

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE
PRODUCTIVIDAD
ITSEP**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

CASO PRÁCTICO – EXAMEN COMPLEXIVO

**“ANÁLISIS DE LA DEMANDA PARA LA CREACIÓN DEL SPA AMOR Y
BIENESTAR EN EL SECTOR DE CUMBAYÁ, DISTRITO METROPOLITANO
DE QUITO”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Tecnóloga Superior en
Administración

AUTORA:

Rueda Mora Nataly Ayesha

TUTORA:

Mgtr. Omar Vinueza

Quito – Ecuador

2026

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	4
OBJETIVOS.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
METODOLOGÍA.....	6
CAPÍTULO I.....	8
DESARROLLO.....	8
1. Marco referencial	8
1.1. Marco teórico.....	8
1.1.1. La demanda y su análisis.....	8
1.1.2. El spa y el bienestar integral	8
1.1.3. Marketing de servicios y calidad percibida.....	9
1.1.4. Investigación de mercados y tamaño de la muestra.....	9
1.1.5. Herramientas de análisis situacional	9
1.2. Marco organizacional.....	10
1.2.1. Reseña del emprendimiento	10
1.2.2. Filosofía corporativa	10
1.2.3. Portafolio de servicios	10
1.2.4. Estructura organizacional	11
2. Diagnóstico de la situación	12
2.1. Descripción del problema.....	12
2.2. Análisis situacional	12
2.2.1. Análisis FODA	13
2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
2.2.3. Diagrama de causa-efecto	14
3. Análisis de resultados	14
3.1. Resultados de la encuesta	14
3.2. Estimación de la demanda potencial.....	16
3.2.1. Frecuencia media ponderada	16
3.2.2. Demanda potencial anual del mercado	17

3.3. Participación de mercado y demanda proyectada.....	17
3.4. Discusión de resultados.....	18
CAPÍTULO II.....	19
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	19
4. Alternativas de mejora.....	19
4.1. Alternativa 1: apertura de un day spa especializado en Cumbayá.....	19
4.2. Alternativa 2: local piloto y servicio a domicilio.....	19
4.3. Evaluación y selección de la alternativa.....	19
5. Diseño de la solución: plan de acción	20
5.1. Objetivo de la propuesta.....	20
5.2. Pasos para la implementación.....	21
5.3. Recursos necesarios	21
5.4. Proyección de ingresos y rentabilidad del primer año	22
5.5. Resultados esperados e indicadores	22
CONCLUSIONES.....	23
RECOMENDACIONES.....	24
BIBLIOGRAFÍA.....	25
ANEXOS	28
Anexo 1. Cuestionario de investigación de mercado	28
Anexo 2. Tabulación de resultados de la encuesta.....	29
Anexo 3. Evidencias de la aplicación de la encuesta	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Portafolio de servicios y tarifas del Spa Amor y Bienestar	11
Tabla 2. Cargos, funciones y perfiles del Spa Amor y Bienestar	12
Tabla 3. Matriz FODA del Spa Amor y Bienestar en Cumbayá	13
Tabla 4. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al mercado de spas en Cumbayá	13
Tabla 5. Indicadores principales de la encuesta.....	15
Tabla 6. Parámetros para el cálculo de la demanda potencial anual.....	16
Tabla 7. Cálculo de la frecuencia media ponderada de visita	17
Tabla 8. Matriz de evaluación ponderada de alternativas	20
Tabla 9. Plan de acción para la apertura del Spa Amor y Bienestar	21
Tabla 10. Recursos necesarios para la implementación	21
Tabla 11. Proyección de ingresos y utilidad operativa del Spa Amor y Bienestar, año 1	22
Tabla 12. Indicadores de resultados esperados de la propuesta.....	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama estructural del Spa Amor y Bienestar.....	11
Figura 2: Diagrama de causa-efecto de la demanda insatisfecha de servicios de spa en Cumbayá.	14
Figura 3: Perfil de consumo de servicios de spa en Cumbayá (n = 100).	15
Figura 4: Preferencias de servicios y gasto por visita en Cumbayá (n = 100).....	16
Figura 5: Intención de compra y demanda mensual proyectada del Spa Amor y Bienestar, año 1.....	18

RESUMEN EJECUTIVO

El presente caso práctico analiza la demanda potencial de servicios de spa y bienestar integral en la parroquia de Cumbayá, Distrito Metropolitano de Quito, con el propósito de determinar la viabilidad de mercado del emprendimiento Spa Amor y Bienestar. El estudio responde a la tendencia creciente hacia el autocuidado y la salud preventiva, y a la escasa oferta especializada de este tipo de servicios en una parroquia de 41.819 habitantes con predominio de los niveles socioeconómicos medio y medio-alto.

El Capítulo I desarrolla el marco referencial teórico —demanda, spa, bienestar integral, marketing de servicios e investigación de mercados— y el marco organizacional del emprendimiento, con su portafolio de servicios y su organigrama. El diagnóstico de la situación, construido con el análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter y el diagrama de causa-efecto, evidencia que la demanda local se encuentra insatisfecha por la limitada oferta, la infraestructura reducida de los establecimientos existentes y la necesidad de desplazarse hacia otras zonas de Quito. La encuesta piloto aplicada a 100 personas muestra que el 72 % visitó un spa en el último año, el 88 % se interesa por un spa de bienestar integral en Cumbayá y el 65 % contrataría un plan mensual; con una frecuencia media ponderada de 6,43 visitas al año, la demanda potencial se estima en 82.825 visitas anuales, equivalentes a USD 4,35 millones.

El Capítulo II plantea dos alternativas de solución y, mediante una matriz de evaluación ponderada, selecciona la apertura de un *day spa* de 200 m² con una inversión inicial de USD 65.000. El plan de acción fija como meta alcanzar, al cierre del primer año, un ritmo de 414 visitas mensuales (6 % del mercado potencial), con un punto de equilibrio operativo de 195 visitas mensuales que se supera desde el tercer mes. La proyección del primer año arroja ingresos de USD 195.772,50 y una utilidad operativa de USD 53.572,50, con un margen del 27,4 %.

La importancia del trabajo radica en que ofrece a la emprendedora una base cuantitativa para la decisión de inversión, acerca a los residentes de Cumbayá una oferta de bienestar integral sin necesidad de largos desplazamientos y genera seis plazas de trabajo directas. Asimismo, el procedimiento empleado constituye un modelo replicable para el análisis de demanda de otros emprendimientos de servicios.

PALABRAS CLAVE: análisis de demanda, spa, bienestar integral, estudio de mercado, emprendimiento, Cumbayá.

INTRODUCCIÓN

El bienestar se ha convertido en uno de los ejes de consumo de mayor dinamismo a nivel internacional. El Global Wellness Institute (2023) estimó que la economía del bienestar alcanzó USD 5,6 billones en 2022, con una proyección cercana a USD 8,5 billones para 2027; su reporte posterior elevó esa cifra a USD 6,3 billones en 2023 y anticipó cerca de USD 9 billones hacia 2028 (Global Wellness Institute, 2024). Este crecimiento no es casual: desde que Dunn (1959) planteó el concepto de *high-level wellness* como un estado dinámico que integra cuerpo, mente y entorno, la noción de salud se ha desplazado de la ausencia de enfermedad hacia el equilibrio integral, en línea con la definición de la Organización Mundial de la Salud (2020).

