



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE  
AEROYOGA EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Carla Silvana Bastidas Torres

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE  
AEROYOGA EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios y Marketing  
Deportivo

Profesora Guía  
Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

Autora  
Carla Silvana Bastidas Torres

Año  
2017

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

C.C. 171101603-8

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Marcelo Fernando Terán Terán

C.C. 170659323-1

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes"

---

Carla Silvana Bastidas Torres

C.C. 171682687-8

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las personas que han estado presentes a lo largo de mi carrera apoyándome y guiándome. A mi familia por permitirme estudiar y poder expandir mis conocimientos, a mis profesores que me han brindado sus conocimientos y valioso tiempo, y a mis compañeros y amigos, que estuvieron presentes estos años.

## **DEDICATORIA**

A mi familia, que son mi principal motor de desarrollo y crecimiento personal.

## **RESUMEN**

En este proyecto se planteó la creación de un centro de aeroyoga en la ciudad de Quito, con el fin de cubrir las necesidades y deseos de la población quiteña que ha sido identificados a través de una investigación de mercados, en el cual se encontró que las personas buscan una nueva tendencia de práctica deportiva, donde el principal objetivo sea la relajación y el bienestar físico. Por otra parte, se realizó un plan de marketing donde se determinó el precio que se va a cobrar, el lugar donde se establecerá el centro, lo que se va a ofrecer en cuanto al servicio que se brindará y los medios de comunicación por los que se informarán y se captarán a los futuros clientes. Últimamente, se determinó si el proyecto es viable o no mediante un análisis financiero, en donde se realizaron ejercicios como balance general, flujo de caja, índices financieros y estado de resultados.

## **ABSTRACT**

In this project the creation of an aerodynamic center was proposed in the city of Quito, in order to cover the needs and desires of the population that has been identified through a market research, in which it was found that the People Seek a new trend of sports practice, where the main objective is relaxation and physical well-being. On the other hand, a marketing plan was carried out which determined the price to be charged, the place where the center is established, what has been offered in all that will be provided and the means by which it will be informed And will attract future customers. Lately, it was determined whether the project is feasible or not through a financial analysis, where exercises such as balance sheet, cash flow, financial indexes and income statement were performed.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1. Análisis PESTEL.....	3
2.1.1.1. Entorno económico .....	3
2.1.1.2. Entorno político .....	5
2.1.1.3. Entorno Social.....	6
2.1.1.4. Entorno Tecnológico .....	8
2.1.2. Análisis de la industria PORTER .....	9
2.1.2.1. Nivel de amenaza de nuevos competidores – Alto.....	9
2.1.2.2. Nivel de amenaza de productos sustitutos – Alto.....	9
2.1.2.3. Poder de negociación de clientes – alto.....	10
2.1.2.4. Poder de negociación de proveedores - alto.....	10
2.1.2.5. Rivalidad en la industria – Baja .....	11
2.2. Presentación, análisis y conclusión matriz EFE .....	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	12
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	12
3.1.1. Presentación y análisis: focus group .....	13
3.1.2. Presentación y análisis: entrevista a profundidad .....	16
3.1.3. Presentación y análisis: encuestas .....	20
3.2. Conclusiones comportamiento del cliente.....	21
3.3. Conclusiones del mercado objetivo .....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	23
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	23

<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	26
5.1. Estrategia general de marketing .....	26
5.1.1. Mercado Objetivo .....	27
5.1.2. Propuesta de valor .....	27
5.2. Mezcla de Marketing .....	28
5.2.1. Producto .....	28
5.2.1.1. Branding .....	30
5.2.2. Precio.....	32
5.2.2.1. Estrategia de precios.....	32
5.2.3. Plaza.....	33
5.2.3.1. Estrategia de distribución .....	33
5.2.3.2. Localización .....	33
5.2.4. Promoción.....	34
5.2.4.1. Estrategia promocional.....	34
5.2.4.2. Publicidad.....	35
5.2.4.3. Promoción en ventas.....	37
5.2.4.4. Marketing directo.....	37
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing .....	38
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	39
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.1.1. Misión.....	39
6.1.2. Visión .....	39
6.1.3. Objetivos SMART de la organización.....	40
6.2. Plan de Operaciones.....	41
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización ....	41
6.2.1.1. Cadena de Valor .....	41
6.2.1.2. Análisis de flujos de operaciones .....	42
6.2.1.3. Personal requerido en la operación.....	44
6.3. Estructura Organizacional.....	45

6.3.1. Estructura legal propuesta .....	45
6.3.2. Diseño organizacional .....	46
6.3.3. Organigrama funcional .....	46
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>48</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.1.1 Proyección de ingresos .....	48
7.1.2 Proyección de costos .....	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	50
7.2.1 Inversión inicial.....	50
7.2.3 Estructura de capital.....	51
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.3.1 Estado de resultados.....	51
7.3.2 Estado de situación financiera .....	52
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	53
7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto.....	54
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	55
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista .....	55
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	55
7.4.3 Criterios de valoración.....	55
7.5 Índices financieros .....	56
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación del trabajo

La necesidad del hombre para su supervivencia ha sido siempre el esfuerzo físico, es por eso que recurrió al deporte como medio normal de desfogue y entretenimiento. El deporte fue ganando seguidores y en la actualidad lo practican por igual las personas, sean ricos o pobres, jóvenes o viejos, hombres o mujeres de todas las regiones. Los gobiernos, como medio indispensable estimulan a esta práctica e incluso algunos lo declaran obligatorio. (Plazola Cisneros & Plazola Anguiano, 2000)

La palabra deporte está definida como recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre. (RAE, 2014) Poco a poco y gracias a los conocimientos más amplios y actualizados del organismo humano, de los sistemas de adiestramiento y del uso de aparatos, el deporte ha ido progresando y teniendo aceptación cada vez más en la población. (Plazola Cisneros & Plazola Anguiano, 2000)

En el Ecuador el deporte ha ido teniendo una gran acogida, ya que las personas dedican entre seis a ocho horas por semana a practicar deporte, es decir entre 45 minutos a una hora al día. (INEC, 2010) Por otro lado, se reveló que el 49,2% de las personas de la provincia de Pichincha practican deporte, (INEC, 2015) por lo que introducir una nueva manera de hacer deporte al mercado quiteño puede ser positivo ya que sería una opción más para que las personas realicen alguna actividad física diferente.

En la actualidad existen nuevas tendencias de entrenamiento que están irrumpiendo en el mundo deportivo como son el Body Wight Training que es un tipo de ejercicio donde se utiliza el propio peso corporal, el HIT que son ejercicios de intervalos altos con periodos cortos de descanso o el Yoga que busca la estabilidad de las personas por medio de la flexibilidad y la fuerza. (López, 2014)

En este proyecto se buscará introducir al mercado ecuatoriano una nueva tendencia de entrenamiento deportivo como es el aeroyoga, mismo que es un método artístico de crecimiento personal que utiliza la suspensión y la ingravidez en un columpio para fomentar la creatividad, desbloqueo, definición muscular y rejuvenecimiento de las personas. (Aeroyoga, 2015)

### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Determinar la viabilidad del plan de negocios para la creación de un centro deportivo enfocado al aeroyoga para brindar una nueva alternativa de deporte a las personas en la ciudad de Quito.

### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar la industria y el mercado ecuatoriano mediante las diferentes herramientas estratégicas como son Porter y PEST, para conocer el entorno al que se enfoca este plan de negocios.
- Identificar las necesidades y deseos de los futuros clientes de aeroyoga mediante una investigación de mercados, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos para poder satisfacer a los clientes con un plan acorde.
- Identificar la competencia directa e indirecta del centro de aeroyoga dentro del mercado objetivo para ofrecer algo mejor e innovador.
- Satisfacer las necesidades y deseos de los futuros consumidores de aeroyoga a través de las diferentes estrategias de mercadeo para poder fidelizarlos al centro.
- Desarrollar un organigrama con las operaciones y funciones para identificar el personal necesario que formará parte del centro de aeroyoga.
- Conocer la viabilidad, rentabilidad e inversión que tendrá la creación de un centro de aeroyoga a través de una evaluación financiera.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Análisis del entorno externo

Tabla 1: Industria de enseñanza de gimnasia, yoga

CIIU 4.0	Enseñanza
P85	Enseñanza
P854	Otros tipos de enseñanza
P8541	Enseñanza deportiva y recreativa
P8541.02	Enseñanza de gimnasia, yoga

Industria de enseñanza de gimnasia, yoga

El plan de negocios se enfocará en la creación de un centro de enseñanza de aeroyoga en la ciudad de Quito.

#### 2.1.1. Análisis PESTEL

##### 2.1.1.1. Entorno económico

###### Industria

En el Ecuador existen 843.644 empresas en el año 2014, de este número de empresas, 367.932, es decir, el 43,6% son microempresas cuyos ingresos por ventas anuales son menores a 60.000 dólares. Del total de las empresas el 40,8% pertenece al sector de servicios es decir 344.013 empresas que es donde se ubica el CIIU de este proyecto que es el de enseñanza. En cuanto a la estructura de empresas por actividad económica, el sector de la enseñanza solo constituye el 1,5% del total, (INEC, 2014)

En cuanto a la industria de enseñanza de gimnasia y yoga se pudo identificar que es industria nueva, ya que apenas lleva seis años en el mercado ecuatoriano. Los centros que estén registrados con este CIIU han estado realizando inversiones en estos años ya que se puede ver que aún no hay ganancia para los mismos. La inversión total de los seis años ha sido de

1.051.660 dólares mientras que la utilidad ha sido 206.950 dólares, por lo que es una **oportunidad** ya que a la industria a la que se enfoca este plan de negocios aún es nueva.

### **Nivel de ingreso**

El ingreso corriente total del hogar comprende todas las entradas en efectivo o en especie percibidas con regularidad por los hogares; el ingreso total promedio mensual de los hogares ecuatorianos en el área urbana es de 1.046,3 dólares y el 58,8% de los hogares tiene capacidad de ahorro, mientras que el restante 41,2% de hogares no cuenta con capacidad de ahorro ya que tiene mayores gastos que ingresos (INEC, 2012).

Tomando en cuenta que el centro de aeroyoga va dirigido a un estrato económico medio, medio alto y alto, y que los ingresos de estos son altos, fácilmente podrán tener capacidad de pago para las clases de aeroyoga siendo una **oportunidad** para el negocio.

### **Gasto de consumo de hogares**

El gasto de consumo se refiere al valor de los bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares para la satisfacción de sus necesidades; el gasto total promedio mensual de los hogares ecuatorianos en el área urbana es de 720 dólares. El gasto mensual de consumo promedio más alto se registra en la división del gasto de alimentos que es de 164 dólares mensuales, mientras que en la división del gasto por recreación y cultura que es en donde entra la práctica deportiva es de 38 dólares mensuales (INEC, 2012).

Tomando en cuenta los datos dados anteriormente se puede identificar una **oportunidad** ya que los ecuatorianos tienen una tendencia en gastar mensualmente para la práctica de alguna actividad deportiva.

### **Ingresos y gastos clase media – alta**

En la clase media – alta el ingreso mensual va entre los USD 1700 y USD 3500. El ingreso de esta clase es fijo, ya que se conoce que al menos el 81%

de este grupo tiene un empleo estable. Se estima que los gastos fijos de alimentación, vestimenta y servicios básicos copan entre el 24% y 57% del total de sus ingresos. En el país, un 58% de la clase media cuenta con casa propia y totalmente pagada, lo que les permite contar con un 76% de sus ingresos para destinarlos a entretenimiento. (INEC, 2013)

Según los datos nombrados anteriormente se puede identificar que la clase alta y media tienen un alto porcentaje de ingresos (76%) destinados para entretenimiento lo cual eso es una **oportunidad**.

### **2.1.1.2. Entorno político**

El Ecuador lleva estable políticamente desde el año 2007 cuando Rafael Correa asumió la presidencia del país continuando hasta la actualidad. Uno de los cambios que se han realizado en estos 9 años de gobierno han sido la creación y apoyo a los Ministerios que trabajan día a día para el desarrollo del país, entre estos Ministerios se encuentra el Ministerio del Deporte que es el ente regulador del deporte y de la actividad física en el Ecuador.

El Ministerio del Deporte fue el encargado de crear la ley del deporte junto con la Asamblea Nacional, en la cual se pueden encontrar artículos que van acorde a la industria de enseñanza de gimnasia y yoga, donde se explica lo siguiente:

La educación física y recreación debe ser libre y voluntaria porque constituye un derecho fundamental para la formación integral de las personas, también explica que es derecho de los ciudadanos practicar deporte, y que emplear el tiempo libre de una forma planificada es favorable para el bienestar de las personas. (Asamblea Nacional, 2015) Por lo que se puede esto es una **oportunidad** ya que la ley promueve e incentiva a la práctica deportiva.

También se puede identificar que hay apoyo a la práctica deportiva por parte del Estado ya que se han invertido más de 16 millones de dólares en proyectos deportivos, uno de estos es el desarrollo de la actividad física en el deporte formativo, la educación física y la recreación (Ministerio del Deporte, 2015).

Para la creación de un centro de aeroyoga en Quito esta debe estar sujeta a un capital privado ya que el país en la actualidad pasa por una crisis económica donde los créditos están limitados.

### **2.1.1.3. Entorno Social**

#### **Población y estructura de edades**

Se estima que existen 16.528.730 personas en el país en el 2016, el 50,1% corresponde a mujeres y el 49,9% a hombres. Existen 5.200.401 mujeres que equivale el 62,8% de la población femenina ecuatoriana entre la edad de 15 y 65 años. (INEC, 2013)

Se puede identificar una **oportunidad** ya que la población femenina entre 15 años y 64 años que es el mercado al que se enfocaría este plan de negocios abarca un gran porcentaje de la población ecuatoriana.

#### **Estilos de vida - Práctica de actividad física**

El 47,7% de los hombres ecuatorianos realizan algún tipo de actividad física, mientras que tan solo el 16,2% de las mujeres ecuatorianas realizan algún tipo de actividad física, (INEC, 2010) lo cual se puede identificar una **amenaza** para la creación del centro de aeroyoga, ya que este se enfoca en el mercado femenino.

Por otra parte, la segunda región del país donde más se practica alguna actividad física es en la sierra, (INEC, 2010) por lo que sería una **oportunidad** para el centro de aeroyoga ya que el mercado en la ciudad de Quito es activo físicamente.

