

**LARIOS ROSELL, YANIA**

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD SOBRE UNA INSTITUCIÓN  
DE *DANCE TRAINING* EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
QUITO, OCTUBRE DEL 2010.**

## INDICE

<b>Resumen Ejecutivo</b>	3-4
<b>Capítulo 1: Lineamientos del Proyecto</b>	5-15
Problema y Definiciones	5-11
Objetivos, Justificación	11-13
Metodología	13-15
<b>Capítulo 2: Análisis Estratégico, Variables Macro</b>	16-37
Variables económicas	16-25
Variables políticas	25-28
Variables culturales	28-31
Variables demográficas	32-34
Variables sociales	34-35
Variables legales	36
Variables ecológicas	36-37
<b>Capítulo 3: Estudio de Mercado</b>	38-64
Objetivos del Estudio de Mercado	38
Análisis Demanda	39-40
Universo, Muestra	40-41
Interpretación de Resultados, Mercado Potencial	42-50
Análisis de Oferta	51-64
<b>Capítulo 4: Análisis del Micro Entorno</b>	65-94
Matriz Grupo de Interesados	65
Matriz demandas actuales y futuras	66-67
Fuerzas de Porter	67-73
FODA	74-78
Marketing Mix	79-94
<b>Capítulo 5: Estructura Organizacional</b>	95-111
Organigrama	95-96
Directrices de la empresa	96-97
Estrategia Competitiva	95-99

Cadena de Valor	100-101
Manual de Puestos y Funciones	102-109
Sistema de Remuneración y Compensación	109-111
<b>Capítulo 6: Estrategias de Implementación y Control</b>	112-116
Implementación	112
Personas	112-113
Liderazgo	113-114
Evaluación de desempeño	114-115
Seguimiento de Resultados	116
<b>Capítulo 7: Ingeniería del Proyecto</b>	117-138
Base Legal	117
Inversión	118-121
Proyección de ventas año 1	121-123
Balance de personal	123-124
Costos de operación	125-126
Estado de Resultado	126-128
Balance General	128
Flujo de Caja año 1	129
Proyección de ventas hasta año 5	129-130
Flujo de Caja proyectado	131
CCPP, VAN, TIR	132-133
Índices Financieros	134-136
Análisis de escenarios y sensibilidad	137-138
<b>Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones</b>	139-142
<b>Bibliografía</b>	143-144
<b>Anexos</b>	145-149

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad existe un mercado nuevo y en creciente desarrollo cuando se habla de ESTILO DE VIDA SALUDABLE. Cada día se incrementa el número de personas que comprenden la necesidad de iniciar un camino que ayude y contribuya al cuidado de la salud; no sólo para aumentar la esperanza de vida sino la calidad con la que vivimos la vida. Estamos envueltos en un mundo demasiado dinámico, lo que nos lleva a ritmos de trabajo y de vida intensivos provocando que todos sintamos grado de estrés; la enfermedad del Siglo XXI. Por otra parte, el dinamismo de la vida nos lleva a alimentarnos de formas no adecuadas; la proliferación de la comida chatarra no ayudan a vernos ni a sentirnos bien. Por su parte el avance tecnológico nos ayuda a ahorrar tiempo, sin embargo en ocasiones reemplaza el contacto humano. ¿Qué hacer?

La práctica de actividades deportivas es un elemento fundamental de este nuevo estilo de vida saludable. Ejercitar nuestro cuerpo nos permite mantenernos en forma y disminuir los grados de estrés que sentimos. Sin embargo, existen personas que consideran la gimnasia y las actividades deportivas en general aburridas y forzosas. Dado este problema, es que surgió la idea de HARMONY.

HARMONY será un instituto de Dance Training que utilice el baile tropical para ayudar a que las personas cuiden su salud quemando calorías de una forma muy divertida y espontánea. Además, cada clase combinará el baile con la práctica del Yoga para ir disminuyendo y al largo plazo eliminando completamente los síntomas del estrés. En Harmony nos sentiremos bien, luciremos bien y encontraremos la paz de cuerpo y mente.

Los entrenadores de HARMONY capacitados y entusiastas, llevarán a nuestros clientes a sentirse bien consigo mismos y a llenarse de energía positiva para lograr sus metas actuales y futuras. Seremos una experiencia nueva cada día.

Este proyecto con la adecuada estrategia llegará a tener su espacio en el mercado de Quito y su factibilidad queda demostrada en el capítulo 7 del presente estudio. Requiere de niveles bajo de inversión \$32.809 dólares los cuales serán aportados por sus socios, y serán recuperados a partir del segundo año de funcionamiento y la rentabilidad futura es atractiva teniendo en cuenta proyecciones de venta moderados y conservadores. El VAN del proyecto es positivo lo cual nos confirma su factibilidad.

Este proyecto tiene grandes posibilidades de tener éxito, crecer con la adecuada imaginación y ser una empresa creadora de empleo y con conciencia social dentro del Ecuador.

## **CAPÍTULO 1: LINEAMIENTOS DEL PROYECTO**

### **1.1 PROBLEMA**

El presente proyecto busca crear una alternativa que ayude a las personas a encontrar un espacio agradable donde puedan relajarse del estrés diario, un lugar que les apoye en sus metas de lucir bien y mejorar su estética; así como un ambiente lleno de energía positiva que les facilite la sociabilización con personas de intereses y gustos similares.

#### **1.1.2 DEFINICIONES**

¿Qué es un hobby?

La palabra hobby proviene del inglés y se ha extendido al mundo hispano para hacer referencia a cualquier actividad que realicemos fuera del horario de trabajo y por decisión de cada uno de nosotros según lo que nos resulta placentero. Estos son aspectos similares que hemos encontrado al estudiar la palabra hobby, ya que varios diccionarios coinciden en ellos.

Para el Diccionario de la Lengua Española: *hobby es una ocupación o pasatiempo que se practica fuera de las horas de trabajo, afición.*

The Free Dictionary lo define como: *actividad u ocupación que se realiza meramente por placer durante el tiempo libre. Afición, entretenimiento.*

El Diccionario Castellano afirma que: *hobby es una afición o pasatiempo favorito para entretenerse en los ratos de ocio.*

Actualmente existe una gran variedad en los tipos de hobby que se pueden encontrar o a los que se pueden acceder, cuyo límite está definido solamente por el gusto de las personas. Se pueden mencionar como alternativas de hobbies practicar deportes, escuchar música, leer, bailar, confeccionar artesanías, coser, tejer, aprender

manualidades, practicar artes marciales, coleccionar objetos, los juegos de mesa, los juegos electrónicos tan de moda actualmente, ver películas, seguir a tu equipo favorito de cada deporte, viajar, pintar. Como se puede apreciar, cualquier actividad que un individuo realice por la mera satisfacción de hacerlo durante su tiempo libre, puede ser una oportunidad para crear un lugar o espacio que reúna a personas con la misma afición, lo cual es el objetivo de esta idea de negocio.

En España por ejemplo, los hobbies más destacados son aquellos que están relacionados con el baile, la música, el canto, la pintura y la belleza principalmente; tomando como referencia un estudio realizado en los meses de septiembre y octubre del año 2007 por la compañía 11811, cuyos resultados comenta Gallardo (2007).

En el caso de los jóvenes españoles según Sánchez (2009) se encuentra que un 77.95% de los mismos gustan de practicar deporte y el 71.45% lo practica. Junto al deporte esta autora comenta que actividades como salir con los amigos, ver televisión, escuchar música y viajar son las preferidas por los jóvenes de este país.

En el caso de Ecuador, tomando como referencia las ciudades de Quito y Guayaquil, la empresa Investigación Psicosocial Aplicada (IPSA) nos informa que para el mes de agosto del 2009 el 71% de las personas consideraban la actividad de deporte como una opción favorable para realizarlas como recreación. La ciudad de Guayaquil tiene mayor peso en dicho porcentaje con un 78% de aceptación mientras que en Quito es de un 64%. Otro aspecto importante que señala el estudio de esta empresa, es que no se diferencia mucho la opinión de hombres y mujeres en cuánto a qué actividades son más o menos propicias para llevarlas a cabo en los momentos actuales. En el tema de deportes los hombres tienen un poco más de disposición pero no es notable la diferencia con respecto al género femenino. Por lo general, los hombres prefieren las actividades deportivas que incluyen la competencia; mientras que las mujeres prefieren la gimnasia

para cuidar su figura. Por otra parte las actividades de recreación menos nombradas son los viajes al exterior (15%) y asistir al teatro (20%).

Estas cifras indican que la presente idea de negocio puede tener aceptación en ambas ciudades sobre todo entre las mujeres, debido a que se relaciona con la práctica de una rutina variada que ayuda a mantener en forma el cuerpo.

¿Cómo podemos definir el ocio?

Conocer y entender el significado del ocio es importante para la idea de negocio, debido a que es durante el tiempo de ocio que se puede considerar la idea de realizar un hobby.

Existe una página muy interesante llamada Hiru, en la cual se encuentran muchos artículos acerca del ocio y de su origen. En uno de sus artículos, el autor hace notar que la primera vez que se definió la palabra o por lo menos la primera definición que se tiene como referencia de la palabra ocio proviene de la antigua civilización griega, donde Aristóteles describió el tiempo de ocio como: *[...] tiempo exento de la necesidad de labor [...]*, concepto que fue evolucionando a través de la historia como podemos ver en el anexo 1 de este proyecto.

Desde hace algunos años, el ocio es parte de los derechos de todos los hombres como consta en la Declaración de Derechos Humanos, desde el año 1948 en su artículo 24, según la misma bibliografía.

El autor de la página Hiru tiene un concepto de ocio que tiene mucha similitud con lo que se menciona anteriormente sobre hobby, ya que para él: *ocio es el momento en el cual las personas practicamos las actividades que nos gustan, para enriquecernos y desarrollarnos como personas.*

Existe acuerdo entre autores especializados en el tema en que el tiempo de ocio es importante para todas las personas y por ende es parte del balance que debemos llevar en nuestra vida diaria. En palabras del mismo autor:



*“Este tiempo de ocio permite a las personas recuperarse del trabajo o del estudio, hacer lo que les gusta, saber más, convivir con los seres queridos, reflexionar sobre sí mismas y su entorno, recuperar el contacto con la naturaleza, jugar o ayudar a las personas.”*

El autor de Hiru define dos tipos de ocio: el pasivo y el activo. Dentro del ocio pasivo incluye actividades como: escuchar música y ver televisión en casa; mientras que en el ocio activo incluye todas aquellas actividades que requieren ponerse en movimiento; dentro de las cuales se encuentran entonces bailar que es una parte fundamental de esta idea de negocio.

¿Cuál es la definición de estrés?

El estrés es un fenómeno muy común y por ende muy estudiado en la actualidad, debido a la vida tan agitada que llevamos todos las personas en el mundo. Sus efectos e implicaciones para la salud pueden ser muy graves. Esta palabra proviene del inglés stress y se definió por primera vez en 1935 por el Doctor austriaco Hans Selye, considerado hoy en día el padre del estrés.

Selye (1935) definió el estrés como: *“síndrome o conjunto de reacciones fisiológicas no específicas del organismo a diferentes agentes nocivos del ambiente de naturaleza física o química”*.

Wikipedia define el estrés como: *“fatiga”, una reacción fisiológica del organismo en la que entran en juego diversos mecanismos de defensa para enfrentar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.*

Para el Doctor Cano:

*“El estrés puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del*

*ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión.”*

Alonso (2009) realizó una monografía sobre el estrés que reúne la información más relevante a cerca de este problema. En su estudio plantea que el estrés es causado por diversas circunstancias como por ejemplo: las presiones económicas, la sobrecarga de trabajo y el ambiente competitivo que se vive actualmente; ya que todas estas circunstancias son percibidas por nuestro organismo como amenazas, lo que nos lleva a responder de forma defensiva y por tanto sufrimos consecuencias negativas para nuestra salud que van desde la hipertensión arterial, gastritis, úlceras, problemas de sueño, agotamiento hasta alteraciones del apetito, por sólo mencionar algunas.

Como la vida está expuesta constantemente a motivadores que causen estrés, Alonso comenta que existen diversas medidas para canalizar el estrés de nuestra vida cotidiana como puede ser hacer gimnasia, hacer deporte, practicar algún pasatiempo y aprender técnicas de relajamiento como es el yoga. Alonso explica que realizar ejercicios es una forma recomendable para disminuir el estrés porque permite liberar la energía contenida en nuestro cuerpo, así como la tensión. Además permite mejorar nuestra condición física lo que ayuda a sentirnos mejor con nosotros mismos. Por otra parte, Alonso (2009) comenta que la meditación también es una herramienta básica para combatir el estrés diario:

*“Cada día, mas y mas profesionales de la salud están reconociendo los beneficios del yoga y la meditación en reducir el estrés, mejorar la presión arterial y la circulación, manejar el dolor y mejorar el sistema inmunológico. Aquellos que practican estas*

*técnicas manifiestan que inducen a una sensación de calma y paz interior. Muchos pacientes han manifestado que luego de practicar yoga por solo un corto tiempo, su respuesta al estrés ahora es totalmente diferente.”*

Como se puede ver la presente idea de negocio combina tres factores importantes que permiten combatir el estrés que sufren las personas. Primeramente se quiere que los clientes vean la empresa como un nuevo hobby que disfrutan practicar en su tiempo libre. Segundo, dentro de las rutinas se encuentra la práctica de gimnasia mediante el baile para liberar energía y ocupar de forma placentera parte de nuestro tiempo de ocio tan necesario para equilibrar la vida diaria. Tercero, cada sesión culmina con minutos de yoga para la meditación y relajación de la mente. Por tanto, los resultados que se quieren alcanzar dentro de la futura empresa tienen basamento científico comprobado.

Otro concepto que es necesario entender para la idea de negocio es la llamada sociabilización. Pero, ¿qué es para los expertos la sociabilización?

En Wikipedia se define la socialización o sociabilización como:

*“El proceso mediante el cual los individuos pertenecientes a una sociedad o cultura aprenden e interiorizan un repertorio de normas, valores y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social con otros individuos de ésta.”*

Para el Diccionario Castellano el término sociabilizar es: *hacer sociable a alguien, acostumbrarlo a vivir en sociedad y seguir sus normas sociales.*

Por su parte la Real Academia plantea que sociabilizar es: *hacer sociable a alguien; siendo el concepto de sociable: una persona que esté inclinado al trato y relación con las personas o que gusta de ello.*

Un tipo de sociabilización es la simbólica, dentro de la cual se encontraría esta idea de negocio ya que está relacionada con actividades como el entretenimiento o el deporte.

En Wikipedia se define como:

*“Socialización simbólica, que es el aprendizaje práctico de nuevos roles y valores, que no tienen relación con la 'familia' o con la 'escuela' y pueden ser interpretaciones personales por ejemplo sobre aficiones, noviazgo, entretenimiento, deportes, moral, amistad, política, etc., con todo lo cual un joven estudiante universitario o un aprendiz de obrero, se encuentra cuando sale de la familia, de la escuela o del taller y no encuentra respuestas a la parte más libre e independiente de su proyecto de vida personal.”*

Otro de los objetivos de esta idea de negocio es crear un ambiente agradable que les permita a todos los clientes encontrar un espacio para conocer nuevas personas y crear una relación debido a la afinidad que presentan por el baile, por mantenerse saludables y por el deseo de relajar su cuerpo y mente. Un espacio donde podrán compartir y seguir viviendo experiencias positivas dentro de la sociedad actual.

## **1.2 IDEA DE NEGOCIO**

Crear una empresa dedicada a desarrollar una nueva idea de hobby, que reúna tres características: quemar calorías mientras nos divertimos, relajar nuestro cuerpo y mente para reducir el estrés y sociabilizar en un espacio agradable.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1 GENERAL**

Realizar un estudio de factibilidad sobre una empresa de prestación de servicios que tendrá como concepto la creación de un nuevo hobby en la ciudad de Quito, el cual reunirá las características descritas anteriormente.

### **1.3.2 ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar los conceptos que demuestran por qué es importante practicar un hobby en la actualidad para equilibrar nuestras vidas y reducir el estrés, remitiéndome a las opiniones de expertos en el tema para así darle un sustento a la importancia que representa esta nueva idea de negocio en la vida actual.
2. Proponer un plan de marketing. En esta propuesta desarrollaremos las cuatro Ps (producto, precio, publicidad y promoción) del marketing, el marketing de servicio que se podría implementar en este tipo de negocios para aumentar el valor agregado ofrecido a los clientes así como los datos de una investigación de mercado que sustenten la aceptación de un servicio como el que proponemos.
3. Demostrar con cifras la viabilidad del proyecto y el monto de inversión que se requeriría para ponerlo en práctica, para lo cual desarrollaremos un capítulo que contenga información financiera fundamental como Balance General y Estado de Resultados, Flujos de Cajas proyectados.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El objetivo general que se plantea este proyecto tiene pertinencia debido a que trata sobre una posibilidad para solucionar un problema muy actual que afecta a la sociedad ecuatoriana en particular y en general a la sociedad mundial.

Dicho objetivo general es importante porque ayuda a tomar ventaja sobre un negocio concreto; una nueva oferta en el mercado de Quito que constituya una opción novedosa y creativa para que las personas puedan pasar de forma agradable parte de su tiempo de ocio.

El objetivo general de este proyecto es viable debido a que se pretende obtener información de las personas y de fuentes bibliográficas existentes que ayuden a sustentar las propuestas. Hay que tener en cuenta que mediante la investigación de mercado cuantitativa, cuyo instrumento será la encuesta, se puede obtener los criterios que tiene el mercado potencial respecto a esta idea de negocio. Además mediante este tipo de investigación se puede obtener información sobre sus preferencias, sus expectativas, su capacidad de pago y todo lo que pueda ser útil para brindar un mejor servicio y a su vez sustentar con datos numéricos estas ideas.

### **1.5 METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo este proyecto de factibilidad se comenzará por consultar fuentes bibliográficas que ayuden a comprender el mercado y todos los conceptos necesarios para desarrollar y para sustentar las propuestas. De ahí que se utilizará la investigación de escritorio para obtener datos necesarios para analizar la futura demanda del proyecto en fuentes especializadas como:

Censo de Población y Vivienda del INEC, para determinar la proyección de población en el año 2011, así como cualquier dato socio demográfico que se necesite para los análisis de demanda.

Índice Estadístico Ecuador de Markop 2007 y 2008 para datos tanto socio demográficos como económicos del país.

Artículos del periódico Hoy que comentan sobre los clientes que presentan diferentes gimnasios de la ciudad de Quito, lo cual puede ser una base para pronosticar la demanda futura de este proyecto.

Ejemplares de la Revistas IPSA Researches, que contienen datos sobre las actividades de recreación con preferencia en la población ecuatoriana.

Overview 2010 de la empresa Investigación Psicosocial Aplicada (IPSA) de Investigación de Mercados que contiene datos acerca de algunas variables socio-demográficas de la población ecuatoriana.

También se utilizarán datos macroeconómicos del país para analizar el entorno interno donde se desarrollará este negocio y las variables externas que pueden influir en él, para lo cual se visitará la página web del Banco Central del Ecuador, la cual contiene los datos más importantes sobre las variables externas e internas de la economía.

Existen otras fuentes bibliográficas para encontrar conceptos que ayuden a desarrollar este plan de negocios como son:

Las estrategias competitivas de Michael Porter.

La biblioteca virtual de la Universidad del Pacífico que contiene innumerables libros de negocios que permitirán desarrollar de mejor manera cada uno de los capítulos que contendrá este plan de negocios. En dicha biblioteca existe acceso a libros de marketing, finanzas, recursos humanos y estrategias competitivas que serán de mucha ayuda por ser de autores especializados en cada uno de los temas mencionados.

Como se menciona anteriormente el método de investigación de mercado que se utilizará es la encuesta. Dichas encuestas se realizarán de forma aleatoria cubriendo las áreas de la zona norte de la ciudad de Quito, que es donde se encuentra ubicado el mercado potencial. La propuesta de encuesta se encuentra en el anexo #2 de este proyecto. Los datos que arroje este instrumento de investigación serán tabulados y posteriormente analizados de forma objetiva para sustentar la viabilidad, si fuera el caso, de la idea de negocio propuesta. Para ello la encuesta debe cubrir aspectos trascendentes que permitan conocer el mercado potencial. Además la interpretación de los resultados arrojados por la encuesta permitirá cruzar variables importantes para entender las necesidades de los potenciales clientes y las características de los mismos.

Se llegará a la muestra a través de visitas en los sectores donde se encuentra el target, primero segmentando por nivel socio económico las zonas del norte de la ciudad de Quito y de ahí llegando a las edades que se pretenden atacar. Otro método efectivo para llegar a la muestra puede ser mediante referidos de las mismas personas a las que se vayan encuestando. El formato de la encuesta se utilizará se encuentra en los anexos del presente proyecto.

El cronograma de trabajo a seguir será el siguiente:

Mes 1: investigación de escritorio para definir los conceptos más importantes relacionados a la idea de negocio.

Mes 2: definición del target a investigar, redacción de la encuesta, prueba piloto, levantamiento de datos y tabulación de los resultados de la investigación de mercados.

Mes 3: estudio del mercado internacional para conocer posibilidades de expansión futura del negocio a través de benchmarking. Análisis de la oferta del mercado actual así como de la demanda existente.

Mes 4: creación de la filosofía empresarial, equipo de trabajo necesario para brindar un excelente servicio, así como la estrategia competitiva a seguir. Análisis de las variables micro.

Mes 5: desarrollo del plan de marketing a seguir, técnica de ventas, definición del servicio, precio, plaza y comunicación.

Mes 6: elaboración del capítulo financiero que demuestre la factibilidad del proyecto incluyendo inversión inicial, ingresos y gastos; así como los balances, flujos e indicadores pertinentes.



## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MACRO ENTORNO**

Con este análisis se pretende describir cada una de las variables del modelo y explicar qué influencia tiene cada una en la futura empresa.

Las variables a explicar son: económicas, políticas, culturales, demográficas, sociales, legales, ecológicas.

#### **2.1 Variables económicas**

##### **Recursos Naturales**

Ecuador tiene una megadiversidad que va desde la flora y fauna hasta los recursos de la naturaleza. Este es un factor muy importante para cualquier economía ya que de ello depende en gran medida su potencial de desarrollo. Las condiciones climáticas y la calidad del suelo permiten que la agricultura sea uno de los principales renglones de la economía. Actualmente Ecuador es un buen productor de bienes cotizados a nivel mundial como son el banano, el brócoli, el cacao, el mango, las flores así como de productos del mar como son el camarón y el atún. En la minería cuenta con gas natural, carbón entre otros. Sin embargo, la economía se basa fundamentalmente en la producción de bienes primarios los cuales tienen grandes desventajas en el mercado internacional. Primeramente son productos de menores precios debido a su poco contenido de valor agregado y en muchos casos se exporta sólo materia prima que son aprovechadas por los países industrializados. En segundo lugar, los productos primarios tienen mucha inestabilidad en cuanto a precios en la economía mundial, lo cual hace que los ingresos en divisas del país se vean muy afectados por el comportamiento de los mercados bursátiles internacionales.

El principal recurso del país es el petróleo y por ende este recurso es la principal fuente de ingresos. Como es conocido el petróleo es un recurso muy cotizado y necesario a nivel internacional; sin embargo, ni siquiera en este importante recurso ha logrado desarrollar la industria para producir sus derivados que tienen mayor valor y por tanto generarían mayores ingresos y mejoras para la economía.

La idea de negocio que se está desarrollando no depende directamente de los recursos naturales del país ya que es un servicio de dance training; sin embargo, la gerencia de la empresa debe tener conocimiento de la evolución de estos factores debido a que de ellos dependen los ingresos del país; el bienestar de la economía y por tanto las políticas gubernamentales que pueden tomarse como medida a una situación positiva o negativa que se presente en los mercados internacionales.

### **Mano de Obra**

Ecuador se caracteriza por tener abundante mano de obra no calificada. El desempleo y el subempleo son indicadores en crecimiento lo que aumenta la oferta laboral en el mercado y por ende hace crecer las facilidades para negociar condiciones laborales por parte de los empleadores. En sus estadísticas el BCE (2010) nos hace notar que:

“Al cerrar el año 2009, el desempleo fue mayor al nivel alcanzado en el año anterior (7.9% frente a 7.3% en 2008) debido principalmente a los efectos de la crisis internacional que ha golpeado al mercado laboral, mostrando una ligera tendencia al alza en los niveles de desempleo. Por su parte, el subempleo también fue mayor (50.5% frente a 48.8% en 2008); sin embargo se observa una tendencia a la baja.”

La mano de obra es un recurso fundamental para cualquier empresa debido a que es el talento humano que la compone el que logra ofrecer un producto/servicio con la calidad que espera el cliente. Para las organizaciones que requieren de personal muy técnico y especializado la mano de obra no calificada puede generar problemas para el uso

adecuado de la tecnología y por ende para producir un producto de calidad. En este tipo de empresas es necesario basarse en planes de capacitaciones constantes y a su vez de mantener un plan de motivación del talento humano para disminuir las tasas de rotación de personal. Para el caso específico de esta idea de negocio se necesitará de personal capacitado en áreas específicas como son instructores de salsa y de yoga fundamentalmente; además de especialistas en las áreas de apoyo como serían administración, marketing y ventas. Por tanto, el costo de la mano de obra no puede ser bajo, debido a que esto representaría un desincentivo para encontrar el personal adecuado, capaz de brindar un servicio de excelente calidad y poder hacer crecer la empresa. Además se tener en cuenta igualmente la motivación constante del personal pues de ello depende también el servicio y la atención al cliente.

### **Capital Interno**

Ecuador se caracteriza por poseer poca capacidad de ahorro; ya que como promedio los salarios no son muy elevados en comparación con el costo de la canasta básica. La clase baja es muy grande lo que hace que gran parte del mercado interno demande productos de primera necesidad y el poder adquisitivo de la mayoría de las personas se ve muy limitado. Debido a esto, el servicio que ofrecerá la empresa estará dirigido a un nicho que pueda necesitarlo pero a su vez que tenga la capacidad de pago para adquirirlo pues a pesar de la importancia que tiene la salud física y mental no es considerada un producto de primera necesidad en la canasta básica de las familias de pocos ingresos. Es por ello que se enfocará en los niveles socioeconómicos medio hacia el alto; siempre resaltando los beneficios del servicio como solución a la necesidad de mantener en forma el cuerpo y la mente. Esta característica del país de poseer bajas tasas de ahorro y bajos niveles de ingresos tienen implicaciones importantes para el sector empresarial debido a que cobra mucha importancia otorgarle a los clientes facilidades de pago para

incentivar el consumo, por tanto, no se puede perder de vista este hecho y crear planes de pagos cómodos para los socios.

Otra de las implicaciones que trae dichas variables de ahorro e ingreso se produce a nivel nacional, ya que la escasez de capital dificulta la posibilidad de acceder al crédito bancario y por tanto, frena el desarrollo de nuevas inversiones, tanto para crear nuevas empresas como para hacer crecer las existentes.

### **Instituciones Financieras**

Esta variable está muy relacionada al capital interno. Como se menciona anteriormente los bancos como principal institución financiera son muy rígidos ante las nuevas inversiones. Las tasas de interés son muy elevadas lo que hace que se incremente el costo del financiamiento de cualquier empresa. Según estadísticas del BCE la tasa activa al 31 de marzo 2010 fue de 9.21%, lo que supone estabilidad con respecto al mismo período del año anterior (9.24%). En cuanto a la tasa pasiva se plantea una reducción de 5.31% a 4.87% comparando el mismo período (31 marzo 2008 y 2009 respectivamente). Además los bancos tienen muchas restricciones para los créditos de inversión sobre todo para las personas jóvenes que desean emprender un nuevo negocio. Este proyecto no requiere de una inversión inicial muy elevada debido a sus características. Para que pueda obtener financiamiento de ser necesario será muy importante que tenga un proyecto completo, profundo y detallado que sea capaz de sustentar el monto a invertir y las condiciones de pago del mismo.

Otra institución financiera muy importante en países del primer mundo es el mercado de valores. En el país el mercado de valores está muy poco desarrollado, por lo que las empresas no pueden recurrir a la venta de acciones para obtener liquidez o comenzar un proceso de crecimiento. Como este negocio aún no está en sus inicios, no es

determinante el mercado de valores tan incipiente que existe; pero en el futuro podría ser un elemento a considerar como fuente de financiamiento.

### **Inflación**

Esta variable es un termómetro muy importante para cualquier economía, ya que de ella depende el poder adquisitivo de las familias y por ende influye activamente en su consumo. Actualmente los niveles de inflación del país no llegan a cifras tan elevadas como en períodos pasados donde la hiperinflación se hizo presente. Según las estadísticas del BCE la inflación anual a EF'10 es de 4.31%; sin embargo esta cifra parece muy inferior al impacto generado por el alza de precios en el poder adquisitivo de las familias. Para las empresas conocer y monitorear los niveles de inflación es un factor clave por varios motivos. Primeramente la fijación de los precios depende de la tasa de inflación pues se debe asegurar la reposición de nuevo producto con la venta de los mismos. Segundo, si la empresa produce o comercializa bienes que no son considerados de primera necesidad, sus ventas se verán afectadas en épocas inflacionarias debido a que los consumidores siempre priorizarán aquellos bienes y servicios que son vitales para sus vidas.

