

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Propuesta para la creación de un Centro de Relajación
“Todo en Uno” fuera de la ciudad de Quito**

Jenny Sarmiento Bravo

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

Quito, noviembre 2008

Universidad San Francisco de Quito**Colegio de Postgrados****HOJA DE APROBACION DE TESIS****Creación de un Centro de Relajación “Todo en Uno”****Jenny Sarmiento Bravo**

Víctor Viteri, Ph.D.
Decano Colegio de Postgrados

Giuseppe Marzano, Ph.D.
Decano Colegio de Administración

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director del MBA

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director de Tesis

David Lansdale, Ph.D.
Miembro del Comité de Tesis

Agradecimiento

Al Ph.D Fabrizio Noboa S. por la orientación y dirección del presente estudio

A Dios y a mis padres

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios sugiere la creación de un sitio que proporcione servicios de relajación tales como masajes corporales, limpiezas faciales, ejercicios de relajación como pilates, yoga, meditación, cabañas para hospedaje y comida sana, todo esto en un mismo lugar. La investigación de mercado demuestra que en Ecuador, al año, el tamaño de mercado potencial en este sector asciende a \$ 2'419.500.

Para aprovechar la oportunidad de negocio descrita, el presente documento ofrece estrategias sectoriales como la integración vertical hacia atrás, a través de la importación y comercialización de aceites esenciales y lociones marca Weleda que cuenta con sólido prestigio de calidad y respaldo, para conseguir niveles de rentabilidad superiores al costo de oportunidad de capital. Adicionalmente, establece una estrategia genérica de diferenciación para cubrir las expectativas de los clientes en cuanto a, aspectos como asesoría profesional en nutrición y cuidado del cuerpo, recomendaciones y seguimiento a través de fichas históricas del cliente, servicio personalizado y enfocado por género, personal especializado, artículos de buena calidad, comida espectacular y sana.

El plan comercial se basa en mantener los precios en un 10% por encima del precio promedio del mercado, tomando en cuenta la estrategia genérica de la compañía; inicialmente está dirigido hacia mujeres que residen en la ciudad de Quito y gustan de visitar sitios de relajación. En una segunda etapa, se busca

atacar el segmento de turistas extranjeros y personal en tránsito de las líneas aéreas extranjeras y establecer convenios corporativos, principalmente con empresas petroleras. La gestión de la calidad complementa esos esfuerzos a través de la calidad del servicio basada en la confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, buena apariencia de las instalaciones y, la construcción de un ambiente de respeto por las personas, confianza en la dirección, comunicación efectiva y, trabajo en equipo.

Finalmente, con un costo de capital del 16%, y supuestos conservadores sobre la participación de mercado y el crecimiento anual en ventas de un 4% y 5% respectivamente, el plan de negocios ofrece un TIR de 24,85% y un VAN de \$ 602.974. Dado que el proyecto se financiará exclusivamente a través de socios-accionistas resulta una oportunidad de negocio atractiva para cualquier inversionista.

INDICE

1 Oportunidad de Negocio	10
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado	11
1.2 Realización de la Investigación de Mercado	14
1.3 Resultados de la Investigación de Mercado	16
2 Análisis Externo	25
2.1 Situación General del Ecuador	25
2.1.1 Ámbito económico.....	25
2.1.2 Ámbito Legal	30
2.1.3 Ámbito Tecnológico.....	36
2.2 Análisis Sectorial y Estudio de la competencia.....	37
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes	38
2.2.2 Amenaza de nuevos competidores	40
2.2.3 Amenaza de servicios sustitutos	41
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	41
2.2.5 Poder de negociación del consumidor	43
2.2.6 Estudio de la Competencia	46
3 Plan Estratégico	52
3.1 Estrategia Genérica	52
3.2 Estrategia Sectorial.....	54
3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales	55
3.3.1 Visión	55
3.3.2 Misión.....	56

3.3.3 Objetivos Iniciales	56
3.4 Organigrama Inicial.....	57
4 Plan Comercial	60
4.1 Precio.....	60
4.2 Producto	61
4.3 Plaza.....	61
4.4 Promoción.....	62
5 Gestión de la Calidad.....	64
6 Plan Financiero.....	67
6.1 Supuestos Generales	67
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento	69
6.3 Estado de Resultados proyectado	70
6.4 Flujo de Efectivo proyectado.....	73
6.5 Punto de Equilibrio.....	76
6.6 Análisis de Sensibilidad	78
7 Conclusiones y Comentarios.....	81
7.1 Conclusiones y Comentarios	81
Bibliografía:	84
Anexos	¡Error! Marcador no definido.

1

Oportunidad de Negocio

Las actividades que a diario realizan las personas, los ruidos, las tensiones del trabajo o familiares, son elementos que disturbaban la paz interior, e incluso, a veces provocan enfermedades.

En la actualidad se escucha hablar mucho del estrés que sufren las personas, ya sea por exceso de trabajo, preocupaciones diarias, problemas que se presentan en sus actividades, etc. Una vía alternativa que ha encontrado la gente para disminuir estas tensiones es el uso de servicios de spa (masajes y terapias), la realización de ejercicios de relajación como el yoga, tai chi, pilates, reiki, meditación, etc.

También es importante considerar que muchas personas optan por visitar estos sitios de relajación con fines estéticos, un tema que en la actualidad preocupa e interesa mucho a las personas, en el sentido de que el aspecto físico, es decir, el lucir bien, se vuelve cada vez más importante.

En la ciudad de Quito, existen lugares que ofrecen diferentes servicios de relajación como los antes mencionados; sin embargo al momento de seleccionar uno de estos sitios se presenta una principal dificultad en el sentido de que, para obtener varios o todos los servicios previamente mencionados, la persona debe acudir a diferentes lugares.

Tomando en consideración lo antes mencionado, surge la idea de la creación de un Centro de Relajación llamado de manera descriptiva “Todo en Uno”, que permita cubrir los requerimientos y necesidades del cliente previamente expuestos, en un mismo lugar, de tal manera que se convierta en un servicio diferenciador que proporcione en las personas una vida sana y menos tensionada.

El presente estudio tiene como objetivo conocer el nivel de aceptación del Centro de Relajación “Todo en Uno”, que ofrece servicio de masajes y terapias con diferentes técnicas, cosmetología, ejercicios de relajación, asesoría profesional de estética y salud, restaurante de comida sana y cabañas para hospedaje en un mismo lugar.

Cabe mencionar que la ubicación del Centro de Relajación “Todo en Uno”, se ha considerado que sea en la población de Pifo, debido a que el autor del presente documento cuenta con un patrimonio familiar en dicho lugar. En consecuencia, dentro del estudio de mercado se menciona como la localización del centro: “a cuarenta y cinco minutos de la ciudad de Quito”.

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

Objetivos

La investigación de mercado realizada en el presente estudio tiene dos objetivos específicos que son:

1. Determinar la demanda potencial existente para un centro de relajación “Todo en Uno”.
2. Identificar los servicios que el potencial cliente demandaría en un centro de relajación todo en uno.

Metodología

Se desarrolló una investigación cualitativa a través de la técnica de recolección de datos conocida como técnica de entrevistas a profundidad, con la finalidad de formarse una idea preliminar con respecto a las actitudes de los consumidores en cuanto a los servicios de relajación.

La entrevista a profundidad consistió en una entrevista no estructurada; sin embargo, como una herramienta guía, se desarrolló un cuestionario constituido por veinte preguntas (Anexo 1.1). Con una duración de aproximadamente unos veinte minutos por cada entrevistado, se motivó a los entrevistados para que hablen con libertad acerca de sus actitudes o intereses con respecto a los servicios de relajación. Las entrevistas a profundidad fueron grabadas en audio.

Una vez realizadas las entrevistas a profundidad, se llevó a cabo la tabulación de las respuestas, y la correspondiente transcripción de los comentarios realizados por las personas entrevistadas. Se hizo un total de siete entrevistas a profundidad, y no se superó este número debido a que son personas de difícil acceso, principalmente por su nivel socioeconómico y sus diversas ocupaciones diarias.

En base a las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad, se desarrolló el cuestionario de investigación (Anexo 1.2) para efectuar una investigación cuantitativa, que permita determinar los servicios que demandarían los potenciales clientes y la aceptación del nuevo concepto de centro de relajación. El cuestionario se desarrollo con un total de 10 preguntas.

Tamaño de la muestra

Con el objeto de que los hallazgos sean representativos de la población, y por tratarse de una población peculiar (no existe censo donde seleccionar las unidades muestrales) y dispersa pero en contacto entre sí, se seleccionó una muestra no probabilística, en un inicio de juicio para determinar los primeros elegidos como encuestados, a través de la selección de miembros de la población que sean fuentes fidedignas de información precisa.¹ Para luego aplicar un muestreo de bola de nieve, en donde al encuestado además de hacerle la entrevista, se le pide que proponga y ayude a la selección de los restantes encuestados que formarán parte de la muestra. Las principales ventajas de este tipo de muestreo son el reducido tamaño de la muestra y su costo.

Bajo este criterio de selección, el tamaño de la muestra que se ha considerado dentro del estudio es de 40 encuestados.

¹ Leon G. Schiffman, Comportamiento del Consumidor, México, octava edición, Pearson Educación, 2005, pag. 43.

1.2 Realización de la Investigación de Mercado

Perfiles de los entrevistados

Las personas que fueron seleccionadas para realizar la entrevista a profundidad son, en unos casos, profesionales hombres y mujeres y, en otros casos, amas de casa que visitan con frecuencia centros de relajación, hacen uso de sus servicios, y residen dentro de la ciudad de Quito o en sus alrededores.

Tabla 1.1 Perfil de personas entrevistadas

Edad	Sexo	Lugar de trabajo	Domicilio
27	Femenino	Movistar	Norte de Quito
26	Femenino	Movistar	Sur de Quito
30	Femenino	Ama de casa	Cumbayá
31	Femenino	Ama de casa	Cumbayá
31	Masculino	Comisión Control Cívico de la Corrupción	Norte de Quito - Monteserrín
60	Masculino	Profesional Independiente- Empresa que da Servicio de Informática	Norte de Quito
38	Femenino	Empresa Privada	Quito Eloy Alfaro y Gaspar de Villaruel

Se realizaron siete entrevistas a personas de segmento socioeconómico medio, medio alto y alto, de las cuales tres pertenecen al segmento alto, cuatro a los niveles socioeconómicos medio y medio alto. El trabajo de campo se realizó del 10 al 23 de abril del 2008.

Perfiles de los encuestados

Tabla 1.2 Perfil de personas encuestadas

Género	Cantidad
mujeres	34
hombres	6
Edad	
26-35 años	22
36-45 años	11
46-55 años	6
más 56 años	1
Ocupación	
Jubilado	8
Asalariado	21
Negocio propio	12

Las personas a quienes se aplicó la encuesta, hacen uso de uno o varios de los servicios que ofrecen los diferentes sitios de relajación y residen dentro de la ciudad de Quito y sus alrededores (valles de Los Chillos y Tumbaco). La manera como se llevaron a cabo las encuestas fue a través de referidos, es decir, se inició con personas que visitan estos sitios y se les solicitó que proporcionen nombres y teléfonos de quienes conocieran que hacen uso de estos servicios.

Los encuestados en su mayoría fueron mujeres, del total de encuestas treinta y cuatro corresponden a mujeres y seis corresponden a hombres. Las encuestas fueron realizadas a personas mayores de 26 años que son quienes visitan los sitios de relajación, información que resultó de las entrevistas a profundidad y encuesta informal realizada a la competencia. La mayoría de los encuestados son asalariados o cuentan con negocio propio (Tabla 1.2).

Técnica de Tabulación

La tabulación de la investigación cuantitativa, se realizó mediante la conversión de las variables cualitativas en valores numéricos que se registran en una hoja de tabulación, específicamente en Excel; de esa manera se cuantifica la frecuencia absoluta para cada una de las preguntas de la encuesta.

La tabulación de las entrevistas a profundidad puede encontrarse en el Anexo 1.3, mientras que la tabulación de las encuestas consta en el Anexo 1.4.

1.3 Resultados de la Investigación de Mercado

Conclusiones de la entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad se encuentra dividida en dos partes, la primera donde se busca conocer la percepción que tienen los consumidores con respecto a los servicios actuales, y la segunda que busca conocer qué esperarían del concepto del Centro de Relajación “Todo en Uno”.

La gente visita sitios de relajación principalmente para liberarse de la tensión y cambiar a un ambiente que le proporcione tranquilidad. Los sitios que más frecuentan dentro de la ciudad son el Spa del Swissotel, Aqua Spa en Cumbayá y, fuera de la ciudad, el Spa de las Termas de Papallacta. Han elegido estos lugares por recomendación, por referencia de amigos, y otros porque fueron

conociéndolos y tuvieron una buena experiencia. La frecuencia máxima de visita es de 1 o 2 veces al mes.

Los servicios que más solicitan son los masajes faciales y/o corporales. El tiempo de permanencia en un sitio de relajación es de máximo 8 horas, sin embargo la mayoría permanece entre treinta minutos a una hora. En promedio por cada uno de los servicios la gente entrevistada paga entre 25 y 80 dólares, dependiendo del servicio.

