



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE SUCURSAL DEL
GIMNASIO CROSSFIT XFIT TIME EN EL SECTOR DE VILLA ESPAÑA DE
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
JUAN CARLOS NEIRA**

TUTORA

MBA. LESLIE PAULINA RODRÍGUEZ VALENCIA

2015 - 2016

PLAN DE NEGOCIOS

1.

PLAN DE NEGOCIOS 2

ÍNDICE DE FIGURAS 4

2. **JUSTIFICACIÓN** 5

3. **PROBLEMA A RESOLVER** 6

4. **OBJETIVO GENERAL** 7

5. **RESUMEN EJECUTIVO** 7

6. **MISIÓN Y VISIÓN** 8

7. **METAS** 9

8. **VIABILIDAD LEGAL** 9

8.1.1. Registro Único de Contribuyentes 10

8.1.2. Permiso de Patente Municipal 10

8.1.3. Permiso del Cuerpo de Bomberos 11

8.1.4. Tasa de Habilitación de uso de suelo 12

9.	ANÁLISIS DE MERCADOS	14
9.1.	Mercado Objetivo	14
9.2.	Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental)	16
9.2.1.	Análisis Político.	16
9.2.2.	Análisis Económico	17
9.2.3.	Análisis Social	20
9.2.4.	Análisis Tecnológico	20
9.2.5.	Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.	21
9.3.	Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción)	22
9.3.1.	Plaza	22
9.3.2.	Precio	23
9.3.3.	Producto / Servicio	23
9.3.4.	Promoción	24
9.4.	Análisis de la demanda y oferta	26
9.4.1.	Oferta	26
9.4.2.	Demanda	26
9.5.	Estrategia de diferenciación	27
9.6.	Acciones de promoción	27
9.7.	Canal de distribución	27
10.	ANÁLISIS OPERATIVO	27
10.1.	Descripción y localización de las instalaciones	27
10.1.1.	Método de producción	30
10.1.2.	Capacidad instalada	34
10.1.3.	Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA	36
10.1.4.	Recursos Humanos	37

11. ANÁLISIS FINANCIERO	38
11.1.1. Estados de resultados proyectados a 5 años	38
11.1.2. Flujo de caja proyectado a 5 años	39
11.1.3. Análisis del punto de equilibrio	41
11.1.4. Análisis de sensibilidad	42
11.1.5. Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.	45
12. Viabilidad del proyecto (conclusiones)	46

BIBLIOGRAFÍA 48

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1. INDICADORES POLÍTICO - SOCIAL.....	16
FIGURA N° 2. INDICADORES MACROECONÓMICOS.....	18
FIGURA N° 3. FRECUENCIA DE USO DE INTERNET DE LAS PERSONAS.	21
FIGURA N° 4. DIAGRAMA FODA.....	22
FIGURA N° 5. DISTRIBUCIÓN INTERNA	29
FIGURA N° 6. UBICACIÓN.....	30
FIGURA N° 7. MATRIZ DE FLUJO DE ACTIVIDADES	36

2. JUSTIFICACIÓN

Las personas a lo largo del tiempo se han dado cuenta que el sedentarismo como tipo de vida, se ha transformado en una bomba de tiempo, que tarde o temprano desemboca en consecuencias negativas, las cuales pueden ser fatales para la salud.

El Gobierno nacional por su parte, también realiza constantemente campañas de concientización donde se resalta lo perjudicial que resulta tener una mala alimentación y no ejercitarse frecuentemente.

Por lo tanto, se ha despertado un gran interés y preocupación en la ciudadanía en general, por mantener un estado físico adecuado, ya sea por salud o por estética; el ejercicio físico ha tomado gran relevancia en las

personas desde hace algunos años, ya que mantenerse saludable ya no es un lujo sino algo absolutamente necesario para prolongar la vida.

Por lo antes mencionado, se hace imprescindible la existencia de un lugar donde se ofrezca un entrenamiento adecuado, de acuerdo a la necesidad de cada persona.

Ante la alta demanda de esta clase de centros para ejercitarse, se presenta la oportunidad para implementar una sucursal en el norte de la ciudad de Guayaquil, del gimnasio tipo Crossfit Xfit Time Machala, este centro de entrenamiento tiene tres años de funcionamiento y ha tenido gran acogida y aceptación por parte del público en general en la ciudad de Machala.

3. PROBLEMA A RESOLVER

En el norte de la ciudad de Guayaquil, específicamente en el sector de Villa España, desde hace algunos años se viene dando un gran crecimiento poblacional, lo que amerita que se le brinde a la comunidad múltiples servicios.

El área comercial en esta zona está en constante crecimiento gracias a la aceptación de las personas que habitan en el entorno, quienes anteriormente se tenían que trasladar a otros sectores de la ciudad para satisfacer sus necesidades de bienes y servicios.

Aunque se han presentado diversos tipos de servicios para los habitantes de este populoso lugar, no existe en la actualidad ninguno que otorgue un servicio de entrenamiento físico sobre ejercicios tipo Crossfit

Las personas buscan y necesitan un lugar donde puedan realizar actividad física de alto impacto, que se le brinde una atención personalizada de acuerdo a sus requerimientos, y además, que todo esto tenga precios módicos.

En las zonas aledañas al sector de Villa España no existe un gimnasio, Muchas personas optan por acudir al Parque Samanes como una opción viable para realizar ejercicios, pero en este sitio no existe la opción del Crossfit.

Por lo antes mencionado, se evidencia que la problemática en el sector de Villa España, surge porque no existe un centro de entrenamiento físico tipo Crossfit, que acoja este sector del mercado que cuenta con gran demanda.

4. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios que permita la implementación de un gimnasio tipo Crossfit en el sector de Villa España de la ciudad de Guayaquil, y su posicionamiento como un negocio rentable.

5. RESUMEN EJECUTIVO

El presente “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE SUCURSAL DEL GIMNASIO TIPO CROSSFIT XFIT TIME EN EL SECTOR DE VILLA ESPAÑA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, responde a la alta

demanda existente en este nicho de mercado, la cual no ha sido cubierta hasta la actualidad por la competencia.

Este estudio tiene como primer objetivo analizar la oferta y la demanda existente en el sector antes mencionado con respecto a un gimnasio tipo Crossfit.

El segundo objetivo estratégico es elaborar un esquema que permita definir la capacidad operativa del Xfit Time Guayaquil, ya que en la actualidad la tendencia a llevar un mejor estilo de vida va en crecimiento, esta corriente se presenta desde los niños y se expande hacia las personas de mayor edad, creando así una alta demanda de este servicio.

El tercer objetivo de este plan de negocios es determinar la rentabilidad del Xfit Time Guayaquil mediante un análisis financiero que permita evaluar su viabilidad.

6. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

El Xfit Time es un gimnasio que cuenta con la licencia Crossfit Inc., por lo tanto ofrece a sus clientes la metodología certificada por esta prestigiosa empresa para realizar, un entrenamiento físico de acuerdo a los estándares permitidos por la licencia.

VISIÓN

Para el 2017, Xfit Time Guayaquil, espera ser reconocido como el mejor gimnasio Crossfit del país, por su nivel de profesionalismo, la calidad del servicio brindado a sus clientes y los eficientes resultados que obtienen quienes allí entrenan.