#### **Salud**

La actividad física se ubica en la lista de acciones protectoras más importantes para prevenir un conjunto de problemas crónicos que azota a millones de personas a escala mundial. (UNICEF, 2013)

El 10% de los ecuatorianos sufre de estrés y el 14% tiene el colesterol alto. (Quito , Garay Escalante, & Verdugo Campoverde, 2010) Las enfermedades

más comunes del Ecuador son las derivadas de las condiciones de estrés a las que están sometidas diariamente las personas. Estudios han demostrado que para prevenir este tipo de enfermedades las personas deben cuidar la integridad del cuerpo con: una buena alimentación y ejercicio físico regularmente. (UNICEF, 2013)

Los beneficios que brinda la práctica deportiva y el aeroyoga son varios entre ellos están los siguientes:

Tabla 2: Beneficios del Deporte y del Aeroyoga

<b>Beneficios del Deporte</b>	<b>Beneficios del Aeroyoga</b>
Regula las cifras de presión arterial	Reactiva la circulación
	Reactiva el aparato respiratorio
Ayuda a mantener el peso corporal	Ayuda a adelgazar
Aumenta el tono y la fuerza muscular	Refuerza y redefine la musculatura
Mejora la flexibilidad y la movilidad de las articulaciones	Crecimiento y estiramiento físico
	Elimina el dolor de espalda
Aumenta la autoestima	Potencia tus capacidades mentales
Mejora la autoimagen	Tonifica y redefine tu cuerpo
	Combate la celulitis
	Combate la flacidez
Rebaja la tensión y el estrés	Combate el estrés
Reduce el nivel de depresión	Reconstruye tu sistema emocional
	Ayuda a combatir miedos y fobias
Ayuda a relajarte	Alcanza la relajación
Incrementa el bienestar general	Mejora la capacidad de expresión y la autoestima
	Aumenta tu creatividad
	Corrección postural
	Regenera tu mente
	Aumenta la memoria y las capacidades mentales
	Reactiva el aparato digestivo

Tomado de: (AeroYoga®, 2013) (WebConsultas, 2016)

Por lo que es una **oportunidad** para el centro ya que el aeroyoga tiene múltiples beneficios para el cuerpo y la mente, especialmente la relajación y reducción del estrés (Vitale, 2014).

### **Actitudes hacia el tiempo libre - tiempo dedicado a televisión e internet**

La televisión siempre ha tenido una atracción fuerte con las personas. Por eso no extraña que, en Ecuador, el 94% de la población cuente con televisor en su hogar y de ellos al menos el 90% cuenta con dos artefactos. El tiempo promedio dedicado a ver televisión es de 6,1 horas a la semana. (EKOS, 2012) En cuanto al uso del internet se identificó que las personas se conectan más de dos horas diarias a la red.

Por lo que se puede identificar una **amenaza** ya que muchas personas dedican su tiempo libre en estas actividades antes que hacer deporte.

#### **2.1.1.4. Entorno Tecnológico**

##### **Uso de tecnologías (Internet – Computadores)**

Se determina que el 43,6% de los hogares cuenta con un computador sea este portátil o de escritorio, que el 28% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet y la provincia con mayor número de personas que utilizan computadora es Pichincha, también se identificó que la población entre 12 a 44 años es la que está más involucrada con la tecnología, sea con el uso de internet o uso de computadores, (INEC, 2010) por lo que sería una **oportunidad** aprovechar la tecnología como un medio de comunicación para llegar al mercado objetivo.

##### **Innovación de tecnologías**

En la actualidad existen distintas opciones al momento de hacer deporte, como suele ser habitual las personas acuden a clubes, gimnasios o centros deportivos, pero ahora hay opciones más sencillas y completas al momento de hacer ejercicio que se brinda a través de aplicaciones y se centra en el ejercicio

doméstico donde algunas brindan rutinas de ejercicios y otras requieren de elementos básicos como pesas o similares. (SMART, 2014)

Entre las opciones disponibles, hay aplicaciones que se centran en ofrecer vídeos e información para realizar distintos ejercicios sin tener que salir de casa, también existen las que brindan información que te ayudará a lograr tus objetivos y las que guardan datos y comprueba y analiza los avances de las personas. (Deporlovers, 2016)

Las nuevas tecnologías nombradas anteriormente hacen que sea una **amenaza** para el centro de aeroyoga ya que existen nuevas formas de hacer deporte sin tener que acudir a un lugar.

## **2.1.2. Análisis de la industria PORTER**

### **2.1.2.1. Nivel de amenaza de nuevos competidores – Alto**

El apoyo hacia el deporte ecuatoriano ha crecido en los últimos años y se puede ver reflejado en la gran cantidad de establecimientos deportivos que se han creado para la enseñanza de diferentes deportes o actividades físicas. (Ministerio del Deporte, 2015)

La entrada hacia este mercado es fácil, por lo que el nivel de amenaza es **alto** ya que hay facilidad de entrada a esta industria, y por otra parte existe apoyo por parte del Estado para incentivar a la práctica deportiva.

### **2.1.2.2. Nivel de amenaza de productos sustitutos – Alto**

La amenaza de productos sustitutos es **alto** ya que dentro de la industria deportiva existe una gran variedad de deportes y actividades físicas que se pueden practicar, por lo que las personas tienen varias opciones para escoger al momento de hacer ejercicio; enfocándose en la industria de gimnasia existen instalaciones que brindan varias actividades de enseñanza deportiva como son gimnasia rítmica, gimnasia olímpica, gimnasia aérea, danza, ballet, modelaje lo cual le da más opciones para escoger al cliente. Los centros que brindan estas actividades son los siguientes:

Tabla 3. Escuelas de Gimnasia en Quito

Sector	Nombre	Servicios	Dirección – Sector
Gimnasia	Club gimnástico Yudit Hernández	Clase de gimnasia rítmica, danza y modelaje	Sector Solca
	Exparta Gym	Clases de gimnasia artística, gimnasia aérea y baile	Sector La Floresta
	Escuela de Gimnasia Artística, Miltonkar	Clases de gimnasia olímpica	Sector Chimbacalle
	Gimnasio Super Star	Clases de gimnasia olímpica y trampolín	Sector Tumbaco

Tomado de: Exparta Gym, Club Yudit Hernández, Miltonkar y Gym Super Star.

### 2.1.2.3. Poder de negociación de clientes – alto

En la ciudad de Quito hay una gran variedad de opciones al momento de adquirir algún bien o servicio deportivo, por lo que cada vez las personas demandan más los productos o servicios deportivos.

Normalmente las personas buscan máquinas y artículos para actividades físicas modernas como el yoga, pilates, artes marciales, etc. pero en cuanto al sector del aeroyoga no existe un lugar donde se puedan adquirir productos para la práctica de la misma, por lo que el poder de negociación con los clientes es **alto**.

### 2.1.2.4. Poder de negociación de proveedores - alto

En los últimos cinco años ha crecido con fuerza la demanda de artículos deportivos, pero el volumen de ventas no ha aumentado mucho porque cada vez hay más competencia de negocios en el sector. (Comercio, 2015)

Por lo que el poder de negociación con proveedores es **alto** ya que en la actualidad existen varios lugares donde se pueden adquirir productos para la creación o mantenimiento del centro de aeroyoga, por lo que esto beneficia al centro de aeroyoga ya que se pueden conseguir productos a un coste más bajo.

### 2.1.2.5. Rivalidad en la industria – Baja

Se puede identificar que la rivalidad con los competidores directos es **baja** ya que solo se encontró un centro en la ciudad de Quito que ofrece un servicio similar al que se quiere ofrecer que es el de enseñanza de aerofitness y aeroyoga.

Tabla 4: Escuela de Aeroyoga en la ciudad de Quito

Sector	Nombre	Servicios	Dirección
Aeroyoga	Flying Fitness	Aerofitness y Aeroyoga	Sector La Floresta

Tomado de: Flying Fitness

Sin embargo, existen centros que brindan la enseñanza de yoga que es un servicio similar al que se quiere ofrecer. Los centros de yoga ofrecen hot yoga, hot pilates, yoga para embarazadas, meditación y yoga terapia, y son los siguientes:

Tabla 5: Escuelas de Yoga en la ciudad de Quito

Sector	Nombre	Servicios	Dirección
Yoga	OmYoga Hot Studio	Hot vinyasa yoga, hot pilates, yoga peques, yoga para embarazadas.	Sector El Inca
	Dharma Yoga	Yoga para principiantes, intermedios, embarazadas, mayores y meditación	Sector Mall El Jardín
	Flow Hot Yoga	Flow multinivel, hot power yoga, core power, barré, meditación	Sector Cumbayá
	Yoga Sanación	Yoga y yogaterapia	Sector El Inca
	Centro Kundalini Yoga Anahata	Yoga y yoga para embarazadas	Sector Valle de los Chillos

Tomado de: Yoga Anahata, Yoga Sanación, OmYoga, Dharma Yoga y Flow Hot Yoga.

## 2.2. Presentación, análisis y conclusión matriz EFE

Tabla 6: Matriz de Factores Externos

Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Industria nueva en el mercado ecuatoriano	0,19	3	0,57
Alto porcentaje de ingresos destinados para el entretenimiento en la población ecuatoriana	0,11	2	0,22
Incentivo de la práctica deportiva por parte del Gobierno	0,14	1	0,14
Baja competencia directa	0,16	4	0,64
<b>Amenazas</b>			
Alta competencia indirecta	0,15	4	0,6
Facilidad de apertura de servicios similares	0,13	2	0,26
Reducción de ingresos en la población	0,12	3	0,36
<b>Total</b>	1		2,79

Tomado de: PORTER y PESTEL desarrollado en este proyecto.

El valor ponderado fue 2,79 lo que significa que está por encima del valor promedio que es 2,5, esto quiere decir que la organización podrá responder de manera correcta a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. En otras palabras, las oportunidades existentes podrán ser aprovechadas eficientemente a través de estrategias empresariales para tratar de minimizar las amenazas y así lograr una mejora en la empresa.

## 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

La investigación realizada tenía como objetivos principales: conocer el mercado objetivo y el comportamiento del cliente. Mediante esta investigación se logrará

conocer si el plan de negocios para la creación de un centro de aeroyoga en la ciudad de Quito es viable.

Para el análisis del cliente se realizó dos técnicas de investigación.

1. **Técnica exploratoria:** Se realizó dos métodos cualitativos a través de dos entrevistas a expertos del tema y un grupo focal de siete personas que tenían relación con el tema hablado.
2. **Técnica descriptiva:** Se realizó 50 encuestas a diferentes personas que estaban y no estaban vinculadas con la práctica deportiva.

### **3.1.1. Presentación y análisis: focus group**

El Focus Group contó con siete integrantes y ayudó a determinar puntos claves que servirán para el desarrollo de este plan de negocio al momento de enfocarse en las necesidades y deseos de futuros clientes. Las personas que conformaron el focus group fueron las siguientes:

- Isabel Mason: Fisioterapista que trabaja en su propia clínica en la rehabilitación fisioterapéutica de las personas, fue triatleta por más de 10 años y en la actualidad en su tiempo libre práctica cualquier actividad física.
- Catherine Merizalde: Artista y maquilladora profesional que se dedica a la enseñanza de los mismos en centros especializados. Tiene su propia academia de maquillaje. En su tiempo libre le gusta realizar actividades físicas no cotidianas como el Yoga.
- Lucia Calle: Ingeniera Química que trabaja para una empresa privada, fue nadadora por aproximadamente ocho años y en su tiempo libre realiza ciclismo.
- Sara Izquierdo: Parvularia que trabaja en el Colegio Terranova. Hace deporte todas las tardes, normalmente va al gimnasio o a clases de aeróbicos o fitness en el mismo lugar.

- Melissa Bastidas: Es administradora hotelera y trabaja en el hotel de las Termas de Papallacta. En su tiempo libre corre una hora al día en los alrededores de su trabajo y en sus días libres practica yoga para desarrollar más su flexibilidad.
- Esteban Lincango: Es administrador financiero y trabaja en su negocio familiar. Es futbolista profesional por lo que siempre realiza deporte.
- Gabriela Tejada: Es la administradora de una empresa de publicidad, fue deportista por más de diez años y en su tiempo libre practica yoga y lleva haciendo esta actividad por más de tres años.

Los puntos encontrados fueron utilizados para generar los siguientes análisis:

- El 100% de los integrantes del grupo focal realizan alguna actividad física, sea esta correr, bailar, hacer yoga o realizar deportes como ciclismo, futbol y natación.
- El 70% de las personas del focus group son constantes en hacer deporte, cinco de los siete ya incluyen a la práctica deportiva en su vida cotidiana.
- El 100% están interesados en realizar alguna actividad física que ayude a disminuir el estrés.
- El 85% de los integrantes nombraron al Yoga como una actividad que ayuda a disminuir el estrés.
- Nadie del grupo conocía sobre el aeroyoga, pero después de explicarles rápidamente sobre esta nueva tendencia el 85% de los integrantes se vieron interesados en la práctica de este.
- El 100% de los integrantes relacionaron al aeroyoga con la danza aérea pero añadieron que este tenía como objetivo principal la relajación de la persona.

- Nadie conoce el centro de aeroyoga que hay en la ciudad de Quito donde se brinda la enseñanza de la misma.
- Los principales puntos que toman en cuenta al momento de ir a un lugar o centro para practicar algún deporte o alguna actividad física son: La flexibilidad y disponibilidad de horarios, la limpieza e higiene de la instalación, el profesionalismo de las personas que están brindando la clase, el acompañamiento que se recibe cuando asisten al lugar, instructores personalizados y de calidad, la ubicación de la instalación, la cercanía de este hacia su hogar, implementos y maquinarias adecuadas y necesarias para las actividades a realizarse.
- El monto adecuado para pagar mensualmente por asistir a clases de aeroyoga sería el mismo valor que por un gimnasio, es decir, \$10 diarios o a partir de \$60 mensuales como mínimo. Añadieron que el precio también puede influir dependiendo la ubicación del lugar y de lo que se ofrezca en el centro (servicios extras).
- El lugar ideal fue en el norte de la ciudad ya que la mayoría viven o trabajan en este punto de la ciudad.
- Los integrantes del grupo focal determinaron que la mejor manera de recibir información sobre el Centro de aeroyoga sería por medio de redes sociales, específicamente Facebook y por correo electrónico.
- El principal motivo para que no haya acogida por parte de la sociedad hacia algún Centro de aeroyoga son: Precios muy altos, riesgos en el centro por la falta de personal capacitado, no se cumplan los resultados o expectativas deseadas, clases muy monótonas.
- Sugirieron que se puede complementar las clases de aeroyoga con charlas nutricionales ya que van de la mano y serán llamativas para las personas.

### 3.1.2. Presentación y análisis: entrevista a profundidad

Se realizaron dos entrevistas a expertos del tema (Aeroyoga):

**Primera entrevista:** Jenny Tenjo dueña de Flying Fitness Quito:

Inicia su carrera profesional como bailarina en Buenos Aires, ciudad en la que residió por más de diez años. Graduada en danza contemporánea en el Instituto Universitario Nacional de Arte (IUNA) y con más de 15 años de experiencia como profesora ha estudiado y profundizado varias disciplinas corporales como el método “Estiramiento Dynathos Valentinov”, métodos de yoga clásicos y modernos como el Iyengar Yoga, Ashtanga Yoga, Vinyasa Flow y Hot Yoga en Sao Paulo, Hong Kong, Singapur y Rishikesh (India), donde recibió su certificación como profesora de yoga.

Actualmente es certificada oficial del método internacional AeroYoga y fundadora del primer centro de Fitness- Terapia de Quito especializado en Aerofitness, AeroYoga y Flow Power Yoga, en donde reúne toda su experiencia como maestra. (Fitness, 2016)

A continuación, se detalla el análisis de la primera entrevista realizada:

- El precio por clase es de \$13,50, por cuatro clases que es \$52,00, por 8 ocho clases es \$75 o por un mes ilimitado es \$90. Cuando recién inician las clases el primer mes ilimitado cuesta \$75.
- Flying Fitnees se encuentra ubicado en la Francisco Salazar E14-59 y Av. Coruña, Quito, Ecuador. Se escogió este lugar porque no había un centro similar a este en los alrededores.
- Flying Fitnees abriría un nuevo local más al norte de la ciudad, más o menos a la altura del Quicentro ya que es un lugar estratégico de clase alta donde no existen centros que brinden un servicio igual o similar al de ellos.
- La acogida de las personas ha sido positiva ya que existe una gran demanda a al centro de aeroyoga en estos primeros meses.