Dentro de las sugerencias que los encuestados hacen a los sitios de relajación que actualmente existen en el mercado de Quito están:

- Mejorar los precios, consideran que son muy costosos
- Atención personalizada a través de control médico, nutricionista, etc.
- Asepsia del lugar
- Mantener un ambiente natural con música y decoración
- División por género
- Uso de productos naturales
- Atención rápida
- La implementación de servicios adicionales como plan semanal de relajación, consejos y recomendaciones para una vida sana
- Comida Vegetariana
- Que el sitio incluya peluquería, salón de belleza, cuidado del cuerpo en general, y accesorios como perfumes, esencias, etc.

Los atributos que los consumidores consideran más importantes en un sitio de relajación son: Cordialidad, buena atención y servicio, asepsia, profesionalismo, uso de productos naturales, que ofrezca paz y tranquilidad, que cuente con parqueaderos, buena y atractiva decoración.

Finalmente, con respecto a la prueba de concepto del Centro de Relajación “Todo en Uno”, se obtuvieron las siguientes opiniones:

Les parece interesante cuando se trata de ir a pasar un fin de semana, sin embargo entre semana consideran que debería **tener una sucursal o extensión en Quito**. Para mujeres que son madres de familia, es importante que el centro incluya un **espacio para distracción de sus hijos**. La frecuencia de asistencia al Centro de Relajación Todo en Uno: De las siete entrevistas:

2 personas visitarían una vez al mes

4 personas visitarían un promedio de 2 veces al año

1 persona visitaría una vez a la semana

Con respecto a tener una membresía en el centro de relajación:

5 personas si les gustaría

2 No les gustaría, prefieren pagar cuando van al lugar. Les gustaría manejar una tarjeta con beneficio de cliente frecuente

El mejor día para asistir, de las siete entrevistas se tiene:

4 personas prefieren asistir en fin de semana

2 persona prefieren asistir viernes y sábado

1 persona no tiene preferencia

Entre los comentarios de lo que debería tener el Centro de Relajación “Todo en Uno” se obtuvieron: Total Limpieza, buen servicio - atención personalizada, seguimiento en las diferentes etapas y recomendaciones para el cuidado personal y de la salud, que sea un sitio familiar, ambiente relajado y tranquilo, buena iluminación, que no haya mucha gente, servicio con personal muy profesional, comida espectacular y sana, acceso a Internet y teléfono en puntos específicos, pero fuera de la habitación, paquetes accesibles, cómoda forma de pago (tarjetas de crédito), su propia página Web. Les gustaría recibir información de nuevos planes y paquetes a través de correo electrónico y por correo convencional algún tipo de presente como por ejemplo, frasquito de esencia o de aceite natural para masajes.

Se puede decir que el concepto de creación de un Centro de Relajación “Todo en Uno”, les parece interesante, el nivel de aceptación de cada uno de los servicios propuestos es alto e incluso la ubicación del centro les gusta mucho, aunque si les gustaría contar con una extensión dentro de la ciudad de Quito.

Conclusiones de las encuestas de Investigación de Mercado

El análisis de las 40 encuestas realizadas arroja los siguientes resultados. Los sitios de relajación de mayor recordación para los consumidores encuestados son: Spa Termas de Papallacta, Amrita Spa & Wellness y Aqua Spa (Gráfico 1).

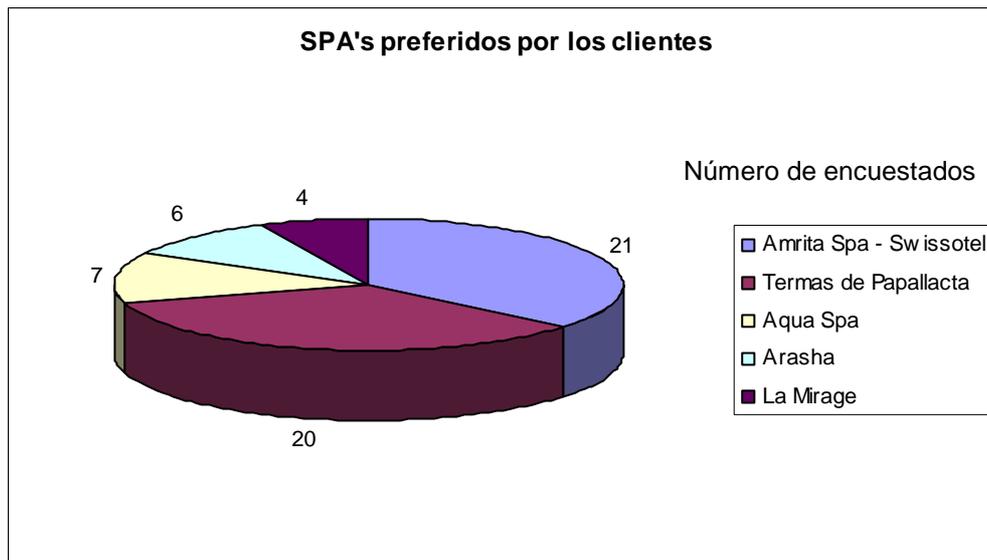


Gráfico 1.1 SPA's preferidos por los clientes

Dentro de los criterios que los consumidores consideran importantes al momento de seleccionar un sitio de relajación están, en cuanto a ambiente: olor agradable, limpieza y, en menor grado, que permita el contacto con la naturaleza. En cuanto al servicio, es importante la personalización, que sea ordenado y organizado, y en menor grado consideran que tenga un precio cómodo. Adicionalmente les parece interesante que el sitio de relajación proporcione recomendaciones de cuidado personal con respecto a la piel y nutrición de manera personalizada (Gráfico 2).

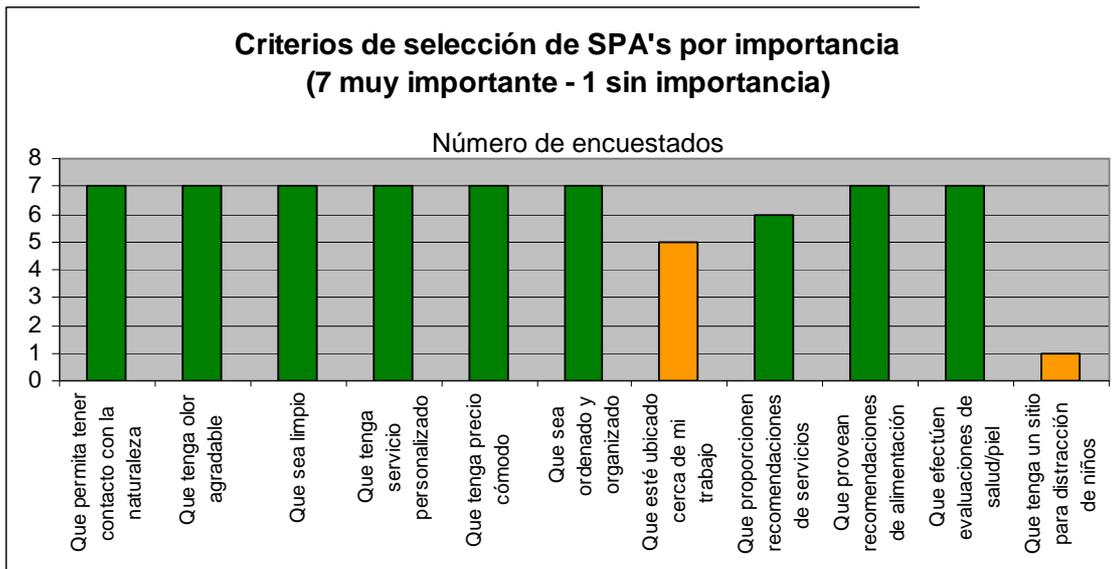


Gráfico 1.2 Criterios de selección de SPA's por importancia

Los servicios de relajación que más utilizan las personas encuestadas son los masajes antiestrés y de relajación, y la limpieza facial (Gráfico 3), y la mayoría visita estos sitios entre una vez al año hasta máximo cuatro veces al año, es decir un promedio de una visita cada tres meses.



Gráfico 1.3 Servicios más solicitados en SPA's

Las personas en su mayoría asisten solas a estos sitios de relajación y cuando van acompañadas normalmente van con una sola persona que en su mayoría es un familiar, específicamente su madre, cuñada o esposo (en el caso de mujeres).

El concepto del Centro de Relajación “Todo en Uno”, les parece atractivo, excepto a un par de personas que lo consideran demasiado lejos. Los servicios que estarían dispuestos a contratar son: masajes corporales, limpieza facial, asesoría profesional de piel y nutrición, sauna, turco, musicoterapia, pilates, restaurante de comida sana y cabañas para hospedaje (Gráfico 4). En una menor acogida consideran también actividades como el yoga, meditación y mesoterapia.

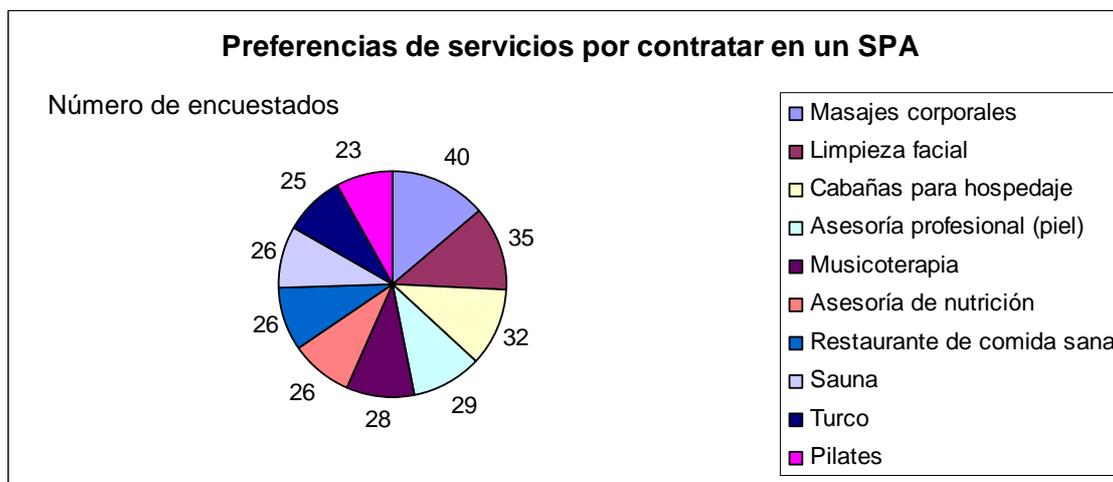


Gráfico 1.4 Preferencias de servicios por contratar en un SPA

Definitivamente le gustaría contar con una extensión dentro de la ciudad (Gráfico 5). El principal motivo es que pueden visitar con más frecuencia el sitio y mantenerse en un mejor estado físico y de relajación.

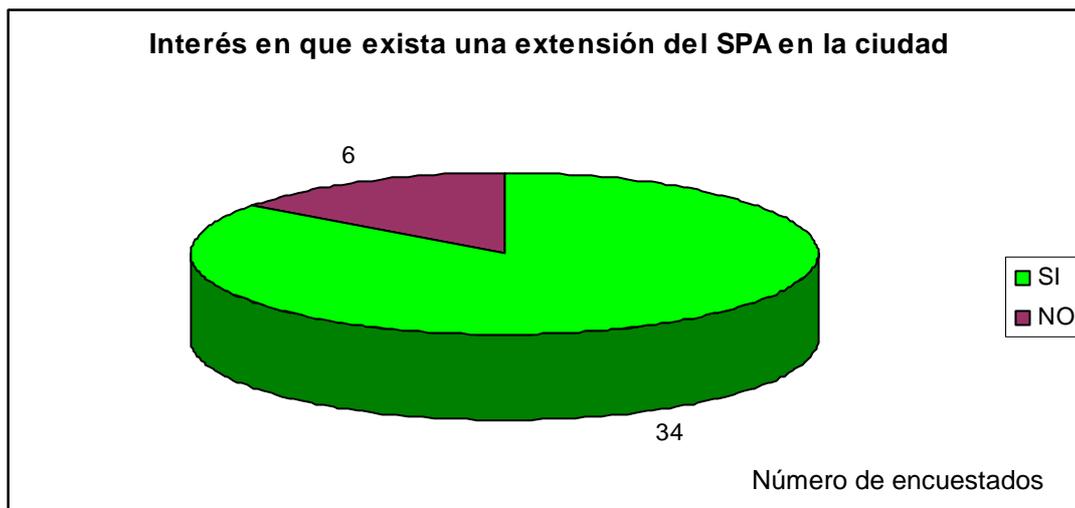


Gráfico 1.5 Interés en que exista una extensión del SPA en la ciudad

Tamaño del Mercado

Para determinar el tamaño del mercado, se ha considerado a la población de mujeres de la ciudad de Quito de nivel socioeconómico medio-alto y alto. De acuerdo con datos del Censo Nacional – año 2001 realizado por el Inec, la ciudad de Quito cuenta con una población de 1'399.378 habitantes, siendo mujeres el 52% de la población.