Dentro de esa economía, los spas ocupan un lugar central. La International Spa Association (ISPA, 2022) reconoce varias tipologías —spas de día, de destino, médicos, de hotel o resort y termales—, entre las cuales el *day spa* es el formato predominante en contextos urbanos. Mueller y Kaufmann (2001) diferencian al consumidor de bienestar del paciente de curas tradicionales, pues el primero busca prevención, relajación y armonía personal; Smith y Puczkó (2014), por su parte, muestran que la oferta de spas ha evolucionado hacia experiencias integrales que combinan terapias corporales, estética y gestión del estrés. Estos aportes permiten entender el spa no como un servicio suntuario, sino como parte de un estilo de vida orientado al autocuidado.

Desde la perspectiva de la gestión, un spa es una organización de servicios, por lo que su éxito depende de variables propias de la intangibilidad, la simultaneidad entre producción y consumo y la variabilidad de la atención. Lovelock y Wirtz (2015) subrayan que en los servicios la capacidad instalada y la gestión de la demanda determinan la rentabilidad, mientras que Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) destacan la brecha entre las expectativas del cliente y el servicio percibido. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) operacionalizaron esa brecha en cinco dimensiones de calidad —elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía—, que resultan especialmente sensibles en servicios de contacto personal como los de un spa. En el ámbito de la hospitalidad, Kotler, Bowen, Makens y Baloglu (2017) añaden que la experiencia del cliente y su fidelización son las principales fuentes de ventaja competitiva.

La decisión de crear un negocio de esta naturaleza exige conocer el mercado antes de invertir. Kotler y Keller (2016) sitúan el análisis de la demanda como punto de

partida de toda estrategia de marketing, y Kotler y Armstrong (2017) recuerdan que la segmentación permite concentrar los recursos en los consumidores con mayor probabilidad de compra. En la literatura de formulación de proyectos, Baca Urbina (2013) y Sapag Chain, Sapag Chain y Sapag Puelma (2014) coinciden en que el estudio de mercado es el componente que condiciona los estudios técnico, organizacional y financiero, porque de él se derivan el tamaño del proyecto y los ingresos esperados. Schiffman y Kanuk (2010) complementan esta visión al explicar que las motivaciones, percepciones y actitudes del consumidor influyen en la frecuencia de compra, variable clave para estimar la demanda de servicios recurrentes.

En el contexto ecuatoriano, el emprendimiento cuenta con un marco normativo que facilita la formalización. La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) introdujo la sociedad por acciones simplificada como figura de constitución ágil, y el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2023) establece las obligaciones tributarias para los nuevos negocios. Según el Censo de Población y Vivienda 2022 (INEC, 2023), el país registra cambios demográficos y de urbanización que han favorecido el crecimiento de parroquias periféricas de las grandes ciudades. En Quito, Cumbayá es un caso representativo: la Dirección Metropolitana de Gestión de la Información (2024) reporta 41.819 habitantes en la parroquia, y su consolidación como polo residencial, comercial y universitario se refleja en la planificación territorial del Distrito (Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, 2023).

Pese a estas condiciones, la oferta de spas especializados en Cumbayá se limita a dos o tres establecimientos de pequeña escala, con portafolios reducidos y sin un enfoque de bienestar integral. Esta situación obliga a los residentes a trasladarse a otras zonas de Quito, reduce la frecuencia de uso del servicio y deja necesidades de autocuidado sin atender. El problema que aborda el presente caso es, por tanto, la ausencia de información cuantitativa sobre la magnitud de esa demanda insatisfecha, que impide decidir con fundamento la apertura del Spa Amor y Bienestar.

Para abordarlo se recurre a herramientas consolidadas de la administración. El análisis FODA, descrito por David (2013) y por Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), permite contrastar factores internos y externos; el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980, 2008) explica la intensidad competitiva del sector; y el diagrama de causa-efecto de Ishikawa (1986) ayuda a ordenar las causas del problema. Para la recolección y el tratamiento de datos se siguen los lineamientos de Hernández

Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), Bernal (2010), Malhotra (2008) y Triola (2018). En el plano organizacional se consideran los principios de estructura y diseño de puestos de Chiavenato (2006), Robbins y Coulter (2014) y Weihrich, Cannice y Koontz (2017), la lógica de propuesta de valor de Osterwalder y Pigneur (2011), la curva de adopción de innovaciones de Rogers (2003) para proyectar la captación de clientes y el enfoque de indicadores de Kaplan y Norton (1996) para el seguimiento de la propuesta.

El documento se organiza en dos capítulos. El Capítulo I presenta el marco referencial, el diagnóstico de la situación y el análisis de resultados de la investigación de mercado; el Capítulo II expone las alternativas de mejora y el diseño de la solución mediante un plan de acción con recursos, proyecciones e indicadores. Finalmente, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos que respaldan el caso.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema se define como el análisis de la demanda potencial de servicios de spa y bienestar integral en la parroquia de Cumbayá, orientado a sustentar la decisión de crear el Spa Amor y Bienestar. Se delimita geográficamente a la parroquia de Cumbayá, demográficamente a la población de 18 a 60 años de los niveles socioeconómicos medio y medio-alto, y temporalmente al período de levantamiento de información de octubre a noviembre de 2025, con una proyección al primer año de operación.

Desde el punto de vista práctico, el estudio reduce la incertidumbre de una inversión de USD 65.000 al cuantificar el tamaño del mercado, la frecuencia de consumo y la disposición de pago antes de comprometer recursos. Desde el punto de vista económico, la apertura del spa genera empleo directo para seis personas y dinamiza a proveedores locales de insumos, mobiliario y servicios. En el ámbito social, el proyecto acerca a los residentes una oferta de bienestar que contribuye a la prevención del estrés y a la calidad de vida, sin los costos de tiempo asociados al traslado. En lo académico, el caso integra herramientas de investigación de mercados, planificación estratégica y evaluación de proyectos, y propone un procedimiento replicable para otros emprendimientos de servicios.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la demanda potencial de servicios de spa en el sector de Cumbayá, Distrito Metropolitano de Quito, mediante la aplicación de instrumentos de investigación de mercado y herramientas de análisis administrativo, para determinar la viabilidad de mercado del emprendimiento Spa Amor y Bienestar.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teórica y organizacionalmente el análisis de la demanda en el sector de servicios de bienestar y estética, a partir de la revisión bibliográfica y de la descripción del emprendimiento.
2. Diagnosticar la situación del mercado de spas en Cumbayá mediante el análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter y el diagrama de causa-efecto.
3. Estimar la demanda potencial anual y la participación de mercado del Spa Amor y Bienestar a partir de los resultados de la encuesta y de fórmulas estadísticas.
4. Diseñar una propuesta de solución que incluya la selección de alternativas, el plan de acción, los recursos necesarios y los indicadores de resultados para el primer año de operación.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque mixto, con predominio cuantitativo, y un alcance descriptivo, conforme a la clasificación de Hernández Sampieri et al. (2014). El componente cuantitativo se aplicó en la medición de hábitos de consumo, preferencias y disposición de pago; el componente cualitativo, en la interpretación de las motivaciones del consumidor y en la construcción de las matrices de diagnóstico.

Se emplearon los métodos deductivo, inductivo y analítico-sintético (Bernal, 2010). El método deductivo permitió partir de los modelos teóricos de demanda hacia el caso particular de Cumbayá; el inductivo, generalizar los resultados de la muestra a la población objetivo; y el analítico-sintético, descomponer el problema en sus causas y sintetizarlas en una propuesta.

Las técnicas utilizadas fueron la revisión documental de fuentes bibliográficas y estadísticas oficiales, el *benchmarking* de precios y servicios de spas del sector y la encuesta. El instrumento fue un cuestionario estructurado de diez preguntas cerradas y de opción múltiple (Anexo 1), aplicado a residentes y trabajadores de Cumbayá entre octubre y noviembre de 2025.