7. METAS

- Lograr alcanzar \$16.000 de ventas en el primer año de funcionamiento del Xfit Time.
- Obtener la fidelidad de sus clientes vendiendo 280 membrecías mensuales a partir de su segundo año de operaciones
- Durante los primeros cinco años de actividad laboral, obtener una TIR mínima de 45%.

8. VIABILIDAD LEGAL

Es menester obtener los siguientes documentos para realizar la apertura de una nueva sucursal del Xfit Time, sin los cuales es imposible la legalización de la empresa.

- Registro Único de Contribuyentes
- Permiso de Cuerpo de Bomberos
- Patente Municipal
- Tasa de Habilitación a través del Uso de Suelo

8.1.1. Registro Único de Contribuyentes

Este documento lo otorga el servicio de rentas internas en cualquiera de sus sucursales, es un documento sin costo y es vital para la legalización de la empresa y para realizar los pagos de los impuestos en su debido momento.

Requisitos para empresas:

- Llenar los Formularios 01A y 01B.
- Escritura de Constitución de la empresa.
- Documento donde conste el nombramiento del Representante Legal o de Agente de Retención
- Cédula de ciudadanía y certificado laboral vigente del Representante Legal.
- Documento que certifique la actual dirección del domicilio fiscal del sujeto pasivo.

8.1.2. Permiso de Patente Municipal

En este caso, debido al inicio de actividades de esta sucursal los requisitos para obtenerlo son los siguientes.

1. Presentar la Escritura de Constitución.
2. Presentar el nombramiento del representante legal vigente.
3. Cédula de identidad y certificado de votación del representante legal.

4. Llenar el formulario "Solicitud para Registro de Patente Municipal". Cabe indicar que no se requiere adquirir la Tasa de Trámite Municipal para el pago de Patente.
5. Se debe completar e imprimir el formulario "Solicitud para Registro de Patente Municipal" de la página www.guayaquil.gob.ec.

Entregar todos los requisitos antes mencionados en la Ventanilla Unica Municipal de la Cámara de Comercio, donde se le dará a conocer a la vez el valor a cancelar por concepto de liquidación, el cual debe ser pagado en la misma ventanilla.

8.1.3. Permiso del Cuerpo de Bomberos

Este es un requisito indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, para ello se debe presentar lo siguiente.

1. El representante legal de la empresa debe presentar la copia de cedula de identidad y la copia de su Nombramiento.

En el caso de que sea otra persona quien realiza la tramitación, este debe presentar por escrito una autorización simple, con su cedula de identidad y la copia de cedula de la persona que autoriza.

2. Adjuntar copia del RUC, para validar la dirección y la actividad a la que se dedica la empresa.

3. Copia de Consulta de Uso de Suelo, la cual es emitida por el Ilustre Municipio de Guayaquil.
4. Copia de una planilla actualizada de cualquier servicio básico o en su defecto copia del Impuesto Predial, del lugar donde funcionará la sucursal.

Presentar todos estos documentos, en una ventanilla del Benemérito Cuerpo de Bomberos, para poder recibir una orden de pago, cuyo valor tendrá una variación de acuerdo al tipo de empresa. Se puede realizar la consulta de dicho valor en la misma dependencia.

Cuando se haya realizado el pago asignado, previa presentación del comprobante de pago, se emitirá la Tasa de Servicio contra Incendios.

8.1.4. Tasa de Habilitación de uso de suelo

Existen dos formas de adquirir esta Tasa.

1. Ingresando a la página web de la Municipalidad de Guayaquil www.guayaquil.gob.ec, en la sección de servicios en línea.
2. Por medio de la ventanilla N° 54 del Municipio de Guayaquil, donde se deben presentar los siguientes documentos.

Requisitos

- a. Obtener en la misma dependencia, la tasa de Trámites por Servicios Técnicos Administrativos.
- b. Llenar el formulario de Solicitud de Consulta de Uso de Suelo, el cual se entregan al obtener la Tasa de trámites.

La actividad comercial que conste en el Registro Único de Contribuyentes, debe ser la misma que se especifique en la Tasa por Servicio Contra Incendios y que a la vez sea la designada como factible al realizar este trámite.

Para continuar con el trámite, según consta en el Art 7 de la Reforma a la Ordenanza que regula la emisión de la Tasa de Habilitación y Control de actividades económicas en establecimientos, se debe presentar también toda la documentación que se indica a continuación:

1. Copia de RUC actualizado.
2. Tasa por Servicio Contra Incendios
3. Patente Municipal vigente
4. Consulta de Uso de Suelo No Negativa
5. Tasa de trámite y Formulario de Tasa de Habilitación.
6. Adjuntar copia del Nombramiento, Cédula y Certificado de Votación del representante legal de la empresa.

7. Si el local no es propiedad de la empresa, presentar copia simple del contrato de arrendamiento con las copias de cédulas de quienes conforman dicho contrato.

Con la adquisición de esta Tasa se da por concluido los requisitos necesarios para que la sucursal de Xfit Time Guayaquil, funcione de manera correcta y con los permisos respectivos.

9. ANÁLISIS DE MERCADOS

El análisis de mercado consiste en una descripción detallada de las funciones y características del mercado. Se define el estudio de mercado de la siguiente manera según Randall (2003, pág. 120): "La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing". Se indica entonces, que el análisis de mercado ayuda en la toma de decisiones sobre un emprendimiento.

El siguiente análisis de mercado será un punto de referencia para la correcta toma de decisiones en el desarrollo de este plan de negocios, otorgando datos claros y confiables recolectados directamente in situ.

9.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo para el cual se enfocan los servicios del gimnasio Xfit Time, es el ubicado en todas las zonas aledañas

CIUDADELAS	HABITANTES
PASCUALES	72.504

BASTIÓN POPULAR	53.632
LAS ORQUÍDEAS - MUCHO LOTE	81.128
METRÓPOLIS	7.058
LOS VERGELES	29.309
TOTAL	243.631

Fuente: Boletín Informativo N° 19 del CNE
 Elaborado por: Autor

El total de habitantes es 243.631.

Se divide en diferentes grupos según género, nivel socio económico, lugar de residencia, género, etc.

Tabla 1. Perfil del cliente

Ítem	Detalle
Género :	Hombre – Mujer
Nivel Socio – económico	Medio , medio – alto
Edad:	20 – 49 años
Estado civil:	Solteros, casados
Geografía:	Norte de la Ciudad de Guayaquil
Ocupación:	Estudiantes, Profesionales, Deportistas, Amas de casa.