Según un estudio realizado por la empresa Negocios & Estrategias², en mayo 2007, el 7% de la población en la ciudad de Quito pertenecía a un nivel socioeconómico medio alto y alto. En consecuencia, en la ciudad de Quito hay 50.937 mujeres de nivel socioeconómico medio-alto y alto.

² Negocios & Estrategias, Extracto de Estudio de la Segmentación Urbana Guayaquil y Quito, Ecuador, mayo 2007.

Las encuestas realizadas en el presente estudio, muestran un nivel de aceptación del 95% del Centro de Relajación propuesto. En consecuencia, el tamaño de mercado para el Centro de Relajación "Todo de Uno", se establece mediante el siguiente cálculo:

$$\text{Tamaño de mercado} = 50.937 \times 0.95 = 48.390$$

El tamaño de mercado para los servicios de relajación dentro de la ciudad de Quito es de 48.390 mujeres.

Como resultado de la investigación de mercado, se tiene que la mayoría de las personas visitarían el Centro de Relajación entre una y dos veces al año, considerando un panorama pesimista, para el cálculo del tamaño de mercado en dólares, se ha establecido que visitarán el sitio una vez al año.

El precio promedio de los servicios proporcionados por sitios de relajación está en 50 dólares (mínimo de 30 dólares y un máximo de 70 dólares). Por tanto el tamaño de mercado al año en dólares, para este sector, es de 2'419.500 dólares.

2

Análisis Externo

2.1 Situación General del Ecuador

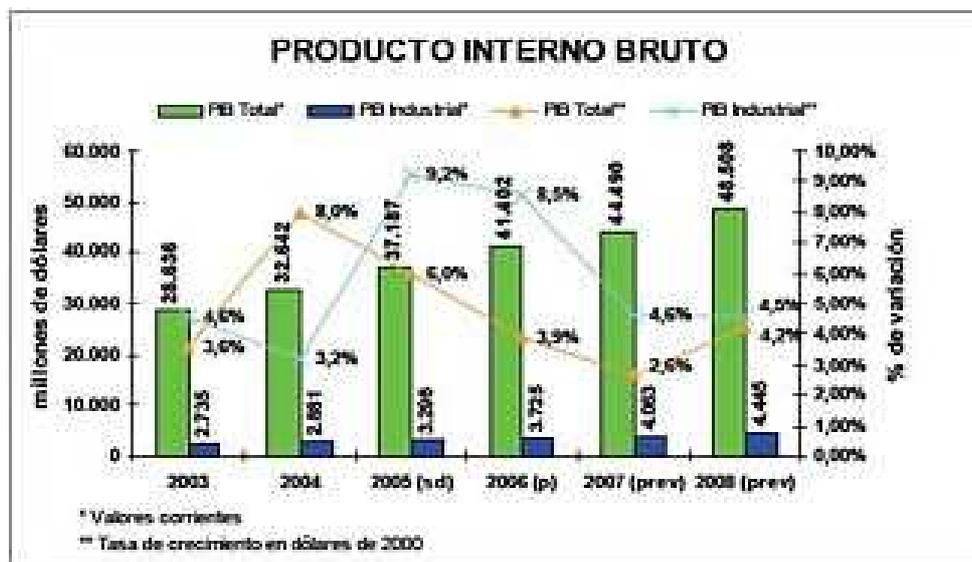
2.1.1 Ámbito económico

El presente proyecto, creación de un sitio de relajación, encaja dentro del sector comercio y turismo, siendo el tercer rubro más importante para la economía del Ecuador, después del petróleo y el banano. Dentro de este sector específicamente se encuentra el sector de servicios de relajación, sobre el cual se lleva a cabo el análisis macroeconómico.

Los indicadores económicos que se analizan en este estudio son el Producto Interno Bruto (PIB) y la tasa de empleo del Ecuador, considerados como los de mayor incidencia dentro del sector de servicios de relajación.

El PIB per cápita se ha duplicado entre 1999 y el 2007, alcanzando el PIB global los 44.490 millones de dólares y en el 2008 los 48.508 millones de acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador. Este organismo también estima que el PIB crezca alrededor del 4,25% en el 2008, cifra que se ubica 1.6% arriba del 2007 (Gráfico 2.1).

Gráfico 2.1 Producto Interno Bruto del Ecuador 2003 - 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas del Ecuador, Junio 2008

De acuerdo a los datos publicados por el Banco Central del Ecuador, el desempleo en el 2007 fue de aproximadamente el 9%; para el presente año la tasa disminuyó al 7% promedio. En Quito, por ejemplo, el índice promedio para el mes de febrero del 2007 fue del 11.02%, bajando a 6.9% para el mismo mes del 2008.

El comportamiento de estos indicadores económicos durante los años 2007 y 2008, alientan la creación de empresas propias, con oportunidades de que sean rentables y aporten al desarrollo nacional.

De acuerdo con información de la Presidencia de la República y específicamente su plan económico, el gobierno impulsará el incremento de la productividad y la competitividad, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas; la inversión en sectores estratégicos y de alta generación de empleo; la implementación de estrategias locales para lograr ingresos estables y seguridad

económica para los hogares del Ecuador; el mantenimiento de una producción limpia, que permita el desarrollo sustentable en armonía con el ecosistema y el fomento de la innovación tecnológica aplicada para aumentar la productividad.

Dentro de la proyección económica para el periodo del gobierno se estima que la “inversión productiva se elevará del 6,5% en el 2006 al 11% en el 2010.

Más del noventa por ciento de las empresas nacionales son microempresas y pequeñas empresas y aún entre las compañías reconocidas, más del ochenta por ciento son familiares o pertenecen realmente a una sola persona³.

De lograr implementar estas estrategias y alcanzar los objetivos gubernamentales, las oportunidades para la inversión y desarrollo nacional se verán incrementadas; por tanto, el proyecto de creación del sitio de relajación puede llegar a convertirse en un factor multiplicador que genere empleo y aporte a la obtención de mayores recursos económicos para el país.

De acuerdo a datos proporcionados por el Ministerio de Turismo, la actividad turística representa el 10% del Producto Interno Bruto mundial. A nivel nacional el 4.4% del PIB está movido por la actividad turística que genera a su vez 60.000 puestos de trabajo directos.

³ Luna Luís, Proyección del Ecuador al mundo 2007 – 2020, Quito, Pudeleco Editores, 2007.

El sector turístico se ha caracterizado por un crecimiento promedio del 7% anual en la última década; esto indica que es una alternativa viable para impulsar el desarrollo del país, no solo en el crecimiento de la inversión nacional e internacional sino en la generación de empleo, tecnología y conocimiento.

Según las últimas estadísticas del Banco Central del Ecuador, la balanza turística alcanzó \$ 492 millones en ganancias para el país en el 2006. La ausencia de cifras oficiales no permite conocer aún el estado de este sector durante el año pasado. Sin embargo, estimaciones oficiales señalan que en 2007, las actividades turísticas habrían movido más de \$ 500 millones.

Dentro del sector turismo el gobierno nacional del presidente Rafael Correa, a través de su proyecto PLANDETUR 2006 – 2020, busca mantener un turismo sostenible a través del cual el Ecuador pueda ofrecer su diversidad de lugares, con ofertas de productos orientados al turista para descubrir y recorrer el Ecuador con una combinación única de cultura, naturaleza, condiciones climáticas y ubicación estratégica.

De acuerdo al informe final del diseño del PLANDETUR 2020 publicado en septiembre 2007, las principales líneas de producto turístico actuales de Ecuador se encuentran agrupadas bajo los conceptos de Circuitos Generales, Sol y Playa, Turismo Comunitario, Turismo Cultural, Parques Temáticos, Ecoturismo y Turismo de Naturaleza, Turismo de Deportes y Aventura, **Turismo de Salud**, Agroturismo, MICEReuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones; y Cruceros.

Para el caso del presente proyecto, los sitios de relajación o SPA se encuentran catalogados dentro del Turismo de Salud, que lo definen como "la suma de todas las relaciones y fenómenos resultados de un cambio de ubicación y de residencia de las personas para promover, estabilizar y en lo apropiado, restablecer el bienestar físico, mental y social mientras usa servicios médicos y para quien el lugar en donde él está permaneciendo no es su domicilio permanente o su lugar de trabajo"⁴.

Esta definición se complementa con la definición de turismo de bienestar: "la suma de todas las relaciones y fenómenos resultados de un viaje y residencia de las personas cuya principal motivación es preservar o promover su salud. Se quedan en un hotel especializado que provee el conocimiento profesional apropiado y trato personalizado. Requieren un paquete de servicios que abarca cuidado de la salud, la belleza, una nutrición saludable, dieta, relajamiento, meditación y actividades mentales educativas"⁴.

El turismo en sus diversas formas es una actividad vital para el país que debe ser aprovechado de la mejor manera, no solamente porque el Ecuador cuenta con cuatro regiones cada una con un clima y encanto únicos sino que además este sector es considerado un rubro importante en la economía ecuatoriana porque genera empleo y mejora los ingresos para las comunidades urbanas, rurales e indígenas.

⁴ Tourism&Leisure, Informe Final-PLANDETUR 2020, septiembre 2007, pág.76.

Por lo tanto, el sector turístico se verá dinamizado por el gobierno con la aportación de recursos que permitan mayor inversión y desarrollo, esto es, el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Al generarse este tipo de planes turísticos, se abren mayores alternativas de segmentos de mercado para un centro de relajación, ya que se puede invertir capital para realizar convenios entre compañías, como por ejemplo, con aerolíneas, tanto nacionales como extranjeras a través de descuentos en los servicios que sean ofertados en las diferentes rutas; además se podrán ofertar paquetes corporativos para los empleados de las aerolíneas, quienes podrían hacer uso de servicios tales como masajes relajantes, limpiezas faciales, o incluso una asesoría nutricional y de imagen.

2.1.2 Ámbito Legal

Desde el punto de vista macroeconómico, la seguridad jurídica implica que el Estado Ecuatoriano debe brindar completa garantía sobre el cumplimiento de las leyes, contratos y acuerdos establecidos entre dos o más partes. Esta se puede medir a través de varios indicadores, como por ejemplo, el riesgo país, a través del cual, los inversionistas pueden decidir en qué nación y en qué momento colocar sus divisas.

En otras palabras, el Estado sólo podrá recibir fondos si puede convencer a los inversores de que el Ecuador es un país confiable y que honra los compromisos adquiridos incluyendo el pago de los servicios de la deuda adquirida. De esta manera, el Riesgo País se ha convertido en un elemento fundamental para la

economía ecuatoriana, dado que ésta depende de las inversiones para permitirle crecer y desarrollarse, y que sólo llegarán a nuestro país en la medida en que el indicador sea bajo; cuanto menor sea, mayor será la aceptación y la entrada de inversiones.

De acuerdo con información de Cedatos (Centro de Estudios y Datos), a octubre 2008, el índice de riesgo país se encuentra con 2.439 puntos, tomando en cuenta que hasta el mes de marzo de 2008 se encontraba en 694 puntos, este índice ha tenido un crecimiento considerable, lo que de cierta manera indica que el riesgo de inversión extranjera es muy alto.

Es importante considerar que la inversión extranjera bajo la situación actual del país, se encuentra en una especie de recesión; por lo que no se puede pensar en ésta como una opción de inversión para la implementación del presente proyecto.

Dentro de lo legal, existen una serie de regulaciones y obligaciones con las que debe cumplir el proyecto en estudio, tanto para entrar en funcionamiento, como dentro de sus actividades regulares una vez que sea implementado (Anexo 2.1).

A continuación se describe brevemente cada una de estas:

La creación de la empresa de acuerdo a las leyes ecuatorianas puede ser a través de una persona natural o jurídica; la mejor opción para este proyecto se ha considerado que puede ser a través de una sociedad limitada con determinado número de socios.

Se debe firmar un contrato de trabajo con los empleados, donde se encuentra estipulado la remuneración y cláusulas de cumplimiento tanto de la persona contratada como de la empresa contratante.

La afiliación al IESS de los empleados y sus aportaciones mensuales, es otro de los requisitos legales con los que debe cumplir la empresa, sin dejar de lado los fondos de reserva, los cuales la empresa debe depositar cada año. La empresa está en la obligación de considerar dentro del pago al empleado todos los beneficios de ley.

Dentro de las patentes municipales, de acuerdo a la Guía de trámites del Municipio de Quito, el impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

En el caso de una patente jurídica nueva, los requisitos son:

- Escritura de constitución de la compañía original y copia.
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma.

También se debe considerar el impuesto predial, el cual se grava al dominio sobre las propiedades inmuebles ubicadas dentro de los límites del Distrito Metropolitano de Quito (Anexo 2.1).

El permiso de construcción, de acuerdo a la guía de trámites, sirve para obtener la autorización de ejecución de la construcción, los requisitos se detallan en el Anexo 2.1.

Permiso de rotulación y publicidad exterior, el cual sirve para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, etc.) en espacios públicos o inmuebles de propiedad privada. Este permiso es fundamental para el área de mercadeo, es muy importante para la publicidad exterior del centro de relajación.