### **Divisas**

La divisa es una variable fundamental en cualquier economía, ya que de ella dependen muchas de las transacciones que requiere un país para abastecerse de productos extranjeros. Las exportaciones y las remesas son unas de las fuentes que tiene una economía para obtener divisas. Existen variables que permiten analizar el nivel de divisas de un país como son: RILD, la Balanza Comercial, la Balanza de Pagos y las Remesas. El BCE informa que al 29 de marzo de 2010 la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) alcanzó USD 3.808 millones lo que supone un aumento de USD 16 millones con relación a diciembre 2009. En cuanto a las estadísticas del rubro

Remesas el BCE plantea que en el año 2009 se registró un ingreso de divisas por USD 2.495 millones, esto representa una disminución del 11.6% con relación al año 2008. Anteriormente se comentó que las exportaciones disminuyeron en el 2009 vs 2008 debido a la baja de las ventas de petróleo.

Ecuador tiene históricamente una balanza comercial no petrolera negativa lo cual es un indicador que cualquier gerente debe tener en cuenta, ya que una balanza comercial negativa genera restricciones a las importaciones como sucedió el pasado año en el país. Restringir las importaciones tiene un gran impacto en aquellas empresas que requieren de productos importados para su actividad comercial. Este proyecto no tendrá esta restricción, sin embargo, se verá afectada desde otra arista. Un incremento de los impuestos para disminuir las importaciones, provoca que incrementen los precios en la economía, por lo que el poder adquisitivo de las familias se perjudica, llevando a que sean más racionales en sus consumos y podría verse afectado el consumo de bienes y servicios más suntuarios como el que se plantea, sobre todo en el nivel socio económico medio típico. Otro factor importante a tener en cuenta en la variable divisa, es que está muy relacionada con el tipo de cambio de la moneda local con respecto a otras monedas. En Ecuador actualmente no se puede variar el tipo de cambio debido a que tiene una economía dolarizada como ya se mencionó anteriormente, pero igualmente una deficiencia en la entrada de divisas puede llevar a la devaluación de la moneda y por ende a la inflación.

### **Fuga de Capitales**

Esta es una variable que es temida por muchos gobiernos ya que disminuye las fuentes de divisa en el país. Esta variable es importante para las empresas debido a que cuando aumenta la salida de capitales, los gobiernos tienden a tomar medidas de restricción

como sucedió en el país el año pasado, donde se incrementó el impuesto a la salida de capitales de 1% al 2% para montos superiores a USD 1000.

### **Infraestructura**

Ecuador necesita desarrollar más su infraestructura ya que esto es una base trascendental para el desarrollo del comercio nacional e internacional. Quito es una ciudad que por su geografía no tiene puertos por lo que necesita tener buenas vías de acceso a la ciudad. El transporte terrestre se convierte en un apoyo fundamental para el comercio y los servicios en general. El buen estado de las calles, avenidas y carreteras es un factor muy importante a considerar para el desarrollo de una economía, así como para facilitar la vida de las personas minimizando el tiempo que pasan trasladándose de un lugar a otro. Una red vial en buen estado ayuda al tránsito de los autos y la conectividad entre las zonas, permitiéndoles a las personas llegar a los lugares deseados. Este es un factor a tener en cuenta a la hora de escoger el lugar donde se encontrará el local del proyecto.

Además de las vías una economía necesita de una buena infraestructura eléctrica. Esto es de vital importancia ya que la falta de energía eléctrica interrumpe la producción y la prestación de servicio de las empresas. En este negocio se debe tener en cuenta este factor debido a que una falta de inversión por parte del gobierno en el sector o por problemas naturales de sequía, la empresa puede verse muy afectada con cortes de electricidad.

Al analizar la variable infraestructura también debemos considerar las telecomunicaciones como acceso a internet, a telefonía fija y a celular por mencionar algunos. Según las empresas Supertel- IPSA los usuarios de internet están en aumento de un año a otro en el país, alcanzando para el año 2009 el 13% de la población. En relación a la telefonía fija, según la misma fuente para diciembre del 2009 los abonados

llegaban casi a 2 millones lo que supone un crecimiento 5.5% con relación al año 2008; mientras que la telefonía celular tiene un gran desarrollo con poco más de 13 millones de abonados. Esta información es relevante para la futura empresa debido a que puede ayudar a la comunicación con el cliente para hacerles conocer novedades sobre el servicio.

### **Tecnología**

El aspecto más relevante de la tecnología en el país es que las fuentes son externas. Ecuador importa maquinarias, equipos, medios de transporte, medios de comunicación y principalmente aditamentos o aparatos electrónicos como reproductores de música, de imágenes, grabadores, etc. El estado invierte muy poco en Investigación y Desarrollo, la cifra no llega al 1% del PIB y el sector empresarial no ha logrado insertarse en alguno de los eslabones de la producción de tecnología como han hecho los países asiáticos. Hay que destacar que en el área de programación se están consiguiendo adelantos ya que se exportan software para el sector bancario. El factor tecnológico juega un papel fundamental en las empresas; ya que permite combinar el resto de factores en función del aumento de la productividad. Sin embargo, esta empresa no se verá afectada por esta realidad debido a que no requiere tecnología para desarrollarse. Sólo requerirá del uso de buenos equipos de sonido para proyectar la música y el ambiente que desea crear; pero eso no representa un problema. Las empresas que requieren de mucha tecnología para su actividad económica, deben adquirirla en el exterior lo cual puede encarecer los costos de capital, además se debe adaptar la tecnología a los recursos nacionales; sin embargo como se mencionó, esta idea de negocio no requerirá de tecnología muy especializada que pueda provocar alguna de las desventajas mencionadas.



**Estado de la economía**

El año 2009 fue un año de crisis financiera a nivel mundial, debido a la crisis crediticia hipotecaria que se dio en Estados Unidos, lo cual fue creando un fuerte problema de confianza en los mercados. Muchos han sido los países perjudicados, Estados Unidos, países de Europa y Asia, por mencionar algunos. Ecuador también afronta momentos difíciles en la economía; aunque por ser un país pequeño las afectaciones no han sido tan críticas como en Estados Unidos y la Comunidad Europea. El crecimiento del PIB en el 2009 según el BCE fue de apenas 0.36%, influenciado por el aumento del consumo del gobierno (4.03%), y por otro lado debido al decrecimiento tanto de las exportaciones (5.9%) como de las importaciones (11.57%). El BCE explica que la disminución de las exportaciones se dio principalmente en el Petróleo (6.09%) y en Productos Alimenticios Diversos (1.73%) debido al impacto de la crisis mundial. Por el lado de las importaciones cayeron rubros importantes para el aumento de la producción interna como es el caso de las Maquinarias y Equipos (18.23%).

Los estudios que realizan organismos internacionales indican que el país no transmite confianza a los inversores, lo cual hace que disminuya la inversión extranjera tan necesaria para desarrollarse. Según un artículo del diario el Comercio el índice de libertad económica y facilidad para los negocios en el año 2009 no muestran cifras alentadoras para los inversionistas internacionales. Según Heritage Foundation Ecuador se encuentra en la posición 137 entre 178 países que fueron analizados en cuanto a su libertad económica. La facilidad para los negocios tampoco fue un indicador positivo para el país debido a que el Informe Doing Business 2009-2010 lo ubicó en el lugar 136 entre 183 países y la cifra para el 2010 sólo sube dos lugares. Otros indicadores de desarrollo y seguridad jurídica tampoco mejoran para el país, como son el caso del avance en competitividad, el cual según el World Economic Forum 2009-2010 ubica a

Ecuador en el puesto 105 entre 132 países; superados por países de la región como son Colombia, Perú y Argentina. La percepción de corrupción baja del 2009 al 2010 de 151 a 146 entre 180 países del orbe, según Transparencia Internacional 2009. Si bien mejora de un período a otro dentro de este indicador aún se encuentra elevado, aspecto que también ejerce influencia en la opinión de los inversionistas extranjeros.

El gasto fiscal es otra variable muy importante en el análisis de la economía. La redacción de Guayaquil del diario el Comercio señala que el déficit fiscal sigue en aumento del año 2008 al 2009.

Esta realidad en la economía debe mantener al sector empresarial alerta para buscar la mejora continua de los productos/servicios, brindar mayor valor agregado al cliente para fidelizarlo y establecer precios cómodos para garantizar mayor tasa de recompra entre los grupos objetivos que cada vez toman más conciencia de la necesidad del ahorro.

## **2.2 Variables políticas**

### **Estabilidad**

Este es un factor que ha golpeado mucho a Ecuador, sobre todo en el pasado reciente con gobiernos como el de Lucio Gutiérrez que no concluyó su período presidencial; problema que no es sólo de Ecuador sino de muchos países de Latinoamérica a lo largo de su historia. Los gobiernos que ha tenido el país, en su mayoría, no han sabido ser consecuentes con su discurso de campaña, prometiéndole al pueblo una mejora y un bienestar social que no ha llegado nunca a materializarse. Por otra parte, los planes de gobierno nunca han tenido continuidad para asegurar que siga adelante el desarrollo del país independientemente del partido o el candidato que se encuentre en el poder. Todos estos factores han provocado desconfianza hacia la campaña que presentan los partidos políticos y ha desarrollado la necesidad de cambio y resultados visibles para el pueblo. El gobierno de Rafael Correa ha logrado cierta estabilidad, aunque al ser un gobierno

con tendencias socialistas, hace que la opinión internacional sobre Ecuador, siga siendo de riesgo.

En la aplicación de este proyecto se debe estar pendientes de la dirección que tome el gobierno referente a las empresas del sector de servicio de recreación. Además, se debe conocer que constantemente se están tomando medidas como el aumento de los salarios básicos influyendo en el aumento de los costos de producción; para responder de la forma adecuada.

### **Ideología**

En la actualidad el gobierno del Ecuador es de corte de izquierda que busca generar un cambio en el país. Otro aspecto importante a tener en cuenta cuando se analiza la ideología del partido en el poder es que un gobierno de izquierda es considerado a nivel internacional como un gobierno ingerente, con mucha participación en la economía y que antepone las decisiones políticas al bienestar económico. Producto de esta concepción un país con gobierno de izquierda es muy observado por las empresas internacionales y de la racionalidad de sus políticas dependerá que la inversión extranjera aumente o disminuya drásticamente. Al analizar las variables económicas se comentó cómo la inversión extranjera es una fuente de recursos en el país, por lo que es muy importante para el desarrollo de la economía.

Para esta idea de negocio es muy importante tener en cuenta esta realidad en Ecuador, de forma tal que podamos responder ante cualquier medida que afecte de alguna u otra manera.

### **Instituciones**

Este es otro elemento de inestabilidad en el país. Debido a los frecuentes cambios políticos no existe una continuidad en las políticas gubernamentales. Cada nuevo gobierno al tomar el poder busca crear su nuevo grupo de trabajo y por tanto, los

intereses de las instituciones van cambiando. Para las empresas esto genera ineficiencia, lentitud e incremento en el costo de los procesos gubernamentales; llevando en muchos casos a presiones de soborno.

Otro aspecto importante es la influencia que tienen los sindicatos y el poder de negociación tan elevado que poseen si los contratos son colectivos. La huelga y el paro es un mecanismo al que se recurre para lograr que se tomen en cuenta sus exigencias. Por tanto, la empresa debe entender a los actores políticos más importantes y hasta dónde llega el alcance de su poder y así poder estar alertas ante los cambios que se susciten. Además es importante mantener las buenas condiciones de trabajo para evitar el descontento de los trabajadores y a su vez, no permitir ese tipo de contratos que puede dejar a la empresa con muy poco poder de negociación.

### **Vínculos Internacionales**

Ecuador está abierto al comercio internacional, lo que favorece la creación de acuerdos comerciales con la mayor cantidad de países o bloques económicos a nivel mundial. Actualmente cuenta con acuerdos que lo benefician de forma unilateral como es el caso del ATPDEA que le otorga Estados Unidos a cambio de que se erradique el trabajo infantil, luche contra el narcotráfico y mejore la calidad de vida de la población. Este es un acuerdo comercial muy importante debido a que muchas empresas exportadoras entran sin aranceles o con muy bajos aranceles con sus productos al mercado estadounidense, mercado que es el principal socio comercial. Ecuador es parte de la Comunidad Andina de Naciones, mediante la cual cuenta con el arancel externo común donde los países de la comunidad se benefician de aranceles que van en cuatro niveles (5, 10, 15 y 20%) de acuerdo al grado de elaboración que tengan los productos exportados. También cuenta con el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), mediante el cual países desarrollados les otorgan preferencias arancelarias a los países

en desarrollo de forma unilateral para incrementar sus exportaciones. Existe actualmente países que le dan este trato preferencial como son la Unión Europea, Estados Unidos, Japón, Canadá, entre otros. Por otra parte el país está en conversaciones para cerrar un acuerdo comercial con la Unión Europea, y estos ejemplos son sólo algunos de los acuerdos comerciales que tiene actualmente.

Para las empresas exportadoras esto es un tema muy relevante debido a una disminución en los aranceles en el país de destino de los productos contribuye a mantener precios más competitivos. Esta empresa no se beneficia directamente de estos acuerdos pero si en la medida que la economía mejore producto de ellos.

## **2.3 Variables Culturales**

### **Estructura y Dinámica Social**

La estructura de las relaciones en las empresas ecuatorianas, generalmente son verticales. El flujo de comunicación y toma de decisiones van del Gerente General hacia los trabajadores. La dinámica social también trabaja con viejos esquemas. Las personas prefieren el trabajo individual en vez del trabajo en equipo. Las empresas en su gran mayoría son empresas familiares lo cual acentúa este comportamiento ya que se trasladan los esquemas de la familia hacia la empresa, provocando en muchos casos que las decisiones sean autocráticas. Los comportamientos que tienen como individuos se manifiestan en las empresas como es el caso de la falta de puntualidad o las diferencias de conducta entre las personas de la costa y de la sierra, que sobre todo se evidencia dentro de la organización cuando se tienen sucursales en varias regiones del país. De forma general es una sociedad de individuos que piensan que las ideas y esfuerzos deben dirigirse al beneficio individual y no poseen visión a nivel organizacional. Para efectos de este proyecto se deberá buscar la forma de ir adaptando al personal a las

nuevas tendencias organizacionales. El éxito es que la organización tenga una estructura horizontal y de puertas abiertas donde la generación de ideas sea parte de todos los miembros de la organización y se tengan en cuenta para el mejor desempeño. Igualmente, la dinámica de trabajo debe basarse en equipo y la cooperación. Para ello el departamento de Recursos Humanos debe estar consciente de la estructura y dinámica social para que comprenda a los integrantes de la organización y partir de ahí para provocar el cambio deseado.

A su vez se deberá estar consciente de que es en una sociedad con diferencia de clases dado por los estratos socio económicos que están muy definidos. La clase baja es el mayor porcentaje de la población, lo cual puede verse como una oportunidad para aquellas empresas que puedan ofrecer un producto y servicio para este segmento del mercado que actualmente está muy desatendido. Este proyecto de negocio no tiene este enfoque pero es un aspecto a tener en cuenta para el futuro pues podrían realizarse variantes para que este segmento de mercado se sienta atraído hacia nuestro servicio.

### **Perspectiva de Naturaleza Humana**

En esta variable es básico analizar la bondad que tienen los seres humanos y su posibilidad de cambio. Los ecuatorianos son personas nobles donde las relaciones interpersonales pueden basarse en la confianza. Es por ello, que la organización debe estar basada en la delegación de responsabilidades, el trabajo en equipo y la creencia de que podemos ser cada día mejores personas y profesionales. Con la debida capacitación y un buen ambiente de trabajo se pueden lograr muy buenos resultados dentro de cualquier organización. El país cuenta con una fuerza laboral amplia y la nueva generación es muy flexible a los cambios que se están sucediendo en el mundo. Por tanto, esta empresa tendrá un departamento de Recursos Humanos enfocado a sacar el mayor potencial de nuestros colaboradores mediante la capacitación, la confianza, la

motivación y el trabajo en equipo; tratando de ver las adversidades y errores como una oportunidad de mejora.

### **Tiempo y Espacio**

Estos dos factores hay que tenerlos muy presentes en una empresa. La población tiene percepción de abundancia de tiempo por lo que existe la tendencia a la impuntualidad. Es por ello, que en las empresas es fundamental tener bien establecidos los controles necesarios para erradicar ese problema, evitando que afecte la jornada laboral y la planificación de actividades. Además, ser puntual es una forma de ser respetuoso y considerado con el resto de personas que nos rodean, más aún si son clientes o aliados estratégicos. En cuanto al tema espacio, hay que tener en cuenta que las personas no les gusta que invadan su espacio personal y eso repercute en la disposición de las oficinas y los lugares de trabajo dentro de la empresa. Por ende, el local de este proyecto debe estar adecuado para que cada uno de los clientes y colaboradores se sienta cómodo. Además el concepto de espacio influye en la localización del proyecto, ya que en gran medida es un factor que determinará el éxito o fracaso de la puesta en práctica.

### **Religión**

La población ecuatoriana es católica en su mayoría y ello influye mucho en la naturaleza humana, en sus valores y en el modo de actuar en la sociedad. Este es un factor que también influye en las empresas ya que se deben considerar los feriados religiosos; así como las costumbres que puedan aumentar la comodidad en el ambiente de trabajo. Además existen muchas oportunidades de negocio para empresas que deseen producir o comercializar productos que son necesarios en muchos eventos religiosos; aunque no es el caso de este proyecto. Sin embargo, se debe tener presentes dentro del local no tratar el tema de religión o alguno vinculado a este debido a que los clientes

pueden tener diversidad de creencias y en caso de que surgiera el tema se deberá ser muy respetuosos y tolerante con todas las vertientes.

### **Papeles de los sexos**

En Ecuador existía una gran definición en el papel de los sexos; ya que la mujer era la encargada del cuidado del hogar, mientras los hombres debían trabajar duro para mantener a toda la familia. Las familias siempre han sido bastante grandes sobre todo en las zonas rurales. Esta tendencia ha ido cambiando poco a poco y en la actualidad ha aumentado muchísimo el rol de la mujer en la sociedad y su participación en la vida empresarial. En el caso de este proyecto, esto amplía las potencialidades de la empresa en cuanto al uso de factor laboral. Además lleva a tener en cuenta que los clientes pueden ser de ambos géneros, sobre todo del sexo femenino que posee la conciencia de la importancia del cuidado personal y además posee la capacidad de pago para acceder a los productos y servicios que necesita.

### **Idioma**

En Ecuador la mayoría de la población habla el español, aunque hay que tener en cuenta que existe un pequeño porcentaje de la misma que utiliza para comunicarse el Quechua sobre todo entre la población indígena. Otro factor interesante ocurre a nivel empresarial ya que los consumidores asocian los nombres de empresas en inglés como empresas de mayor calidad, incluso cuando en muchos casos no conocen dicho idioma. La variable idioma es muy importante para mantener buena comunicación entre los colaboradores e igualmente para las estrategias de publicidad. Sin embargo, dentro del país no existen problemas de dialectos varios.



## **2.4 Variables Demográficas**

### **Tasas de crecimiento de la población**

La población ecuatoriana crece a un buen ritmo, teniendo como promedio 4,1 miembros por hogar según las estimaciones del INEC para el año 2009. El crecimiento de la población tiene una gran incidencia en las empresas debido a que amplía los mercados, principalmente para los bienes de consumo masivo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el crecimiento de la población no va acompañado de un crecimiento en los ingresos per cápita por lo que los bienes que más se favorecen con el crecimiento de la población son los bienes básicos mientras que los bienes de lujo se favorecen en menor proporción. El servicio que se piensa implementar con este proyecto es más un bien de lujo por lo que se beneficiaría en menor grado.

### **Estructura de Edades**

Tomando en cuenta las estadísticas que presenta Markop (2009), la población ecuatoriana es de estructura joven, ya que la mayor parte de la población está de cero a treinta años de edad. Desde el punto de vista empresarial esto afecta tanto de manera positiva como negativa. El problema radica en que la población económicamente activa es inexperta e inmadura; pero a su vez, si se le da el entrenamiento adecuado pueden entregar todo su entusiasmo y vitalidad dentro de la organización. Estos aspectos hay que tenerlos en consideración en el proyecto para lograr un equipo de trabajo capacitado y flexible que pueda interiorizar las nuevas tendencias de la psicología organizacional.

Por otra parte este nuevo mercado joven, le brinda una gran oportunidad a las empresas para crear productos y servicios según las necesidades de las edades más jóvenes de un hogar. Para el caso de este proyecto hay que considerar a la población adolescente que disfruta de pasar un rato agradable en compañía de personas nuevas. Es por eso que se

debe atacar este nicho de mercado sobre todo en los meses de julio y agosto que corresponde a las vacaciones escolares.

A nivel de la economía en su conjunto, un aumento en el número de población joven, provoca que mientras no estén en edad de trabajar, el poder adquisitivo de las familias disminuye pues son más personas en el hogar con los mismos ingresos. Esto es un efecto negativo en la demanda de ciertos productos para los cuales las familias recorten el gasto destinado a consumir los mismos.

### **Urbanización**

La población urbana de Ecuador está en aumento debido a la tasa de crecimiento de la población como se explicó anteriormente pero también producto de la migración del campo a la ciudad. Según el INEC el 66% de la población está en zona urbana y el 34% en rural. Esta es una variable muy importante en la economía, ya que las urbes son importantes puntos de actividad económica. Sin embargo, un crecimiento no planificado de la zona urbana puede provocar ciertos problemas de higiene, falta de cobertura de servicios básicos, congestión en el tráfico, barrios marginales y aumento del desempleo. Para la presente idea de negocio un crecimiento de la población urbana puede ser beneficioso debido a un incremento del mercado potencial.

### **Migración**

Ecuador al ser un país en desarrollo presenta un gran flujo de migración. La migración interna (de la zona rural a la ciudad) provoca que exista una gran oferta de trabajo en las ciudades pues es donde se concentra el desarrollo y por tanto un mejor nivel de vida. La migración externa (de la ciudad al extranjero), en cambio, ocasiona que la escasa mano de obra calificada que posee busque mejores oportunidades fuera del territorio nacional. Según Index Mundi, la tasa de emigración neta de Ecuador para el 2009 es de -0,81 por cada 1000 habitantes. Esto es una cifra bastante elevada que podría tener implicaciones

en la oferta laboral sobre todo la calificada. Sin embargo, la emigración ha beneficiado a la economía ya que los migrantes envían remesas a sus familiares, siendo esta la segunda fuente de ingresos de divisas en el país. La entrada de divisas provoca que las personas tengan mayores ingresos lo cual beneficia el consumo y por tanto a esta idea de negocio.

### **Estado de Salud**

Los indicadores de salud deben mejorarse en el país, principalmente en las áreas rurales. Los indicadores de mortalidad infantil han ido disminuyendo, siendo la tasa para el 2008 de 10,4 por cada 1000 nacidos vivos, según el INEC. Además todavía no se han logrado erradicar muchas enfermedades que ocasionan la muerte pero que ya en el mundo desarrollado la población no padece de ella. Para lograrlo sería conveniente masificar el acceso a la salud y a los centros hospitalarios. Ecuador necesita mejorar la calidad de agua potable, implementar un programa de reciclaje de basura y productos sólidos. Como este proyecto no está relacionado a la salud, simplemente se deberá velar por aportar un ambiente laboral saludable que ayude a la calidad de vida de los colaboradores.

## **2.5 Variables Sociales**

### **Tasa de Alfabetización**

Para el año 2009 según Index Mundi Ecuador tiene al 91% de su población alfabetizada, cifra que es buena pero que podría ser mejor ya que indica que todavía existe en Ecuador cierto número de personas que no saben leer ni escribir. Saber leer y escribir es una herramienta básica para el ser humano, y de ahí que se debe promocionar e incentivar como país el aumento del grado de escolaridad de niños, jóvenes y adultos. Esto es un factor que no sólo beneficia a la sociedad por el aumento de la cultura de sus

miembros sino también a las empresas que pueden contar con una fuerza laboral más capacitada y preparada para desempeñar sus actividades. El actual proyecto debe tener en cuenta la importancia de la educación para el desarrollo y dentro de la empresa se deberá ayudar e incentivar al personal para que constantemente incrementen sus conocimientos y desarrollen habilidades.

### **Nivel de Pobreza**

Según la misma fuente el 38% de la población ecuatoriana para el año 2009 se ubica bajo la línea de pobreza. Esta es una cifra elevada ya que casi el 40% de la población no tiene ingresos suficientes para cubrir las necesidades básicas del ser humano y por tanto no pueden llevar una vida digna. Esta variable social es importante también para las empresas ya que ese porcentaje de la población es un mercado existente que no se puede atacar debido a la falta de poder adquisitivo que poseen. Por otro lado, es una fuente de empleo en la mayoría de los casos no calificada, que necesita empleo y que con la debida capacitación puede ser muy productiva y agradecida hacia la empresa.

### **Índice de Desarrollo Humano**

Según informes de la ONU, Ecuador no tiene un alto índice de desarrollo humano 0,806 para el 2007, aunque si se compara con el año 2006 ha disminuido. Todavía tiene que seguir mejorando este índice ya que países de la región se encuentran en mejor posición. Mientras mejor sea la sociedad y la calidad de vida de los individuos que viven en ella, más propicio será el desarrollo y crecimiento de las empresas que ofertan sus productos/ servicios.

## **2.6 Variables Legales**

Actualmente en el país no existen impedimentos legales que obstaculicen la puesta en práctica de esta idea de negocio. Solamente se debe cumplir con todos los requisitos y permisos que pide tanto el Municipio, el IESS y el Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social para establecer nuestra empresa desde el punto de vista legal.

No obstante se debe siempre estar al tanto de las leyes que puedan influir de forma positiva o negativamente en el servicio, para asumir las adaptaciones pertinentes.

## **2.7 Variables Ecológicas**

El análisis de la contaminación ambiental es un buen punto para comentar las variables ecológicas. Ecuador tiene una elevada contaminación que al pasar de los años se incrementa y es muy poca la conciencia social y empresarial que existe al respecto. Las industrias en su gran mayoría vierten sus desechos al aire y a las aguas sin el mínimo tratamiento y peor aún en el caso de los muchos ríos que están siendo contaminados. Esto provoca serias afectaciones en la calidad de vida de la población, afectaciones en la salud que en muchos casos son crónicas, envenenamiento de los alimentos, entre muchas otras. Pocas personas y empresas aplican el reciclaje y para las que los llevan a cabo es frustrante debido a que el Estado no tiene implementado este mismo sistema y luego todos los desechos se mezclan nuevamente. Uno de los objetivos del milenio que debemos cumplir como país para el año 2015 es disminuir la contaminación ambiental y como organización este proyecto debe contribuir conscientemente a ello. Primero deberá transmitir a los clientes el uso consciente de recursos como el agua y la electricidad que usarán en los locales y en sus casas. Además deberá tener campañas de reciclaje involucrando a los clientes, hacer excursiones para plantar árboles y todas las iniciativas que puedan ser un granito de arena para cuidar el país y el planeta.

## **2.8 Relación entre las variables ambientales**

Ecuador es un país que tiene muchas potencialidades para desarrollarse si el sector empresarial hace un buen uso de los recursos de los que dispone. Este proyecto debe tener presente todos los factores ambientales que existen para poder dar las respuestas adecuadas antes los mismos, y así mantener el buen desempeño de la organización. A lo largo del análisis se estableció la correlación que existe entre las variables del modelo y por tanto, la importancia que tiene para la empresa hacer seguimiento de las mismas.

## **CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO**

### **3.1 Objetivos del Estudio de Mercado**

- ✓ Conocer cuál o cuáles actividades deportivas practica el segmento de mercado que se desea atacar, si es que practica alguna.
- ✓ En qué lugar practica deporte, con qué frecuencia lo practica; así se podrá detectar a los competidores indirectos y la frecuencia de visita que se debe esperar como promedio de los clientes.
- ✓ Saber si tienen conocimiento de las técnicas de relajación y si practican o han practicado alguna; de esta forma se puede saber qué tanto énfasis es necesario hacer en los beneficios del yoga para alcanzar la relajación de la mente.
- ✓ Otro aspecto importante es saber cómo conocieron el lugar al que asisten, mediante qué publicidad y de esta forma poder anticipar los métodos efectivos para dar a conocer la nueva empresa.
- ✓ Por otro lado se necesita conocer la forma de pago habitual que utilizan para pagar este tipo de servicio.
- ✓ La otra parte del cuestionario va enfocada a conocer qué opinan del nuevo concepto, su disposición a practicar una actividad como la mencionada y las características más importantes para ellos que no deberían faltar. Así la empresa tendría un estimado de la potencial demanda del servicio y los atributos que se deben resaltar en el local.
- ✓ Conocer género, edad, zona de residencia y si poseen auto. De esta forma se puede enfocar mejor el target, conocer la disponibilidad de parqueo que la empresa debe tener y una ubicación estratégica para el negocio.

El cuestionario se encuentra detallado en el anexo #2.

### 3.1.2 Análisis de la Demanda

Esta idea de negocio estará enfocada a la ciudad de Quito por lo que es muy importante comprender la composición de su población.

Tabla No.1: La población de Quito en el 2010 por zona urbana y rural.

	AÑO 2010		
	TOTAL	AREA	AREA
		URBANA	RURAL
TOTAL PAÍS	14.204.9	9.410.4	4.794.4
PICHINCHA	2.796.8	1.985.9	810.8
QUITO	2.151.9	1.619.7	532.2

Fuente: INEC VI Censo de Población 2001 Proyección.

En la ciudad de Quito habitan alrededor de 1.619.791 personas en el área urbana, de las cuales el 49% se ubica entre las edades de 15 a 49 años de edad. Este proyecto tendrá como segmento de mercado potencial las edades comprendidas en este rango, pues a pesar de ser grupos de edades con intereses diferentes, un adecuado manejo de horarios podría permitir que la oferta sea atractiva para cada uno de ellos.

Los jóvenes por lo general practican deporte o un hobby específico en sus períodos vacacionales para ocupar el tiempo libre que tienen en los meses de julio y agosto. Sin embargo, los adultos pueden ser un público más regular a lo largo del año, debido a que son más propensos a sufrir de estrés en sus vidas cotidianas por las responsabilidades que deben afrontar en su día a día. Es por ello que la empresa estará ambientada para atacar varios grupos objetivos con el debido plan de mercadeo. De esta forma podrá tener clientes desde los 15 años de edad hasta los 49 años y un factor importante para reunir a personas de edades cercanas serían los diferentes horarios que tenga el local.

La población entre 15 y 49 años de edad está integrada aproximadamente por 793.698 habitantes. Este proyecto iniciará en la zona norte de la ciudad donde se ubica aproximadamente el 40% de la población y se dirigirá al nivel socio económico medio



típico, medio alto-alto de Quito dentro del cual se agrupa, según las estadísticas de la empresa IPSA, aproximadamente el 30% de la población entre los niveles antes mencionados. Por tanto, nuestro mercado potencial abarcaría alrededor de 95.244 personas.

El diario Hoy en dos de sus publicaciones dedicó uno de sus artículos a comentar sobre el negocio de los gimnasios. En dichos artículos se comentaba que Fit Center, uno de los gimnasios más cotizados en Quito, para mayo de 2008 contaba entre sus tres sucursales con 850 clientes mensuales como promedio. Por otra parte existen gimnasios de menor capacidad como el Stone Gimnasio, que a inicios del año 2008 contaban con 40 clientes, y tenía esperado subir a 90 en el mes de enero del 2009.

A pesar de existir una amplia oferta, existe demanda potencial para los negocios que tengan como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas, sobre todo si la idea incorpora factores novedosos y de valor agregado para los clientes.

### **3.1.3 Universo a Investigar**

El universo está integrado por la población de Quito que se encuentra entre los 15 y 49 años de edad los cuales conforman el segmento de mercado al cual quiere llegar la empresa con el servicio. Según las estadísticas expuestas anteriormente existe una población en estos grupos de edades equivalente a 793.698 personas, de las cuales un 40% habita en el norte de la ciudad 317.479 personas. Si un 30% corresponde a los niveles socio económicos comprendidos entre medio típico, medio alto y alto, se reduciría el mercado a 95.244 personas.

### 3.1.4 Muestra del Estudio

Estadísticamente la muestra es equivalente a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 p \cdot q \cdot U}{e^2 U + 1}$$

Donde:

U = 95.244 personas

q = nivel de éxito 85%. Se considera este nivel de éxito debido a que está segmentado el mercado y se irá directamente al mismo, siendo muy efectivo el estudio.

p = nivel de fracaso 15%

z = 1,96 considerando un nivel de confianza del 95%.

e = 0,05 teniendo en cuenta un margen de error de un 5%.

Sustituyendo los valores en la fórmula obtenemos:

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.85 \cdot 0.15 \cdot 95.244}{239.11}$$

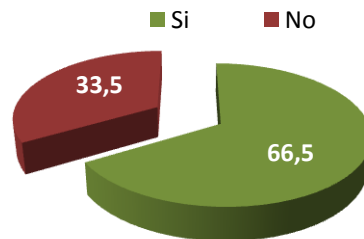
$$n = 196$$

Se llegará a la muestra a través de visitas en los sectores donde se encuentra el target, primero segmentando por nivel socio económico las zonas del norte de la ciudad de Quito y de ahí llegando a las edades que se pretenden atacar. Otro método efectivo para llegar a la muestra puede ser mediante referidos de las mismas personas a las que se encuestarán.

Esta fórmula permite obtener datos de una muestra que represente a la población que se desea estudiar. Para términos de este trabajo se aplicará el sistema de muestreo por cuotas; ya que se llegará a los individuos representativos y adecuados de la misma. Para mayor información sobre el método, consultar Estadística para Administradores.

### 3.2 Resultados de la Investigación de Mercado

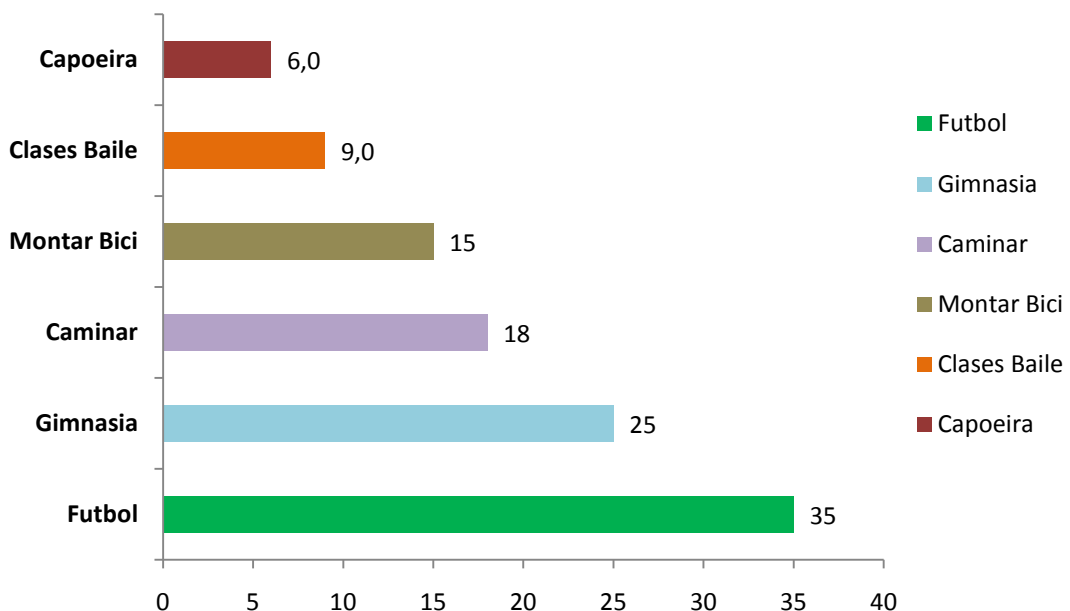
#### *P1: ¿Practica alguna actividad para mantenerse en forma?*



Al aplicar las encuestas se encontró que el 66.5% de los encuestados practica alguna actividad física para mantenerse en forma, teniendo en cuenta que salir a caminar es considerado una actividad física.

#### *P2: ¿Cuál de las siguientes actividades Ud. practica?*

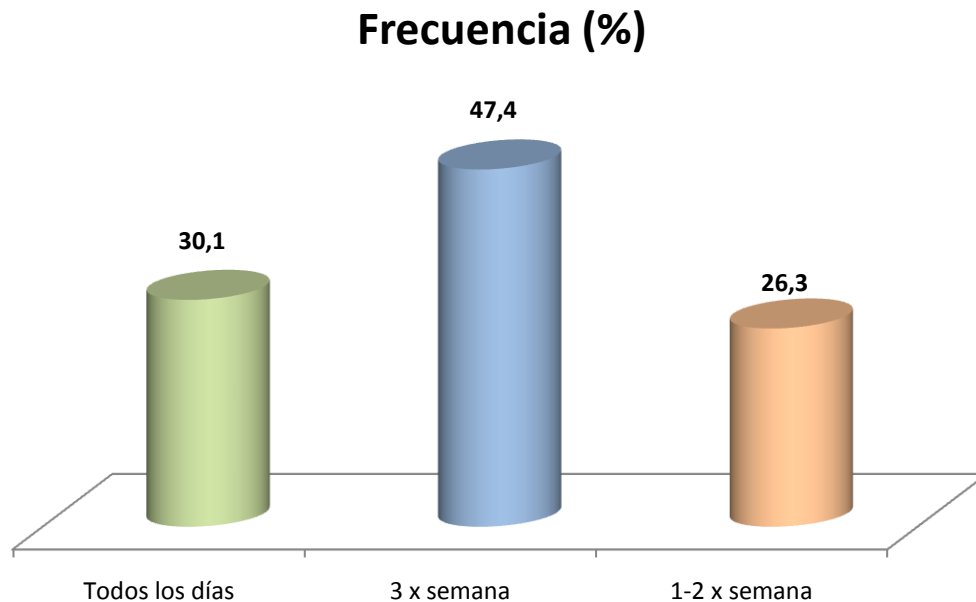
Las actividades más practicadas por la muestra son:



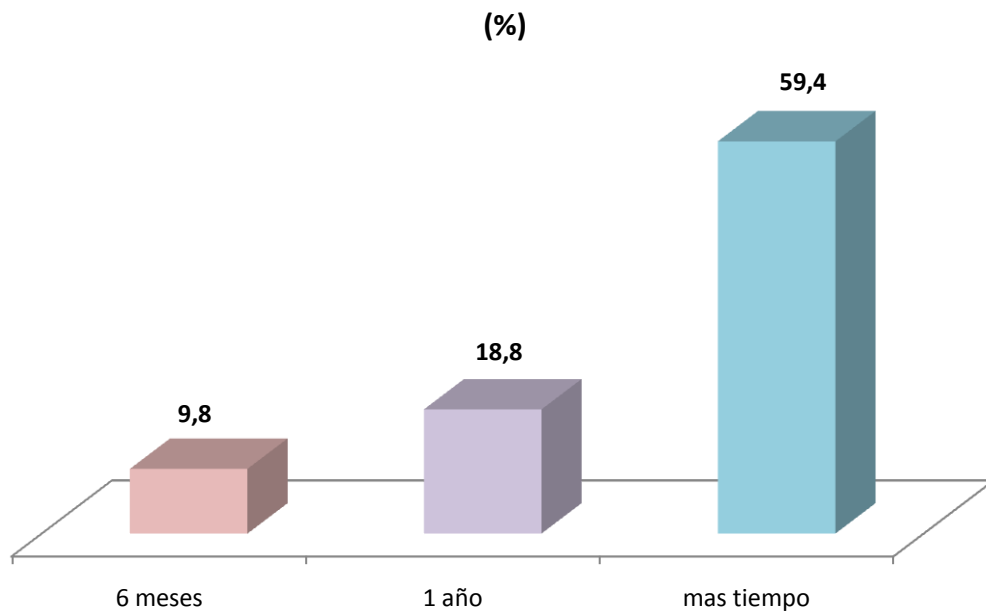
Fútbol (35%); Gimnasia (25%) y Caminar (18%) y Montar Bicicleta (15%), donde en algunos casos combinan dos actividades. Específicamente en las opciones de salir a

caminar, montar bicicleta y jugar fútbol, el parque es un lugar muy utilizado por los encuestados.

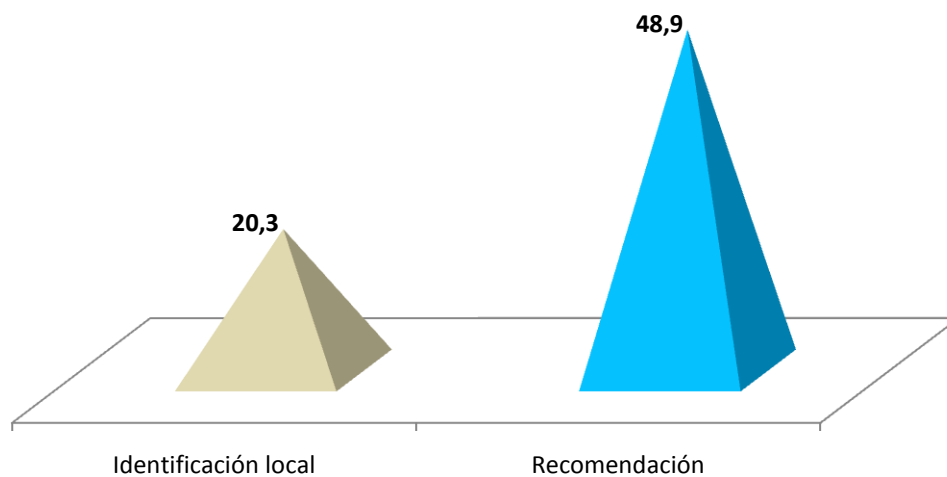
**P4: ¿Con qué frecuencia practica dicha actividad?**



En cuanto a la frecuencia en la que habitualmente practican la actividad o actividades deportivas, el mayor peso corresponde a 3 veces por semana (47.4%). Este era un resultado esperado debido a que al analizar la competencia observamos que mucho de los planes están diseñados para que el cliente visite el centro 3 veces por semana. Existe un número importante de personas que hacen un gran esfuerzo por ejercitarse todos los días (30.1%).

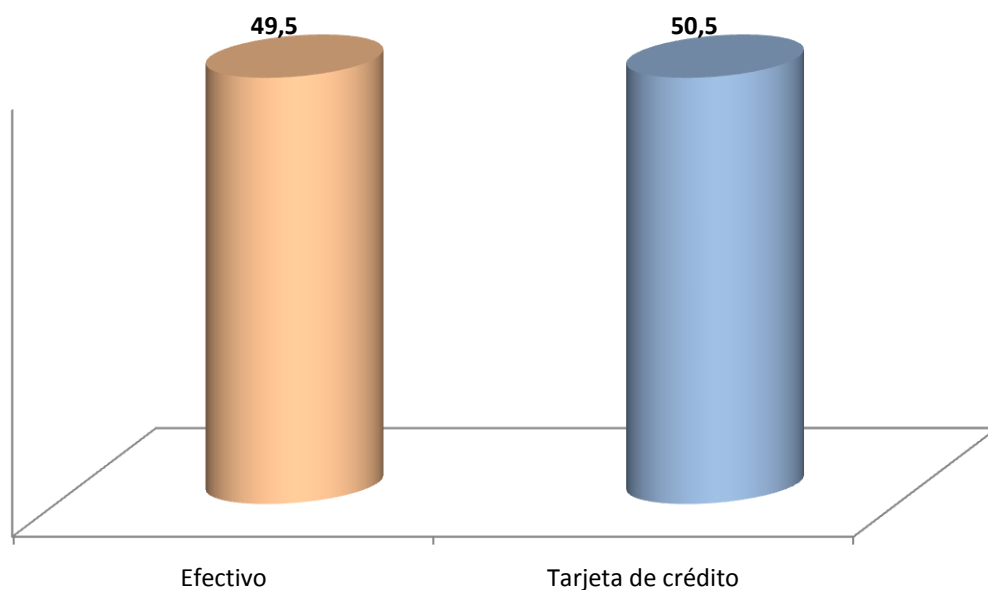
**P5. ¿Desde cuándo practica dicha actividad?**

Existe un mayor número de personas que se ejercitan desde hace un año y más (59.4%), número que se incrementa debido a que muchos jóvenes practican futbol desde temprana edad y de forma regular.

**P6. ¿Por qué medio conoció la existencia del local al que asiste?**

Un hallazgo importante para la idea de negocio es que un 69% de los encuestados que asiste a un local específico (que no sea el parque u hogar) conocieron de la existencia del mismo por recomendación de un amigo o familiar seguido de la identificación del local. Esto ratifica que el local debe estar decorado desde afuera de forma atractiva y visible para que las personas que viven o trabajan en la zona de influencia sientan curiosidad de visitarlo. Además, indica que se debe trabajar de forma constante con las ventas por referidos ya que esa es la forma fundamental por la que la mayoría de los clientes se deciden por un servicio/local.

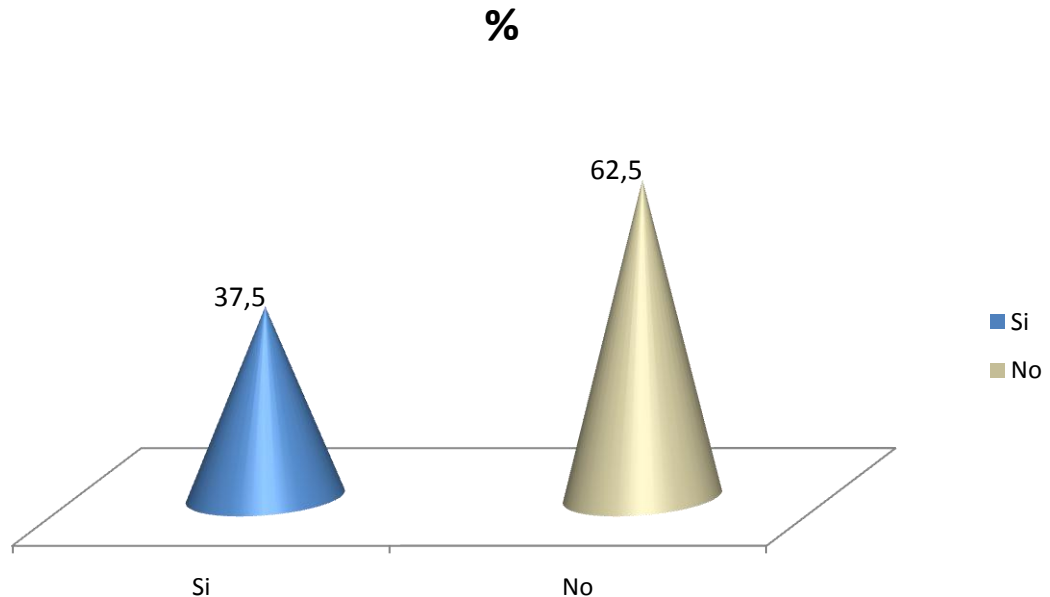
***P.7 ¿Cuál es su forma de pago habitual?***



En cuanto a la forma de pago, las más usuales son tarjeta de crédito y efectivo, ambas opciones estarán habilitadas en la empresa para mayor facilidad de los clientes.

***P.8 ¿Ha practicado alguna técnica de relajación?***

Entrando a conocer el número de encuestados que ha practicado alguna técnica de relajación encontramos que este porcentaje es mucho más conservador que el obtenido en la Pregunta No.1.

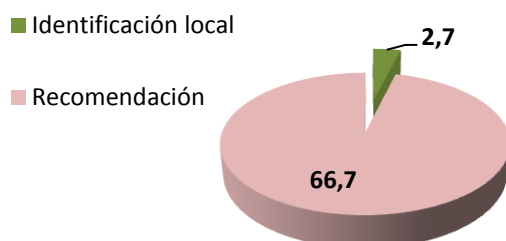


En este caso sólo un 37.5% de los encuestados ha practicado yoga o meditación, que en ambos casos hay similitud en el número de resultados. Es interesante conocer que en pocos casos, algunos encuestados señalaron los masajes y la acupuntura como sus métodos (usados en vacaciones) para relajarse. La baja práctica de yoga y meditación son resultados esperados debido a que son técnicas recientemente introducidas en Ecuador y no cuentan con una difusión masiva. En muchos casos las personas no conocen para qué sirven. Esto ayuda a conocer que se debe enfocar la comunicación a enfatizar los beneficios del yoga para la salud física y mental de las personas y su influencia positiva para disminuir el estrés.

***P10. ¿En qué lugar practica o ha practicado dicho método de relajación?***

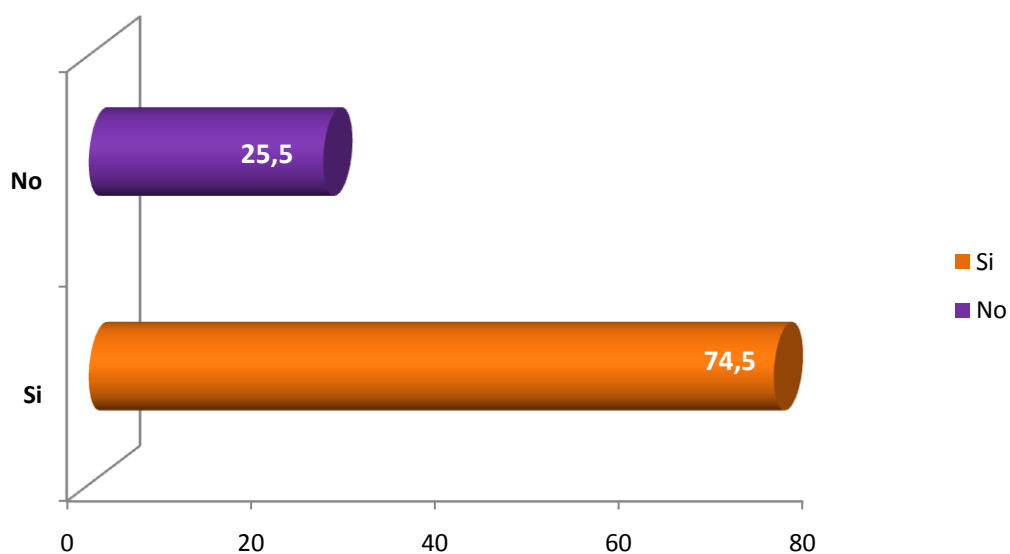
En el caso de la práctica de meditación algunos encuestados suelen practicarla en el hogar, aunque el mayor número lo ha hecho en una academia especializada.

***P11. ¿Por qué medio conoció de la existencia del local mencionado?***



El motivo fundamental por el cual han practicado yoga o meditación se debe a la recomendación de una persona cercana que les ha hablado al respecto. En ambos casos encontramos que las recomendaciones son un factor determinante primero en la predisposición a comprar y luego en la selección del lugar.

***P12. ¿Asistiría a un lugar en donde pueda realizar actividades para mantenerse en forma, bailar salsa y merengue, practicar yoga y actividades similares para alcanzar la relajación de cuerpo y mente?***

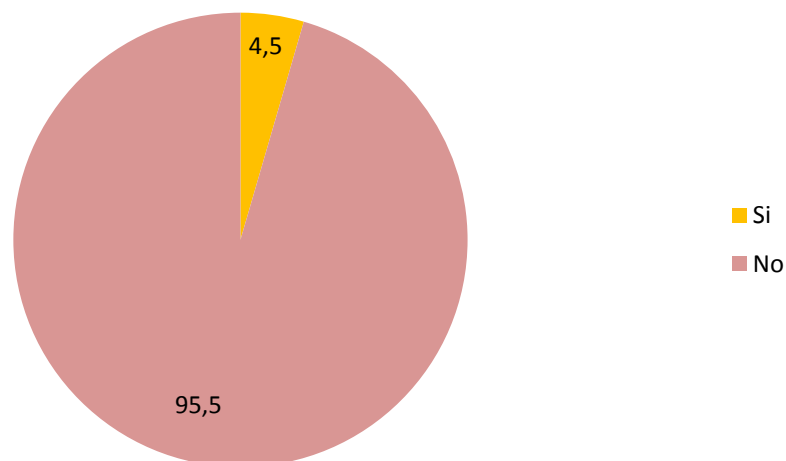




Entrando en las preguntas referentes a la nueva idea de negocio, se obtuvo que el 74.5% de los encuestados se siente atraído a conocer y visitar un lugar como el que propone el proyecto. Este porcentaje plantea que la idea podría tener una buena aceptación en el mercado si se trasmite de forma adecuada el concepto y si se tienen en cuenta el resto de hallazgos de la investigación. Si se logra que la primera visita al centro sea una bonita experiencia la empresa podrá captar clientes y crearse un espacio en el mercado.

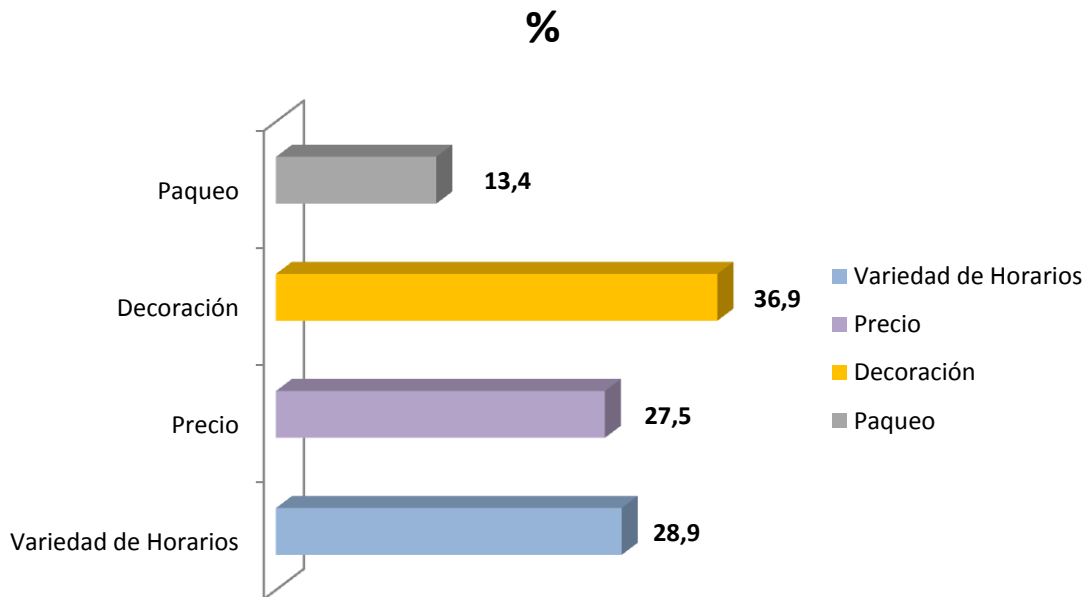
El 25.5% de los encuestados que no se siente atraído hacia la idea argumentan que no tienen tiempo, que no saben bailar o que simplemente no les atrae. Este hallazgo resulta interesante ya que aquellas personas que no sepan bailar pero que deseen asistir podrían tener una asesoría especial por un tiempo limitado para que no saber bailar no sea una limitante de entrada.

***P13. ¿Conoce algún sitio que ofrezca este tipo de servicio?***



La investigación nos arrojó que no existe competencia directa para este proyecto ya que en los pocos casos que mencionaron conocer algún sitio que diera este servicio (4.5%), señalaban gimnasios o academias donde cada beneficio está aislado en diferentes paquetes.

***P14. Por favor, ordene del 1 al 7, siendo 1 el más importante, la importancia que tiene para Ud. Cada una de estas variables en este tipo de servicio.***



Otro resultado interesante se obtuvo al pedir que ordenaran por importancia los atributos que debería tener la nueva idea de negocio y básicamente los aspectos más importantes son la variedad de horarios donde influye mucho que la mayoría de los encuestados trabajan o estudian; seguido del precio, la decoración y el parqueo. Esto permite enfocar la estrategia de marketing, haciendo énfasis en la comodidad de horarios, precios justos unido a un local ambientado de la forma adecuada y con parqueos.

Un aspecto igualmente interesante es que las mujeres se inclinan más por conocer/visitar un local así; sin embargo entre los hombres incrementa el interés en edades más jóvenes.

**Mercado Potencial**

Es importante estimar el mercado potencial de negocio ya que 95.244 personas es un número muy grande y no permite enfocar nuestras ventas.

Se debe considerar que según los resultados de las encuestas un 66.5% practica alguna actividad para mantenerse en forma. Lo que reduciría el número a personas a 63.338 ( $95.244 \times 66.5\%$ ).

Si se tiene en cuenta el porcentaje de personas que practica actividades similares a la del presente proyecto se encuentra que un 39.8% de las personas que practican alguna actividad física realiza Gimnasia (24.5%), Asiste a Clases de Baile (9.0%) y Capoeira (6.0%). Esto lleva a un mercado potencial de 25.335 personas, de los cuales se desea captar 350 personas.

### 3.3 Análisis del Mercado Internacional

El análisis del mercado comienza por ejemplos de grandes gimnasios a nivel internacional para luego detallar la oferta existente en Quito. Esto es relevante debido a que conocer las tendencias mundiales ayuda a aplicar conceptos exitosos en otros países adaptados a las necesidades locales.

Estados Unidos es un país que está muy desarrollado en cuanto a la oferta de servicios relacionados con la estética y la salud. La revista Entrepreneur resalta que la Industria Fit ha movido 17.6 mil millones de dólares y los centros relacionados a ella han crecido a una media 4.6% anual en la última década. Como se muestra es una industria rentable y en pleno desarrollo.

En Estados Unidos se ha desarrollado el término centro de salud ya que los gimnasios ofrecen una variedad muy grande de servicios, englobando todas las actividades que contribuyen a quemar calorías. Ejemplos reconocidos son:

#### ❖ Gold Gym

Web: <http://www.goldsgym.com/>

Comenzó en 1965 en California. Actualmente es un ejemplo de marca y está extendido por el mundo con la figura de franquicia. En cuatro décadas se ha convertido en la mayor cadena de gimnasio mixto del mundo, con más de 600 instalaciones en 40 estados y 30 países; evolucionando hasta convertirse en un servicio de salud completa que llega a 3 millones de miembros.

Sus ofertas son muy variadas:

- Cardio Equipo
- Clases de Fitness
- Entrenamiento Fuerza, Baloncesto, Frontenis
- Área sólo Mujeres
- Cuidado de niños
- Piscina
- Habitaciones de Bonceado
- Spa, Quiropráctica, Rehabilitación
- Pilates
- Yoga

Este es un ejemplo de lo que la innovación y la imagen de marca pueden hacer en este negocio. Sería una meta a seguir en el futuro para desarrollar esta idea de negocio al máximo.

#### ❖ 24 Hours Fitness

Web: <http://www.24hourfitness.com/>

Este es otro ejemplo interesante dentro del Mercado estadounidense, igualmente es un centro que ofrece una muy variada gama de servicios para todos los gustos y preferencias:

- Aerobic y Step
- Arranque y Campamento: boxeo, salto, pesas.
- Ciclismo
- Clases de baile
- Kick boxing

- Bodyopum: barra
- Bodyflow: yoga, tai chi.
- Zumba

Es un centro con costos muy asequibles, ya que la mensualidad es de \$29.99 al mes y constan de promociones frecuentes donde no se requiere pagar matrícula.

Estado Unidos los centros de fitness son lugares que abarcan un sin número de servicios para que el cliente tenga la mayor variedad posible. Los locales son vistosos y completos, dándole acceso al cliente a un mundo de salud. Estos dos ejemplos nos enfocan a que el crecimiento a largo plazo de Harmony, nombre del proyecto, debe estar encaminado a convertirse en el primer centro de salud del Ecuador cuya oferta de servicios pueda complacer hasta el más refinado gusto en temas de fitness.

Si se analiza la oferta del mercado europeo un ejemplo interesante es

- ❖ Fitness First que inició en Inglaterra.

Web: <http://www.fitnessfirst.co.uk/>

Actualmente posee más de 160 clubs dentro de este país que se especializan en aeróbicos, gimnasio e instructores personales y 540 clubs en total dentro de Europa. Parte de sus ingresos provienen de la venta de accesorios relacionados a las actividades que realizan directamente desde su página web.

Para esta idea de negocio es un hallazgo interesante debido a que para la expansión futura se puede tener en cuenta la venta de artículos que complementen el ambiente de salud, lo cual ayudará a crear un mundo dentro de Harmony.

- ❖ Otro estilo de gimnasio que existe en Europa es Virgin Active Health Clubs que también tuvo sus inicios en Inglaterra. Este cuenta con 71 locales, además de los que existen en algunos países de la región como Portugal e Italia. Virgin Active se

caracteriza por poseer varios servicios basados en aparatos novedosos dentro de la industria del Fit. Estos innovadores aparatos son poco conocidos por lo que atraen al cliente y son tanto para mujeres como hombres. Para promocionar cada estilo utilizan a actores famosos que los practican y tienen una página web muy dinámica: <http://www.virginactive.co.uk/>

En México por ejemplo se encuentra

❖ American Fitness Center

Web: <http://www.americanfitnesscenter.com.mx/>

Este centro que fue creado en 1990 y que consta de varios servicios como equipos cardiovasculares, centro de bronceado, spinning, zona de aeróbicos y sauna. Como vemos el centro de bronceado y la sauna son servicios más relacionados a la belleza que a la salud; sin embargo se relacionan y son bien acogidos dentro del mundo de la estética en general.

Acercándonos más a Ecuador, se encuentra Colombia con una alternativa muy novedosa en el continente.

❖ El Power Step fitness center, gimnasio dedicado al entrenamiento del Vertical Dance y al trabajo físico con la máquina Power Plate.

En Latinoamérica no se ha popularizado esta práctica de Vertical Dance, pues hasta el momento, además de Colombia, solo existen gimnasios especializados en Brasil y Argentina. Esta nueva variante busca atraer a las mujeres que estén aburridas de las rutinas aeróbicas y deseen ejercitarse de una forma diferente y muy dinámica. Una clase de Vertical Dance dura 45 minutos, en grupos de máximo 3 personas (más la instructora) y, dependiendo de la intensidad gimnástica, puede quemar entre 200 y 400

calorías por sesión. La dueña del centro plantea que *“cualquier persona es apta para participar, pero el ejercicio ha sido acogido principalmente por mujeres, aunque si algún hombre se anima a intentarlo, es bienvenido”*.

A nivel mundial las opciones son variadas y la combinación de estilos pueden ser muy atractivos, desde las técnicas más tradicionales hasta las más innovadoras. En el mercado de Quito no existe ningún producto que combine los 3 factores que propone esta idea de negocio. Si bien es cierto existe competencia, cada oferente se especializa en uno de los tres beneficios que propone este proyecto.

Ahora se pasará a describir los gimnasios, las academias de baile y los centros de yoga a través de algunos ejemplos que existen en el mercado actual, los cuales constituyen la competencia indirecta de este proyecto.

### **3.4 Características de los principales oferentes del mercado local**

Dentro de los gimnasios existen dos tipos, aquellos que tienen como grupo objetivo las mujeres y los que son mixtos; así como los que se concentran en quemar calorías a través de usar las máquinas y los que combinan varias actividades para lograr este fin.

Un gimnasio conocido en la ciudad es *Curves* cuyos 6 establecimientos se encuentran en varios puntos de la ciudad. Este gimnasio es una franquicia norteamericana que basa su rutina en 30 minutos de ejercicios que se combinan de forma alterna entre las máquinas y los steps alrededor de un circuito que completa la media hora de trabajo. El target al que se dirige este gimnasio son mujeres de 18 a 65 años de edad de nivel socio económico medio típico, medio alto, que desean quemar calorías para mantenerse o recuperar la forma.



Sus locales tienen un horario de 6:00am a 12:30am y en la tarde abren de 2:30 a 8:00pm y están equipados con dos duchas y un vestidor para que las socias puedan ducharse si así lo desean. El costo de la mensualidad son 39 dólares si pagas con débito directo de una tarjeta de crédito, de lo contrario el costo sube a 45 dólares. La inscripción se cancela una vez al año y cuesta lo mismo que la mensualidad.

En sus rutinas tratan de realizar al menos una vez a la semana juegos con las socias para animar las actividades, y cuentan con dinero curves que puede ser ganado en dichos juegos o si se cumplen las metas de bajar de peso del mes. Estos dólares curves pueden ser canjeados por obsequios pero para una socia es casi imposible lograrlo ya que ganas unos 20 dólares curves al mes y cada obsequio se puede canjear por 120 a 300 dólares curves o precios parecidos. La forma de comunicarse con el cliente es a través del correo electrónico y sus ventas las realizan a través de red de referidos de las socias.

Este competidor tiene como fortaleza que es una franquicia norteamericana extendida a varios países lo cual es un plus que reconoce este mercado. Además al estar enfocado sólo en mujeres la inversión en equipamiento es menor ya que necesitan de un mismo sistema para trabajar el cuerpo y además los baños al no ser mixtos requieren de menor espacio. Como debilidades podemos resaltar que cuentan con muy poco personal para cubrir todos los horarios, la entrenadora hace demasiadas funciones por lo que en muchas ocasiones no se encuentra con las socias en sus entrenamientos. Además la higiene de los baños no siempre es 100% adecuada.

En el caso de la estrategia de venta son más pro activos ya que cuando una persona llega para conocer sobre el centro enseguida toman los datos de contacto, le toman las medidas a la persona, le hacen probar las máquinas y tratan de cerrar la venta en ese mismo instante.

Otro gimnasio conocido en la ciudad es el *Fit Center Pilates (FCP)* es una empresa que cuenta con 3 locales en la ciudad y cuya idea surgió de dos entrenadores que con su experiencia decidieron iniciar un proyecto de Fitness Profesional. Su programa se basa en el indoor cycling, spinning, pilates, step y aeróbicos básicamente.

El segmento de mercado al que están dirigidos son hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio alto- alto ya que sus membrecías son costosas, la cifra exacta varía en dependencia del tipo de entrenamiento y la periodicidad que el cliente escoja. Si suponemos un mes ilimitado de cycling son \$67 y para pilates \$130. El costo de la inscripción es de \$25 por un año y además el cliente debe comprarse su propia banda para medirse el ritmo cardiaco durante las clases. Un cliente puede escoger un plan que sólo incluya cycling; o sólo sea de pilates o podría escoger una combinación de ambos donde el requisito fundamental es asistir 3 veces por semana. Este es un factor común en todos los centros, ya que al practicar el ejercicio que sea se requieren de 3 veces de la semana para lograr los objetivos deseados en el largo plazo.

Los horarios de atención son de lunes a viernes desde las 6:15 am hasta las 9:15 am y en las tardes de 17:15pm hasta las 19:15 pm. Las clases duran 40 minutos en cycling y una hora en pilates. Los sábados trabajan en la mañana de 8:00 am hasta 10:00 am. Es interesante destacar que uno de los locales de FCP trabaja con horarios diferentes y oferta servicios diferentes al resto. En este local los horarios de atención son mucho mayores y los costos de los planes similares pero no exactamente iguales; otra diferencia radica en que este local ofrece clases de Rumba y Kick- Boxing.

Los locales de FCP son muy bonitos, el del bosque tiene mayor capacidad, luego se encuentra el de la Alpallana y Whimper y muy cercano a este se encuentra el tercero en Whimper y Paul Rivet. Al ser un gimnasio mixto hay áreas de baños para ambos

géneros de forma muy independiente. Tienen buena ubicación y buen equipamiento lo que representa una gran ventaja para ellos.

En cuanto a su técnica de venta se puede mencionar que toman los contactos de la persona, le enseñan el local, explican las dudas que se tengan respecto a los entrenamientos pero deberían tener un poco más de firmeza para concertar la primera cita del cliente.

Otro gimnasio que está en el mercado de Quito es **Workout** bronceado y depilación. Este instituto como su nombre lo indica se creó para ofrecer servicios en el área de la belleza como depilaciones y cámaras de bronceado. Sólo uno de sus cinco locales (Alemania y Ave República) ha implementado un espacio para expandir sus servicios a los de gimnasio. Tiene un área de máquinas, un área de spinning y dos veces a la semana realizan latin step.

Realmente el local no tiene buena distribución, es oscuro, y no transmite la sensación de encontrarte en un lugar que mejorará la estética y salud. Por otra parte la venta es muy poco convincente respecto a los beneficios que ofrecen o del porqué escoger Workout y no el gimnasio de la esquina. Atienden de 6.30 am a 7.30 pm. Las clases de Latin Step duran 1 hora y los aparatos pueden ser usados durante el tiempo que el cliente desee. La inscripción es de \$10 y la mensualidad de \$35.

**ACTIVEFITNESS** es un gimnasio ubicado muy cerca del anterior en Av República y Alemania. Este gimnasio ofrece cycling, pesas y aeróbicos que se combinan con Latin Step según el día de la semana. Atienden de 6am a 9pm y los días sábado de 8am a 1pm. Sus paquetes mensuales tiene un costo de \$50 dólares + IVA y el valor de la inscripción es de \$20. Ofrecen un 10% de descuento para las personas que cancelen en efectivo. Adicionalmente comercializan proteínas para los clientes que lo deseen.

Tienen un solo local el cual está bien equipado sin embargo, no es un local con bonita decoración, es oscuro y no parece tener una higiene 100% adecuada. A pesar de la preparación del instructor no llama mucho la atención.

Otro competidor visitado es **Ejer Zone** ubicado en La Plaza Mayor en la República y América. Este gimnasio cuenta de este local que atiende al público de las 6:30am hasta las 8:30 pm y los sábados de 9am a 1pm. Está equipado con máquinas de pesa, cycling y un área para aeróbicos con Latín Step. Para las clases de aeróbicos están habilitados dos horas en la mañana y dos en la noche.

Este ha sido el lugar menos competitivo de los visitados. El local está decorado sin seguir una línea, con viejas alfombras, lockers mal pintados. Realmente la idea que trasmite cuando el cliente entra no es la adecuada sobre todo teniendo en cuenta que tienen una buena ubicación. Sus mensualidades son de \$40 con una matrícula de \$15.

El local más interesante que arrojó esta investigación sobre la oferta existente en el mercado actual es **Phisque wellnes club** ubicado en La Plaza de Las Américas. Este es un lugar muy completo y que tiene bien definido el target al cual están dirigidos hombres y mujeres de 18 a 60 años de nivel socioeconómico alto. Ofrecen una variedad de servicios que van desde el entrenamiento con aparatos, latin step – aeróbicos, cycling y yoga. Su local está bien distribuido con música ambiental según el tipo de actividad que se esté realizando, se le ofrece al cliente equipos profesionales y todos los servicios que puedan necesitar, incluidos baños turcos y cafetería. La decoración es muy agradable y que denota gusto. Están abiertos todos los días de la semana y sus membrecías son costosas. El primer año el cliente cancela \$1704 y a partir del segundo año el plan anual cuesta \$816.

Phisque sería la empresa con la que la empresa deberá compararse en un futuro. Harmony deberá ir expandiendo sus servicios hasta ofrecer un centro de salud para sus clientes manteniendo la filosofía de diversión para quemar calorías y con precios dirigidos a la clase media.

La estrategia de cada gimnasio está en dependencia del target al que atacan pero por lo general se enfocan en vender la pérdida de peso y la tonificación del cuerpo mediante un trabajo intenso con las máquinas. Van más enfocados a la estética que a la salud en la mayoría de los casos.

Las academias de baile son otros de los competidores que tendría este proyecto, igualmente se describirán dos de ellas para conocer sus características y métodos de trabajo con el cliente. En este caso es común que las academias se especialicen en algunos ritmos para tener variedad para los clientes.

Una de las academias de la ciudad es *Capoeira Corp* ubicada en la 6 de Diciembre y Eloy Alfaro. Este centro enseña ritmos variados en sus clases como son bailes tropicales, hip hop y samba. Sus clases duran una hora y el cliente sólo tiene la opción de asistir 3 veces por semana lunes, miércoles y viernes. Sus horarios son restringidos ya que sólo hay dos opciones en las tardes de 6:00 pm a 7:00pm y de 7:00 pm a 8:00pm. Los días martes y jueves son las clases de Capoeira igualmente disponibles en dos horarios en las tardes de 5:30 pm a 6:30 pm y de 6:30 pm a 7:30 pm. Los días sábados de 10:00 am a 12:00m del día se imparten clases de Capoeira para niños.

El local no es muy grande, consta de un equipo de música y grandes espejos para que los alumnos puedan seguir los pasos y ver cómo lo hacen. En cuanto a los costos tienen una promoción de no valor de inscripción para nuevos alumnos y las clases de baile cuestan \$40 dólares más IVA y las de Capoeira \$35 dólares más IVA.

Las debilidades están en la poca disponibilidad de horario que tienen y el hecho de tener el local inutilizado gran parte del día. Además son muy pasivos en las ventas ya que la persona encargada de recibir a los interesados no te enseña el local, no explica la rutina de las clases, no toma los datos de contacto, simplemente dan una hoja con los datos y te invita a ir un día. No transmiten el entusiasmo por asistir a su local y dedicarle parte del tiempo a aprender esos ritmos.

Otra academia, ubicada muy cerca de la primera es **Hobby Music** que combina clases de bailes y en un local contiguo ofrece clases de música, principalmente guitarra. En el material publicitario igualmente están mezclados ambos servicios y puede ser un poco confuso para el cliente. Este local es sencillo, igualmente consta de un salón no muy grande con espejos y el equipo de sonido. Los ritmos que enseñan son bailes tropicales, danza árabe, flamenco y tango. En este caso cada estilo es un curso diferente y por tanto los costos dependen de cuál ritmo el cliente desea aprender.

En el caso de los bailes tropicales que son los que van en competencia directa con esta idea de negocio tienen un costo de \$50 dólares mensuales por 3 veces a la semana. El costo de inscripción es de \$10 dólares y los horarios son de lunes, miércoles y viernes entre las 11:00 am a 12pm; 5:00pm a 8:00pm donde cada clase dura una hora.

Por lo general las academias de baile no tienen un espacio diseñado para que los alumnos se bañen y cambien de ropa luego de las clases lo cual es una desventaja ya que de ampliar los horarios a la mañana no se podría ir a la academia antes de ir al trabajo o la escuela a no ser que vivan muy cerca de la ubicación del local.

Las academias de yoga son un lugar interesante y que han ido abriéndose un espacio en el mercado de Quito porque poco a poco crece el interés y la comprensión por esta técnica y sus ventajas para la salud. El número de academias de yoga no es muy grande

y por lo general se ubican en sectores donde el poder adquisitivo de la población le permite acceder a este tipo de servicio que es costoso.

*Sadhana Yoga Studio* es un bonito lugar ubicado en Whimper y Paúl Rivet. En este estudio se imparten clases de varios tipos de yoga que el alumno puede combinar si así lo desea en dependencia de los horarios disponibles. Las clases son de lunes a viernes de 7:00 am hasta las 14:00 pm y en la tarde de 16:00pm a 21:00pm; mientras que los sábados tienen clases de 8:00 am hasta las 12:00pm. Los costos varían en dependencia de la cantidad de horas que quiera asistir el cliente por semana. Un plan mensual ilimitado cuesta \$100 o \$110 dólares en dependencia si se paga en efectivo o con tarjeta de crédito, con un costo de inscripción de \$20 dólares. Para una clase suelta existe un costo de \$10. Adicionalmente el alumno debe comprar su propia estera que tiene un costo de \$39 vendidos por el mismo estudio, o pueden adquirirla en otra tienda de la ciudad.

Este servicio está dirigido a hombres y mujeres de 18 a 60 años de edad, aunque no existe limitante de edad para practicar yoga, de nivel socio económico alto, debido a los costos de sus planes. Las ventajas de este lugar son la preparación de sus instructores ya que son personas con permisos para practicar yoga y es un estudio que funciona hace 4 años por lo que ya tiene experiencia en el mercado. La principal desventaja es el costo de los planes ya que no es asequible para todo tipo de poder adquisitivo.

En cuanto a la técnica de venta tiene un aspecto positivo y otro negativo. Primeramente la profesora es una persona que ama el yoga y logra transmitir el deseo de visitar el centro y de comenzar esta práctica tan interesante. Además se nota que domina el tema y eso te brinda seguridad hacia la calidad del lugar. El problema es que el cliente potencial debe esperar 15 minutos o más hasta que la profesora se desocupe de la clase

para atenderlo. Hay una sola persona disponible para impartir la clase como para atender a los potenciales clientes que se acercan en busca de información. Por otra parte la venta es muy pasiva, no toman nota de los teléfonos de contacto para tratar de cerrar la venta o concretar la primera clase demostrativa.

Otro local de yoga en la ciudad ubicado en Monteserrín es *Bien estar* cuyo servicio se enfoca en yoga, pilates y masaje terapéutico. Igualmente el costo dependen de cuál servicio desea el cliente. Existe un costo de inscripción de \$10 dólares y un plan de Yoga de 10 clases al mes con tarjeta de crédito sale en \$60; en el caso de pilates un curso de 5 veces por semana cuesta \$65 dólares por mes. Igualmente existe la tarifa por clase suelta en yoga que es de \$10.

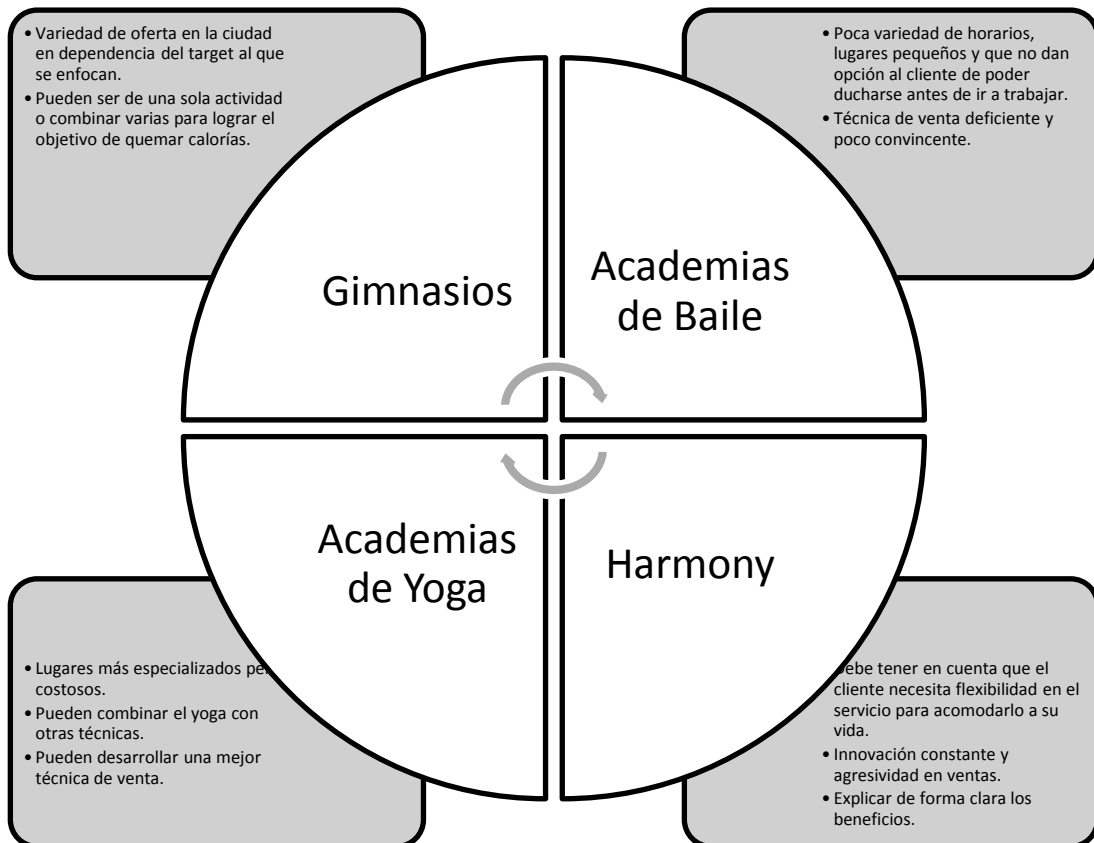
Como vemos este tipo de práctica es costosa cuál sea el local, aunque en el caso de Bien estar es más asequible para un nivel socio económico medio típico, incluso por el sector en el cual está ubicado. Los horarios de clases son de lunes a viernes de 7:00 am a 11:00 am y en la tarde de 4:00pm a 8:30pm.

En este centro igualmente la estrategia de venta es más pasiva, te brindan toda la información pero no toman los datos de contacto. Además toda la información que el potencial cliente puede necesitar está puesta en la puerta, lo que puede evitar que la persona entre pues ya conoce de los costos y horarios incluso antes de conversar con algún personal del centro.

Cada centro tiene su estilo y su propia combinación de servicios, así como sus ventajas y limitaciones pero en tal caso todas las empresas compiten por el pocket share del cliente y por ser el servicio que más se ajuste a las necesidades de los mismos.



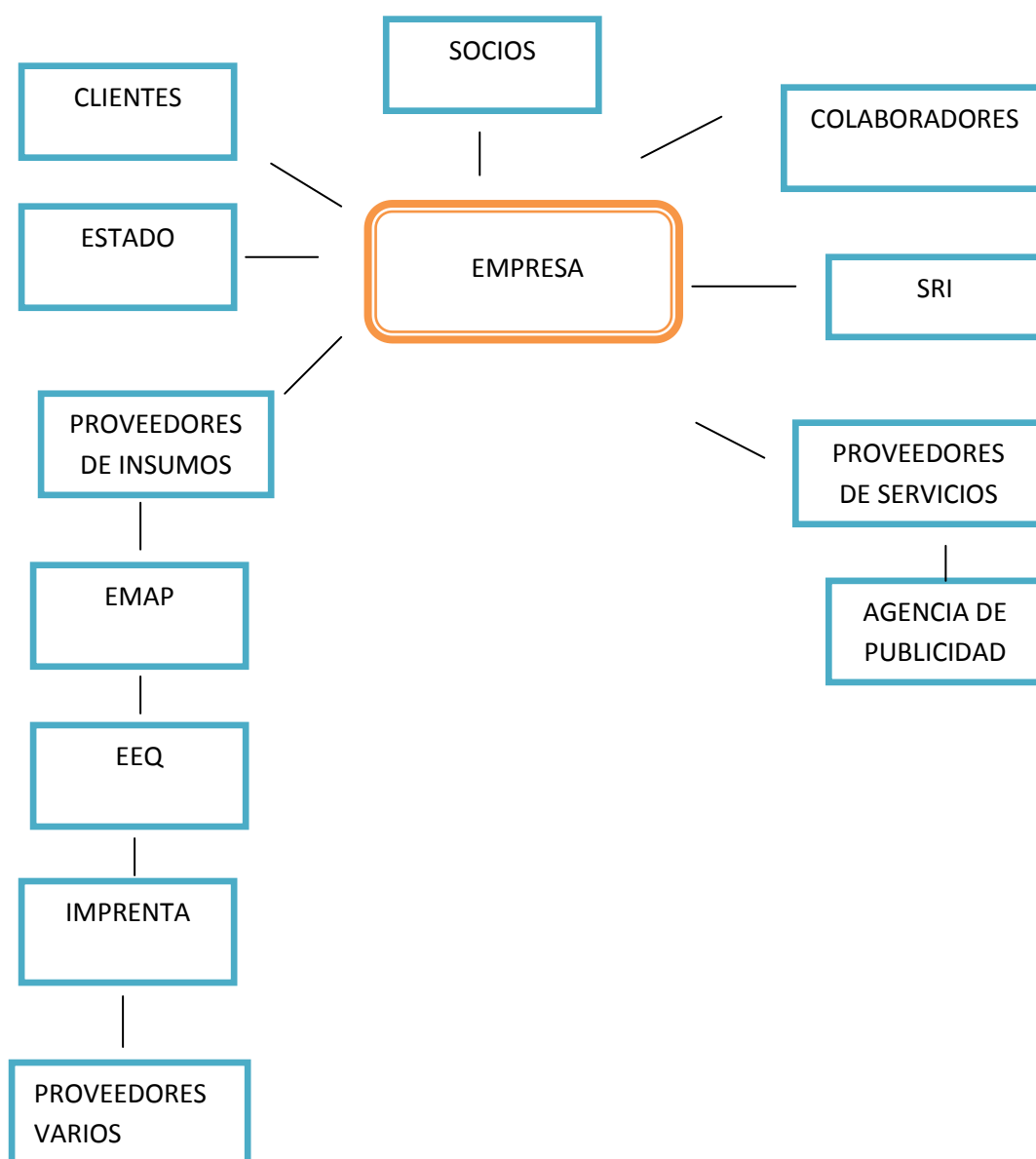
Como conclusiones del estudio a la oferta existente en el mercado de Quito se elaboró este esquema con las ideas principales:



## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

### 4.1 Matriz de Grupo de Interesados

La matriz de grupo de interesados le permite a la empresa conocer todos los stakeholders que tendrán relación con ella a lo largo de su desempeño y por ende, ayuda a crear métodos más eficientes para relacionarse con cada uno de ellos logrando un beneficio mutuo en dicha relación.



### 4.2 Matriz de Demandas Actuales y Futuras

Esta matriz permite anticipar los requerimientos que pueden tener cada uno de los stakeholders mencionados anteriormente hacia la empresa. Si la empresa tiene conocimiento sobre las expectativas que tiene cada uno de ellos tanto en el presente como a futuro puede tomar medidas para cumplir con dichas expectativas.

<b>GRUPO DE INTERESADOS</b>	<b>DEMANDA ACTUAL</b>	<b>DEMANDA A FUTURO</b>
Junta General de Socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad y Crecimiento de la empresa.</li> <li>• Eficiencia por parte de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de utilidades</li> <li>• Mayor productividad y crecimiento en el número de locales.</li> </ul>
I.E.S.S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que el pago de aportes mensuales sea puntual.</li> <li>• Afiliación de todos los colaboradores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de trabajadores en la empresa para que se afilien al IESS.</li> <li>• Que las condiciones de trabajo y de salario de los trabajadores sean cada vez mejor.</li> </ul>
Estado	Creación de empleos con buenas condiciones para los trabajadores. Desarrollo de la conciencia empresarial hacia la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los sueldos para mejorar calidad de vida de los trabajadores.</li> <li>• Aumento en los impuestos.</li> <li>• Aportaciones sociales de la empresa a la comunidad.</li> </ul>
Clientes	Precios justos. Calidad del servicio. Resultados visibles de la salud física y mental de nuestras rutinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en el servicio.</li> <li>• Oferta de mayor cantidad de servicios.</li> <li>• Promociones.</li> <li>• Valor agregado.</li> </ul>
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de hacer carrera.</li> <li>• Estabilidad dentro de la compañía</li> <li>• Incentivos y motivación por el buen desempeño de su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de utilidades.</li> <li>• Capacitación continua.</li> <li>• Incremento de los salarios</li> <li>• Reconocimientos.</li> </ul>
Proveedores de Materiales y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las compras en volumen.</li> <li>• Pago puntual de las facturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez de la empresa.</li> <li>• Exclusividad.</li> <li>• Mayor volumen de compra y mayor frecuencia.</li> </ul>
EMAP y EEQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del servicio en tiempo.</li> <li>• Uso racional del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer planes de consumo</li> <li>• Con conciencia de ahorro de bienes vitales como la electricidad y el agua.</li> <li>• Consumo racionado.</li> <li>• Incremento de las tarifas.</li> <li>• Incrementar la calidad del servicio</li> </ul>

Grupo de Interesados	Demanda Actual	Demanda Futura
Agencia de Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenerse como la agencia generadora de publicidad para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar los medios de publicidad utilizados en la empresa.</li> </ul>

### 4.3 Análisis de Variables del Micro Entorno

#### 4.3.1 Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza 1: Grado de Rivalidad de la Industria

- Número de competidores (+): en la industria donde se encuentra la idea de negocio existen muchos competidores pequeños que no brindan un servicio integral como el que se propone.
- Tipo de competidores (+): no existe un competidor líder claramente establecido que marque precios dentro de la industria. Además los competidores no están organizados ya que no existe un gremio o asociación para esta industria. Esto incrementa la rivalidad pero brinda la posibilidad de que una empresa reconocida por el cliente pueda convertirse en líder.
- Costos fijos o apalancamiento operativo (-): esta industria no presenta altos costos fijos como es el caso de las aerolíneas por ejemplo, o las grandes fábricas. En nuestro caso se debe hacer un uso adecuado de las instalaciones brindando variedad de horarios. En las industrias donde existe un apalancamiento alto, no se pueden perder clientes porque se pierde rentabilidad. Sin embargo, aunque no sea el caso de esta industria, se debe cuidar a los clientes.
- Tamaño del mercado (-): el tamaño de este mercado está en crecimiento como se explicó en las tendencias actuales, ya que cada vez se incrementa el número de personas que desea cuidar su salud física y mental.
- Diferenciación del producto (-): en el caso de esta industria el valor agregado que percibe el cliente es muy importante, pues es lo que determina su compra.

Conocimiento de sus instructores, el ambiente del lugar, la diversión y los resultados son factores determinantes.

- Imagen de marca (+/-): en esta industria no existe mucha inversión en publicidad, lo que más utilizan las empresas son los referidos o el marketing boca a boca, sin embargo a pesar de esto no existe demasiada rivalidad en cuanto a precios.
  - Estructura del pastel (S.O.M) (+): existe un pastel igualitario, sin una marcada presencia de un líder, lo que provoca que aumente la rivalidad. En caso de que se llegara a desarrollar un líder, este podría marcar la pauta y disminuir la rivalidad dentro de la industria.
  - Barreras de Salida (-): este factor no incrementa la rivalidad entre competidores ya que las barreras de salida no son elevadas. Si un competidor tuviera que abandonar el mercado sólo debe liquidar los activos que posee y comunicarle a los clientes regulares.
- Conclusión: La rivalidad de la industria no es tan elevada como en otros casos. Si bien es cierto que existe una estructura de pequeños competidores cada uno buscando su share en el mercado, es posible entrar si se ofrece un beneficio diferente y se puede crear una imagen adecuada.

#### Fuerza 2: Barreras de Entrada

- Ventajas de Costos Absolutos (-): no existe una empresa que haya desarrollado un know how propio que disminuya la entrada de nuevas empresas.
- Curva de Aprendizaje (+/-): toda empresa nueva requiere de un período de tiempo para hacer funcionar de forma coordinada a su equipo de trabajo, sin embargo para esta industria no se requiere de mucho tiempo.

- Acceso a los insumos necesarios (-): no existe problema para acceder dentro del mercado nacional a los insumos que se necesitan para hacer funcionar la empresa y brindar un buen servicio.
- Patentes (-): para esta industria no exista la limitante de las patentes que en otros casos es un claro impedimento a la entrada de nuevos competidores.
- Economías de Escala (-): en esta industria no es tan necesario como en otras el alcanzar economías de escala para disminuir los costos fijos, sin embargo el concepto es aplicable pues mientras más horarios estén copados, menor será nuestro costo de arriendo y mayores los ingresos.
- Inversión (-): los activos que se necesitan en esta industria para competir en calidad no requieren de una inversión elevada, ni tampoco es el caso de los bienes intangibles como el marketing.
- Imagen de Marca (-): no existe una empresa que lidere el mercado, por tanto los nuevos competidores no tendrían que realizar gastos muy fuertes en marketing para darse a conocer y posicionarse.
- Atractivo de la Industria (-): la industria es atractiva ya que tiene demanda y además la rentabilidad es buena, lo cual hace que nuevas empresas deseen entrar.
- Legislación (-): no existen leyes que constituyan un impedimento legal para poder crear una empresa que compita dentro de esta industria.

Conclusión: para esta industria las barreras de entrada que existen para nuevas empresas son bajas lo cual no sería un obstáculo para esta idea de negocio. Sin embargo, podría seguir incrementándose el número de competidores lo cual podría afectar la rentabilidad de la rama en el largo plazo. Para ello se le dará al producto/servicio un factor diferenciador sostenible.

## Fuerza 3: Productos Sustitutos

- Capacidad de sustitución técnica (+): como se explicó en capítulos anteriores de este trabajo, actualmente no existe un producto/servicio que combine los 3 factores que propone la presente idea de negocio. Sin embargo, existen productos que representan sustitutos si se habla del cuidado de la salud física y mental en general. Los gimnasios ayudan a quemar calorías y tonificar, los entrenadores de yoga ayudan a meditar, los equipos de ejercicio que se tienen en los hogares son la opción más económica para realizar ejercicios, por mencionar algunos. La estrategia como empresa debe ir dirigida a resaltar todos los beneficios en un solo producto/servicio para que los clientes sientan menos o consideren menos la sustitución.
- Desempeño relativo de los precios (+): en este tipo de productos no existen marcadas diferencias de precios entre una oferta y otra si están dirigidas al mismo nivel socio económico. Los precios son un factor importante ya que para pagar un plus el cliente debe reconocer el valor agregado que se ofrece.
- Propensión a sustituir del comprador (-): los compradores de este producto/servicio por lo general tratan de mantenerse como socios de un mismo centro debido a que así no tienen que volver a pagar inscripción, no pierden su historia y por ende su evolución; además de que crean un ambiente agradable de amistad que no desean romper. La estrategia debe ir encaminada a crear lazos muy fuertes con los clientes, las cuales sean emocionalmente difíciles de romper, lo que combinado con un buen marketing podría ayudar no sólo a mantener la cartera de clientes sino también a captar a personas que no estén muy satisfechas en otras empresas.

Conclusión: en esta industria existe la posibilidad de sustitución alta, lo cual debe llevar a tener siempre presente como estrategia la baja propensión a sustituir del comprador.

De esta forma se podrá minimizar esta fuerza.

## Fuerza 4: Poder de Negociación de los Compradores

- Concentración de Competidores (+): los competidores de esta industria tratan de no concentrarse en las mismas zonas debido a que cada uno busca tener su segmento de mercado. Sin embargo, pueden existir sustitutos cercanos como un gimnasio cerca de una academia de baile. Aunque ambos brindan productos/servicio distintos, luchan por el mismo ingreso del cliente, lo cual hace que el poder de negociación pueda inclinarse hacia los compradores.
- Número de competidores (+): como explicamos en el mercado actual existen varias empresas que se involucran de una u otra forma en la ejercitación del cuerpo, lo cual hace que el cliente pueda ser más exigente en el servicio que busca, aumentando su poder de negociación. Sin embargo, cuando el producto/servicio es de calidad, este poder de negociación del comprador disminuye pues siente que la proporción costo-beneficio es adecuada.
- Tipo de compradores (-): en esta industria el comprador es el cliente final, que generalmente no posee mucho poder de negociación, a no ser que estén asociados y que ejerzan su poder en masa. Esos casos no son comunes lo cual hace que los factores anteriormente explicados se compensen y decaigan.
- Diferenciación del producto (-): dentro de la industria cada negocio tiene su concepto y por tanto su valor agregado. En este tipo de negocios, donde se busca además de los beneficios a la salud que los clientes pasen un rato agradable, la creatividad y la espontaneidad son requisitos muy importantes para satisfacer las expectativas de los clientes. Mientras mayor sea el factor diferenciador que se ofrezca, menor será el poder de negociación de los compradores.
- Información de los compradores (-): si bien es cierto que cada día son más las personas interesadas por mejorar su salud y llevar una vida saludable con menos estrés, la



mayoría de esas personas no conocen con profundidad lo que deben hacer para lograrlo. Las ideas que tienen son básicas como comer más sanamente, practicar deportes, ejercitarse y meditar, pero no pueden por sí mismos establecer un plan continuo para llevarlo a cabo. Necesitan de instructores especializados que los guíen en este nuevo estilo de vida, lo cual hace que disminuya su poder de negociación.

Conclusión: en esta industria la rentabilidad se queda de parte del oferente del producto/servicio y no del comprador. El hecho de que exista variedad en la demanda les da poder para elegir qué tipo de servicio desean y con qué nivel de calidad lo requieren; más no pueden influir directamente en los precios por lo que su poder de negociación es bajo.

#### Fuerza 5: Poder de Negociación de los Proveedores

- Concentración de proveedores (-): los bienes e insumos necesarios para brindar este producto/servicio no requieren de características exclusivas, ya que el valor agregado se encuentra en los intangibles. Por tanto, el mercado tiene bastante oferta de dichos bienes e insumos por lo que los proveedores no presentan mucho poder de negociación.
- Volumen de compra (+/-): el volumen de compra en esta industria no es elevado sin embargo, las compras se realizan de forma continua y a largo plazo lo cual es muy bueno para el proveedor, ya que tendría un cliente fijo y de cierto modo seguro; por lo que disminuye su poder de negociación.
- Diferenciación de insumos (-): los insumos no son productos diferenciados; simplemente productos de calidad normal pero que pueden ser encontrados en cualquier proveedor. Las toallas, papel higiénico, agua, jabón, esteras etc no son productos que requieran imagen de marca que pueda hacer que los proveedores pidan un precio poco competitivo.

- Amenaza de integración progresiva (-): no existe esta amenaza con ninguno de los proveedores ya que su core business no tiene ninguna relación con desarrollar un centro de cuidado de la salud.
- Impacto en la diferenciación del servicio (-): dichos insumos no son los que hacen el producto/servicio de la industria diferente. Ayudan a ofrecer el servicio pero el valor agregado está en el capital humano que trabaja en el equipo y las ideas que pueden generar.

Conclusión: En esta industria los proveedores tampoco se quedan con la rentabilidad, ya que su poder de negociación es bajo y sus productos sólo ayudan al servicio pero no son la base del mismo como en otros casos.

### 4.3.2 FODA

El cuadro que se presenta a continuación es un resumen de los componentes del análisis FODA, el cual luego es explicado con más detenimiento.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS DE MATRIZ DE RELACIÓN MIXTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto/Servicio novedoso en la ciudad</li> <li>-Equipo de trabajo capacitado.</li> <li>-Ambiente atractivo y diferente.</li> <li>-Servicio con Valor Agregado percibido</li> <li>-Innovación en cada clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negocio Nuevo</li> <li>-Cierta inflexibilidad en los horarios</li> <li>-Barrera de entrada para clientes que no sepan bailar</li> <li>-Recursos Limitados</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ZONA DE ÉXITO FO (Maxi - Maxi)</b>	<b>ZONA DE ILUSIÓN DO (Mini - Maxi)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tendencia creciente hacia el cuidado personal y la vida saludable.</li> <li>-Ritmo acelerado de la vida provoca estrés.</li> <li>-Gimnasios pueden ser aburridos.</li> <li>-Campaña de varias instituciones que promueven un mejor estilo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicar los beneficios del servicio como complemento de una vida saludable.</li> <li>-Enfatizar lo divertido que es el servicio para lograr objetivos de quemar calorías y reducir estrés.</li> <li>-Crear una imagen de marca sólida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trasmitir nuestro valor agregado de forma clara y que se posicione en la mente del cliente.</li> <li>-Para los que no sepan bailar darles la opción de clases iniciales.</li> <li>-Educar a los clientes en cada clase de las desventajas de llevar una vida sin calidad.</li> <li>-Personal muy capacitado y con habilidad para relacionarse.</li> <li>-Explicar la secuencia de cada clase.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ZONA DE DESGASTE FA (Maxi- Mini)</b>	<b>ZONA VULNERABLE DA (Mini - Mini)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Variada competencia</li> <li>-Restricciones para acceder a recursos financieros.</li> <li>-Incremento continuo de salario básico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar un excelente servicio para transmitir calidad a través del marketing boca a boca.</li> <li>-Cuidar la liquidez de la empresa y tener proyecto sólido para obtener financiamiento futuro.</li> <li>-Equipo de trabajo motivado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear una experiencia novedosa desde la primera visita al centro.</li> <li>-Difundir la variedad de horarios que tenemos.</li> <li>-Para los clientes que no saben bailar ofrecerles tutoría.</li> <li>-Crear relaciones de largo plazo con el cliente.</li> </ul>

## Interno

### **Fortalezas**

- Producto/Servicio novedoso dentro de la ciudad, lo cual es positivo debido a que llamará la atención de los clientes potenciales.
- Equipo de trabajo capacitado. Contar con instructores de la más alta calidad y comprometidos con lograr los objetivos de la organización ayudará a brindar un excelente servicio.
- Crear un ambiente diferente y propicio para pasar un rato muy divertido permitirá que los clientes se sientan muy cómodos dentro del local y que ansíen regresar a él para cada sesión.
- Valor agregado de nuestro producto/servicio el cual debe ser reconocido por el cliente.
- Dinámicas diferentes en cada una de las clases.

### ¿Cómo potenciar las fortalezas?

Para potenciar las fortalezas mencionadas debemos darlas a conocer, comunicarlas para que no sólo los clientes las conozcan sino para dar a conocer la empresa entre el grupo objetivo. La innovación, la creatividad, el trabajo en equipo y el interés por los clientes y su calidad de vida, son elementos que no se deben descuidar ni un sólo momento.

### **Debilidades**

- Negocio nuevo, lleva un tiempo que las personas lo conozcan y comprueben sus beneficios lo cual incrementa la labor de marketing y ventas.
- Cierta inflexibilidad en los horarios, para que el programa sea efectivo los clientes deben llegar a la sesión que les corresponde desde el inicio para comenzar las actividades con el instructor.
- Clientes que no sepan bailar salsa pueden sentir una barrera de entrada.

- Escasos recursos financieros que pueden limitar el crecimiento del negocio.

¿Cómo minimizar las debilidades?

Contar con un producto nuevo y requiere que las personas se familiaricen con sus beneficios. Para ello se implementará un plan de marketing lateral que sea novedoso e impactante pero a la vez no muy costoso porque somos una empresa en sus inicios.

Para el tema horario se le explicará a cada cliente la variedad de turnos existentes y sugerirle que siempre asista al mismo turno. Además se debe explicar que la clase consta de 3 actividades diferentes y que son secuenciales por ello la importancia de los horarios para lograr los objetivos. Si existe una gran oferta de horarios, se podría minimizar esta debilidad.

Pueden existir clientes o potenciales clientes que tengan como barrera el hecho de no saber bailar salsa y por tanto no poder seguir la rutina. Para minimizar esta debilidad se crearán como especies de clases particulares para esos casos excepcionales. Con un pequeño costo extra se les podría enseñar el paso básico que es lo fundamental para seguir el ritmo y luego en la clase junto a sus compañeros pueden ir perfeccionando el baile.

La escasez de recursos financieros es un factor que afecta a muchas empresas sobre todo en sus inicios. Es importante estar conscientes de este hecho y proponer el incremento de las ventas para ir incorporando recursos a la empresa, además de poseer un buen manejo de recursos.

Externo

### **Oportunidades**

- Existe una tendencia creciente hacia el cuidado personal y de la salud en la sociedad en todas las edades.
- El ritmo de trabajo diario provoca que las personas sientan estrés.
- Muchas personas consideran que realizar ejercicios es una actividad que cansa mucho y que puede llegar a ser aburrida.
- Campaña del gobierno que promociona los productos saludables.

¿Cómo aprovechar las oportunidades?

El hecho de que exista un incremento del interés por el cuidado personal en el país ayudará en las ventas si se enfoca la comunicación hacia el beneficio que tiene para el cuidado de la salud física y mental esta idea de negocio. Se debe sustentar científicamente cada beneficio del producto para que el cliente quede convencido. Unido a esta idea va el problema de la existencia del estrés, y el hecho de que este servicio puede ser una manera de minimizarlo y controlarlo. Es importante trabajar con la base de clientes y enviarles información sobre todas las afectaciones en la salud física y mental que puede ocasionar el estrés y así concientizarán de mejor manera lo importante de minimizarlo.

Muchas personas no asisten con regularidad al gimnasio porque les aburre y cansa mucho realizar el mismo entrenamiento día a día. Esto es un factor para aprovechar ya que como se explicó en el capítulo 1, el baile es una forma que permite perder calorías de una forma entretenida y sin que la persona note que se está ejercitando; mentalmente es como si se estuviese divirtiendo. Este servicio es creado dentro de Ecuador, por lo que se puede trabajar este beneficio para desarrollar un sentido de pertenencia entre el segmento de mercado y por ende una afinidad con la marca.

**Amenazas**

- Existe una variada competencia, que si bien no combinan los tres factores que se proponen podrían copiar la idea. Es por ello que se debe dar a conocer la empresa como la primera en crearla y mantenerse como la pionera de la misma.
- Altas restricciones de la banca privada para otorgar financiamiento a proyectos nuevos emprendidos por jóvenes sin experiencia. Esto es un aspecto a tener en cuenta ya que la idea de negocio requiere de poca inversión pero podría necesitar financiamiento a futuro para su expansión.
- Incremento continua del salario básico por decreto gubernamental.

¿Cómo estar preparado ante dichas amenazas?

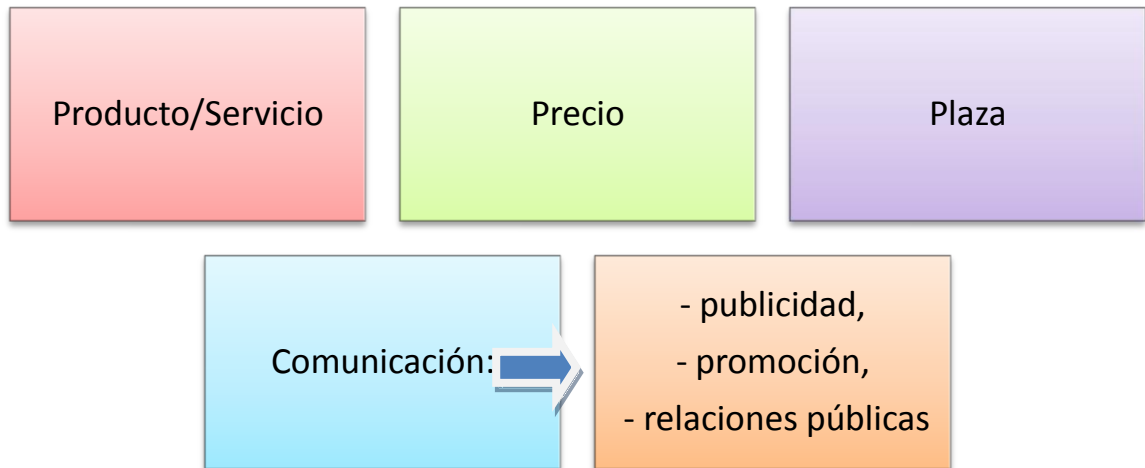
Patentar el sistema para tener una herramienta legal que permita defender la idea si una empresa desea copiar el método. Otro aspecto importante es la fidelización de los clientes pues esto ayudará a que se conozca el producto mediante el marketing boca a boca pero a la vez permitirá contar con una base de clientes si la competencia decide copiar el modelo. Para la fidelización de los clientes se debe innovar, mantener la calidad del servicio y el valor agregado continuo para mantener la diferenciación.

La necesidad de financiamiento es un hecho sobre todo para las empresas que inician. Es por ello que se deben tener trazadas estrategias concretas que demuestren la viabilidad del proyecto y tener la re inversión de capital como una fuente de recursos que ayude al crecimiento de la empresa.

El incremento del salario básico podría afectar si se llega a nivelar con el costo de la canasta básica, debido a que en ese caso el salario de los profesionales tendería al alza como consecuencia de mantener la brecha entre un profesional y un trabajador menos calificado. Además el incremento salarial, incrementa costos y por ende genera inflación.

#### 4.4 Marketing Mix

Las variables que entran en el análisis de Marketing Mix son las llamadas 4 Ps: producto, precio, promoción y plaza.



##### 4.4.1 Definición del Servicio

## HARMONY

---

Harmony es un sustantivo que transmite paz, coordinación de cuerpo y mente, sincronización de los sentidos, coordinación y ritmo; por lo que es un nombre adecuado para este negocio.

Slogan

*“Vive una experiencia nueva cada día”*



## Logo



Los colores a usar en el logo de la empresa serán verde y naranja ya que:

**El color verde transmite vida sana, pues se asocia a los vegetales, además es un color natural y relajado lo cual combina con la filosofía organizacional.**

**El color naranja atrae muy rápido la atención lo cual es positivo ya que en este tipo de negocios la identificación del local es uno de los factores principales para que el cliente se acerque al mismo.**

La empresa será un centro que utilice la salsa para que las personas encuentren un nuevo hobby, un refugio para pasar un rato muy agradable en compañía de otras personas. Nuestro servicio combina 3 aspectos importantes que estarán siempre presentes en cada una de nuestras clases:

Primero, quemar calorías al ritmo de la música.



Segundo, y muy importante la relajación de cuerpo y mente.



Tercero, conocer nuevas personas “sociabilizar”.



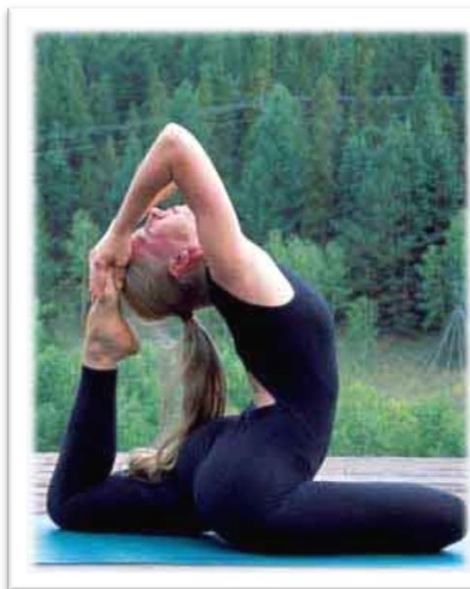
Dentro del local las personas podrán olvidarse de sus problemas, se dejarán llevar por sus instructores sin presiones ni estrés y lo más importante, se divertirán mucho.

Para ofrecer este servicio la empresa constará con un programa estructurado para cada día de la semana y que a su vez deje cierto margen de flexibilidad para satisfacer los requerimientos de los clientes. Comenzará con dos programas llamados Libertad & Movimiento y Paz & Ritmo, los cuales constarán de nuestros 3 elementos principales pero variará en cada uno de ellos el tiempo que se le dedique a quemar calorías y al yoga.

L&M: tendrá una duración de 60 minutos comenzando con 10 minutos iniciales de calentamiento; 30 minutos de baile (alternando según el día salsa y merengue) y 20 minutos finales de estiramiento y de yoga para la relajación.



L&M se tomaría como programa base para aquellas personas que no disponen de mucho tiempo libre para realizar un hobby.



P&R: tendrá una duración de 90 minutos comenzando igualmente con 10 minutos de calentamiento; 50 minutos de baile (alternando entre salsa y merengue según el día de la semana) y 30 minutos finales de estiramiento y yoga para la relajación.

Hay que tener en cuenta que los expertos en el tema plantean que el baile para quemar calorías se debe ejercitar como una rutina de un mínimo de 3 veces por semana. Si se practica con una intensidad normal permite quemar de 150 a 200 calorías por cada 30

minutos. Por tanto, los planes cumplen con los requisitos de tiempo recomendados por los expertos.

¿Cómo se quemarán las calorías?

Las calorías se quemarán de una manera divertida, que ayude a mantener saludable nuestro cuerpo pero haciéndonos olvidar durante ese tiempo nuestra inconformidad con nuestro físico, nuestros problemas y lo más importante, estaremos en un lugar donde la diversión y la armonía es lo único que cuenta.

Para ello cada día se tendrá una música diferente alternando entre salsa y merengue para cubrir todos los gustos en estos géneros. Los pasos de baile serán divertidos y variados para que nunca se repita una rutina.

Las rutinas se basarán en ideas como: Día 1, baile individual siguiendo al instructor y combinando pasos de aerobios al estilo de la salsa. Día 2, baile individual imponiendo cada uno su estilo libre, aflorando su sentimiento hacia la música. Día 3, baile en grupo con juegos como La Escoba, este baile ayuda a que todos los compañeros socialicen ya que involucra cambio continuo de pareja. Día 4, competencia entre hombres y mujeres, alternando entre estilo libre y rutina guiada por el instructor. Día 5, baile en pareja siguiendo indicaciones, combinado con ejercicios aeróbicos.

La mezcla de la música es un elemento muy importante para el desarrollo de las rutinas, por lo que siempre se iniciará con melodías más suaves y se irá incrementando la intensidad del baile progresivamente.

*“Vive una experiencia nueva cada día”*

## Horarios de Atención

El horario de atención del negocio será de lunes a viernes de 6:00 a 20.30, que podría extenderse hasta las 21:00 si fuera necesario por comodidad del cliente.

Tabla# 2 Horarios de los cursos

Nombre del curso	Horario
L&M	6:00 -7:00
	8:30 a 9:30
	11:00 a 12:00
	13:30 a 14:30
	16:00 a 17:00
	18:30 a 19:30
	19:30 a 20:30
P&R	7:00 a 8:30
	9:30 a 11:00
	12:00 a 13:30
	14:30 a 16:00
	17:00 a 18:30

Dichos horarios pueden modificarse en dependencia de los grupos que se formen y de la preferencia de los clientes por el curso L&M o P&R.

Los horarios intermedios como los comprendidos de 14:00 horas a las 16:00 horas podrían ser una oportunidad para inscribir jóvenes que en ese horario tienen tiempo libre. Sobre todo se podrían crear planes corporativos para los alumnos de las universidades que requieren de 30 horas de taller personal. De esta forma se aprovecharía la capacidad instalada y el local no estaría improductivo. Otra variante a futuro es crear en los horarios menos demandados, planes para personas de la tercera edad. Este es un segmento de mercado que necesita distracción y no encuentran muchas ofertas en el mercado actual. Los planes podrían adaptarse a estas personas como por

ejemplo usando temas bailables más suaves como especie de danzón pero que siga estando dentro del género salsa y sean más acorde con dicha edad.

#### 4.4.2 Estrategia de Precio

Para establecer la estrategia de precios de Harmony es necesario comenzar por detallar los precios de la competencia indirecta en la actualidad.

Tabla # 3 Precios de la competencia indirecta.

NEGOCIO	PRECIO MES	FRECUENCIA	SERVICIO	AÑOS MERCADO	No. Socios
Capoeira Corp	\$40 + IVA	3 veces *semana	Clases de baile ritmos combinados	Nuevos	Están conformando grupos
Hobby Music	\$50 + IVA	3 veces * semana	Clases de baile de estilo	Nuevos	Están conformando grupos
Curves	\$39 + Matrícula \$39	Hasta 5 veces por semana	Gimnasio para mujeres	3 años	350 sólo en el local Monteserrín
FCP Center	\$54.5 Cycling \$106.4 Pilates \$79.45 Combinad + Inscripción	3 veces * semana	Centro de cycling pilates tanto para hombres como mujeres.	3 años	850 socios entre sus 3 locales.
ActiveFitness	\$50 y	5 veces por semana	Gimnasio,	3 años	Aproximadamente 200 socios en

	\$20 Inscripción.		cycling, aeróbicos  con baile.		local.
Workout	\$35 y  \$10 Inscripción.	5 veces  por semana	Gimnasio, cycling  aeróbicos con baile.	3 años (local  del gimnasio)	Alrededor de  100 socios en el  Local que  tiene gimnasio.
Phisque	\$816 año y  \$888  inscripción única.	7 veces por  semana	Gimnasio,  cycling, aeróbicos  baile, yoga.	6 años	400 socios en  local.
Ejer Zone	\$40 mensuales  Inscripción de  \$15	5 veces por  semana	Gimnasio,  cycling, pilates,  latin step.	10 años  experiencia  pero pocos  Ecuador.	Entre 100 y  150 socios  en su local.
Bien estar	\$50 Yoga  \$50 Pilates  + Inscripción	3 veces por  semana	Yoga y Pilates	2 años	No quisieron  dar  información,  aproximadamente  100 personas.
Yoga Studio  Shadana	\$85 Efectivo  \$90 Tarjeta	3 veces por  semana	Yoga	4 años	Aproximadamente  120 socios pero  dieron declaración

La estrategia de precio de la empresa será ubicarse en un nivel intermedio que le permita ser asequible a la mayor cantidad de personas posibles. Para ello la mensualidad

será de \$54 dólares mensuales + IVA, los cuales le permiten al socio ir cinco días de la semana, en el horario que le sea más conveniente. De esta forma tendría un precio competitivo en el mercado actual sobre todo teniendo en cuenta que no existe este servicio y que combinamos 3 beneficios en un mismo servicio. Adicionalmente existirá un precio de \$65 + IVA para aquellas personas que deseen el programa P&R ya que este tiene una duración de 90 minutos siendo más intensivo el trabajo. Para el programa corporativo diseñado para estudiantes será un plan económico de \$45 dólares, ya que será por un tiempo limitado de 30 horas o por período vacacional.

Para los planes regulares el costo de inscripción (pago único) de \$15.

### **Forma de Pago**

Los clientes pueden cancelar sus cuotas mensuales en efectivo o con tarjeta de crédito. Como empresa se realizarán promociones (cero costos de inscripción) a aquellas personas que elijan pagar en efectivo todo el plan anual. De esta forma se beneficiará la liquidez de la empresa.

### **4.4.3 Localización**

El local estará ubicado en el sector La Floresta, a dos cuadras del Swiss Hotel. Esta zona es muy comercial por lo que se puede captar clientes que trabajen en la zona y que deseen liberarse del estrés antes o después de su jornada laboral. Influyendo también en las personas que viven en el área. Debido a esto los horarios picos será de 6:30 am a 8:30 am y luego en la noche de 6:00pm a 8:30 pm. En estas horas se debe tener bien distribuido los espacios para que los clientes se sientan cómodos. Por otra parte, los horarios de verano deberán estar enfocados a crear grupos para las horas de baja circulación donde estará vacío en local.



La decoración del local debe ser muy alegre, que motive a la socialización y a pasar un excelente rato, basada en la filosofía Feng Shui para dejar fluir la energía. No habrá espejos, para que no existan presiones de verse bien sino de relajarse completamente de las presiones de la moda. Dentro de este local todos lucen bien, todos bailan bien, todos alcanzarán sus metas presentes y futuras, todos alcanzan la paz de espíritu.

El local estará distribuido en 5 salas para las clases de dance training y yoga cada una con el espacio suficiente para que exista comodidad. El área de aseo donde se encuentran dos baños, cada uno con dos lavabos, tres duchas y un vestidor con lockers. Esta área ayudará a que las personas que usen el servicio antes de su jornada laboral tengan la opción de prepararse para ella.

Por último habrá un escritorio de la persona de Ventas a la entrada del local, y en otro espacio la oficina del Director. Al ser una casa de dos pisos, existirá un espacio destinado a la cafetería donde los colaboradores podrán merendar y almorzar. En un futuro esta área podría comercializar productos light para los socios que deseen tomar o comer algo ligero.

El local tiene 3 espacios de parqueadero pero al ser una calle que no es principal se puede igualmente parquear en la acera.

#### **4.4.4 Estrategia de Comunicación**

##### **Publicidad**

El local es la primera imagen que verán todos los potenciales clientes que transitan por la zona donde se ubicará la empresa. Por tanto, estará bien definido y visible con un rótulo novedoso y atractivo que cause curiosidad al potencial cliente.

En este tipo de servicio la publicidad que se utiliza es el marketing de boca a boca; ya que no se publicita en medios masivos, ni en vallas publicitarias.

El marketing boca a boca consistirá en varios elementos:

#### ❖ **La Página Web**

Es importante para desarrollar una estrecha relación con el cliente mantener la comunicación para lo cual la empresa se apoyará en la página web, la cual contendrá toda la información de la empresa:

**[www.harmonyentuv vida.com.ec](http://www.harmonyentuv vida.com.ec)**

- **Horarios de clases**
- **Tema a desarrollar**
- **Información sobre nutrición saludable**
- **Beneficios del baile y del yoga para la salud**
- **Galería de fotos y videos de las actividades y de los grupos de trabajado en cada clase.**
- **Link para acceder a nuestro correo electrónico, a nuestra página en las redes sociales; así como al buzón de quejas y sugerencias.**

#### ❖ **Presencia en Redes Sociales**

Otro aspecto importante de la comunicación será estar presentes en las redes sociales más importantes y visitadas en el país. Debido a la corriente actual del internet, la empresa debe tener su perfil en las redes sociales más usadas en el país como son Hi5! Y Facebook. El perfil de Harmony incluirá fotos del local, descripción del producto/servicio, consejos útiles acerca del cuidado personal, así como todos los beneficios. Si las socias incluyen a Harmony en su red de amigos, se llegará a más personas y estar presentes de una forma gratuita en muchos potenciales clientes.

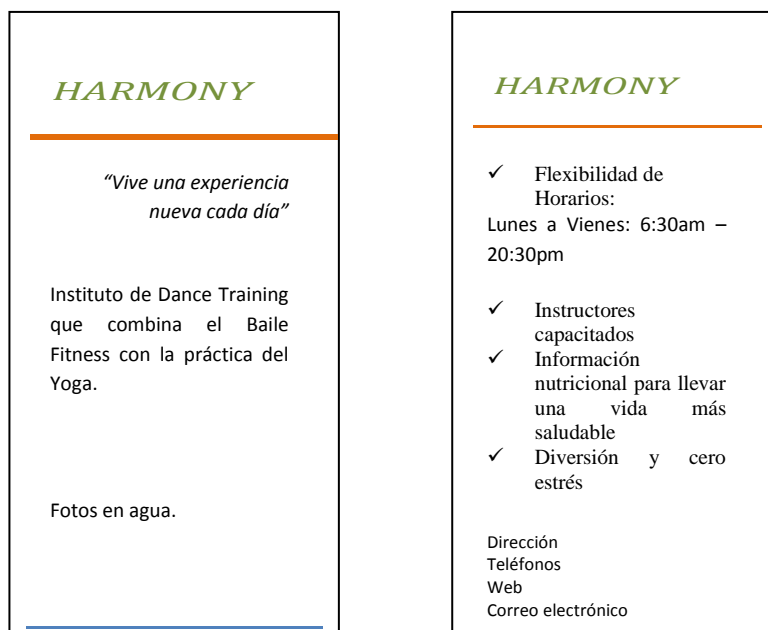
## ❖ Marketing Viral

Además la empresa usará el mailing como una vía para comunicar puntos importantes como promociones del mes, beneficios, consejos útiles, y toda aquella información que ayude a darse a conocer como un servicio novedoso y necesario para el cuidado de la salud física y mental.


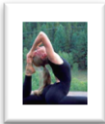
Otra parte importante de la publicidad serán los volantes, trípticos y tarjetas de presentación. Estos tendrán un diseño elegante con toda la información necesaria para que el potencial cliente se interese en visitar el local nuevamente.

- ❖ Volantes: serán repartidos en las zonas cercanas a donde se encuentra la competencia pues podría ser una forma de captar clientes insatisfechos en dichos lugares descritos. Además se repartirán volantes en la zona de influencia del local para atraer a la mayor cantidad de personas posibles que viven o trabajan en los alrededores.

Diseño del volante: la parte estética queda de parte de un diseñador profesional; sin embargo tenemos definido la información que debe tener.



Trípticos: los trípticos se encontrarán en la mesa de atención al cliente para que toda aquella persona que nos visite para conocer sobre los servicios pueda llevarse todos los datos importantes sin tener que memorizarlos.

<p><b>HARMONY</b></p> <hr/> <p><i>"Vive una experiencia nueva cada día"</i></p> <p>Instituto de Dance Training que combina el Baile Fitness con la práctica del Yoga.</p> <p>Fotos en agua.</p>	<p><b>Programa Libertad y Movimiento</b></p>  <p>60 min divertidos que combinan la música y la paz del Yoga.</p> <p><b>Programa Paz y Ritmo</b></p>  <p>90 min para perder calorías y tonificar eliminando el estrés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilidad de Horarios: Lunes a Vienes: 6:30am – 20:30pm</li> <li>✓ Instructores capacitados</li> <li>✓ Información nutricional para llevar una vida más saludable</li> <li>✓ Diversión y cero estrés</li> </ul> <p><i>"Vive una experiencia nueva cada día"</i></p> <p>Dirección Teléfonos Web Correo electrónico</p>
---	---	---

En las otras caras del tríptico incluiría datos interesantes que resalten los beneficios del servicio.

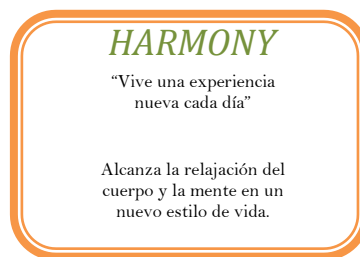
¿Sabía usted? Que practicar bailes como la salsa, ayuda a quemar calorías sin que la persona lo note debido a que es una actividad divertida y relajante. En ese tiempo Ud. Olvidará sus preocupaciones, hará amigos y conservará su salud.

¿Conoce el estrés? El estrés es un factor común que tenemos las personas. Sus afectaciones son disímiles llegando a causar depresiones y hasta enfermedades más graves. Dolores de cabeza, cansancio, ansiedad, afectaciones del hígado, gastritis y muchas más son las consecuencias del ESTRÉS en nuestra salud y la de nuestra familia.

¿Qué hacer? El primer paso es reconocer que todos sentimos estrés. ¿Ya lo hizo? Entonces visítenos y le ayudaremos a ir disminuyendo este mal del Siglo XXI.

- ❖ Tarjetas de presentación: son importantes para hacer intercambio de información con clientes corporativos o individuales.

Diseño de la Tarjeta:



Tendrá un fondo de agua con una silueta de una pareja bailando y haciendo yoga.

### **Promoción**

- Los hombres se sentirán menos animados a usar este tipo de servicio, por lo que habrá promociones de inscripciones de mujer + hombre recibirán descuento por lo que no pagarán el valor de su matrícula.
- Las personas que paguen el año entero tendrán la matrícula gratis.
- Unido a esta promoción se creará una campaña de marketing lateral en parques, semáforos cercanos al local y en universidades, para crear expectativas y ganar contactos. Esta campaña se iniciará a partir del segundo año de funcionamiento del negocio debido a que ya la empresa tendrá liquidez para ponerla en práctica. Para ello cada año estará destinado un monto de dinero que se incluye en gastos de ventas (promoción), como consta en el flujo de caja. Con este capital se elaborará la campaña a seguir en dependencia de los atributos que se deseen transmitir del servicio.

## **Relaciones Públicas**

El Gerente asistirá a Eventos de Fitness, Moda, Estética, entre otros. Este puede ser un medio para establecer alianzas y ampliar la red de contactos del negocio.

### **4.5 Servicio al Cliente**

Un excelente servicio al cliente es un aspecto fundamental en esta idea de negocio. Para lograrlo el personal debe mantener en todo momento altos estándares de amabilidad, cordialidad, relaciones interpersonales e imagen. Además, la empresa necesita que todo el equipo de trabajo sobre todo los instructores, busque una retroalimentación del cliente para usar sus ideas como punto de partida para la mejora continua. Un excelente servicio es el componente indispensable a cualquier producto/servicio y un pilar básico para fidelizar a los clientes.

Malos tratos, impuntualidad de los colaboradores, falta de higiene son aspectos que no pueden darse dentro de Harmony.

### **CRM**

Manejar una buena base de datos es un elemento muy importante para incrementar la calidad del servicio mediante el uso de la tecnología de la comunicación como es el internet y el teléfono.

La base de datos se irá llenando poco a poco a medida que se captan clientes. De esta forma, se recopilará información importante como: número de teléfonos (convencional y celular), correo electrónico, fecha de nacimiento y si es posible información sobre otros miembros de la familia. Así podremos establecer estrategias de incentivos hacia los clientes, como enviarles una tarjeta electrónica personalizada el día de su cumpleaños, navidad y año nuevo, avisarles sobre las promociones del mes, y si existe información sobre su familia se podría tener más atenciones en otros días especiales.

Para tener mayor información sobre las necesidades de los clientes, se tendrá en el local y en la web un buzón de quejas y sugerencias. De esta forma, el cliente sabrá que puede solicitar lo que considere conveniente para mejorar el servicio y esos criterios serán tomados en cuenta con mucha seriedad.

### **Lanzamiento**

La estrategia de publicidad y promoción de Harmony comenzará desde el momento en que inicien las actividades, combinando la identificación del local y un adecuado ambiente que sea anticipado desde la fachada. Además será un momento oportuno para lanzar la promoción

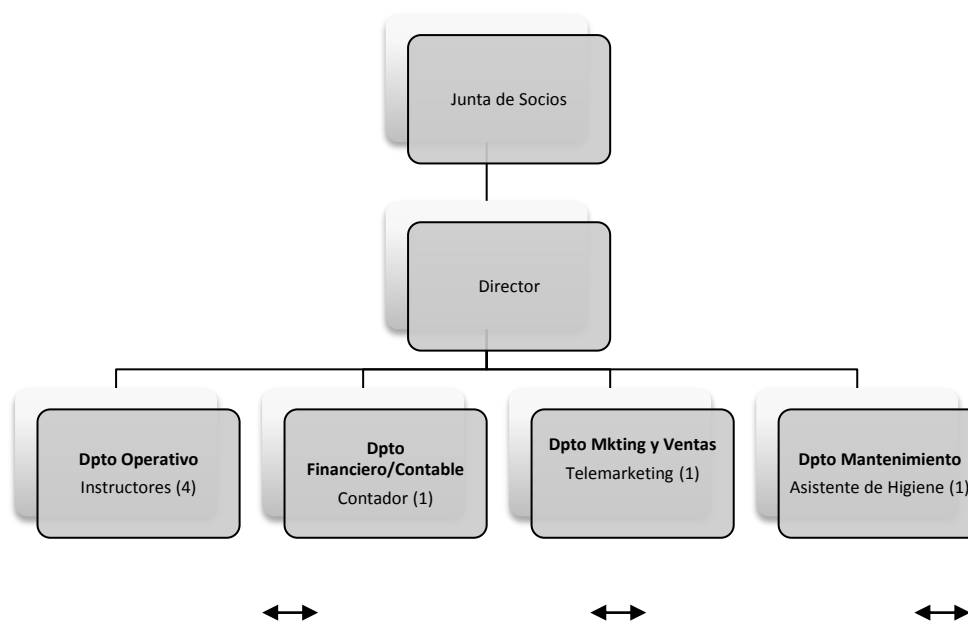
- ❖ Mujer + Hombre no pagan inscripción. Es decir, toda persona que traiga un amigo o familiar de género opuesto no tienen que pagar inscripción, ninguno de los dos. Con esto trataremos de tener similar número de mujeres y hombres en cada grupo.
- ❖ Por el día de la mujer y de las madres, tendremos promociones 2\*1, referidos al valor de la matrícula. Igualmente para el día de los padres.
- ❖ Como utilizaremos el sistema de referidos como método de venta, incentivaremos a las socias a que por cada 3 contactos efectivos que nos den, tendrán un mes gratis de servicio.

*“Vive una experiencia nueva cada día”*

## CAPÍTULO 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 5.1 Organigrama

El organigrama será sencillo y concreto debido a que la empresa en sus inicios requerirá que cada uno de sus colaboradores sea poli-funcional sobre todo en el caso del Director. A partir del segundo año de funcionamiento y con el incremento de clientes se ampliará la cantidad de instructores y personal en general. Cuando exista la oportunidad de abrir mayor cantidad de locales se irá incorporando más personal a la institución y el Director podrá delegar más responsabilidades según las áreas y departamentos.



La organización tendrá una estructura de comunicación horizontal, donde todos los colaboradores puedan sugerir ideas para mejorar la calidad del servicio en general. Se trabajará bajo el esquema de comunicar soluciones, ya que los trabajadores de cada área conocen mejor los problemas y por ende sus posibles soluciones. La gerencia tendrá la política de puertas abiertas favoreciendo la comunicación.



Otro factor muy importante del método de trabajo que se seguirá está relacionado con el trabajo en equipo, el cual será un pilar fundamental para lograr los objetivos de la empresa. “Dos cabezas piensan más que una”, esta frase tan popular ejemplifica la sinergia que se desea lograr entre los colaboradores, la cual beneficiará mucho más a la institución que una estructura organizacional basada en la jerarquía patrón – empleado pasada de moda en la actualidad.

## **5.2 Directrices de la empresa**

### **5.2.1 Misión**

Harmony es una empresa enfocada a desarrollar un espacio divertido, agradable, lleno de salud y orientado a disminuir los niveles de estrés; donde nuestros clientes podrán quemar calorías mientras bailan salsa-merengue y relajan sus mentes con la práctica de yoga. Queremos transmitir una nueva filosofía de vida y brindar una experiencia nueva cada día.

### **5.2.2 Visión**

Harmony será la empresa líder del mercado de dance training, ofreciéndole a sus clientes un servicio diferenciado, no sólo mediante un producto novedoso sino también mediante su compromiso con el desarrollo social. Nuestro personal capacitado, motivado y comprometido con el bienestar de nuestros clientes es el equipo adecuado para lograr esta visión.

### 5.2.3 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales que perseguirá la empresa son:



### 5.2.4 Filosofía Empresarial

Harmony tendrá un servicio efectivo, personalizado y divertido. Desde el primero contacto que exista con el potencial cliente se debe entender sus necesidades y particularidades para que el servicio ofertado sea el que realmente necesita. El departamento de venta debe estar enfocado a brindar asesoría para así establecer relaciones de largo plazo con los clientes.

## 5.3 Selección de la Estrategia Competitiva

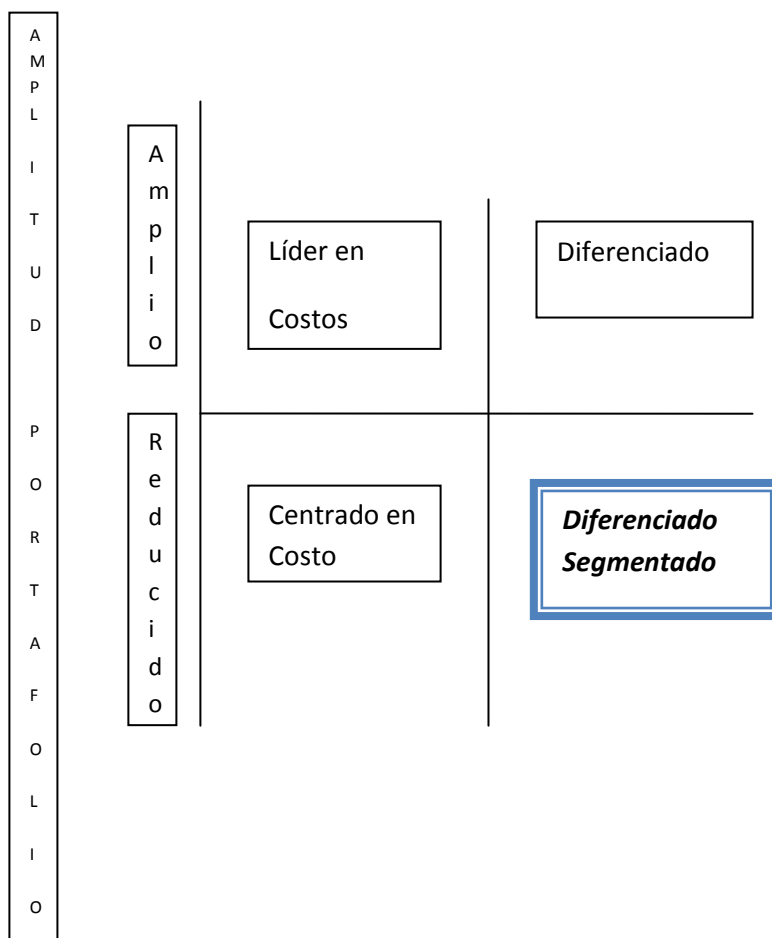
### 5.3.1 Posicionamiento Estratégico

La estrategia de posicionamiento a seguir es en base a atributos, específicamente calidad –precio. Para ello se brindará un servicio con la calidad que el cliente espera, dándole innovación y cumpliendo las expectativas del mismo. Estos estándares de calidad deben estar establecidos primero para mantenerlos y luego para ir mejorándolos a medida que

pasa el tiempo. Además, Harmony se posicionará con el atributo precio y su relación con la calidad; es decir que el cliente sepa que el precio que paga por los servicios es justo y se corresponde con los resultados obtenidos dentro del local. Toda la estrategia de marketing debe ir encaminada a alcanzar este posicionamiento en la mente de los clientes.

### 5.3.2 Matriz de Estrategia Genérica

Esta matriz resume la estrategia que seguirá la empresa:



Debido a las características del servicio, el cual ofrece tres beneficios bases a los clientes, la forma adecuada para competir sería a través de la diferenciación segmentada. Para ello Harmony se enfocará en ofrecer un valor agregado que el cliente reconozca y valore así como también cobrar un plus con relación a la competencia.

Estas dos características son fundamentales para tener dicha estrategia genérica dentro de la empresa.

### **5.3.3 Mantenimiento de la Ventaja Competitiva**

#### 5.3.3.1 Definición de la Ventaja Competitiva

El elemento diferenciador que tiene este proyecto es la unión en un mismo servicio de los tres beneficios en los que se basa la idea: quemar calorías mientras bailamos, relajación de la mente mediante el yoga y la sociabilización entre personas con gustos en común. El motivo por el cual se hace este planteamiento es debido a que la competencia no ofrece este servicio integral, sino que más bien se especializan en uno de los tres.

#### 5.3.3.2 Mantenimiento de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva que tendrá el negocio podría ser imitable en el futuro mediano por los negocios de la competencia, si estos observan el éxito de la idea. Es por esta razón que será importante mantener el factor diferenciador que haga que los clientes prefieran Harmony. Es importante crear una fuerte imagen de marca para que cuando se mencione Harmony, automáticamente los clientes la asocien con Dance Training + Yoga + Diversión; mantener los estándares de servicio al cliente ya que esto constituye un factor fundamental para crecer en una empresa de servicio; y además estar en constante innovación para que los clientes sientan que siempre reciben una nueva opción y que se mejore su calidad de vida. Estar enfocados a la satisfacción del cliente y a superar sus expectativas con respecto a este tipo de negocio, a través del CRM y con un feedback con el cliente.

### **5.3.4 Cadena de Valor**



## 5.4 Manual de Descripción de Puestos y Funciones

- Nombre del puesto: Director

Información general del puesto

- Puesto del que depende jerárquicamente: Junta de Socios
- Puestos que supervisa directamente: telemarketing en temas administrativos e instructores en temas técnicos.
- Descripción general del puesto: el gerente general será la figura máxima dentro de la empresa, encargado de desarrollar el negocio, crear su imagen; así como llevar toda la parte administrativa, recursos humanos, operativa y de marketing.
- Descripción de tareas y funciones:

Responsable de la contratación del personal necesario para el funcionamiento del negocio.

Encargado de la planificación de marketing y ventas que se llevará a cabo para dar a conocer el negocio, sus servicios y crear una imagen de marca que se convierta en la ventaja competitiva.

Monitorear las ventas y su crecimiento.

Supervisión directa del trabajo que realiza el contador y elaboración de indicadores financieros para la junta de socios.

Elaborar los planes de motivación e incentivos del personal.

Velar por el funcionamiento adecuado de los servicios.

Delegar la puesta en práctica de la estrategia de CRM que se utilizará.

Como la empresa está iniciando también estará encargado de visitar las instituciones para buscar planes corporativos. De esta forma se va en busca de los clientes para que conozcan el centro y lo visiten teniendo en cuenta que la primera visita es totalmente

gratuita. Un ejemplo de planes corporativos podría estar en las universidades; teniendo ya que estos jóvenes necesitan de 30 horas de taller personal para graduarse.

Estudio de posibilidades de expansión en el futuro.

Perfil de contratación

- Educación formal necesaria: Ingeniería Comercial o similares.
  - Experiencia laboral previa: en este caso seré la persona encargada de realizar dicha función y al no tener experiencia en puestos de similar responsabilidad deberé contar con la ayuda de un mentor conocedor del tema.
  - Conocimientos necesarios: dominio de programas como word, excel, power point.
  - Habilidades y destrezas: persona con capacidades de liderazgo, abierta a nuevas ideas y sugerencias, que sea capaz de trabajar en equipo y fomentar esta técnica de trabajo, organizado y responsable.
- Nombre del puesto: Instructores de dance training

Información general del puesto

- Puesto del que depende jerárquicamente: Director para temas técnicos y Telemarketing para temas administrativos.
- Puestos que supervisa directamente: ninguno.
- Descripción general del puesto: los instructores de dance training están a cargo de guiar a los clientes en sus actividades de calentamiento y de baile; marcando una pauta en cuanto a la importancia de llevar un estilo de vida saludable.
- Descripción de tareas y funciones:  
Explicar cada una de las actividades a los clientes nuevos.  
Explicar y hacer las actividades con los clientes en todo momento y velar porque los clientes las realicen de la forma correcta.



Realizar la toma de medidas y actualizarlas

Llevar datos novedosos en cada clase sobre las tendencias de salud actuales.

Si considera necesario crear un nuevo entrenamiento puede sugerirle actividades a la gerencia.

Perfil de contratación

- Educación formal necesaria: Bachiller.
  - Educación no formal necesaria: saber bailar muy bien salsa y merengue; además de tener conocimientos sobre entrenamiento físico y capacidades didácticas.
  - Experiencia laboral previa: mínimo de 2 años de práctica de baile sistemático en academias o institutos.
  - Habilidades y destrezas: persona sociable, con carisma, con capacidad para liderar grupos, que potencie el trabajo en equipo, con facilidad de palabras.
- Nombre del puesto: Instructores de yoga

Información general del puesto

- Puesto del que depende jerárquicamente: Director para temas técnicos y Telemarketing para temas administrativos.
- Puestos que supervisa directamente: ninguno.
- Descripción general del puesto: los instructores de yoga están a cargo de enseñarle a los clientes la rutina de relajación que deben seguir en cada clase, e igualmente contribuir con tips para llevar una vida saludable también en la mente.
- Descripción de tareas y funciones:  
Explicar cada una de las actividades a los clientes nuevos.

Explicar y hacer las actividades con los clientes en todo momento y velar porque los clientes las realicen de la forma correcta.

Ayudar a los clientes que requieren mayor atención en cuanto a la relajación mental.

Saber manejar a los clientes que no sientan confianza hacia los beneficios de las prácticas de yoga para la salud.

Llevar datos novedosos que creen una cultura de relajación y refuercen los beneficios de nuestras actividades.

#### Perfil de contratación

- Educación formal necesaria: Bachiller.
- Educación no formal necesaria: conocimientos de las prácticas de yoga demostrables con certificaciones.
- Experiencia laboral previa: mínimo de 3 años realizando estos entrenamientos.
- Habilidades y destrezas: persona calmada, sociable, con carisma, receptiva a criterios contrarios, con capacidad para liderar grupos, que potencie el trabajo en equipo, con facilidad de palabras.

- Nombre del puesto: Telemercadeo

#### Información general del puesto

- Puesto del que depende jerárquicamente: Director
- Puestos que supervisa directamente: resto para temas administrativos
- Descripción general del puesto: la persona encargada del telemercadeo deberá utilizar la base de referidos de los clientes, amigos y familiares para realizar la gestión de venta, y lograr que el potencial cliente realice la primera visita gratis al centro.
- Descripción de tareas y funciones:  
  
Saber manejar la base de datos de los clientes y sus contactos referidos.

Llamar a los potenciales clientes para que visiten nuestro centro de forma gratuita.

Pasar un resumen de las llamadas realizadas a la Dirección.

Tener al día los datos de las personas contactadas.

Además ayudará en los temas administrativos

Controlará la asistencia, puntualidad y calidad del servicio que ofrecen el resto de colaboradores.

Contactará a proveedores y se encargará de realizar las compras de insumos necesarios.

Atenderá las llamadas entrantes.

Atenderá a los potenciales clientes que lleguen al local en su primera visita gratuita, haciendo labor de venta para que el cliente se afilie a un programa, actividad que realizará conjuntamente con los instructores.

Organizará la información de los clientes y mantendrá al día la base de datos de los mismos.

Velará por la decoración y el ambiente del local.

Pasará un reporte a la Dirección sobre las quejas y sugerencias de los clientes.

#### Perfil de contratación

- Educación formal necesaria: Bachiller.
  - Educación no formal necesaria: conocimientos en ventas y telemercadeo.
  - Experiencia laboral previa: mínimo de 3 años realizando esta actividad.
  - Habilidades y destrezas: capacidad para trabajar en equipo, capacidad para trabajar por objetivos, organizada, responsable, con facilidad de palabras.
- 
- Nombre del puesto: Contador (personal externo)

#### Información general del puesto

- Puesto del que depende jerárquicamente: Director
- Puestos que supervisa directamente: ninguno.
- Descripción general del puesto: el contador será la persona encargada de llevar todas las operaciones contables de la empresa, facturación, pago de impuestos, afiliación de trabajadores, etc.

- Descripción de tareas y funciones:

Registro y cargar al sistema todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, trámites tributarios.

Presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales.

Perfil de contratación

- Educación formal necesaria: Licenciatura en contabilidad.
- Educación no formal necesaria: conocimientos de programas contables, Word, excell, power point.
- Experiencia laboral previa: mínimo de 4 años realizando esta actividad.
- Habilidades y destrezas: persona confiable, responsable, organizada.

- Nombre del puesto: Asistente de Higiene

Información general del puesto

- Puesto del que depende jerárquicamente: Telemercadeo
- Puestos que supervisa directamente: ninguno.
- Descripción general del puesto: dicha persona estará a cargo de mantener la higiene dentro de nuestro local para el mejor desempeño de las actividades.

- Descripción de tareas y funciones:

Estará al cuidado de la higiene de las instalaciones.

Mantendrá todas las áreas limpias.

Velará porque los dispensadores siempre tengan: agua, jabón líquido, papel higiénico dependiendo del caso.

#### Perfil de contratación

- Educación formal necesaria: Básica.
- Educación no formal necesaria: no es requisito.
- Experiencia laboral previa: mínimo 6 meses pero no es requisito indispensable.

Los horarios de trabajo estarán distribuidos de la siguiente manera:

El Director y la persona de Telemercadeo pueden escoger su horario, ya sea de 8:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes o de 9:00 am a 6:00 pm con una hora de almuerzo. Esta flexibilidad de escoger el horario estará dada para que luego sean consecuentes con el mismo y puedan cumplirlo a cabalidad.

El horario de atención para los clientes será de 6:00 am hasta las 8:30 pm por lo cual es necesario tener dos instructores de salsa y dos de yoga de forma tal que cada pareja de instructores trabaje las horas estipuladas por día. El primer turno trabajaría desde las 6:00am hasta las 2:30 pm y luego comienza el segundo turno de 2:30 pm hasta las 8:30 pm. Para mayor comodidad de los instructores podría existir la posibilidad de que en una semana un turno trabaje el horario de la mañana y en la siguiente el de la noche. Ya eso es cuestión de conversar la preferencia que tengan por uno u otro horario; siempre y cuando la gerencia esté enterada de los acuerdos y de su aprobación formal.

La persona encargada de la higiene tendrá un horario especial diseñado para que cumpla con las 40 horas semanales estipuladas por ley; pero no serán en un horario regular como lo tiene la administración. Debido a que el horario de apertura del local es de 6:00 am a 8:30pm, la persona que ocupe este puesto trabajará 5 horas en la mañana y 3 en la

tarde/noche para asegurarnos que nuestro local siempre esté limpio. Igualmente se le dará flexibilidad para que la persona escoja su horario y así se comprometa a cumplirlo. Hay que mencionar que como plan futuro para incrementar los servicios hacia el cliente a partir del segundo año del negocio si las proyecciones de ventas siguen lo planificado, se tiene pensado incluir dentro del personal un nutricionista. Este profesional de la salud, estará encargado de hacerle una evaluación continua a los socios a cerca de sus signos vitales y de ayudarlos con un plan de alimentación para que de estar forma puedan cumplir con sus metas de quemar calorías de forma combinada con una dieta balanceada y el dance training.

### 5.5 Sistema de Remuneraciones y Compensaciones

La remuneración será de acuerdo al puesto y las funciones que ocupa cada persona dentro de la organización y estarán estipulados de la siguiente manera:

Tabla#: 4 Remuneración mensual de cada puesto

Director	\$800
Contador	\$250 (personal externo)
Instructores de Baile	\$600
Instructores de Yoga	\$600
Telemarketing	\$300
Limpieza	\$240

El nutricionista tendrá una remuneración de \$700 dólares. Teniendo en cuenta que tendrá un horario flexible como suele ser habitual en este tipo de negocios para las personas asociadas al sector de la salud.

Cada uno de los colaboradores tendrán todos los beneficios por ley; incluyendo sus 15 días de vacaciones al año. El contador en este tipo de empresa no es necesario que esté a tiempo completo trabajando, por ser personal externo.

### **5.6 Criterios de Motivación**

La motivación es importante para mantener a los colaboradores unidos a la organización. Primeramente todos los colaboradores deben recibir todos los beneficios que estipula la ley y percibir una compensación justa por su labor. Por otro lado el ambiente de trabajo estará creado para que exista comunicación, respeto mutuo, consideración y para que favorezca el trabajo en armonía. Se velará porque los colaboradores se alimenten adecuadamente, por lo que existirá una pequeña cafetería donde puedan tomar agua, café, agua aromática y tengan donde calentar su almuerzo.

Tendrán dos días libres a la semana: sábado y domingo, ya que en negocios similares los fines de semana son días de baja asistencia de clientes debido a que son los días que pueden pasar tiempo en familia y salir a visitar la ciudad, hacer compras, entre otras actividades de recreación.

Otro punto para la motivación será que la administración deberá tener presente las fechas festivas importantes para organizar una celebración de forma creativa en los cumpleaños, el día de la mujer, el día de las madres, el día de los padres, navidad, por mencionar algunas.

El Director deberá saber reconocer qué tipo de reconocimiento desea cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, ya que existen personas que valoran más el reconocimiento público, otros los diplomas y otros la compensación monetaria. Tener conocimiento de cada particularidad puede ayudar a reconocer los logros de una forma más efectiva, aumentar la motivación y por ende la productividad. Nunca puede faltar el

reconocimiento por el buen desempeño y resaltar las iniciativas y actitudes positivas pues ser reconocido puede marcar una gran diferencia.

Otro punto importante es que la administración debe demostrar preocupación por los problemas que pueden tener los colaboradores ya que la familia es parte del grupo de stakeholders vinculados a la empresa y esta es una forma de aumentar el compromiso hacia la organización.

Además la empresa fomentará la superación personal de cada uno de sus colaboradores, sobre todo de los instructores que deben estar al día con las novedades que vayan surgiendo en el cuidado personal y tendencia de vida saludable para buscar formas creativas de aplicarlas a sus clases, manteniendo a la empresa con una visión fresca e innovadora.

La política de comunicar soluciones y puertas abiertas planteada al inicio del capítulo está muy vinculada al aspecto motivación, ya que si cada colaborador tiene la posibilidad de contribuir a solucionar los problemas que tenga cada área, se sentirá más comprometido con la misma y por ende con el objetivo final de la empresa que es brindar un excelente servicio de una manera rentable. Entender la lógica de un procedimiento ayuda a que la persona encargada de ejecutarlo, lo realice de mejor manera.

Es indudable la importancia que tiene para alcanzar las metas de una organización, el hecho de contar con un equipo de trabajo motivado y comprometido, por tanto es labor de la gerencia cuidar el equilibrio entre ambas.



## **CAPÍTULO 6: ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL**

### **6.1 Estrategias de Implementación**

La estrategia de implementación del negocio será la siguiente:

- ❖ Buscar un local adecuado en dimensiones y capacidad de parqueo para arrendar, dentro de la localización especificada en el proyecto de negocio.
- ❖ Adecuar el local, lo cual incluye modificaciones en los espacios, decoración y ambientación novedosos.
- ❖ Adquirir los equipos y materiales necesarios para prestar el servicio.
- ❖ Mientras se prepara el local, se procederá a reclutar el personal adecuado para brindar el servicio.
- ❖ Iniciar estrategia de lanzamiento del servicio con las promociones y publicidad detalladas en el plan de negocio.
- ❖ Conformar los grupos de personas que asistirán a los diferentes planes y sus respectivos horarios.
- ❖ Desarrollar la página web de Harmony.

### **6.2 Las Personas**

El equipo de trabajo adecuado es un factor fundamental para proveer un buen servicio dentro de la organización. La empresa reclutará a personas capacitadas y comprometidas con la empresa a la que pertenecen y sobre todo fomentará el trabajo en equipo para el mejor logro de resultados. A través del capital humano una empresa puede llegar al cliente, desarrollarse, innovar y crecer de ahí la importancia del proceso de selección y del ambiente placentero de trabajo que creemos como uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito de nuestra institución.

Las responsabilidades que tiene cada persona dentro de la organización fueron explicadas y detalladas en el manual de puestos y funciones desarrollado en el capítulo 5 del presente proyecto. Cada persona tendrá conocimiento de sus responsabilidades y se valorará la pro actividad y la iniciativa propia para dar soluciones a los problemas.

Un buen líder contrata al personal más calificado para el puesto y lo impulsa a alcanzar los objetivos y metas adecuados.

### **6.3 El Liderazgo**

El líder dentro de la organización es otro factor fundamental para guiar al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. La teoría describe varios tipos de liderazgo, los cuales dependen mucho del carácter de la persona que sea el líder. En este caso será lo que se describe como un líder participativo que no es más que, según Quijano (2003):

*“Aquel que adopta el estilo participativo y utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pro consulta sus ideas y opciones sobre muchas decisiones que les incumben”.*

Este concepto está muy relacionado con la filosofía empresarial propuesta para esta empresa en capítulos anteriores, comunicación horizontal y política de puertas abiertas. Además, el líder debe comenzar por dar el ejemplo y transmitir confianza al equipo de trabajo para crear una buena sinergia laboral y para que fluya la comunicación junto el trabajo proactivo. Se deben promover las buenas ideas y hablar siempre en plural pues el éxito se debe al trabajo de un grupo de personas que van hacia una misma meta.

Esta es la era donde el concepto de Jefe ya no debe seguir existiendo, ese personaje autoritario que trata de infundir temor en sus colaboradores no es parte de la tendencia

empresarial actual y como jóvenes emprendedores debemos estar conscientes de ello y unirnos al nuevo estilo de dirección basado en el respeto, el ejemplo y la consideración.

#### **6.4 Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño será realizada tanto por el Director. Primeramente la persona de Telemarketing podrá retroalimentar a la alta dirección sobre la asistencia, puntualidad, responsabilidad y cumplimiento de las tareas y funciones de todos los colaboradores ya que ella estará constantemente en el local supervisando el funcionamiento del mismo. Además cada bimestre la Dirección se reunirá con los colaboradores de cada área para analizar su desempeño y conocer los problemas que se han suscitado en cada tarea por los cuales se han podido dificultar el buen desempeño de sus funciones y responsabilidades. Si todos tienen las herramientas mínimas necesarias para llevar a cabo sus funciones los resultados esperados deberían ser los mejores.

Por otro lado cada puesto tendrá sus indicadores como son:

##### Contador

- Control y organización de todas las facturas y asientos contables de la empresa.
- Pago de impuestos en tiempo.
- Cumplimiento con el pago de trabajadores.
- Porcentaje de clientes que están al día con sus pagos.
- Estado de las cuentas por pagar a proveedores.

### Telemercadeo

- Este es un puesto fundamental para potenciar la visita de posibles clientes al local por lo que deberá pasar reportes diarios sobre las llamadas realizadas y las llamadas efectivas con el respectivo calendario de citas programadas al centro.
- Una vez al mes deberá igualmente pasar el reporte de las ventas realizadas por su gestión para el pago de comisiones.
- Nuevos clientes adquiridos.
- Buena atención hacia los clientes.
- Llevar las compras de insumos con la debida organización.
- Tener control de la asistencia y puntualidad de todos los colaboradores.

### Instructores

- En el caso de los instructores se tendrá muy en cuenta para su evaluación su preparación, su interés por la superación profesional y en gran medida la opinión de los clientes que son los que tienen el mayor contacto con sus instructores.  
Para ello se realizará una encuesta anónima de opinión y sobre todo se le preguntará al cliente aspectos a mejorar para ayudar a los instructores en su superación.
- Se verá la situación de los clientes existente en cuanto a los beneficios que promocionamos con nuestro servicio.
- Nivel de compromiso de los clientes con la institución.

### Limpieza

- Para la persona encargada de la higiene se evaluará su desempeño justamente por la limpieza que mantenga el local en todo momento.

## **6.5 Seguimiento de Resultados**

La forma más sencilla de poder medir resultados es trabajando por objetivos a corto plazo y que los objetivos de cada departamento estén alineados con el objetivo fundamental de la empresa y su visión.

El seguimiento en la empresa se basará en calificar los resultados obtenidos en cada área, sacar los aspectos positivos de las mismas para potenciarlos e identificar los problemas para trazar acciones que permitan corregirlos en el futuro inmediato.

Un aspecto importante que ya mencionamos en el capítulo 5 es utilizar el sistema participativo para encontrar las soluciones y recomendaciones a los problemas de cada departamento; ya que de esta forma se incrementa el compromiso y el sentido de propiedad hacia la erradicación del problema en cuestión.

Será necesario para que este sistema funcione que todos los colaboradores entiendan en qué consiste trabajar por objetivos y como el cumplimiento de los objetivos de un área no están desvinculados de los objetivos del resto de área; ya que la suma de las partes hacen el todo que en este caso sería la institución.

## **CAPÍTULO 7: INGENIERÍA DEL PROYECTO**

### **7.1 Base Legal**

#### 7.1.1 Leyes y Ordenanzas

#### 7.1.2 Procedimiento Inicial

Los pasos a seguir para la constitución de una empresa en la Superintendencia de

Compañías son los siguientes:

- Reservas de Nombre para la constitución de compañías, también se las puede realizar a través del Internet.
- Ingreso de escrituras de constitución.
- Proceso de la Constitución (Verificación mediante sistema).
- Finalización del proceso de Constitución.
- Entrega de las cuatro hojas de datos para obtención del RUC.

Entrega de certificados para las diferentes instituciones como son: Datos Generales de la Compañía, Actos Jurídicos de Constitución, Nómina de Socios o Accionistas, Certificado de Cumplimiento de Obligaciones (CCO).

- Actualización del número del RUC, cuando la compañía ha finalizado su trámite de constitución
- Información en general sobre el sector societario.

Es importante señalar que la empresa será una Sociedad Anónima que iniciará con dos socios, los cuales aportarán el capital necesario para iniciar el negocio en proporciones 51% y 49%; cumpliendo así con lo que estipula la ley. El capital para iniciar este tipo de sociedad es de 800 USD. La aportación de los socios puede ser en capital o en activos.

## **7.2 ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO**

### **7.2.1 Inversión en obra física que soporte el servicio**

Antes de abrir la empresa es necesario realizar las adecuaciones necesarias para ofrecer un buen servicio. Se debe previamente arrendar un local apropiado en la zona seleccionada, para luego proceder a la separación de las áreas. La zona de entrenamiento es el área fundamental por lo que debe ser espaciosa y cómoda para los clientes. Además será necesario construir el área de baños para hombres y mujeres, con el adecuado espacio, estando perfectamente separadas, donde cada uno tendrá dos lavabos, tres tasas, tres duchas y un vestidor con diferentes lockers. No será necesaria una mayor cantidad de duchas ya que al estudiar la competencia se pudo apreciar que no son muchos los socios que utilizan los baños para ducharse. Por lo general, los que asisten antes de ir al trabajo, prefieren ir temprano para luego ir a sus casas a ducharse y arreglarse. Por otra parte los que asisten en los horarios de la tarde-noche, salen de los locales directo a ducharse en sus casas. Sin embargo la empresa sabe que es un área importante para aquellos que si deseen usar este servicio complementario.

Finalmente se procederá a la decoración del local que abarca el rótulo de la entrada, los colores novedosos y atractivos que tendrán las paredes hasta los adornos que ambientarán el lugar. Se seguirá la filosofía Feng Shui para llegar a una decoración armoniosa.

A la entrada estará la mesa de trabajo donde se ubicara la persona de Telemarketing, que como se explicó en el manual de puestos también realizará algunas funciones administrativas y en otro espacio estará la oficina del Director. Un pequeño espacio será para la cafetería donde habrá agua y un espacio para que los colaboradores tengan su almuerzo y merienda.

Teniendo en cuenta estos detalles los costos de las adecuaciones son:

Tabla# 5: Inversión en obra física.

<b>REMODELACIÓN DEL LOCAL</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Precio Total</b>
División de espacios	500
Baños	3.000
Accesorios para el baño	101
Pintura de todo el local	150
Decoración y Adornos	3.000
<b>TOTAL</b>	<b>6.751</b>

### **7.2.2 Inversión en equipamiento que den soporte al servicio**

Debido a las características del servicio que se ofrece la empresa necesitará cuatro equipos de sonido independientes para que cada área pueda tener su música ambiental en dependencia de la clase, aspecto indispensable para los entrenamientos con su colección de discos de música. Además se debe tener un dispensador de agua, esteras, dos computadoras, dos escritorios con sus sillas y dos líneas telefónicas.

Las esteras no serán muchas debido a que como se especificó en capítulos anteriores, deben ser personales por motivos de mayor higiene. De ahí que los socios deben adquirir la suya propia pero la empresa tendrá siempre en el local esteras para aquellos que las necesiten sobre todo si son nuevos socios. Este insumo será adquirido en Almacenes KAO, ya que ofrecen un buen precio por esteras de buena calidad.

El detalle de la inversión que se realizará se encuentra detallado en la tabla siguiente.



Tabla # 6: Inversión de proyecto

DETALLE	INVERSIÓN
<b><i>Fija</i></b>	4.335
Muebles y Enseres	1.285
Equipos de Oficina	70
Equipos	700
Equipos de Computació	2.280
<b><i>Activos Nominales</i></b>	10.351
Gastos de Constitución	800
Gastos antes Operación	9.551
<b><i>Capital de Trabajo</i></b>	18.122
Efectivo	18.122
<b>TOTAL</b>	<b>32.808</b>

Es importante señalar que la inversión será financiada con capital de los socios, los cuales podrán aportar con capital o equipamiento; siempre manteniendo la proporción 51% de la inversión por el socio mayoritario y el 49% restante por el socio minoritario.

### 7.2.3 Inversión en Capital de Trabajo

Para calcular el capital de trabajo se ha considerado que este tipo de negocio requiere de cierto tiempo para que el referido y el marketing boca a boca funciones. Es por ello que la empresa ha considerado un período de 5 meses de capital de trabajo para cubrir los gastos de mano de obra que son los principales y 3 meses de gastos administrativos y operativos. Concretamente la empresa tendrá un capital de trabajo en efectivo equivalente a \$ 18.122; los cuales están contemplados dentro de la inversión inicial. Como se puede ver, el hecho de que este tipo de negocio tenga unas ventas paulatinas a medida que se va dando a conocer, lleva a que el capital de trabajo sea una proporción importante de la inversión inicial. Sin embargo, cumpliendo con las proyecciones de ventas para el primer y segundo año, se puede recuperar la inversión y tener un proyecto rentable y líquido, con grandes posibilidades de crecimiento.

Tabla # 7: Capital de Trabajo para 5 meses de Operación

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>EFFECTIVO</b>	
Gastos Personal por 5 meses	16.968,
Gastos Administrativos para 3 meses	352,
Gastos Operativos por 3 meses	426,
Insumos	375,
<b>TOTAL</b>	<b>18.122,</b>

#### 7.2.4 Proyección de ventas del primero año

Los primeros 6 meses las metas de venta de la empresa deben ser realistas debido a que es un servicio nuevo y se debe esperar a que el boca a boca funcione para que se incremente el número de socios del local. Como se mencionó en el capítulo de Investigación de Mercados, la referencia es un factor fundamental para concretar la venta y esto requiere de cierto tiempo.

Al describir la competencia fueron incluidos los datos obtenidos en cuanto al número de socios que tienen en sus locales y qué tiempo llevan en el mercado. Estos datos han sido fundamentales para poder proyectar las ventas de Harmony. El objetivo es llegar a ser en 5 años una empresa prestigiosa y tan demandada como Phisique o Curves. La diferencia radica en que Phisique está enfocado a un target de nivel socio económico alto, Curves a un nivel medio típico y Harmony desea abarcar un segmento medio alto.

Las ventas del primer año serán paulatinas hasta llegar a los 100 socios para el primer semestre y el segundo semestre la empresa alcanzará 100 socios más para terminar el año 1 con 200 socios regulares; es decir aquellos que son sistemáticos. Además se pretende captar unos 55 socios corporativos para la época sólo de verano. Serían principalmente adolescentes y jóvenes universitarios a los cuáles se les dará un precio

especial de verano. Estos socios podrían luego convertirse en socios regulares pero no se cuenta con ellos en el plan de venta.

Los meses en los cuáles está planificado incrementar más el número de socios son entre junio y septiembre ya que en los meses de verano las personas buscan mejorar su estética por la cercanía de las vacaciones y las visitas a la playa por ejemplo. De ahí que el segundo semestre del año será un trabajo más intensivo en ventas para llegar a los 200 socios, haciendo énfasis en el telemarketing a través de los referidos de amigos y familiares de los socios captados.

Para llegar al número de socios proyectados Harmony pretende captar a las personas que no estén satisfechas en sus actuales gimnasios y por otra parte buscará expandir el mercado, captando a las personas que consideran este servicio atractivo y que actualmente no asisten con regularidad a un gimnasio porque no les gusta trabajar con pesas.

La estrategia de ventas está basada en tres aristas fundamentalmente:

- **Telemarketing:** tomando como principal base de datos los referidos de los clientes. Se buscará concretar la primera cita gratuita al centro para que conozcan de cerca el servicio.
- **Página Web:** la página web será muy amigable, atractiva y con información relevante para que los potenciales clientes tengan un primer acercamiento muy ameno a Harmony. Habrá fotos, video y comentarios reales de los clientes. Además de todos los beneficios que proporciona a la salud el baile y el yoga.
- **Volantes:** igualmente esta publicidad debe ser atractiva y que cause curiosidad.

Tabla # 8: Proyección de las ventas mensuales para el primer año

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
<b>Socio</b>	15	31	46	62	78	100	116	132	148	164	180	200	200
<b>Regular</b>													
<b>Coorpo</b>						15	20	20					55
<b>rativo</b>													
<b>USD</b>	810	1674	2484	3348	4212	5400	6264	7128	7992	8856	9720	10800	68688
<b>Inscrip</b>	225	240	225	240	240	330	240	240	240	240	240	300	3000
<b>Coorp</b>	0	0	0	0	0	675	900	900	0	0	0	0	2475
<b>Ing T.</b>	1035	1914	2709	3588	4452	6405	7404	8268	8232	9096	9960	11100	71163

### 7.2.5 Balance de Personal

El detalle sobre el equipo de trabajo que necesitará la empresa fue explicado en capítulos anteriores, tratando de establecer compensaciones justas según cada función. Durante los primeros seis meses el negocio tendrá un número de clientes manejable por lo que se iniciará con dos instructores, uno de salsa y otro de yoga: los cuales trabajarán cubriendo los horarios picos. Dada la proyección de venta detallada para el primer año, es factible cubrir la demanda con este personal. Ya para el segundo semestre se completará el personal con dos instructores más, llegando a los cuatro instructores necesarios para cubrir el número de socios que se desean alcanzar.

Por otra parte en los gastos de personal está incluido a partir del segundo año un nutricionista, un guardia. Este nuevo integrante del grupo de trabajo ayudará a aumentar los beneficios que recibirán los socios, contribuyendo a desarrollar un servicio más completo. Harmony busca crecer y aumentar cada vez más el número de servicios que ofrece por sus membrecías, de ahí que paulatinamente irá creciendo el número de colaboradores de la empresa.

Tabla # 9: Balance de Personal Año 1

<b>GASTOS DE PERSONAL</b>					
<b>CARGO</b>	<b>N° PUESTO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>SEM 1</b>	<b>SEM 2</b>
DIRECTOR	1	1.075,87	12.910,40	6.455,20	6.455,20
CONTADOR	1	250,00	3.000,00	1.500,00	1.500,00
INSTRUCTORES	4	3.247,60	29.228,40	9.742,80	19.485,60
TELEMERCADERO	1	415,95	4.991,40	2.495,70	2.495,70
LIMPIEZA	1	336,76	336,76	168,38	168,38
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>6.620,02</b>	<b>50.446,96</b>	<b>20.362,08</b>	<b>30.104,88</b>

Los gastos de personal son un costo fuerte que debe afrontar la empresa, sobre todo en el primero año de operaciones donde las ventas son paulatinas. A partir del segundo año se incrementa el valor considerando al nutricionista y al guardia de seguridad dentro del equipo. A partir del año 3 al 5 se va incrementando el número de instructores en el equipo de trabajo, para poder cubrir los horarios picos y la cantidad de clientes esperados. Este es uno de los factores de costo que hacen que el capital de trabajo de la empresa deba ser alto.

### **7.2.6 Balance de Materiales**

El material o insumo que se necesita son las estereras, gastos que igualmente se va incrementando por año dado el aumento de clientes. El aumento de este gasto no es proporcional a las ventas; ya que la empresa tendrá un stock de estereras para los clientes que llegan nuevos o para aquellos que olviden la suya. Sin embargo, se hará énfasis en que cada cliente tenga su estera propia ya que es mucho más higiénico de esta forma facilitando el trabajo en la clase de yoga.

### 7.2.7 Costos de Operación

Los costos más importantes que se deben cubrir son los costos de personal que ascienden a \$50.447 el primer año y luego ascienden paulatinamente cada año. De ahí otro costo importantísimo es el arriendo del local. Dada la investigación realizada para arrendar un local adecuado, la empresa encontró una casa de 500 metros, divididos en dos plantas que por sus distribuciones de espacio permite brindar el servicio de forma adecuada. Presenta 3 espacios de parqueaderos y está ubicada en La Floresta como fue explicado en el capítulo 4. El arriendo para un servicio como el este sube a \$2000 mensuales lo cual no es elevado dada su ubicación; considerando este gasto de arriendo, asciende anualmente a \$24.000. Hay que tener en cuenta que si el costo de arriendo se incrementa subirían las pérdidas proyectadas para el primer año de operación, aspecto considerado en el análisis de escenarios.

Tabla # 10: Gastos de Arriendo

ARRIENDO LOCAL		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Renta	2,000	24,000
Total		24,000

El resto de costos administrativos y operativos están contemplados, teniendo en cuenta los costos indirectos, agua, luz, teléfono, celular; los relacionados al mantenimiento de la página web, entre otros. Estos costos ascienden a \$3.115 dólares.

Estos gastos incrementan de año a año teniendo en cuenta la cantidad de clientes, aspecto que se especifica en el Estado de Resultado Proyectado y en el Flujo de Caja.

Tabla # 11: Gastos Administrativos

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
Teléfono convencional	50,00	600,00
Celulares	12,00	144,00
Internet	34,00	408,00
Antivirus	3,75	45,00
Útiles de Oficina	12,00	144,00
Dominio y Hosting Web	5,83	70,00
<b>TOTAL</b>	<b>117,58</b>	<b>1.411,00</b>

Tabla #12: Gastos Operativos

<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
Luz Eléctrica	25,00	300,00
Gas	12,00	144,00
Agua	25,00	300,00
Útiles de limpieza	80,00	960,00
<b>TOTAL</b>	<b>142,00</b>	<b>1.704,00</b>

### 7.2.8 Estado de Resultados

Dada las ventas planificadas para el primer año del negocio, considerando un número conservador debido al tiempo que requerido para dar a conocer el negocio; el primer año de operaciones no se obtendrán utilidades. Las pérdidas del primer año fiscal ascienden a \$11.923 dólares.

Sin embargo, dado los flujos futuros de efectivo del negocio, teniendo en cuenta las proyecciones del mismo hasta el 5to año de funcionamiento; obtenemos un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$23.260 dólares y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 35%. A partir del segundo año, la empresa obtendrá utilidades que permitirán cubrir

la pérdida del primer año; y ya para el tercer año las utilidades son muy alentadoras si se cumplen con las metas de venta propuestas.

De esta forma, los socios estarán disfrutando de un negocio muy rentable a partir del segundo año. Por otra parte, se debe considerar que estas utilidades permitirán re invertir parte de ellas en crear nuevos servicios para que se vaya ampliando el futuro centro de salud que será Harmony y de esta forma fidelizar a más cliente por año, garantizando la innovación, la rentabilidad y perpetuidad de la empresa.

Tabla # 13: Estado de Resultado Proyectado

<b>Harmony Estado de Resultados 31 de diciembre 201X</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Total Ingresos	74.163,0	154.725,0	187.875,0	221.025,0	256.875,0
Gastos Operativos, Admon y Ventas					
Gastos de Personal	50.467,0	79.440,2	98.925,8	118.411,4	137.897,0
Gastos Administrativos	1.411,0	1.485,4	1.566,5	1.655,0	1.751,5
Gastos Operativos	1.704,0	1.804,2	1.910,9	2.024,6	2.145,8
Gastos Publicidad	394,0	3.453,1	6.971,1	8.516,7	13.294,2
Gastos Arriendo	24.000,0	24.000,0	24.000,0	24.000,0	24.000,0
Gastos de Insumos	375,0	750,0	1.200,0	1.500,0	3.000,0
Gastos Venta (comisión tarjeta crédito)	2.966,5	6.189,0	7.515,0	8.841,0	10.275,0
Gastos Venta (promociones)	1.680,0	2.475,0	3.195,0	3.990,0	4.252,5
Gastos Depreciación	1.017,4	1.017,4	1.017,4	257,5	257,5
Gastos Amortización de gastos diferidos			2.070,3	2.070,3	2.070,3
Gastos Intereses	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Gastos	86.085,2	122.684,7	148.372,1	171.266,6	198.943,9
Utilidad/Pérdida antes de Impuestos	-11.922,2	32.040,3	39.502,9	49.758,4	57.931,1
Impuesto Renta		8.010,1	9.875,7	12.439,6	14.482,8
15% de Trabajadores		3.604,5	4.444,1	5.597,8	6.517,2
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>-11.922,2</b>	<b>20.425,7</b>	<b>25.183,1</b>	<b>31.721,0</b>	<b>36.931,1</b>



En esta Tabla queda ejemplificado lo expuesto anteriormente.

### 7.2.9 Balance General

El Balance General del proyecto ha sido realizado para todos los años de funcionamiento del negocio. Con los datos del segundo año fueron calculados los índices financieros que complementan el análisis de rentabilidad y liquidez de la empresa.

Tabla #14: Balance General del Primer Año

AÑO 1			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	0,00
Efectivo en caja	9.287,67	Cuentas por Pagar	0,00
Total Activo Corriente	9.287,67	Deuda	0,00
Activo Fijo		Pasivo Largo Plazo	0,00
Activo Fijo	4.335,00	Total Pasivo	0,00
menos: Dep	1.017,42	Patrimonio	20.886,53
Activo Fijo Neto	3.317,58	Capital	32.808,75
Otros activos	8.281,28	Resultado periodo	-11.922,22
<b>Total Activos</b>	<b>20.886,53</b>	<b>Total Pasivo +Patrimonio</b>	<b>20.886,53</b>

Los Balances Generales correspondientes a las Años 2 al 5 se encuentran en el CD anexo al proyecto.

### 7.2.10 Flujo de Caja para el Primer Año del Proyecto

Es importante conocer los gastos que deberá cubrir el primer año de operaciones para conocer el capital de trabajo que deberá poseer para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Tabla # 16: Flujo de Caja Año 1

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Ingresos	1.035	1.914	2.709	3.588	4.452	6.405	7.404	8.268	8.232	9.096	9.960	11.100	74.163
Efectivo	518	957	1.355	1.794	2.226	3.203	3.702	4.134	4.116	4.548	4.980	5.550	37.082
Tarjeta de crédito	518	957	1.355	1.794	2.226	3.203	3.702	4.134	4.116	4.548	4.980	5.550	37.082
Egresos	6.156	6.191	6.223	6.258	6.293	6.371	8.035	8.069	8.068	8.102	8.137	8.182	86.085
Sueldos y Salarios	3.394	3.394	3.394	3.394	3.394	3.394	5.017	5.017	5.017	5.017	5.017	5.017	50.467
Arriendo	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
Teléfono convencional	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Celulares	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Internet	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	408
Antivirus	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
Útiles de Oficina	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Dominio y Hosting Web	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70
Luz Eléctrica	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Gas	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Agua	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Útiles de limpieza	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Gastos Depreciación y Amortiz	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	3.088
Gastos Publicidad	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	394
Gasto de Insumos	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	375
Gastos de Ventas (tarjeta de crédito)	41	77	108	144	178	256	296	331	329	364	398	444	2.967
Gastos de Ventas (Promociones)	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1.680
Pago de Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Participación Trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Egresos de efectivo	6.156	6.191	6.223	6.258	6.293	6.371	8.035	8.069	8.068	8.102	8.137	8.182	86.085
Depreciación y Amortiz	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	3.088
Aumento de C*P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Neto de efectivo	-4.864	-4.020	-3.257	-2.413	-1.583	291	-373	456	422	1.251	2.080	3.175	-8.834
Saldo inicial de caja	18.122	13.258	9.238	5.982	3.569	1.985	2.277	1.904	2.360	2.781	4.032	6.113	18.122
Saldo Final de Caja	13.258	9.238	5.982	3.569	1.985	2.277	1.904	2.360	2.781	4.032	6.113	9.288	9.288

### 7.2.11 Proyección de las Ventas para 5 años

La proyección de ventas del negocio es conservadora, teniendo en cuenta las capacidades del local en el que se encuentra, así como el mercado potencial existente.

Hay que tener en cuenta que Harmony buscará constantemente innovar sus servicios e ir

## Ingeniería del proyecto

creando un centro de salud completo para sus socios. De ahí que deba estar invirtiendo capital en su desarrollo y crecimiento.

Tabla #17: Proyección de Ventas a Cinco Años

PROYECCIÓN	SOCIOS	INGRESOS
AÑO 1	200	74.163
AÑO 2	250	154.725
AÑO 3	300	187.875
AÑO 4	350	221.025
AÑO 5	400	256.875

Este plan incluye un incremento de 50 socios nuevos, manteniendo a los existentes y por supuesto recuperando los socios que por cualquier motivo no sigan con la empresa. La tasa de deserción deberá ser recuperada para mantener el local ocupado.

Tabla #18: Detalle de las Ventas a Cinco Años

PROYECCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOCIOS REGULAR	200	200	250	300	350
INGRESOS SOCIOS REG	68.688	129.600	162.000	194.400	226.800
NUEVOS SOCIOS		50	50	50	50
INGRESO NUEVOS SOCIOS		18.900	18.900	18.900	21.600
INGRESOS POR INSCRIPCIÓN	3.000	3.750	4.500	5.250	6.000
COORPORATIVO	55	55	55	55	55
INGRESO SOCIOS COORPO	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475
TOTAL SOCIOS REG	200	250	300	350	400
TOTAL INGRESOS	74.163	154.725	187.875	221.025	256.875

### 7.2.12 Flujo de Caja del Proyecto

Los Flujos Futuros de un proyecto son un elemento fundamental para poder determinar su factibilidad. Los flujos en los primeros cinco años de funcionamiento de Harmony son los detallados a continuación.

Tabla #19: Flujos de Caja Proyectados

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ingresos	74.163	154.725	187.875	221.025	256.875
Efectivo	37.082	77.363	93.938	110.513	128.438
Tarjeta de Crédito	37.082	77.363	93.938	110.513	128.438
Egresos	86.085	134.299	162.692	189.304	219.944
Sueldos y Salarios	50.467	79.440	98.926	118.411	137.897
Arriendo	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Teléfono convencional	600	660	726	799	878
Celulares	144	151	159	167	175
Internet	408	408	408	408	408
Antivirus	45	45	45	45	45
Útiles de Oficina	144	151	159	167	175
Dominio y Hosting Web	70	70	70	70	70
Luz Eléctrica	300	330	363	399	439
Gas	144	151	159	167	175
Agua	300	315	331	347	365
Útiles de limpieza	960	1.008	1.058	1.111	1.167
Gastos Depreciación y Amortiz	3.088	3.088	3.088	2.328	2.328
Gastos Publicidad	394	3.453	6.971	8.517	13.294
Gasto de Insumo	375	750	1.200	1.500	3.000
Gasto de Venta (tarjeta de crédito)	2.967	6.189	7.515	8.841	10.275
Gasto de Venta (promociones)	1.680	2.475	3.195	3.990	4.253
Pago de Intereses	0	0	0	0	0
Impuestos	0	8.010	9.876	12.440	14.483
Participación Trabajadores	0	3.605	4.444	5.598	6.517
Dividendos					
Total Egresos de efectivo	86.085	134.299	162.692	189.304	219.944
Depreciación y Amortiz	3.088	3.088	3.088	2.328	2.328
Aumento de C*P	0	11.615	14.320	18.037	21.000
Flujo Neto de efectivo	-8.834	35.128	42.591	52.086	60.259
Saldo inicial de caja	18.122	9.288	44.416	75.392	113.158
Saldo en Caja	9.288	44.416	87.006	127.478	173.417
C*P canceladas			11.615	14.320	18.037
Saldo Final Caja			75.392	113.158	155.380

### 7.2.13 Costo de Capital

El costo de capital es el costo de oportunidad que tienen los accionistas de invertir su dinero en este u otro proyecto. Para los accionistas el proyecto debe rendir a una tasa del 18%, para que se sientan atraídos a invertir en Harmony.

No obstante, en el proyecto se calculó el costo de capital promedio ponderado teniendo en cuenta la metodología financiera. Para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{CCPP} = R_d * (1-T) * (d/d+e) + R_e * e/d+e$$

En el CD adjunto al proyecto se explica toda la metodología utilizada y de donde salen todas las variables utilizadas para el cálculo. Siguiendo esta metodología obtenemos un CCPP de 13%; sin embargo los accionistas pueden exigir un CCPP más elevado de un 18% como se planteó anteriormente.

### 7.2.14 VAN y TIR

El VAN o Valor Actual Neto según Ross, Westerfield y Jordan es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Por tanto para su cálculo se utilizaron los flujos futuros del proyecto y la inversión inicial que requiere, descontando los flujos al costo de capital promedio ponderado.

De esta forma se obtuvo un VAN positivo lo cual lleva al inversionista a aceptar el proyecto ya que es rentable. Con un CCPP de 18% el VAN es de \$23.260 dólares.

TIR o Tasa Interna de Retorno de un proyecto es por definición: el rendimiento requerido que da como resultado un Valor Presente Neto de cero, cuando se usa como tasa de descuento. Esta definición de Ross, Westerfield y Jordan nos plantea a qué tasa

de descuento se llega al equilibrio en el VAN, es decir, un punto donde no se crea valor para el inversionista pero tampoco se pierde.

En el caso de este proyecto la TIR es de 35% siendo superior al CCPP por lo que el proyecto ofrece buena rentabilidad.

Tabla # 20: Cálculo del VAN y TIR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		74.163,00	154.725,00	187.875,00	221.025,00	256.875,00
Gastos de Personal		50.446,96	79.440,22	98.925,82	118.411,42	137.897,02
Gastos Administrativos		1.411,00	1.485,40	1.566,52	1.655,00	1.751,53
Gastos Operativos		1.704,00	1.804,20	1.910,91	2.024,61	2.145,80
Gastos Publicidad		394,00	3.453,10	6.971,07	8.516,72	13.294,23
Gastos Arriendo		24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Gastos Venta (comisión tarjeta crédito)		2.966,52	6.189,00	7.515,00	8.841,00	10.275,00
Gastos Venta (promociones)		1.680,00	2.475,00	3.195,00	3.990,00	4.252,50
Gastos Depreciación		1.017,42	1.017,42	1.017,42	257,50	257,50
Gastos Amortización de gastos diferidos		2.070,32	2.070,32	2.070,32	2.070,32	2.070,32
Gastos Intereses		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto Renta		0,00	8.010,08	9.875,74	12.439,61	14.482,77
15% Trabajadores		0,00	3.604,54	4.444,08	5.597,82	6.517,25
Total Egresos Netos		85.373,46	133.549,29	161.491,88	187.804,00	216.943,92
Inversiones	32.809					
Flujo Neto de Efectivo	32.809	-11.547	21.176	26.383	33.221	39.931

CCPP	18,0%
VAN	\$ 23.260
TIR	34,9%

### 7.2.15 Indicadores Financieros

Debido a que el primer año del negocio, la empresa obtiene pérdidas, no tiene sentido analizar los índices financieros ya que son negativos en muchos casos como son los índices de rentabilidad. Es por ello, que el análisis se ha realizado para el segundo año de Harmony.

ÍNDICE	FÓRMULA	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razón Circulante</b>	$\frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}}$	3,82	5,26	6,27	7,40
<b>Razón de Efectivo</b>	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Cte}}$	3,82	5,26	6,27	7,40
<b>Razón Endeudamiento</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,22	0,18	0,16	0,13
<b>Capital de Trabajo</b>	A. C. - P. C.	32.801	61.072	95.121	134.380
<b>Margen Bruto de Utilidades</b>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	20,7%	21,0%	22,5%	22,6%
<b>Rentabilidad Neta</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	13,2%	13,4%	14,4%	14,4%
<b>Rendimiento del Capital</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	49,4%	37,9%	32,3%	27,3%
<b>Rendimiento Activo Total</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	38,6%	31,2%	27,3%	23,7%

### 7.2.16 Interpretación de los Índices

**Razón de Circulante:** este índice nos indica que en el segundo año la empresa tendrá 3.82 dólares

En activos circulantes para cubrir un dólar de pasivo a corto plazo. Por tanto, la empresa podrá cubrir sus deudas de corto plazo.

En este caso existiría un exceso de liquidez, por lo que se debe invertir el efectivo en activos que hagan crecer el negocio.

**Razón de Efectivo:** en el caso de esta empresa coinciden los dos índices debido a que no existe otro activo corriente que el efectivo en caja.

**Razón de endeudamiento:** La empresa tendrá baja razón de endeudamiento.

Este índice nos plantea que por cada dólar que la empresa tiene en sus activos, 22 centavos corresponden a terceros.

Esta relación podría incrementarse hasta 0,4 si se sigue la estructura de capital planteada en el cálculo del CCPP para proyectos futuros como ampliación de servicios por ejemplo. No obstante seguiría siendo un índice saludable, ya que en dicho caso por cada dólar en activo, centavos corresponden a los accionistas.

**Capital de Trabajo:** este indicador plantea que la empresa tiene la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones con terceros en el largo plazo.

**Margen Bruto de Utilidad:** este índice nos indica que por cada dólar que ingresa a la empresa por concepto de ventas 21 centavos son utilidad.



**Rentabilidad Neta:** después de deducir el pago de impuestos y el 15% de trabajadores, por cada

dólar en ventas los accionistas reciben casi 13 centavos.

Este indicador ayuda a clasificar la rentabilidad de la empresa.

La cual es buena y complementa el VAN obtenido en el proyecto.

**Rendimiento sobre Capital:** cada dólar en el capital contable de Harmony generará 49 centavos de utilidad.

**Rendimiento sobre Activos:** en este caso el índice plantea que en el segundo año del negocio cada dólar invertido en activos generará casi 38 centavos de utilidad.

Todos estos indicadores nos ayuden a comprender la liquidez y rentabilidad que tendría el negocio si las circunstancias planteadas se cumplen.

### 7.2.17 Análisis de Escenarios

Este análisis permite conocer los cambios que ocasiona una variable sobre el VAN del proyecto manteniendo el resto de variables estables.

Se han asumido los siguientes cambios:

1. Las ventas disminuyen un 50% a lo esperado en el primer año y luego el incremento anual se mantiene en 50 socios por año.
2. Las ventas suben un 10% a lo planificado en el primero año y cada año se incrementa un número de socios hasta llegar a los mismos 350 en el año 5 lo que permite la capacidad del local.

3. El precio unitario del plan se debe bajar un 10%.
4. El precio unitario del plan se sube un 12%.
5. El costo de arriendo sube a \$3000 dólares mensuales con iguales dimensiones al que se tiene actualmente.
6. Se puede pactar que el precio del arriendo se quede en 1500 dólares mensuales.
7. La inversión del proyecto sube un 20% debido a mayores gastos de adecuaciones, entre otros.
8. La inversión baja un 5%.

Tabla #21 Cambios en el VAN según cambios en las variables críticas

Variables críticas	Escenarios			VAN Base 23.260	
	Pesimista	Base	Optimista	VAN Pesimista	VAN Optimista
<b>Ventas (#socios)</b>	<b>100</b>	200	220	<b>-96.448</b>	21.814
Precio unitario	48,6	54,00	60,48	<b>-5.910</b>	61.967
<i>Costos Fijo.</i>					
Arriendo	3000.00	2000.00	1500.00	<b>-5.383</b>	38.221
Inversión	39.202	32.668	31.035	17.153	25.320

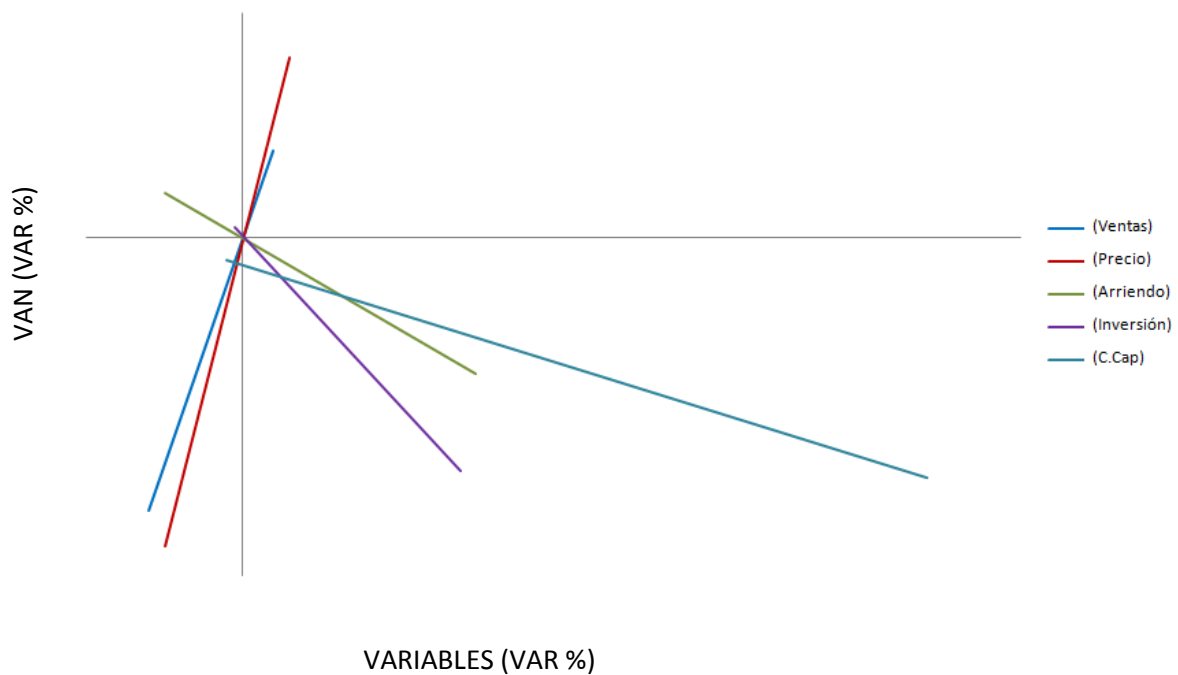
Debido a los costos fijos que tiene la empresa, manteniendo el resto de variables estables, la variable más crítica es el número de socios que debe tener la empresa, o sea sus ventas. Si Harmony termina el primer año con 100 socios, las pérdidas aumentarían notablemente. Además si luego cada año sólo se tiene un incremento de socios de 50 por año, el proyecto tiene un VAN negativo y no sería factible. Por otra parte, si se diera este escenario los socios deben incurrir en una inversión mucho mayor en capital de trabajo para poder cubrir los gastos del primer y segundo año de operación.

Otras variables críticas son el arriendo y el precio.

### 7.2.18 Análisis de Sensibilidad

Este análisis nos permite las variaciones porcentuales que se darían en el VAN, según cada variación porcentual de las variables más importantes. Basándonos en los cambios anteriores se llega al siguiente gráfico:

Gráfico 1: Sensibilidad de las Variables Críticas.



Como conclusión podemos decir que a medida que disminuye las variables ventas y precio el VAN del proyecto disminuye en mayor proporción y lo mismo sucede de forma inversa. Si dichas variables aumentan el VAN del proyecto aumenta en mayor proporción. Por tanto, tienen una correlación positiva y fuerte.

En el caso de las variables arriendo, inversión y costo de capital; la relación con el VAN del proyecto es negativa y fuerte. Es decir, a medida que estas variables aumentan el VAN del proyecto decrece y viceversa.

## CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

Dada la investigación realizada en el presente proyecto se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En el mercado de Quito existe actualmente un importante número de personas que se preocupa por cuidar su estética y salud practicando algún tipo de actividad deportiva. En el caso de la muestra investigada, el porcentaje asciende a 66%.
- Las actividades más practicadas son la gimnasia, teniendo en cuenta que también es la actividad más ofertada en el mercado. Sin embargo, las clases de baile y Capoeira han encontrado su espacio.
- En el caso de las actividades de relajación como la meditación y el yoga, son prácticas menos habituales entre el mercado investigado. Lo cual es esperado por ser prácticas nuevas aún en el país.
- Como se demuestra en la investigación de mercado, el proyecto tiene acogida ya que un 74% de los encuestados declaran que les gustaría asistir a un lugar donde puedan quemar calorías mientras bailan combinado a la práctica de yoga.
- El precio es un factor muy importante para el cliente junto a variables como decoración y accesibilidad a parques.
- La gestión de venta debe estar combinada con una campaña de marketing boca a boca; dado que la recomendación de un amigo o familiar sobre el servicio es un factor determinante para elegir entre la oferta de servicios.
- La oferta que existe actualmente en el mercado es variada y exitosa; sin embargo en su mayoría las empresas se especializan en un tipo de actividad; clases de baile, gimnasio o

yoga. Es por ello que este servicio combinará varios beneficios para diferenciarse de la competencia.

- En su mayoría las empresas existentes son pasivas al momento de que un cliente visita sus instalaciones; por lo que la empresa tomará este aspecto en consideración para buscar acercar lo más posible el número de interesados a los nuevos socios.
- La experiencia de empresas en la industria del Fitnees en Estados Unidos y Europa, nos permite tener una visión de lo que podemos llegar a ser como empresa dentro de Ecuador.
- El proyecto tendrá un primer año donde las ventas paulatinas llevarán a la no obtención de utilidades; sin embargo finalizado el segundo año de operaciones los inversionistas podrán recuperar dicha pérdida y obtener dividendos.
- El VAN del proyecto es positivo lo cual nos indica que los flujos de efectivo futuros hacen factible el proyecto.
- La inversión inicial necesaria no es muy elevada, donde los costos fundamentales están dados por arriendo y gastos de personal de ahí que sea necesario contar con un capital de trabajo equivalente a los primeros nueve meses de operación.
- Si el arriendo planificado o uno de similar costo, no estuviese disponible al momento de implementar el negocio; los inversionistas afrontarían una pérdida mucho mayor el primer año; lo cual llevaría a invertir mayor cantidad de efectivo en forma de capital de trabajo. En este escenario el VAN del proyecto continua siendo positivo con mayor inversión.

## 8.2 Recomendaciones

Para que este proyecto tenga el éxito deseado se deben tener muy presentes los hallazgos obtenidos en la investigación de mercados.

- ❖ Crear un ambiente atractivo para el cliente, con la adecuada asesoría y enfocar claramente los beneficios que tiene el servicio en el cuidado de la salud.
- ❖ Harmony será una alternativa a la nueva tendencia de vida saludable.
- ❖ Aquellos que actualmente practican deporte en parques o en la casa, debemos explicarles los beneficios que tiene nuestro producto; de forma tal que puedan valorar la relación costo – beneficio; y por tanto podremos aumentar en cierto nivel el mercado potencial actual.
- ❖ El apoyo de ventas fundamental en la empresa será el Telemarketing basado en referidos, así como la página web dinámica, los e-mailings y la presencia en redes sociales.
- ❖ El personal administrativo como el Director, también tendrá como función principal la de impulsar las ventas de la empresa debido a que es la variable más importante para que el proyecto tenga un buen desarrollo y perspectivas de crecimiento.
- ❖ La imagen del local, su decoración, sus entrenadores tanto en presencia como en preparación; la atención al cliente, la motivación, el compromiso y el trabajo en equipo deben estar presentes en todo momento para que Harmony tenga éxito en su puesta en marcha.
- ❖ A partir del segundo año de funcionamiento de la empresa, los inversionistas deben elaborar un plan de crecimiento e innovación. Se puede implementar un espacio de masajes terapéuticos, acupuntura para la armonización de los chakras, seminarios sobre todo tipo de temas relacionados a la salud y la eliminación del estrés.

- ❖ Horarios de ejercitación mediante equipos novedosos que actualmente se utilizan en Europa y que explicamos en el análisis del mercado internacional.
- ❖ Harmony deberá incrementar sus servicios y por tanto fidelizar a sus clientes, incluso creando un centro alrededor de la salud con tarjeta de afiliación para que sus socios no pierdan ningún beneficio.
- ❖ A medida que incremente la imagen marca se valorará la expansión de la empresa que podría ir encaminada a la apertura de más locales en la ciudad y el país.
- ❖ Harmony incluirá dentro de su target personas de la tercera edad que actualmente tienen pocas opciones para visitar. De ahí que una idea futura sea establecer un local en urbanizaciones como Cumbayá o San Luis donde se han creado agrupaciones de este target.

*“Vive una experiencia nueva cada día”*

**HARMONY**

**BIBLIOGRAFÍA**

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2010): “Evolución de la economía ecuatoriana”, Informe de Resultados, Quito.
- CANO VINDEL, A: “La naturaleza del estrés”, Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés.
- DIARIO HOY. (2006): “Los gimnasios hacen su agosto”, Publicación en la web.
- DICCIONARIO CASTELLANO (2010): “Concepto de hobby”, en línea <http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/hobby>.
- DICCIONARIO CASTELLANO (2010): “Concepto de sociabilizar”, en línea <<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/sociabilizar>>.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2005): “Definición de Hobby”, Word Reference. <<http://www.wordreference.com/definicion/hobby>>.
- DOWN 21, O. (2010): “Conceptos de ocio y tiempo libre revisión teórica”, Investigación en línea de la Organización.
- El COMERCIO (2010): “las cifras bajas del país en los índices mundiales ahuyentan al inversor”, Redacción de Negocios, pp7.
- GALLARDO, L (2007): “Actividades más elegidas por los jóvenes españoles”, Revista Aprendemas.com.
- GARCÍA, Y (2009): “Bailando por un buen cuerpo: baila para adelgazar”, Revista Lindisima.com.
- GORDON, I. (1989): “¿Cuántos competidores se deben vigilar y analizar?, ¿Cómo anticiparse a su competencia?”, pp51-52.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (2010): “Indicadores Socio Demográfico, pagina web <[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/cen\\_pob\\_viv](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv)>.
- IPSA, Latin America (2009): “Confianza del Consumidor”, IPSA Researchers, pp.9.
- PEIRÓ, J. (2001): “El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva”.
- QUIJANO, A (2003): “Estilos de Liderazgo”, Monografía sobre Liderazgo.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2010): “Concepto de Sociable”, Diccionario de la Lengua Española.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2010): “Concepto de Sociabilizar”, Diccionario de la Lengua Española.
- ROJAS, JC. (2002): “El Costo de Capital”, Revista INCAE (12), 2.
- ROSS, S; WESTERFIELD, R; JORDAN, B (2004): “Fundamentos de Finanzas Corporativas” pp63,268,282.
- YEPEZ, S (2009): “Gimnasios con más clientes por año nuevo”, Diario Hoy, publicación en línea.



## Bibliografía

## PÁGINAS WEB

<<http://www.fatfreekitchen.com/weightloss/calories-burn.html>>.

<[http://www.hiru.com/aisialdia/aisia\\_07\\_01\\_02.html](http://www.hiru.com/aisialdia/aisia_07_01_02.html)>.

«Infobae.com.» 30 de Julio de 2006.

<<http://www.infobae.com/notas/nota.php?IdxSeccion=1&Idx=262298>>.

<[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev\\_INSHT/2001/13/seccionTecTextCompl2.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2001/13/seccionTecTextCompl2.pdf)>.

<<http://www.diariofemenino.com/dieta/obesidad/articulos/baila-pierde-kilos-adelgazar-calorias/>>.

<<http://www.tuestetica.com/ejercicios/bailar-quema-calorias-y-elimina-el-estres/>>.

<<http://www.monografias.com/trabajos14/estres/estres.shtml>>.

<[http://perso.wanadoo.es/angel.saez/pagina\\_nueva\\_167.htm](http://perso.wanadoo.es/angel.saez/pagina_nueva_167.htm)>.

<<http://es.thefreedictionary.com/hobby>>.

<<http://caminar-mas.blogspot.com/2006/06/el-baile-una-forma-divertida-de-quemar.html>>.

<<http://www.emujer.com/2008/09/24/salsa-para-quemar-calorias/>>.

<<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrés>>.

<<http://es.wikipedia.org/wiki/Socialización>>.

## ANEXOS

Cuadro 1: Evolución histórica del concepto de ocio.

PERIODO HISTÓRICO	DEFINICIÓN DE OCIO
Grecia	La palabra <i>skholé</i> significaba a la vez tiempo de ocio e instrucción.
Roma	El ocio romano, <i>otium</i> , se convierte en un medio para la meta final que es el trabajo, <i>nec-otium</i> . Cicerón habla del <i>otium</i> como un tiempo de descanso.
Tras la caída del Imperio	Se produce una condena del modo de vida romano. Los conquistadores destruyen todas aquellas manifestaciones (estadios, teatros, circos) que simbolizan ese estilo de vida "ocioso". Esta actitud será la que marcará el comienzo de la ética del culto al trabajo.
Baja Edad Media	Aquí se entendía el concepto de ocio como una exhibición social con un espíritu lúdico y clasista. Hoy lo conocemos como <i>ocio caballeresco</i> .
Pensamiento escolástico	En la época de los conventos, el ocio hacía referencia a una filosofía o modo de vida orientado a mejorar las capacidades personales a través de la práctica disciplinada.
Siglo XIX	Veblen, en 1889, define el concepto de ocio como el tiempo liberado de la obligación de trabajar, dando la visión de una utilización "no-productiva" del tiempo.
Óptica capitalista	Marx advierte que la verdadera libertad y el desarrollo de la personalidad humana sólo pueden venir a través de esta disponibilidad de tiempo.
Estudios actuales	Frederic Munné define el ocio como aquellas actividades que la gente hace en su tiempo libre porque quiere, en su interés propio, por diversión, entretenimiento, mejora personal o cualquier otro propósito voluntariamente elegido que sea distinto de un beneficio material.

## Anexo 2: Cuestionario de la Investigación de Mercado

Buenos días Sr(a), mi nombre es Yania Larios y soy estudiante de la Universidad del Pacífico. En estos momentos estoy realizando una encuesta anónima sobre una nueva idea de negocio y su opinión es muy importante para mi. ¿Podría dedicarme unos minutos de su tiempo? Muchas gracias.

**CUESTIONARIO**

P1. ¿Practica alguna actividad para mantenerse en forma?

Si.....1

No.....2

P2. ¿Cuál de las siguientes actividades Ud. Practica?

Tenis.....1

Futbol.....2

Monta bicicleta.....3

Gimnasia.....4

Sale a caminar.....5

Asiste a clases de baila.....6

Practica artes marciales.....7

Practica Capoeira.....8

Otra.....9      ¿Cuál? \_\_\_\_\_

P3. ¿En qué lugar acostumbra practicar dicha actividad?

Gimnasio.....1

Academia.....2

Club Privado.....3

Parque.....4

Hogar.....5

P4. ¿Con qué frecuencia practica dicha actividad?

Todos los días.....1

3 días por semana.....2

1º 2 días por semana.....3

Hacer si respondió en P.3 opción 1,2,3.

P5. ¿Desde cuándo practica dicha actividad?

1 semana .....1

3 meses.....2

6 meses.....3

1 año.....4

Hace más tiempo.....5

P6. ¿Por qué medio conoció la existencia del local al que asiste?

Televisión.....1

Radio.....2

Periódico.....3

Revista.....4

Publicidad en el estado de cuenta.....5

Identificación del local.....6

Recomendación de amigo o familiar.....7

P.7 ¿Cuál es su forma de pago habitual? (considerar habitual el que utiliza la mayoría de las veces). EXCLUYENTE

Efectivo.....1

Tarjeta de crédito.....2

Cheque.....3

Tarjeta de débito.....4

Depósito desde el internet.....5

Otra (especificar)\_\_\_\_\_

P.8 ¿Ha practicado alguna técnica de relajación?

Si.....1

No.....2

P9. Cuál de las siguientes opciones Ud. Ha practicado?

Yoga.....1

Meditación .....2

Otra (cuál)\_\_\_\_\_

P10. En qué lugar practica o ha practicado dicho método de relajación?

---

P11. Por qué medio conoció de la existencia del local mencionado?

Televisión.....1

Radio.....2

Periódico.....3

Revista.....4

Publicidad en el estado de cuenta.....5

Identificación del local.....6

Recomendación de amigo o familiar.....7

### **NUEVA IDEA DE NEGOCIO**

P12. ¿Asistiría a un lugar en donde pueda realizar actividades para mantenerse en forma, bailar salsa y merengue, practicar yoga y actividades similares para alcanzar la relajación de cuerpo y mente?

Si.....1

No.....2            ¿Por qué?

---

P13. ¿Conoce algún sitio que ofrezca este tipo de servicio?

Si..... ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No.....

P14. Por favor, ordene del 1 al 7, siendo 1 el más importante, la importancia que tiene para Ud. Cada una de estas variables en este tipo de servicio.

Variedad de horarios	
Precio	
Decoración	
Asesoría	
Ubicación	
Parqueo	
Ambiente	

**DATOS DE CONTROL:**

Edad: \_\_\_\_\_

Género: F\_\_\_\_1 M\_\_\_\_2

Zona de residencia: \_\_\_\_\_

Actividad que realiza: \_\_\_\_\_

Posee auto: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Marca: \_\_\_\_\_

Modelo: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_