Fuente: Datos de la Investigación.
 Elaborado por: Autor

9.2. Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental)

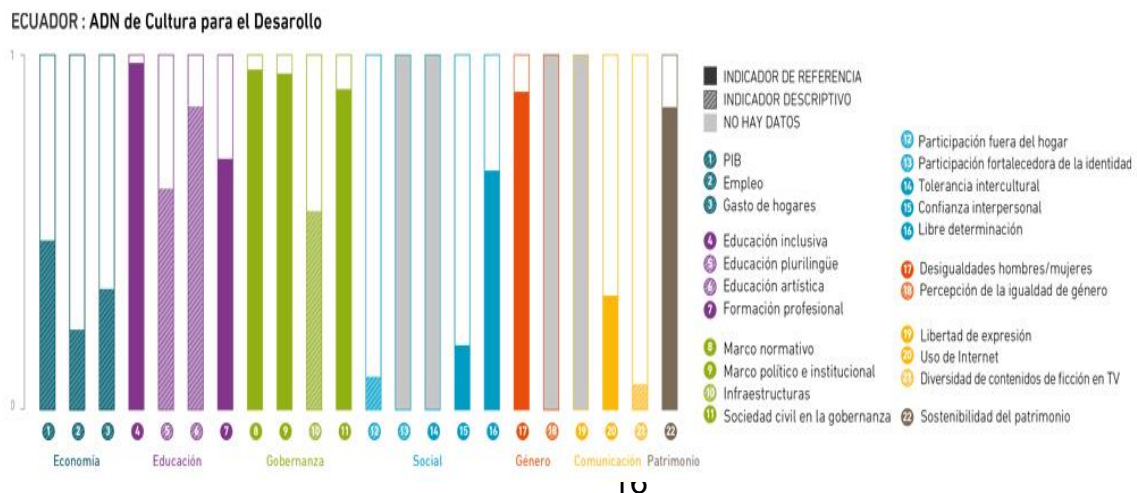
Este tipo de análisis nos permite tener una visión más clara y concreta sobre el macro entorno en el que se desarrollará el negocio y los distintos factores por los que puede verse afectado ya sea positiva o negativamente.

9.2.1. Análisis Político.

En la actualidad, se mantiene un periodo de estabilidad política liderado por el actual presidente Rafael Correa, quien a pesar de sus múltiples detractores se ha mantenido en el poder por más de 7 años, dejando atrás una grave crisis política que afectó duramente al Ecuador en todos los ámbitos, y de la que parecía imposible salir.

El Gobierno nacional se ha preocupado por instaurar y mantener un clima político agradable ante los ecuatorianos y ha mantenido una política exterior favorable consiguiendo la admiración y simpatía de muchos países a nivel mundial.

Figura N° 1. Indicadores Político - Social



Fuente: <http://es.unesco.org/>

A nivel de leyes y regulaciones ha habido muchos cambios, los cuales han generado una serie de controversias, ya sea a favor o en contra.

Entorno al tema deportivo, no existen reglamentos que regulen el funcionamiento adecuado de los centros de entrenamiento deportivo o gimnasios, dejando a libre albedrío la correcta capacitación que deben brindar los mencionados centros, no hay normas ni instituciones que emitan una sanción por no contar con profesionales capacitados adecuadamente para brindar una buena asesoría a los clientes que diariamente frecuentan los gimnasios o centros de entrenamiento deportivo.

9.2.2. Análisis Económico

Según el Banco Central del Ecuador, la estimación inicial de crecimiento económico para el 2015 era de 1.9%, pero realmente se ha obtenido hasta la fecha un 0.4%, tomando en cuenta el barril de crudo a \$45. Esto se da precisamente, por la caída del precio del petróleo y la desaceleración de la economía en América Latina.

Aun así, Ecuador se encuentra dentro del promedio que mantiene la región, el cual no supera el 0.5%. Es importante mencionar que el promedio anual de crecimiento económico que se dio desde el 2007 hasta el 2015 fue del 3.9%.

Figura N° 2. Indicadores Macroeconómicos

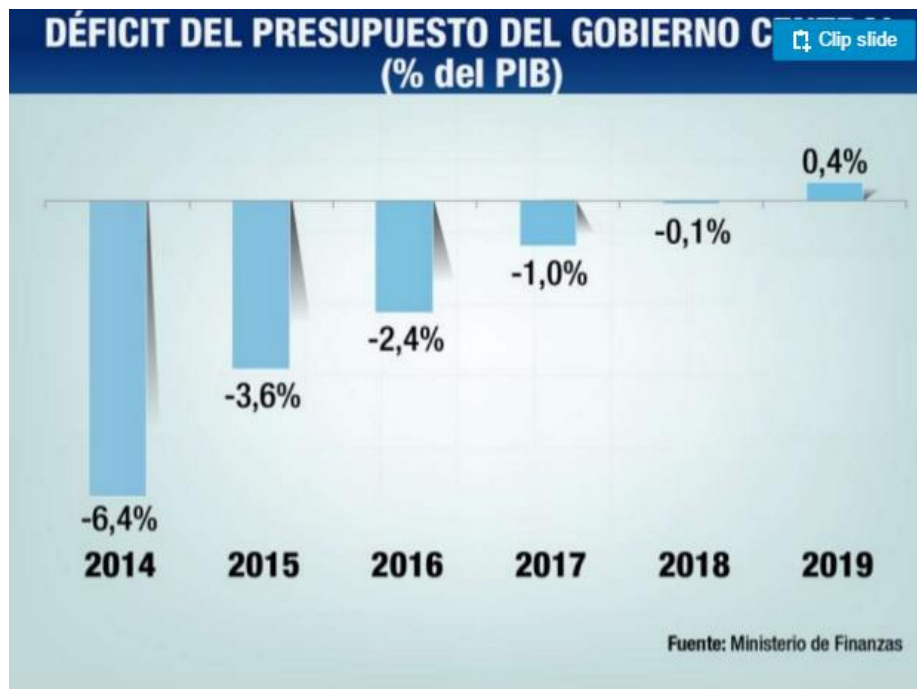
PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS 2016	
Supuestos Económicos	2016
Inflación (promedio anual)	3,3%
Crecimiento real PIB	1,0%
Crecimiento real PIB no petrolero	1,0%
Crecimiento real PIB petrolero	0,8%
PIB nominal (millones de dólares)	102.425,9
Precio barril de petróleo (dólares)	35,0
Déficit PGE	2,4%

Fuente: MCPE octubre 2015

Fuente: Presupuesto General del Estado 2016

En la figura N° 2, se presentan los principales indicadores macroeconómicos proyectados para el 2016. En donde se puede observar que ha pesar de considerar un valor de \$35 para el barril de petróleo, se mantienen porcentajes moderados de déficit en el Presupuesto General del Estado 2016, e incluso la inflación es del 3.3%, y aun así existe un crecimiento real del PIB, que es relativamente bajo comparado con la tasa de años anteriores.

Figura N° 3. Déficit del Presupuesto del Gobierno



Fuente: Presupuesto General del Estado 2016

El manejo de la economía ecuatoriana hasta principios del 2015, había dado excelentes resultados, y se la ha destacado como un ejemplo a seguir, incluso algunos países europeos pidieron asesoramiento al Presidente Rafael Correa.

Con altos y bajos en su economía, es innegable que el Ecuador se encuentra en constante desarrollo. Y que la crisis económica que actualmente atraviesa el mundo en general, no ha tenido consecuencias tan drásticas como las ocasionadas en países del primer mundo. Las personas pueden seguir emprendiendo en negocios y microempresas como el gimnasio Crossfit, con la certeza que con la debida preparación se puede transformar en un exitoso negocio.