Medidas de Control Ambiental y Estandarización.- A nivel mundial las normas ISO 9000 e ISO 14000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

En la actualidad la adopción de estas normas es necesaria con el fin de comercializar los productos y garantizar el servicio que se proporciona.

Dentro de salud y seguridad existen algunas recomendaciones que se pueden seguir dentro de la organización para que el riesgo sea mínimo y las empresas permanezcan seguras, dentro de los parámetros básicos están:

- Conocer la ley.
- Escribir los procedimientos.
- Capacitar al personal.

- Instrumentar los controles.

REGISTRO DE MARCAS Y PATENTES

Registro de marcas y patentes.- La empresa debe patentar su marca, su imagen, su logotipo o cualquier cosa que desee que forme parte específica de la misma, es por eso que según el Instructivo de Propiedad Intelectual “marca” es el signo que distingue en el mercado los productos o servicios de una empresa, teniendo como función la de identificar su origen empresarial y ser un indicador de calidad y un medio de promoción de ventas.

Cualquier persona natural o jurídica puede solicitar el registro de una marca. La marca puede ser especialmente: palabras o combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, sonido, olores, color predeterminado, forma de los productos.

Los derechos que confiere el nombre comercial se obtienen a través del uso real, público, de buena fe y continuo del signo por lo menos por seis meses. La marca tiene una duración determinada de 10 años, desde la fecha de registro. El nombre comercial tiene una duración indefinida.

Impuesto a la renta.- Se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un

año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador. Se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de rentas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones.

El período tributario es anual, empieza el 01 de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año, en él se deben incluir todas las rentas y presentar una declaración, salvo los ingresos por herencias, legados y donaciones; premios; e ingresos ocasionales de no residentes, que son declarados en forma separada.

El monto que se debe pagar depende de la base imponible, sobre la cual las sociedades pagan el 25%.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)

Impuesto al valor agregado (IVA).- Se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

Deben pagar todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará al comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al Estado mediante una declaración.

El IVA se paga sobre la base imponible que está constituida por el precio total en el que se vendan los bienes o se presten los servicios, precio en el que se incluirán impuestos, tasas u otro gasto atribuible. En importaciones sobre el valor CIF más impuestos, aranceles y otros gastos imputables al precio.

El IVA es un impuesto que debe ser declarado y pagado en forma mensual, sin embargo, la declaración puede ser semestral cuando los bienes vendidos o los servicios prestados están gravados con tarifa cero por ciento.

2.1.3 Ámbito Tecnológico

Dentro de la tecnología informática, es importante mencionar que el Ecuador desde hace ya varios años, se encuentra exportando software a clientes de gran importancia, tales como la marina de los Estados Unidos.

Para la implementación del proyecto del sitio de relajación es una buena oportunidad aprovechar las ventajas de contar con técnicos altamente capacitados y con la habilidad para desarrollar sistemas informáticos así como sitios Web, que permitan transmitir a los consumidores información de la compañía, los servicios que ofrece, horarios, costos, manejo de citas, buzón de

sugerencias y sobre todo que facilite una interacción adecuada y oportuna entre el cliente y la empresa a través de herramientas como el comercio electrónico.

Es importante también contar con el manejo de una base de datos de clientes, de tal manera que se puedan hacer envíos de información masivos a través de Internet, con algún tipo de promoción o publicidad.

Por otra parte, considerando que el sector de servicios de relajación es un sector en crecimiento, es importante la constante actualización en las innovaciones tecnológicas que pudiesen desarrollarse principalmente en cuanto a nuevas técnicas de relajación, el principal medio que puede permitir obtener este tipo de información es el Internet.

2.2 Análisis Sectorial y Estudio de la competencia

Dentro del sector comercio y turismo se encuentra el sector comercio de servicios, dentro del cual se puede considerar al sector de servicios de relajación como masajes, ejercicios de yoga, tai chi, reiki, pilates, y otros servicios como restaurantes de comida sana y lugares para hospedaje. Por tanto para llevar a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el presente estudio se basa en un análisis del sector de servicios de relajación.

Las cinco fuerzas de Porter analizadas a continuación son: rivalidad, amenaza de entrada de nuevos competidores, sustitutos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación del consumidor.

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

En la ciudad de Quito y sus alrededores existen diez y ochos sitios de relajación que se encuentran registrados (Anexo 2.2), sin embargo de manera informal se tienen alrededor de treinta. En este sector existen lugares desde los que ofrecen un servicio muy básico, donde las personas reciben solo masajes faciales y corporales y, también están los que brindan servicios completos y sus instalaciones cuentan con equipos especializados para relajación, ejercitación muscular e hidroexfoliación.

El perfil de las empresas que brindan servicios completos, se puede decir que es sofisticado, ya que no utilizan tácticas que atenten con la rentabilidad del sector, esto específicamente en el sentido de que no buscan reducir sus precios, sino más bien ofrecer un servicio diferenciado.

Sin embargo, no es el caso de aquellos competidores que ofrecen un servicio básico, los cuales tienden a reducir el precio de sus servicios para captar un mayor volumen de consumidores. Estos competidores no cuentan con las instalaciones y equipos adecuados, ni el personal preparado para proporcionar servicios de relajación, y en ocasiones, específicamente en el caso de masajes, ofrecen sus servicios a domicilio.

La diferencia entre los dos tipos de competidores antes mencionados, podría deberse principalmente a que cada uno se encuentra enfocado a un segmento de mercado distinto, es decir los que ofrecen un servicio básico y de menor precio se

enfocan en consumidores de una clase económica media y media baja, mientras que las empresas que brindan servicios completos se enfocan en consumidores de clase económica media-alta y alta.

Los costos del servicio de centros de relajación varían según la técnica que se emplee, los materiales y la duración de cada una de las terapias. Se pueden encontrar precios desde 30 dólares (con un tiempo de duración de 30 minutos) hasta tratamientos más sofisticados de 200 dólares (con un tiempo de duración de 5 horas). También ofrecen paquetes especiales de seis a quince sesiones con precios de hasta 500 dólares.

Dentro del servicio de Spa, los competidores buscan ofrecer paquetes de servicio donde se incluye más de una actividad, de tal manera que en cuanto a precio resulta en beneficio para el cliente, ya que si pide estas mismas actividades por separado, el costo de cada servicio resulta mayor.

El marketing que se maneja en este sector es a través del boca a boca, es decir por referencias en base a experiencias obtenidas en la visita a estos sitios de relajación. También a través de membresías corporativas, es decir convenios con empresas donde por un monto mensual, pueden asistir sus empleados y recibir determinados servicios.

La principal barrera de salida que tiene este sector, en el caso de los competidores que ofrecen servicios completos, es el costo de inversión de instalaciones y equipos, en un promedio de 450,000 dólares.

En conclusión, el sector se caracteriza por un moderado grado de rivalidad en el caso de las empresas que ofrecen servicios completos, las mismas que se encuentran enfocadas a un segmento de mercado de nivel socioeconómico medio alto y alto, y por tanto resulta un sector que ofrece una rentabilidad moderada ante la práctica de acciones estratégicas estándar.

2.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Dentro del sector de servicios de relajación, la principal barrera de entrada de nuevos competidores se encuentra en los altos requerimientos de capital (instalaciones físicas, equipos para masajes, etc.) de aproximadamente 450,000 dólares, específicamente para el caso de las empresas que ofrecen servicios completos. Además se requiere de conocimiento y experiencia de las actividades que se realizan como parte del servicio; por tanto, es importante contar con personal altamente capacitado, lo que incide en mayores costos para la empresa.

El acceso a los canales de distribución, puede constituir otra barrera de entrada dentro de este sector, por cuanto dentro de los servicios que se ofrecen, los competidores manejan paquetes de servicios y también servicios corporativos, lo que eleva los gastos de inversión inicial y de operación.

En conclusión, se puede decir que en el sector de servicios de relajación se tiene una amenaza baja en cuanto a la entrada de nuevos competidores, debido a las altas barreras de entrada previamente mencionadas; es decir, se caracteriza por

ser un sector con un potencial de ofrecer en el largo plazo altas tasas de rentabilidad.

2.2.3 Amenaza de servicios sustitutos

Los sitios de relajación y Spa proporcionan al cliente relajación, renovación, disminución del estrés, salud física, mental y espiritual y, en ocasiones también mejoran aspectos relacionados con la estética (como por ejemplo los ejercicios pilates, yoga y también ciertas técnicas de masajes).

Existen alternativas en el mercado como son terapias de acupuntura, gimnasios, psicólogos, baños de cajón, productos naturistas, etc. Adicionalmente, el cliente puede optar por sustitutos indirectos para satisfacer las citadas necesidades, como por ejemplo, hacer deporte, dormir, pasear, viajar, etc.

En conclusión, se puede decir que debido a que el sector de servicios de relajación presenta un número de servicios sustitutos habituales en cualquier mercado, éste se caracteriza por ofrecer un potencial de rentabilidad en el largo plazo igual al costo de oportunidad del capital.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores del sector en estudio son:

- Proveedores de esencias, aromas y piedras de relajación (energéticas)
- Instructores de ejercicios de relajación
- Terapistas y masajistas
- Proveedores de alimentos y bebidas
- Proveedor de accesorios de limpieza (toallas, sábanas, cobijas, papel higiénico, shampoo, jabón, rinse, desodorante ambiental, etc.)
- Proveedor de accesorios de uso personal (gorros de baño, interiores desechables, sandalias)
- Proveedor de mantenimiento de instalaciones

Dentro de la ciudad de Quito existen 8 proveedores de esencias y aromas registrados, quienes ofrecen productos que difieren en sus precios de acuerdo a la calidad; varios de los productos que ofertan estos proveedores son importados de Chile, Argentina e incluso de países europeos.

Son pocos los proveedores de esencias, aromas y piedras de relajación, que ofrecen productos de buena calidad (buen aroma, duración, hipoalergénicos), sin embargo dentro del sector de servicios de relajación, constituye un factor crítico el uso de productos de excelente calidad, por tanto el poder de negociación de estos proveedores dentro del sector de servicios de relajación es alto.

Para la provisión de alimentos y bebidas, accesorios de limpieza, accesorios de uso personal y mantenimiento de instalaciones, existen varios proveedores en el mercado, por lo que su poder de negociación es bajo dentro del sector.

Los instructores, terapeutas y masajistas dentro de este sector es indispensable que sea personal altamente calificado y especializado, lo que implica mayores costos de inversión y operación; por tanto, el poder de negociación de estos proveedores es alta.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores de esencias y aromas, y de los instructores, terapeutas y masajistas es alto dentro del sector de servicios de relajación. Dada su importancia dentro del sector en estudio, su impacto es generar una rentabilidad promedio a largo plazo inferior al costo de oportunidad del capital.

2.2.5 Poder de negociación del consumidor

Tomando en consideración las entrevistas a profundidad realizadas, se puede decir que los clientes no presentan lealtad a los sitios de relajación, ya que dentro de las entrevistas muchos mencionan que se cambiarían sin problema a otro sitio que les ofrezca lo que ellos necesitan. Muchas veces visitan estos lugares por recomendación de amigos y conocidos, y, si cumplen con sus expectativas, siguen visitando el mismo sitio, mientras no se les presente una nueva opción.

Dentro de las principales razones que motivan al consumidor a seleccionar un sitio de relajación están el ambiente tranquilo y relajante, la limpieza del lugar, el olor o aromas que perciben. Quizás también influye el hecho de que un factor

clave a la hora de elegir un sitio de relajación es sentirse en un entorno 'nuevo' y 'diferente'.

El cliente que normalmente hace uso de estos servicios se encuentra dentro de una clase económica media alta y alta, en una edad entre 29 y 50 años, con un promedio de ingreso mensual mayor a los 2000 dólares; dentro de este segmento se encuentran ejecutivos y ejecutivas con un nivel académico superior o de postgrado; adicionalmente, a los turistas extranjeros también les gusta mucho disfrutar de estas actividades como parte de sus vacaciones.