- Utilizan las redes sociales y el internet como estrategias para dar a conocer su servicio. Tienen una página en Facebook y una página web donde dan a conocer sus servicios. En Facebook indican más sus promociones como por ejemplo en verano pusieron todas las clases de la mañana por \$60 y también tienen más contacto con el cliente. Ahí responden preguntas de las personas y muestran lo que es un poco más el aeroyoga. En la página web tienen toda la información general donde se puede encontrar los precios, horarios y clases.
- La constancia de las personas al centro varía según la temporada en que se encuentre, como por ejemplo en verano fue donde tuvieron más asistencia ya que pusieron la promoción de la mañana bajando el precio y fue así que hubo más asistencia. Las personas que más asistieron al centro eran estudiantes de las universidades que se encontraban en vacaciones. En la actualidad la asistencia ha bajado pero aun así llenan todos los cupos de las clases.
- Las personas que van al centro buscan hacer una actividad física diferente a lo cotidiano y más que nada buscan disminuir el estrés. En el centro se dan actividades diferentes que son llamativas y que captan la atención de los clientes.
- En el centro hay alumnos y alumnas desde los 17 años hasta aproximadamente los 55 años. Este es un servicio que va dirigido tanto para mujeres como para hombres, se pueden encontrar más mujeres en las clases pero aun así también hay hombres que se entrenan en el centro. Hay más personas jóvenes por lo que se puede decir que el estado civil de la mayoría es soltero. La edad promedio va de los 20 años hasta los 32 años. Hay personas universitarias y personas que ya trabajan.
- Los cupos para las clases de aeroyoga son limitadas ya que solo pueden practicar seis personas por clase.

- No hay una gran rotación de personas en el centro de aeroyoga, ya que por lo menos el 60% de las personas que han entrado al centro desde un inicio aún continúan.
- Las personas dejan de asistir por la falta de tiempo, ya que en verano fue donde tuvieron más personas pero ahora bajó ya que los jóvenes entraron a clases.
- Ofrecen más servicios a parte de las clases, es decir tienen una instalación acogedora con temas naturales que cuenta con camerinos y servicio de parqueo lo cual esto le da más confianza y genera que el cliente se sienta contento y seguro con su centro.

### **Segunda entrevista:** Rafael Martínez creador del Aeroyoga

Tras practicar yoga durante 30 años, y estudiar 4 años como formador en Natha Yoga, Rafael Martínez obtiene el diploma de formador de la Federation Française des Ecoles de Yoga. Rafael es además licenciado en Bellas Artes, estudió en la Universidad Politécnica de Valencia y en l'École de Beaux Arts de París. Creador del método desde la pasada década y precursor del Pilates Aéreo en España y Europa. Rafael Martínez ha formado a los primeros profesores de Yoga Aéreo Pilates Aéreo y Fitness Aéreo en España y Europa. (AeroYoga®, 2013)

A continuación, se detalla el análisis de la segunda entrevista realizada:

- Los precios varían de acuerdo al paquete que el cliente quiera tomar, pero la clase cuesta 15 euros.
- Se escogieron estos precios después de haber analizado la competencia, el precio es similar al de la competencia. Nuestra competencia son los centros de yoga.
- AeroYoga® es el primer método aéreo no excluyente, es decir, que ha sido trabajado para que toda la población sea cual sea su estado físico, pueda disfrutar y sacar un máximo beneficio, según su nivel. Para que

todo el mundo tenga acceso a esta técnica AeroYoga® propone tres niveles de intensidad bien definidos:

- ✓ Nivel “0” (Aero Yoga Restaurativo), apto para todos. En nivel “0” el cuerpo está en contacto con el suelo y solo una parte en ingravidez. Objetivo: Relajación plena y dejar que el cuerpo fluya sin esfuerzo con la ayuda del columpio, sus beneficios son drenaje, detox, relajación profunda, nutrición en articulaciones, restaurativa y correctora de la columna.
  - ✓ Nivel “1” (Aero Pilates® Pilates Aéreo©) se trata de posturas aéreas cerca del suelo y en contacto con el suelo. Objetivos, tonicidad, corrección postural, reeducación postural, flexibilidad de la columna, definición muscular, relajación profunda,
  - ✓ Nivel “2” (Yoga Aéreo Acrobático, el más exigente físicamente) en este nivel el cuerpo trabaja totalmente en el aire, en donde el alumno puede realizar posturas acrobáticas que estimulan su mente, su cuerpo y su imaginación.
- El columpio de AeroYoga® es la plataforma de trabajo principal para esta práctica. Una de nuestras premisas es “que el columpio de AeroYoga® se adapte a las particularidades del alumno y no que el alumno tenga que adaptarse a las del columpio”. Queremos ver al alumno disfrutando de la ingravidez.
  - Los beneficios son palpables y a través de la experiencia con los alumnos y gracias a estudios clínicos en proceso en este momento (realizados por médicos de medicina del deporte) hemos podido constatar que el aeroyoga:
    - ✓ Refuerza y redefine la musculatura.
    - ✓ Elimina el dolor de espalda.
    - ✓ Estira la columna: descomprime las vértebras, “oxigena” la médula espinal.
    - ✓ Contribuye al buen drenaje linfático y circulatorio.
    - ✓ Facilita el crecimiento y el estiramiento físico.
    - ✓ Combate la celulitis y la flacidez.

- ✓ Reactiva la circulación.
- ✓ Regenera y fortalece las articulaciones.
- ✓ Reactiva el aparato digestivo y el respiratorio.
- ✓ Desarrolla las capacidades artísticas de la persona.
- ✓ Combate la hipertensión.
- ✓ Aumenta la creatividad.
- ✓ Es extremadamente útil en rehabilitación (fisioterapia en ingravidez).
- ✓ Aumenta la conciencia de tu cuerpo.
- ✓ Potencia tus capacidades mentales.
- ✓ Es relajante emocional.
- ✓ Ayuda a combatir miedos, fobias y el estrés.

(AeroYoga®, 2013)

### **3.1.3. Presentación y análisis: encuestas**

Se realizaron 50 encuestas en la ciudad de Quito por medio de internet. Se realizaron 25 encuestas en las afueras de Flying Fitness y 25 encuestas a personas en redes sociales de forma aleatoria. Las encuestas en Flying Fitness se realizaron a las 10h00 am después de haber culminado un entrenamiento. Las encuestas en las redes sociales fueron en la noche entre las 19h00 hasta las 22h00.

- El 74% de los encuestados dedica su tiempo libre a la TV y en el Internet, el 48% práctica deporte y el 42% dedica al ocio.
- El 92% de los encuestados están interesados en practicar alguna actividad física que ayude a disminuir el estrés.
- El 47% de los encuestados no conoce algún tipo de actividad física en donde el objetivo principal sea la relajación.
- El 76% no conoce que es el aeroyoga.

- Al 75% de los encuestados les parece atractivo el centro de aeroyoga mientras que el 18% lo encuentran indiferente y tan solo el 6% lo encuentran poco atractivo.
- El 78% de los encuestados si asistirían a un centro de aeroyoga.
- El 66% de los encuestados pagarían entre \$50 a \$65 dólares para una mensualidad de este servicio, el 22% pagarían entre \$66 a \$80 dólares y el 11% pagarían entre \$81 a \$95 dólares.
- El horario ideal para el 44% de los encuestados es de 16h00 a 20h00, el 27% de los encuestados asistirían a un horario de 08h00 a 12h00.
- El 72% de las personas prefieren que el centro esté ubicado en el norte de la ciudad, el 13% escogió a Tumbaco o Cumbayá como opción y tan solo el 8% escogió al Valle de los Chillos y el Sur de la ciudad como lugar ideal para el centro de aeroyoga.
- El 81% de los encuestados prefieren recibir información o enterarse del centro de aeroyoga por medio del Internet, sea por página web o Facebook.

### **3.2. Conclusiones comportamiento del cliente**

Mediante el resultado del focus group y las entrevistas se puede concluir que las personas asisten a centros deportivos para tener un mejor estado físico y lograr tener una vida más saludable, por otra parte, las personas también asisten por conseguir un mejor aspecto físico.

Existen quienes hacen deporte para tener una distracción cotidiana y combatir el estrés ocasionado por el trabajo, por lo que ven al deporte como un medio de distracción. El mercado quiteño tiene una alta práctica deportiva, ya que incluyen a esta en su vida cotidiana, y cuando más se realiza actividad física es en verano, ya que existen promociones por parte de los centros y es donde hay más asistencia de personas hacia estos.

Las personas vuelven a adquirir un servicio cuando se sienten a gusto con este, por ejemplo la flexibilidad y disponibilidad de horarios es un factor importante para las personas, también la imagen de la instalación mediante la limpieza e higiene del mismo, otro punto importante es el profesionalismo de los instructores del lugar ya que las personas buscan calidad y acompañamiento en sus entrenamientos, y contar con los implementos y maquinarias adecuadas es otro punto que hay que tener en cuenta, por lo que hay que estar pendiente de todos estos factores nombrados anteriormente para que las personas vuelvan a adquirir un servicio.

### **3.3. Conclusiones del mercado objetivo**

El aeroyoga es un servicio que va enfocado tanto para hombres como para mujeres, la edad promedio de práctica va desde los 15 años hasta 65 años. Se puede identificar que hay más acogida por el género femenino al centro de Aero yoga.

Las personas que más asisten a los centros de aeroyoga son jóvenes con edad promedio de 20 años a 35 años, un porcentaje se dedica a estudios universitarios y otro se dedica a trabajos profesionales, más de la mitad son solteros y el resto casados.

Según la investigación se determinó que el precio ideal oscila entre \$75 y \$90, este dato fue tomado de las encuestas y entrevistas realizadas a expertos y a través del precio de la competencia.

Según la investigación de mercado se concluye que el precio promedio que las personas están dispuestas a pagar oscila entre \$60 a \$65 dólares por una mensualidad de clases.

La duración de la clase ideal es de 60 minutos y esta tiene que ser dinámica y diferente a la anterior ya que las clases monótonas aburren a los clientes y esto no generará la recompra del servicio.

El lugar ideal es en el norte de la ciudad a la altura del Quicentro, ya que es un lugar estratégico donde se ubica la clase alta y media de la ciudad y aparte no

existen centros que brinden un servicio igual o similar al que se quiere brindar, y la forma que prefieren recibir información o enterarse del centro de aeroyoga es por medio del Internet, ya sea por página web o fanpage en Facebook del centro.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada**

El centro “Aeroyoga” será un lugar donde las personas podrán sentirse libres y fuera de stress, ya que se brindará un servicio de enseñanza de aeroyoga que tiene como principal objetivo alcanzar la relajación de las personas por medio de una actividad física. El aeroyoga es una alternativa a los deportes cotidianos que ayudará a las personas a tener otro medio de cuidado personal físico.

La oportunidad de negocio es posible, debido a que existe un alto porcentaje de la población femenina que practica actividad física habitualmente y que buscan una actividad que su principal objetivo sea la relajación, el segmento donde debe concentrarse el proyecto son las mujeres profesionales jóvenes que pertenecen a la clase media alta. Adicionalmente, el entorno externo incrementa la oportunidad del negocio debido al creciente interés de la autoridad pública por combatir el sedentarismo.

Es por esto que, una vez identificada la oportunidad de negocio se busca ofrecer a las personas el servicio de aeroyoga, la cual es una técnica que combina la práctica del yoga tradicional con la suspensión y la ingravidez de la persona a través de la utilización de un columpio que sirve de plataforma para realizar el ejercicio, este método ofrece múltiples beneficios a quien lo practica ya que aumenta la calidad de vida, gracias al desarrollo de las capacidades no solo física sino mental y emocional, permite aumentar la agilidad, tonicidad, elasticidad, fuerza, estiramiento y definición muscular y de esta manera satisfacer la oportunidad de negocio encontrada, la cual se describe más adelante:

En base a la información recabada en el análisis de entorno y en la investigación de mercado, se puede construir la oportunidad del negocio en base de los siguientes factores: La industria de enseñanza de gimnasia y yoga, que es el sector económico del presente proyecto, es una industria nueva que tiene un potencial de crecimiento debido al apego de los consumidores por mantener un adecuado estado de salud a través de la práctica de ejercicio y meditación. El mercado objetivo donde se enfoca el negocio corresponde al segmento de población medio y alto, esta porción de la población tiene la suficiente capacidad económica para solventar el pago por la clase de aeroyoga, ya que tienen, ingresos entre \$ 1.700 y \$ 3.500 y empleo estable; lo que facilita el pago de prácticas deportivas y meditación como es el caso de las que piensa implementar el proyecto.

En el tema del gasto de los hogares, la información del INEC menciona que los ecuatorianos tienen una tendencia a gastar en actividades relacionadas con la práctica de deportiva y recreacional, en un valor de \$ 38 dólares mensuales. Esta es una oportunidad para el negocio, ya que, tienen una preferencia por la actividad física.

En el entorno político, la promulgación de la Ley del Deporte incide positivamente en la actividad deportiva, ya que lo menciona como parte de la formación integral de la sociedad, esta es una oportunidad para el proyecto ya que la mencionada ley promulga la actividad deportiva y la recreación sana desde la educación inicial hasta el bachillerato. Esto indica que los niños y jóvenes tendrán mayor predisposición a la práctica de actividad deportiva, siendo un mercado potencial en crecimiento.

El proyecto de aeroyoga se enfoca en el mercado femenino, por lo que, el factor demográfico es una oportunidad para el negocio, ya que, las mujeres tienen una alta participación porcentual en la composición social de la ciudad de Quito; los habitantes de la ciudad tienen alta predisposición por ejercitarse, ya que es la segunda ciudad de la Sierra por el porcentaje de personas que practican actividad física habitual.

En el tema de salud, los beneficios de la actividad física y especialmente del aeroyoga, son múltiples, entre las más importantes se puede mencionar, regulación de la presión arterial, flexibilidad, incremento de la autoestima, control del estrés y regeneración mental; estos factores positivos son los que deben enfatizarse en la generación del plan de marketing para difundirlos hacia el mercado potencial.

En el aspecto competitivo, tanto el poder de negociación de los proveedores y clientes, es alto debido a que, existe disponibilidad para encontrar productos relacionados con la práctica deportiva y sus consumidores habituales pueden abastecerse en diversos lugares de la ciudad, esto hace, que sean de fácil acceso. En lo relacionado con los productos sustitutos, existe varios centros de yoga en la ciudad, pero los especializados en aeroyoga no son abundantes, ya que, solo se pudo encontrar un lugar en el sector de La Floresta que ofrece el servicio de gimnasia aérea. Esta existencia de tan solo un lugar para la práctica especializada de aeroyoga en la ciudad, constituye una alta oportunidad para desarrollar el negocio. Especialmente si se toma en cuenta, que el sector norte de la ciudad no cuenta con un servicio enfocado en la actividad deportiva y meditación, por lo que, es un mercado potencial que tiene necesidad insatisfecha por cobertura geográfica.