9.2.3. Análisis Social

Cada vez son más los ecuatorianos, que se preocupan por verse y sentirse bien físicamente, es decir, la demanda va en aumento, por lo tanto se divisa un panorama positivo y receptivo para este tipo de negocios y es menester aprovechar la oportunidad para realizar la apertura de una sucursal del gimnasio Crossfit Xfit Time que actualmente funciona exitosamente en Machala.

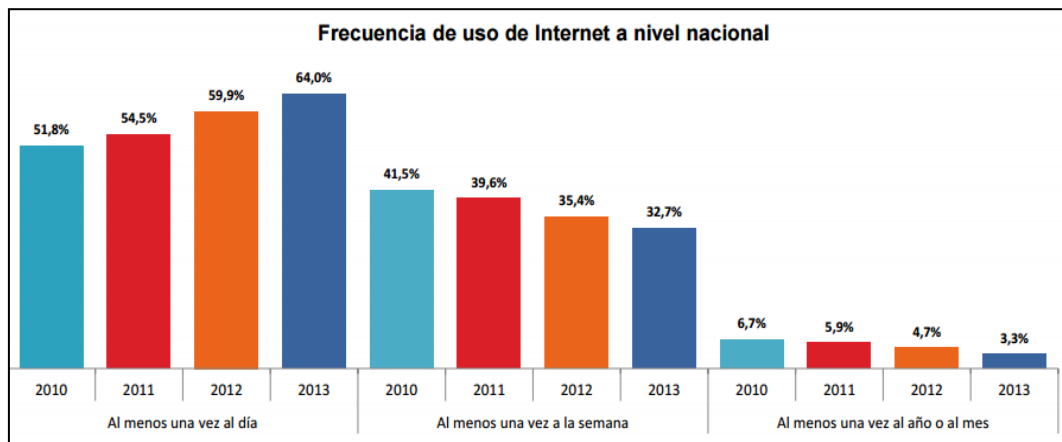
Se considera que el ejercicio forma parte de las actividades de esparcimiento y buen vivir por lo que el Gobierno Nacional realiza e impulsa campañas donde se fomenta la actividad física frecuentemente.

9.2.4. Análisis Tecnológico

El país cuenta con la los recursos tecnológicos adecuados para que las personas puedan hacer uso de ellos convenientemente, es decir, se puede poner la tecnología al servicio de este proyecto, y de esta manera realizar una mejor promoción del gimnasio.

Es un recurso que permite al usuario difundir un mensaje, en este caso dar a conocer las bondades de este nuevo centro de ejercicios, a más personas y en menor tiempo.

Figura N° 4. Frecuencia de uso de internet de las personas



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 - 2013)

Como se muestra en la Figura N° 3, las personas usan el internet mayoritariamente una vez al día, lo que nos indica que usando este recurso tendríamos un gran acercamiento con el público en general.

9.2.5. Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Figura N° 5. Diagrama FODA



Elaborado por: autor

9.3. Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción)

9.3.1. Plaza

La plaza para este proyecto es de tipo directa por cuanto se mantiene un contacto directo con el cliente.

9.3.2. Precio

El precio que cobrará Xfit Time Guayaquil, está ligado directamente a la calidad del servicio que pretende brindar el gimnasio, se realizaran descuentos especiales por grupo de más de 5 amigos, descuentos por inscripciones en familia.

Tabla 2. Precios.

SERVICIO	PRECIO
Crossfit	\$ 40 mensual
Crossfit y pesas	\$ 55 mensual
Crossfit niños	\$ 40 mensual
Plan integrado (crossfit, pesas, servicio personalizado, asesoría nutricional, sauna)	\$ 70 mensual
Sala de masajes	\$ 15 por masaje

Elaborado por: Autor

9.3.3. Producto / Servicio

En el centro de entrenamiento Xfit Time Guayaquil que se va a desarrollar, se ofrecerán a los clientes servicios variados, tales como:

- Crossfit
- Crossfit y pesas
- Crossfit niños
- Plan integrado (crossfit, pesas, servicio personalizado, asesoría nutricional, sauna)

- Sala de masajes
- Bar especializado de acorde al tipo de bebida y alimentación
- Venta de productos nutricionales

Para cada uno de estos servicios existirá un horario determinado, algunos de ellos incluso se darán de forma simultánea, Para los clientes que se inscriban por más de un mes se les abrirá una ficha personal, donde se especificaran sus necesidades de entrenamiento, y su progreso semanal.

9.3.4. Promoción

La estrategia escogida para promocionar el gimnasio es la conocida como Pull, ya que se destinará todos los recursos de promoción hacia el usuario final. Como medio de promoción se usaran los siguientes:

Medio Above The Line (ATL)

Se realizara publicidad por medios masivos como vallas de publicidad a la entrada del gimnasio Crossfit, volantes entregadas desde tres días antes de la inauguración del gimnasio.

Medios On The Line (OTL)

Crear una página web, y mantenerla constantemente actualizada, donde se detallen todos los servicios que ofrece el gimnasio Crossfit Xfit Time Guayaquil, las promociones vigentes y la información de la empresa. Tendrá un servicio en línea para inscripciones, que será atendido por el administrador del gimnasio, así como espacio para consejos y sugerencias.

Mantenerse activo en las principales redes sociales como Facebook, Twiter e Instagram, dinamizándolas con votos, videos y promociones acerca del gimnasio.

Promoción Interna

Una de las mejores promociones que el gimnasio puede tener es la referencia de sus clientes, para esto es necesario que ellos tengan gratas experiencias con los servicios brindados, por esto es menester contar con maquinas adecuadas y entrenadores responsables y bien capacitados.

De este modo, darán buena referencia e incentivo a sus amistades para que acudan al gimnasio, en el que encontrarán descuentos y promociones para grupos de amigos.

Tabla 3. Plan de descuentos y promociones

DESCRIPCIÓN	DESCUENTOS
Por apertura: inscripción semanal	Recibe un tomatodo
Grupo de amigos (5 o más)	20% a c/u. en el primer mes.
Entrenamiento familiar (4 o más)	15% al grupo familiar
Premio a la fidelidad, al 3er mes consecutivo de inscripción	25% de descuento

Elaborado por: Neira Juan Carlos

9.4. Análisis de la demanda y oferta

9.4.1. Oferta

En la Cdla. Orquídeas existe el gimnasio Danna's Gym, en el que brindan servicios básicos de gimnasio como maquinas ejercitadoras, aerobics y bailoterapia. La ubicación de este gimnasio, hace que se enfoquen en captar clientes de otro sector del norte de la ciudad.

Como punto débil de este gimnasio se puede mencionar que está enfocado únicamente al público femenino, y que no cuenta con entrenadores en el sector de maquinas, solo con una instructora de aerobics.

Realmente, no hay mas gimnasios cerca que se definan como un peligro para el posicionamiento del gimnasio Xfit Time Guayaquil.

9.4.2. Demanda

El sector de Villa España comprende 6 ciudadelas privadas, y otras dos ciudadelas privadas en los alrededores, que tampoco cuentan con gimnasios en sus inmediaciones. Este asciende a 243.631 habitantes, que representan la demanda actual en el mercado.

En horas de la mañana y de la tarde se puede observar en el sector a un sinnúmero de personas, trotando o haciendo ejercicio en los alrededores de las mencionadas ciudadelas.