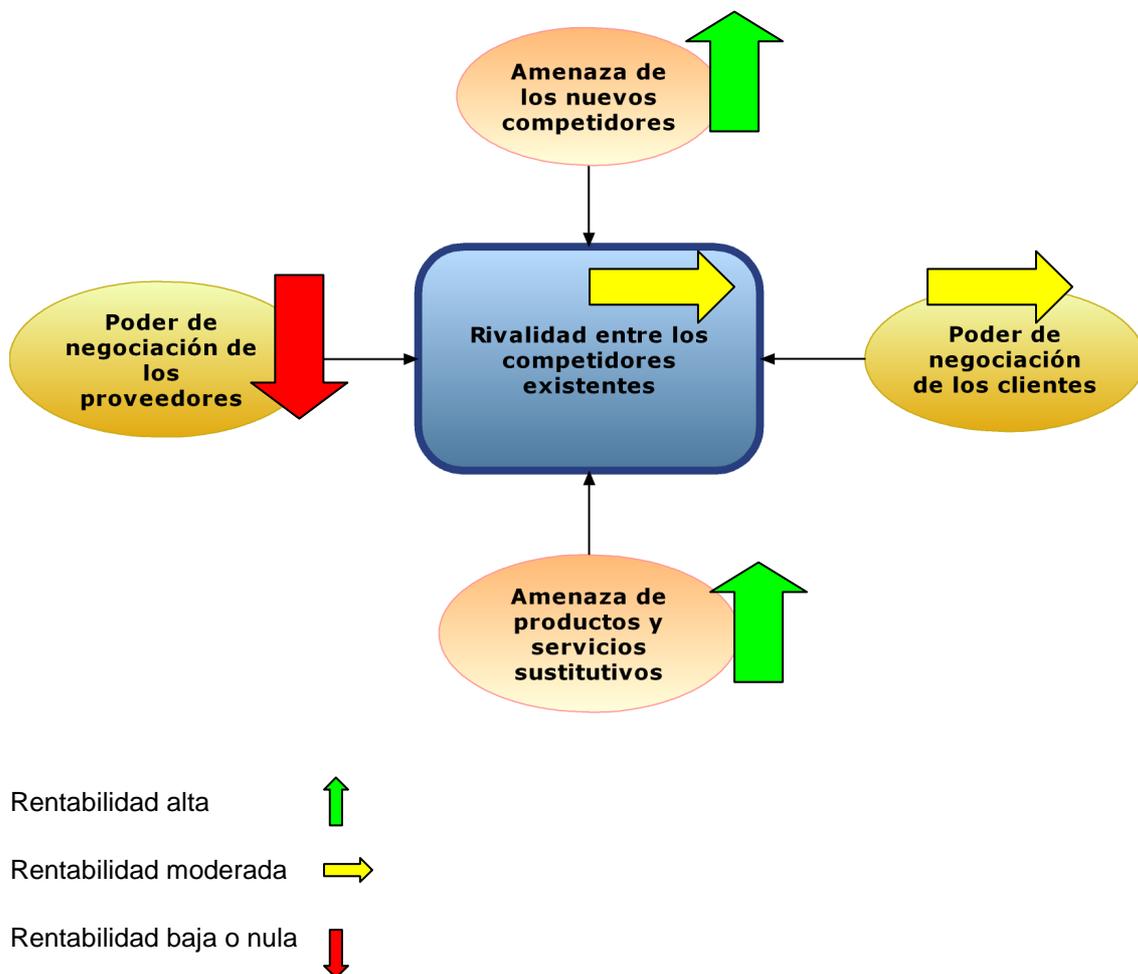
En consecuencia, el poder de negociación de los consumidores podría considerarse alto, principalmente por dos aspectos:

- El tamaño del mercado, puesto que el uso de servicios de relajación está limitado al nivel socioeconómico medio alto y alto, esto hace que el cliente pueda exigir mayores beneficios sobre el nivel de precios y de los servicios.
- La baja lealtad que el consumidor tiene con respecto a los sitios de relajación existentes, hace que el cliente pueda optar por otras alternativas que le ofrezcan los mismos o mayores beneficios.

Sin embargo, se debe considerar un aspecto importante y es que la tendencia de los competidores es la ofrecer servicios diferenciados, lo que hace (principalmente por el nivel socioeconómico del consumidor) que el consumidor sea poco sensible al precio, generando que baje su poder de negociación dentro del sector.

En consecuencia, se puede decir que el poder de negociación de los consumidores dentro de este sector es moderado, y por tanto se puede pensar en una rentabilidad moderada.

Gráfico 2.2 Comportamiento de las cinco Fuerzas de Porter en el sector de servicios de relajación con respecto a la rentabilidad.



En conclusión, las fuerzas que son favorables a la rentabilidad para el sector de servicios de relajación son los servicios sustitutos, nuevos clientes y en menor grado clientes y competidores existentes. Los proveedores constituyen una fuerza

contraria al incremento de la rentabilidad, por lo que se deberá definir una estrategia sectorial, que permita mejorar esa situación claramente desfavorable.

2.2.6 Estudio de la Competencia

El estudio de la competencia se realizó tomando en consideración los tres sitios de relajación más recordados por las personas encuestadas a través de la investigación cuantitativa: Amrita Spa & Wellness, Spa Termas de Papallacta y Aqua Spa. Para conocer la competencia, se visitó e hizo uso de los servicios ofertados por los tres sitios de relajación previamente mencionados.

Los tres sitios presentan similares características en cuanto a la atención, es decir, cuentan con la recepcionista quien registra la cita, en los tres lugares se maneja el sistema de citas; el lugar cuenta con un área de recepción para espera.

Dentro del servicio, una vez que inicia el mismo, en todo momento el cliente es atendido por el profesional que realiza la actividad o servicio solicitado.

El ambiente que presentan los tres sitios, es muy agradable, prima la asepsia, aromas de relajación, luz tenue, decoración con flores, velas y recipientes o fuentes de agua.

Existe un cuidado excepcional con el cliente, el trato del personal es muy amable y cordial en todo momento. El profesional del Spa explica al cliente los detalles de cómo se llevará a cabo el servicio paso a paso.

El Spa Termas de Papallacta, Spa Amrita y Aqua Spa ofrecen dentro de sus servicios los masajes corporales con diferentes técnicas, hidroterapia,

tratamientos faciales, tratamientos corporales, y paquetes promocionales, cada sitio varía sus servicios en cuanto a contenido de la actividad y por tanto tiempos de duración.

En promedio cada actividad tiene una duración de treinta minutos ó una hora y treinta minutos, excepto los paquetes ceremoniales que pueden durar entre tres y cinco horas.

Los tres sitios tienen ingresos tanto de clientes nacionales como extranjeros según se les preguntó al personal de sus instalaciones, en promedio el total de ingresos está distribuido en un cincuenta por ciento de extranjeros y un cincuenta por ciento de clientes nacionales.

El Spa Termas de Papallacta (ubicado a dos horas de la ciudad de Quito), ofrece adicionalmente a los servicios previamente mencionados, paquetes terapéuticos basados en salud por agua, a través de la utilización de aguas termales con propiedades mineromedicinales. También cuenta con cabañas para hospedaje.

El Spa Amrita, el cual se encuentra dentro de las instalaciones del hotel Swissotel (hotel cinco estrellas ubicado dentro de la ciudad de Quito), presenta mayor variedad de actividades en cuanto a los servicios que ofrece, adicionalmente cuenta con servicios de cosmetología, depilaciones y fangoterapia.

Aqua Spa (ubicado en el Valle de Cumbayá, a quince minutos de la ciudad de Quito), cuando el cliente ingresa por primera vez, abre una ficha con datos del cliente, y consideraciones generales como alergias, enfermedades; al final del

servicio hacen recomendaciones con respecto a tratamientos adicionales y uso de sus productos marca Jurlique.

Realizando un comparativo de precios de los servicios que presentan mayor similitud entre la competencia, se tiene que el Spa Termas de Papallacta cuenta con los precios más bajos, seguido luego de Aqua Spa, siendo Amrita Spa el sitio de relajación con los precios más altos en comparación con los dos antes mencionados. Excepto en los paquetes ceremoniales, donde los precios más altos los tiene Aqua Spa, principalmente porque incluyen más actividades y tienen mayor tiempo de duración.

Tabla 2.1 Precios de los servicios de Spa Termas de Papallacta, Amrita Spa y Aqua Spa en dólares americanos. Los precios incluyen 12% de IVA y 10% de servicios

	Spa Termas Papallacta	Amrita Spa	Aqua Spa
	(US\$)	(US\$)	(US\$)
Masajes Corporales			
Masajes aromaterapia		58	50
Terapia Corporal Anti Estrés	50	70	55
Masaje de Relajación	42	60	47
Terapia con Piedras Calientes	40	71	62
Masaje Oriental	45	70	56
Masaje de Cabeza y Cuello	30	49	
Hidroterapia			
Terapia Hidroflex	35	89	45
Hidroterapia y Envoltura Tranquilizante		50	45
Terapias Corporales			
Scrub con Sales Minerales	34	74	45
Envoltura de Fango	29	78	
Tratamientos Faciales			
Limpieza Facial Profunda		69	50
Limpieza Facial Express	42	48	43
Facial Aromático		55	31
Hidratación Facial		71	31
Paquetes Ceremoniales	75	110	150

El mapa estratégico del gráfico 2.3 describe la estrategia de competencia de las tres principales compañías del sector de servicios de relajación: Spa Termas de Papallacta, Amrita Spa y Aqua Spa. Las variables que se han considerado para este análisis son el precio y la variedad en cuanto a los servicios proporcionados.

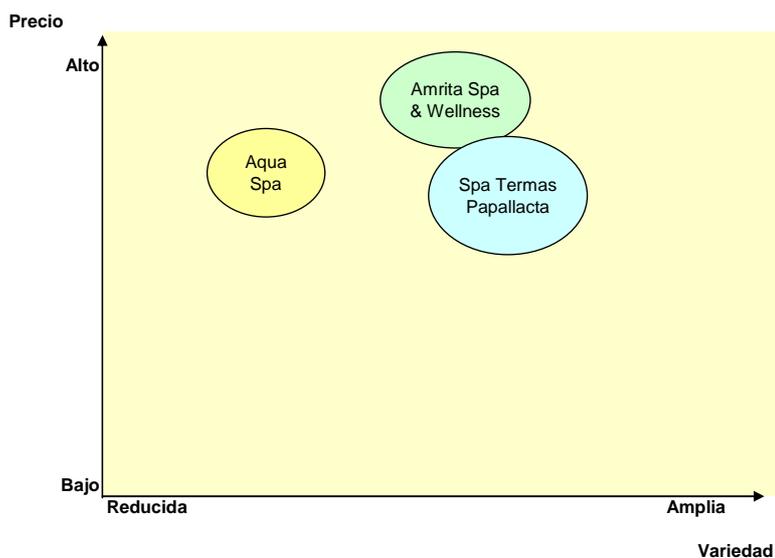


Gráfico 2.3 Mapa estratégico actual

Considerando el gráfico 2.3, se tiene que la compañía Aqua Spa ofrece una variedad de servicios relativamente reducida y sus precios altos, sin embargo Amrita Spa cuenta con una mayor variedad de servicios que el competidor antes mencionado y sus precios son los más elevados. El Spa Termas de Papallacta presente ligeramente mayor variedad que Amrita Spa, sin embargo sus precios son inferiores a sus otros dos competidores.

La estrategia con la que competirá el nuevo Centro de Relajación es a través de una amplia variedad de servicios a la que se ha denominado “Todo en Uno”, y precios por encima del promedio del mercado, según gráfico 2.4.

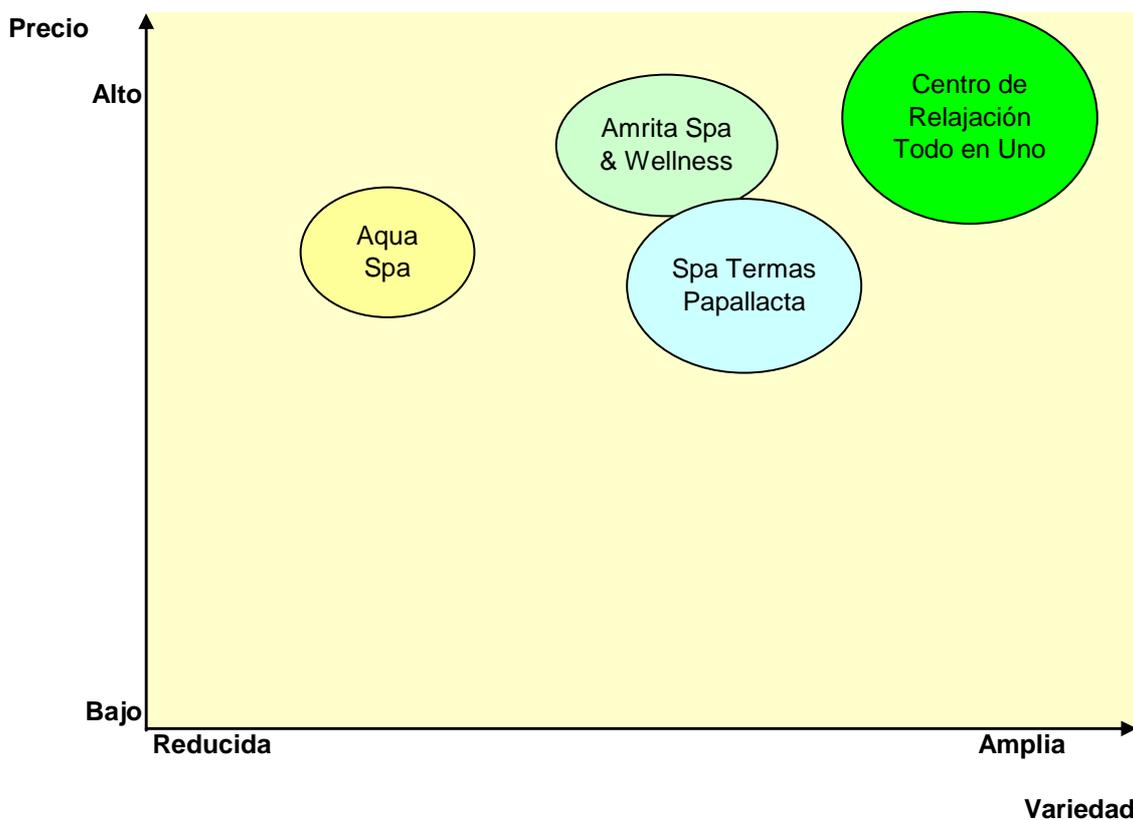


Gráfico 2.4 Mapa estratégico propuesto

De acuerdo al estudio realizado de la competencia y con base en el resultado de la investigación de mercado en cuanto a los servicios que les gustaría contratar a los consumidores, se ha definido que el Centro de Relajación “Todo en Uno” proporcionará a sus clientes los siguientes servicios:

- Cabañas para hospedaje
- Restaurante de comida sana
- Asesoría profesional en nutrición y cuidados del cuerpo
- Masajes corporales
- Faciales de Spa
- Hidroterapia

- Sauna, turco y piscina
- Pilates, yoga y meditación

Al igual que la competencia, el Centro de Relajación “Todo en Uno”, estará enfocado a clientes de nivel socioeconómico medio alto y alto, y adicionalmente a turistas extranjeros que disfrutan de estos servicios.

El Centro de Relajación “Todo en Uno”, se encontrará ubicado a cuarenta y cinco minutos de la ciudad de Quito, a una distancia de dos kilómetros de la población de Pifo, localización que se considera estratégica, ya que de las encuestas realizadas la mayoría mencionó como lugar conocido o recordado el Spa Termas de Papallacta ubicado a aproximadamente dos horas de la ciudad de Quito, es decir a mayor distancia del nuevo Centro de Relajación. Por otra parte es importante mencionar que se encontrará a solo cinco minutos del nuevo aeropuerto de Quito, lo que facilitará que turistas visiten el sitio.

3

Plan Estratégico

3.1 Estrategia Genérica

Según el análisis sectorial realizado en la sección precedente, así como del estudio de la competencia, se puede decir que dentro del sector de servicios de relajación, la rivalidad es moderada y hasta cortés, en el sentido que no existe una estrategia agresiva en precios, sino que el factor dominante a la hora de competir por una mayor participación de mercado es la diferenciación de los servicios ofrecidos.

En consecuencia, la estrategia genérica que adoptará el nuevo Centro de Relajación es la diferenciación en cuanto al servicio proporcionado, a fin de lograr la total satisfacción de los clientes y cubrir todas sus expectativas. Se espera que esta diferencia sea valorada por el consumidor y que esté dispuesto a cancelar una prima de precio por ella, con base en las expectativas de los encuestados en el estudio de mercado, donde mencionan aspectos diferenciadores como la asesoría profesional en nutrición y cuidado del cuerpo, recomendaciones y seguimiento a través de fichas históricas del cliente, servicio personalizado y enfocado por género, personal especializado, artículos de buena calidad, comida espectacular y sana.

El nuevo Centro de Relajación contará con personal altamente capacitado para realizar las diversas actividades con las últimas técnicas que existen en el mercado; proporcionará asesoría profesional sobre productos y servicios a través de un pre diagnóstico y seguimiento continuo, que le permitan al cliente mejorar su salud, liberar su estrés y garantizar su bienestar.

Contará con un sitio Web por medio del cual el cliente podrá estar informado de las nuevas técnicas de relajación con las que cuenta el Centro y tendrá la posibilidad de efectuar sus reservaciones a través de este medio. Mantendrá una innovación constante de los productos y servicios, a través de la investigación de nuevas técnicas y métodos para masajes, terapias, tratamientos, etc. y mejoramiento del ambiente del Centro de Relajación, de manera que sea atractivo y acogedor para los clientes.

La excelencia en atención al cliente, será otro de los factores importantes para lograr la diferenciación: todo el personal estará capacitado para mantener una comunicación efectiva con el cliente de tal manera que sus necesidades y expectativas puedan ser cubiertas de manera rápida, oportuna y eficiente.

Dentro de atención al cliente se tiene considerado desde la cita para el servicio, para lo cual el cliente la podrá solicitarla a través de la página Web del Centro o a través de una llamada telefónica, la cita será confirmada por la recepcionista con veinte y cuatro horas de anticipación a la fecha y hora acordada.

Cuando el cliente llegue por primera vez al Centro se le abrirá una ficha clínica, a través de un chequeo realizado por parte del nutricionista, a fin de poder sugerir al cliente un programa de actividades y alimentación recomendada para su salud y bienestar físico. Al programa definido con aprobación del cliente, se le hará seguimiento por medio de recordatorios enviados a través de correo electrónico y/o llamada telefónica.

Se mantendrá actualizada la página Web del Centro de Relajación, con información de nuevas técnicas de relajación, tips para cuidado del cuerpo y de relajación. Adicionalmente, se enviará periódicamente a los clientes, a través de correo electrónico, información de paquetes promocionales y de nuevos servicios que se puedan ir desarrollando en el centro.

3.2 Estrategia Sectorial

A través del análisis realizado en el capítulo 2, se determinó que los proveedores de aceites esenciales y lociones, necesarios para efectuar los servicios de masajes, tienen un alto poder de negociación. Varios de los Spa's de Quito compran los productos marca Jurlique de procedencia Australiana. Los productos Jurlique son conocidos dentro del medio, como productos de excelente calidad, puesto que no irritan la piel, ni producen alergias y, por tanto su costo con respecto al mercado es alto, sin embargo los sitios de relajación los prefieren por la garantía y seguridad que ofrecen.

La representación de distribución de estos productos la tiene la compañía Aqua Spa, una de las principales competencias del Centro de Relajación, es decir es su propio proveedor y a su vez provee a otros Spa's. Un beneficio que ofrece este distribuidor a sus compradores es que, como parte de la venta incluyen capacitación en el uso de los productos.

Una estrategia interesante para el Centro de Relajación, puede ser la integración vertical hacia atrás, a través de la importación y comercialización de aceites esenciales y lociones de una marca que cuente con similar o mayor prestigio que la marca Jurlique. Para llevar a cabo esta estrategia es importante investigar con mayor detalle y hacer las pruebas necesarias que aseguren que el producto seleccionado cumple con todas las regulaciones y certificaciones de calidad.

Se ha determinado la existencia de Weleda, un proveedor de aromas y aceites esenciales de origen suizo, presente en más de cincuenta países de los cinco continentes, con quien se podría establecer relaciones.

3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales

3.3.1 Visión

El Centro de Relajación "Todo en Uno", a través de un ambiente profesional, de seguridad, calidad, respeto y responsabilidad brindado a sus clientes,

colaboradores y accionistas, será la empresa líder de reconocido prestigio nacional en el sector de servicios de relajación en el año 2015.

3.3.2 Misión

El Centro de Relajación “Todo en Uno” es una empresa ecuatoriana que proporciona servicios de relajación con diferentes técnicas de masajes, ejercicios de yoga y pilates, comida sana y hospedaje, a mujeres de la ciudad de Quito que disfrutan de realizar estas actividades, a través de un servicio de calidad que asegura el bienestar tanto físico como mental de sus clientes.

3.3.3 Objetivos Iniciales

Dentro de los objetivos iniciales establecidos para el Centro de Relajación Todo en Uno están:

Objetivos Financieros

Captar el 4% del tamaño de mercado actual, con una venta aproximada de 20.000 dólares mensuales durante el primer año.

Objetivos Estratégicos

Estar dentro de las tres marcas más recordadas en la ciudad de Quito y sus alrededores.

Desarrollar lealtad en los clientes, por medio de su total satisfacción con el servicio, de manera que su recomendación permita aumentar nuestra base de clientes.

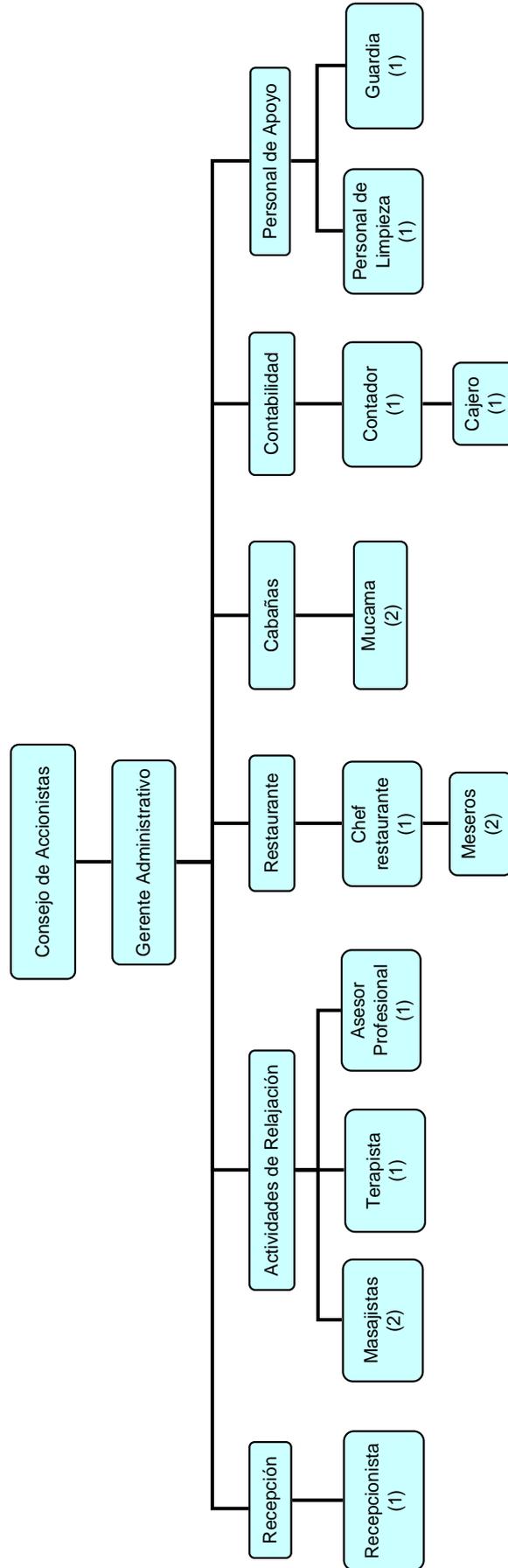
Ser uno de los mayores proveedores de aceites esenciales y aromas de excelente calidad en el país.

Se considera que estos objetivos son adecuados a la situación actual del sector, se tendencia al crecimiento y la aceptación del Centro de Relajación Todo en Uno.

3.4 Organigrama Inicial

La estructura organizacional del Centro de Relajación “Todo en Uno”, se describe en el Gráfico 3.1.

Gráfico 3.1 Organigrama Inicial del Centro de Relajación “Todo en Uno”



La empresa cuenta con un Staff de Accionistas a quienes les reporta directamente el Gerente Administrativo. El Gerente Administrativo es el responsable de todos los centros de negocio a los que la empresa dedica su actividad, esto es, actividades de relajación, restaurante y cabañas para hospedaje. Dentro del organigrama (Gráfico 3.1), se indica el número de personas por cargo. Se plantea un organigrama ligero y con una separación inicial por producto, con la intención de fomentar el crecimiento de cada línea.

La descripción general de cada cargo, se muestra en el Anexo 3.1.

4

Plan Comercial

4.1 Precio

Considerando que la estrategia genérica de la compañía es la diferenciación, los precios se definirán en un 10% por encima del precio promedio del mercado, el estudio de los precios de la competencia se realizará por lo menos una vez al año para determinar el ajuste de precios de ser necesario.

Tabla 4.1 Precios que manejará el Centro de Relajación en dólares americanos. Los precios incluyen 12% de IVA y 10% de servicios

	Precios referenciales (US\$)	Precios Centro de Relajación (US\$)
Masajes Corporales		
Masajes aromaterapia	58	64
Terapia Corporal Anti Estrés	70	77
Masaje de Relajación	60	66
Terapia con Piedras Calientes	71	78
Masaje Oriental	70	77
Masaje de Cabeza y Cuello	49	54
Hidroterapia		
Terapia Hidroflex	89	98
Hidroterapia y Envoltura Tranquilizante	50	55
Terapias Corporales		
Scrub con Sales Minerales	74	81
Envoltura de Fango	78	86
Tratamientos Faciales		
Limpieza Facial Profunda	69	76
Limpieza Facial Express	48	53
Facial Aromático	55	61
Hidratación Facial	71	78

4.2 Producto

Los servicios de relajación que proporcionará el Centro de Relajación son los masajes corporales con diferentes técnicas, faciales de Spa, hidroterapia, sauna, turco, piscina y ejercicios de pilates, yoga y meditación.

La diferenciación estará enfocada en ofrecer como parte de los servicios de relajación, asesoría profesional de nutrición y cuidado general del cuerpo, a través de un seguimiento que inicia con la apertura de la ficha clínica del cliente y el establecimiento de un programa de actividades. El restaurante de comida sana y hospedaje serán el complemento para lograr resultados favorables en la salud y bienestar del cliente.

La atención del Centro de Relajación será de lunes a domingo en el horario de 9:00 am a 22:00 pm.

4.3 Plaza

El Centro de Relajación inicialmente estará dirigido hacia mujeres que residen en la ciudad de Quito y gustan de visitar sitios de relajación. Adicionalmente en una segunda etapa, se buscará atacar el segmento de turistas extranjeros y personal en tránsito de las líneas aéreas extranjeras, estableciendo contacto con agencias de viajes.

Con el objeto de ampliar el acceso a los servicios del Centro de Relajación, se contará con una página Web que permita al cliente tener información de la empresa: ubicación, servicios que ofrece, paquetes promocionales, horarios, citas a través de este medio y la posibilidad de solicitar movilización puerta a puerta.

Para cumplir con el último punto mencionado, se establecerá contacto con personal transportista, de muy buenas referencias, que pueda efectuar este tipo de movilización. Se coordinará por lo menos un día antes a la fecha requerida por el cliente, de tal manera que se pueda definir una ruta de transporte en caso de que este servicio sea requerido por más de un cliente.

4.4 Promoción

Para arrancar con el negocio se desarrollarán brochures con explicación de los beneficios que ofrece para el cliente, cada uno de los servicios del Centro de Relajación, también incluirá información de horarios, dirección, teléfono, fecha de inauguración del sitio. Este material será entregado en lugares estratégicos como restaurantes, bares, etc. frecuentados por personas de nivel socioeconómico medio-alto y alto. Por otra parte, se hará llegar una carta invitación con un detalle, como por ejemplo una pequeña muestra de un aceite esencial, a unas veinte personas que frecuenten sitios de relajación, para que asistan a la inauguración.

Se ofrecerán convenios corporativos, principalmente con empresas petroleras y líneas aéreas a fin de que sus colaboradores hagan uso de los servicios del Centro de Relajación y el pago lo realicen mensualmente.

Se realizarán promociones a través de paquetes de servicio de acuerdo a la frecuencia de uso por cliente de los servicios del Centro de Relajación, tales como por ejemplo, si recibe dos de nuestros servicios en el mismo mes, el segundo es a mitad de precio, o por tres visitas en el año recibe gratis una limpieza facial.

Como estrategia de marketing se tiene previsto establecer alianzas estratégicas con peluquerías de lujo como Stephan o Jorge Cisneros, gimnasios como Phisque, psicólogos, sitios donde comercializan productos para el cuidado del cuerpo como Las Frangancias, L`occitane, a fin de promocionar el negocio y, a su vez se vean beneficiadas mutuamente las empresas; por ejemplo, a través de descuentos en los servicios para los clientes recomendados, o se generen paquetes promocionales que incluyan servicios de las empresas aliadas a los proporcionados por el Centro de Relajación, como cortes de cabello, membresía al gimnasio, etc.

5

Gestión de la Calidad

La American Society for Quality Control, define a la calidad como el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes.⁵

Por tanto se puede decir que la calidad del servicio y la calidad del producto son fundamentales para determinar la satisfacción del cliente.

Con base en esta definición, la gestión de calidad es una planificación organizacional destinada a mejorar constantemente la calidad de todos los procesos, productos y servicios de la empresa,⁵ con el fin de maximizar la satisfacción de los clientes, y como consecuencia fundamental, lograr el aumento de la lealtad del consumidor “oportunidad de recompra”, y la comunicación verbal positiva del consumidor “más clientes nuevos”.⁶

El Centro de Relajación por tratarse de una empresa principalmente enfocada al servicio, desarrollará su proceso de gestión de calidad tomando en cuenta las siguientes dimensiones de calidad del servicio:⁷

⁵ Philip Kotler, Kevin Keller, Dirección de Marketing, duodécima edición, Pearson Educación, 2006, pag. 147.

⁶ Joseph P. Guiltinan, Gerencia de Marketing, sexta edición, McGraw-Hill, 1998, pag. 7.

⁷ Valerie A. Zeithaml, Marketing de Servicios, segunda edición, McGraw-Hill, 2002, pag. 103.

Confiabilidad: Se cumplirá lo prometido al cliente, es decir puntualidad en la cita de servicio, prestación del servicio y precios acordados. La estandarización de los procesos será el paso fundamental dentro de la gestión de calidad para el cumplimiento de los puntos antes mencionados, sin embargo no se dejará de lado la flexibilidad con determinados clientes.

Responsabilidad: A través de la disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud, la flexibilidad y capacidad para personalizar el servicio en base a las necesidades del cliente, mediante la asesoría profesional y personalizada con respecto a nutrición y cuidados del cuerpo.

Seguridad: Se enfatizará en los colaboradores el trato amable y cortés con los clientes que inspire buena voluntad y confianza.

Empatía: A través de un servicio personalizado y adecuado que transmita a los clientes que son únicos y especiales.

Tangibles: A través de la buena apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos de comunicación (visión y misión de la compañía). La investigación de mercado realizada en el capítulo 1, permite conocer las expectativas del cliente en cuanto a las instalaciones, entre las que se menciona total asepsia, olor agradable, contacto con la naturaleza.

El indicador que se utilizará para verificar la gestión de calidad de la organización, es el nivel de satisfacción del cliente, mismo que será medido a través de una encuesta de satisfacción realizada una vez que el cliente ha recibido el servicio.

Es importante mencionar que para lograr una gestión de calidad eficiente es necesario promover en los directivos y colaboradores de la organización, el compromiso personal y profesional, el cual se genera una vez que todos dentro de la compañía encuentran el sentido, la utilidad y el beneficio que tiene la implementación de este proceso. Uno de los requisitos para lograr esta dinámica es construir un ambiente de respeto por las personas, confianza en la dirección, comunicación positiva y efectiva y, trabajo en equipo.

6

Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

Se ha considerado que el Centro de Relajación tendrá una participación de mercado del 4% dentro del primer año de funcionamiento, es decir, tomando en cuenta que el tamaño de mercado es de 48.390 consumidores al año, se espera que el Centro de Relajación cuente en el primer año, con un promedio de 1.936 visitas.

Se espera un crecimiento en ventas del 5% anual a partir del segundo año, cifra considerada con base en las previsiones año 2007 y estimaciones año 2008 del Banco Central del Ecuador con respecto al crecimiento económico; de acuerdo a información presentada en este boletín, con referencia a los servicios, el comercio presentará un crecimiento del 5%.⁸

Como resultado de la investigación de mercado se tiene que, del total de visitas de clientes al año, el 80% hará uso de las cabañas de hospedaje y el 65% del restaurante de comida sana.

Para llevar a cabo el presente análisis financiero, se asume un comportamiento de dólares constantes. Se efectuará flujos proyectados a diez años.

⁸ Banco Central del Ecuador, Previsiones del Crecimiento Económico del año 2007 y estimaciones para el año 2008, Boletín de Prensa No. 155, diciembre 2007, pag.1.

Para el flujo de efectivo se ha considerado un precio promedio, es decir, precios del Spa 70 dólares, precios de las cabañas de hospedaje 80 dólares, comida restaurante de comida sana 15 dólares.

De acuerdo al Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno – Decreto No. 1051, las depreciaciones se establecen de la siguiente manera:

Tiempo de vida útil de inmuebles 20 años

Tiempo de vida útil de equipos y muebles 10 años

Tiempo de vida útil de equipos de cómputo y software 3 años

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

La tasa de descuento, se determina utilizando la fórmula:

$$R = R_F + \beta * P_R \quad (1)$$

Donde,

R = Tasa de descuento

R_F = Tasa libre de riesgo

β = Beta de la industria

P_R = Prima de riesgo

De acuerdo con la Bolsa de Valores de Nueva York, la tasa libre de riesgo está en un promedio del 3%, y la prima de riesgo se considera el 8% de acuerdo a la correlación estadística de Finanzas Corporativas.⁹

Según el sitio Web de Damodaran,¹⁰ el β de la industria de entretenimiento y cuidado de la salud a enero 2008, se encuentra en el 1,23 y 0,9 respectivamente. Se ha considerado el promedio de 1,065 como el β de la industria para el presente estudio.

$$R = 3 + 1,065 * 8 = 11,52$$

Del cálculo se obtiene una tasa de descuento del 12%, sin embargo por las condiciones económicas de Ecuador el riesgo de inversión es mayor que de Estados Unidos, por tanto se considerará para el análisis financiero una tasa de descuento del 16%.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La estructura de capital del Centro de Relajación contará con el cien por ciento de capital contable proporcionado por seis socios-accionistas. La empresa será constituida como sociedad limitada, y por tanto estará restringida a la aportación que haya hecho cada socio dentro de la sociedad.

⁹ Stephen A. Ross, Finanzas Corporativas, séptima edición, McGraw-Hill, 2005, pag. 287.

¹⁰ Aswath Damodaran, Betas by Sector, enero 2008.

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

El monto total de la inversión inicial, tomando en cuenta terreno, instalaciones, muebles y equipos, equipos de cómputo y software y capital de trabajo, es de 486.928 dólares, es decir, cada socio aportará con la cantidad de 81.155 dólares.

El capital de trabajo en el año cero es de 19.068 dólares, compuesto por la provisión de materiales e insumos, salarios, actividades de marketing y diseño de página Web. A partir del año 1 se considerará como el 5% de las ventas.

Se considera dividendos potenciales, es decir el 100% de la utilidad neta será repartida a los seis socios-accionistas.

6.3 Estado de Resultados proyectado

A continuación se presentan las ventas y costos totales proyectados a 10 años.

Se tiene previsto un crecimiento anual en ventas del 5 %, lo que implicará que a partir del quinto año se incluyan, adicionalmente a la nómina, un masajista y un terapeuta.

El sueldo de los colaboradores se encuentra detallado en el Anexo 6.1

Tabla 6.1 Ventas proyectadas Centro de Relajación

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
No. ingresos Spa	1.936	2.032	2.134	2.241	2.353	2.470	2.594	2.724	2.860	3.003
No. ingresos cabañas	1.548	1.626	1.707	1.793	1.882	1.976	2.075	2.179	2.288	2.402
No. ingresos restaurante	1.258	1.321	1.387	1.456	1.529	1.606	1.686	1.770	1.859	1.952
Precio unitario servicio SPA	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Precio unitario cabañas	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Precio unitario restaurante	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Ventas servicio SPA (USD\$)	135.492	142.267	149.380	156.849	164.691	172.926	181.572	190.651	200.183	210.193
Ventas servicio cabañas (USD\$)	123.878	130.072	136.576	143.405	150.575	158.104	166.009	174.309	183.025	192.176
Ventas servicio restaurante (USD\$)	18.872	19.816	20.806	21.847	22.939	24.086	25.290	26.555	27.883	29.277
Total ventas	278.243	292.155	306.762	322.100	338.205	355.116	372.872	391.515	411.091	431.645

Tabla 6.2 Costo proyectados Centro de Relajación

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo materiales e insumos				5.087			5.087			
Sueldos administrativos	50.266	50.266	50.266	50.266	50.266	50.266	50.266	50.266	50.266	50.266
Sueldos operativos	85.116	85.116	85.116	85.116	103.826	103.826	103.826	103.826	103.826	103.826
Costo alimentación restaurante	8.807	9.247	9.710	10.195	10.705	11.240	11.802	12.392	13.012	13.663
Costo luz, agua, telefono, gas	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700
Costo mantenimiento instalacion	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Costo seguridad instalaciones	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Costos Totales	159.488	159.929	160.391	165.963	180.096	180.632	186.280	181.784	182.403	183.054

El Estado de Resultados para el proyecto, se muestra en la tabla 6.3. El proyecto presenta una utilidad neta en el primer año de 61.322 dólares, alcanzando en el décimo año una utilidad neta de 175.627 dólares, valor que dividido para los seis socios, constituye un ingreso mensual promedio de 2.439 dólares por socio.

Tabla 6.3 Estado de Resultados proyectado - Centro de Relajación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	278.243	292.155	306.762	322.100	338.205	355.116	372.872	391.515	411.091	431.645
Costos	(159.488)	(159.929)	(160.391)	(165.963)	(180.096)	(180.632)	(186.280)	(181.784)	(182.403)	(183.054)
Depreciación	(21.615)	(21.615)	(21.654)	(20.328)	(20.328)	(20.328)	(20.328)	(20.328)	(20.328)	(20.328)
Jubilación	(948)	(1.895)	(2.843)	(3.791)	(5.393)	(6.472)	(7.550)	(8.629)	(9.708)	47.229
Utilidad neta antes de impuestos	96.191	108.716	121.874	132.019	132.388	147.684	158.713	180.774	198.652	275.493
Impuesto de trabajadores	(14.429)	(16.307)	(18.281)	(19.803)	(19.858)	(22.153)	(23.807)	(27.116)	(29.798)	(41.324)
Utilidad antes de impuesto a la renta	81.763	92.408	103.593	112.216	112.530	125.532	134.906	153.658	168.854	234.169
Impuesto a la renta	(20.441)	(23.102)	(25.898)	(28.054)	(28.132)	(31.383)	(33.727)	(38.415)	(42.214)	(58.542)
Utilidad Neta	61.322	69.306	77.695	84.162	84.397	94.149	101.180	115.244	126.641	175.627

6.4 Flujo de Efectivo proyectado

Los datos necesarios para llevar a cabo el cálculo del flujo de efectivo del proyecto, se muestran en la tabla 6.4.

Tabla 6.4 Datos necesarios para el cálculo del Flujo de Efectivo

Terreno	\$ 68.600
Instalaciones	\$ 384.160
Depreciación instalaciones (años)	20
Equipos y muebles	\$ 11.200
Depreciación equipos y muebles (años)	10
Equipos de computo	\$ 3.900
Depreciación equipos de cómputo	3 años
Tasa de descuento para evaluación	16%
Participación de mercado	4%
Capital de trabajo inicial	\$ 19.068
Capital de trabajo % ventas	5%
impuesto trabajadores	15%
Impuesto a la renta	25%

De acuerdo al cálculo desarrollado en el Anexo 6.2, se requieren 1372 m² de terreno para la construcción de instalaciones, parqueaderos y áreas verdes, por lo tanto se estima el costo del terreno por 68.600 dólares y un costo de instalaciones por 384.160 dólares.

La tabla 6.5 muestra el Flujo de Efectivo proyectado para el Centro de Relajación.

Tabla 6.5 Flujo de Efectivo Proyectado – Centro de Relajación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversiones:											
(a) Terreno											96.000
(b) Instalaciones											192.080
(c) Muebles y Equipos											
(d) Equipos de cómputo y software											
Depreciación:											
Depreciación instalaciones	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050
Depreciación anual instalaciones	19.208	19.208	19.208	19.208	19.208	19.208	19.208	19.208	19.208	19.208	19.208
Depreciación acumulada instalaciones	19.208	38.416	57.624	76.832	96.040	115.248	134.456	153.664	172.872	192.080	192.080
Valor neto instalaciones	364.952	345.744	326.536	307.328	288.120	268.912	249.704	230.496	211.288	192.080	192.080
Depreciación equipos y muebles	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Depreciación anual equipos y muebles	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
Depreciación acumulada equipos y muebles	1.120	2.240	3.360	4.480	5.600	6.720	7.840	8.960	10.080	11.200	11.200
Valor neto equipos y muebles	10.080	8.960	7.840	6.720	5.600	4.480	3.360	2.240	1.120	0	0
Depreciación equipos de cómputo y software	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Depreciación anual equipos de cómputo	1.287	1.287	1.326	1.326	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	1.287	2.574	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
Valor neto equipos de cómputo	2.613	1.326	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación total	(21.615)	(21.615)	(21.615)	(21.654)	(20.328)						
Capital de trabajo neto:											
Inicial	0	19.068	13.912	14.608	15.338	16.105	16.910	17.756	18.644	19.576	20.555
Final	19.068	13.912	14.608	15.338	16.105	16.910	17.756	18.644	19.576	20.555	0
(e) Cambio capital de trabajo	(19.068)	5.156	(696)	(730)	(767)	(805)	(846)	(888)	(932)	(979)	20.555
Flujo de efectivo de inversión											
(a+b+c+d+e)	(486.928)	5.156	(696)	(730)	(767)	(805)	(846)	(888)	(932)	(979)	308.635

El Valor Presente Neto (VPN) obtenido para el proyecto, es un valor positivo de 602.974 dólares, lo que indica de acuerdo a la regla del VPN, que el proyecto del Centro de Relajación es aceptable.

La tasa interna de retorno (TIR) es de 24.85%, mayor a la tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto. Por lo tanto, de acuerdo a la regla general de inversión, se confirma la aceptación del proyecto.

El período de recuperación de la inversión es de 4 años y 3 meses, un período aceptable y conveniente para los inversionistas.

Tabla 6.6 Período de recuperación de la inversión

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión	(486.928)										
Flujo de efectivo sin descuento		103.470	108.428	119.743	127.316	129.171	142.256	151.977	170.385	185.495	498.684
Período de recuperación	(486.928)	(383.459)	(275.030)	(155.288)	(27.971)	101.200	243.456	395.433	565.818	751.313	1.249.997

6.5 Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$P.E.\$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}} \quad (2)$$

$$P.E.U = \frac{\text{Costos Fijos} * \text{Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}} \quad (3)$$

Dentro de los costos fijos están considerados los sueldos administrativos, costos de mantenimiento de instalaciones y de vigilancia. Los costos variables incluyen los sueldos operativos, compra de materiales e insumos, costo de alimentos para el restaurante, costos de luz, agua, teléfono y gas.

Tabla 6.7 Cálculo Punto de Equilibrio – Centro de Relajación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos fijos	59.866	59.866	59.866	59.866	59.866	59.866	59.866	59.866	59.866	59.866
Costos variables	99.623	100.063	100.525	106.097	120.231	120.766	126.415	121.918	122.538	123.188
Ventas Totales	278.243	292.155	306.762	322.100	338.205	355.116	372.872	391.515	411.091	431.645
No. servicios proporcionados	4.742	4.979	5.228	5.490	5.764	6.052	6.355	6.673	7.006	7.357
P.E.\$	93.255	91.050	89.046	89.271	92.886	90.716	90.572	86.938	85.288	83.774
P.E.U	1.589	1.552	1.518	1.521	1.583	1.546	1.544	1.482	1.454	1.428

De los cálculos realizados se tiene que en promedio el punto de equilibrio en dólares anualmente debe ser de 89.300 dólares, ventas necesarias para que la empresa opera sin pérdidas, ni ganancias.

Del punto de equilibrio en unidades, se obtiene que en promedio el Centro de Relajación, para que no existan pérdidas y ganancias, debe vender 1.550 servicios de relajación al año, es decir, un total de 129 mensuales.

En conclusión, el punto de equilibrio corresponde en promedio a un 26% de las ventas anuales proyectadas en el Estado de Resultados.

6.6 Análisis de Sensibilidad

Para llevar a cabo el análisis de sensibilidad, se ha considera las variables de tamaño de mercado, participación de mercado, precio unitario, costos tanto fijos como variables y, las inversiones.

La tabla 6.8 muestra el pronóstico pesimista, esperado y optimista que se ha definido para cada una de las variables antes mencionadas.

Tabla 6.8 Estimaciones diferentes del proyecto de Centro de Relajación

Variable	Pronóstico		
	Pesimista	Esperado	Optimista
Tamaño del mercado (anual)	30.000	48.390	60.000
Porción del mercado	2%	4%	6%
Precio unitario			
Spa	60	70	80
Cabañas	70	80	90
Restaurante	10	15	20
Costo variable (anual)	+10% del esperado	-	-10% del esperado
Costo fijo (anual)	+10% del esperado	-	-10% del esperado
Inversiones	+10% del esperado	-	-10% del esperado

Las tablas 6.9 y 6.10 permiten observar el cálculo del Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno respectivamente, para cada una de las variables definidas en la tabla 6.8.

Tabla 6.9 Cálculo del VPN con base en el análisis de sensibilidad

VPN	Pronóstico		
	Pesimista	Esperado	Optimista
Variable			
Tamaño del mercado (anual)	41.740	602.974	957.292
Porción del mercado	- 135.420		1.341.367
Precio			
Spa	496.895	602.974	709.052
Cabañas	518.111	602.974	687.836
Restaurante	568.498	602.974	637.449
Costo variable (anual)	553.567	602.974	652.380
Costo fijo (anual)	576.542	602.974	629.405
Inversiones	575.954	602.974	629.993

Tabla 6.10 Cálculo de TIR con base en el análisis de sensibilidad

TIR	Pronóstico		
	Pesimista	Esperado	Optimista
Variable			
Tamaño del mercado (anual)	5,25	24,85	35,93
Porción del mercado	-1,98	24,85	47,44
Precio			
Spa	21,39	24,85	28,23
Cabañas	22,09	24,85	27,56
Restaurante	23,73	24,85	25,95
Costo variable (anual)	23,17	24,85	26,52
Costo fijo (anual)	23,92	24,85	25,77
Inversiones	22,58	24,85	27,55

Con base en el análisis de sensibilidad realizado, se puede decir que, la perspectiva de aceptación del proyecto es bastante favorable, puesto que el valor presente neto calculado para cada variable es alto y positivo.

Por otra parte, cabe mencionar que el efecto de las estimaciones sobre el tamaño y participación de mercado es mucho mayor que el efecto sobre los costos e inversiones, así lo muestra el cálculo del VPN bajo el pronóstico pesimista para el tamaño de mercado y la participación, donde se tiene un VPN reducido y negativo, respectivamente.

La variable más sensible del proyecto son las ventas, determinadas por el tamaño de mercado y la participación de mercado, por tanto es importante considerar como una estrategia para incrementar las ventas, como lo es la implementación de paquetes promocionales dentro de los primeros meses del proyecto, tales como, pague por un servicio y reciba dos, o por dos visitas al mes reciba una limpieza facial sin costo, etc.

7

Conclusiones y Comentarios

7.1 Conclusiones y Comentarios

- La investigación de mercado realizada en el presente estudio, permite conocer que la demanda potencial existente para un centro de relajación “Todo en Uno”, en la ciudad de Quito, es de 48.390 mujeres de nivel socioeconómico medio-alto y alto, siendo los principales servicios solicitados los masajes corporales, limpiezas faciales, pilates, yoga y meditación. El tamaño de mercado al año es de 2´419.500 dólares.
- De las cinco fuerzas competitivas analizadas en el sector de servicios de relajación, cuatro de ellas son favorables a la rentabilidad lo que hace pensar que el proyecto es rentable; sin embargo con respecto al poder de negociación de los proveedores de aceites esenciales y aromas se considera que una buena estrategia es la integración vertical hacia atrás, de esta manera se ha pensado en iniciar, en un corto plazo, el contacto con la empresa Suiza de productos de aceites esenciales, marca Weleda y obtener la representación y distribución de estos productos en el país.
- Después de conocer el comportamiento de la competencia y cuales son las expectativas del cliente con respecto a los servicios de relajación, se

considera que la mejor estrategia para entrar a competir en este sector, es la diferenciación del servicio, a través de asesoría profesional en cuanto a nutrición y cuidados del cuerpo y, seguimiento a los programas de cuidado de la salud establecidos para cada cliente de acuerdo a un pre diagnóstico y a sus necesidades.

- Siendo la ubicación del Centro de Relajación, a cinco minutos del nuevo aeropuerto de Quito, en una segunda etapa, se buscará atacar el segmento de turistas extranjeros y personal en tránsito de las líneas aéreas extranjeras, estableciendo contacto con agencias de viajes y con directivos de las líneas aéreas.
- El flujo de efectivo del proyecto presenta un VPN positivo de 602.974 dólares y una TIR de 24.85 % mayor a la tasa de descuento del 12%, lo que permite concluir que el proyecto propuesto es aceptable y una buena oportunidad para la formación de una sociedad limitada.
- El presente estudio determina que la creación de un Centro de Relajación “Todo en Uno” es un proyecto viable y de interés para posibles inversionistas, puesto que el período de recuperación de la inversión de acuerdo a lo calculado es un período prudente, de 4 años y 3 meses, y los inversionistas cuentan con utilidades desde el primer año.

- De las ventas proyectadas a diez años, se tiene que en promedio el 28% de las ventas corresponde al pago de utilidades anuales a los socios-accionistas, un porcentaje aceptable e interesante para los accionistas.
- Considerando que la variable con mayor sensibilidad en el proyecto son las ventas, es importante llevar a cabo dentro de los primeros meses de inicio del proyecto paquetes promocionales que permitan lograr el incremento de las ventas, tales como dos servicios por el precio de uno, dos o más visitas al mes recibe una limpieza facial gratis, etc., de tal manera que el objetivo en cuanto al porcentaje de participación de mercado del Centro de Relajación no se vea reducido.

Bibliografía:

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Previsiones del Crecimiento Económico del año 2007 y estimaciones para el año 2008, Boletín de Prensa No. 155, diciembre 2007, p.1.
2. DAMODARAN, Aswath, Betas by Sector, enero 2008, www.pages.stern.nyu.edu.
3. GUILTINAN, Joseph P., Gerencia de Marketing, sexta edición, Bogotá, McGraw-Hill, 1998, p.7.
4. KOTLER Philip, KELLER Kevin, Dirección de Marketing, duodécima edición, México, Pearson Educación, 2006, p.147.
5. LUNA Luís, Proyección del Ecuador al mundo 2007 – 2020, Quito, Pudeleco Editores, 2007, p. 342.
6. NEGOCIOS & ESTRATEGIAS, Extracto de Estudio de la Segmentación Urbana Guayaquil y Quito, Ecuador, mayo 2007.
7. ROSS Stephen A., Finanzas Corporativas, séptima edición, México, McGraw-Hill, 2005, p.287.
8. SCHIFFMAN Leon G., Comportamiento del Consumidor, octava edición, México, Pearson Educación, 2005, p.43.
9. TOURISM&LEISURE, Informe Final-PLANDETUR 2020, septiembre 2007, p.76.
10. ZEITHAML Valerie A., Marketing de Servicios, segunda edición, México, McGraw-Hill, 2002, p.103.