En el análisis del cliente, la investigación con el grupo focal, determinó que las mujeres de clase media y media alta, que cuentan con educación superior tiene una alta disposición a la actividad física, este grupo demográfico, lo constituye el mercado objetivo del proyecto. Además, las participantes, indicaron que no conocen el centro de aeroyoga que hay en la ciudad y que tienen un alto interés por practicarlo.

La entrevista con los expertos reveló que existe una demanda potencial por la actividad física, especialmente en el norte de la ciudad, específicamente en el sector de La Carolina. La edad de los participantes en actividades de yoga esta un rango entre 15 y 55 años, aunque la actividad es para hombres y mujeres, la mayoría de asistentes son mujeres universitarias. La época de mayor asistencia es en el verano o cuando existe temporada vacaciones. Esta

información es valiosa para construir la propuesta de valor del proyecto en base a la oportunidad de desarrollo en base a la ubicación y segmentación de la población potencial.

En cuanto a las encuestas aplicadas en la ciudad de Quito, el nivel de conocimiento del aeroyoga es bajo, ya que el 76% de los encuestados no lo han escuchado. Esto indica que, para generar la oportunidad de negocio, se debe construir una sólida estrategia de promoción para comunicar las ventajas de su práctica cotidiana. La hora adecuada para impartir las clases de aeroyoga, es principalmente en la noche, cuando las mujeres terminan su jornada laboral u ocupaciones habituales.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

De acuerdo a la fundamentación teórica de Lambin (2010), existen tres estrategias básicas para empresas que buscan un espacio en el mercado y que servirán de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores, estas son: diferenciación, liderazgo en costos y desarrollo de producto. La empresa se concentrará en desarrollar la estrategia de desarrollo.

#### **Estrategia de desarrollo de producto:**

“Estrategia de desarrollo consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a segmentos actuales” (Kotler & Armstrong , 2012) Se ofrecerá un servicio modificado de enseñanza de gimnasia yoga que permita al consumidor percibir un servicio diferente del que ya existe en el mercado, la modificación se apoya en ofrecer el mecanismo de aeroyoga, que es una nueva tendencia que sea diferencia del yoga cotidiano.

### 5.1.1. Mercado Objetivo

Tabla 7: Segmentación de mercado

CARACTERÍSTICAS		PLAZA	HABITANTES	%
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730	100%
	Provincia	Pichincha	2.809.884	17%
	Cantón	Quito	2.444.599	87%
	Zona	Norte	464.474	19%
Segmentación Demográfica	Mujeres		236.882	51%
	Personas de 15 a 65 años		146.867	62%
Segmentación Psicográfica	Personas Activas		99.869	68%
	Estrato socio económico medio, medio alto y alto		82.892	83%
Segmentación Cultural	Práctica deportiva		39.788	48%
<b>MERCADO TOTAL</b>			<b><u>39.788</u></b>	

Tomado de: INEC (2013) y encuestas realizadas en este proyecto para el estudio de mercado

### 5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se conoce como el posicionamiento completo de una marca, y esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras. (Kotler & Armstrong , 2012)

Tabla 8: Modelo Canvas

Socios Claves	Actividades Claves	Propuestas de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
-Tiendas deportivas - Proveedores de productos e implementos para las clases	-Gestión página web -Desarrollo de centros de aeroyoga -Negociación ofertas con proveedores de productos e implementos para las clases.	-Clases de aeroyoga al mejor precio del mercado, con descuento en las matrículas y con instalaciones y equipos de primera.	-Promociones en matrículas -Fidelización y Redes Sociales -Servicio de primera en las instalaciones.	-Mujeres quiteñas de 15 a 65 años de estrato socio económico medio, medio alto y alto, que tengan constancia en la práctica

	<b>Recursos Claves</b> -Página Web -Publicidad -Logística		<b>Canales</b> -Instalaciones	deportiva.
<b>Estructura de costes</b> -Mantenimiento de la instalación -Sueldos -Equipamiento necesario			<b>Fuentes de ingreso</b> -Clases de aeroyoga	

En el centro se brindará un servicio de enseñanza de aeroyoga que es una técnica que utiliza la suspensión y la ingravidez en un columpio que sirve de plataforma para realizar el ejercicio, el aeroyoga combina el fitness, yoga tradicional y pilates haciéndolo creativo a través del método de ingravidez. Los beneficios de utilizar la técnica del aeroyoga radican en que aumenta la calidad de vida de las personas, gracias al desarrollo de las capacidades no solo física sino mental y emocional, permite aumentar la agilidad, tonicidad, elasticidad, fuerza, estiramiento y definición muscular.

Si bien el yoga, pilates y fitness son técnicas similares lo que diferencia este proyecto de la competencia es el uso de la suspensión e ingravidez con el fin de potenciar el aspecto físico, mental, emocional, respiratorio y sobre todo recreativo, recreativo porque a través del ejercicio en el aire, el cliente se divierte, crea posturas y disfruta al máximo de su sesión, es una experiencia que permite a quien lo practica tener una nueva visión de su propio cuerpo.

Estas bondades de practicar aeroyoga son la propuesta de valor de la empresa que se busca dar a conocer al cliente para que diferencie este servicio de el de la competencia y de esta manera hacer sostenible su posicionamiento.

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. Producto

En este caso el producto, hace referencia a la práctica del aeroyoga, técnica que utiliza la suspensión y la ingravidez en un columpio que se adapta a las

particularidades del alumno obteniendo resultados físicos, mentales y emocionales disfrutando al máximo de la experiencia, entre los atributos del aeroyoga se puede mencionar:

- Es una sesión guiada por profesionales preparados y especializados en la técnica del aeroyoga, yoga, pilates, danza y fitness.
- La clase tiene una duración de 60 minutos, en la cual la respiración y la corrección postural son los protagonistas ya que se practican diferentes posturas para alcanzar la relajación acompañada de aromaterapias, musicoterapia y fitoterapia.
- Los elementos que se utilizan en el aeroyoga son: columpio, pesas, gomas elásticas y piedras calientes que brindan relajación a las personas.



Figura 1: Práctica de aeroyoga

- Los niveles de práctica de la técnica del aeroyoga son:
  - ✓ Principiante (nivel 1): Se enfoca en la enseñanza básica a las personas que nunca han practicado yoga, el cuerpo está en contacto con el suelo y solo una parte en ingravidez, el número de clases que se requiere en este nivel se establece en 3 clases por semana; este nivel de práctica ofrece al alumno una relajación plena, permite que el cuerpo fluya sin esfuerzo con la ayuda del columpio y sus beneficios son la relajación profunda, nutrición en articulaciones, restaurativo y corrector de la columna. (AeroYoga®, 2013)

- ✓ Intermedio (nivel 2: Se enfoca en personas que han practicado yoga y requieren enseñanzas de posturas aéreas y el contacto con el suelo es mínimo; este nivel de práctica ofrece tonicidad, corrección postural, flexibilidad de la columna a través de la reeducación postural, definición muscular y relajación profunda; el número de clases que debe asistir el alumno son de 3 veces por semana. (AeroYoga®, 2013)
- ✓ Avanzado (nivel 3): Desarrollado para expertos en las posiciones aéreas y acrobacias, este nivel es exigente físicamente ya que el cuerpo trabaja todo el tiempo en el aire donde el alumno estimula la mente, cuerpo e imaginación, refuerza y redefine la musculatura, estimula la columna, contribuye al buen drenaje linfático y circulatorio, combate celulitis y flacidez por la fuerza aplicada en el aire (AeroYoga®, 2013). El número de clases que debe asistir el alumno son de 3 veces por semana.
- Los horarios para las clases, se concentran en las primeras horas de la mañana y en la noche, debido a que el mercado objetivo son mujeres que trabajan o estudian regularmente. Los horarios son 07:00 – 10:00 y 16:00 – 21:50 de lunes a sábado.

#### **5.2.1.1. Branding**

El branding de una empresa hoy en día se ha convertido en una herramienta importante con la que se puede llegar al consumidor y este a su vez se ha convertido en el protagonista quien puede construir o destruir la reputación de una marca, por tal razón Aeroyoga ha visto la necesidad de crear su propia marca con la cual proveer de una identidad corporativa a la empresa y aportar valores al producto con el fin de que el consumidor encuentre relevante el beneficio diferenciador y se produzca un alineamiento entre marca y servicio que permita fidelizar al consumidor a través de un enfoque claro del servicio estableciendo un vínculo real y sólido.

El branding inicia con el diseño de un logo, en este caso se ha procurado que la imagen de la marca “Aeroyoga” represente la principal actividad que se desarrolla en la empresa, la imagen busca establecer el vínculo con los clientes y el servicio y estimular en ellos el deseo de practicar el aeroyoga, para lo cual se optó por utilizar la figura de una mujer practicando la técnica del aeroyoga suspendida en el aire a través de un columpio, el logotipo seleccionado es el siguiente:



Figura 2: Logotipo de aeroyoga

Los colores utilizados en el diseño del logotipo buscan estimular y despertar el interés en el cliente que genere en él una gran experiencia visual que sea mucho rápido que las palabras, la descripción de colores es la siguiente:

- Rojo: Representa el amor, fuerza y pasión de las personas por algo, se utiliza en los logos para llamar la atención de las personas ya que es un color llamativo.
- Celeste: Representa la espiritualidad, tranquilidad y confianza en sí mismo.
- Rosado: Representa la delicadeza y cuidado.
- Verde: Representa la naturaleza, relajación y salud.
- Naranja: Representa alegría y creatividad.

La idea central es que cada color se relacione con los beneficios de practicar aeroyoga. (Bizzocchi, 2013)

## 5.2.2. Precio

### 5.2.2.1. Estrategia de precios

El centro de Aeroyoga utilizará una estrategia de más por menos. Se ofrecerá un mejor servicio a un precio menor que la competencia.

La empresa busca aplicar la estrategia más por menos, con el fin de ofrecer más al cliente a un precio más bajo que la competencia, en este caso, la técnica de aeroyoga ya brinda más beneficios al alumno que el mismo yoga, fitness o pilates, el centro de aeroyoga contará con los equipos necesarios para tener una correcta clase (columpios, colchonetas, almohadas) para que el cliente se sienta cómodo y disfrute de sus clases. Enfocándose en la instalación el centro contará con camerinos y vestidores para que los clientes tengan total privacidad, de igual manera contará con varios parqueaderos para hacer de su visita al centro de aeroyoga una experiencia totalmente cómoda.

También se cobrará matrícula solo al momento de ingresar por primera vez al centro y tiene un límite de tres meses, es decir, si una persona no va al centro de aeroyoga por tres meses y quiere volver al cuarto mes, la persona deberá volver a pagar la matrícula. El precio de la matrícula es de \$20.

En este caso se brindará un servicio de similares características que la competencia a un menor precio. Los precios de aeroyoga y la competencia son los siguientes:

Tabla 9: Comparación de precios con la competencia

	<b>FLYING FITNESS</b>	<b>AEROYOGA</b>
<b>Precio por mes</b>	\$ 90,00	\$ 80,00
<b>Precio por clase</b>	\$ 13,50	\$ 10,00

El centro de aeroyoga marcará su precio \$10 menos que la competencia directa, es decir, su precio será de \$80 la mensualidad, con el fin de captar mercado entre las personas que adquieren este tipo de servicios, de esta manera el cliente percibe un servicio de similares características a un menor

precio. Además, se debe tomar en cuenta la disminución de la capacidad adquisitiva de las familias ecuatorianas debido a la recesión económica del país, por lo que, con esta reducción de precio se puede mejorar la posición comercial.

### **5.2.3. Plaza**

#### **5.2.3.1. Estrategia de distribución**

Se utilizará una estrategia de distribución directa o exclusiva que se refiere a que “No existen intermediarios para hacer llegar el servicio al consumidor final”. (Kotler-Armstrong, 2013)

En este proyecto se entregará el servicio al consumidor final sin tener que depender de algún intermediario, logrando una relación directa entre el centro y el consumidor. Acorde a esto se utilizará el canal de distribución nivel cero ya que el servicio solo se ofrecerá en las instalaciones del centro de aeroyoga, es decir, la venta será directamente con el cliente en las instalaciones del centro.

#### **5.2.3.2. Localización**

La ubicación de “Aeroyoga” será en el Norte de la ciudad, específicamente en el sector del parque La Carolina, se escogió este lugar debido a que la ubicación de la instalación debe estar acorde al mercado objetivo al que se dirige, por lo que debe estar en zonas donde se ubiquen los futuros clientes, tomando en cuenta que va a ir dirigido a estratos sociales de clases media, media alta y alta, otra razón se debe a los resultados encontrados en la investigación realizada anteriormente, donde el 72% de los participantes pusieron como mejor opción para la ubicación del centro de aeroyoga el norte de la ciudad de Quito.

De acuerdo con la investigación realizada en el sector norte específicamente en las Avs. Inglaterra y República cerca de la Cámara de Comercio de Quito, existe una oficina de 115 metros cuadrados con garajes personales y para visitas, guardianía y suite con un valor de arriendo

Tabla 10: Matriz de Plaza

Lugar	Arriendo	Guardianía	Parqueadero	Metros
Av. República e Inglaterra	\$1150	Si	Si	115 M2
Av. Portugal y 6 de Diciembre	\$1200	Si	No	100 M2
Av. República y Suecia	\$1200	Si	Si	100 M2

Tabla 11: Gasto plaza mensual y anual

Descripción	Precio
Arriendo Mensual	\$ 1.000,00
Alícuota Mensual (Condominio)	\$ 150,00
<b>Gastos Mensual de Arriendo</b>	<b>\$ 1.150,00</b>
<b>Gasto Anual de Arriendo</b>	<b>\$ 13.800,00</b>

## 5.2.4. Promoción

### 5.2.4.1. Estrategia promocional

Se utilizará la estrategia de atracción o pull, la misma que es una “estrategia de promoción donde las empresas requieren generar publicidad y promoción entre los consumidores, para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal” (Kotler & Armstrong , 2012)

Se elegirá esta estrategia pull debido a que el centro de aeroyoga es nuevo y necesita dirigir todas las actividades de marketing hacia los consumidores finales, por lo tanto, la empresa tendrá previsto realizar un gran esfuerzo en publicidad y promoción que le permita dar a conocer el servicio y sus beneficios a los consumidores.

La mezcla de promoción que se utilizarán para comunicarse con los clientes serán: publicidad, promoción de ventas y marketing directo.

#### **5.2.4.2. Publicidad**

Se define a la publicidad como “cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador” (Kotler & Armstrong , 2012)

La empresa manejará una fuerte campaña publicitaria que tendrá como objetivo principal comunicar y transmitir eficazmente el mensaje a los potenciales clientes y motivar la necesidad de adquirir el servicio. Para ello, es necesario dar a conocer las ventajas y beneficios del servicio al mercado que se pretende llegar y buscar que el cliente recuerde la marca y reconozca el servicio dentro del mercado. El cómo, dónde y cuándo se llevará a cabo esta campaña de publicidad es muy importante para aeroyoga, por tanto, las actividades y los medios que se utilizarán son los siguientes:

##### **Página Web**

Se diseñará una página web con toda la información pertinente a la técnica del aeroyoga, la web contará con una atractiva imagen y un formato sencillo donde el cliente navegue con facilidad. De igual manera se colgará un video donde los clientes puedan observar cómo se desarrolla la técnica del aeroyoga con el método de ingravidez. La web contará con herramientas de análisis que permitan obtener datos de las visitas diarias y mensuales e información de los usuarios como datos de contacto y ubicación, esta información servirá para enviar publicidad y promociones mediante envío de correos masivos. De igual manera tendrá un enlace con redes sociales con el fin de que la experiencia del usuario sea totalmente interactiva.