Por lo tanto se puede evidenciar la alta demanda de un gimnasio Crossfit en esta populosa zona del norte de la ciudad de Guayaquil.

9.5. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación con la que cuenta el gimnasio Xfit Time se da por los profesionales capacitados que estarán dispuestos a impartir sus conocimientos en las áreas de:

- Entrenador personal.
- Se contará con una sala de sauna y masaje.

9.6. Acciones de promoción

Según lo antes expuesto, la promoción se hará:

- Vallas publicitarias cerca del local de funcionamiento.
- Emisión y entrega de volantes con información y ofertas por apertura.
- Promoción intensiva por redes sociales.
- El día de la inauguración se contará con DJ que tendrá la función de llamar la atención de los transeúntes, y amenizar el lugar.

9.7. Canal de distribución

Este proyecto no necesita canales de distribución ya que, se brinda servicios directamente a los clientes, sin necesidad de intermediarios.

10. ANÁLISIS OPERATIVO

10.1. Descripción y localización de las instalaciones

La instalaciones consideradas en este plan consiste de 1 local en un segundo piso que tiene una área de 350 m², la construcción en su totalidad es

de hormigón armado y antisísmica con paredes de bloque enlucidas, con acabados: piso recubierto con baldosas, paredes y quiebres de columnas y vigas con molduras de yeso, cielo raso de jimpson y ventilación con aire acondicionado con graduación centralizada con equipos industriales con capacidad de solventar una temperatura gradual a las instalaciones hasta 500 personas para el acceso tiene escaleras y puertas amplias.

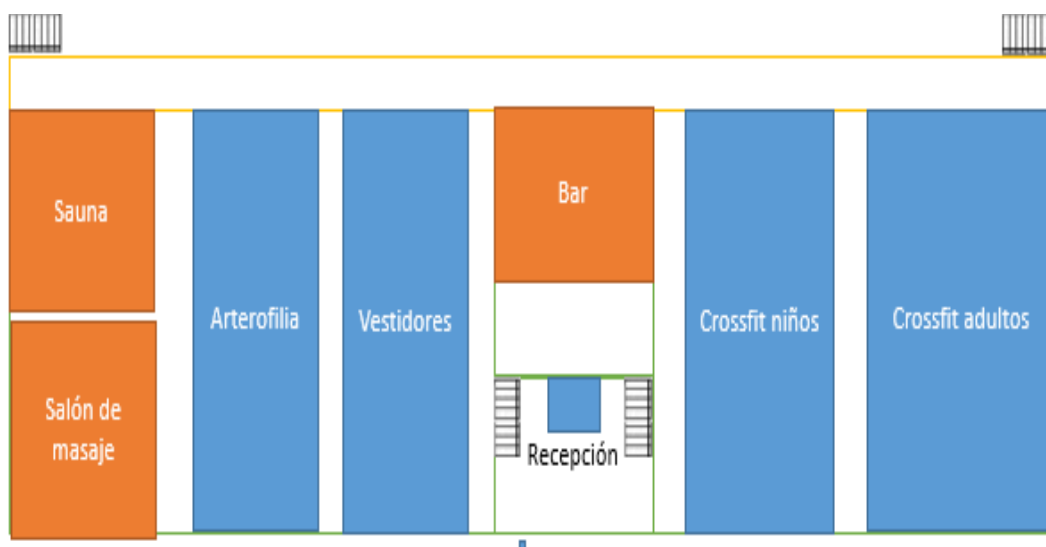
Para casos emergentes tiene un sistema de emergencia que consta de pulsadores donde se activa la apertura de las puertas posteriores y a escaleras alternas que dan a la calle continúa para una mejor evacuación de personas en caso de ser necesario.

El sistema eléctrico provee a las instalaciones de 40 puntos de energía de 110 v y con un sistema de iluminación gradual de acuerdo a las necesidades de ocupación de las áreas. De la misma forma el sistema está protegido y centralizado en un panel de breques y disyuntores.

Para el acceso organizado y controlado en la entrada al primer piso consta de una amplia recepción donde se registraran las personas antes del acceso. Subiendo las escaleras se dotará de un bar, donde los usuarios dispondrán de bebidas hidratantes y jugos energéticos, a la izquierda estarán los vestidores, duchas y baterías sanitarias para los hombres y mujeres de forma separada.

De forma continua estará el área de halterofilia, con elementos de ejercitación de potencia continua, a esta área se dispondrán el área de sauna y masaje dotada de todo el equipo necesario para el confort de nuestros clientes.

Figura N° 6. Distribución interna



Elaborado por: Autor

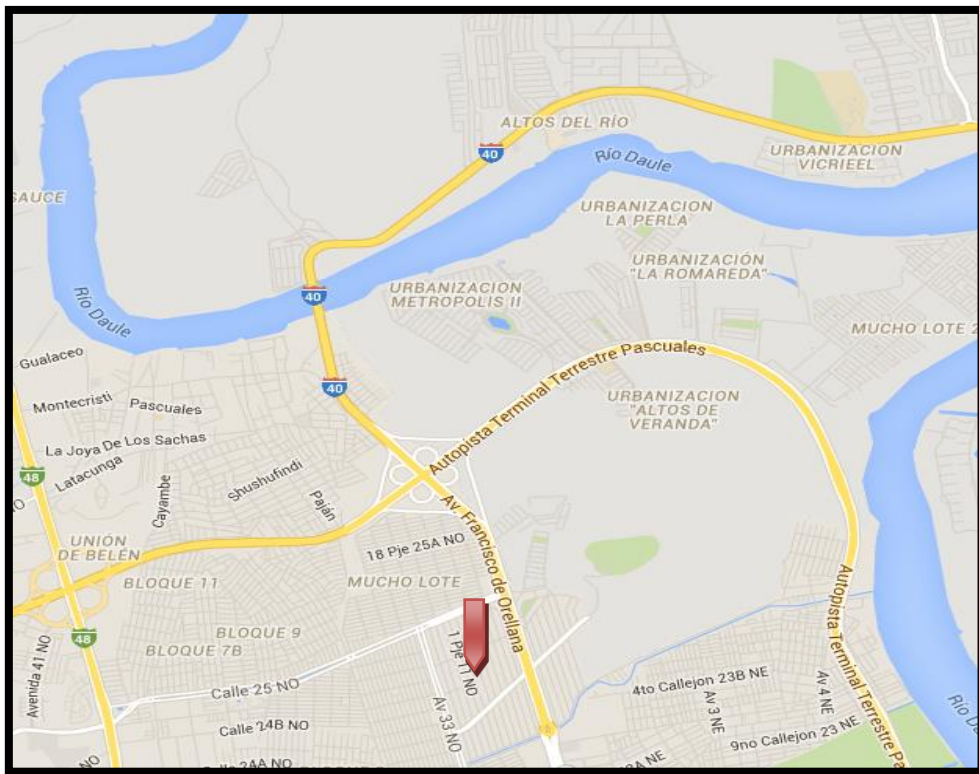
En la parte derecha se encontrar el área de crossfit niños y crossfit adulto de forma separada.

Ubicación

La ubicación está en el centro de varios sectores urbanísticos y en vía de expansión generando un target de más de 20000 habitantes con una población en su mayoría de gente joven y niños con vías de fácil acceso a la ubicación del establecimiento.