La población objetivo corresponde a los habitantes de Cumbayá de 18 a 60 años de los niveles socioeconómicos medio y medio-alto. Sobre una población parroquial de 41.819 habitantes (Dirección Metropolitana de Gestión de la Información, 2024) y una proporción estimada del 35 % para ese segmento, se obtiene $N = 14.637$ personas. El tamaño de la muestra para poblaciones finitas se calculó con la fórmula propuesta por Triola (2018):

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / [e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q]$$

Donde: $Z = 1,96$ (nivel de confianza del 95 %); $p = 0,50$; $q = 0,50$; $N = 14.637$; $e = 0,05$. Al sustituir los valores:

$$n = (3,8416 \times 0,25 \times 14.637) / (0,0025 \times 14.636 + 0,9604)$$

$$n = 14.057,37 / 37,5504 = 374,36 \approx \mathbf{375 \text{ personas}}$$

Por tratarse de un estudio de carácter exploratorio y por restricciones de tiempo, se aplicó una encuesta piloto a 100 personas —26,7 % de la muestra calculada— mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, procedimiento aceptado en investigaciones preliminares de mercado (Malhotra, 2008). Con este tamaño, el margen

de error de las proporciones estimadas es de aproximadamente $\pm 9,8$ % al 95 % de confianza, limitación que se considera en la interpretación de los resultados.

El procedimiento se desarrolló en cuatro etapas vinculadas a los objetivos específicos: (1) revisión bibliográfica y caracterización del emprendimiento; (2) diagnóstico mediante las matrices FODA, de las cinco fuerzas de Porter y el diagrama de Ishikawa; (3) tabulación de la encuesta y estimación de la demanda con el modelo $Q = n \times q \times p$ (Kotler y Keller, 2016); y (4) evaluación de alternativas con una matriz de criterios ponderados y diseño del plan de acción. El procesamiento de datos y la elaboración de tablas y figuras se realizó en hoja de cálculo.

CAPÍTULO I

DESARROLLO

El presente capítulo reúne los fundamentos teóricos y organizacionales del caso, el diagnóstico de la situación del mercado de spas en Cumbayá y el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

1. Marco referencial

1.1. Marco teórico

1.1.1. La demanda y su análisis

La demanda es la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir a un precio determinado durante un período específico (Kotler y Keller, 2016). En la evaluación de proyectos, su estudio permite dimensionar el mercado, estimar los ingresos y definir la capacidad que debe instalarse (Baca Urbina, 2013). Sapag Chain et al. (2014) señalan que el análisis debe integrar variables cuantitativas —número de consumidores, frecuencia y gasto— y cualitativas —preferencias, motivaciones y percepción de valor—, puesto que ambas condicionan la estrategia de penetración del nuevo negocio.

Para cuantificar la demanda potencial del mercado se adopta el modelo de Kotler y Keller (2016):

$$Q = n \times q \times p$$

Donde Q es la demanda potencial del mercado; n, el número de compradores potenciales; q, la cantidad promedio de compras por comprador en el período; y p, el precio promedio por unidad. En un servicio como el spa, la unidad de compra es la visita, por lo que el producto $n \times q$ expresa la demanda en visitas y su multiplicación por p la expresa en valor monetario.

1.1.2. El spa y el bienestar integral

Un spa es un establecimiento dedicado a servicios de relajación, estética y bienestar que combina tratamientos corporales y faciales, hidroterapia y técnicas de manejo del estrés; el término suele asociarse a la expresión latina *salus per aquam*, “salud a través del agua”. La ISPA (2022) agrupa estos establecimientos en spas de día, de destino, médicos, de hotel o resort y de aguas minerales, siendo el *day spa* el formato

propio de entornos urbanos, por cuanto el cliente lo visita durante algunas horas sin pernoctar.

El concepto de bienestar integral se sustenta en la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud (2020), entendida como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (p. 1). Mueller y Kaufmann (2001) trasladan esta noción al consumo, al describir al cliente de bienestar como una persona sana que busca prevenir, relajarse y mantener la armonía entre cuerpo, mente y espíritu. Bajo esta perspectiva, el spa se posiciona como un servicio de prevención y calidad de vida, criterio que orienta la propuesta del Spa Amor y Bienestar.

1.1.3. Marketing de servicios y calidad percibida

Los servicios se caracterizan por su intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y carácter perecedero (Zeithaml et al., 2009). Una hora de cabina no utilizada no puede almacenarse, por lo que la gestión de la capacidad y de la demanda se vuelve determinante para la rentabilidad (Lovelock y Wirtz, 2015). La calidad, a su vez, se juzga a partir de la comparación entre expectativas y percepciones del cliente; el modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988) ofrece un instrumento para medirla en cinco dimensiones, útil para el seguimiento posterior a la apertura del spa.

1.1.4. Investigación de mercados y tamaño de la muestra

La investigación de mercados es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis e interpretación de información para la toma de decisiones de marketing (Malhotra, 2008). Cuando la población es finita y conocida, el tamaño de la muestra se determina con la fórmula de proporciones para poblaciones finitas (Triola, 2018), que depende del nivel de confianza, de la variabilidad esperada (p y q) y del margen de error tolerado. Cuando no es posible alcanzar ese tamaño, un estudio piloto permite obtener estimaciones preliminares, siempre que se explicita su margen de error (Hernández Sampieri et al., 2014).

1.1.5. Herramientas de análisis situacional

El análisis FODA confronta las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno para orientar la formulación de estrategias (David, 2013). El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) evalúa el atractivo de un

sector a partir de la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre competidores. Finalmente, el diagrama de causa-efecto de Ishikawa (1986) organiza en categorías las causas que originan un problema, lo que facilita priorizar las acciones de mejora. Thompson et al. (2012) recomiendan utilizar estas herramientas de manera complementaria, ya que cada una aporta una visión parcial del entorno.

1.2. Marco organizacional

1.2.1. Reseña del emprendimiento

El Spa Amor y Bienestar es un emprendimiento proyectado para operar en la parroquia de Cumbayá, Distrito Metropolitano de Quito. Su actividad económica corresponde a la prestación de servicios personales de tratamientos de belleza, relajación y bienestar. La propuesta de valor, en términos de Osterwalder y Pigneur (2011), consiste en ofrecer experiencias de autocuidado personalizadas que integran masajes, estética facial, hidroterapia y servicios de manicura y pedicura, en un ambiente de lujo accesible dirigido a los segmentos medio y medio-alto, cerca del lugar de residencia y trabajo del cliente.

1.2.2. Filosofía corporativa

Misión. Proporcionar experiencias de bienestar integral que armonicen cuerpo, mente y espíritu de sus clientes, mediante tratamientos de alta calidad, atención personalizada y un entorno de calma en Cumbayá.

Visión. Ser, en un plazo de tres años, el spa de referencia de los valles de Cumbayá y Tumbaco, reconocido por la excelencia de sus servicios, su enfoque integral de bienestar y la fidelidad de sus clientes.

Valores. Respeto por la persona, calidez en la atención, excelencia en cada tratamiento, responsabilidad con el entorno y confidencialidad.

1.2.3. Portafolio de servicios

El portafolio se diseñó a partir de las preferencias expresadas en la encuesta y del *benchmarking* de establecimientos del sector. La tabla 1 detalla los servicios, su duración y el rango de precios previsto.

