revealed an opportunity in an area with significant current and future development, supporting our choice to locate in Puenbo.

Our proposal stands out for its differentiation, focusing on building a gym where technology and quality shine not only in the machinery but also in the service we offer. Targeting residents with a high economic status, our pricing strategy will allow us to reach beyond. Our service includes a fitness room designed for those who want to work on endurance, toning, or hypertrophy. With over 100 group classes scheduled in our 3 activity rooms each week and an area on the terrace for functional training enthusiasts, BodyRev offers all that and more. We are also aware of the importance of relaxation; hence we provide a sauna in each locker room along with a cafeteria managed by Prot Inn. All this is made possible by a trained and dedicated team to meet all the needs of our users.

The substantial investment required to launch this project is backed by a solid economic plan that considers all essential aspects, making it a viable project even in the worst-case scenario. Given the need for investors, the idea of choosing to be a Limited Liability Company is born to offer protection to investor partners. With a community eager to find someone to meet their needs, we are confident that this project will deliver an exceptional experience.

*Key words:* gymnasium, technology, premium, fitness.

## Índice de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	2
2.	Abstract.....	3
3.	Introducción.....	8
4.	Definición o Identificación del Proyecto .....	9
4.1.	Idea del negocio .....	9
4.2.	Business Model Canvas .....	10
4.3.	Misión .....	16
4.4.	Visión .....	16
4.5.	Valores.....	16
4.6.	Perfil de los emprendedores.....	17
5.	Análisis estratégico .....	17
5.1.	Análisis interno .....	17
5.1.1.	Perfil estratégico de la empresa.....	17
5.2.	Análisis externo .....	19
5.2.1.	Análisis PEST .....	19
5.2.2.	Análisis de la competencia: Benchmarking.....	24
5.3.	DAFO y CAME.....	25
5.3.1.	DAFO .....	25
5.3.2.	CAME.....	27
5.4.	Establecimiento de objetivos estratégicos.....	28
5.4.1.	Posicionamiento de la empresa: Reloj estratégico .....	28
5.4.2.	Objetivos estratégicos.....	29
6.	Plan de marketing.....	30
6.1.	Marketing Mix: Plan de acción.....	30
6.1.1.	Producto.....	30
6.1.2.	Precio.....	31
6.1.3.	Distribución .....	33
6.1.4.	Comunicación .....	33
6.2.	Activaciones.....	35
7.	Plan de operaciones .....	36

7.1.	Descripción del lugar físico .....	36
7.2.	Equipamiento y materiales .....	37
7.3.	Procesos de la empresa .....	38
7.4.	Proveedores .....	40
7.5.	Coordinación entre servicios .....	40
8.	Plan de recursos humanos .....	40
8.1.	Organigrama .....	40
8.2.	Descripción de funciones, responsabilidades y competencias.....	41
8.3.	Sistemas de reclutamiento y selección.....	42
8.4.	Análisis del desempeño y formación .....	43
8.5.	Tipos de contrato .....	43
8.6.	Política salarial.....	43
8.7.	Costes salariales .....	44
9.	Plan jurídico .....	45
10.	Plan económico - financiero: Viabilidad .....	45
10.1.	Inversión inicial y financiación .....	45
10.2.	Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento .....	46
10.3.	Cuenta de resultados a 5 años .....	47
10.4.	Escenarios.....	49
10.5.	Valoración del proyecto.....	49
11.	Responsabilidad social corporativa .....	50
12.	Cronograma .....	51
13.	Conclusiones.....	52
14.	Referencias .....	53
15.	Anexos .....	57

### **Índice de Anexos**

Anexo 1: Business Model Canvas .....	57
Anexo 2: Análisis PEST .....	57
Anexo 3: Tabla de benchmarking .....	58
Anexo 4: Tipos de membresías de la competencia .....	58

Anexo 5: Ubicación de la competencia y de BodyRev .....	59
Anexo 6: Análisis DAFO .....	59
Anexo 7: Análisis CAME .....	60
Anexo 8: Reloj estratégico de Bowman .....	60
Anexo 9: Plano cenital del terreno .....	61
Anexo 10: Plano de la instalación: Planta baja .....	61
Anexo 11: Plano de la instalación: Planta 2 .....	62
Anexo 12: Descripción de los materiales y equipamiento .....	63
Anexo 13: Diagrama de flujo para la evaluación de equipamiento y servicios .....	64
Anexo 14: Diagrama de flujo para la planificación de actividades .....	64
Anexo 15: Ficha de procesos para la captación de clientes .....	65
Anexo 16: Ficha de procesos de evaluación de equipamientos y servicios .....	65
Anexo 17: Ficha de procesos de planificación de actividades .....	66
Anexo 18: Horario de clases colectivas .....	66
Anexo 19: Horario de monitores en sala .....	67
Anexo 20: Trámites y requisitos para formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada .....	68
Anexo 21: Balance de situación .....	69
Anexo 22: Ingresos año 1 .....	69
Anexo 23: Crecimientos porcentuales de ingresos y gastos .....	70

### Índice de Tablas

Tabla 1: Objetivos estratégicos .....	29
Tabla 2: Perfiles de puesto .....	42
Tabla 3: Costes salariales y de seguridad social .....	44
Tabla 4: Inversión y financiación .....	46
Tabla 5: Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento .....	47
Tabla 6: Cuenta de resultados a 5 años .....	48
Tabla 7: Escenarios .....	49
Tabla 8: Cronograma .....	51

## Índice de Figuras

Figura 1: Perfil estratégico de la empresa .....	18
Figura 2: Tipos de membresías .....	32
Figura 3: Mapa de procesos .....	39
Figura 4: Diagrama de flujo para la captación de clientes .....	39
Figura 5: Organigrama de BodyRev .....	41

### 3. Introducción

En la era actual, donde la salud y el bienestar ocupan un lugar central en la conciencia de la sociedad, el mercado del fitness se presenta como un espacio dinámico y esencial para aquellos que buscan mejorar su calidad de vida. El fitness ya no es simplemente una práctica esporádica, sino que se ha convertido en un estilo de vida (Rodríguez, 2014), donde también hay que destacar la obsesión actual que existe en la actualidad por tener el cuerpo perfecto (Del Mar, 2023). Sin embargo, este auge de la práctica deportiva no se refleja uniformemente en todos los rincones del mundo, y en este contexto diverso emerge la propuesta innovadora de BodyRev.

En Ecuador, “alrededor del 23% de adultos y hasta un 81% de los adolescentes no son lo suficientemente activos” (El Telégrafo, 2023). Ante esto, una de las posibles causas es la falta de espacios en condiciones óptimas para realizar deporte y en especial, de centros fitness. Aunque existen varios gimnasios en la ciudad de Quito, la calidad y el nivel de servicio se han orientado hacia un público de clase baja, dejando un espacio para la llegada de gimnasios que ofrezcan un servicio de mayor calidad.

La elección de nuestra ubicación estratégica en Quito responde a una cuidadosa consideración del entorno y las necesidades de la comunidad. Nos encontramos en una zona donde la competencia relevante se encuentra distante, permitiendo que BodyRev se destaque como la opción preferida en este segmento del mercado. Además, estamos ubicados en un área que se encuentra en desarrollo, con un crecimiento demográfico notable y la construcción continua de nuevas urbanizaciones enfocadas en personas con un mayor poder adquisitivo (El Comercio, 2021). Este dinamismo se ve respaldado por la nueva presencia de instituciones de renombre, como el Colegio Americano de Quito, que demuestran el potencial e importancia de la zona.

BodyRev se erige como un nido de calidad y tecnología en el mercado del fitness ecuatoriano. Con una visión clara y una ubicación estratégica, aspiramos a ser el referente para aquellos que buscan algo más que un lugar para ejercitarse. Somos



un destino que fusiona la innovación, el bienestar y la excelencia en un solo espacio gracias a la tecnología, un servicio altamente personalizado y un equipo capacitado.

## 4. Definición o Identificación del Proyecto

### 4.1. Idea del negocio

La concepción de la idea de establecer un gimnasio de alta tecnología en Ecuador, específicamente en Quito, ha sido moldeada por una combinación de factores que reflejan tanto las tendencias globales como las particularidades del contexto local. La pandemia mundial ha transformado radicalmente la percepción y la importancia de la actividad física en la vida cotidiana. La creciente conciencia sobre la salud y el bienestar, combinada con la adaptación a nuevos estilos de vida más digitales, ha generado una demanda creciente de soluciones tecnológicas avanzadas en el ámbito del fitness (FIBO, 2024). El enfoque de nuestro gimnasio en la alta tecnología y la sala fitness nace a partir de que la industria del fitness será liderada en las próximas décadas por los *millennials* y la Generación Z, quienes muestran un mayor interés en esta (2Playbook, 2023).

La constante evolución tecnológica ha proporcionado oportunidades excepcionales para innovar en la industria, ofreciendo experiencias más personalizadas y adaptadas a las necesidades individuales. Los avances en inteligencia artificial y dispositivos de seguimiento han permitido la creación de un gimnasio que aprovecha estas herramientas para ofrecer servicios exclusivos y de última tecnología.

La idea de crear nuestro propio gimnasio nace a partir de la profunda pasión que compartimos por el deporte y el fitness, así como de nuestro deseo compartido de emprender en nuestros propios países. Nuestra experiencia conjunta en un país donde el sector del fitness ha alcanzado un desarrollo significativamente más amplio que en nuestras naciones de origen, nos ha inspirado y motivado a llevar ese conocimiento y entusiasmo de vuelta a nuestras comunidades.

## 4.2. Business Model Canvas

Utilizando el formato visual creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2013 (Ver Anexo 1), lograremos ver la relación entre todas las áreas principales que componen el negocio, permitiéndonos analizar de manera sencilla los diferentes aspectos que intervienen (Sonderegger, 2020).

### Propuesta de valor

Ante la falta de gimnasios de alta calidad, nuestra propuesta de valor radica en ofrecer un espacio de calidad con tecnología de vanguardia, buscando ser el referente en innovación y excelencia fitness en la comunidad al ofrecer una experiencia única e inigualable mediante el uso de equipos de última generación y un grupo de entrenadores altamente cualificados y apasionados por el bienestar del cliente.

### Partners clave

#### Technogym

Por un lado, hemos identificado a Technogym como nuestro primer socio clave. La elección de esta empresa como proveedor principal de equipamientos y materiales es fundamental para enriquecer nuestra oferta y garantizar la excelencia en la experiencia de nuestros miembros. Technogym ofrece distintas gamas de equipamiento de última tecnología y comodidad, lo que nos permite ofrecer a nuestros socios una diversidad de opciones de entrenamiento que cubran todas sus necesidades.

#### Prot Inn

La cafetería Prot Inn, reconocida a nivel nacional, será parte integral de la experiencia de nuestros clientes en el gimnasio. Su amplia variedad de snacks nutritivos ofrece opciones de alimentación saludable. Al externalizar este servicio con Prot Inn, no solo optimizamos recursos, sino que también agregamos valor al proporcionar opciones de alimentación saludable y obtenemos visibilidad de su clientela.

## Intelca

Para ofrecer el mejor servicio, colaboramos con Intelca, expertos en limpieza y desinfección. Externalizar este servicio nos ahorra costos y garantiza una limpieza óptima y constante en nuestras instalaciones. Es fundamental para crear un ambiente agradable y evitar reclamaciones relacionadas con la limpieza en nuestro gimnasio.

## **Actividades clave**

### Formación continua del personal

La capacitación continua del personal es esencial para el éxito de nuestro gimnasio. En un sector dinámico como el fitness, contar con un equipo actualizado con las últimas tendencias y técnicas de servicio al cliente es crucial para mantener los mismos estándares de calidad que se consigan desde un principio.

### Implementación de sistemas de seguimiento y retroalimentación

Se utilizarán herramientas digitales para realizar un seguimiento del progreso de los clientes y recopilar comentarios sobre su experiencia en el gimnasio. La utilización de herramientas digitales como la aplicación móvil y encuestas, permite a BodyRev ofrecer servicios altamente personalizados y adaptados a las necesidades individuales de sus clientes.

### Marketing y promoción

Las estrategias de marketing serán una actividad clave para nuestro gimnasio, siendo indispensables para llegar y cautivar a nuestro público objetivo. Para implementar una buena promoción de nuestra empresa, se utilizarán las plataformas de Instagram y TikTok para crear contenido relevante y atractivo sobre la experiencia en BodyRev. También se utilizará publicidad segmentada y pagada en redes sociales, así como publicidad física en lugares estratégicos para aumentar nuestra visibilidad.

## **Canales**

### Página web

En nuestro compromiso por brindar una experiencia integral y accesible a nuestros usuarios, nos enfocamos en el desarrollo de una página web intuitiva y fácil de usar que sirva como un centro informativo completo sobre nuestro gimnasio.

### Aplicación móvil

A través de la aplicación, buscamos simplificar la vida de nuestros usuarios y fomentar su uso. Queremos extender su utilidad más allá de la reserva de clases, añadiendo funciones como el buzón de reclamaciones/sugerencias en la aplicación o la posibilidad de ver el aforo del gimnasio en todo momento. Además, los usuarios podrán encontrar videos explicativos tanto sobre el uso de todo el equipamiento del gimnasio, así como de los beneficios y del funcionamiento de cada clase colectiva.

### Redes sociales

A diferencia de nuestros competidores, buscaremos ser muy activos en redes sociales para mostrar la experiencia del gimnasio de una manera visual y atractiva, donde adaptaremos el contenido según la plataforma y el público al que queremos llegar a través de fotos, videos, testimonios de clientes y consejos de entrenamiento.

## **Recursos clave**

### Instalación

La instalación física del gimnasio es un recurso clave al proporcionar el espacio para llevar a cabo nuestro servicio. La calidad y funcionalidad de nuestra instalación gracias a espacios como la sauna, la terraza, las distintas salas colectivas y nuestra sala fitness hacen que se convierta en un factor diferenciador que refuerza nuestra propuesta de valor.

## Equipamiento

La base del éxito de este proyecto es nuestro equipamiento, donde hemos seleccionado cuidadosamente cada pieza, desde equipos cardiovasculares hasta máquinas de fuerza, asegurando una amplia variedad y, sobre todo, una alta disponibilidad para ofrecer la mejor experiencia de entrenamiento posible.

## Monitores cualificados

Reconocemos el papel fundamental que desempeñan los monitores y entrenadores personales en la experiencia de nuestros clientes y en su posterior retención. Por ello, nos comprometemos a contar con un equipo de entrenadores que destaque por su versatilidad, siendo capaces de ofrecer un servicio excepcional en cada sesión.

## Aplicación

Nuestra aplicación móvil se posiciona como un recurso clave gracias a la diversidad de funciones y servicios que mencionamos anteriormente, convirtiéndola en una parte integral de la vida de nuestros miembros y fortaleciendo así nuestra relación con ellos gracias a la personalización que hay detrás de la misma.

## Materiales promocionales

Entendemos que, en la actualidad, destacar en este aspecto es esencial para liderar el mercado y atraer a nuestra audiencia objetivo. Como ya mencionamos, a través de diversas estrategias buscaremos fortalecer nuestra marca y generar interés y participación por parte de los usuarios.

## **Relación de clientes**

Queremos establecer una relación excepcionalmente personalizada con cada uno de nuestros clientes. Estamos seguros de que esta atención individualizada no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también agrega un valor sustancial a nuestros servicios, siendo esta la clave para conseguir el éxito.

### Rutina de entrenamiento

Ofrecer este servicio de manera gratuita y constante ayudará a los clientes a sentirse valorados, demostrando nuestro compromiso con su bienestar al mismo tiempo que se construye una relación de confianza y fidelidad a largo plazo.

### Feedback

Implementaremos un sistema de retroalimentación a través de nuestra aplicación, en la cual existirá la opción de crear una solicitud para abrir una reclamación o sugerencia, donde el cliente podrá ver el estado de esta, su fecha de apertura y quién está gestionando su solicitud. La incorporación de esta opción cambia la manera de abordar las inquietudes y sugerencias de los clientes, pudiendo registrar sus preocupaciones en cualquier momento y desde cualquier lugar.

### Herramientas digitales

Nuestras herramientas digitales también contribuirán en ofrecer una experiencia personalizada, ya que como mencionamos, queremos destacar a través de cada una de ellas, brindando un servicio de calidad no solo en el ámbito deportivo, sino también en la atención al cliente.

## **Segmento de clientes**

### Residentes de alto nivel socioeconómico

Teniendo en cuenta las características del gimnasio, así como su ubicación, el primer segmento que hemos identificado son los residentes de alto nivel socioeconómico. Este grupo busca experiencias cada vez más exclusivas y personalizadas en su búsqueda de un estilo de vida saludable, dispuestos a hacer una mayor inversión para cumplir sus necesidades.

## Jóvenes

Enfocamos también nuestra estrategia en el segmento de jóvenes de 16 a 24 años, considerándolos clave para el presente y futuro del gimnasio. La proximidad a instituciones educativas de renombre como la Universidad San Francisco de Quito y el Colegio Alemán de Quito nos impulsa a destacar este grupo.

## Entusiastas de la musculación

Hemos identificado y dado un énfasis especial al segmento de entusiastas de la sala fitness, que como ya mencionamos, es la tendencia actual. Este grupo diverso abarca personas de ambos géneros, desde jóvenes en búsqueda de un estilo de vida activo hasta aquellos adultos donde la hipertrofia muscular es su principal objetivo.

## Entusiastas de clases fitness

Por último, también destacamos aquellos que buscan actividades dirigidas, siendo un grupo significativo a pesar de la tendencia actual. Este segmento se compone, en su mayoría, de mujeres mayores que encuentran en las actividades dirigidas una fuente de bienestar físico y social.

## **Estructura de costes**

Los costes se estructuran entre fijos y variables. Respecto a los fijos, el alquiler del local es el primer coste que identificamos, seguido por el gasto en salarios y seguridad social, el cual es nuestro mayor gasto. También, los suministros representan uno de los principales gastos de los centros fitness. En nuestro caso, los servicios externalizados de la agencia de marketing y el servicio de limpieza son otros gastos fijos, así como el mantenimiento de la aplicación o los programas Les Mills. Continuando, la contratación de un seguro de responsabilidad civil es necesario a la hora de abrir un gimnasio, así como contratar a una empresa de seguridad para contar con guardias afuera de la instalación.

Por otro lado, tras la inversión inicial en maquinaria, el gasto en material se considera un coste variable ya que depende de su uso; y los gastos de publicidad

variarán según las campañas que implementemos, un gasto que, al principio, será alto debido a la necesidad de hacer promoción intensiva.

## **Fuentes de ingresos**

Las cuotas y entrenamientos personales son nuestras principales fuentes de ingresos. Las inscripciones implican un único pago de matrícula y pulsera, variables según la cantidad de inscripciones mensuales y promociones. Las máquinas vending y la cafetería generan ingresos mediante un acuerdo de porcentaje sobre ventas, garantizando un ingreso mínimo. Este modelo ofrece flexibilidad financiera para proveedores y asegura una relación beneficiosa para ambas partes.

### **4.3. Misión**

Nuestra misión es crear un espacio donde la excelencia y la comodidad se fusionen, brindando a nuestros miembros una experiencia única, exclusiva y transformadora. Nos comprometemos a proporcionar programas de entrenamiento personalizados, respaldados por tecnología de vanguardia, que se adapten a las necesidades individuales de uno de nuestros clientes. Con un equipo dedicado y apasionado, aspiramos a ser más que un simple gimnasio.

### **4.4. Visión**

Nos esforzamos por ser líderes en la industria del fitness del Ecuador, destacando por nuestra innovadora tecnología en el equipamiento y nuestro enfoque personalizado hacia cada cliente. Queremos ser el destino preferido para aquellos que buscan alcanzar sus metas de forma eficiente.

### **4.5. Valores**

En BodyRev, la **excelencia** es el pilar sobre el cual construimos cada experiencia, donde la **innovación** con tecnologías y enfoques creativos nos permite ofrecer experiencias únicas. El **bienestar del cliente** es nuestra prioridad máxima, comprometiéndonos a crear un ambiente acogedor y personalizado. Además,



abrazamos la **sostenibilidad**, adoptando prácticas responsables para un impacto positivo en el medio ambiente y la comunidad.

#### **4.6. Perfil de los emprendedores**

Eduardo Sandoval, apasionado del deporte desde los 10 años, ha explorado varias disciplinas, desde el tenis hasta el fútbol, incluyendo una experiencia en Estados Unidos. Tras probar gimnasios en diferentes países, adquirió experiencia en gestión deportiva y con clientes en Body Factory Móstoles y La Gavia. Ahora, con esta experiencia y su formación académica, planea lanzar su propio proyecto en el sector del deporte y bienestar.

Lauren Dowell, con una destacada trayectoria deportiva desde temprana edad, representó a Panamá internacionalmente, aprendiendo valiosas lecciones sobre trabajo en equipo y dedicación. En Madrid, mantuvo su compromiso con el deporte, lo que despertó un fuerte interés en el fitness. Sus prácticas en la Federación Española de Rugby y Sport Life Ibérica S.A., fortalecieron sus habilidades. Ahora, decidida a impactar positivamente en la comunidad, busca utilizar sus conocimientos y experiencia en proyectos diversos.

### **5. Análisis estratégico**

#### **5.1. Análisis interno**

##### **5.1.1. Perfil estratégico de la empresa**

La metodología del perfil estratégico implica un análisis de sus áreas funcionales clave, a través de las cuales se identifican distintas fortalezas y debilidades, siendo posteriormente evaluadas con una escala de valoración según el impacto que se determine, convirtiéndola en una herramienta subjetiva pero útil si se compara con un perfil de referencia, ya sea un competidor o la media del mercado (Guerras, Navas y Gilabert, s.f.).

Para el perfil estratégico de BodyRev (Figura 1), se ha hecho la comparación con el gimnasio Beyond Wellness, al ser el mayor competidor de nuestro gimnasio en base al benchmarking que hemos realizado. En nuestro caso, hemos determinado seis áreas las cuales abordan aspectos esenciales para el funcionamiento de un centro fitness. En base a estas áreas, hemos recogido variables clave que teniendo en cuenta el sector y el tipo de negocio, son indispensables de analizar, las cuales tienen tanto un alto porcentaje de ocurrencia y, sobre todo, una influencia significativa sobre la actividad de la entidad.

**Figura 1**

*Perfil estratégico de la empresa*

BodyRev		BEYOND WELLNESS				
PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA						
ÁREAS FUNCIONALES	FACTORES CLAVE	IMPACTO				
		MN	N	I	P	MP
ÁREA COMERCIAL	Diferenciación					X
	Publicidad y promoción				X	
	Cartera de servicios				X	
	Cuota de mercado			X		
	Experiencia del cliente					X
ÁREA PRODUCCIÓN	Tipo de servicio				X	
	Productividad				X	
	Calidad					X
	Estructura de costes			X		
ÁREA FINANCIERA	Estructura financiera	X				
	Rentabilidad				X	
	Solvencia financiera			X		
ÁREA TECNOLÓGICA	Digitalización					X
	Uso de RRSS				X	
ÁREA RRHH	Formación				X	
	Habilidades				X	
	Política de contratación				X	
	Comunicación interna				X	
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	Cultura empresarial			X		
	Estrategias competitivas				X	
	RSC				X	

*Nota:* MN: Muy negativo; N: Negativo; I: Indiferente; P: Positivo; MP: Muy positivo.

*Fuente:* Elaboración propia.

## 5.2. Análisis externo

### 5.2.1. Análisis PEST

A continuación, analizaremos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que tienen un punto de inflexión en nuestra empresa, lo que nos permitirá tomar decisiones más informadas y estratégicas para el futuro de nuestra organización (Ver Anexo 2).

#### **Político**

##### Inestabilidad política

Actualmente, Ecuador se encuentra inmerso en una crisis política debido a una serie de eventos que han marcado un año de intensa turbulencia. Los altos niveles de violencia, protestas sociales y conflictos entre los poderes gubernamentales, hizo que se llegara a un punto crítico a mediados del 2023, lo cual precipitó la anticipación de las elecciones generales, sumergiendo al país en un complejo escenario político y social (Quintana, 2023). Dicho esto, Ecuador atraviesa una vez más una coyuntura política complicada, marcada por la reciente destitución del presidente, manifestaciones provenientes de diversos sectores sociales, incluyendo a los indígenas, y desafíos económicos que se presentan complejos para resolver, convirtiéndose en una de las principales amenazas para todos los negocios.

##### Índice de corrupción

Analizar este índice es esencial para cualquier negocio, ya que la corrupción puede tener un impacto significativo en la estabilidad económica y la integridad empresarial. Un bajo índice de corrupción fomenta un ambiente de negocios más transparente y atrae inversiones al promover la confianza tanto de los inversores como de los consumidores. En los últimos años, se había observado una tendencia positiva en la percepción de corrupción en Ecuador, indicando mejoras en la transparencia y en la lucha contra la corrupción. Sin embargo, en el año 2023, esta tendencia positiva se vio interrumpida gracias a la crisis política que está viviendo el país actualmente,

disminuyendo catorce posiciones en el ranking. De igual manera, cabe resaltar más allá de este índice, que nueve de cada diez personas consideran la corrupción como un “problema grande o muy grande” en este país (El Universo, 2023). Dicho esto, se puede llegar a determinar que existen ciertos obstáculos para emprender y mantener cierta estabilidad se convierte en un desafío.

## **Económico**

### Tasa de desempleo

La tasa de desempleo está estrechamente ligada al poder adquisitivo de los consumidores. Un alto nivel de desempleo suele traducirse en una disminución de los ingresos disponibles de la población, afectando directamente la capacidad de los consumidores y la demanda en el mercado.

Ecuador exhibe una de las tasas de desempleo aparentemente más bajas en comparación con otros países latinoamericanos (Florencia, 2023), pero esta cifra encierra una realidad compleja y desafiante. A pesar de la aparente estabilidad en el mercado laboral, aproximadamente el 60% de la población se enfrenta a empleos inadecuados. Este término abarca diversas formas de empleo precario, como el subempleo, donde las personas reciben ingresos por debajo del salario básico, así como empleos no remunerados y posiciones laborales “no plenas”. Sorprendentemente, solo un 36% de la población cuenta con empleos considerados adecuados, percibiendo al menos un salario básico y laborando 40 horas a la semana. Detrás de la aparente estabilidad del mercado laboral, se revela una realidad donde la calidad y las condiciones de empleo son desafíos significativos para la mayoría de la población ecuatoriana (Primicias, 2024).

### Clima de negocios

El clima de negocio es otro factor que hemos querido resaltar, ya que un buen índice en este aspecto provee a las empresas las condiciones necesarias para invertir, innovar y competir. El clima de negocios en Ecuador ha experimentado una notable volatilidad en los últimos años, mostrando fluctuaciones significativas en el índice que

evalúa el ambiente empresarial. En 2021, Ecuador lideraba la lista de países latinoamericanos, donde el entorno para los negocios mejoraba. Sin embargo, en el transcurso de un año, esta perspectiva positiva dio paso a una situación diferente, ya que el índice ha experimentado una caída constante durante cuatro trimestres consecutivos (Coba, 2022). Diversos factores han contribuido a esta disminución, entre ellos la falta de confianza en la política económica y la persistente problemática de la corrupción. Estos elementos han influido en la confianza de los inversores y empresarios, impactando directamente en la estabilidad y atractivo del entorno empresarial en Ecuador. Dicho esto, se puede llegar a determinar que existen ciertos obstáculos para emprender y mantener cierta estabilidad resulta desafiante, más aún, teniendo en cuenta la situación de incertidumbre que vive el país a causa del narcotráfico (ESPOL, 2022).

## **Social**

### Demografía

En este apartado analizaremos diferentes puntos para estudiar la composición de la población de Ecuador y más específicamente de Pichincha, provincia en la que se ubicará BodyRev. En primer lugar, en 2022, Ecuador tenía un total de 16.938.986 habitantes, donde un 18,9% se encuentra en Pichincha, compuesto mayoritariamente por mujeres (51,75%) y donde más de un 60% se concentra en áreas urbanas. La edad media de esta población es de 31 años (Censo Ecuador, 2023), aspecto que respalda la decisión de que el principal atractivo del gimnasio sea la sala fitness.

Respecto al nivel socioeconómico, es necesario mencionar el índice de Gini, método utilizado para medir la desigualdad de la población. En el año 2022, Ecuador cerró con un valor de 0,46, inferior a lo obtenido en los últimos 3 años (Swissinfo, 2023), demostrando una mejor igualdad, ya que un valor cercano a cero indica una mayor igualdad. Por provincias, Pichincha cuenta con un valor de 0,51, siendo la cuarta provincia con el valor más alto. El posicionamiento del país dentro de la comparación de la desigualdad en la distribución de ingresos en Sudamérica y el Caribe se posicionó en el puesto número 7 (Statista, 2024).

También nos resulta interesante resaltar la percepción de la desigualdad por ingreso familiar. Dicho esto, cabe recalcar que el 42% de los hogares en Quito, viven con menos de \$500 al mes, mientras que el 1.6% viven con ingresos mensuales de entre \$3001 a \$5000 (Quito Como Vamos, 2022). Teniendo en cuenta que las cuotas de BodyRev rondan en promedio los 110\$, el porcentaje que tiene la capacidad para adquirir este tipo de servicio es considerablemente menor, pero hay que tener en cuenta que, donde está ubicado el gimnasio, es una zona donde hay un nivel socioeconómico alto.

### Tendencias de salud y bienestar

Las tendencias de salud y bienestar están en constante evolución. Ante esto, la Universidad de Guayaquil realizó un estudio, analizando diferentes factores de la actividad física dentro de Ecuador. En base a este estudio, el 87% de los encuestados están de acuerdo en que la actividad física es la forma de ejercitarse que realiza el sujeto para mejorar sus cualidades físicas. Además, el 92% concuerda en que la recreación es una actividad física en la que las personas deciden hacer voluntariamente para mejorar su estado de salud. (Burgos, Álvarez y Auria, 2022).

Dicho esto, se puede determinar que cada día los ecuatorianos están más conscientes que la actividad física es necesaria para una vida sana y duradera. Sin embargo, en base a las recomendaciones de la OMS en 2020, el 58,1% y el 65% de los participantes se encuentra por debajo del rango temporal de actividad física intensa y moderada respectivamente (Ordóñez, Higuera y Pozo, 2021). Aunque cada vez existe una mayor conciencia sobre los beneficios que conlleva la práctica deportiva, este reconocimiento aún no se traduce en una mayor participación.

## **Tecnológico**

### Tecnología *wearable*

En la era actual, donde la tecnología avanza a pasos agigantados, los dispositivos *wearables* han emergido como una herramienta innovadora que transforma la manera en que las personas interactúan con la tecnología y gestionan

su salud y bienestar. Teniendo en cuenta las características del gimnasio, la integración de tecnología *wearable* se convierte en una oportunidad. Ante esto, es esencial realizar un análisis sobre la disposición de las personas a adoptar estos dispositivos.

El *American College of Sports Medicine* (ACSM) realizó en 2020 una encuesta para detectar cuáles serán las tendencias en el deporte el próximo año, siendo la tecnología *wearable* la primera en la lista, lo que lleva a la conclusión de que cada año más personas hacen uso de ellos. Algunas de las ventajas de estos dispositivos son que te ofrecen datos instantáneos, como las calorías quemadas, el ritmo cardiaco, etc., lo cual incita a la práctica deportiva, ofreciendo la posibilidad de monitorizar cualquier tipo de actividad física (Zitelia, s.f.). El informe del ACSM destaca que los dispositivos portátiles y aplicaciones fitness serán tendencia en los próximos años (Galafate, 2024), y esta predicción está en línea con la decisión de BodyRev de incorporar tecnología *wearable*.

### Tendencia de las redes sociales

En un momento en que captar la atención del usuario es cada vez más complicado tanto por la saturación de contenido en redes como por el continuo cambio en las formas de consumo (Restifo, 2023), el marketing de contenidos efímeros en plataformas como Instagram y TikTok es de lo más destacable en la actualidad, donde las empresas lo utilizan para “ventas flash”, vistas detrás de escena y promociones de tiempo limitado. Por otro lado, tenemos el contenido de vídeo interactivo, que son las encuestas, cuestionarios y elementos clicables dentro de los videos, convirtiendo la experiencia de visualización en una interacción bidireccional y atractiva. Otra de estas tendencias incluye a las colaboraciones entre *influencers* y empresas, las cuales cada día tienen más popularidad en las redes sociales (Enríquez, 2023). En BodyRev, somos conscientes de que la clave reside en comprender que cada plataforma o espacio donde se desarrolla el contenido tiene su propia dinámica y audiencia única, siendo necesario adaptar el contenido no solo al formato y características de cada plataforma, sino también al perfil y las preferencias del público que queremos atraer.

### **5.2.2. Análisis de la competencia: Benchmarking**

Para llevar a cabo un análisis de la competencia (Ver Anexo 3), se seleccionaron los cuatro gimnasios más reconocidos en la zona de Cumbayá/Tumbaco, todos a una distancia máxima de 15 minutos desde nuestra ubicación. Respecto a los factores clave, hemos buscado abarcar aquellas áreas que influyen en la decisión de los clientes.

En primer lugar, se examinó detenidamente la estructura de precios (Ver Anexo 4), tomando en cuenta la variedad y el precio de estas. En este caso, Ventura Fitness Club obtuvo la mayor nota tanto por ser la más económica, como por ser la que más opciones ofrecía, ya que el resto únicamente tienen planes anuales, semestrales o trimestrales. Por otro lado, la gama de servicios proporcionados por cada gimnasio fue evaluada para comprender la amplitud y la calidad de las ofertas. Dicho esto, el gimnasio Beyond Wellness es el gimnasio que más variedad ofrece, al contar con piscina, tatami, sala de musculación, ciclo y clases grupales, además de tener una cafetería en la entrada del gimnasio, mientras que el resto de la competencia cuenta con una oferta similar al tener solo sala de musculación y clases colectivas.

El siguiente aspecto que evaluamos es la presencia digital. En esta dimensión, el que más destaca es Phisque Wellness. Puedes encontrar toda la información más relevante en su página web como la descripción de todos sus espacios o los tipos de membresías. Cuentan en sus redes con más de 20 mil seguidores en cada una, y realizan publicaciones cada 2-3 días. Beyond Wellness tiene unas características similares en su página web, pero en redes tienen una menor presencia, principalmente por ser un gimnasio que tiene menos tiempo de apertura. El resto de los gimnasios tienen una realidad distinta, donde la página web de Janine 's Gym es deficiente en cuanto a información y, por otro lado, Ventura Fitness no tiene página Web.

La ubicación de cada gimnasio fue considerada en términos de accesibilidad y conveniencia, evaluando la proximidad a áreas residenciales o la cercanía entre cada uno de los centros. Como podemos observar (Ver Anexo 5), tres de los gimnasios se encuentran muy próximos entre ellos. Tanto Phisque Wellness como Ventura Fitness



se encuentran dentro de centros comerciales, lo cual es un punto a favor al beneficiarse de la alta afluencia de personas y su accesibilidad, siendo los más fuertes en este aspecto, mientras que los otros dos gimnasios, aunque estén en áreas residenciales, su accesibilidad es peor por el aparcamiento.

Por último, la calidad y variedad del equipamiento disponible en cada gimnasio es otro aspecto que hemos tomado en cuenta. Esto incluyó evaluar la modernidad y el estado de las máquinas, así como la diversidad de estas. El gimnasio que más destaca es Beyond Wellness, al ser un gimnasio nuevo con equipamiento de la marca reconocida Spirit. La realidad de Ventura Fitness y Janine's Gym es que tanto el espacio como el equipamiento no ha sido renovado en los últimos años.

### **5.3. DAFO y CAME**

#### **5.3.1. DAFO**

A continuación, pasaremos a hacer un análisis DAFO (Ver Anexo 6), metodología creada por Albert Humphrey en la década de los 60's con el objetivo de identificar qué factores internos y externos afectan en la viabilidad de un proyecto.

#### Debilidades

1. **Costos elevados:** Los costes elevados asociados con nuestra decisión de invertir considerablemente en maquinaria y equipamiento de vanguardia son nuestra principal debilidad. El tipo de maquinaria que queremos implica costos iniciales y operativos sustancialmente mayores en comparación con otros enfoques. No obstante, vemos esta inversión como esencial para diferenciarnos en el mercado.
2. **Dependencia tecnológica:** La dependencia tecnológica plantea desafíos significativos en cuanto a la estabilidad de nuestro servicio. Al depender en gran medida en la tecnología, cualquier fallo puede impactar negativamente la calidad de nuestro servicio. Por otro lado, aunque vivimos en una era de transición hacia la tecnología, reconocemos que aún existe un segmento de la

población que puede rechazar el uso de esta. Este rechazo puede limitar nuestro alcance potencial de clientes, siendo necesario aplicar herramientas para asegurar la accesibilidad para todos nuestros miembros.

### Amenazas

1. Competencia: La expansión y desarrollo continuo de esta área, con la llegada de nuevas urbanizaciones y zonas de restauración, crea un entorno propicio para la entrada de servicios similares. Además, la creciente tendencia hacia un estilo de vida saludable y el aumento en la práctica de ejercicios en Ecuador, contribuyen a la aparición de nuevos participantes en el mercado del fitness.
2. Cambios en las tendencias del cliente: Aunque en la actualidad el entrenamiento de fuerza ha experimentado un aumento significativo en popularidad como ya mencionamos, reconocemos que las tendencias en fitness son volátiles y pueden cambiar rápidamente. Esta adaptación constante puede requerir inversiones significativas para seguir el ritmo de las tendencias emergentes.

### Fortalezas

1. Tecnología avanzada: La presencia de maquinaria y tecnología de vanguardia en BodyRev es nuestro principal atractivo para los clientes. Este enfoque en la tecnología de última generación ofrece una serie de beneficios tanto para los usuarios como para el propio gimnasio.
2. Ubicación: La ubicación estratégica de BodyRev se encuentra cerca de las dos zonas con más poder adquisitivo y no tiene competencia cercana, lo cual tiene una serie de ventajas que contribuyen al éxito del negocio.

### Oportunidades

1. Crecimiento del mercado fitness: El creciente interés en el bienestar y la salud física representa una oportunidad significativa para atraer a más clientes. Al

ofrecer una experiencia de fitness premium, este gimnasio puede posicionarse como líder en el mercado y contribuir al bienestar general de la comunidad.

2. Expansión demográfica: El potencial de crecimiento derivado de la expansión demográfica crea un escenario ideal para establecer a BodyRev como una opción atractiva y necesaria para la comunidad en expansión.

### **5.3.2. CAME**

En este apartado, analizaremos el CAME (Ver Anexo 7) como una estrategia derivada del análisis DAFO para plantear acciones con el objetivo de maximizar las fortalezas y oportunidades y de contrarrestar las debilidades y amenazas.

#### Corregir

1. Leasing: Optar por el leasing, en lugar de la compra directa de maquinaria, ofrece una solución pragmática al reducir significativamente los costes iniciales. Utilizando estos contratos de arrendamiento, lograremos distribuir los pagos a lo largo del tiempo, mitigando la presión inicial y proporcionando flexibilidad financiera para otras áreas clave del negocio.
2. Videos explicativos: Teniendo en cuenta que puede resultar complicado el uso de maquinaria con una tecnología tan avanzada, planteamos la creación de contenido visual, tanto en la aplicación como en un tótem, que explique el uso de cada maquinaria disponible en el gimnasio, con el objetivo de simplificar la vida a estos usuarios.

#### Afrontar

1. Adaptación al entorno: El surgimiento de nuevos competidores es inevitable, por lo cual nos centraremos en estar al tanto de las tendencias emergentes en la industria del fitness, lo cual nos permite anticiparnos a la llegada de nueva competencia y tendencias para ofrecer servicios novedosos y diferenciados.

### Mantener

1. Seguimiento de nuevas tendencias: Deberemos mantenernos actualizados con los avances tecnológicos en el campo del fitness y la salud para incorporar estos avances que mejoren la experiencia del cliente y la eficacia de los entrenamientos, siendo necesario que nuestros empleados tengan la capacitación necesaria.
2. Promoción continua: Teniendo en cuenta el crecimiento exponencial de la zona, es necesario contar con una estrategia de promoción proactiva y constante para atraer a aquellos nuevos habitantes de la zona.

### Explotar

1. Ampliación de servicios: Buscaremos ofrecer una gama de servicios diversa con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de los usuarios, incluyendo la introducción de nuevas clases de entrenamiento, programas de bienestar y servicios de entrenamiento virtual. Esta ampliación de servicios tiene una relación con aprovechar y explotar la constante evolución tecnológica en la que vivimos y crear un servicio más atractivo.

## **5.4. Establecimiento de objetivos estratégicos**

### **5.4.1. Posicionamiento de la empresa: Reloj estratégico**

Para determinar el posicionamiento de nuestra empresa, hemos utilizado el Reloj Estratégico de Bowman, una herramienta creada por Cliff Bowman a finales de la década de los 90 para “analizar la posición de la empresa en el mercado y elegir la estrategia del mercado más adecuada” (StudySmarter, s.f.).

Teniendo en cuenta las opciones estratégicas que se nos presentan (Ver Anexo 8), nuestro negocio se ubicaría en la estrategia número 3. Este tipo de estrategia de diferenciación focalizada es una estrategia orientada a la relación del valor percibido por el cliente con precios altos. La razón detrás de esto es que nos enfocamos en ofrecer servicios diferenciados gracias a nuestra maquinaria de alta tecnología, algo

que ningún otro gimnasio tiene. Asimismo, al tener un gimnasio premium enfocado para clientes de alto nivel económico, también ofrecemos servicios relacionados con el cuidado y bienestar del ser humano que se basan en satisfacer las necesidades de un segmento de clientes único.

### 5.4.2. Objetivos estratégicos

Para determinar una serie de objetivos, hemos utilizado la metodología SMART, creada por George T. Doran en 1981, la cual nos ayudará a desarrollar estos objetivos de manera más precisa utilizando los diferentes parámetros que se establecen. (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Objetivos estratégicos*

Objetivo	S	M	A	R	T
1. No superar el 10% de bajas mensuales en membresías.	El objetivo se centra en reducir el porcentaje de bajas mensuales en menos del 10% a través de estrategias y protocolos	Se cuantifica mediante el seguimiento de clientes que cancelan sus membresías con respecto al año anterior.	Refleja nuestra capacidad de retención de clientes ante la diferenciación que ofrecemos en el mercado	Es importante para la estabilidad financiera y el crecimiento del gimnasio. Tener un porcentaje bajo se refleja en una base de clientes más sólida y un flujo de ingresos más consistente.	Corto plazo: comparación de cada mes con su respectivo año.
2. Lanzar una campaña en RRSS para aumentar la conciencia de marca en un	El objetivo se basa en aumentar la conciencia de marca a través de redes sociales en un 30%.	Los resultados de la campaña en redes sociales serán cuantificados y evaluados mediante distintos KPIs y métricas.	Se dedican los recursos adecuados a la campaña en redes sociales que tiene el potencial de lograr el aumento deseado en la conciencia	Es importante para el conocimiento y la reputación del gimnasio. Las redes sociales son un canal efectivo para llegar a audiencias objetivo y aumentar la conciencia de marca.	Medio plazo
3. Alcanzar una calificación promedio de 4.5/5 en google reviews.	Lograr una calificación promedio específica en Google Reviews.	Es medible de manera objetiva utilizando las reseñas en Google, que proporcionan una métrica clara y cuantificable para evaluar la satisfacción de nuestros clientes.	Es una calificación que tiene relación con el servicio que proporcionamos, alineándose con nuestra misión de ofrecer un alto nivel de satisfacción al cliente.	Mantener una calificación alta es crucial porque influye en la percepción de nuestra marca y la toma de decisiones de los clientes potenciales.	Largo plazo
4. Cerrar el 50% de las solicitudes de información recibidas cada mes	Se centra en cerrar el 50% de las solicitudes de información recibidas cada mes por cualquiera de nuestros canales.	Implementaremos un protocolo que exige el registro de todas las solicitudes de información recibidas en nuestro CRM. Este sistema nos permitirá calcular fácilmente el porcentaje de conversión de todas las solicitudes y evaluar nuestro rendimiento en términos de cierre de ventas.	Este objetivo nos ayuda a comprender la efectividad de las estrategias de marketing y ventas y para identificar áreas de mejora en el proceso de venta.	Es indispensable analizar el porcentaje de cierre de ventas para entender qué enfoques funcionan mejor y tomar decisiones informadas para optimizar nuestro proceso de ventas.	Corto plazo: Mensualmente se hace un análisis de las infos recibidas y cada trimestre se concretará una reunión para revisar protocolos.

*Nota:* Los objetivos establecidos de BodyRev en base a la metodología SMART. S = Específico; M: medible; A = alcanzable; R = Realista; T = Tiempo. Fuente: Elaboración propia.

## 6. Plan de marketing

### 6.1. Marketing Mix: Plan de acción

#### 6.1.1. Producto

El producto estrella de BodyRev es nuestra innovadora Sala Fitness, diseñada para ser el epicentro de la revolución que proponemos. Equipada con la última tecnología de Technogym, esta sala ofrece una experiencia única, donde contaremos con distintas máquinas para trabajar cada grupo muscular. La sala fitness está compuesta por la zona de peso libre, donde destaca la disponibilidad de bancos y mancuerneros, al ser este uno de los mayores problemas de los gimnasios en su hora punta. Por otro lado, la zona de musculación cuenta con máquinas, que, gracias a su tecnología, ofrecen la opción de seleccionar las repeticiones, series, peso, resistencia y la técnica que necesitas para sacar el máximo partido a cada entrenamiento. Lo mismo sucede con la zona de cardio, compuesta tanto por cintas de correr, elípticas y bicicletas.

Además, contamos con dos salas colectivas, donde abordaremos una variedad de clases diseñadas para atraer a diferentes públicos y necesidades. Estas actividades colectivas en BodyRev son seleccionadas para proporcionar un enfoque integral hacia la salud y el bienestar de nuestros clientes, considerando no solo los beneficios físicos, sino también los aspectos emocionales y sociales de la participación en un gimnasio exclusivo de alta gama. Complementando esta oferta, disponemos de una sala de ciclo indoor, equipada con la última generación de bicicletas.

También contamos con una terraza, un espacio al aire libre que se convierte en un atractivo para los amantes del entrenamiento funcional y las actividades colectivas. En este rincón exclusivo, ofreceremos una alternativa única para aquellos que buscan variar su rutina de entrenamiento, teniendo su respectivo material para facilitar la vida a los usuarios. Además, está conectada con nuestras dos salas colectivas, ofreciendo la opción de trasladar las actividades dirigidas al aire libre.

Nuestra oferta de servicios se complementa con el acceso a nuestras saunas, disponibles para todos nuestros socios. Hemos diseñado este espacio para brindar un toque adicional de lujo y bienestar, gracias a los numerosos beneficios que la sauna aporta a las personas físicamente activas.

### Entrenamientos personales

Comenzando con una valoración inicial gratuita, aprovechando la avanzada tecnología de un analizador de composición corporal (BCA), el cual nos proporciona un informe detallado sobre factores como el índice de masa muscular, de grasa corporal, entre otros, crearemos una ficha de entrenamiento completa y personalizada, adaptada a la situación y objetivos específicos de cada cliente. Lo mejor, es que nuestros usuarios pueden actualizar esta ficha de entrenamiento en cualquier momento sin costo adicional.

### Servicios complementarios

Prot Inn, ubicada en la terraza, complementa nuestra oferta con una cafetería excepcional. Ofrecemos un ambiente relajado donde los socios disfrutarán de snacks nutritivos y bebidas con descuentos. Como parte de la colaboración, Prot Inn patrocinará eventos con regalos de productos, con un valor mínimo anual de 500 euros. Además, trabajamos con Snack Pass para ofrecer un servicio de vending de alta tecnología con opciones seleccionadas para nuestros clientes.

#### **6.1.2. Precio**

El analizar la oferta de la competencia nos permitió comprender el panorama del mercado para posicionar nuestros servicios según la percepción que queremos obtener teniendo en cuenta nuestro público objetivo. Dicho esto, la aproximación clásica que vemos conveniente utilizar para este negocio en base a lo mencionado, es la asignación de precios. En este caso, estaríamos buscando una demanda inelástica, ya que estamos ofreciendo un servicio premium. Asimismo, para establecer nuestros precios hemos considerado la segmentación del usuario. Hemos diseñado un sistema

de cuotas que abarca una amplia gama de grupos y circunstancias sin afectar la percepción que queremos obtener.

A diferencia de nuestra competencia, no ofreceremos planes anuales, o semestrales ni trimestrales. Optaremos por membresías mensuales para brindar flexibilidad a nuestros clientes (Figura 2), empezando con una cuota individual estándar y una cuota individual ahorro con un compromiso de 12 meses, que incluye un descuento mensual como recompensa por la continuidad.

También hemos ideado una cuota familiar, diseñada para aquellas personas que compartan domicilio. Por último, reconocemos la importancia de apoyar a los estudiantes, contando con una tarifa especial para ellos; así como una cuota matinal que se adapte a aquellos que prefieren asistir en horas valle, limitando su acceso desde las 7 a.m. hasta las 5 p.m., teniendo en cuenta de esta manera la segmentación del momento. Más allá de las membresías, incluimos también el servicio de entrenamientos personales, con un coste de 50\$ la sesión y que varía en función de la cantidad de bonos adquiridos. Además de las tarifas, también hemos incluido el coste que tendrá la matrícula, 20\$ y la pulsera de acceso, 10\$.

## Figura 2

### *Tipos de membresías*

<b>CUOTAS BODYREV</b>	
<b>Cuotas</b>	<b>Precio</b>
Individual	109,90\$
Individual Ahorro	102,50€
Familiar	194,90\$
Estudiantes	89,90\$
Matinal	79,90\$
Entrenamientos personales	50\$ / sesión
Matrícula	20€
Pulsera	10\$

*Nota:* Las distintas opciones de tarifas que ofreceremos a nuestros clientes. Fuente: Elaboración propia.



### **6.1.3. Distribución**

Tras analizar distintas opciones, se ha optado por construir desde cero esta instalación ante la falta de espacios que ofrezcan unas condiciones óptimas y en una ubicación que nos favorezca. Ante esto, hemos decidido alquilar un terreno comercial de 2.088 metros cuadrados en Puembo (Ver Anexo 9), en una ubicación privilegiada para la construcción del gimnasio, representando una excelente opción de inversión. Se ubica en un área en desarrollo, de alta demanda y cerca de áreas comerciales. Es una zona muy transitada y de fácil acceso al encontrarse en la salida de Ruta Viva, una autopista que unifica las zonas de Cumbayá, Tumbaco y Puembo en tan solo 10 minutos, siendo zonas de alto poder adquisitivo. Cabe recalcar que este terreno también se encuentra lejos de nuestra competencia, ya que los gimnasios más importantes de Quito se encuentran en Cumbayá, factor que nos favorece.

Además, el terreno es ideal para la construcción de un gimnasio, ya que es un terreno plano y que ya cuenta con servicios de agua, luz y alcantarillado. A pesar del riesgo que conlleva la construcción desde cero de un negocio de tal magnitud, nos permite aprovechar la ubicación estratégica sin la necesidad de hacer una inversión inicial considerable en la compra del terreno, teniendo un control total sobre el diseño y la construcción, pudiendo adaptar cada aspecto del gimnasio según las necesidades detectadas.

### **6.1.4. Comunicación**

#### Página Web

En nuestro compromiso por brindar una experiencia integral y accesible a nuestros usuarios, nos enfocamos en el desarrollo de una página web intuitiva y fácil de usar que sirva como un centro informativo completo sobre nuestro gimnasio, teniendo en cuenta que la falta de información es un elemento en común y puede resultar en la pérdida de clientes.

En nuestra página web, detallaremos las diferentes membresías disponibles, brindando transparencia sobre los costos y beneficios de cada opción, encontrando

todo sobre los servicios incluidos. Presentaremos a nuestro equipo de profesionales en la sección "Conócenos", donde podrás descubrir la experiencia de cada uno. Por otro lado, hemos querido añadir la opción de realizar un recorrido virtual por el interior del gimnasio desde la comodidad de tu hogar.

### Redes sociales

Nos enfocaremos en crear contenido específico para cada plataforma, en este caso Instagram y TikTok, con el objetivo de satisfacer las preferencias de diferentes segmentos de la audiencia y conseguir una atención que cada vez es más difícil de conseguir. Por un lado, Instagram será uno de nuestros canales debido a su amplio alcance y diversidad de usuarios, brindándonos la oportunidad de promocionar nuestros servicios y eventos ante un espectro variado de clientes potenciales, gracias a herramientas como reels e historias destacadas. Asimismo, utilizaremos la plataforma de TikTok debido a su popularidad entre el público joven, que representa una parte importante de nuestro mercado objetivo y también el futuro de nuestro gimnasio. Al enfocarnos en TikTok, estamos posicionando a nuestro gimnasio como una marca moderna y atractiva.

Compartiremos contenido visualmente atractivo, incluyendo fotos y videos tanto de los eventos que desarrollaremos, como de nuestras clases colectivas y momentos destacados de nuestros entrenamientos, además de contenido en relación con ejercicios realizados por nuestros monitores, y consejos de salud.

### Promoción

Por un lado, la colaboración con *influencers* locales dedicados al fitness será fundamental para aumentar nuestra visibilidad y llegar a un público más amplio, al contar con una audiencia que comparte intereses similares. Además, generaremos un mayor nivel de confianza y credibilidad entre la comunidad, ya que estas figuras son consideradas como referentes en el ámbito fitness. Para estas colaboraciones, planteamos dos estrategias distintas. En primer lugar, mediante su participación en eventos como la activación que mencionaremos; segundo, a través de videos tanto en

sus redes sociales como en las nuestras, donde hablarán sobre nuestra marca y mostrarán sus experiencias haciendo ejercicio en nuestras instalaciones.

Por otro lado, la publicidad en redes sociales será una herramienta clave en nuestra estrategia de promoción. A través de nuestras redes, segmentaremos nuestros anuncios para llegar a aquellos usuarios que sean de nuestro interés. Mediante campañas innovadoras, buscamos comunicar de manera convincente nuestra propuesta única. Además, la publicidad pagada nos permitirá medir y analizar el rendimiento de nuestras campañas, ajustando constantemente nuestra estrategia para optimizar los resultados.

Por último, queremos incrementar nuestra visibilidad en lugares estratégicos a través de centros comerciales. En este caso, empezaremos publicitando nuestra marca en el centro comercial Scala Shopping, el cual se encuentra a 10 minutos de nuestra ubicación. La idea es contratar tótems publicitarios, los cuales están distribuidos en puntos estratégicos del centro. Esto nos interesa ya que tenemos en cuenta la importancia del boca a boca como una herramienta para la recomendación y construir nuestra presencia en el mercado. Cabe mencionar que tenemos en cuenta el coste de esta estrategia, pero estamos seguros de que estos soportes publicitarios ofrecen una presencia constante y atractiva.

## **6.2. Activaciones**

La activación para dar a conocer nuestro gimnasio se basará en invitar a entusiastas del fitness a un evento que se llevará a cabo en el área verde del Centro Comercial Paseo San Francisco, ubicado en el distrito de Cumbayá. En esta ocasión, tanto socios como invitados tendrán la oportunidad de participar en las dos clases que se desarrollarán gracias a dos de nuestros monitores, la cual combinará 30 minutos tanto Body Pump como de Zumba.

Para hacer aún más especial este evento y crear más reconocimiento, invitaremos a Yuribeth Cornejo, una destacada *influencer* ecuatoriana reconocida en el mundo del fitness. Además, es una talentosa bailarina que ha dejado su huella en

uno de los programas con más reconocimiento del país, lo cual hace que esta colaboración genere un mayor impacto. Para aquellos que aún no formen parte de la familia de BodyRev, prepararemos una promoción que consistirá en recibir una tarjeta de invitación para otorgarles gratuitamente la cuota de matrícula.

Para medir el éxito de esta activación, nos enfocaremos por un lado en la cantidad de inscritos que utilicen la tarjeta de invitación que entregaremos. Al dar estas tarjetas, podremos tener un seguimiento de cuántas personas se inscriben en el gimnasio utilizando este método, obteniendo datos concretos sobre la tasa de conversión y el retorno de la inversión de nuestra campaña, además de obtener datos sobre qué segmentos de la audiencia respondieron mejor a nuestra invitación. También analizaremos el impacto que se generará en nuestras redes sociales. Al retransmitir el evento en nuestras plataformas digitales, tendremos en cuenta métricas clave como el alcance, las interacciones y la duración media de visualización. Estas métricas las analizaremos según el género y el grupo de edad de nuestra audiencia para obtener una comprensión más detallada de su participación. Al cruzar estos datos, obtendremos distintos KPI 's que nos ayudarán a evaluar el éxito general de nuestra activación y a ajustar nuestras estrategias futuras en consecuencia.

## **7. Plan de operaciones**

### **7.1. Descripción del lugar físico**

La instalación de nuestro gimnasio ha sido diseñada en dos plantas (Ver Anexo 10 y 11) para optimizar el espacio. En la primera, hemos distribuido los espacios deportivos de la siguiente manera: zona de cardio, musculación y de peso libre.

Además, en la primera planta hemos ubicado los espacios auxiliares necesarios para el desarrollo del negocio. En la entrada encontrarás la recepción, un espacio para las oficinas de dirección y coordinación, así como una zona de descanso destinada a nuestros monitores y recepcionistas. No hemos descuidado la limpieza y el mantenimiento, por lo que hemos asignado un cuarto específico para estas labores.

En esta planta, también hemos dispuesto los vestuarios con sus respectivas saunas. Por último, para garantizar la accesibilidad a todas nuestras instalaciones, hemos instalado un ascensor que facilitará el desplazamiento entre ambas plantas, además de contar con un aparcamiento exclusivo para nuestros clientes.

En la segunda planta se encuentran las dos salas colectivas junto con la de ciclo indoor. Además, destaca la terraza, accesible desde las salas colectivas para tener la oportunidad de un ambiente distinto para ciertas actividades. En esta planta también hemos previsto un espacio auxiliar para servicios complementarios, como es el caso de la cafetería, incluyendo aseos adicionales.

Una vez hemos explicado todos los espacios, es importante mencionar los siguientes aspectos. Por un lado, se ha tomado en cuenta los m<sup>2</sup> que ocupa cada persona en función del tipo de espacio para el diseño de cada espacio deportivo. A través de esto, obtenemos el aforo máximo de la instalación, el cual es necesario para saber el espacio adecuado de los vestuarios. De igual manera, hemos considerado la orientación de los espacios deportivos en función del recorrido del sol, y aunque en estos tipos de espacio el eje longitudinal es indiferente, sí que las aportaciones de luz se dan tanto del Norte como del Sur, tal como se recomienda.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la instalación solo tiene salas como espacios deportivos, las circulaciones de los vestuarios son correctas, estableciendo circulaciones de calzado de calle y de calzado deportivo, evitando un cruce de circulaciones. Por último, se ha establecido un acceso directo y rodado gracias al diseño del aparcamiento que rodea la instalación, contando con una puerta hacia el exterior por un lado de la instalación. Asimismo, la terraza nos permite tener un acceso para un montacargas en caso de ser necesario, tanto para la cafetería como para los espacios deportivos ubicados en esa planta.

## **7.2. Equipamiento y materiales**

Hemos realizado un análisis exhaustivo para determinar el equipamiento fitness necesario con su respectivo coste (Ver Anexo 12). Este análisis se ha basado en las

tendencias actuales que queremos cubrir, así como en el espacio disponible de nuestras instalaciones. Hemos detallado al máximo todos los equipos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, destacando la amplia variedad de opciones que disponemos, siendo conscientes de que la disponibilidad es uno de los mayores defectos de los gimnasios.

Uno de los objetivos principales al elegir Technogym es garantizar la durabilidad y la vida útil de todos los equipos. Si bien es cierto que la inversión inicial para adquirir equipamiento de esta marca es muy superior con respecto a otros proveedores, estamos convencidos de que esta inversión se traducirá en ahorros significativos a largo plazo. Así, estamos asegurando que nuestros costos de reposición de materiales y equipamiento en los próximos 5 años se reduzcan considerablemente, siendo estos casi nulos si se da el mantenimiento adecuado. Gracias a la incorporación de la última tecnología en nuestros equipos, mitigamos el riesgo de obsolescencia.

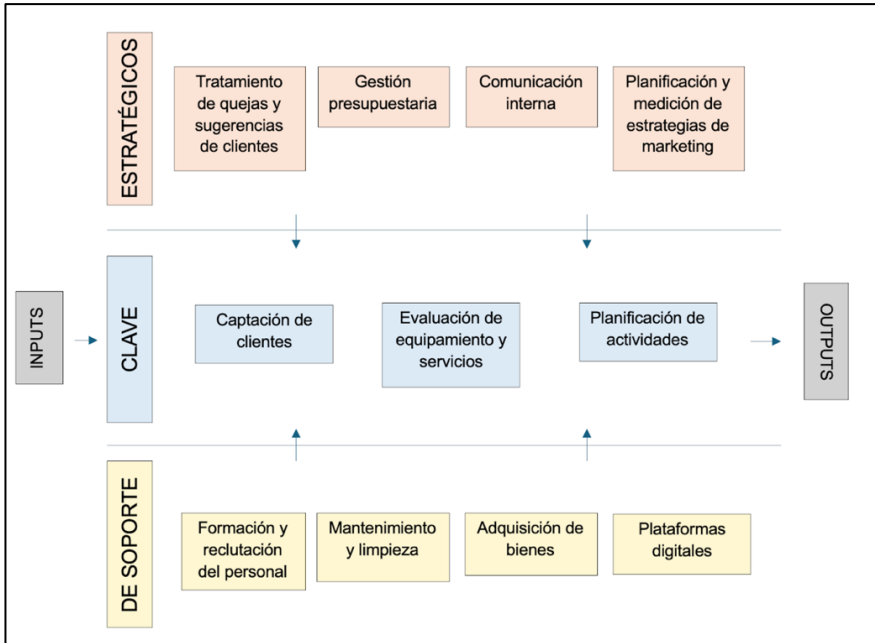
### **7.3. Procesos de la empresa**

Para establecer los distintos procesos, utilizaremos un mapa de procesos, un “diagrama donde de manera gráfica se identifican las funciones y los procesos... que efectúa una organización”. Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con las responsabilidades de la dirección, los clave u operativos son los que se relacionan con el producto o servicio al que se dedica la organización y los de soporte posibilitan el resto de los procesos (García, 2019).

Tras el mapa de procesos (Figura 3), diseñaremos diagramas de flujo para desarrollar los procesos clave, destacando principalmente el proceso de captación de clientes (Figura 4). De igual manera, hemos realizado un diagrama de flujo para la evaluación de equipamiento y servicios (Ver Anexo 13) y planificación de actividades (Ver Anexo 14). Además, cada proceso cuenta con su respectiva ficha de procesos (Ver Anexo 15) (Ver Anexo 16) (Ver Anexo 17).

**Figura 3**

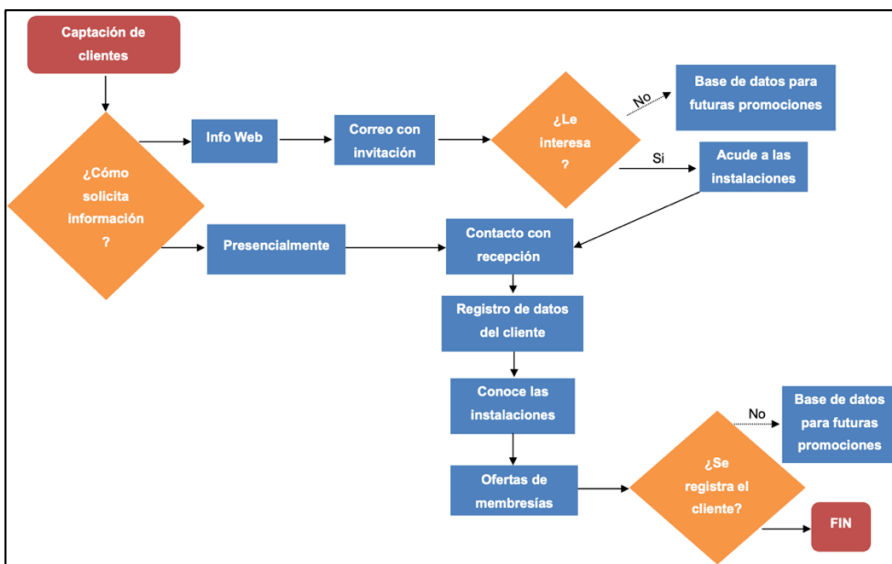
Mapa de procesos



*Nota:* Relación entre los procesos mediante un mapa de procesos. Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 4**

Diagrama de flujo para la captación de clientes



*Nota:* Diagrama que describe las distintas fases para la captación de clientes. Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4. Proveedores**

Como hemos mencionado anteriormente, hemos seleccionado a Technogym como nuestro proveedor principal de equipamiento y material. Sin embargo, somos conscientes de los desafíos que pueden surgir en la cadena de suministros en la actualidad, especialmente en lo que respecta al material relacionado con equipos tecnológicos. Para mitigar este riesgo, hemos identificado a proveedores alternativos como Matrix o Spirit, manteniendo estándares de calidad aceptables y una vida útil adecuada.

Respecto a proveedores de material de limpieza, mantenimiento y suministros de oficina, se intentará siempre hacer las órdenes con el mismo proveedor y así establecer una relación que nos beneficie a largo plazo. No obstante, siempre evaluaremos múltiples opciones para encontrar el proveedor más conveniente.

#### **7.5. Coordinación entre servicios**

En primer lugar, se ha diseñado un horario de clases colectivas (Ver Anexo 16), considerando la variedad de actividades que queremos desarrollar y las preferencias de los usuarios. En segundo lugar, hemos elaborado un horario para los monitores de sala (Anexo 17), el cual se basa en el análisis de la afluencia de personas en el centro en diferentes momentos del día. Esta evaluación, nos permite identificar los momentos de mayor demanda y asignar personal adicional en sala según sea necesario, asegurando así una atención adecuada a nuestros usuarios en todo momento.

### **8. Plan de recursos humanos**

#### **8.1. Organigrama**

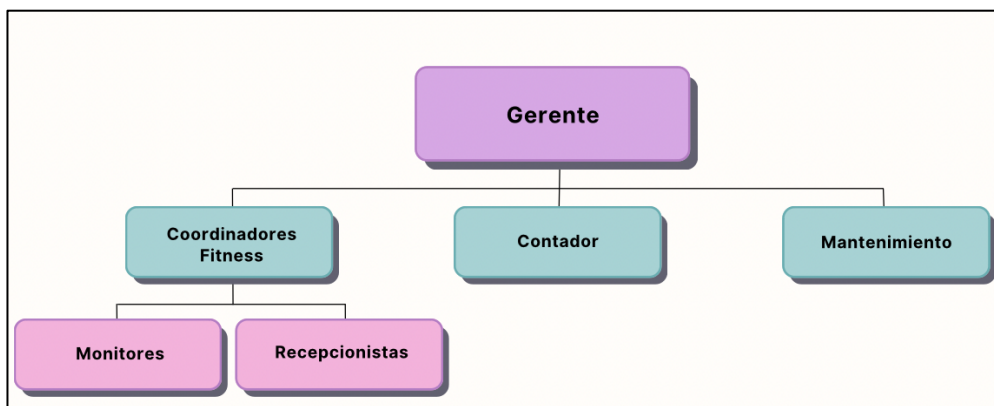
A continuación, pasaremos a desarrollar la estructura del equipo que compone BodyRev (Figura 5). Para iniciar este apartado, es imprescindible mencionar el horario operativo, el cual se extiende desde las 7 a.m. hasta las 11 p.m. entre semana. Los sábados, el horario es desde las 8 a.m. hasta las 9 p.m., mientras que los domingos permanecerá abierto desde las 8 a.m. hasta las 3 p.m.



Hemos decidido contratar a un gerente, un contador y dos coordinadores. Esta elección se basa en la necesidad de cubrir funciones de gestión y administración financiera. Además, para garantizar la cobertura adecuada de todos los servicios ofrecidos, hemos decidido contratar a un total de 13 monitores y 6 recepcionistas. Esta decisión se basa en la necesidad de contar con un equipo lo suficientemente amplio para satisfacer la demanda durante las horas de alta afluencia. Por último, se contratarán a dos técnicos de mantenimiento, un puesto indispensable para mantener un servicio óptimo en el día a día.

### Figura 5

*Organigrama de BodyRev*



*Nota:* Departamentos involucrados para el desarrollo de BodyRev. Fuente: Elaboración propia.

Además, hemos decidido externalizar los servicios de limpieza y marketing a través de Intelca y BIM soluciones respectivamente. Esta acción no solo nos brinda un ahorro en costos salariales y operativos, sino que también aseguramos contar con un equipo de expertos con experiencia y conocimientos en sus áreas.

### 8.2. Descripción de funciones, responsabilidades y competencias

Para identificar las funciones, obligaciones y responsabilidades necesarias de cada uno de los puestos identificados anteriormente, hemos utilizado el proceso de perfiles de puesto (Tabla 2), una herramienta para la “recopilación y análisis de información sobre un puesto de trabajo” (Manatal, s.f.).

**Tabla 2**
**Perfiles de puesto**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Gerente	Coordinadores	Contable	Monitores	Recepcionistas	Mantenimiento
<b>MISIÓN</b>					
Asegurar que BodyRev brinde un servicio inigualable para todos sus clientes, asegurándose de que las instalaciones estén impecables, que el equipo y las clases sean de la más alta calidad y que el personal este bien capacitado y comprometido con el servicio al cliente.	Liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con el area del fitness, al igual que al personal y las instalaciones de BodyRev.	Garantizar una gestión financiera eficiente y transparente que respalde los objetivos estratégicos y operativos de BodyRev, asegurando la viabilidad económica y el crecimiento sostenible del negocio.	Proporcionar a los clientes de BodyRev una experiencia de entrenamiento excepcional y personalizada, guiándolos y motivándolos para que alcancen sus objetivos de salud y bienestar de manera segura y efectiva.	Proporcionar a los clientes una experiencia única desde el momento que entran a BodyRev, hasta que se van, creando un ambiente acogedor, profesional y eficiente que refleje los valores y estándares de calidad del gimnasio.	Grantizar el funcionamiento óptimo y continuo de todas las instalaciones y equipos. Encargados de realizar inspecciones regulares, reparaciones y mantenimiento preventivo para minimizar interrupciones.
<b>PUESTOS A SU CARGO</b>					
Coordinadores, Contable y Mantenimiento	Monitores y Recepcionistas	-	-	-	-
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
Atención al cliente	Colaboración interdepartamental	Auditoría y cumplimiento normativo	Supervisión del area de entrenamiento	Atención al cliente	Reparaciones
Gestión de la calidad	Planificación de horarios	Elaborar estados financieros	Asistencia y orientación al cliente	Registro de nuevos miembros	Mantenimiento preventivo
Gestión del personal	Coordinación de eventos	Control presupuestario	Diseño de programas de entrenamiento	Gestión de citas y reservas	Cumplimiento normativo
<b>RESPONSABILIDADES</b>					
Desarrollo de servicios	Supervisión del personal	Análisis de costos y rentabilidad	Promoción de servicios y programas del gimnasio	Mantenimiento de registros y base de datos	Informes y registros
Experiencia del cliente	Resolución de problemas	Gestión de impuestos	Resolución de problemas	Gestión de conflictos y quejas	Gestión de emergencia
Operaciones diarias	Gestión de inventarios y suministros	Llevar la contabilidad	Mantenimiento de registros y seguimiento del progreso	Promoción de servicios y eventos	Inspección y diagnostico regular
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS</b>					
Título universitario en Administración de Empresas o Gestión Deportiva	Título universitario en Administración de Empresas, Educación Física o Gestión Deportiva	Título universitario en Contabilidad o Finanzas	Título universitario en Ciencias del Deporte	Educación secundaria completa	Educación secundaria completa y certificación o formación técnica en áreas relacionadas con el mantenimiento
<b>OTROS REQUISITOS</b>					
Experiencia laboral	Certificaciones de Entrenamiento Personal o Instrucción de Fitness	Certificaciones profesionales	Certificaciones en fitness	Certificados o diplomas en Administración o Servicio al Cliente	Certificaciones específicas
<b>COMPETENCIAS</b>					
Comunicación efectiva	Liderazgo	Conocimientos contables	Conocimientos en fitness	Excelente servicio al cliente	Resolución de problemas
Visión estratégica	Planificación y organización	Habilidades analíticas	Certificaciones en entrenamiento personal	Comunicación efectiva	Habilidades organizativas
Gestión financiera	Gestión de personal	Competencia en software financiero	Habilidades de instrucción	Habilidades organizativas	Gestión del tiempo
Orientación al cliente	Atención al cliente	Gestión de tiempo y organización	Atención al cliente	Orientación a los detalles	Ética laboral

*Nota:* Descripción de las distintas funciones, responsabilidades y competencias requeridas en función del puesto de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. Sistemas de reclutamiento y selección

Para llevar a cabo el reclutamiento y selección de los trabajadores para BodyRev, nos valdremos de plataformas de empleo reconocidas como LinkedIn, Multitabajos o Universia Ecuador. Una vez que hayamos recibido las solicitudes, procederemos a realizar una selección inicial donde tendremos en cuenta la experiencia laboral, habilidades relevantes y certificaciones pertinentes. Posteriormente, llevaremos a cabo entrevistas con los candidatos preseleccionados para evaluar su idoneidad para el puesto. Estas entrevistas se realizarán siempre de

manera presencial. Tras esto, implementaremos un período de prueba de una semana para todos los candidatos seleccionados, donde trabajarán en el gimnasio para demostrar sus habilidades y adaptarse al entorno. Al finalizar el período de prueba, realizaremos una evaluación integral de cada candidato, teniendo en cuenta su desempeño, actitud y capacidad para cumplir con las expectativas del puesto.

#### **8.4. Análisis del desempeño y formación**

Realizaremos evaluaciones semestrales para revisar objetivos y áreas de mejora, además de implementar sistemas de autoevaluación con cuestionarios y entrevistas. Emplearemos evaluaciones 360, donde compañeros y coordinadores evaluarán a los empleados, además de métricas específicas como satisfacción del cliente y asistencia, para un análisis detallado del desempeño individual y por área. Destacamos la implementación de programas de formación cruzada para que todos los empleados conozcan a fondo nuestros servicios. Mediante capacitaciones en áreas distintas a sus funciones actuales, garantizamos un mejor entendimiento del negocio. Además, se realizarán capacitaciones, tutorías y reuniones trimestrales para abordar áreas de mejora y promover el crecimiento profesional de todo el equipo.

#### **8.5. Tipos de contrato**

Para los trabajadores de BodyRev, ofreceremos contratos indefinidos, con el objetivo de garantizar una base sólida sobre la cual se erija nuestro centro, ofreciendo estabilidad tanto para el empleado como para la empresa. Por otro lado, también ofreceremos contratos a tiempo parcial para cubrir de manera efectiva las necesidades de personal en horarios específicos y picos de demanda. Esta flexibilidad nos permite gestionar mejor los recursos humanos y garantizar la disponibilidad de personal en cualquier momento. Además, estos contratos nos permiten atraer a profesionales que deseen trabajar de manera más flexible.

#### **8.6. Política salarial**

En BodyRev, la política salarial se basa en la equidad y competitividad del mercado, considerando experiencia, habilidades y responsabilidades. Ofrecemos

incentivos por rendimiento, como aumentos salariales y bonificaciones para reconocer el desempeño excepcional. Priorizamos el desarrollo profesional y personal, brindando capacitaciones y beneficios complementarios, como seguro médico y acceso gratuito al gimnasio, para asegurar una compensación justa y motivadora para todos los empleados.

### 8.7. Costes salariales

Para calcular los costos salariales, hemos utilizado como referencia la información proporcionada por la web CompuTrabajo, líder en el mercado de empleo en Latinoamérica. Esta plataforma ofrece datos sobre los salarios que perciben empleados en posiciones similares en diversas empresas. Basándonos en esta información y considerando nuestra estrategia de ofrecer salarios competitivos, hemos establecido los salarios de nuestros empleados (Tabla 3), siempre por encima de la media que se menciona. Respecto a la seguridad social, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) establece que el empleador debe destinar un 11,15% del salario del trabajador (IESS, s.f.), determinando de esta manera el coste para nosotros en cuanto a seguridad social.

**Tabla 3**

*Costes salariales y de seguridad social*

GASTOS PERSONAL	Número	Sueldo Bruto	TOTAL
Gerentes	1	\$ 2.300	\$ 2.300
Coordinadores	2	\$ 1.150	\$ 2.300
Contador	1	\$ 900	\$ 900
Monitores	8	\$ 1.300	\$ 10.400
Monitores	5	\$ 650	\$ 3.250
Recepcionistas	4	\$ 600	\$ 2.400
Recepcionistas	2	\$ 300	\$ 600
Técnico de mantenimiento	2	\$ 650	\$ 1.300
<b>Total SUELDOS</b>			<b>\$ 23.450</b>
<b>IESS (Seguridad Social)</b>		11,15%	<b>\$ 2.615</b>

*Nota:* Costes del personal de BodyRev. Para monitores y recepcionistas, se han establecido dos salarios distintos al tener en cuenta que no todos los trabajadores cuentan con las mismas horas de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

## 9. Plan jurídico

Optamos por constituirnos como una Compañía de Responsabilidad Limitada en Ecuador. Esta forma jurídica ofrece beneficios, como requisitos de constitución menos exigentes (Ver Anexo 18) y la posibilidad de tener entre 2 y 15 socios. Con un capital inicial mínimo de 400 dólares, se ajusta a nuestras necesidades, ya que nuestro proyecto involucra tanto a socios capitalistas como trabajadores.

La Compañía de Responsabilidad Limitada protege a los socios al limitar su responsabilidad a sus aportaciones iniciales, lo que proporciona seguridad financiera. Sin embargo, presenta limitaciones, como la complejidad en la transmisión de participaciones, que requiere un acuerdo unánime entre los socios, lo que puede dificultar la entrada de nuevos participantes en el futuro una vez que el negocio esté en funcionamiento. (Cultura Derecho, 2022).

## 10. Plan económico - financiero: Viabilidad

### 10.1. Inversión inicial y financiación

En la elaboración de la tabla de inversiones, se han considerado todos los aspectos necesarios para su puesta en marcha (Tabla 4), viéndose reflejados después en el balance de situación (Anexo 19). Esto incluye el desarrollo de software para la gestión de clientes y una aplicación avanzada, cuya amplia funcionalidad requerirá una inversión considerable. Para calcular el costo de construcción de las instalaciones, se ha utilizado el costo referencial por metro cuadrado de una casa estándar, de \$500 (Ávila, 2018), multiplicado por los 2.270m<sup>2</sup> de nuestra instalación.

En cuanto a la financiación, hemos optado por una combinación equilibrada de recursos propios y ajenos. Se ha decidido asignar un 60% de recursos propios teniendo en cuenta que buscaremos ser una cantidad de socios considerable, para poder llegar a esa cantidad. El restante 40% se obtendrá a través de un préstamo bancario. Este enfoque nos permite mantener un ratio de autofinanciación dentro de los parámetros recomendados, asegurando una estructura financiera sólida y sostenible para nuestro negocio.

**Tabla 4**
*Inversión y financiación*

INVERSIONES	Valor	Vida útil	Amortización		
Equipos Informáticos	\$ 2.000	4	\$ 500		
Software	\$ 15.000	5	\$ 3.000		
App	\$ 30.000	5	\$ 6.000		
Página Web	\$ 1.000	1	\$ 1.000		
Equipamiento	\$ 800.000	5	\$ 160.000		
Construcción	\$ 1.150.000	20	\$ 57.500		
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 1.998.000</b>		<b>\$ 228.000</b>	<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>	
<b>Provisión de Fondos</b>	<b>\$ 50.000</b>				
	<b>Cantidad</b>	<b>Peso</b>	<b>Coste antes impuestos</b>	<b>Coste después impuestos</b>	
<b>TOTAL DE RECURSOS</b>	<b>\$ 2.048.000</b>			<b>8,85%</b>	<b>WACC</b>
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>\$ 819.200</b>	<b>40%</b>	<b>5%</b>	<b>3,75%</b>	<b>25%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>\$ 1.228.800</b>	<b>60%</b>	<b>12,25%</b>	<b>12,25%</b>	
<b>Ratio Autonomía Financiera</b>	<b>0,615015015</b>				

*Nota:* Tabla que indica las inversiones necesarias y como se financiará la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

## 10.2. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento

En la Tabla 5 podemos observar de manera desglosada todos los ingresos y gastos que el proyecto conlleva. A continuación, explicaremos como se obtuvieron los datos más relevantes. En primer lugar, para el ingreso de cuotas, matrículas y pulseras, se ha establecido una previsión de los socios que esperamos tener a lo largo del primer año (Ver Anexo 20), teniendo en cuenta también un porcentaje de bajas sobre los socios a partir del tercer mes, estableciendo este porcentaje en los siguientes 5 meses de un 5% al ser un gimnasio nuevo, y a partir de ahí, del 10% de la cantidad de socios actuales. Respecto a la cuota, se ha establecido un precio medio de 100\$, teniendo en cuenta un promedio de las diversas cuotas que ofrecemos y a sabiendas de que las cuotas que más serán adquiridas son las tarifas familiares y de ahorro. Para los entrenamientos personales, hemos creído oportuno establecer que un 5% de los usuarios utilizaría este servicio. Acerca de la cafetería y vending, se estableció un coste medio que consumiría una persona en cada servicio, así como un porcentaje del 25% y 50% respectivamente de los socios actuales que consumirían estos servicios. En base a esto, queremos obtener un 15% de las ganancias de la cafetería y un 35%

de las ganancias del vending, ya que como se mencionó, los acuerdos serán por porcentaje de ganancias.

En cuanto a los gastos, para el alquiler se estableció un precio medio en base a terrenos de las mismas características de la zona que si estuvieran en alquiler, ya que el terreno en el que se desarrollará el gimnasio está solo a la venta. Desatacar los gastos de la empresa INTELCA, donde se incluye un gasto mensual en productos de limpieza y, obtuvimos un presupuesto de BIM Soluciones que incluía la gestión de redes sociales y página web, pero aparte de eso, se consideró un gasto mensual en publicidad ya que son dos aspectos diferentes.

**Tabla 5**

*Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento*

	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por matrícula	\$ 2.000	\$ 1.600	\$ 1.250	\$ 800	\$ 2.250	\$ 1.900	\$ 1.000	\$ 1.400	\$ 900	\$ 400	\$ 300	\$ 200	\$ 14.000
Ingresos por cuotas	\$ 20.000	\$ 36.000	\$ 46.000	\$ 51.300	\$ 70.100	\$ 84.900	\$ 90.400	\$ 94.400	\$ 93.600	\$ 88.300	\$ 83.300	\$ 77.800	\$ 836.100
Ingresos por pulsera	\$ 2.000	\$ 1.600	\$ 1.250	\$ 800	\$ 2.250	\$ 1.900	\$ 1.000	\$ 1.400	\$ 900	\$ 400	\$ 300	\$ 200	\$ 14.000
Entrenadores personales	\$ 500	\$ 900	\$ 1.150	\$ 1.283	\$ 1.753	\$ 2.123	\$ 2.260	\$ 2.360	\$ 2.340	\$ 2.208	\$ 2.083	\$ 1.945	\$ 20.903
Cafetería	\$ 180	\$ 324	\$ 414	\$ 462	\$ 631	\$ 764	\$ 814	\$ 850	\$ 842	\$ 795	\$ 750	\$ 700	\$ 7.525
Vending	\$ 315	\$ 567	\$ 725	\$ 808	\$ 1.104	\$ 1.337	\$ 1.424	\$ 1.487	\$ 1.474	\$ 1.391	\$ 1.312	\$ 1.225	\$ 13.169
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 24.995</b>	<b>\$ 40.991</b>	<b>\$ 50.789</b>	<b>\$ 55.452</b>	<b>\$ 78.087</b>	<b>\$ 92.924</b>	<b>\$ 96.897</b>	<b>\$ 101.896</b>	<b>\$ 100.057</b>	<b>\$ 93.493</b>	<b>\$ 88.044</b>	<b>\$ 82.071</b>	<b>\$ 905.696</b>
<b>GASTOS</b>													
Alquiler	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 48.000
Les Mills	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1.800
Seguros	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 3.000
Suministros	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 24.000
Publicidad	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6.000
Gestión de Redes	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 6.600
Página Web	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 800
Seguridad	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
Limpieza INTELCA	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 18.000
Mantenimiento APP	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6.000
Materiales	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400
Sueldos	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 23.450	\$ 281.400
Seguridad social	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 2.615	\$ 31.376
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 36.781</b>	<b>\$ 441.376</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$ -11.786</b>	<b>\$ 4.210</b>	<b>\$ 14.007</b>	<b>\$ 18.671</b>	<b>\$ 41.306</b>	<b>\$ 56.142</b>	<b>\$ 60.116</b>	<b>\$ 65.115</b>	<b>\$ 63.275</b>	<b>\$ 56.712</b>	<b>\$ 51.263</b>	<b>\$ 45.289</b>	<b>\$ 464.320</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 19.000</b>	<b>\$ 228.000</b>
<b>EBIT</b>	<b>\$ -30.786</b>	<b>\$ -14.790</b>	<b>\$ -4.993</b>	<b>\$ -329</b>	<b>\$ 22.306</b>	<b>\$ 37.142</b>	<b>\$ 41.116</b>	<b>\$ 46.115</b>	<b>\$ 44.275</b>	<b>\$ 37.712</b>	<b>\$ 32.263</b>	<b>\$ 26.289</b>	<b>\$ 236.320</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 10.3. Cuenta de resultados a 5 años

Para establecer la previsión de la cuenta de resultados a 5 años (Tabla 6), se han establecido crecimientos acordé a la situación de un gimnasio (Ver Anexo 21). Cómo podemos observar, para los ingresos de matrícula, cuotas y pulseras, se establecen unos porcentajes que van decreciendo ya que, con el paso de los años,

iremos llegando a la capacidad máxima y el número de altas que se dan va disminuyendo. Por otro lado, se destaca un aumento progresivo en los ingresos generados por entrenamientos personales, impulsado por la creciente demanda de servicios individualizados en el mercado fitness. En cuanto a los gastos operativos, se han establecido siempre porcentajes crecientes, donde a servicios que cada vez toman más relevancia como publicidad o la gestión de redes externalizada, o aquellos que cada vez son más costosos como el alquiler, sueldos y suministros, se les ha otorgado los mayores porcentajes.

**Tabla 6**
*Cuenta de resultados a 5 años*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por matrícula		\$ 14.000,00	\$ 18.200,00	\$ 22.750,00	\$ 26.162,50	\$ 28.778,75
Ingresos por cuotas		\$ 836.100,00	\$ 1.086.930,00	\$ 1.358.662,50	\$ 1.562.461,88	\$ 1.718.708,06
Ingresos por pulsera		\$ 14.000,00	\$ 18.200,00	\$ 22.750,00	\$ 26.162,50	\$ 28.778,75
Entrenadores personales		\$ 20.902,50	\$ 24.037,88	\$ 27.643,56	\$ 31.790,09	\$ 38.148,11
Cafetería		\$ 7.524,90	\$ 8.653,64	\$ 9.951,68	\$ 11.444,43	\$ 13.161,10
Vending		\$ 13.168,58	\$ 14.485,43	\$ 15.933,98	\$ 17.527,37	\$ 17.527,37
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>\$ 905.695,98</b>	<b>\$ 1.170.506,94</b>	<b>\$ 1.457.691,71</b>	<b>\$ 1.675.548,77</b>	<b>\$ 1.845.102,14</b>
<b>GASTOS</b>						
Alquiler		\$ 48.000,00	\$ 50.400,00	\$ 55.440,00	\$ 63.756,00	\$ 73.319,40
Les Mills		\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 2.079,00	\$ 2.286,90	\$ 2.515,59
Seguros		\$ 3.000,00	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.472,88	\$ 3.646,52
Suministros		\$ 24.000,00	\$ 25.200,00	\$ 27.720,00	\$ 31.878,00	\$ 36.659,70
Publicidad		\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 7.590,00	\$ 8.728,50	\$ 10.474,20
Gestión de Redes		\$ 6.600,00	\$ 6.930,00	\$ 7.623,00	\$ 8.766,45	\$ 10.081,42
Página Web		\$ 800,00	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 970,20	\$ 1.067,22
Seguridad		\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08
Limpieza INTELCA		\$ 18.000,00	\$ 18.900,00	\$ 20.223,00	\$ 21.840,84	\$ 24.024,92
Mantenimiento APP		\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.930,00	\$ 7.969,50	\$ 9.164,93
Materiales		\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,22
Sueldos		\$ 281.400,00	\$ 309.540,00	\$ 355.971,00	\$ 427.165,20	\$ 512.598,24
Seguridad social		\$ 31.376,10	\$ 34.513,71	\$ 39.690,77	\$ 47.628,92	\$ 57.154,70
<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>\$ 441.376,10</b>	<b>\$ 479.383,71</b>	<b>\$ 543.332,27</b>	<b>\$ 641.133,18</b>	<b>\$ 758.210,13</b>
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 464.319,88</b>	<b>\$ 691.123,23</b>	<b>\$ 914.359,45</b>	<b>\$ 1.034.415,59</b>	<b>\$ 1.086.892,01</b>
Amortización		\$ 228.000,00	\$ 228.000,00	\$ 228.000,00	\$ 228.000,00	\$ 228.000,00
EBIT (BAII)		\$ 236.319,88	\$ 463.123,23	\$ 686.359,45	\$ 806.415,59	\$ 858.892,01
Impuesto sobre Beneficio		\$ 59.079,97	\$ 115.780,81	\$ 171.589,86	\$ 201.603,90	\$ 214.723,00
NOPLAT		\$ 177.239,91	\$ 347.342,42	\$ 514.769,58	\$ 604.811,69	\$ 644.169,01
Amortización		\$ 228.000,00	\$ 228.000,00	\$ 228.000,00	\$ 228.000,00	\$ 228.000,00
<b>FC Operativo</b>		<b>\$ 405.239,91</b>	<b>\$ 575.342,42</b>	<b>\$ 742.769,58</b>	<b>\$ 832.811,69</b>	<b>\$ 872.169,01</b>
CAPEX	\$ -1.998.000,00					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ -1.998.000,00</b>	<b>\$ 405.239,91</b>	<b>\$ 575.342,42</b>	<b>\$ 742.769,58</b>	<b>\$ 832.811,69</b>	<b>\$ 872.169,01</b>
<b>Plazo de Recuperación</b>	<b>4,33</b>	años	Tasa Descuento		8,85%	
<b>VAN</b>	<b>599.797,92 €</b>	Efectuable				
<b>TIR</b>	<b>18,42%</b>	Efectuable				
<b>FC Acumulado</b>	<b>\$ -1.998.000,00</b>	<b>\$ -1.592.760,09</b>	<b>\$ -1.017.417,67</b>	<b>\$ -274.648,09</b>	<b>\$ 558.163,60</b>	<b>\$ 1.430.332,61</b>

Nota: Cuenta de resultados a 5 años. Fuente: Elaboración propia.



## 10.4. Escenarios

Con relación a los escenarios (Tabla 7), en el optimista se proyectaron ingresos un 5% superiores al escenario más probable, lo que implicaría la adhesión de alrededor de 350 socios adicionales, una cifra que se considera alcanzable en un escenario favorable. Respecto a los gastos, se estimó una reducción del 10% en el escenario optimista. Por otro lado, en el escenario pesimista se aplicaron los mismos porcentajes, pero en sentido inverso, es decir, los ingresos disminuyen un 5% y los gastos aumentan un 10% con respecto al escenario más probable. En conclusión, el proyecto igual demuestra efectividad en todos sus escenarios, y un plazo de recuperación similar.

**Tabla 7**

*Escenarios*

Resumen del escenario			
	Más Probable	Optimista	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>			
Ingresos Año 1	\$ 905.696	\$ 950.981	\$ 860.411
Ingresos Año 2	\$ 1.170.507	\$ 1.229.032	\$ 1.111.982
Ingresos Año 3	\$ 1.457.692	\$ 1.530.576	\$ 1.384.807
Ingresos Año 4	\$ 1.675.549	\$ 1.759.326	\$ 1.591.771
Ingresos Año 5	\$ 1.845.102	\$ 1.937.357	\$ 1.752.847
Gastos Año 1	\$ 441.376	\$ 397.238	\$ 485.514
Gastos Año 2	\$ 479.384	\$ 431.445	\$ 527.322
Gastos Año 3	\$ 543.332	\$ 488.999	\$ 597.665
Gastos Año 4	\$ 641.133	\$ 577.020	\$ 705.247
Gastos Año 5	\$ 758.210	\$ 682.389	\$ 834.031
<b>Celdas de resultado:</b>			
Plazo de Recuperación	4,33	4,03	4,72
VAN	599.797,92 €	964.287,83 €	235.307,94 €
TIR	18,42%	23,75%	12,74%
Efectuabilidad]	Efectuable	Efectuable	Efectuable

*Nota:* Ingresos y gastos junto con su respectiva valoración en función de distintos escenarios. Fuente: Elaboración propia.

## 10.5. Valoración del proyecto

En conclusión, a pesar de la gran inversión requerida, el proyecto demuestra ser altamente viable. Se han tomado en cuenta varios aspectos para poder obtener

una realidad cercana, como los porcentajes de crecimientos, y todos los ingresos y gastos que hemos considerado indispensables. Así, el plazo de recuperación de la inversión, a principios del año 4, es un resultado positivo teniendo en cuenta la magnitud del proyecto, sucediendo lo mismo con la TIR y el VAN, resultados que atraerán a inversores.

Además, hemos sido realistas al estimar la cantidad de socios que se inscribirán en el gimnasio. Hemos tenido en cuenta las épocas de mayor demanda, como septiembre y enero, y hemos ajustado nuestras proyecciones en consecuencia. El hecho de que el gimnasio abra sus puertas en septiembre está en línea con esta estrategia. Somos conscientes de que la capacidad del gimnasio da para más socios de los que se establecen en el primer año, pero, nuevamente, hemos adaptado los datos al entorno en el que nos establecemos. Asimismo, se han considerado las bajas potenciales, estableciendo una cuota que, aunque es ligeramente más alta que la del mercado, se justifica por el alto nivel de servicio y las instalaciones ofrecemos en comparación con otros gimnasios. En resumen, nuestras proyecciones financieras reflejan un enfoque prudente y realista, lo que respalda la viabilidad a largo plazo de nuestro gimnasio.

## **11. Responsabilidad social corporativa**

En el actual panorama empresarial, la Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en un pilar fundamental para demostrar compromiso con su entorno y su comunidad, influyendo en la reputación de la empresa y aumentando su competitividad. Para esto, implementaremos un sistema de reverse vending para fortalecer nuestra RSC. Los socios y empleados podrán reciclar botellas en una máquina instalada en la recepción. A diferencia de las máquinas tradicionales, en lugar de dinero, los fondos generados se destinarán a la Fundación El Triángulo, que apoya a personas con Síndrome de Down. Esta iniciativa promueve la sostenibilidad ambiental y el compromiso con la comunidad. Además de la propuesta anterior, organizaremos jornadas de puertas abiertas para colegios públicos locales. Durante estas jornadas, realizaremos clases colectivas adaptadas para los niños, fomentando

la actividad física desde temprana edad. Incorporaremos elementos lúdicos y divertidos para garantizar una experiencia positiva, aprovechando festividades como el Día del Niño o San Valentín para fortalecer nuestros lazos con la comunidad y reafirmar nuestro compromiso con el bienestar de las generaciones futuras.

## 12. Cronograma

El cronograma del proyecto (Tabla 8) ha sido meticulosamente diseñado, considerando distintas fases clave para su puesta en marcha. Iniciamos con la investigación de mercado y la selección de la ubicación ideal para el gimnasio, seguido por la fase de diseño y planificación de la instalación. Posteriormente, se llevará a cabo la construcción del gimnasio y la adquisición del equipamiento necesario, la fase más extensa del proyecto. También se ha contemplado la contratación y capacitación del personal y la organización en sí del proyecto, para finalmente, establecer una fase de lanzamiento y promoción del gimnasio, necesaria para conseguir esa cantidad de socios en el primer mes que planteamos, finalizando con la apertura oficial.

**Tabla 8**

*Cronograma*

Tarea	2024												2025											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S			
<b>Fase 1: Investigación de mercado y ubicación del gimnasio</b>																								
Identificación de criterios clave para la ubicación del gimnasio	■																							
Recopilación de datos demográficos y análisis de mercado	■																							
Visitas a posibles ubicaciones y evaluación de la viabilidad de estas		■																						
Selección final de la ubicación y negociación de contratos de alquiler de terreno			■																					
<b>Fase 2: Planificación y diseño del gimnasio</b>																								
Contratación de un equipo de diseño y arquitectura para el proyecto			■																					
Obtención de permisos y licencias			■	■																				
Diseño del interior del gimnasio			■	■	■																			
Selección de productos y servicios			■	■	■																			
Cotización del proyecto y selección del contratista para la construcción						■																		
<b>Fase 3: Construcción del gimnasio</b>																								
Inicio de la preparación del terreno						■	■																	
Construcción de la estructura del edificio y servicios básicos						■	■	■	■	■														
Instalación de paredes, techos y suelos							■	■	■	■	■													
Instalación del equipamiento del gimnasio y mobiliaria												■	■	■	■	■	■	■						
<b>Fase 4: Preparación para la apertura</b>																								
Planificación de programas, horarios de clase y evento de inauguración																			■					
Contratación y capacitación del personal																			■	■				
Adquisición de materiales																				■				
<b>Fase 5: Apertura del gimnasio</b>																								
Evento de inauguración y promoción del gimnasio																				■	■			
Apertura oficial del gimnasio																					■	■		

*Nota:* Cronograma para la puesta en marcha del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

### 13. Conclusiones

La iniciativa de establecer un gimnasio representa una oportunidad emocionante y prometedora en el mercado del fitness ecuatoriano. Nuestro análisis competitivo ha guiado la selección de una ubicación estratégica, aprovechando un entorno con gran potencial de crecimiento. En un mundo cada vez más orientado hacia la tecnología, destacamos por nuestra innovación, donde la experiencia previa en el mercado español nos otorga una ventaja en el mercado. Sin embargo, reconocemos que una de nuestras mayores debilidades radica en la inversión inicial necesaria y aunque representa una barrera, es indispensable para garantizar un espacio óptimo y superar las expectativas. Establecemos objetivos claros para abordar la retención de clientes, priorizando la conciencia de marca, la gestión de bajas y la calidad del servicio, implementando protocolos específicos para alcanzar estos objetivos y superar esos desafíos comunes de la industria del fitness.

También queremos destacar la estrategia de precios que hemos establecido, que, aunque nuestro enfoque principal son los residentes de alto nivel económico, reconocemos la importancia de atraer un público más amplio. Continuar añadiendo que el diseño de nuestro gimnasio refleja las tendencias actuales, pero también es adaptable para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes. Contamos con un equipo amplio y externalizamos servicios como la limpieza y el marketing, para obtener mejores resultados y optimizar nuestros recursos. La elección de ser una compañía de responsabilidad limitada protege a nuestros inversores, algo indispensable para nosotros, y en un mundo donde la RSC toma cada vez más importancia, hemos diseñado acciones que van más allá de cumplir solamente con lo básico.

En conclusión, aunque la obtención de financiación representa un desafío, nuestro proyecto es rentable y tiene un gran potencial de crecimiento, donde la eficiencia en la gestión de recursos será clave para asegurar nuestra viabilidad a largo plazo. BodyRev está bien posicionado para liderar la industria y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes en busca de un estilo de vida saludable y activo.

## 14. Referencias

- 2PlayBook. (2023). *Entreno de fuerza y la socialización, el 'mix' de gimnasio para seducir al público joven.* 2 Playbook. [https://www.2playbook.com/fitness/entreno-fuerza-xxsocializacion-mix-gimnasio-seducir-publico-joven\\_11387\\_102.html](https://www.2playbook.com/fitness/entreno-fuerza-xxsocializacion-mix-gimnasio-seducir-publico-joven_11387_102.html)
- Ávila, Y. (2018). *¿Cuánto cuesta construir una casa?* Oddarchitects. <https://www.oddarchitects.com/recursos-newsletters-construir-casa#:~:text=En%20el%20caso%20particular%20de,%241200%2D%241500%2Fmetro%20cuadrado.>
- Burgos, Á. D. E., Álvarez, M. M. R., & Auria, S. A. J. (2022). *La actividad física. Un estudio en la Universidad de Guayaquil.* RIAF. Revista internacional de actividad física, 1(1), 1-13.
- Coba, G. (2022). *Ecuador empezará 2023 con un clima de negocios deteriorado.* Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-clima-negocios-VVdeteriorado/>
- Cultura Derecho. (2022, 7 de noviembre). *Compañía de RESPONSABILIDAD LIMITADA VS SOCIEDAD ANÓNIMA* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=xUUau5umfQo>
- Del Mar, S. (2023). *El surgimiento de la cultura del fitness y la obsesión por el cuerpo perfecto.* Moncloa. <https://www.moncloa.com/2023/03/24/cultura-fitness-obsesion-1910690/#>
- Ecuador en cifras. (2023). *Ecuador creció en 2.5 millones de personas entre 2010 y 2022.* Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/ecuador-crecio-en-2-5-millones-de-personas-entre-2010-y-2022/>

El Comercio. (2021). *Puembo, de tierra de haciendas a zona con Casas exclusivas*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/puembo-haciendas-zona-casas-exclusivas.html>

El Telégrafo. (2023). *Adultos en Ecuador no realizan suficiente actividad física, según estudio*. El Telégrafo. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/nacionales/44/adultos-ecuador-realizan-suficiente-actividad-fisica-segun-estudio>

El Universo. (2023). *Ecuador cae dos puntos en el índice de percepción de corrupción de transparencia internacional*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/transparencia-internacional-corrupcion-ecuador-caso-metastasis-narcotrafico-gobierno-nacional-fiscalia-general-nota/>

Enríquez, D. (2023). *Las 10 tendencias en Redes Sociales para 2024*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/las-10-tendencias-en-redes-sociales-para-redes-sociales/>

ESPOL. (2022). *Clima de negocios de Ecuador empeora por la incertidumbre sociopolítica*. ESPOL. <https://ceap.espol.edu.ec/es/content/clima-de-negocios-de-ecuador-empeora-por-la-incertidumbre-sociopol%C3%ADtica>

FIBO. (2024). *FIBO 2024: Billion-euro fitness market continues to grow*. [El mercado del fitness de mil millones de euros sigue creciendo]. FIBO. <https://www.fibo.com/en-gb/for-media/pressreleases/fibo-2024-final-report.html>

Florencia, M. (2023). *El desempleo en Latinoamérica*. Statista. <https://es.statista.com/grafico/18130/tasa-de-desempleo-en-paises-seleccionados-de-america-latina/>

Galafate, C. (2024). *Las 10 tendencias fitness de 2024, según la ACSM (y una que te sorprenderá por encima de todas)*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/vida-sana/cuerpo/2024/01/03/6593eaa5fdddf3aaf8b458f.html>

Guerras, L., Navas, J. y Gilabert, E. (s.f.). *Análisis interno de la empresa*. Universitat Oberta de Catalunya. [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_3.html#:~:text=El%20perfil%20estrat%C3%A9gico%20de%20la%20empresa%20es%20una%20t%C3%A9cnica%20de,recursos%20humanos%20o%20organizaci%C3%B3n%20etc.](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html#:~:text=El%20perfil%20estrat%C3%A9gico%20de%20la%20empresa%20es%20una%20t%C3%A9cnica%20de,recursos%20humanos%20o%20organizaci%C3%B3n%20etc.)

IESS. (s.f.). *Servicios y prestaciones*. IESS. <https://www.iess.gob.ec/en/web/afiliado/servicios-y-prestaciones#:~:text=Al%20afiliado%20le%20corresponde%20entregar,15%205%20del%20salario%20del%20trabajador.>

Ordóñez Guamán, S., Higuera Aguirre, E. & Pozo Prado, M. (2021). *Intensidad, frecuencia y duración de la actividad física durante la pandemia en Ecuador*. *MLS Sport Research*, 1(2), 73-87. doi: 10.54716/mlsr.v1i2.912.

Primicias. (2024). *El 2023 cerró con más desempleo en Ecuador*. Primicias. [https://www.primicias.ec/noticias/economia/desempleo-subempleo-empleo-ecuador#:~:text=En%20diciembre%20de%202023%20m%C3%A1s,Esta%20dstica%20y%20Censos%20\(INEC\).](https://www.primicias.ec/noticias/economia/desempleo-subempleo-empleo-ecuador#:~:text=En%20diciembre%20de%202023%20m%C3%A1s,Esta%20dstica%20y%20Censos%20(INEC).)

Quintana Salazar, P. (2023). *Violencia e inestabilidad: Ecuador en el panorama electoral de América Latina*. Centro de Estudios Estratégicos de Relaciones Internacionales.

Quito Cómo Vamos. (2022). *Información sobre Pobreza*. Quito Cómo Vamos. [https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/12/02Factsheet\\_Pobreza2022.pdf](https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/12/02Factsheet_Pobreza2022.pdf)

Restifo, S. (2023). *El entretenimiento: Un must-have en tu estrategia de redes sociales.*

Good Rebels. <https://www.goodrebels.com/es/rebelthinking/entretenimiento-redes-sociales/#:~:text=No%20es%20un%20secreto%3A%20captar,en%20las%20formas%20de%20consumo.>

Rodríguez, A. D. (2014). *El fitness es un estilo de vida: Gimnasios y sociabilidad en una perspectiva crítica. In VIII Jornadas de Sociología de la UNLP 3-5 de diciembre de 2014 Ensenada, Argentina.* Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.

Sonderegger, P. (2020). Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo. *Revista abierta de informática Aplicada*, 4, 7-16.

Statista. (2024). *Países con mayor desigualdad en el coeficiente gini en países seleccionados de América Latina y el Caribe en 2022, por país.* Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1267584/latinoamerica-coeficiente-gini-desigualdad-de-ingresos-por-pais/>

StudySmarter. (s.f.). *Reloj estatégico de Bowman.* StudySmarter. <https://www.studysmarter.es/resumenes/ciencias-empresariales/analisis-estrategico/reloj-estrategico-de-bowman/>

Swissinfo. (2022). *La pobreza en Ecuador cae al 25 %, siete puntos menos que hace un año.* Swissinfo. <https://www.swissinfo.ch/spa/la-pobreza-en-ecuador-cae-al-25-siete-puntos-menos-que-hace-un-año/47775732>

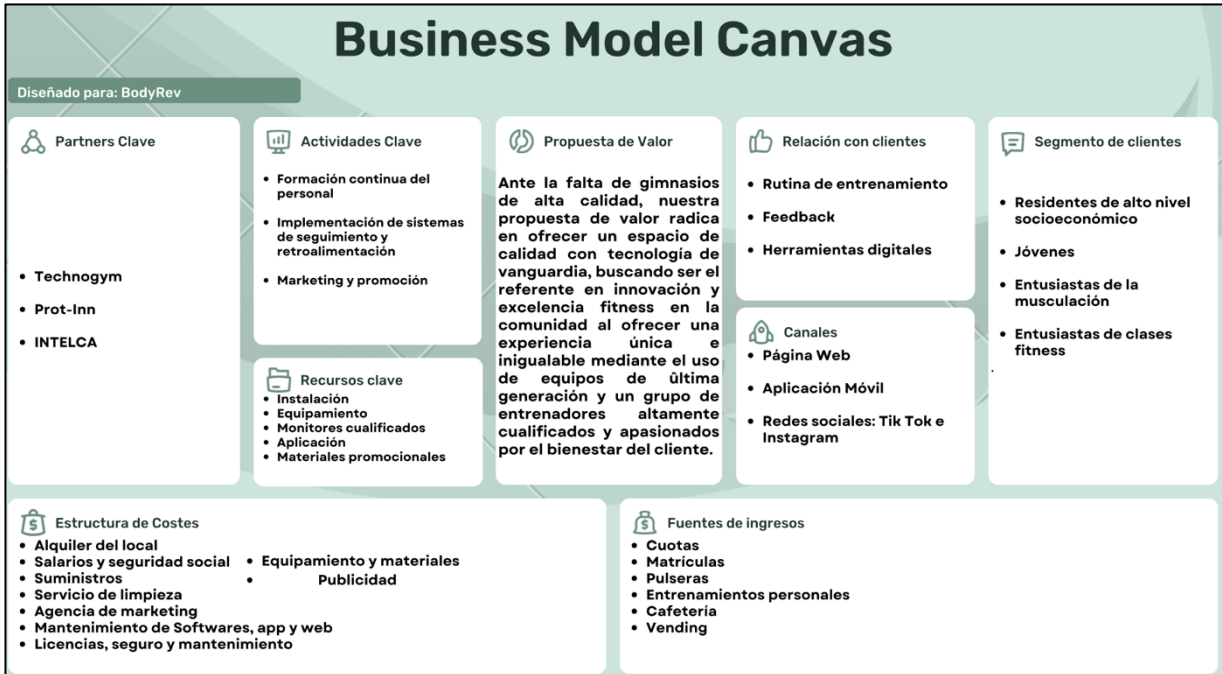
Zitelia. (s.f.). *Wearables en el deporte.* Zitelia. <https://www.zitelia.com/wearables-en-el-deporte/>



## 15. Anexos

### Anexo 1

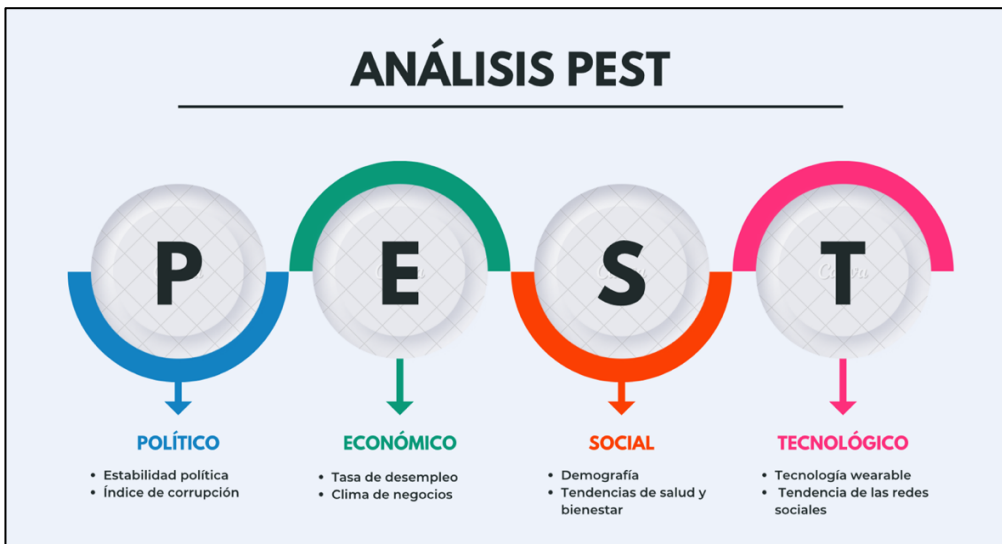
#### Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 2

#### Análisis PEST



Nota: Factores analizados en el análisis externo a través de un PEST. Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3

*Tabla de Benchmarking*

Dimensiones	Ponderación	<i>Phisque Wellness Club</i>	<i>Beyond Wellness</i>	<i>Ventura Fitness Club</i>	<i>Janine's Gym</i>
Precio	20%	2	3	5	4
Servicios	20%	3	5	3	2
Presencia digital	10%	5	4	2	3
Ubicación	20%	4	3	4	3
Calidad de equipamiento	30%	3	4	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>

*Nota:* Tabla de benchmarking que analiza a cuatro competidores del sector. Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 4

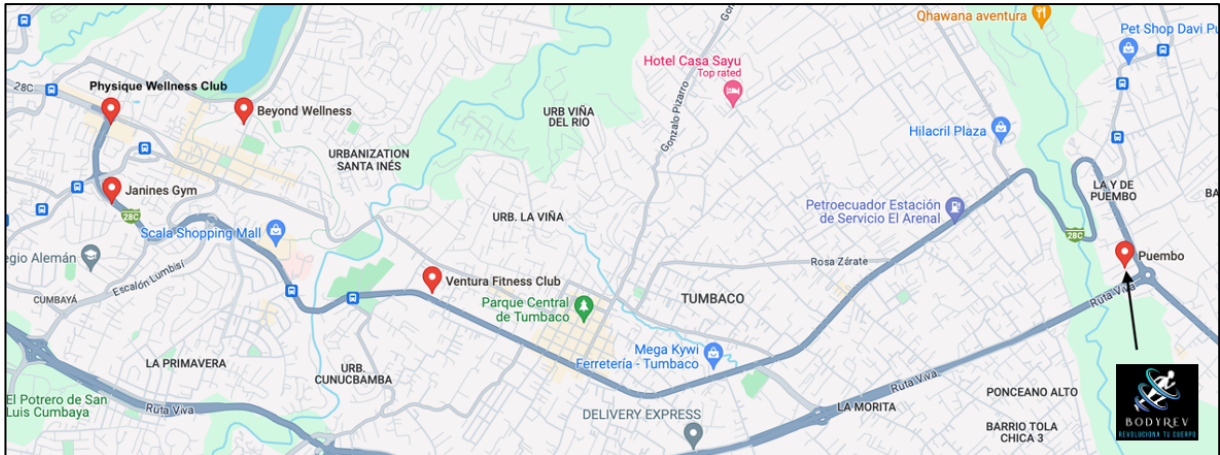
*Tipos de membresías de la competencia*

Plan	<i>Phisque Wellness Club</i>	<i>Beyond Wellness</i>	<i>Ventura Fitness Club</i>	<i>Janine's Gym</i>
Anual	1.176\$	1.167\$	638\$	790\$
Semestral	725\$	618\$	385\$	430\$
Trimestral		360\$	275\$	240\$
Mensual			123\$	90\$

*Nota:* Tabla para analizar los distintos tipos de membresías y tarifas que ofrece la competencia. Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 5

### Ubicación de la competencia y de BodyRev

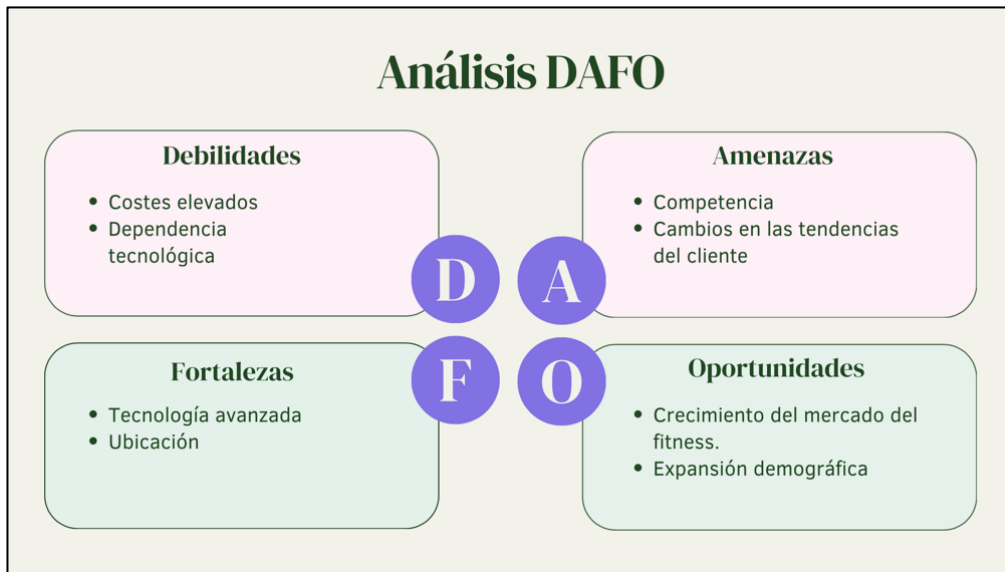


*Nota:* Ubicación de la competencia analizada en comparación con la de BodyRev.

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 6

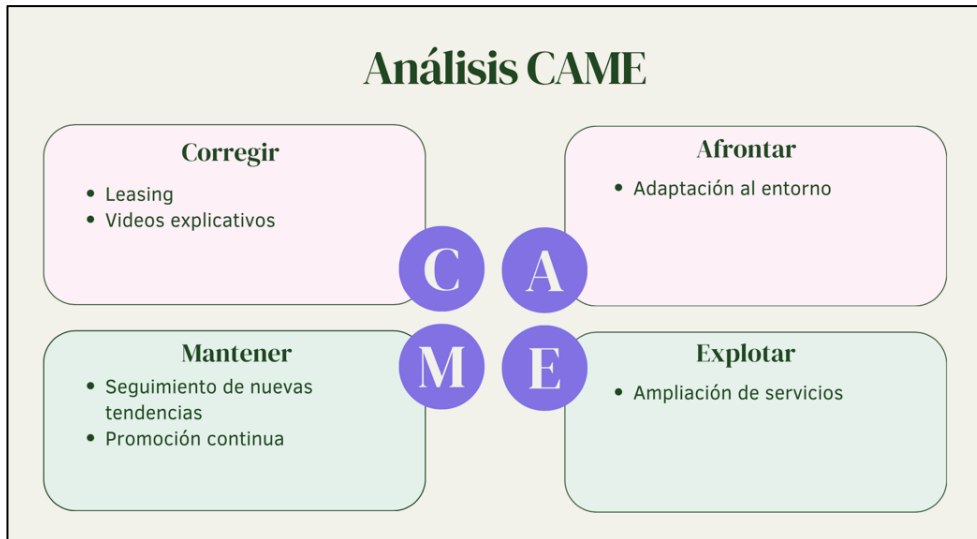
### Análisis DAFO



*Nota:* Factores tomados en cuenta para hacer un análisis interno en base a la metodología DAFO. Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 7**

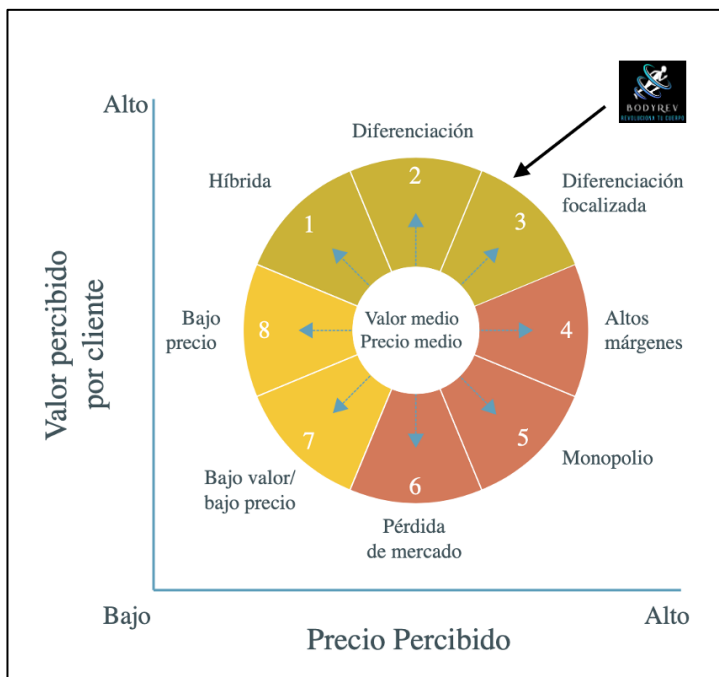
*Análisis CAME*



*Nota:* Acciones que tomaremos para afrontar los factores en el análisis DAFO mediante un CAME. Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 8**

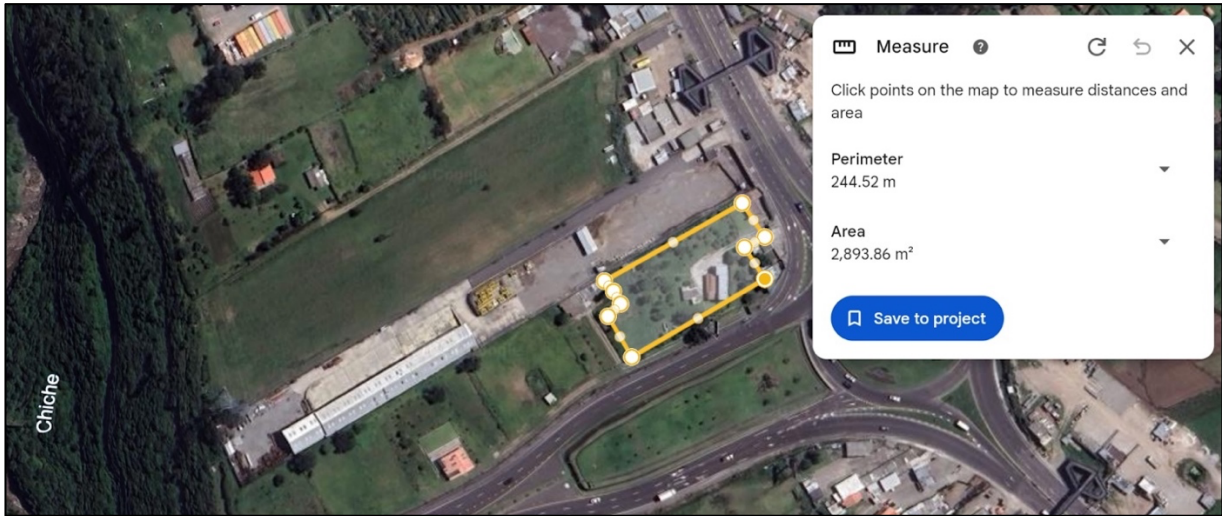
*Reloj estratégico de Bowman*



*Nota:* Posicionamiento de BodyRev en función del reloj de Bowman. Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 9

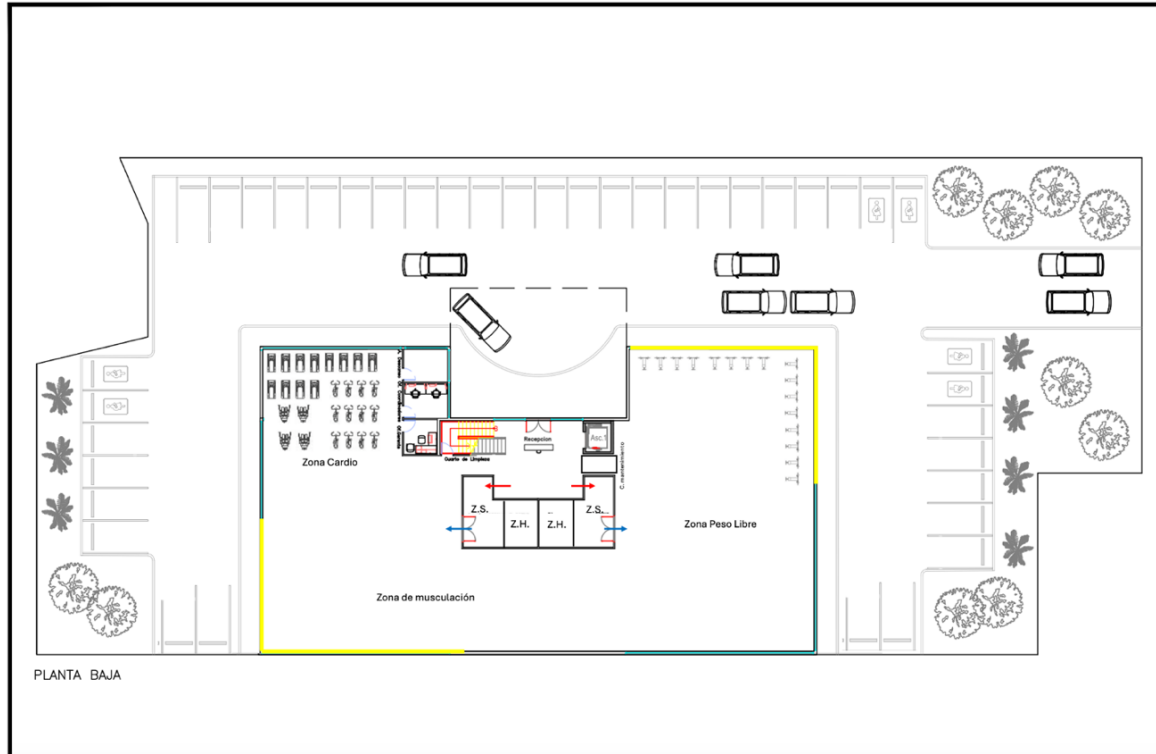
#### Plano Cenital del terreno



*Nota:* Plano cenital del terreno donde se construirá el proyecto. Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 10

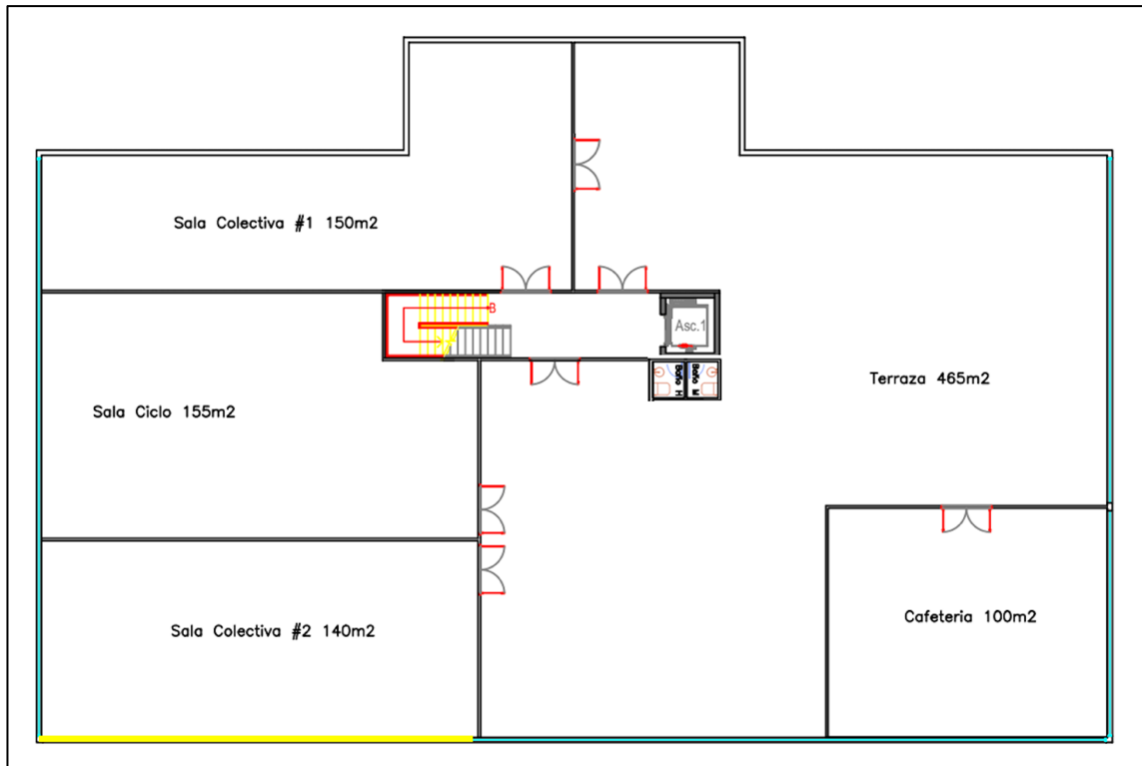
#### Plano de la instalación: Planta baja



*Nota:* Planta baja de la instalación. Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 11

#### Plano de la instalación: Planta 2



Nota: Segunda planta de la instalación. Fuente: Elaboración propia

## Anexo 12

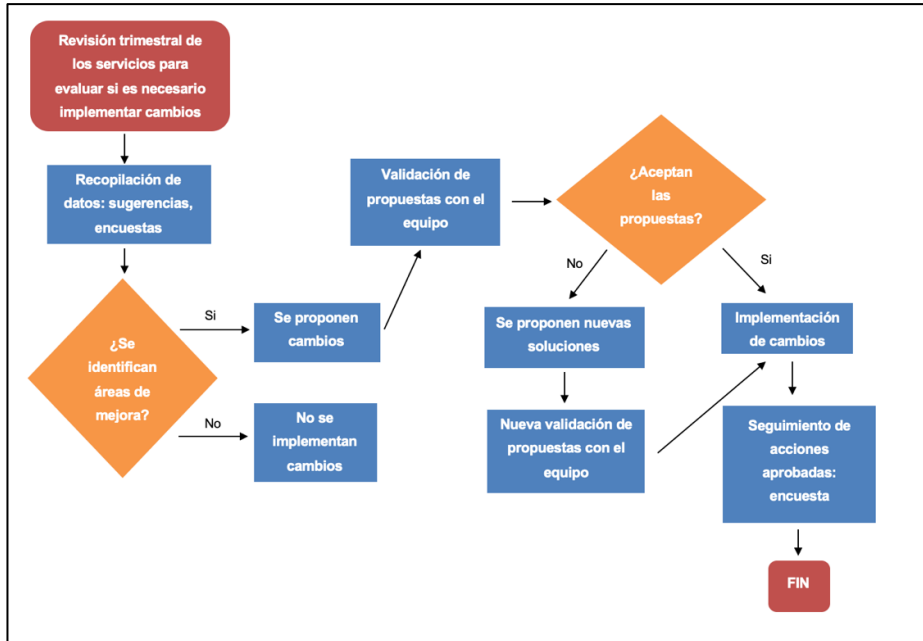
### Descripción de los materiales y equipamiento

Concepto	UD	Valor/ ud	TOTAL	Concepto	UD	Valor/ ud	TOTAL
<b>CARDIO</b>				<b>BARRAS</b>			
Technogym Bike	54	3.750,00 €	202.500,00 €	Angled Fitness Bar	4	325,00 €	1.300,00 €
Technogym Run	12	9.900,00 €	118.800,00 €	Performance Bar 20kg	2	1.550,00 €	3.100,00 €
Recline Personal	4	10.250,00 €	41.000,00 €	Professional Bar 15kg	2	705,00 €	1.410,00 €
Excite Synchro	4	10.000,00 €	40.000,00 €	Fitness Bar 10kg	4	325,00 €	1.300,00 €
<b>PESO LIBRE</b>				<b>Abrazaderas</b>			
Bench personal	16	2.290,00 €	36.640,00 €	Trap Bar	1	705,00 €	705,00 €
Power Personal	4	9.240,00 €	36.960,00 €	Bumper plate 10kg	8	85,00 €	680,00 €
Multipower	2	10.000,00 €	20.000,00 €	Bumper plate 15kg	16	110,00 €	1.760,00 €
Horizontal Bench	4	1.450,00 €	5.800,00 €	Bumper plate 20kg	8	150,00 €	1.200,00 €
Adjustable decline ab/crunch pure	2	2.350,00 €	4.700,00 €	Bumper plate 25kg	12	185,00 €	2.220,00 €
Scott bench	2	1.450,00 €	2.900,00 €	Kettlebell 4Kg	2	70,00 €	140,00 €
Lower back bench	1	1.450,00 €	1.450,00 €	Kettlebell 6Kg	1	90,00 €	90,00 €
<b>MAQUINARIA: GAMA BIOTRENGHT</b>				<b>Kettlebell 8Kg</b>			
Skillrow (Remo)	2	4.250,00 €	8.500,00 €	Kettlebell 10Kg	1	155,00 €	155,00 €
Shoulder Press	1	12.500,00 €	12.500,00 €	Kettlebell 12Kg	1	185,00 €	185,00 €
Chest Press	1	12.500,00 €	12.500,00 €	Kettlebell 16Kg	1	225,00 €	225,00 €
Low Row	1	12.500,00 €	12.500,00 €	Kettlebell 20Kg	1	255,00 €	255,00 €
Arm Curl	1	12.500,00 €	12.500,00 €	Kettlebell 24Kg	1	290,00 €	290,00 €
Reverse Fly	1	12.500,00 €	12.500,00 €	<b>MANCUERNAS Y PESAS</b>			
Leg press	1	12.500,00 €	12.500,00 €	Hexagon Dumbbell 5kg	2	60,00 €	120,00 €
Leg extension	1	12.500,00 €	12.500,00 €	Hexagon Dumbbell 7.5kg	2	70,00 €	140,00 €
Leg curl	1	12.500,00 €	12.500,00 €	Hexagon Dumbbell 10kg	2	80,00 €	160,00 €
Adductor/Abductor	1	12.500,00 €	12.500,00 €	Hexagon Dumbbell 12.5kg	2	90,00 €	180,00 €
Total abdominal	1	12.500,00 €	12.500,00 €	Hexagon Dumbbell 15kg	4	100,00 €	400,00 €
<b>MAQUINARIA: GAMA SELECTION</b>				<b>Hexagon Dumbbell 17.5kg</b>			
selection 900 vertical traction	1	7.500,00 €	7.500,00 €	Hexagon Dumbbell 20kg	2	130,00 €	260,00 €
Selection 900 multihip	1	7.500,00 €	7.500,00 €	Hexagon Dumbbell 22.5kg	2	140,00 €	280,00 €
Selection 900Arm Extension	1	7.500,00 €	7.500,00 €	Dumbbell 10kg	1	145,00 €	145,00 €
Selection 900 Lower Back	1	7.500,00 €	7.500,00 €	Dumbbell 12kg	1	190,00 €	190,00 €
Selection 900 Prone Leg press	1	7.500,00 €	7.500,00 €	Dumbbell 14kg	1	190,00 €	190,00 €
Selection 900 chest press	1	7.500,00 €	7.500,00 €	Dumbbell 16kg	1	190,00 €	190,00 €
Selection 900 delts machine	1	7.500,00 €	7.500,00 €	Dumbbell 18kg	1	230,00 €	230,00 €
Kneeling easy Chin Dip	1	7.500,00 €	7.500,00 €	Dumbbell 24kg	1	280,00 €	280,00 €
Dual adjustable Pulley Performance	2	9.000,00 €	18.000,00 €	Dumbbell 26kg	1	280,00 €	280,00 €
Cable Stations 8	2	15.000,00 €	30.000,00 €	Dumbbell 28kg	1	280,00 €	280,00 €
<b>TERRAZA</b>				<b>Dumbbell 30kg</b>			
SkillTools Kit	2	2.250,00 €	4.500,00 €	Dumbbell 32kg	1	330,00 €	330,00 €
Exercise Mat	45	20,00 €	900,00 €	Dumbbell 34kg	1	330,00 €	330,00 €
Loop bands	2	35,00 €	70,00 €	Dumbbell 32kg	1	385,00 €	385,00 €
Plyobox	2	700,00 €	1.400,00 €	Chrome Dumbbell Rack 1kg	2	60,00 €	120,00 €
Fitball	30	15,00 €	450,00 €	Chrome Dumbbell Rack 2kg	2	65,00 €	130,00 €
<b>ALMACENAMIENTO</b>				<b>Chrome Dumbbell Rack 3kg</b>			
Two Tier dumbbell Rack	2	1.850,00 €	3.700,00 €	Chrome Dumbbell Rack 4kg	2	85,00 €	170,00 €
Dumbbell Rack	2	1.250,00 €	2.500,00 €	Chrome Dumbbell Rack 5kg	2	95,00 €	190,00 €
Plate Rack	2	790,00 €	1.580,00 €	<b>TOTAL</b>			<b>791.075,00 €</b>
Estante Modular de almac.	3	700,00 €	2.100,00 €				
Rack Bastidor	2	75,00 €	150,00 €				

Nota: Descripción de los materiales y equipamiento deportivo necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 13**

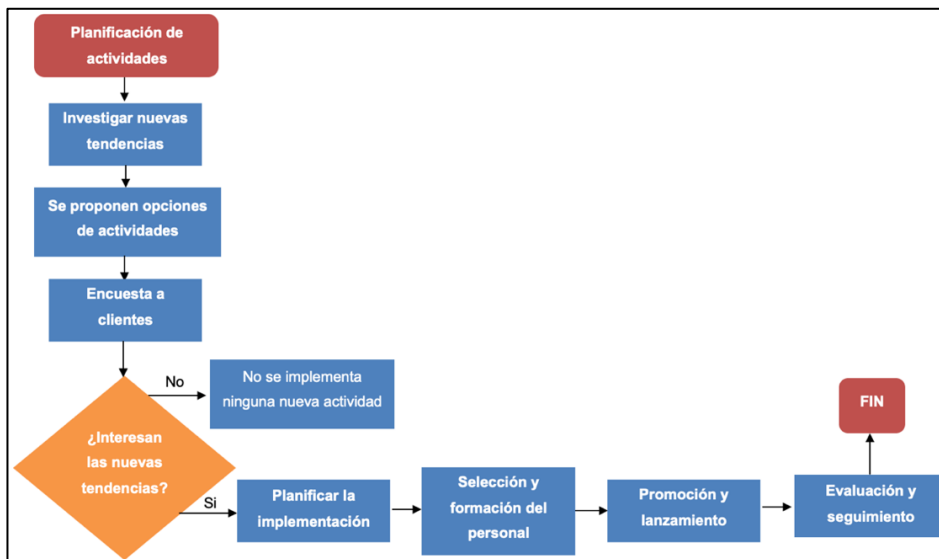
*Diagrama de flujo para la evaluación de equipamiento y servicios*



*Nota:* Diagrama que describe las distintas fases para la evaluación de equipamiento y servicios. Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 14**

*Diagrama de flujo para planificación de actividades*



*Nota:* Diagrama que describe las distintas fases para la planificación de actividades. Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 15

### Ficha de proceso de Captación de Clientes

<b>Nombre/descripción del proceso:</b> Captación de clientes	
<b>Input:</b>	<b>Responsable del proceso:</b>
Potencial cliente pide información de BodyRev.	Recepcionistas
<b>Output:</b>	<b>Clientes del proceso:</b>
El potencial cliente se convierte en cliente de BodyRev	Potencial cliente
<b>Herramientas necesarias:</b>	Protocolo de visita
	Página web
	CRM
<b>Personas implicadas en el proceso:</b>	Recepcionistas
	Potencial cliente
<b>Indicadores:</b>	Tasa de conversión
	Cantidad de leads
	Tiempo del ciclo
<b>Instrucciones a tener en cuenta:</b>	Seguir el protocolo de visita
	Rellenar hoja de CRM

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 16

### Ficha de procesos de evaluación de equipamientos y servicios.

<b>Nombre/descripción del proceso:</b> Evaluación de equipamiento y servicios	
<b>Input:</b>	<b>Responsable del proceso:</b>
Revisión trimestral de los servicios para evaluar la implementación de cambios	Gerente y coordinadores
<b>Output:</b>	<b>Clientes del proceso:</b>
Se implementan o no cambios	Clientes del gimnasio
<b>Herramientas necesarias:</b>	Encuesta
	Hoja de sugerencias
	Google Reviews
<b>Personas implicadas en el proceso:</b>	Gerente
	Coordinadores
	Monitores y recepcionistas
	Clientes
<b>Indicadores:</b>	Numero de sugerencias
	Numero de incidencias
	NPS
<b>Instrucciones a tener en cuenta:</b>	Escucha activa por parte de todo el personal

Fuente: Elaboración propia



**Anexo 19**

*Horario de monitores en sala*

	LUNES			MARTES			MIÉRCOLES			JUEVES			VIERNES	
	Tco 1	Tco 2	Tco 3	Tco 1	Tco 2	Tco 3	Tco 1	Tco 2	Tco 3	Tco 1	Tco 2	Tco 3	Tco 1	Tco 2
7:00	MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1	
7:15	MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1	
7:30	MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1	
7:45	MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1	
8:00	MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 2	
8:15	MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 2	
8:30	MONITOR 1			MONITOR 2			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 2	
8:45	MONITOR 1			MONITOR 2			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1	
9:00	MONITOR 1			MONITOR 2			MONITOR 1			MONITOR 2			MONITOR 1	
9:15	MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 1			MONITOR 2			MONITOR 1	
9:30	MONITOR 2			MONITOR 1			MONITOR 2			MONITOR 2			MONITOR 1	
9:45	MONITOR 2			MONITOR 1			MONITOR 2			MONITOR 1			MONITOR 1	
10:00	MONITOR 2			MONITOR 1			MONITOR 2			MONITOR 1			MONITOR 1	
10:15	MONITOR 1	MONITOR 2		MONITOR 1	MONITOR 2		MONITOR 1	MONITOR 2		MONITOR 1	MONITOR 2		MONITOR 1	
10:30	MONITOR 1	MONITOR 2		MONITOR 1	MONITOR 2		MONITOR 1	MONITOR 2		VACANTE	MONITOR 2		VACANTE	MONITOR 2
10:45	MONITOR 1	MONITOR 2		MONITOR 1	MONITOR 2		MONITOR 1	MONITOR 2		VACANTE	MONITOR 2		VACANTE	MONITOR 2
11:00	MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2
11:15	MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2
11:30	MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2
11:45	MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2
12:00	MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2		JAVIER	
12:15	MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2		JAVIER	
12:30	MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2		JAVIER	
12:45	MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		MONITOR 3	MONITOR 2		JAVIER	MONITOR 2		JAVIER	
13:00	MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 1			MONITOR 1	
13:15	MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 1			MONITOR 1	
13:30	MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 4			MONITOR 4	
13:45	MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 4			MONITOR 4	
14:00	MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 4			MONITOR 4	
14:15	MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 4			MONITOR 4	
14:30	MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 4			MONITOR 4	
14:45	MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 3			MONITOR 4			MONITOR 4	
15:00	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
15:15	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
15:30	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
15:45	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
16:00	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
16:15	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
16:30	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
16:45	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
17:00	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
17:15	MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4			MONITOR 4	
17:30	MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	
17:45	MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	
18:00	MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6
18:15	MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6		MONITOR 5	MONITOR 6
18:30	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
18:45	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
19:00	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
19:15	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
19:30	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
19:45	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
20:00	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
20:15	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
20:30	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
20:45	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6	MONITOR 7	MONITOR 5	MONITOR 6
21:00	MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	
21:15	MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	
21:30	MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	
21:45	MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	MONITOR 7		MONITOR 4	
22:00	MONITOR 6	MONITOR 7		MONITOR 6	MONITOR 7		MONITOR 6	MONITOR 7		MONITOR 6	MONITOR 7		MONITOR 6	
22:15	MONITOR 6	MONITOR 7		MONITOR 6	MONITOR 7		MONITOR 6	MONITOR 7		MONITOR 6	MONITOR 7		MONITOR 6	
22:30	MONITOR 6			MONITOR 6			MONITOR 6			MONITOR 6			MONITOR 6	
22:45	MONITOR 6			MONITOR 6			MONITOR 6			MONITOR 6			MONITOR 6	

Nota: Horario de los monitores de sala para determinar las horas necesarias a implementar en este servicio. Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 20

### *Trámites y Requisitos para formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada*

Para formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en Ecuador, primero se debe nombrar un representante legal confiable que actuará en nombre de la empresa en todos los aspectos legales. Este representante legal será responsable de crear y firmar los estatutos de la empresa, así como de definir su objeto social y actividades económicas. Antes de registrar la empresa, es crucial reservar su nombre y asegurarse de que no haya conflictos de derechos de autor o de marca. Los accionistas deben depositar un mínimo de 400 dólares para su inscripción.

Luego, es necesario registrar la empresa ante las autoridades competentes, reservando el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías y obteniendo el número de identificación único de la empresa. Se requieren documentos como la dirección de la empresa, el nombre del representante legal y una copia certificada de la escritura pública de constitución de la sociedad. Un notario público debe autenticar los documentos de creación de la SRL.

Una vez registrada la empresa, es necesario obtener un número de identificación fiscal y registrarse para la Seguridad Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Esto implica solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y obtener una clave para utilizar la plataforma en línea. Además, los negocios en Ecuador deben obtener una licencia municipal, conocida como "tasa de habilitación", que implica pagar la patente comercial en el Municipio correspondiente. Finalmente, es importante abrir una cuenta bancaria corporativa y depositar el capital social mínimo de 400 dólares antes de la inscripción de la sociedad. Todos los activos de la SRL que tengan un valor de al menos US\$1000 deben ser designados a un auditor y presentar estados financieros anuales auditados a las autoridades. (Equipo Legal Ecuador, 2020).

*Nota:* Procedimientos principales y condiciones necesarias para establecer una SRL en Ecuador. Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 21

### Balance de situación

ACTIVO	FECHA	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	FECHA
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1/1/25</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1/1/25</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>		<b>Fondos Propios</b>	
Software	\$ 15.000	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 1.228.800
APP	\$ 30.000		
Página Web	\$ 1.000		
<b>Inmovilizado Material</b>		<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Equipos Informáticos	\$ 2.000	<b>Deudas a largo plazo</b>	
Equipamiento	\$ 800.000	<b>DEUDAS A L.P CON ENT. DE CRÉDITO</b>	\$ 819.200
Construcciones	\$ 1.150.000	<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>Efectivo y otros activos líquidos</b>			
TESORERÍA	\$ 50.000		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 2.048.000</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>\$ 2.048.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 22

### Ingresos año 1

	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	
Número de altas	200	160	125	80	225	190	100	140	90	40	30	20	
Número de bajas	0	0	25	27	37	42	45	100	98	93	80	75	
Número de socios	200	360	460	513	701	849	904	944	936	883	833	778	
Precios matrícula	10 €												
Cuota	100 €												
Pulsera	10 €												
Entrenadores personales	50 €												
Precio medio x producto CAFÉ	8 €												
Precio medio x producto Vendi	3 €												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Ingresos por matrícula	2.000	1.600	1.250	800	2.250	1.900	1.000	1.400	900	400	300	200	14.000
Ingresos por cuotas	20.000	36.000	46.000	51.300	70.100	84.900	90.400	94.400	93.600	88.300	83.300	77.800	836.100
Ingresos por pulsera	2.000	1.600	1.250	800	2.250	1.900	1.000	1.400	900	400	300	200	14.000
Entrenadores personales	500	900	1.150	1.283	1.753	2.123	2.260	2.360	2.340	2.208	2.083	1.945	20.903
Cafetería	180	324	414	462	631	764	814	850	842	795	750	700	7.525
Vending	315	567	725	808	1.104	1.337	1.424	1.487	1.474	1.391	1.312	1.225	13.169
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>24.680</b>	<b>40.424</b>	<b>50.064</b>	<b>54.644</b>	<b>76.983</b>	<b>91.587</b>	<b>95.474</b>	<b>100.410</b>	<b>98.582</b>	<b>92.102</b>	<b>86.732</b>	<b>80.845</b>	<b>905.696</b>
	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	
Cafetería	50	90	115	128,25	175,25	212,25	226	236	234	220,75	208,25	194,5	
Vending	100	180	230	256,5	350,5	424,5	452	472	468	441,5	416,5	389	

Nota: Tabla explicativa de cómo se obtuvieron los ingresos, con una previsión de la cantidad de socios a lo largo del año 1. Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 23**
*Crecimientos porcentuales de ingresos y gastos*

<b>CRECIMIENTO INGRESOS</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por matrícula	30%	25%	15%	10%
Ingresos por cuotas	30%	25%	15%	10%
Ingresos pulseras	30%	25%	15%	10%
Ingresos por Entrenamientos P.	10%	15%	15%	20%
Ingresos por cafetería	15%	15%	15%	15%
Ingresos por Vending	10%	10%	10%	10%
<b>CRECIMIENTO GASTOS</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Alquiler	5%	10%	15%	15%
Les Mills	5%	10%	10%	10%
Seguros	5%	5%	5%	5%
Suministros	5%	10%	15%	15%
Publicidad	10%	15%	15%	20%
Gestión de Redes	5%	10%	15%	15%
Página Web	5%	5%	10%	10%
Seguridad	5%	5%	5%	5%
Limpieza INTELCA	5%	7%	8%	10%
Mantenimiento APP	5%	10%	15%	15%
Materiales	5%	5%	5%	5%
Sueldos	10%	15%	20%	20%

*Nota:* Crecimientos porcentuales de ingresos y gastos utilizados para la elaboración de la cuenta de resultados a 5 años. Fuente: Elaboración propia.