La ubicación es avenida Fráncico de Orellana aledaña a Villa España y Cdla del maestro

Figura N° 7. Ubicación



Fuente: www.google.com

10.1.1. Método de producción

Las distintas áreas estarán plenamente diseñadas de acuerdo a la capacidad de los recursos dispuestos para la operación el establecimiento funciona desde 6:00 am hasta 00:00

Los procesos de servicios dan como resultado 4 productos que se describen a continuación.

- a) Crossfit
- b) Crossfit y pesas
- c) Crossfit niños

d) Plan integrado .- Crossfit pesas, servicio personalizado, asesoría nutricional sauna y Masaje

Equipo utilizado en Crossfit Medicine ball: un balón con diferentes pesos que puede usarse como carga en diferentes movimientos o bien, como apoyo inestable en algunos ejercicios.

Plyo box: es un cajón para realizar saltos por eso su nombre deriva de "pliométrico". Hay de diferentes alturas disponibles.

Kettlebell o KB: son las clásicas pesas rusas de forma esférica, similar a una bala de cañón, que contribuyen a un entrenamiento funcional e integral. Puedes

Rueda o llanta: se refiere a una rueda de tractor o camión que suele usarse para jalar, saltar o empujar, como parte de un entrenamiento diario.

TRX: es un arnés con dos agarres en donde se puede trabajar la fuerza en suspensión, realizando ejercicios de autocarga.

Cuerdas o ropes: se utilizan para zarandear o dar latigazos, suelen tener un diámetro considerable y un peso no menor, por lo que se requiere de un gran esfuerzo para movilizarlas.

Dumbell o mancuernas: como en cualquier sala de musculación se pueden usar mancuernas en todo tipo de movimientos de CrossFit, sobre todo, para cargar el cuerpo en movimientos multi articulares.

Barbell o barras: se pueden cargar con diferentes pesos y permite trabajar músculos como parte de diferentes movimientos en donde debemos levantar la misma, o bien, puede usarse para dar saltos a un lado y otro de éstas con ambos pies juntos, por ejemplo.

Sandbag: es un saco de arena que puede tener diferentes pesos y se usa como lastre en distintas actividades: podemos trasladarnos con ellos, lanzarlos y demás.

Equipo utilizado en pesas

El usuario siempre avanza a un peso superior para su siguiente intento, si falla lo repite. No es posible volver a un peso inferior. utilizan barras de carga con discos y grilletes.

La barra de los usuarios hombres pesa 20 kilos, tiene 2.2 metros de largo y un diámetro de 2.5 centímetros. Para las mujeres la barra es de 15 kilos de peso, 2.01 metros de largo y un diámetro de 2.5 centímetros.

Los discos son recubiertos con goma o plástico y llevan una indicación clara de su peso o colores que lo distinguen. Los discos más grandes tienen un diámetro de 45 centímetros. El peso de la barra de carga se incrementa progresivamente durante la actividad.

Generalmente se aumenta de 5 en 5 kilos, pero un usuario con acompañamiento del instructor puede pedir un incremento de 2.5 kilos en su último intento.

Crossfit .- La membresía costa de un entrenador que está a cargo del área de crossfit y no máximo de 32 personas a la vez el cual le indicara la rutina de trabajo secuencial desde el calentamiento al ejercicio pleno donde se realizar actividades con cada una de los elementos detallados, esta rutina durara 1 horas.

Crosfit y pesas.- La membresía consta de un entrenador que está a cargo del área de crossfit y pesas no máximo de 32 personas a vez el cual le indicara la rutina de trabajo secuencial desde el calentamiento al ejercicio pleno donde se realizar actividades con cada una de los elementos para crossfit y pesas

Crossfit niños.- La membresía costa de un entrenador que está a cargo del área de crossfit y no máximo de 32 niños a la vez, el cual le indicara la rutina de trabajo secuencial desde el calentamiento al ejercicio pleno donde se realizar actividades con cada una de los elementos detallados, esta rutina durar 1 horas.

Plan integrado.- (Crossfit pesas, servicio personalizado, asesoría nutricional, sauna).- El plan incluye un programa de ejercicios y alimentación con especialistas que seguirán y mantendrán un régimen de actividades y asesorías para llegar a resultados considerables. También estará a disposición según el horario programado el sauna de las instalaciones.

Masaje.- Las sesiones de masajes son programadas de lunes a sábado y duran 20 minutos.

10.1.2. Capacidad instalada

Se realizó la tabla 4 donde se exponen detalladamente los recursos con los que constará el Xfit Time Guayaquil, y la organización que debería tener para optimizar su capacidad, dividiendo las clases en sesiones las cuales tendrán un tiempo estipulado para cada actividad, logrando alcanzar en algunas actividades hasta 1536 personas en un solo día en actividades determinadas.





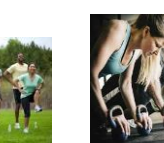

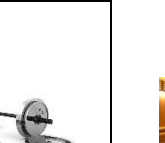



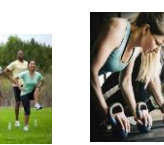




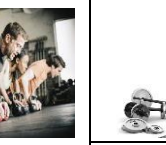



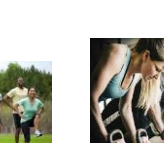
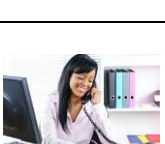

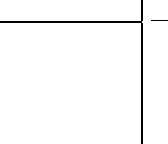
Tabla 4. Optimización de la capacidad instalada

Recursos	Elementos		Actividades					Capacidad		
	Cantidad de elementos	Capacidad por elementos	Registro	Preparación minutos	Calentamiento minutos	Sesión minutos	Total	horas día	Sesiones	Servicios disponibles/día
Entrenador niños	2	32		5	10	40	55	8	9	559
Entrenador adultos	2	32		5	10	40	55	8	9	559
Vestidores	3	4		15			15	16	64	768
Sauna	1	4				20	20	16	48	192
Area de crossfit	1	32		5	10	20	35	16	27	878
Area de crossfit niño	1	32		5	10	20	35	16	27	878
Area de Pesas adulto	1	32		5	10	20	35	16	27	878
Area Pesas niño	1	32		5	10	20	35	16	27	878
Baños	4	1				8	8	16	120	480
Pesas halterofilia	10	1				10	10	16	96	960
Medicine ball	8	1				5	5	16	192	1536
Plyo box	8	1				5	5	16	192	1536
Kettlebell o KB	8	1				5	5	16	192	1536
Rueda o llanta	8	1				5	5	16	192	1536
TRX	8	1				5	5	16	192	1536
Cuerdas o ropes	8	1				5	5	16	192	1536
Dumbell o mancuernas	8	1				5	5	16	192	1536
Barbell o barras	8	1				5	5	16	192	1536
Sandbag:	8	1				5	5	16	192	1536
Masajista	1	1				30	30	8	16	16
Sala de masajes	1	1				30	30	8	16	16

Elaborado por: Autor

10.1.3. Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA

Figura N° 8. Matriz de flujo de actividades

	Registro	Nutricionista	Preparacion	Calentamiento	Seccion crossfit	Seccion pesas	Sauna	Masaje
Plan integrado								
Crossfit								
Crossfit y pesas								
Crossfit niños								
Masaje								

Elaborado por: Autor

10.1.4. Recursos Humanos

El Xfit Time Guayaquil dispondrá de personal profesional, capacitado y calificado, para atender a sus clientes tanto niños como adultos.