Tabla 1.
 Portafolio de servicios y tarifas del Spa Amor y Bienestar

Nº	Servicio	Descripción	Duración	Precio (USD)
1	Masaje terapéutico	Alivio de tensión muscular, técnica sueca y de tejido profundo	60 min	35 – 55
2	Masaje de aromaterapia	Aceites esenciales naturales, relajación profunda	60 min	40 – 60
3	Tratamiento facial básico	Limpieza, hidratación y revitalización cutánea	45 min	45 – 65
4	Tratamiento facial premium	Radiofrecuencia, colágeno y antienvjecimiento	75 min	80 – 120
5	Hidroterapia	Baño de inmersión con sales minerales y aromas	45 min	50 – 70
6	Manicura y pedicura spa	Tratamiento completo con productos premium	60 min	25 – 45
7	Paquete Amor y Bienestar (pareja)	Masaje, facial e hidroterapia para dos personas	180 min	140 – 200
8	Plan mensual de bienestar	Cuatro sesiones de masaje y dos faciales al mes	Mensual	150 – 200

Fuente: Benchmarking de spas del sector (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

1.2.4. Estructura organizacional

El spa operará con una estructura funcional y plana, adecuada para una organización pequeña en la que la comunicación es directa y la toma de decisiones se concentra en la gerencia (Robbins y Coulter, 2014). La figura 1 presenta el organigrama estructural y la tabla 2 describe las funciones y el perfil de cada cargo.

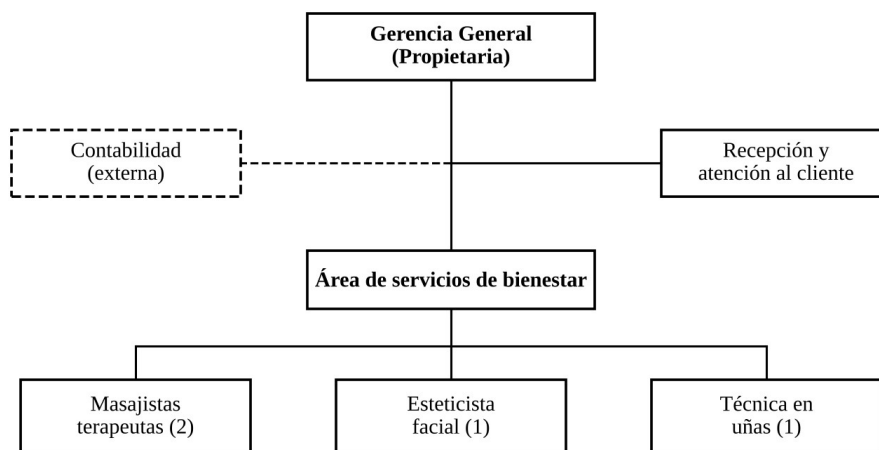


Figura 1: Organigrama estructural del Spa Amor y Bienestar.

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

Tabla 2.
Cargos, funciones y perfiles del Spa Amor y Bienestar

Cargo	Nº	Funciones principales	Perfil requerido
Gerente general / propietaria	1	Dirección estratégica, administración financiera y relación con clientes clave	Administración de empresas
Recepcionista / asistente	1	Agendamiento de citas, cobro, atención al cliente y redes sociales	Secretariado ejecutivo o marketing
Masajista terapeuta	2	Masajes terapéuticos, aromaterapia e hidroterapia	Terapeuta certificada en masajes
Esteticista facial	1	Tratamientos faciales, radiofrecuencia y manejo de equipos	Cosmetología y estética
Técnica en uñas	1	Manicura, pedicura y spa de uñas	Técnica certificada en manicura y pedicura
Contador (servicio externo)	1	Contabilidad, declaraciones al SRI, nómina y obligaciones laborales	Contador público autorizado

Fuente: Estudio organizacional del proyecto (2025).
 Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

2. Diagnóstico de la situación

2.1. Descripción del problema

Cumbayá concentra una población de niveles socioeconómicos medio y medio-alto, con patrones de consumo orientados a la calidad de vida y al autocuidado. Sin embargo, la oferta de spas especializados en la parroquia se limita a dos o tres establecimientos de pequeña escala, que no disponen de la variedad de tratamientos, la infraestructura ni el nivel de atención que el mercado demanda.

El problema se formula de la siguiente manera: los residentes de Cumbayá no cuentan con una oferta suficiente y especializada de servicios de spa y bienestar integral en su propio sector, lo que provoca desplazamientos costosos hacia otras zonas de Quito, una menor frecuencia de uso del servicio y necesidades de autocuidado insatisfechas. Para el emprendimiento, la consecuencia directa es la falta de información sobre el tamaño real de esa demanda, condición necesaria para decidir la inversión.

2.2. Análisis situacional

Para evidenciar las causas del problema se aplicaron tres herramientas administrativas complementarias: la matriz FODA, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el diagrama de causa-efecto.

2.2.1. Análisis FODA

Tabla 3.

Matriz FODA del Spa Amor y Bienestar en Cumbayá

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica en una zona de alto nivel socioeconómico • Propuesta de valor diferenciada con enfoque de bienestar integral • Ambiente exclusivo orientado al lujo accesible • Personal certificado en técnicas especializadas • Diversidad de servicios: individuales, en pareja y planes mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenido de la economía global del bienestar • Escasa oferta de spas especializados en Cumbayá • Alta concentración del segmento objetivo en la parroquia • Tendencia pospandemia hacia el autocuidado y la salud preventiva • Posibles alianzas con centros médicos y gimnasios de la zona
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento nuevo, sin trayectoria ni cartera de clientes • Alta inversión inicial en equipamiento e infraestructura • Dependencia de personal especializado difícil de retener • Curva de aprendizaje en la gestión operativa • Capacidad instalada limitada en la etapa inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica que afecta el gasto discrecional • Competencia de spas consolidados en sectores aledaños de Quito • Posible entrada de cadenas de spa • Rotación del personal hacia la competencia • Cambios normativos en el sector de salud y estética

Fuente: Análisis estratégico del proyecto Spa Amor y Bienestar (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

Como se muestra en la tabla 3, la combinación más relevante se produce entre la ubicación estratégica (fortaleza) y la escasa oferta especializada (oportunidad), lo que sugiere una estrategia ofensiva de entrada temprana al mercado. La principal debilidad, la elevada inversión inicial frente a la inestabilidad económica, exige una planificación financiera prudente y mecanismos de ingreso recurrente, como los planes mensuales.

2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 4.

Cinco fuerzas de Porter aplicadas al mercado de spas en Cumbayá

Fuerza competitiva	Nivel	Justificación
Amenaza de nuevos competidores	Media-alta	Las barreras de entrada son principalmente económicas y no regulatorias
Poder de negociación de los clientes	Medio-alto	Existen alternativas en otras zonas de Quito y el cliente compara precios y calidad
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Hay diversidad de proveedores de insumos estéticos y equipos
Amenaza de productos sustitutos	Media	Gimnasios, centros de estética y servicios a domicilio compiten por el mismo segmento
Rivalidad entre competidores existentes	Baja	Hay pocos spas especializados en la parroquia y con oferta limitada

Fuente: Adaptado de Porter (2008).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

La tabla 4 muestra que el atractivo del sector es favorable por la baja rivalidad local y el escaso poder de los proveedores; no obstante, la amenaza de nuevos entrantes y el poder de los clientes obligan a construir rápidamente una base de clientes fidelizados que dificulte la entrada de competidores.

2.2.3. Diagrama de causa-efecto

La figura 2 organiza las causas de la demanda insatisfecha en seis categorías. Las causas asociadas a la oferta, la infraestructura y el talento humano describen las limitaciones de los establecimientos actuales; las de ubicación, mercado y precio reflejan el comportamiento del consumidor y del entorno.