El diseño de la página web tendrá un costo inicial de \$249 más IVA, el servicio para el diseño contiene Hosting de 1 GB y dominio por un año, 4 secciones de información, formulario de contacto, diseño de página inicial, 1 slideshow. A partir del segundo año se debe incurrir en un gasto por mantenimiento y actualización que tiene un costo de \$49 más IVA y se realizará cada tres meses. Además, después del primer año se debe pagar el costo del hosting y

dominio por un valor de \$100 más IVA anuales, estos valores se proyectan a 5 años considerando una inflación del 3% cada año.

Precios obtenidos de Quito Páginas Web <http://www.paginas-web-quito.com/>, empresa dedicada a la comunicación en línea.

### **Redes sociales**

La publicidad en redes sociales se realizará a través de Facebook, éste medio se ha convertido en un medio con mayor penetración y alcance ya que realizar un anuncio tiene un costo relativamente bajo con la ventaja de que puede llegar a una gran cantidad de usuarios.

Continuamente se harán campañas en Facebook donde se envíe información de la técnica del aeroyoga, beneficios de realizar esta práctica, así como horarios de clases y los precios que correspondan a cada nivel, esta red social permite segmentar a sus usuarios, así como escoger los horarios y fechas en las cuales se desea enviar el mensaje, por lo tanto, se segmentará el envío a mujeres con edades comprendidas entre 20 y 35 años de edad, en horarios en la mañana entre las 9:00 y 10:00 y en la tarde entre las 18:00 y 22:00, los días martes, miércoles y jueves ya que fin de semana las personas visitan con menor frecuencia las redes sociales, el gasto en publicidad en facebook será de \$50 cada tres meses, la publicidad en redes sociales es muy importante para la empresa ya que en la investigación de mercado se determinó el 81% de los encuestadas prefieren recibir información por medio de las redes sociales.

### **Material Promocional**

Se hará uso de material promocional para obsequiar a los clientes, este material se detalla a continuación:

Flyers: Se imprimirán flyers con información de los servicios de aeroyoga, beneficios, características, ubicación de la empresa y datos de la página web y redes sociales. Este material tendrá un costo de \$300 más IVA y el servicio consta de 2400 flyers full color couche 15gr. tiro y retiro, arte 15 x 21cm y se lo realizará una vez al año con el fin de repartir 200 flyers al mes.

Precios obtenidos de CosGraf, empresa dedicada a la comunicación impresa.

#### **5.2.4.3. Promoción en ventas**

Se define a la promoción de ventas como “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio”, la promoción de ventas incluye “descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones” (Kotler & Armstrong , 2012)

La empresa tendrá promociones para los clientes que sirvan de incentivos y permitan incrementar las ventas. Se busca fidelizar los clientes y generar recordación de la marca, las herramientas de promoción son las siguientes:

Promoción 2x1 en el pago de matrículas, servirá para incentivar a las personas interesadas en inscribirse en el centro de aeroyoga obtener su matrícula a mitad de precio llevando a un familiar o amigo. Esta promoción es una ventaja para el cliente que busca obtener un plus adicional en la contratación del servicio de aeroyoga.

El pago de matrícula solo se paga una vez al entrar al centro y tiene un límite de tres meses, es decir, si una persona no va al centro de aeroyoga por tres meses y quiere volver al cuarto mes, la persona deberá volver a pagar la matrícula. Solo se aplicará en el primer año.

#### **5.2.4.4. Marketing directo**

A través del marketing interactivo se busca realizar una promoción de la empresa y sus servicios de forma regular y continuada.

Los medios que se utilizará son:

##### **E-mailing**

Se enviará información de la empresa y sus servicios a través de correos electrónicos masivos, la información descuentos en fechas especiales.

## Marketing boca a boca

Un apoyo esencial de publicidad para el centro de aeroyoga será el de marketing boca a boca, para que esta estrategia funcione se brindará un servicio de calidad para que los clientes promocionen en sus círculos sociales al centro y así lograr un mayor alcance.

### 5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

La proyección de costos del plan de marketing se detalla en la siguiente tabla, el criterio de proyección es una inflación prevista de 3% anual:

Tabla 12: Proyección costeo plan marketing

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PROMOCIÓN</b>					
Diseño de página web	\$ 283,86	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento y Actualización página web	\$ -	\$ 223,44	\$ 230,14	\$ 237,05	\$ 244,16
Dominio y Hosting	\$ -	\$ 114,00	\$ 117,42	\$ 120,94	\$ 124,57
E-mailing	\$ 300,00	\$ 309,00	\$ 318,27	\$ 327,82	\$ 337,65
Redes Sociales	\$ 200,00	\$ 206,00	\$ 212,18	\$ 218,55	\$ 225,10
Flyers	\$ 342,00	\$ 352,26	\$ 362,83	\$ 373,71	\$ 384,92
<b>TOTAL PROMOCIÓN</b>	<b>\$ 1.125,86</b>	<b>\$ 1.204,70</b>	<b>\$ 1.251,27</b>	<b>\$ 1.288,81</b>	<b>\$ 1.327,47</b>
<b>PLAZA</b>					
Arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.360,00	\$ 12.730,80	\$ 13.112,72	\$ 13.506,11
Condominio	\$ 1.800,00	\$ 1.854,00	\$ 1.909,62	\$ 1.966,91	\$ 2.025,92
<b>TOTAL PLAZA</b>	<b>\$ 13.800,00</b>	<b>\$ 14.214,00</b>	<b>\$ 14.640,42</b>	<b>\$ 15.079,63</b>	<b>\$ 15.532,02</b>
<b>PRODUCTO</b>					
Branding (Diseño logotipo e identidad corporativa)	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Columpios	\$ 4.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PRODUCTO</b>	<b>\$ 4.700,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>PRECIO</b>					
Promoción 2x1 matrícula	\$ 370,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL COSTEO PLAN MARKETING</b>	<b>\$ 19.695,86</b>	<b>\$ 15.109,70</b>	<b>\$ 15.562,99</b>	<b>\$ 16.029,88</b>	<b>\$ 16.510,78</b>

El diseño de la página web, mantenimiento y actualización, dominio y hosting y redes sociales estará a cargo de la empresa “Páginas Web Quito”, los flyers y el diseño del logotipo serán realizados por la empresa “CosGraf”.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

De acuerdo con David (2008) la misión de una organización se enfoca en algunos aspectos como clientes, producto que comercializa, mercado objetivo, tecnología, filosofía y concepto propio. En este sentido la misión propuesta para Aeroyoga en el año 2017 es la siguiente:

“Somos una empresa ecuatoriana establecida en la ciudad de Quito en el año 2017 que busca brindar servicios de enseñanza de la técnica de aeroyoga a personas del sector norte de la ciudad, incentivándoles a realizar actividad física de una manera diferente en un ambiente propicio y bien equipado que permita mantener el equilibrio físico y emocional en el cliente al realizar la práctica del aeroyoga con la guía y tutorías de profesionales capacitados en el área para de esta manera ser responsables con el cliente, comunidad, medio ambiente y colaboradores de la empresa.

#### **6.1.2. Visión**

La visión busca proporcionar el fundamento para crear una organización que se oriente en el negocio donde participa, así la visión de Aeroyoga es la siguiente:

“Para el 2021, Aeroyoga será una empresa rentable, competitiva y reconocida en el sector de servicios de relajación, desarrollando en la mente de los clientes la necesidad de mantener un bienestar físico y mental, esto nos impulsa a generar un valor agregado a los clientes y a la comunidad en pro del desarrollo productivo del país”

### 6.1.3. Objetivos SMART de la organización

Para establecer los objetivos de la empresa se utiliza la metodología SMART, con el fin de que sean objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos; para fijar los objetivos de largo plazo se toma en cuenta la visión formulada, donde existen dos palabras claves, estas son rentabilidad y reconocimiento, de esta manera se plantean los siguientes objetivos:

Tabla 13: Objetivos de la Organización

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir en un 10% cada año los costos de operación de la empresa con el fin de obtener una mayor rentabilidad en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la cartera de clientes en un 5% respecto del año anterior a partir del año 2017 con el fin de generar mayores ingresos por las ventas del servicio de enseñanza de la técnica de aeroyoga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener en el año 2021 una rentabilidad del 20% sobre el capital de los accionistas con el fin de crear valor para el accionista maximizando su inversión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un programa de capacitación anual para el personal de la empresa a partir del año 2018 con el fin de incrementar y mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr satisfacción del cliente del 90% en el año 2019 medido en base a la ejecución de encuestas con el fin de medir la satisfacción del cliente como una herramienta de gestión y control para la gerencia de aeroyoga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr en el año 2021 que aeroyoga sea una marca reconocida en el 70% en el mercado de consumidores del centro de relajación y ejercitación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar encuestas trimestrales con el fin de medir la satisfacción del cliente con respecto a las clases recibidas de la técnica de aeroyoga y obtener información que sirva a la empresa como retroalimentación para establecer planes de mejora en el servicio brindado a los clientes.</li> </ul>		

## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

#### 6.2.1.1. Cadena de Valor

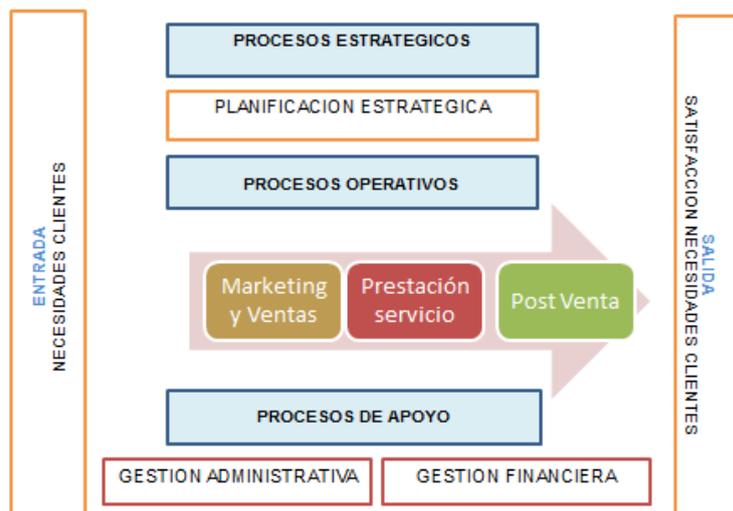


Figura 3: Cadena de Valor

La cadena de valor tiene como eje central, la descripción de los procesos, que se definen como el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Calle, 2007, pág. 15)

El gráfico anterior muestra la Cadena de Valor con la información de sus macroprocesos:

#### Macroprocesos

Los macroprocesos de la empresa aeroyoga se clasifican en tres grupos: Proceso Estratégicos, Operativos y Apoyo, la empresa define cada uno de estos procesos de la siguiente manera:

**Procesos Estratégicos:** Son los procesos relacionados con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos que orientan la gestión de la empresa. En el caso de aeroyoga, el proceso estratégico corresponde a la planificación estratégica.

**Procesos Claves u Operativos:** Son aquellos procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. Estos procesos son:

**Marketing y ventas:** Se conservará el vínculo con el cliente mediante la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. Ubicadas desde un punto de prestación con los clientes.

**Prestación del servicio:** Se ofrecerá una prestación diferencial, un servicio superador y una experiencia de mayor valor, ya que se contará con instructores especializados, el ambiente será óptimo para alcanzar la relajación y se tendrá contacto con el cliente para fidelizarlo al centro.

**Post Venta:** Se realizará la evaluación del servicio brindado por los instructores y el nivel de satisfacción de los clientes mediante

**Procesos de Apoyo o de Soporte:** Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de apoyo de la empresa son:

Gestión Administrativa: Subproceso de recursos humanos.

Gestión Financiera: Incluye el subproceso de contabilidad.

#### **6.2.1.2. Análisis de flujos de operaciones**

##### **Procesos**

Los principales procesos que realiza la empresa inician desde cuando llega una persona al centro a solicitar información sobre las prácticas de aeroyoga hasta cuando el cliente obtiene el servicio en clase a través de los instructores.

##### **Proceso de solicitud del servicio de aeroyoga**

La persona que ingresa al centro de aeroyoga para solicitar información e inscribirse. La recepcionista/secretaria lo atiende y brinda toda la información sobre las clases, características y beneficios, a continuación, dirige a la

persona interesada a conocer las instalaciones del centro (salas, vestuarios, baños).

Luego se regresa a la recepción, en el caso de que la persona desea inscribirse continúa en el centro; caso contrario se retira del centro. La recepcionista toma los datos de la persona para realizar la inscripción, posteriormente realiza la factura del cliente y recibe el pago del mismo; La recepcionista indica los horarios y los días disponibles para que la persona elija el más conveniente para tomar sus clases. Por último, el cliente se retira del centro.

### **Proceso de obtención del servicio de aeroyoga**

El cliente ingresa al centro en el horario y día registrados para tomar su clase, registra su entrada en recepción, se dirige a los camerinos para cambio de vestimenta, ingresa a la sala donde el instructor está por empezar la clase, realiza evaluación del nivel del cliente y luego hace que se familiarice con el columpio, la clase inicia con el calentamiento dentro del columpio con ejercicios de control de respiración, se da paso a los ejercicios de cardio, seguidamente a los ejercicios de fuerza combinados con posturas invertidas, realizan balanceos y volteretas utilizando pesas y bandas elásticas; y por último realizan el ejercicio de relajación dentro de la hamaca, el instructor utiliza piedras calientes con aromaterapia para propiciar la relajación.

Finaliza la clase y el cliente se dirige a camerinos al cambio de vestimenta, el administrador realiza al cliente una evaluación de satisfacción de la clase recibida para finalizar el proceso de servicio.

En los siguientes diagramas de flujo se puede observar las actividades que se realizan en dentro de cada proceso:

### Proceso: Solicitud de servicio

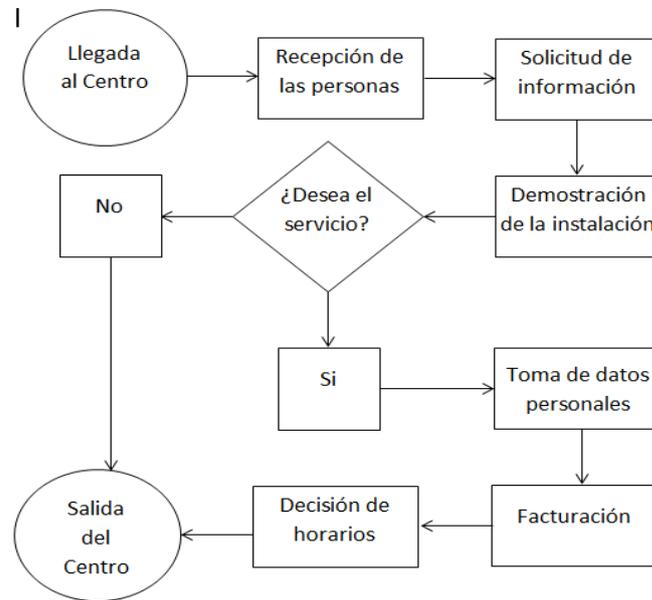


Figura 4: Flujo Proceso solicitud del servicio

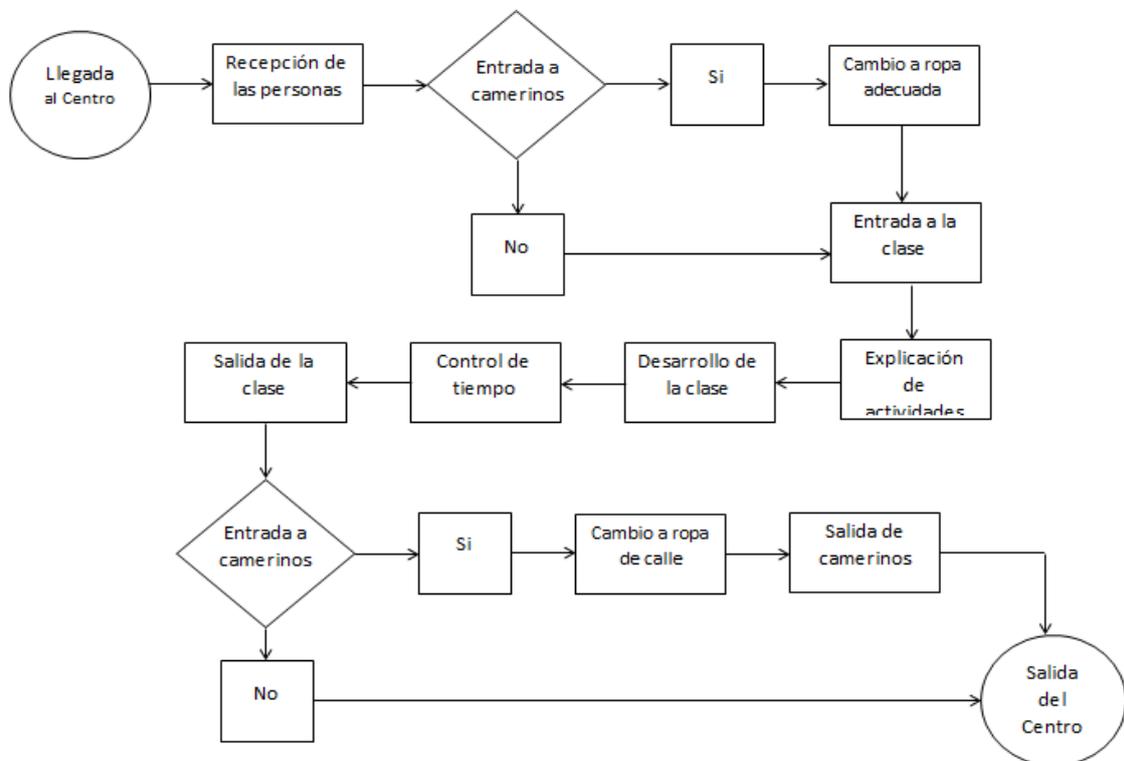


Figura 5: Actividades a desarrollarse por el cliente

### 6.2.1.3. Personal requerido en la operación

El personal que requiere la empresa aeroyoga para el normal desarrollo de sus operaciones está conformado por 4 personas que pertenecen al área administrativa y operativa de la empresa:

Tabla 14: Personal requerido aeroyoga

Cargo	Nro. de colaboradores
Administrador	(1)
Secretaria - Recepcionista	(1)
Instructores	(2)

## 6.3. Estructura Organizacional

### 6.3.1. Estructura legal propuesta

La figura legal escogida para la constitución de aeroyoga es la de Sociedad Anónima según lo dispone el Art. 143 de la Ley de Compañías, la empresa estará conformada por dos accionistas, el capital estará dividido en acciones y cada accionista aportará el 50% del total de la inversión inicial y responderán únicamente por el total de sus acciones. Se escogió esta figura legal para la constitución de la empresa porque cuenta con mayor transparencia y seguridad jurídica para los inversionistas.

La empresa realizará el trámite de constitución según lo dispone la Superintendencia de Compañía, esto es elevar a escritura pública en una Notaría Pública para luego ser inscrita en el Registro Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito (Ley de Compañías, 1999, Art. 146)

Con respecto a los permisos de apertura y funcionamiento de la empresa, se cumplirá con todos los requerimientos dispuestos por las autoridades pertinentes con el fin de que la empresa pueda tener un normal funcionamiento, los permisos de apertura y autorizaciones de funcionamiento se detallan a continuación:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes a través del Servicio de Rentas Internas.
- Registrar a la empresa como empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Tramitar ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la respectiva apertura de la Licencia Única de Actividades Económicas, la misma que contiene las siguientes autorizaciones administrativas: Patente Municipal, Permiso Sanitario, Rotulación Exterior, Permiso Ambiental, Permiso de funcionamiento de Bomberos, Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

### 6.3.2. Diseño organizacional

El tipo de estructura organizacional seleccionada para la empresa es la estructura plana, se considera la más adecuada dado que no se dispone de mandos intermedios y se permite a los colaboradores tomar sus propias decisiones reportando al gerente directamente, en este caso lo que se aprovecha es el conocimiento de las personas, el mayor capital de la empresa es el personal que conforma la empresa, este tipo de estructura se caracteriza porque se capacita a las personas con el fin de que tomen adecuadamente las decisiones y sean responsables en el éxito de la empresa.

### 6.3.3. Organigrama funcional

El organigrama propuesto para la empresa tiene una estructura horizontal o plana, este esquema elimina la mayoría de los mandos medios y funciones, como se muestra en la siguiente figura:

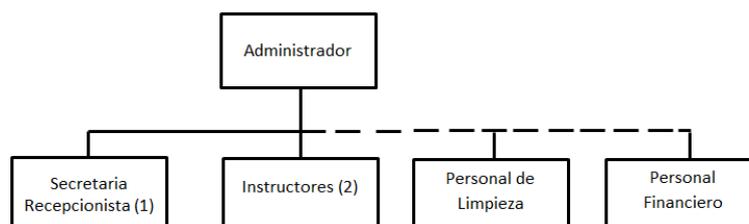


Figura 6: Organigrama funcional

La empresa contratará externamente los servicios de un contador quien acudirá a la empresa y recopilará la información y documentos contables para la elaboración de los balances contables y cumplir con las disposiciones tributarias. De igual manera, se contará con personal de limpieza externo quien se encargará de mantener limpio el lugar y abastecidos los baños y camerinos con los implementos necesarios por los clientes.

**Descripción de funciones:** Es importante realizar una adecuada selección de personal para la empresa por lo que es importante considerar las funciones y conocimientos requeridos para cada una de las posiciones, la descripción de funciones de los cargos propuestos en el organigrama, así como los tiempos que les toma realizar dichas funciones se describe a continuación:

Tabla 15: Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones del cargo propuesto	Tiempo semanal empleado por función	Conocimientos
Administrador	Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los recursos de la empresa.</li> <li>• Desarrollar estrategias de comercialización dentro de estas marketing y ventas.</li> <li>• Supervisión de las normativas y reglamentos para el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Negociación con proveedores.</li> <li>• Contacto con los organismos de control.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de las clases y asistencia de los instructores</li> <li>• Abastecer de los equipos e implementos necesarios para el normal funcionamiento del centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 horas</li> <li>• 8 horas</li> <li>• 3 horas</li> <li>• 3 horas</li> <li>• 2 horas</li> <li>• 8 horas</li> <li>• 4 horas</li> </ul>	Herramientas tecnológicas Tributación Planificación Desarrollo organizacional Flujo de caja Presupuesto Negociación
Secretaria/ Recepcionista	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y atención a los clientes.</li> <li>• Explicar a los nuevos clientes sobre los servicios de la empresa</li> <li>• Inscripciones de los clientes</li> <li>• Cobro de pensiones y matrículas de los clientes</li> <li>• Apoyo a la Administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 horas</li> <li>• 10 horas</li> <li>• 5 horas</li> <li>• 2 horas</li> <li>• 1 horas</li> <li>• 3 horas</li> <li>• 3 horas</li> <li>• 1 hora</li> </ul>	Herramientas tecnológicas Administración de nómina Planificación y organización administrativa

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de rol de pagos.</li> <li>• Archivo y correspondencia.</li> <li>• Atención de llamadas telefónicas</li> </ul>		
Instructor	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo las sesiones de aeroyoga.</li> <li>• Asesorar en las rutinas según el nivel de los alumnos.</li> <li>• Motivar a los alumnos para un entrenamiento adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 36 horas</li> <li>• 4 horas</li> </ul>	Salud, nutrición, Posturas correctas de la espalda, entrenamiento deportivo, Certificación en yoga, pilates Conocimientos especializados en aeroyoga

En base al cuadro explicado anteriormente se pudo identificar que se necesitan cuatro personas para iniciar con el plan de negocios. En la siguiente tabla se detallan los gastos del personal que tendrá la empresa:

Tabla 16: Gasto Personal

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL GASTO SUELDOS</b>	<b>\$ 42.306,30</b>	<b>\$ 46.301,74</b>	<b>\$ 46.950,62</b>	<b>\$ 48.682,73</b>	<b>\$ 49.919,86</b>

Tomado de: Cálculo de Gasto Personal en el Oficio Excel de este proyecto

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

En el presente proyecto está compuesto por dos rubros de ingreso, estos son el valor de la matrícula que tiene una facturación anual de \$ 10 dólares y la facturación regular que corresponde a los cobros de la mensualidad de \$ 80 dólares en el año 1, \$ 82,40 en el año 2, \$ 84,87 en el año 3, \$ 87,42 en el año 4 y \$ 90,04 en el año 5. Esta planificación de ingresos se realiza en base a la inflación proyectada por el Banco Central, que es 3% anual hasta el año 2021. La proyección de la cantidad de clientes que asisten el centro de aeroyoga se realiza en base al objetivo empresarial de 5% de crecimiento anual, de esta manera se proyecta los ingresos en base a la proyección de precio y cantidad

de clientes anuales. La siguiente tabla muestra la distribución de clientes en base al horario de atención del centro de aeroyoga, es importante mencionar que los horarios de mayor afluencia de gente corresponden a las clases a partir de las 18:20 hasta las 21:50, además la tabla refleja el descuento por matrícula en el primer año de funcionamiento, esto en relación al plan de marketing:

Tabla 17: Distribución de clientes

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Total Clientes</b>	<b>912</b>	<b>958</b>	<b>1005</b>	<b>1056</b>	<b>1109</b>
07:00 a 08:00	104	109	115	120	126
08:10 a 09:10	104	109	115	120	126
09:20 a 10:20	84	88	93	97	102
16:00 a 17:00	70	74	77	81	85
17:10 a 18:10	120	126	132	139	146
18:20 a 19:20	130	137	143	151	158
19:30 a 20:30	150	158	165	174	182
20:40 a 21:50	150	158	165	174	182
<b>Diferencia de clientes nuevos</b>	<b>89</b>				
Matricula	<b>\$ 890</b>	<b>\$ 9.867,40</b>	<b>\$ 10.662,05</b>	<b>\$ 11.539,20</b>	<b>\$ 12.481,89</b>
Promoción 2 x1 Matrícula	<b>\$ 445</b>				
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$ 72.960</b>	<b>\$ 78.939</b>	<b>\$ 85.296</b>	<b>\$ 92.314</b>	<b>\$ 99.855</b>

### 7.1.2 Proyección de costos

Al ser un proyecto vinculado a un servicio no dispone de costos de materia prima, su estructura de costos está compuesta por los salarios de la mano de obra directa que son los salarios de los instructores, el pago por seguros de la instalación del local y mantenimiento de las instalaciones, esta proyección de costos se refleja en la siguiente tabla, la cual utiliza la tasa de inflación proyectada de 3% según información del Banco Central:

Tabla 18: Proyección de Costos

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costo de los productos vendidos	19.756,58	21.586,62	22.130,47	22.688,50	23.261,06

### 7.1.2 Proyección de gastos

En el caso de los gastos del centro de aeroyoga, están compuestos por los gastos generales, sueldos del personal de administración del centro y los

gastos de depreciación y amortización, de los activos tangibles (propiedad, planta y equipo) e intangibles (software) adquiridos como parte de la inversión inicial. En el caso de los sueldos del personal y gastos generales, tienen una proyección de crecimiento en base a la inflación proyectada de 3% y los gastos de depreciación y amortización se proyectan en base a la vida útil de los activos y al tiempo previsto de amortización, que es 5 años. La información es la siguiente:

Tabla 19: Proyección de Gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos sueldos	23.143,90	25.316,86	25.429,67	26.611,78	27.284,61
Gastos generales	22.649,72	21.932,31	22.591,47	23.260,36	23.369,49
Gastos de depreciación	1.239,85	1.237,25	1.237,25	637,25	637,25
Gastos de amortización	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>47.633,47</b>	<b>49.086,42</b>	<b>49.858,40</b>	<b>51.109,40</b>	<b>51.891,35</b>

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por la sumatoria de los activos tangibles que corresponde al equipamiento necesario para la apertura del centro de aeroyoga, la inversión en intangibles que corresponde a la compra de software para la administración de los clientes y el capital de trabajo inicial.

Tabla 20: Inversión Inicial

Activos Tangibles (Propiedad, planta y equipo)	15.180,00
Activos Intangibles	3.000,00
Capital trabajo inicial	16.831,04
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>35.011,04</b>

### 7.2.2 Capital de trabajo

Este rubro es la sumatoria de gastos generales, salarios del personal y el pago de la cuota correspondiente al financiamiento del centro, el tiempo previsto

para la determinación del capital de trabajo es tres meses, este lapso de tiempo es el planificado hasta que el centro disponga de los clientes necesarios para ser sustentable. El detalle del cálculo del capital de trabajo es los siguientes:

- Gastos generales por tres meses: \$ 5.285
- Gastos salarios por tres meses: \$ 10.576
- Gasto por financiamiento (cuota) tres meses: \$ 968
- Total capital de trabajo: \$ 16.831

### 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital está conformada por el aporte de los socios de la empresa en un porcentaje del 7% de la inversión inicial, esto es \$ 21.006,62, el 40% de valor restante corresponde a financiamiento externo con un banco privado a una tasa de interés del 17% anual y plazo a 5 años. En base a esta información la cuota mensual que debe cancelar la empresa es \$ 322,86.

## 7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

### 7.3.1 Estado de resultados

De acuerdo a la información descrita anteriormente se construye el siguiente estado de resultados:

Tabla 21: Estado de Resultados

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	72.960,00	78.939,20	85.296,36	92.313,58	99.855,14
Costo de los productos vendidos	19.756,58	21.586,62	22.130,47	22.688,50	23.261,06
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>53.203,42</b>	<b>57.352,58</b>	<b>63.165,89</b>	<b>69.625,08</b>	<b>76.594,08</b>
Gastos sueldos	23.143,90	25.316,86	25.429,67	26.611,78	27.284,61
Gastos generales	22.649,72	21.932,31	22.591,47	23.260,36	23.369,49
Gastos de depreciación	1.239,85	1.237,25	1.237,25	637,25	637,25
Gastos de amortización	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>5.569,95</b>	<b>8.266,16</b>	<b>13.307,49</b>	<b>18.515,69</b>	<b>24.702,73</b>

Gastos de intereses	2.234,01	1.876,79	1.453,88	953,20	360,46
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>3.335,94</b>	<b>6.389,37</b>	<b>11.853,61</b>	<b>17.562,48</b>	<b>24.342,28</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	500,39	958,41	1.778,04	2.634,37	3.651,34
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.835,55</b>	<b>5.430,97</b>	<b>10.075,57</b>	<b>14.928,11</b>	<b>20.690,94</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	623,82	1.194,81	2.216,63	3.284,18	4.552,01
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.211,73</b>	<b>4.236,16</b>	<b>7.858,94</b>	<b>11.643,93</b>	<b>16.138,93</b>

La utilidad neta del centro de aeroyoga inicia en el año 1 con un valor de \$ 2.211,73, lo cual refleja el escenario conservador en sus expectativas de captación de clientes, el crecimiento comercial es paulatino esto implica que la utilidad neta sea reducida en el año 1 y año 2, a partir del año 3 el proyecto contempla un crecimiento acelerado en su captación de clientes, lo cual se refleja en la utilidad neta de estos años.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera del proyecto para el año 1 hasta el año 5 es el siguiente:

Tabla 22: Estado de Situación Financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>35.011,04</b>	<b>36.154,93</b>	<b>38.137,12</b>	<b>43.469,85</b>	<b>52.115,74</b>	<b>64.524,59</b>
<b>Corrientes</b>	<b>16.831,04</b>	<b>19.814,78</b>	<b>23.634,22</b>	<b>30.804,20</b>	<b>40.687,34</b>	<b>54.333,44</b>
Efectivo	16.831,04	18.390,78	22.101,58	29.140,71	38.869,05	52.442,59
Cuentas por Cobrar	-	1.424,00	1.532,64	1.663,49	1.818,30	1.890,85
<b>No Corrientes</b>	<b>18.180,00</b>	<b>16.340,15</b>	<b>14.502,90</b>	<b>12.665,65</b>	<b>11.428,40</b>	<b>10.191,15</b>
Propiedad, Planta y Equipo	15.180,00	15.180,00	15.180,00	15.180,00	15.180,00	15.180,00
Depreciación acumulada	-	1.239,85	2.477,10	3.714,35	4.351,60	4.988,85
Intangibles	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amortización acumulada	-	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
<b>PASIVOS</b>	<b>14.004,42</b>	<b>12.936,58</b>	<b>10.682,61</b>	<b>8.156,39</b>	<b>5.158,36</b>	<b>1.428,28</b>
<b>Corrientes</b>						

	-	874,70	920,50	1.116,96	1.342,27	1.428,28
Sueldos por pagar	-	367,00	367,00	367,00	367,00	367,00
Impuestos por pagar	-	507,70	553,50	749,96	975,27	1.061,28
<b>No Corrientes</b>	<b>14.004,42</b>	<b>12.061,87</b>	<b>9.762,11</b>	<b>7.039,44</b>	<b>3.816,09</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	14.004,42	12.061,87	9.762,11	7.039,44	3.816,09	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>21.006,62</b>	<b>23.218,35</b>	<b>27.454,51</b>	<b>35.313,45</b>	<b>46.957,38</b>	<b>63.096,31</b>
Capital	21.006,62	21.006,62	21.006,62	21.006,62	21.006,62	21.006,62
Utilidades retenidas	-	2.211,73	6.447,89	14.306,83	25.950,76	42.089,69

El estado de situación financiera muestra el aumento de la posición patrimonial del centro de aeroyoga, ya que existe la política por parte de los accionistas de acumular las utilidades, esto se refleja en la cuenta de utilidades retenidas de patrimonio.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 23: Estado de flujo de efectivo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>		3.502,29	6.010,56	9.761,80	12.951,68	17.389,63
Utilidad Neta		2.211,73	4.236,16	7.858,94	11.643,93	16.138,93
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.239,85	1.237,25	1.237,25	637,25	637,25
+ Amortización		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
- Δ CxC		(1.424,00)	(108,64)	(130,85)	(154,81)	(72,56)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		367,00	(0,00)	-	-	-
+ Δ Impuestos		507,70	45,79	196,46	225,31	86,01
<b>Actividades de Inversión</b>	(18.180,00)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(18.180,00)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	35.011,04		(2.299,76)	(2.722,67)	(3.223,35)	(3.816,09)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	14.004,42	12.061,87	(2.119,71)	(2.722,67)	(3.223,35)	(3.816,09)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-

+ Δ Capital	21.006,62		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	16.831,04	1.559,74	3.710,80	7.039,13	9.728,33	13.573,54
<b>EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO</b>		<b>18.390,78</b>	<b>22.101,58</b>	<b>29.140,71</b>	<b>38.869,05</b>	<b>52.442,59</b>

El estado de flujo de efectivo muestra la disponibilidad de la liquidez del proyecto debido a su acumulación de utilidades en los cinco años en los cuales se evalúa el proyecto.

### 7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto

Tabla 24: Estado de Flujo de caja de proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		5.569,95	8.266,16	13.307,49	18.515,69	24.702,73
Gastos de depreciación		1.173,88	1.277,75	1.277,75	727,75	677,75
Gastos de amortización		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		500,39	958,41	1.778,04	2.634,37	3.651,34
22% IMPUESTO A LA RENTA		623,82	1.194,81	2.216,63	3.284,18	4.552,01
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		6.219,61	7.990,69	11.190,57	13.924,88	17.777,14
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(16.831,04)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	14.713,29	(153,57)	(321,55)	(305,95)	(227,96)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(13.704,27)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(16.831,04)	14.713,29	(153,57)	(321,55)	(305,95)	(13.932,23)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(18.180,00)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	3.651,79
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	364,65
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(18.180,00)	-	-	-	-	4.016,44
	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(35.011,04)</b>	<b>20.932,90</b>	<b>7.837,13</b>	<b>10.869,03</b>	<b>13.618,93</b>	<b>7.861,35</b>

## 7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Tabla 25: Proyección de flujo de caja de inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(35.011,04)	20.932,90	7.837,13	10.869,03	13.618,93	7.861,35
Préstamo	14.004,42	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.234,01)	(1.876,79)	(1.453,88)	(953,20)	(360,46)
Amortización del capital	-	(1.942,54)	(2.299,76)	(2.722,67)	(3.223,35)	(3.816,09)
	-	-	-	-	-	-
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(21.006,62)</b>	<b>16.756,35</b>	<b>3.660,58</b>	<b>6.692,48</b>	<b>9.442,38</b>	<b>3.684,80</b>

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calculó en base al uso costo del uso del capital y la estructura de financiamiento, de acuerdo a la siguiente información:

Tabla 26: Cálculo de la tasa de descuento

<b>CAPM</b>		
Tasa Libre de Riesgo	5,72%	Tasa de los bonos del estado emitidos por Min. Finanzas entre enero diciembre 2016 en BVQ y BVG
Rendimiento del Mercado	5,80%	Rendimiento ofrecido por Diners Club del Ecuador a 360 días
Beta	1,05	Information Services, Damodaran NYU Index
Riesgo País	7,35%	Banco Central
<b>CAPM</b>	<b>13,15%</b>	
<b>WACC</b>		
Tasa Interés Deuda	17,00%	Tasa de Interés Institución Financiera
Impuestos	33,70%	Impuesto a la renta
% Deuda	40%	
%Capital	60%	
<b>WACC</b>	<b>12,40%</b>	<b>TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO</b>

### 7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración resultantes de la evaluación financiera del centro de aeroyoga, son los siguientes:

Tabla 27: Criterios de Valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
<b>VAN</b>	<b>\$10.383,59</b>	<b>VAN</b>	<b>\$5.318,95</b>
<b>IR</b>	<b>\$1,07</b>	<b>IR</b>	<b>\$1,25</b>
<b>TIR</b>	<b>25,76%</b>	<b>TIR</b>	<b>25,87%</b>
<b>Periodo Recuperación Inversión</b>	<b>2,7</b>	<b>Periodo Recuperación Inversión</b>	<b>2,6</b>

Tanto en la valoración del proyecto como del inversionista existe resultados positivos, ya que el Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero y la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento.

## 7.5 Índices financieros

El cálculo de los índices financieros se realiza en base a los estados contables que se presentaron en puntos anteriores:

Tabla 28: Índices financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
<b>LIQUIDEZ</b>						
Razón corriente	22,65	25,68	27,58	30,31	38,04	1,21
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Endeudamiento activo	36%	28%	19%	10%	2%	82%
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen bruto	73%	73%	74%	75%	77%	16%
Margen operacional	8%	10%	16%	20%	25%	2%
Margen neto	3%	5%	9%	13%	16%	4%

Los índices financieros de la empresa muestran una situación contable y financiera apropiada. La liquidez es mayor al promedio de la industria, el centro de aeroyoga tiene una alta disponibilidad de efectivo, hasta \$ 38 dólares por cada dólar de deuda de corto plazo. El endeudamiento del activo en la empresa es menor a la industria y representa el 36% de las operaciones en el año 1, el cual disminuye hasta el 2% en el año 5. En lo que respecta a la rentabilidad, los índices que presenta la empresa son mayores a la industria, esto muestra el óptimo manejo planteado en las proyecciones financieras.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El plan de negocios para la creación de un centro de aeroyoga es viable porque se pudo identificar que la población ecuatoriana se ve interesada en la práctica deportiva. Según el estudio realizado se identificó que en la actualidad las personas prefieren realizar deportes no cotidianos y nuevos que tengan relación con el fitness, por lo que la apertura de un centro de aeroyoga es ideal para cubrir todos los deseos y necesidades de las personas interesadas.
- La industria de enseñanza y yoga es nueva, ya que apenas lleva seis años en el mercado, por lo que introducirse en este campo es positivo ya que aún no existen muchos lugares dedicados a este tipo de enseñanza, por lo que se puede decir que la competencia aún es baja. Por otra parte, hay que recalcar que en la actualidad más del 50% de personas en el país practican deporte y muestran interés en nuevas tendencias deportivas enfocadas al fitness.
- Se estableció que la oportunidad de negocio para la creación de un centro de aeroyoga en la ciudad de Quito es positiva, después de haber realizado los respectivos análisis del entorno y la investigación del mercado, logrando conocer el comportamiento de futuros clientes y las necesidades y deseos de los mismos.
- Para determinar el precio, plaza y promoción se tomó en cuenta los resultados encontrados en las instigaciones realizadas, acorde a eso se tomó la decisión tomando en cuenta también la ubicación, precios y promociones de la competencia.
- El plan de negocios del centro de aeroyoga muestra que es viable su ejecución, ya que sus criterios de valoración son positivos, el Valor Actual Neto del proyecto y del inversionista tienen montos de \$

10.383,59 y \$ 5.318,95; esto indica que el flujo de fondos provenientes de la operación del proyecto es mayor a la inversión inicial de los accionistas. La Tasa Interna de Retorno es 25,76% y 25,87%, en el caso del proyecto e inversionista, cifras superiores a la tasa de descuento de 12,40% lo que indica que el proyecto es atractivo para el inversionista, ya que puede recibir una rentabilidad mayor a la tasa de descuento. En el caso de la recuperación de capital se efectúa a los 2,6 años de funcionamiento del centro de aeroyoga.

- En lo que respecta a la evaluación financiera del proyecto, los criterios de valoración muestran resultados positivos en base a un escenario conservador de crecimiento comercial, especialmente en los años iniciales del proyecto. Además, como política de los socios, se ha planteado acumular las utilidades de cada año en la cuenta de utilidades retenidas, para de esta manera mejorar la posición patrimonial.

## REFERENCIAS

- AeroYoga®. (2013). *AeroYoga®*. Obtenido de <http://aerialwellness.com/aeroyoga/que-es-aeroyoga>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (16 de 11 de 2015). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Sudamérica. (11 de Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/sector-educacion-ecuador-lidera-consumo-infraestructura-comunicaciones-segun-experto-audio>
- Armstrong, K. (2013). Fundamentos de Marketing. En G. A. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 50). México DF: Pearson.
- Banco Central del Ecuador. (15 de Septiembre de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostro-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2016 de Mayo de 31). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Bizzocchi, A. (2013). *Ideas Marketing*. Obtenido de <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>
- Bloomberg Market. (2016). *Bloomberg Market*. Obtenido de <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Cabanillas, P. L. (SF). *Meditación para los chicos*. Obtenido de <http://meditacionparachicos.blogspot.com/>

- Cámara de Comercio de Quito. (14 de Mayo de 2013). *Revista Judicial Derecho Ecuador*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Comercio. (1 de Junio de 2015). *El 'boom' deportivo impulsa a los negocios*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/deportes-ventas-consumidores-atletismo-negocios.html>
- Countrymeters. (10 de 2016). *Countrymeters*. Obtenido de <http://countrymeters.info/es/Ecuador>
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Deporlovers. (2016). *Las mejores aplicaciones para hacer ejercicio*. Obtenido de <http://www.deporlovers.com/las-mejores-aplicaciones-para-hacer-ejercicio-entrena-con-tu-telefono-movil/26351/>
- Duarte, J. C. (2002). *La Consecuencia del Divorcio en los hijos*. Obtenido de <http://www.webconsultas.com/bebes-y-ninos/psicologia-infantil/como-afecta-el-divorcio-tus-hijos-11608>
- EKOS. (30 de Abril de 2012). *Nueva ruta de consumo en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- El Comercio. (24 de Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresa-siente-restriccion-credito-ecuador.html>
- El Universo. (12 de Abril de 2015). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/04/12/nota/4756321/deuda-pais-crecio-18000-millones>
- Expreso. (1 de Septiembre de 2012). *En Ecuador, el 10% de la población tiene estrés*. Obtenido de [http://expreso.ec/actualidad/en-ecuador-el-10-de-la-poblacion-tiene-estr-FEGR\\_3645226](http://expreso.ec/actualidad/en-ecuador-el-10-de-la-poblacion-tiene-estr-FEGR_3645226)

- FamilyDoctor. (Noviembre de 2012). *FamilyDoctor*. Obtenido de <http://es.familydoctor.org/familydoctor/es/prevention-wellness/exercise-fitness/exercise-basics/why-exercise-.html>
- Fitness, F. (2016). *Flying Fitness*. Obtenido de <http://flyingfitnessquito.com/index.php/quienes-somos/>
- Gómez, D. (23 de Abril de 2013). *Bien Pensado* . Obtenido de <http://bienpensado.com/la-psicologia-del-color-en-marketing/>
- Honoré, C. (2013). *Bajo Presión*. Madrid: RBA.
- INEC. (2010). Obtenido de [http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia\\_barrio10.htm](http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia_barrio10.htm)
- INEC. (2010). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)
- INEC. (2012). *Nivel de ingreso, Gasto de consumo de hogares y número de la población*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia\\_ENIGHUR\\_2011-2012\\_rev.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf)
- INEC. (2012). *Sistema Nacional de Información*. Obtenido de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- INEC. (2013). *Proyecciones*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web->

inec/Estadisticas\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\_2014/Principales\_Resultados\_DIEE\_2014.pdf

JP Morgan. (12 de Junio de 2016). *Ambito*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México : PEARSON EDUCACIÓN .

Kotler/Armstrong. (2013). Fundamentos de Marketing . En P. K. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 275). Estado de México: Pearson Español.

Kotler-Armstrong. (2013). Fundamentos del Marketing. En P. K. Armstrong, *Fundamentos del Marketing* (pág. 260). México DF: Pearson.

Lambin, J. J. (2010). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

Lane, P. K. (2006). *Mercado Análisis*. Obtenido de <https://marcandoanalisis.com/2013/03/19/el-exito-esta-en-la-diferenciacion-como-hacerlo/>

Mascaró, S. Á. (20 de mayo de 2012). *Protocolo y etiqueta*. Obtenido de [https://www.protocolo.org/social/usos\\_sociales/significado\\_de\\_los\\_colores\\_y\\_sus\\_combinaciones.html](https://www.protocolo.org/social/usos_sociales/significado_de_los_colores_y_sus_combinaciones.html)

Ministerio de Educación del Ecuador. (12 de Diciembre de 2014). *Embajada del Ecuador- Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.ecuador.org/blog/?p=2403>

Ministerio del Deporte. (2012). Currículo de Educación Física para la Educación General Básica y Bachillerato. En M. T. Checa, *Currículo de Educación Física para la Educación General Básica y Bachillerato* (pág. 10). Quito : Versión Web.

Pantone. (2016). Obtenido de <http://store.pantone.com/es/es/colorfinder/index/acfproduct/cid/1329/>

Reyes, X. (15 de Noviembre de 2015). *El Universo* . Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/15/nota/5239773/gobierno-busca-bajar-riesgo-pais-acceder-nuevos-prestamos>

SMART, L. (2014). *Haz deporte desde casa con estas 10 aplicaciones*. Obtenido de [http://cincodias.com/cincodias/2014/09/16/lifestyle/1410874144\\_462093.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/09/16/lifestyle/1410874144_462093.html)

Sosa, C. (04 de Enero de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>

UNICEF. (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Obtenido de <http://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>

US Energy Information Administration. (14 de 03 de 2016). *Index Mundi*. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=petroleo-crudo-brent>

US Energy Information Administration. (06 de Junio de 2016). *Index Mundi*. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=petroleo-crudo-brent>

Vida Activa. (2014). Obtenido de [http://www.vidactiva.com.ec/1405-fitness\\_los\\_top\\_10\\_del\\_2015/](http://www.vidactiva.com.ec/1405-fitness_los_top_10_del_2015/)

WebConsultas. (2016). *Webconsultas*. Obtenido de <http://www.webconsultas.com/ejercicio-y-deporte/vida-activa/beneficios-del-ejercicio-fisico-869>

Asamblea Nacional. (20 de Febrero de 2015). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. (MarcadorDePosición1) Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>

- Deporlovers. (2016). *Las mejores aplicaciones para hacer ejercicio*. Obtenido de <http://www.deporlovers.com/las-mejores-aplicaciones-para-hacer-ejercicio-entrena-con-tu-telefono-movil/26351/>
- EKOS. (30 de Abril de 2012). *Nueva ruta de consumo en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- INEC. (2011). *Mujeres y Hombres del Ecuador en cifras III*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres\\_y\\_Hombres\\_del\\_Ecuador\\_en\\_Cifras\\_III.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf)
- INEC. (2015). *Compendio de Resultados*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)
- López, J. F. (31 de Octubre de 2014). *Sportadictos*. Obtenido de <http://sportadictos.com/2014/10/tendencias-de-entrenamiento-2015>
- Ministerio del Deporte. (2015). *Deporte*. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/deporte/>
- OMPI. (2011). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de El deporte y la tecnología: <http://www.wipo.int/ip-sport/es/technology.html>
- Plazola Cisneros, A., & Plazola Anguiano, A. (2000). *Arquitectura Deportiva*. México D.F.: Noriega .
- RAE. (Octubre de 2014). *Deporte*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=CFEFwiY>
- UNICEF. (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Obtenido de <http://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>
- Vitale, S. (30 de Octubre de 2014). *La nación*. Obtenido de Práctica aeroyoga, energízate y decile chau al estrés: <http://www.lanacion.com.ar/1739640-practica-aeroyoga-energizate-y-decile-chau-al-estres>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Guía de preguntas entrevista centro de Aero yoga en Quito**

1. ¿Qué rango de precios tienen en el centro de Aero yoga?

Tenemos varias opciones para nuestros clientes en cuanto al precio, ya que ellos pueden pagar por clases que es \$13,50, por cuatro clases que es \$52,00, por 8 ocho clases que es \$75 o por un mes ilimitado que es \$90. Cuando recién inician las clases el primer mes ilimitado cuesta \$75.

2. ¿Dónde se encuentra ubicado el centro? ¿Por qué escogiste ese lugar?

Flying Fitnees se encuentra ubicado en la Francisco Salazar E14-59 y Av. Coruña, Quito, Ecuador. Escogí este lugar porque no había un centro similar a este en los alrededores.

Si tendría la posibilidad de abrir un nuevo local ¿Cuál sería la ubicación de este y porque?

Abriría más al norte, a la altura del Quicentro ya que es un lugar estratégico de clase alta donde no existen centros que brinden un servicio igual o similar al mío.

3. ¿Qué estrategias utilizaste en los primeros meses de apertura del centro para captar clientes?

Se puede decir que aún es nuevo en el mercado Flying Fitnees ya que apenas llevo 7 meses ofreciendo este servicio y una de las estrategias que estoy utilizando es dar la primera clase gratis para demostrar como es el Aero yoga y así tratar de retener a las personas a que sigan practicándolo.

4. ¿Qué resultados tuviste?

Ha sido una buena estrategia ya que la mayoría de las personas que vienen a la clase gratis se inscriben para el mes.

5. ¿Cómo ha sido la acogida de las personas con tu centro?

La acogida de las personas ha sido positiva ya que existe una gran demanda a al centro de Aero yoga en estos primeros meses.

6. ¿Qué estrategias utilizas en la actualidad para dar a conocer el servicio a tus clientes?

Tenemos una página en Facebook y una página web donde damos a conocer nuestros servicios. En Facebook indicamos más nuestras promociones como por ejemplo en verano pusimos todas las clases de la mañana por \$60 y también tenemos más contacto con el cliente. Ahí respondemos preguntas y mostramos lo que es un poco más el Aero yoga. En la página web tenemos toda la información general donde podrás encontrar los precios, horarios, clases y también recibimos cualquier tipo de pregunta por ese medio.

7. ¿Cómo es la constancia de asistencia de las personas al centro?

La constancia varía según la temporada que esté pasando, en verano fue donde hemos tenido más asistencia ya que pusimos la promoción de la mañana bajando el precio y fue así que hubo más asistencia. Las personas que más asistían eran estudiantes de las universidades que se encontraban en vacaciones. En la actualidad la asistencia ha bajado pero llenamos todos los cupos de las clases. Antes teníamos muchas personas para los cupos ofertados.

8. ¿Cuáles son las necesidades y deseos de las personas que asisten al centro de Aero yoga?

Las personas que vienen al centro buscan hacer una actividad física diferente a lo cotidiano y más que nada buscan disminuir el estrés. En nuestro centro se dan actividades diferentes que son llamativas y que captan la atención de nuestros clientes.

9. ¿Cuáles son las características de las personas que vienen al centro? ¿De qué edad promedio son? ¿Género? ¿Estado Civil?

Tengo alumnos y alumnas desde los 17 años hasta aproximadamente los 55 años. Este es un servicio que va dirigido tanto para mujeres como para

hombres, es verdad que se encontraran más mujeres en las clases pero aun así también hay hombres que se preparan en mi centro. Hay más personas jóvenes por lo que puedo decir que el estado civil de la mayoría es soltero. La edad promedio va de los 20 años hasta los 32 años. Hay personas universitarias y personas que ya trabajan.

10. ¿Cuántas personas hay por clase?

En la clase de Aero yoga solo hay cupo para seis personas por clase por lo que siempre se pide reservar un cupo para esa clase con anticipación. En las clases de Powerflow y Corepower el cupo es de diez personas por clase.

11. ¿Cuánto es el tiempo promedio que las personas permanecen en tu centro?

No hemos tenido una gran rotación de personas en el centro pero yo creo que por lo menos el 60% de las personas que entraron desde un inicio aún continúan en el centro.

12. ¿Por qué las personas dejan de asistir al centro de Aero yoga?

Capaz por la falta de tiempo, como te mencione antes en verano fue donde tuvimos más personas pero ahora bajo ya que los jóvenes entraron a clases y capaz también porque ya se acabó la promoción de verano.

13. ¿Has utilizado alguna estrategia de fidelización con tus clientes para evitar que se vayan del centro de Aero yoga?

Ofrecemos más servicios a parte de las clases, es decir tenemos una instalación acogedora con temas naturales que cuenta con camerinos y servicio de parqueo lo cual esto le da más confianza y genera que el cliente se sienta contento y seguro con nuestro centro. Pienso que eso ha sido uno de los motivos por el cual las personas aún siguen asistiendo a nuestro lugar, aparte también que siempre atendemos a nuestros clientes de la mejor manera.

¡Muchas gracias!

**Anexo 2**

## Guía de preguntas entrevista centro de Aero yoga en España

1. ¿Me podrías decir el rango de precios que tiene el centro para las clases de Aero yoga por clase, mensual y anual?
2. ¿Por qué escogiste esos precios para las clases de Aero yoga?
3. ¿Tienen servicios adicionales a los de las clases de Aero yoga? ¿Cuáles son los precios?
4. ¿Hay clases personalizadas? ¿Cuál es el precio?
5. ¿Has tenido variación de precios en tu centro o siempre han sido los mismos precios? Si existió variación ¿Cuál fue la razón?
6. ¿Qué tipo de clases se imparten en el centro de Aero yoga?
7. ¿Cómo son las clases que se imparten en el centro de Aero yoga?
8. ¿Se dan otras clases aparte del Aero yoga?
9. ¿Qué materiales consideras que son necesarios para las clases de Aero yoga?  
(Columpio, colchoneta)
10. ¿El centro ofrece estos materiales o cada persona tiene que llevar el suyo?
11. ¿Qué tipo de clases se imparten en el centro de Aero yoga?
12. ¿Cómo son las clases que se imparten en el centro de Aero yoga?
13. ¿Se dan otras clases aparte del Aero yoga?
14. ¿Qué materiales consideras que son necesarios para las clases de Aero yoga?  
(Columpio, colchoneta)
15. ¿El centro ofrece estos materiales o cada persona tiene que llevar el suyo?
16. ¿Cómo es la constancia de asistencia de las personas al centro? ¿Por qué las personas eligen tu centro y no otros?
17. ¿Cuáles son las características de las personas que vienen al centro? ¿De qué edad promedio son? ¿Género? ¿Estado Civil?
18. ¿A quién va dirigido tu centro de Aero yoga? ¿Qué personas que lo pueden practicar?

¡Muchas gracias!

## Anexo 3

### Guía Focus Group

Buenos noches, mi nombre es Carla Bastidas y voy a desarrollar un Focus Group para mi plan de negocios enfocado en la creación de un centro de Aero yoga en la ciudad de Quito.

Les quiero agradecer a cada uno de ustedes por estar aquí hoy.

A continuación voy a decir las reglas que va a tener este conversatorio:

1. Toda opinión es válida, no existen respuestas correctas ni incorrectas por lo que todos debemos respetar la opinión de los demás.
2. Hablar uno por uno
3. No crear conversaciones laterales
4. Poner atención a lo que dicen los demás
5. No desviarse del tema central

¿Tienen alguna pregunta sobre las reglas?

Presentación de cada uno

1. Nombre
2. Edad
3. Universidad
4. Carrera
5. Ocupación

A continuación formulare las preguntas

1. ¿Qué hacen en su tiempo libre?
2. ¿Practican algún deporte o alguna actividad física? ¿Cuál?
3. ¿Qué tan constantes son al momento de hacer ejercicio?
4. ¿Por qué dejan de hacer ejercicio?
5. ¿Les gustaría practicar algún ejercicio que ayude a disminuir el estrés?
6. ¿Conocen algún tipo de actividad física en donde el objetivo principal es la relajación? ¿Cuál?
7. ¿Han escuchado sobre el Aero Yoga?

Se indican fotos del Aero Yoga y se explica que es.

8. ¿Asistirían a un Centro de Aero Yoga? ¿Por qué?

9. ¿Qué puntos toman en cuenta al momento de ir a un centro a practicar alguna actividad física?
10. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar mensualmente por asistir a las clases de Aero yoga?
11. ¿Dónde les gustaría que sea el centro de Aero yoga? ¿Por qué esa ubicación y no otra?
12. ¿Cómo les gustaría recibir información del centro de Aero yoga?
13. ¿Cuál podría ser el principal motivo para que no haya acogida por parte de la sociedad hacia el centro de Aero yoga?
14. Alguna sugerencia que me puedan dar para este plan de negocio enfocado a la creación de un Centro de Aero Yoga

Muchas gracias a todos por participar en este focus group han sido esenciales para el desarrollo de esta investigación

#### **Anexo 4**

##### **Modelo Encuesta**

Encuesta para identificar gustos y preferencias de las personas para poder determinar la viabilidad de la creación de un plan de negocio enfocado en la creación de un centro de Aero yoga en la ciudad de Quito.

1. Edad:

- ( ) 15 a 25 años
- ( ) 26 a 36 años
- ( ) 37 a 47 años
- ( ) 48 en adelante

2. Sexo:

- ( ) Masculino
- ( ) Femenino

3. ¿En qué ocupan su tiempo libre?

- ( ) Casa (tv, internet)

Deportes

Ocio

Otro

¿Cuál?

---

4. ¿Te gustaría practicar algún ejercicio que ayude a disminuir el estrés?

Si

No

\*En caso de que su respuesta sea No, la encuesta ha terminado. Muchas gracias.

5. ¿Conocen algún tipo de actividad física en donde el objetivo principal sea la relajación?

Si

No

¿Cuál?

---

6. ¿Conoces qué es el Aero Yoga?

Si

No

7. ¿Qué tan atractivo sería para usted un centro enfocado a la enseñanza de Aero yoga?

Muy atractivo

Atractivo

Indiferente

Poco atractivo

Nada atractivo

8. ¿Asistiría a un centro de Aero yoga?

Si

No

¿Por qué?

---

\*En caso de que su respuesta sea No, la encuesta ha terminado. Muchas gracias.

9. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?

\$50 a \$65

\$66 a \$80

\$81 a \$95

\$96 en adelante

10. ¿En qué horarios le gustaría asistir a un centro de Aero Yoga?

08:00 a 12:00

12:01 a 16:00

16:01 a 20:00

A partir de las 20:01

11. ¿Dónde le gustaría que sea el centro de Aero Yoga?

Quito Norte

Quito Sur

Valle de los Chillos

Tumbaco o Cumbayá

Otro

¿Dónde?

---

12. ¿Por qué medios le gustaría enterarse de este servicio?

Internet (página web, redes sociales)

( ) Medios masivos (TV, Radio, Prensa)

( ) Teléfono

( ) Personalmente dentro del centro

( ) Otro

¿Cuál?

---

¡Muchas Gracias!