Cargo	Cantidad
Administrador	1
Entrenadores	4
Masajista	1
Secretaria	1
Personal de Limpieza	1

11. ANÁLISIS FINANCIERO

11.1.1. Estados de resultados proyectados a 5 años

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 124.800,00	\$ 157.248,00	\$ 195.686,40	\$ 241.085,64	\$ 294.562,82
(-) Costo de Venta		\$ (55.790,42)	\$ (58.459,64)	\$ (61.392,59)	\$ (64.643,59)	\$ (68.281,94)
(=) Utilidad Bruta		\$ 69.009,58	\$ 98.788,36	\$ 134.293,81	\$ 176.442,06	\$ 226.280,89
(-) Gastos Administrativos		\$ (52.499,21)	\$ (57.140,47)	\$ (57.212,10)	\$ (63.095,35)	\$ (69.733,39)
(-) Gastos de Ventas		\$ (9.600,00)	\$ (11.040,00)	\$ (12.696,00)	\$ (14.600,40)	\$ (16.790,46)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 6.910,36	\$ 30.607,89	\$ 64.385,72	\$ 98.746,31	\$ 139.757,04
(=) UAIT		\$ 6.910,36	\$ 30.607,89	\$ 64.385,72	\$ 98.746,31	\$ 139.757,04
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (1.036,55)	\$ (4.591,18)	\$ (9.657,86)	\$ (14.811,95)	\$ (20.963,56)
(-) Impuesto a la Renta	25%	\$ (1.468,45)	\$ (6.504,18)	\$ (13.681,96)	\$ (20.983,59)	\$ (29.698,37)
UTILIDAD NETA		\$ 4.405,36	\$ 19.512,53	\$ 41.045,89	\$ 62.950,77	\$ 89.095,11

Una vez establecido el valor de la inversión inicial la cual será cubierta con capital propio, y realizados los presupuestos de gastos administrativos, gastos de ventas, y costos de producción se procede a realizar el Estado de Resultados.

El cual está proyectado a 5 años, y en su primer año muestra una Utilidad Operacional de \$6.910,36 y una Utilidad Neta de \$4.405,36. Se puede observar que las utilidades se van incrementando cada año.

11.1.2. Flujo de caja proyectado a 5 años

El estado de flujo de efectivo es el que informa sobre los movimientos de efectivo que se suscitan en la empresa y que no se cancelan por caja.

En el estado de flujo de efectivo del Xfit Time Guayaquil, se puede observar que se pueden solventar las obligaciones de la empresa y a la vez obtener un buen margen de utilidades.

En base a lo proyectado en este estado financiero, donde se evalúan los resultados a 5 años, e puede deducir que el proyecto es rentable, como se detalla a continuación.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (54.840,00)					
UAIT		\$ 6.910,36	\$ 30.607,89	\$ 64.385,72	\$ 98.746,31	\$ 139.757,04
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (1.036,55)	\$ (4.591,18)	\$ (9.657,86)	\$ (14.811,95)
Pago de IR		\$ -	\$ (1.468,45)	\$ (6.504,18)	\$ (13.681,96)	\$ (20.983,59)
EFFECTIVO NETO		\$ 6.910,36	\$ 28.102,88	\$ 53.290,36	\$ 75.406,49	\$ 103.961,50
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 4.900,00	\$ 4.900,00	\$ 4.900,00	\$ 4.900,00	\$ 4.900,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 964,00	\$ 964,00	\$ 964,00	\$ 964,00	\$ 964,00
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.			\$ 5.150,00	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Aporte Accionistas	\$ 65.140,00					
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 10.300,00	\$ 12.774,36	\$ 39.116,88	\$ 59.154,36	\$ 81.270,49	\$ 109.825,50
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 10.300,00	\$ 23.074,36	\$ 62.191,24	\$ 121.345,60	\$ 202.616,09
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 10.300,00	\$ 23.074,36	\$ 62.191,24	\$ 121.345,60	\$ 202.616,09	\$ 312.441,59

11.1.3. Análisis del punto de equilibrio

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
MOD (fija)	\$ 46.330,42	Energía Eléctrica para Prod.	\$ 1.440,00
Deprec. Planta	\$ 4.900,00	Agua para limpieza de área de trabajo	\$ 1.320,00
Sueldos y Salarios / año	\$ 23.165,21	Mantenimiento Equipos	\$ 1.800,00
Suministros al año	\$ 1.200,00	TOTAL	\$ 4.560,00
Internet	\$ 1.020,00		
Permisos / año	\$ 3.000,00	Membresias vendida / Año	3.120
Deprec. Área Adm. / año	\$ 964,00		
Gastos Pre-operacionales	\$ 5.150,00	Costo Variable Unitario	\$ 1,46
Publicidad anual	\$ 9.600,00		
COSTO FIJO TOTAL	\$ 95.329,64	Precio de Venta Unitario	\$ 40,00

$$PE = CF / (P - CVU)$$

PE =	2.474	unidades al año, o	\$ 98.944,93
-------------	--------------	--------------------	---------------------

PE =	206	unidades al mes, o	\$ 8.245,41
-------------	------------	--------------------	--------------------

El punto de equilibrio es aquel en donde la empresa no refleja ni ganancias ni pérdidas.

En este proyecto por ser una empresa de servicios y no reflejar costos de producción, el punto de equilibrio es donde los ingresos que se obtengan cubran los costos fijos.

11.1.4. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una técnica muy utilizada para realizar una valoración de las inversiones, y de los posibles cambios que pudieran sufrir uno o más elementos de la inversión, para decidir según los resultados obtenidos si el proyecto es viable o no.

En este análisis se presenta el Estado de Resultado con una afectación del 5% en sus ventas, lo cual hace que estas registren un valor de \$118.560,00 y aun así se registra una Utilidad Neta de \$427.36 en el primer año.

La utilidad neta se va incrementando año a año, y en el año 5 de la proyección asciende a \$79.705,92

En el segundo escenario del Flujo de Caja Proyectado, presenta el mismo porcentaje (5%) de disminución en su flujo de efectivo y obteniendo, aun así, cifras aceptables en el rendimiento financiero.