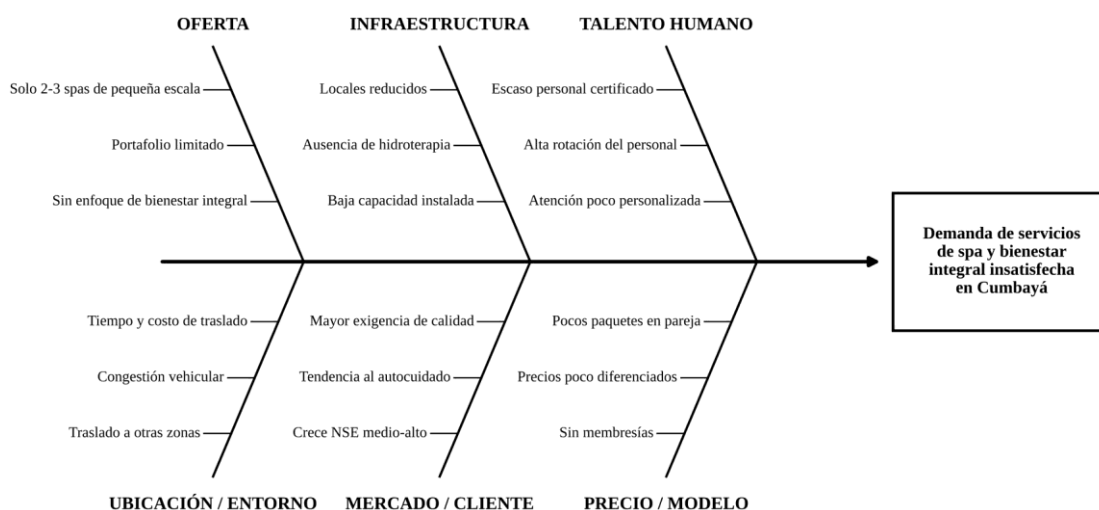


Figura 2: Diagrama de causa-efecto de la demanda insatisfecha de servicios de spa en Cumbayá.
Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

El diagrama permite identificar que las causas controlables por un nuevo emprendimiento —variedad del portafolio, infraestructura con hidroterapia, personal certificado y planes de membresía— coinciden con los elementos de la propuesta de valor del Spa Amor y Bienestar, mientras que las causas del entorno, como el crecimiento del segmento medio-alto y la tendencia al autocuidado, refuerzan la existencia de la demanda.

3. Análisis de resultados

3.1. Resultados de la encuesta

La tabla 5 resume los indicadores principales obtenidos de la encuesta aplicada a 100 residentes y trabajadores de Cumbayá; la tabulación completa se presenta en el Anexo 2.

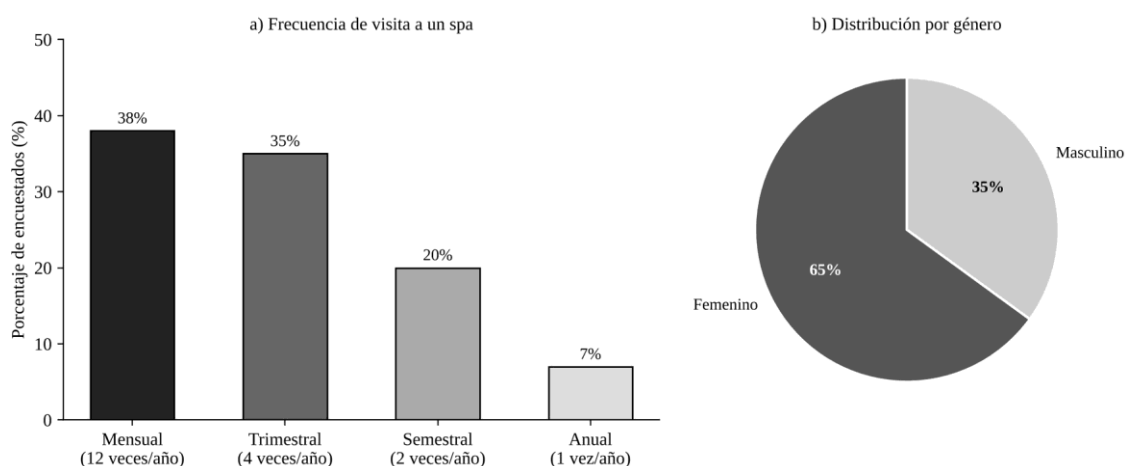
Tabla 5.
Indicadores principales de la encuesta

Indicador	Resultado	Pregunta
Encuestados que visitaron un spa en el último año	72 %	3
Interés en un spa de bienestar integral en Cumbayá	88 %	7
Frecuencia de visita mensual	38 %	4
Gasto promedio por visita entre USD 30 y USD 100	80 %	5
Servicio de mayor preferencia: masaje terapéutico	68 %	6
Disposición a contratar un plan mensual	65 %	9

Fuente: Encuesta aplicada a residentes y trabajadores de Cumbayá (octubre-noviembre de 2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

La figura 3 presenta el perfil de consumo. El 65 % de los encuestados corresponde al género femenino y el 35 % al masculino, distribución coherente con el perfil habitual del consumidor de spa. En cuanto a la frecuencia, el 38 % asiste mensualmente, el 35 % de forma trimestral, el 20 % semestral y el 7 % una vez al año, lo que revela un consumo habitual y no esporádico.


Figura 3: Perfil de consumo de servicios de spa en Cumbayá (n = 100).

Fuente: Encuesta aplicada (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

La figura 4 indica que los masajes terapéuticos son el servicio preferido (68 %), seguidos de la manicura y pedicura (61 %), los tratamientos faciales (55 %) y la hidroterapia (42 %). Esta jerarquía orienta la asignación de cabinas y de personal. Respecto al gasto, el 45 % de los encuestados destina entre USD 30 y USD 60 por visita y el 35 % entre USD 61 y USD 100, lo que confirma la disposición a pagar precios medios y altos por un servicio de calidad.

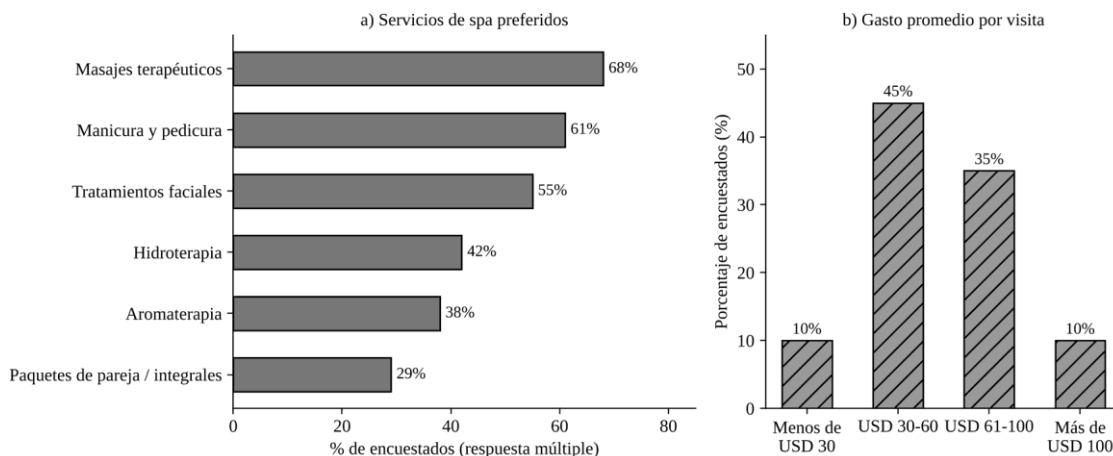


Figura 4: Preferencias de servicios y gasto por visita en Cumbayá (n = 100).

Fuente: Encuesta aplicada (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

3.2. Estimación de la demanda potencial

La demanda potencial anual se calcula con el modelo $Q = n \times q \times p$. Los parámetros utilizados se resumen en la tabla 6.

Tabla 6.

Parámetros para el cálculo de la demanda potencial anual

Parámetro	Variabl e	Valor	Fuente / cálculo
Población de la parroquia de Cumbayá	N total	41.819 hab.	DMGI (2024), con base en el CPV 2022
Segmento objetivo (18-60 años, NSE medio y medio-alto)	N	35 % = 14.637	Estimación del segmento
Compradores potenciales interesados	n	88 % = 12.881	Encuesta, pregunta 7
Frecuencia media ponderada de visita anual	q	6,43 visitas/año	Tabla 7
Precio promedio por visita	p	USD 52,50	Promedio de los rangos del portafolio

Fuente: Encuesta aplicada (2025), DMGI (2024) y portafolio del proyecto.

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

3.2.1. Frecuencia media ponderada

La frecuencia media ponderada se obtiene multiplicando la proporción de encuestados de cada categoría (f_i) por su número equivalente de visitas anuales (v_i):

$$\Phi = \sum (f_i \times v_i)$$

Tabla 7.

Cálculo de la frecuencia media ponderada de visita

Frecuencia declarada	Proporción (f_i)	Visitas al año (v_i)	$f_i \times v_i$
Mensual	0,38	12	4,56
Trimestral	0,35	4	1,40
Semestral	0,20	2	0,40
Anual	0,07	1	0,07
Total	1,00	–	6,43

Fuente: Encuesta aplicada (2025), pregunta 4.

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

3.2.2. Demanda potencial anual del mercado

Al aplicar el modelo con los parámetros de las tablas 6 y 7 se obtiene:

$$Q \text{ (visitas)} = n \times q = 12.881 \times 6,43 = \mathbf{82.825 \text{ visitas/año}}$$

$$Q \text{ (USD)} = 82.825 \times 52,50 = \mathbf{USD 4.348.312,50/año}$$

La demanda potencial del mercado de spa en Cumbayá asciende, por tanto, a 82.825 visitas anuales, equivalentes a USD 4,35 millones. Esta cifra representa el mercado accesible y es la base para fijar la participación objetivo del Spa Amor y Bienestar.

3.3. Participación de mercado y demanda proyectada

De acuerdo con la curva de adopción de Rogers (2003), un servicio nuevo es adoptado primero por innovadores y adoptadores tempranos, que representan alrededor del 16 % del mercado, antes de llegar a la mayoría. Con este criterio se fija una meta conservadora: un ritmo equivalente al 3 % del mercado durante el primer semestre y al 6 % al cierre del primer año.

$$\text{Meta anual (6 \%)} = 82.825 \times 0,06 = 4.970 \text{ visitas/año}$$

$$\text{Meta mensual} = 4.970 / 12 = \mathbf{414 \text{ visitas/mes}} \quad \text{Meta semanal} = 4.970 / 52 \approx 96 \text{ visitas/semana}$$

La figura 5 muestra, por un lado, que el 65 % de los encuestados contrataría un plan mensual, lo que anticipa una base de clientes recurrentes; por otro, la demanda mensual proyectada para los doce primeros meses de operación, que crece desde 150 visitas en el primer mes hasta 426 en el duodécimo. El primer semestre suma 1.433 visitas (promedio de 239 mensuales, superior a la meta del 3 %, equivalente a 207) y el segundo 2.296 (promedio de 383). La meta de 414 visitas mensuales se alcanza en el mes 12, y el punto de equilibrio operativo de 195 visitas mensuales (costos fijos de USD 10.200 / USD 52,50 por visita) se supera a partir del tercer mes.

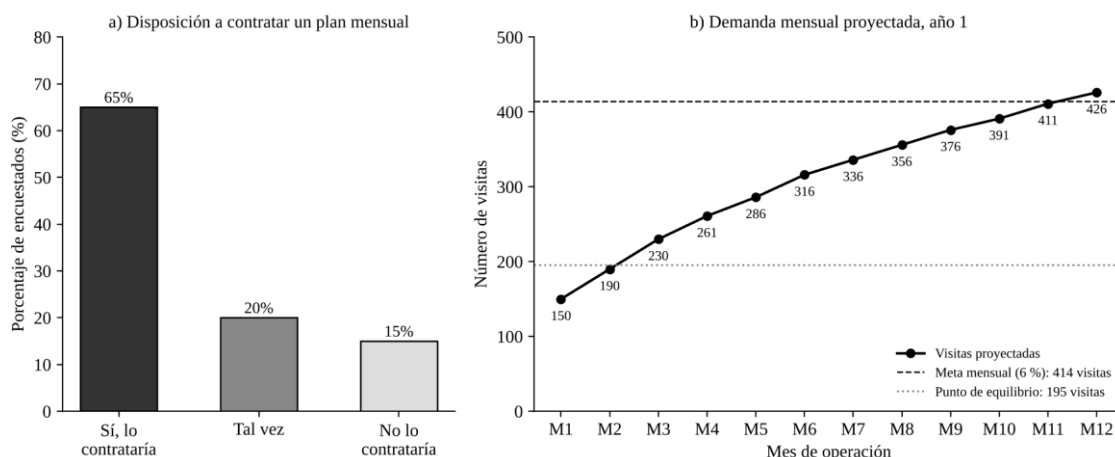


Figura 5: Intención de compra y demanda mensual proyectada del Spa Amor y Bienestar, año 1.

Fuente: Encuesta aplicada (2025) y proyección de mercado.

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

3.4. Discusión de resultados

Los resultados confirman la existencia de una demanda relevante y desatendida. El 88 % de interés y el 65 % de disposición a contratar un plan mensual son coherentes con lo que la literatura describe sobre el consumidor de bienestar, que integra el spa a su rutina de prevención y no lo considera un gasto ocasional (Mueller y Kaufmann, 2001; Smith y Puczkó, 2014). La frecuencia media de 6,43 visitas al año refuerza esa interpretación y respalda la estrategia de membresías, alineada con la recomendación de Lovelock y Wirtz (2015) de suavizar la demanda mediante relaciones de largo plazo con el cliente.

El precio promedio de USD 52,50 utilizado en el cálculo es conservador. Si se ponderan los rangos de gasto declarados en la encuesta con sus marcas de clase —asumiendo USD 25 y USD 120 para los intervalos abiertos—, el gasto medio se aproxima a USD 63 por visita, por lo que el valor de mercado estimado podría ser mayor. En sentido contrario, los resultados provienen de una muestra piloto no probabilística con un margen de error cercano a $\pm 9,8$ %, y la intención declarada de compra suele ser superior a la conducta real (Malhotra, 2008); por ello, las cifras deben entenderse como una estimación preliminar que conviene validar con la muestra completa de 375 personas.

En conjunto, la demanda estimada supera ampliamente la capacidad de un solo establecimiento: incluso al alcanzar la meta del 6 %, el 94 % del mercado potencial seguiría siendo atendido por otros oferentes, lo que indica que el proyecto no depende de desplazar a la competencia existente para ser viable.

CAPÍTULO II

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Con base en el diagnóstico y en el análisis de la demanda, este capítulo presenta las alternativas de solución al problema identificado, su evaluación y el diseño del plan de acción de la alternativa seleccionada.

4. Alternativas de mejora

4.1. Alternativa 1: apertura de un day spa especializado en Cumbayá

Consiste en la apertura del Spa Amor y Bienestar como un *day spa* de mediana escala, en un local arrendado de 200 m² en Cumbayá, con cuatro cabinas de tratamiento, sala de hidroterapia, sala de manicura y pedicura y zona de relajación. La inversión inicial estimada es de USD 65.000, con financiamiento mixto de 40 % de capital propio y 60 % de crédito bancario. Esta alternativa dispone desde el inicio de una capacidad instalada suficiente para atender la demanda proyectada y la meta de 414 visitas mensuales.

4.2. Alternativa 2: local piloto y servicio a domicilio

Propone iniciar con un local piloto de 100 m², dos cabinas de tratamiento y un servicio de atención a domicilio para clientes corporativos y eventos. La inversión inicial se reduce a USD 35.000 y con ella el riesgo financiero; sin embargo, la capacidad limita la participación de mercado al 3 % o 4 % durante el primer año, y la ausencia de hidroterapia y de un ambiente diferenciado debilita la propuesta de bienestar integral.

4.3. Evaluación y selección de la alternativa

Las alternativas se evaluaron con una matriz de criterios ponderados en una escala de 1 (desfavorable) a 5 (muy favorable). Los criterios y su peso se definieron en función de los hallazgos del diagnóstico, como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8.

Matriz de evaluación ponderada de alternativas

Criterio	Peso	Alt. 1 calif.	Alt. 1 pond.	Alt. 2 calif.	Alt. 2 pond.
Capacidad para atender la demanda proyectada	0,30	5	1,50	2	0,60
Inversión requerida y riesgo financiero	0,25	2	0,50	5	1,25
Diferenciación y posicionamiento	0,20	5	1,00	2	0,40
Rentabilidad esperada	0,15	4	0,60	2	0,30
Facilidad de implementación	0,10	3	0,30	4	0,40
Total	1,00		3,90		2,95

Fuente: Diagnóstico situacional y análisis de la demanda (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

La Alternativa 1 obtiene una puntuación de 3,90 frente a 2,95 de la Alternativa 2. Aunque exige una inversión mayor, es la única que permite atender la demanda identificada, materializar la propuesta de bienestar integral y aprovechar la ventana de oportunidad que deja la baja rivalidad local. Por ello, se selecciona como solución.

5. Diseño de la solución: plan de acción

5.1. Objetivo de la propuesta

Implementar y poner en operación el Spa Amor y Bienestar en Cumbayá en un plazo de cuatro meses, de modo que al cierre de su primer año de funcionamiento alcance un ritmo de 414 visitas mensuales, equivalente al 6 % del mercado potencial.

5.2. Pasos para la implementación

Tabla 9.

Plan de acción para la apertura del Spa Amor y Bienestar

Nº	Actividad	Responsable	Plazo	Indicador de cumplimiento	Costo (USD)
1	Constitución legal de la empresa (S.A.S. o Cía. Ltda.), RUC y permisos municipales	Gerente / abogado	Mes 1	RUC y permiso de funcionamiento obtenidos	1.200
2	Arrendamiento y adecuación del local de 200 m ²	Gerente / arquitecto	Meses 1-2	Contrato firmado y obra concluida	18.000
3	Compra de equipos y materiales (camillas, tina de hidroterapia, radiofrecuencia)	Gerente / proveedores	Mes 2	100 % del inventario de equipos instalado	22.000
4	Selección, contratación y capacitación del personal	Gerente	Meses 2-3	6 personas contratadas y capacitadas	4.800
5	Identidad visual y estrategia digital	Agencia de marketing	Mes 2	Logo, redes sociales y sitio web activos	2.500
6	Campaña de lanzamiento y preventa de planes	Gerente / marketing	Mes 3	100 reservas y 20 planes vendidos en preventa	3.500
7	Apertura oficial y capital de trabajo	Gerente	Mes 4	150 visitas en el primer mes de operación	13.000
	Total inversión inicial				65.000

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

5.3. Recursos necesarios

La tabla 10 agrupa los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que requiere la implementación del plan de acción.

Tabla 10.

Recursos necesarios para la implementación

Tipo de recurso	Detalle
Humanos	Gerente general, recepcionista, dos masajistas terapeutas, esteticista facial, técnica en uñas y contador externo
Materiales y físicos	Local de 200 m ² con cuatro cabinas, sala de hidroterapia, sala de manicura y pedicura y zona de relajación; camillas, tina de hidroterapia, equipo de radiofrecuencia, lencería e insumos
Tecnológicos	Software de agendamiento y facturación electrónica, punto de venta, sitio web y redes sociales
Financieros	Inversión inicial de USD 65.000: USD 26.000 de capital propio (40 %) y USD 39.000 de crédito bancario (60 %)

Fuente: Plan de acción del proyecto (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

5.4. Proyección de ingresos y rentabilidad del primer año

A partir de la demanda mensual proyectada (figura 5) y del precio promedio de USD 52,50 por visita, la tabla 11 resume los ingresos, los costos y la utilidad operativa del primer año.

Tabla 11.

Proyección de ingresos y utilidad operativa del Spa Amor y Bienestar, año 1

Período	Visitas	Promedio mensual	Ingresos (USD)	Costos (USD)	Utilidad operativa (USD)	Margen
Semestre 1 (meses 1-6)	1.433	239	75.232,50	61.200,00	14.032,50	18,7 %
Semestre 2 (meses 7-12)	2.296	383	120.540,00	81.000,00	39.540,00	32,8 %
Año 1	3.729	311	195.772,50	142.200,00	53.572,50	27,4 %

Nota: Los costos del semestre 1 (USD 10.200 mensuales) incluyen arrendamiento USD 2.800, nómina USD 5.200, insumos USD 1.500, servicios básicos USD 400 y marketing USD 300. En el semestre 2 se estiman en USD 13.500 mensuales por el aumento de los costos variables asociados al mayor volumen de atención. La utilidad es operativa: no incluye depreciación, intereses ni impuestos.

Fuente: Estudio financiero del proyecto (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

Como se observa en la tabla 11, el spa genera utilidad operativa desde el primer semestre y mejora su margen a medida que crece el volumen de visitas, lo que confirma la importancia de la estrategia de fidelización para diluir los costos fijos.

5.5. Resultados esperados e indicadores

Siguiendo el enfoque de Kaplan y Norton (1996), los resultados esperados se traducen en indicadores medibles que combinan perspectivas financieras, de clientes y de procesos (tabla 12).

Tabla 12.

Indicadores de resultados esperados de la propuesta

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Visitas mensuales	Nº de visitas atendidas en el mes	150 en el mes 1; 414 en el mes 12	Mensual
Participación de mercado	$(\text{Visitas anualizadas} / 82.825) \times 100$	3 % en el semestre 1; 6 % al cierre del año 1	Semestral
Punto de equilibrio	Costos fijos / precio promedio por visita	≥ 195 visitas desde el mes 3	Mensual
Margen operativo	$(\text{Utilidad operativa} / \text{ingresos}) \times 100$	≥ 27 % en el año 1	Mensual
Planes mensuales activos	Nº de clientes con plan vigente	20 en preventa, con crecimiento mensual	Mensual
Satisfacción del cliente	$\text{Clientes satisfechos} / \text{clientes encuestados} \times 100$ (SERVQUAL)	≥ 85 %	Trimestral

Fuente: Plan de acción del proyecto (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

CONCLUSIONES

La revisión teórica y organizacional permitió establecer que el análisis de la demanda es la base para decidir la creación de un spa, y que en este tipo de servicios la frecuencia de consumo y la gestión de la capacidad son tan determinantes como el número de clientes. El Spa Amor y Bienestar cuenta con una propuesta de valor y una estructura organizacional funcional coherentes con un *day spa* urbano de mediana escala.

El diagnóstico mediante la matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter y el diagrama de Ishikawa evidenció que la demanda de servicios de spa en Cumbayá está insatisfecha por la escasa oferta especializada, la infraestructura reducida de los establecimientos existentes y la necesidad de desplazarse a otras zonas de Quito. La baja rivalidad local constituye una ventana de oportunidad que favorece la entrada temprana del emprendimiento.

La encuesta piloto mostró un 88 % de interés, un 72 % de consumo en el último año, un 65 % de disposición a contratar un plan mensual y una frecuencia media de 6,43 visitas al año. Con estos parámetros, la demanda potencial del mercado se estimó en 82.825 visitas anuales, equivalentes a USD 4,35 millones, cifra que valida la viabilidad de mercado del proyecto, con la salvedad de que proviene de una muestra preliminar.

La matriz de evaluación ponderada justificó la selección del *day spa* de 200 m² (3,90 puntos frente a 2,95). Su plan de acción, con una inversión de USD 65.000, permite alcanzar el punto de equilibrio operativo desde el tercer mes y un ritmo de 414 visitas mensuales al cierre del primer año, con ingresos proyectados de USD 195.772,50 y una utilidad operativa de USD 53.572,50 (margen de 27,4 %).

RECOMENDACIONES

Ampliar la investigación de mercado a la muestra completa de 375 personas, con muestreo probabilístico, para validar con mayor precisión estadística la intención de compra, la frecuencia de visita y el gasto promedio obtenidos en el estudio piloto.

Desarrollar un estudio financiero completo que incorpore el flujo de caja proyectado a cinco años, la depreciación, el servicio de la deuda y los impuestos, y que calcule indicadores de evaluación como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación de la inversión.

Diseñar, en una investigación posterior a la apertura, un estudio de satisfacción basado en el modelo SERVQUAL que permita medir la brecha entre expectativas y percepciones de los clientes y ajustar el portafolio de servicios.

Explorar en estudios futuros el segmento de bienestar corporativo de las empresas e instituciones ubicadas en Cumbayá, así como alianzas con centros médicos y gimnasios, como fuentes adicionales de demanda recurrente.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Dirección Metropolitana de Gestión de la Información. (2024). *Población por parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito*. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado de https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/2024/08/pob_parroquia_rural_dmq.pdf
- Dunn, H. L. (1959). High-level wellness for man and society. *American Journal of Public Health*, 49(6), 786-792.
- Global Wellness Institute. (2023). *Global Wellness Economy Monitor 2023*. Recuperado de <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/>
- Global Wellness Institute. (2024). *2024 Global Wellness Economy Monitor*. Recuperado de <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-global-wellness-economy-monitor/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Censo Ecuador 2022: Resultados del VIII Censo de Población y VII de Vivienda*. Recuperado de <https://www.censoecuador.gob.ec/>
- International Spa Association. (2022). *ISPA U.S. Spa Industry Study*. Recuperado de <https://experienceispa.com/>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Editorial Norma.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). Pearson Educación.

- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020, 28 de febrero). Registro Oficial Suplemento 151.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (7.^a ed.). Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Mueller, H., & Kaufmann, E. L. (2001). Wellness tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry. *Journal of Vacation Marketing*, 7(1), 5-17.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Documentos básicos* (49.^a ed.). Recuperado de <https://apps.who.int/gb/bd/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda. (2023). *Plan de Uso y Gestión del Suelo del Distrito Metropolitano de Quito*. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Servicio de Rentas Internas. (2023). *Obligaciones tributarias para nuevos emprendimientos*. Recuperado de <https://www.sri.gob.ec/>

- Smith, M., & Puczkó, L. (2014). *Health, tourism and hospitality: Spas, wellness and medical travel* (2nd ed.). Routledge.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18.^a ed.). McGraw-Hill.
- Triola, M. F. (2018). *Estadística* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Wehrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15.^a ed.). McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios* (5.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de investigación de mercado

Encuesta de análisis de demanda de servicios de spa en el sector Cumbayá, DMQ

Objetivo: determinar las preferencias, hábitos de consumo y disposición de pago de los residentes del sector de Cumbayá respecto a los servicios de spa y bienestar integral.

Instrucciones: marque con una X la opción que corresponda a su situación. La información es estrictamente confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

1. ¿Cuál es su género?

☐ Femenino ☐ Masculino ☐ Otro

2. ¿Cuál es su rango de edad?

☐ 18-25 años ☐ 26-35 años ☐ 36-45 años ☐ 46-60 años ☐ Más de 60 años

3. ¿Ha visitado un spa en el último año?

☐ Sí ☐ No

4. ¿Con qué frecuencia visita un spa?

☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐ Nunca

5. ¿Cuánto gasta en promedio por visita a un spa?

☐ Menos de USD 30 ☐ Entre USD 30 y USD 60 ☐ Entre USD 61 y USD 100 ☐ Más de USD 100

6. ¿Qué servicios de spa prefiere? (puede elegir más de uno)

☐ Masajes terapéuticos ☐ Tratamientos faciales ☐ Hidroterapia ☐ Aromaterapia
☐ Manicura/pedicura ☐ Paquetes de pareja

7. ¿Le interesaría un spa con servicios de bienestar integral en el sector de Cumbayá?

☐ Sí, definitivamente ☐ Sí, probablemente ☐ No estoy seguro/a ☐ No

8. ¿Qué horario prefiere para visitar un spa?

☐ Mañana (8h-12h) ☐ Tarde (12h-17h) ☐ Noche (17h-20h) ☐ Fin de semana

9. ¿Estaría dispuesto/a a contratar un plan mensual de spa con descuento?

☐ Sí ☐ Tal vez ☐ No

10. ¿Qué valora más al elegir un spa?

☐ Atención personalizada ☐ Variedad de servicios ☐ Precio accesible ☐
☐ Ubicación cercana ☐ Ambiente y decoración

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2. Tabulación de resultados de la encuesta

Pregunta	Opción	%
1. Género	Femenino	65
	Masculino	35
3. Visitó un spa en el último año	Sí	72
	No	28
4. Frecuencia de visita	Mensual	38
	Trimestral	35
	Semestral	20
	Anual	7
5. Gasto promedio por visita	Menos de USD 30	10
	USD 30 - 60	45
	USD 61 - 100	35
	Más de USD 100	10
6. Servicios preferidos (respuesta múltiple)	Masajes terapéuticos	68
	Manicura y pedicura	61
	Tratamientos faciales	55
	Hidroterapia	42
	Aromaterapia	38
	Paquetes de pareja / integrales	29
7. Interés en un spa de bienestar integral en Cumbayá	Sí (definitivamente + probablemente)	88
	No está seguro/a o no	12
9. Disposición a contratar un plan mensual	Sí	65
	Tal vez	20
	No	15
2, 8 y 10. Edad, horario y atributos valorados	Completar con la tabulación original	—

Fuente: Encuesta aplicada (2025).

Elaborado por: Guerrero, M. (2025).

Anexo 3. Evidencias de la aplicación de la encuesta

Insertar aquí fotografías de la aplicación de la encuesta, capturas del formulario o registros de respuestas, con su respectiva leyenda: Fotografía de (nombre y apellido del fotógrafo). (Cumbayá, 2025).