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 118.560,00	\$ 149.385,60	\$ 185.902,08	\$ 229.031,36	\$ 279.834,68
(-) Costo de Venta		\$ (55.790,42)	\$ (58.459,64)	\$ (61.392,59)	\$ (64.643,59)	\$ (68.281,94)
(=) Utilidad Bruta		\$ 62.769,58	\$ 90.925,96	\$ 124.509,49	\$ 164.387,78	\$ 211.552,74
(-) Gastos Administrativos		\$ (52.499,21)	\$ (57.140,47)	\$ (57.212,10)	\$ (63.095,35)	\$ (69.733,39)
(-) Gastos de Ventas		\$ (9.600,00)	\$ (11.040,00)	\$ (12.696,00)	\$ (14.600,40)	\$ (16.790,46)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 670,36	\$ 22.745,49	\$ 54.601,40	\$ 86.692,03	\$ 125.028,90
(=) UAIT		\$ 670,36	\$ 22.745,49	\$ 54.601,40	\$ 86.692,03	\$ 125.028,90
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (100,55)	\$ (3.411,82)	\$ (8.190,21)	\$ (13.003,80)	\$ (18.754,33)
(-) Impuesto a la Renta	25%	\$ (142,45)	\$ (4.833,42)	\$ (11.602,80)	\$ (18.422,06)	\$ (26.568,64)
UTILIDAD NETA		\$ 427,36	\$ 14.500,25	\$ 34.808,39	\$ 55.266,17	\$ 79.705,92

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD- FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (65.140,00)					
VENTAS		\$ 118.560,00	\$ 149.385,60	\$ 185.902,08	\$ 229.031,36	\$ 279.834,68
(-) Costo de Venta		\$ (55.790,42)	\$ (58.459,64)	\$ (61.392,59)	\$ (64.643,59)	\$ (68.281,94)
(=) Utilidad Bruta		\$ 62.769,58	\$ 90.925,96	\$ 124.509,49	\$ 164.387,78	\$ 211.552,74
(-) Gastos Administrativos		\$ (52.499,21)	\$ (57.140,47)	\$ (57.212,10)	\$ (63.095,35)	\$ (69.733,39)
(-) Gastos de Ventas		\$ (9.600,00)	\$ (11.040,00)	\$ (12.696,00)	\$ (14.600,40)	\$ (16.790,46)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 670,36	\$ 22.745,49	\$ 54.601,40	\$ 86.692,03	\$ 125.028,90
(-) Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UAIT		\$ 670,36	\$ 22.745,49	\$ 54.601,40	\$ 86.692,03	\$ 125.028,90
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (100,55)	\$ (3.411,82)	\$ (8.190,21)	\$ (13.003,80)
Pago de Imp. Renta		\$ -	\$ (142,45)	\$ (4.833,42)	\$ (11.602,80)	\$ (18.422,06)
EFFECTIVO NETO		\$ 670,36	\$ 22.502,48	\$ 46.356,16	\$ 66.899,02	\$ 93.603,04
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 4.900,00	\$ 4.900,00	\$ 4.900,00	\$ 4.900,00	\$ 4.900,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 964,00	\$ 964,00	\$ 964,00	\$ 964,00	\$ 964,00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ -
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 8.186,78
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (65.140,00)	\$ 6.534,36	\$ 33.516,48	\$ 52.220,16	\$ 72.763,02	\$ 107.653,82

TIR **48,69%**

VAN **\$ 72.154,48**

Pay Back **2,75** años

11.1.5. Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	3,53%	12,41%	20,98%	26,11%	30,25%
ROA	6,76%	27,08%	38,98%	39,69%	38,07%
ROE	6,33%	21,91%	31,55%	32,61%	31,58%
ROI	6,76%	29,95%	63,01%	96,64%	136,77%

El índice de rentabilidad de las ventas o índice de productividad ROS, marca en el primer año de operaciones un porcentaje de 3.53%, y se va incrementando cada año.

El ROA, que se encarga de medir la rentabilidad de los activos de la empresa se sitúa en el 6.76%, manteniendo un alza en cada año proyectado.

La rentabilidad sobre el capital invertido (ROE), alcanza un 6.33% en el primer año, en el año 2 se incrementa a un 21.91% y mantiene el ascenso hasta el año 5.

El ROI mide el índice de retorno de la inversión, el cual se ubica en un 6.76% para el año 1, y se incrementa cada año.

12. Viabilidad del proyecto (conclusiones)

En el diseño de este plan de negocios se estructuró un análisis completo, el cual determinó los siguientes puntos:

1. El primer objetivo de este plan de negocios era analizar la oferta y la demanda existente en el sector de Villa España y sectores aledaños; en el análisis de mercado se determinó que la demanda del mercado objetivo es de 243.631 personas. Se proyecta que con el plan de mercado y las promociones planificadas se viabilizará la captación de clientes.

La oferta de este tipo de gimnasio Crossfit es inexistente, es decir, no hay un Crossfit en la zona solo existen gimnasios no especializados pequeños.

2. El segundo objetivo estratégico consistía en elaborar un esquema que permita definir la capacidad operativa del Xfit Time Guayaquil, ante lo cual se estableció que las instalaciones están diseñadas para brindar un servicio profesional y personalizado con una capacidad que sobrepasa las 400 membresías mensuales. Los diferentes servicios que brinda el Xfit Time Guayaquil, brinda una variedad de opciones que se ajustan a las diferentes necesidades de los usuarios.
3. El tercer objetivo de este plan de negocios era determinar mediante un análisis financiero la rentabilidad del Xfit Time Guayaquil que permita evaluar su viabilidad. Según el análisis financiero realizado se proyecta a obtener una utilidad neta en el primer año de operaciones de \$ 4405.36, y se incrementa drásticamente para el segundo año de operaciones a \$

19.512,25, lo que significa que tiene un buen grado de rentabilidad como se lo expuso anteriormente.

Por lo antes mencionado y por la experiencia adquirida en un negocio de similares características se garantiza que los servicios prestados tendrán la acogida y la satisfacción del usuario, su ejecución es probable y altamente beneficiosa tanto para el emprendedor como para la comunidad.

Valor Agregado

Este proyecto se puede adaptar para la apertura de otros establecimientos de similares características en distintas zonas de la ciudad y del país.

Ventajas Tecnológicas

En este plan de negocios se diseñó una matriz de flujo de actividades y un flujo de procesos en sus diferentes servicios, que mejora la utilización y la eficiencia de los recursos.

Impacto Ambiental

La creación de estos establecimientos en lugares nuevos da la oportunidad a personas a ejercitarse y a mejorar su estilo de vida, logrando con esto personas más sanas y saludables, ya que las personas forman parte del medio ambiente, esto es un aporte a nuestro entorno.

Bibliografía

- Damele, M. R. (2012). *Plan de Negocios*. Buenos Aires: EAE.
- Geoffrey, R. (2003). *Principios de Marketing*. Thomson Editores Sapin.
- González Rios, M. d. (2015). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. España: Ideas Propias Editorial.
- Guía Osc. (23 de Diciembre de 2013). *Guía osc*. Obtenido de <http://guiaosc.org/>
- Hernández, S. B. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill .
- La Municipalidad de Guayaquil. (5 de Diciembre de 2015). Obtenido de Requisitos para obtener la Tasa de Habilitación: <http://www.guayaquil.gob.ec/>
- Pedraza Rendón, O. H. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. Grupo Editorial Patri.
- Presidencia de la Republica del Ecuador. (06 de Noviembre de 2015). *Slide Share*. Obtenido de Presupuesto General del Estado 2016: <http://es.slideshare.net/PresidenciaEc/presupuesto-general-del-estado-2016-54836070>
- Redacción Economía. (1 de Octubre de 2015). La economía de Ecuador crecería el 0,4% en 2015, según el Banco Central. *El Telegrafo* , pág. 1.
- Servicio de Rentas Internas. (05 de Diciembre de 2015). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/actualizacion>
- Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial.