



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Plan de Negocios de la APP FAST CLUB BEAUTY, Integración de agentes  
de belleza a domicilio**

**Profesor  
Gabriel Fernando González Castro**

**Autor  
Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta**

**2023**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1. CAPÍTULO 1: Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema .....</b>	<b>10</b>
1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo.....	10
1.2 Objetivos generales y específicos del plan de negocio planteado .....	11
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado.....	11
1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	13
1.5 Conclusiones del capítulo.....	15
<b>2. CAPÍTULO 2: Justificación y aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria .....</b>	<b>16</b>
2.1 Entorno macroeconómico y político (del país o países objetivo en relación al negocio planteado – ejemplo: análisis PESTEL).....	16
2.2 Análisis del sector: .....	17
2.3 Análisis de la competencia (ejemplo: PORTER) .....	17
2.4 Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo .....	18
2.5 Análisis FODA: Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio planteado.....	20
2.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio .....	21
2.7 Conclusiones del capítulo.....	21

<b>3. CAPÍTULO 3: Propuesta de solución del problema planteado – Naturaleza del negocio .....</b>	<b>22</b>
3.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	22
3.2 Misión y visión .....	23
3.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.....	24
3.4 Información legal .....	24
3.4.1 Tipo de empresa .....	25
3.5 Estructura Organizacional: .....	26
3.6 Ubicación:.....	27
3.8 Estrategias de Mercadeo: (con base en los análisis previos realizados: PESTEL) .....	31
3.8.1 Producto .....	31
3.8.2 Estrategias de distribución .....	31
3.8.3 Estrategia de precios.....	32
3.8.4 Estrategia de comunicación .....	32
3.9 Conclusiones del capítulo.....	38
<b>4. CAPÍTULO 4: Propuesta de solución al problema planteado - Operaciones.....</b>	<b>39</b>
4.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada:.....	42
4.4 Plan de producción:.....	45
4.5 Plan de compras: .....	46
4.6 Conclusiones del Capítulo .....	48
<b>5. CAPÍTULO 5: Plan Financiero .....</b>	<b>49</b>
5.1 Supuestos del análisis financiero .....	49
5.2 Estados financieros proyectados.....	49
5.2.1 Estado de resultados proyectado .....	52
5.2.2 Flujo de efectivo proyectado.....	53

5.2.3 Análisis de las relaciones financieras .....	53
5.3 Impacto económico .....	54
<b>6. CAPÍTULO 6: Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO 1: LOCALIZACIÓN .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO 2: PROTOTIPO.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO 3: ENCUESTA.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Entorno macroeconómico y político.....	16
Tabla 2. Segmentos de Mercado Meta .....	18
Tabla 3. FODA .....	20
Tabla 4. Descripción de locaciones potenciales.....	29
Tabla 5. Estrategias en función de los indicadores .....	34
Tabla 6. Características de la demanda.....	42
Tabla 7. Proyección de la demanda .....	42
Tabla 8. Activos fijos .....	43
Tabla 9. Depreciación anual.....	43
Tabla 10. Activo intangible .....	44
Tabla 11. Depreciación anual, amortización y rescate.....	44
Tabla 12. Gasto preoperativo.....	45
Tabla 13. Inversión total .....	45
Tabla 14. Financiamiento .....	49
Tabla 15. Características financiamiento externo.....	49
Tabla 16. Tabla de amortización .....	49
Tabla 17. Tabla Salarial .....	50
Tabla 18. Gastos fijos.....	50
Tabla 19. Estructura de Precios .....	50
Tabla 20. Ingresos.....	51
Tabla 21. Ingreso neto de la empresa.....	51
Tabla 22. Costos directos.....	52
Tabla 23. Estado de Resultados .....	52
Tabla 24. Flujo de efectivo .....	53
Tabla 25. Tasa TMAR .....	53
Tabla 26. Fuente de financiamiento .....	53
Tabla 27. Flujo de efectivo .....	54
Tabla 28. Indicadores de viabilidad financiera.....	54
Tabla 29. Modelo CANVAS.....	46
Tabla 30. KPI's.....	47

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama estructural .....	26
Gráfico 2. Logotipo .....	33
Gráfico 3. Procesos gobernantes .....	39
Gráfico 4. Proceso del Cliente .....	40
Gráfico 5. Plan de trabajo .....	41

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento desarrolla las estrategias tendientes a poner en marcha un negocio digital centrado en la provisión de servicios de belleza a domicilio a través del uso de una APP que pone en contacto proveedores de servicios de belleza y clientes que desean recibir los servicios en casa; la APP tiene tres usuarios y clientes, por un lado están los clientes, su expectativa de servicio acorde a la investigación de mercado efectuada, se centra en recibir los servicios de belleza, específicamente cuidado y corte de cabello, uñas de manos y pies y maquillaje, a domicilio en un entorno de seguridad, calidad y precio adecuado, que son los atributos más valorados por los clientes; el segundo público de la organización son los proveedores de servicios, estos pueden provenir de personas naturales o jurídicas que se registren en la APP, y construirse una reputación en base a servicio, es decir la solicitud de los clientes, van perfilando al proveedor y construyéndole una reputación a través de la cual, la organización le revierte reducciones en la comisión, le garantiza clientes y otras ventajas que permitan fidelizar tanto al usuario como al proveedor para que no den servicios por fuera de la APP; finalmente el tercer público de la organización son empresas que provean bienes e insumos para proveedores y clientes, de modo que accedan a ventas en la APP, y brinden precios preferenciales a los proveedores. Con este modelo de negocio, se configura una empresa que es viablemente financiera desde el punto de vista del VAN, TIR y B/C.

### **Palabras claves**

Plan de negocios APP a domicilio, Servicios de Belleza, Negocios digitales, Servicios en línea, TIC de negocios

## **ABSTRACT**

This document develops strategies aimed to launching a digital business focused on the provision of beauty services at home through the use of an APP that connects beauty service providers and clients who wish to receive services at home; this APP has three users, on the one hand are clients, their expectation of service according to the market research carried out, is focused on receiving beauty services, specifically hair care and cutting, fingernails and toenails and makeup, at home in an environment of security, quality and adequate price, which are attributes most valued by customers; The second public of the organization are service providers, these can come from natural or legal persons who register in the APP, and building a reputation based on service, the request of clients, allow them to create a reputation through which the organization reverses reductions in the commission, guarantees customers and other advantages that allow both the user and the provider to retain loyalty so that they do not provide services outside the APP; Finally, the third public of the organization are companies that provide goods for suppliers and customers, so that they access sales in the APP, and offer preferential prices to suppliers. With this business model, a company is set up a financially viable from the point of view of VAN, IRR and B/C.

### **Key words**

Business Plan APP, Beauty Services, Digital Business, Online Services, Business TIC

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente documento se desarrollan las estrategias relacionadas a la puesta en marcha de una APP de servicios de belleza a domicilio en la ciudad de Quito, modelo centrado en la provisión de un servicio de intermediación entre una red de proveedores naturales y jurídicos con clientes de la ciudad que prefieren los servicios a domicilio, también se busca establecer negocios masivos en eventos para concentrar clientes y proveedores en hoteles, salones o cualquier lugar en el que se organice la reunión,

En este sentido, se plantea el desarrollo de capítulos, en el uno se desarrollan antecedentes y objetivos de la intervención además de un estudio de referentes cercanos. En el capítulo II se desarrolla la metodología de trabajo e investigación, lo que implica que se desarrolla las estrategias tendientes a generar el negocio, en el capítulo III se desarrollan todas las estrategias de negocio desde el punto de vista del diagnóstico y bases para el desarrollo de la iniciativa, finalmente en el capítulo IV se procede a realizar el análisis financiero de la organización para determinar la viabilidad económica del negocio.

## **1. CAPÍTULO 1: Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema**

### **1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo**

Si bien los negocios digitales no son nuevos en el Ecuador, la pandemia impulsó los mismos, sobre todo aquellos relacionados con servicios a entrega a domicilio, actualmente el volumen de negocios en este sentido ha experimentado un aumento del 400% desde el inicio de la pandemia en el país (Revista Gestión, 2022), al 2022 el 53% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías implementaron algún tipo de sistema de comercio digital, sobre todo lo relacionado con entregas a domicilio, especialmente en las empresas de comida, sin embargo, existe una tendencia marcada hacia la preferencia de los consumidores por quedarse en casa y recibir los bienes y servicios ahí (Revista Gestión, 2022).

Esta tendencia se ve reforzada por el incremento en el uso de TIC en la población del Ecuador, que para el 2022 ya alcanzaba a casi el 78% de los ciudadanos; las redes sociales son de uso común incluso entre los segmentos poblacionales del quintil superior de edad; este acceso a los mercados es interesante para las empresas que actualmente están tratando de mejorar parámetros de servicio como calidad percibida, reducción de tiempos de espera, entre otros.

Si a este contexto se suma la crisis de seguridad que enfrenta la región latinoamericana debido a la mexicanización de los escenarios delictivos locales; esto dado la globalización del delito del narcotráfico, que impulsa a los carteles de droga mexicanos a subcontratar a las bandas locales para proveer seguridad a las rutas de transporte de la droga que adquieren a los carteles productores locales, afincados fundamentalmente en Colombia, el pago con droga ha generado que se disputen amargamente territorios y mercados; esta realidad provoca que los ciudadanos prefieran permanecer en casa y ha generado que varias zonas de las ciudades tradicionalmente muy comerciales, no logren recuperarse plenamente de la pandemia, y se genere una oportunidad de negocio para las iniciativas que brinden servicios a domicilio.

En este escenario el desarrollo de iniciativas de negocios tendientes a explotar el hábito recientemente adquirido de los ecuatorianos a comprar en línea y consumir en casa, puede representar una oportunidad incluso en actividades que tradicionalmente se realizan en un local comercial, como lo es las actividades de belleza y cuidado personal; la presente iniciativa pretende explotar precisamente esto.

## **1.2 Objetivos generales y específicos del plan de negocio planteado**

### **1.2.1 Objetivo General**

Desarrollar el plan de negocio dirigido a la puesta en marcha de una empresa que integre estilistas y manicuristas y clientes a través de una APP para atención a domicilio.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar un marco teórico relevante para la estructura de la idea de negocio e identificar proyectos similares.
- Realizar un diagnóstico del medio externo e interno de la empresa, tendiente a construir un FODA que sirva de base para las estrategias generales de la empresa.
- Desarrollar un estudio administrativo – técnico – Comercial y financiero que de sustento a la viabilidad de la empresa.

## **1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado**

Para el desarrollo del plan de negocios planteado, es necesario proveerle una estructura que de soporte a las conclusiones a las que se arribará en el mismo, en este sentido, se plantea desarrollar una investigación de mercado o diagnóstico a través de un PESTEC que brinde una idea de las condiciones de macroentorno en que se llevará a cabo la idea de negocio, bosquejar a través de ello las características del entorno externo asociadas y su relación con la empresa; el microentorno se desarrollará a través de un análisis de PORTER centrado en la estructura de la competencia, las barreras de ingreso al mercado, proveedores y posibles clientes, y en este punto cabe una investigación de mercado tendiente a identificar las expectativas del cliente potencial respecto al

negocio planteado; con esta información se desarrolla un FODA que de origen, a través de su cruce, a una estrategia genérica para la empresa.

A partir de esta estrategia genérica se construirá el estudio técnico organizativo que dé respuesta a preguntas como el tamaño del mercado y la demanda insatisfecha y participación de la organización de la misma, los procesos se analizarán desde el punto de vista de la necesidad de generar valor para los accionistas pero a través del equilibrio de objetivos de procesos, aprendizaje y expectativas de clientes; esto de cara a la elaboración de las estrategias de marketing a implementar en la organización y el diseño de los perfiles del personal a cargo de los procesos.

El diseño de la estrategia de marketing estará alineada a la observación de los valores organizacionales y el cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados por la empresa, esta alineación será patente en la declaración de la misión y visión organizacionales, base para la estrategia de servicio y de crecimiento e integración de la compañía, finalmente, la estructura del plan de negocios contará con el soporte del desarrollo de un análisis financiero estructurado a partir de:

- Inversión: desde el punto de vista de sus componentes fijos y diferidos más el capital de trabajo destinado a cubrir el periodo de desfase en que la empresa alcance su equilibrio.
- Financiamiento; asociado a la determinación de las fuentes del mismo y la estructura de financiamiento a partir de dichas fuentes, siempre buscando un equilibrio entre liquidez, rentabilidad, endeudamiento máximo.
- Análisis de costos, gastos e ingresos, esto con el fin de bosquejar un escenario probable de ingresos para la empresa que brinde una idea de la rentabilidad probable de la iniciativa de negocios planteada a través del desarrollo de los estados financieros de resultados y de flujo de efectivo proyectados.
- Viabilidad financiera, se establecerá un análisis de viabilidad financiera a partir de los estados de resultados calculados, con el fin de establecer la

solidez de la iniciativa de negocios en el contexto de la valoración de la empresa bajo diferentes criterios.

#### **1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.**

En el Ecuador, no existen plataformas de esta naturaleza, sin embargo, existen empresas que se dedican a dar servicios de belleza en línea, pero su funcionalidad se centra en brindar un canal de venta para servicios de belleza que estas mismas organizaciones generan, ejemplo de estas organizaciones son:

- OCRE APP (Manabí)
- KARISMA (Quito y Valle de los Chillos)
- StyleSeat (Quito)

Estas organizaciones, invierten alrededor de 20.000 USD a 30.000 USD al año en inversiones en activos fijos, como plataformas digitales y generación de contenidos, sin embargo, su alcance es local y no tienen mayor posibilidad de crecimiento a corto plazo por la misma limitación inherente a su modelo de negocio.

En la revisión bibliográfica desarrollada, a nivel local no existen referentes respecto a negocios de similares características, a nivel regional, se identifican algunas empresas con características comparables a las que se pretende implementar; particularmente se referencian tres de ellas a partir de las características principales de su servicios, su estrategia de funcionamiento y fuente de valor agregado, en este sentido en el Perú, particularmente la ciudad de Lima, se identifica el desarrollo de la iniciativa que gira alrededor de la idea de un spa de belleza móvil, con servicios principalmente de atención al cabello, manicure, maquillaje profesional y otros similares; responde al nombre de Aria Spa Móvil, usa como canal de distribución principalmente redes sociales, se dirige principalmente a mujeres del estrato social B en Lima, su ámbito geográfico son los distritos de la ciudad donde se concentra este público meta; provee sus servicios a través de trabajo a domicilio, transporta sus equipos con una camioneta adaptada de propiedad de la compañía; comparativamente el

costo respecto a la competencia que atiende en puntos fijos de la ciudad es ligeramente superior, su fuente de agregación de valor es el trabajo en horarios extendidos, noches, fines de semana o primeras horas de la mañana; sus principales clientes son oficinistas que usan su servicio de forma regular y tiene ingresos concentrados en eventos, cuando prestan sus servicios como parte de eventos en donde trabajan en hoteles o domicilios con varias clientes a la vez; el nivel de inversión es medio, principalmente en equipamiento, aunque su uso de las TIC se limita a anunciarse, lo cual es una de las principales debilidades del negocio, sigue siendo una empresa tradicional, y por ende su alcance geográfico es muy limitado, al igual que sus posibilidades de crecimiento que demandan altas inversiones. (Monteagudo, 2019).

También en Perú, existe el desarrollo de una APP de citas para proveedores de servicios de belleza con una fuerte aplicación de TIC en su idea de negocio, el objeto de la empresa es poner en contacto proveedores de servicio (salas de belleza, barberías y negocios similares) con clientes a través del uso de una APP que se encarga principalmente de generar citas; la monetización del proceso se hace a través del pago mensual de la red de proveedores, que mediante un fee fijo acceden a la plataforma en la que está la masa de clientes; la APP es de descarga gratuita y no hace cargos adicionales, de modo que la empresa depende completamente del compromiso de los usuarios proveedores de mantenerse en ella; las debilidades identificadas en este planteamiento es que se brinda al proveedor un amplio poder de negociación cuando se depende tanto de su fee, la plataforma no es vista por el cliente como un socio estratégico sino como una fuente de costo, es implica que la organización debe tener desarrollado un departamento de marketing sólido que trabaja a por el canal digital para generar posicionamiento y ventas y por el canal tradicional vía visitas y trabajo en campo, para lograr la afiliación de empresas proveedoras de belleza, esto lo genera un conflicto cuando trabaja con proveedores conocidos, que no están dispuestos a revelar información respecto a sus precios u otros factores que considerar fuente de su valor. (García, 2019)

En Colombia, se desarrolla también un plan de negocio destinado a generar servicios de belleza a las mujeres del segmento económico B, con características

similares al anteriormente descrito, a través del diseño de una APP que genere citas o sea un punto de encuentro entre compradores y clientes, la diferencia se centra en la estrategia de monetización, la APP genera una comisión del 15% para la empresa en los procesos generados a través de su intermedio, la debilidad identificada es que no se realizan procesos de fidelización de clientes, de modo que el proveedor puede quedarse con el cliente una vez se encuentra en contacto con él, mediante intercambio de números de teléfono, y no existe estrategia de diferenciación de proveedores, el 15% de la comisión establecida es estándar para todo el canal, es decir, proveedores cuya presencia en la red puede generar posicionamiento de la APP, no tienen trato diferenciado respecto de aquellos que apenas se están posicionando, no programa de recompensas pro volumen, esto provoca que una parte importante de los clientes usen una sola vez la APP y se genere más bien fidelidad al proveedor y no a la plataforma (Sierra, 2018).

### **1.5 Conclusiones del capítulo**

La revisión bibliográfica permitió desarrollar inicialmente la estructura general que seguirá el plan de negocios para la presente iniciativa, esto con el fin de generar solidez en los argumentos que se plantearán, la mencionada estructura tendrá un diagnóstico realizado a través de un PESTEC para el entorno externo y el PORTER para el interno, adicional se desarrolla la investigación de mercado tendiente a identificar las expectativas de los usuarios potenciales de la empresa, de este análisis surge el FODA que genera la estrategia de marketing genérica a llevar a cabo en la organización, se desarrolla posteriormente un estudio técnico y administrativo para dar sostén a la empresa y establecer los costos y otros parámetros asociados a la valoración económica; finalmente se desarrolla un estudio financiero que sustente la viabilidad del proyecto.

Se identificaron referentes a nivel regional en Colombia y Perú respecto a la idea de negocios que se plantea, a nivel local la estrategia de uso de herramientas tecnológicas es principalmente publicitaria, es decir, son empresas que trabajan de modo tradicional pero apoyadas en estrategias de canal no tradicional para dar a conocer sus servicios.

## 2. CAPÍTULO 2: Justificación y aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria

### 2.1 Entorno macroeconómico y político (del país o países objetivo en relación al negocio planteado – ejemplo: análisis PESTEL)

Tabla 1. Entorno macroeconómico y político

Factor	Aspecto	Detalle
Político	Incentivos a emprendimientos	En el país rigen incentivos para los nuevos emprendimientos tales como la exención del impuesto a la renta durante las primeras 5 años de creación del negocio, esto está vigente desde el 2011.
	Estabilidad política	Falta de política económica clara por parte del Gobierno del presidente Guillermo Lasso determinada por la reforma Jurídica que aún no expresan reglas claras expresadas en la alta gestión para emprender, no hay incidencias exenciones tributarias para emprendimientos y pymes además de inexistencia de políticas proteccionistas a la producción pequeña nacional que representa al 70% de la producción nacional
Económico	Situación económica	El Ecuador presentó un crecimiento de 2,54% al año 2022, lo que representó una reducción respecto a la proyección de del FMI que ubicaba al país en el 3,5% para este año, y mas cercana a la proyección de la CEPAL del 2,6%, aunque muy superior a la proyección de 1,6% del Banco Mundial; esto implica que la economía ha presentado una recuperación moderada respecto al periodo más álgido de la pandemia. En este contexto, se espera que al 2023 el comportamiento de la economía ecuatoriana presente un incremento de entre el 2% y 3%, lo que indica que no se prevé una desaceleración.
	Tasa de empleo	El INEC reporta una tasa de empleo pleno de alrededor el 34% al 2022, lo que representa una reducción frente al 39% del año 2020 lo que implica una reducción del empleo pleno para el periodo analizado y, peor aún, muy por debajo del 44% que era el promedio del empleo pleno histórico en el Ecuador antes de la pandemia. A nivel político, se han presentado desde el ejecutivo algunas iniciativas para aliviar esta realidad, enfocadas en la flexibilización laboral principalmente y la puesta en marcha de nuevas modalidades de empleo, con el fin de que desde el sector empresarial se estimule la generación de nuevas plazas de empleo; sin embargo, estas iniciativas no parecen contar con el apoyo de las diferentes bancadas de la Asamblea, la mayoría de las cuales se cuentan entre la oposición. A mediano plazo no se espera entonces un cambio significativo a este respecto.
	Inflación	En el año 2022, acorde al Banco Central del Ecuador, la inflación se ubicó en el 1.28%, frente al 3.02% que se presentó al 2021, puede observarse que se redujo, esto implica que la dolarización mantiene el poder de compra estable, por lo que las subidas de los salarios mínimos de hecho generan un impacto en los segmentos poblacionales que viven sujetos al mismo.
Social	Patrones de compra	en el caso de las mujeres se recomienda cada 3 meses ir al estilista y en el caso de los hombres cada dos semanas.
	Estilo de vida	Las mujeres ejecutivas, que están ubicadas en las principales ciudades, que trabajan en oficina; son las principales clientes de centros de belleza integral. En el caso de los hombres, las barberías han venido tomando mayor fuerza, por lo que se debe considerar servicios para este modelo de negocio.
	Nivel de ingresos	Este tipo de negocios está enfocado a sectores de ingreso medio alto en adelante.
	Nivel de edad	Todas las personas sin importar la edad ven el corte de cabello como un servicio necesario, la frecuencia varía de acuerdo al nivel de edad. Es más común entre personas universitarias a personas económicamente activas, que se frecuente este servicio con mayor regularidad.
Legal	Ley Orgánica de la salud	Si bien a este respecto por la naturaleza de la iniciativa de negocios, no parece existir algún tipo de relación en el entorno que pueda afectar al negocio, si a de considerarse que acorde al ARCSA existen algunos tintes de cabello que se consideran cancerígenos, si bien estos está prohibida su venta en los canales tradicionales, pueden estar disponibles por contrabando.
	RTE INEC 093	Establece la normativa para el cumplimiento del uso de productos cosméticos, de etiquetado; con el fin de salvaguardar la integridad y salud del consumidor.
	Código orgánico del ambiente	En su número 8 de la sección dos prohíbe uso de animales con fines industriales y experimentales cosméticos y sector privado. (Asamblea Nacional del Ecuador 2014).
Ecológico	Acuerdo Ministerial No. 061	se tiene control sobre los desechos que se originan dentro del proceso y o servicios catalogados como sustancias químicas peligrosas, desechos peligrosos, desechos especiales, desechos comunes. Dando cumplimiento al acuerdo 061, de disposición final.
Tecnológico	Uso de redes	el uso de redes sociales aumentó desde la pandemia, siendo este medio el principal contacto con el consumidor además de nuevo canal de marketing tras el aislamiento.

Elaboración: Autora

## **2.2 Análisis del sector:**

La empresa que se plantea desarrollar se ubica dentro del sector cuaternario de la economía al proveer servicios basados en TIC que pretenden agilizar los servicios y aumentar el tamaño de los mercados, reduciendo las distancias físicas. El aporte de este sector al PIB aún es marginal pese a los miles de APP a las que se tiene acceso desde los teléfonos móviles, mismos que están ampliamente difundidos en la población, se podría afirmar entonces que es un mercado en crecimiento, más aún si se considera que a la salida de la pandemia, los servicios del sector de la belleza están ganando impulso debido a la vuelta a la presencialidad. Además, se puede afirmar que la empresa estará en un mercado no estacional, se prevé que existirán días de alta y baja demanda de los servicios, más no meses con alta o baja demanda.

## **2.3 Análisis de la competencia (ejemplo: PORTER)**

### **Rivalidad de los competidores**

A nivel local, no existe competencia posicionada, esta proviene de los salones de belleza tradicionales que no cambian significativamente su forma de hacer negocios; existe una amplia variedad de oferta y precio en el mercado, entre las mujeres la fidelidad al proveedor del servicio suele ser más significativa que para el público masculino, pero no es determinante, las barreras de ingreso al mercado son bajas, existen una gran variedad de cursos que preparan personas para intervenir a nivel artesanal.

### **Sustitutos**

No existen sustitutos del servicio propuesto, el cliente va al centro de belleza o recibe una persona en su casa (menos común), de la forma tradicional, el servicio de citas está poco extendido, y el uso de aplicaciones apenas es conocido; solo los competidores más grandes hacen avances en esa dirección, aunque su principal fuente de ingreso sigue siendo el trabajo in situ.

Sin embargo, el uso de teléfonos inteligentes está ampliamente difundido entre las personas del mercado meta, el internet tiene un nivel aceptable en el país, de modo que las aplicaciones pueden operar con una rapidez promedio apropiada; esto representa una oportunidad significativa para negocios con

enfoque más digital. Con estas consideraciones, se puede ubicar al servicio, dentro de la matriz BCG dentro del cuadrante estrella, puesto que está en un mercado de alta tasa potencial de crecimiento y con baja fidelidad de competidores, lo que permitiría a una empresa bien posicionada captar una porción interesante de mercado.

### Barreras de entrada y salida

No existen barreras de entrada al mercado, los requerimientos legales son los mismos para cualquier organizacional, sin ninguna licencia especial, las inversiones son medias y la tecnología existe en el mercado, de modo que la competencia directa podría arribar cuando el negocio despegue, respecto a las barreras de salida, estas son económicas, solamente depende del volumen de la inversión.

### Proveedores

Existen suficientes proveedores de servicios tecnológicos, de modo que el poder de negociación al respecto está con la empresa.

## 2.4 Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

Se pretendía trabajar con los siguientes segmentos de mercado para la iniciativa de negocios:

**Tabla 2. Segmentos de Mercado Meta**

<u>Geografía</u>	<u>Demografía</u>	<u>Psicografía</u>	<u>Beneficios deseados</u>	<u>Tasa de uso</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provincia Pichincha</li> <li>• Cantón Quito</li> <li>• Tamaño del mercado: 1'464.899 Mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad promedio 25 a 45 años (14% de la población)</li> <li>• Género Mujeres</li> <li>• Ingreso Promedio 1200 usd (grupos C+ hacia arriba) 35%</li> <li>• Grupo étnico: Mestizo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad Progresistas</li> <li>• Emprendedores, buscan mejorar su status económico y social</li> <li>• Trabajadores, pro activos, dedicados, buscadores de progreso, optimistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan calidad en el servicio y productos</li> <li>• Buscan flexibilidad en los horarios</li> <li>• Pagan más por un servicio rápido y de calidad.</li> <li>• Asesoría de imagen y especialización en cambio de look.</li> <li>• Sensación de bienestar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de corte de cabello 1 vez al mes al menos.</li> <li>• Manicure cada 2 semanas</li> <li>• Pedicure Mensual</li> <li>• Masaje mensual</li> <li>• Con 2 líneas de servicio ( corte de cabello + manicure) representa el 70% del ingreso.</li> </ul>

Elaboración: Autora

Tomando en cuenta estos segmentos de mercado, el tamaño de mercado objetivo se muestra en el siguiente cálculo:

$$N = 1'464.899 \times 14\% \times 35\% = 71.781 \text{ personas}$$

Considerando que la población es de menos de 100.000 personas, se usa la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npqz^2}{(N-1)e^2 + pqz^2} = \frac{71781 \times 0.5 \times 0.5 \times 1.65^2}{(71781-1)0.05^2 + 0.5 \times 0.5 \times 1.65^2} = 106 \text{ encuestas}$$

El análisis descriptivo de la encuesta efectuada se muestra como ANEXO No. 3 ENCUESTA en el presente estudio y los hallazgos más importantes del instrumento aplicado son:

- Entre el 5% y el 15% de los ingresos de las consultadas se dedican a servicios de belleza
- Más del 50% de los consultados generan más de 1500 dólares al mes
- El 42% de los consultados acude cada 15 días al salón de belleza
- El corte de cabello, la manicure y pedicure, son los servicios más solicitados.
- El 86% acude al mismo lugar para obtener sus servicios de belleza, fundamentalmente debido a la percepción de calidad
- La calidad es la cualidad más valorada por el cliente y el 87% está dispuesto a cambiar de proveedor si percibe ventaja.

**2.5 Análisis FODA: Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio planteado.**

**Tabla 3. FODA**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	
			Preferencia por uso de servicios en domicilio	Crecimiento de la población femenina independiente y preparada.
			Concentración de residencias privadas y empresas en hipercentro	Demanda insatisfecha elevada
			Alto acceso a herramientas digitales por celular	Pocos lugares de parqueo y tráfico estimulan consumo en domicilio
			Tecnología de Calidad	Crecimiento de uso de Telefonía inteligente
			Percepción de inseguridad en espacio público	Necesidad de ingresos extras de la población
<b>Amenazas</b>	Facilidad de acceso al mercado puede reducir demanda	Diseñar estrategia de reducción de riesgos para personal y el cliente	Programar la APP para que brinde un sistema de puntos que reduzca costos	
	Oferta no puede resultar atractiva al proveedor de servicio			
	Seguridad para personal que viaja a domicilio para personas que reciben a estilista			
	Barreras de acceso al mercado			
	Carga impositiva			
<b>Debilidades</b>	Posicionamiento de marca	Dar preferencia a edificios o empresas públicas o privadas que cedan espacios con concentración de público meta	Campaña de posicionamiento	
	Resistencia al cambio de la población			
	percepción de inseguridad del proveedor			
	Desconocimiento de la población de aplicaciones similares			
	Necesidad de alto capital inicial para posicionamiento comercial			

Elaboración: Autora

## **2.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio**

En función de los hallazgos, se plantea una estrategia diferenciación del servicio respecto a la competencia local con una penetración en el mercado meta masiva a través de una estrategia de lanzamiento masivo a través de medios digitales no tradicionales y creación de campaña de expectativa que posicione el uso de la APP y fomente la inscripción de proveedores y clientes con un sistema de puntos y recompensas gestionada desde la empresa.

## **2.7 Conclusiones del capítulo**

El diagnóstico del entorno reveló que el mercado ofrece un entorno favorable para iniciativas de negocio centradas en la provisión de servicios a domicilio, esto debido a las condiciones de seguridad del país, limitan severamente los movimientos de las personas y generan la necesidad de que los servicios y productos se consuman en casa donde existe una mayor sensación de tranquilidad, además, el mercado meta tiene amplio acceso a teléfonos inteligentes y la pandemia generó que se venza la resistencia al uso de medios de pago en línea y el consumo de servicios por medios digitales; esto es una oportunidad dentro de un mercado como el de la belleza que en Quito, se provee de forma tradicional, incluso las empresas más reconocidas usan el sistema solamente como fuente de publicidad o a lo mucho como generador de citas, más no como un canal masivo. El proyecto plantea la estrategia de diferenciación del servicio al generar un entorno donde se encuentren proveedores de servicio y consumidores y se genere un sistema de recompensas que reduzca costos y comisiones a ambos tipos de cliente, la intención es que el cliente genere fidelidad a la plataforma y no al proveedor y el proveedor perciba esencial la plataforma para no acceder al cliente directamente, de este modo se monetiza a través de la masificación del servicio, la provisión de horarios diferenciados, la ubicación de centros de trabajo masivo donde se concentren proveedores y usuarios, como bodas, quince años entre otros, donde los proveedores mejor puntuados puedan trabajar en conjunto y se genere un valor añadido para el cliente.

### **3. CAPÍTULO 3: Propuesta de solución del problema planteado – Naturaleza del negocio**

#### **3.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.**

El negocio es una APP con alcance para la ciudad de Quito inicialmente, dirigida principalmente a mujeres ejecutivas del segmento económico C+, B o A y a proveedores de servicios de belleza que sean personas naturales o jurídicas, que estén dispuestas o tengan la infraestructura necesaria para generar servicios a domicilio de calidad y a precio competitivo, en este sentido el objeto de negocio es generar un entorno donde consumidores y proveedores se encuentren y tengan acceso a servicios de calidad los unos y a grupos importantes de clientes los otros, la plataforma monetizará el servicio a través de:

- Comisiones sobre servicio que serán variables en función de la reputación del proveedor, su volumen de trabajo en la plataforma, la amplitud de su oferta de servicios.
- Publicidad pagada en la plataforma por marcas relacionadas al servicio como cosméticos, artículos de cuidado diario, entre otros.

La plataforma tendrá la fortaleza tecnológica necesaria para realizar por su intermedio las siguientes actividades:

- Pago, el usuario final podrá pagar a través de la plataforma, mediante sistemas tipo PAYPAL, PAYCLUB, PAYPHONE entre otras y se habilitará la posibilidad de realizar transferencias directas y carga de recibos en la plataforma.
- El sistema relacionará servicios con pago y proveedor, para el proceso contable de cruce, comisiones y transferencias a proveedores, mismas que se deberán realizar de forma semanal.
- El sistema deberá ser capaz de proveer terminales a diferentes perfiles de usuarios: proveedor, administrador y cliente, mismo que ejecutará acciones en su terminal relacionados con pedido de servicios, costos, tiempos, acceso a localización, algoritmos de cercanía, entre otros.

- Perfil para realizar publicidad en la plataforma para marcas que realicen convenios con la empresa y deseen ubicar sus productos entre proveedores y clientes.

La empresa deberá generar condiciones de seguridad, dentro de sus competencias, para sus clientes y proveedores, estableciendo sistemas de alerta a través de la plataforma para ambos, sistemas de calificación por estrellas y recompensas, de este modo se cumplirá con la filosofía de la empresa centrada en lograr el beneficio para todos los actores del sistema:

- Proveedores, acceso a clientes a través de una plataforma digital que reduzca sus propios costos fijos. Y comisiones variables en función de la efectividad y calidad de sus servicios.
- Clientes, servicios de calidad en casa u oficina a precios competitivos en un entorno de seguridad y en horarios diferenciados.
- Marcas, la posibilidad de promover sus productos en un entorno de nicho, que maximice sus probabilidades de hacer visibles sus productos en el segmento de mercado que les genera beneficio.
- Accionistas, beneficio económico obtenido a través del equilibrio entre procesos, servicio a clientes y aprendizaje.

### **3.2 Misión y visión**

Misión: Para nuestros usuarios proveer servicios de belleza de calidad, a precio competitivo y con seguridad en casa, oficina o local del proveedor; con el uso productos de calidad y la asesoría de profesionales del ramo de la belleza, logrando de esta forma generar experiencias únicas en nuestros clientes, para nuestros proveedores, brindarles un entorno tecnológico que les de acceso a un mercado significativamente mayor, que propenda a su mejora continua y la colaboración con otros profesionales de su área, la seguridad y la exposición de sus marcas en un mercado de nicho de amplio crecimiento y creciente poder adquisitivo.

Visión: Ser a mediano plazo, la APP de provisión de servicios de belleza líder en el mercado de Quito, generando un aprendizaje y procesos de gestión que

impulsen la integración geográfica para a largo plazo, alcanzar las principales ciudades del país.

### **3.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.**

- Objetivos de procesos
  - Minimizar tiempos de llegada
  - Optimizar y estandarizar equipamiento y materiales
  - Desarrollar redes de provisión de servicios
- Objetivos del cliente
  - Mantener índices de satisfacción superiores a 90%
  - Generar proceso de compra repetitiva al menos en el 50% de clientes
  - Establecer un programa de recompensas para fidelizar al cliente
  - Mantener programa de recompensas para proveedores mejor puntuados
- Objetivos de aprendizaje
  - Identificar proveedores 5 estrellas y capacitarlos en técnicas innovadoras
  - Realizar un proceso de actualización continua de la APP para minimizar tiempo y facilidad de uso
- Objetivos financieros
  - Minimizar cuentas por cobrar a través de sistemas de pago on line
  - Generar un ingreso bruto no menor al 35% sobre el costo
  - Minimizar gastos operativos con el fin de que la utilidad neta sea de al menos 12% con un crecimiento.
  - Incrementar ventas anuales en al menos el 10%

### **3.4 Información legal**

Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución; Gastos de constitución; Normas o Política de distribución de utilidades. Capital social. Socios, participantes.

### **3.4.1 Tipo de empresa**

La empresa es proveedora de servicios relacionados a la estética y la salud; al ser privada puede ser de responsabilidad limitada, y será controlada por la Superintendencia de Compañías, dicho control se basará en la Ley de compañías. Al seleccionar una empresa de responsabilidad limitada, se busca ventajas asociadas a esta estructura legal, básicamente las siguientes:

- Las deudas están asociadas a aportaciones de capital mínimo de 3.000USD, sin límite de capital máximo.
- Máximo de 15 socios plenamente identificados y con deseo de permanencia en la organización.
- Posibilidad de aportar bienes o capital para la empresa

### **3.4.2 Legislación vigente (ventajas y desventajas)**

La legislación se centra en los permisos de funcionamiento que requerirá la empresa, considerando que la empresa no realiza actividades médicas o de producción de bienes de consumo, tampoco comercializará bebidas alcohólicas o demás excepcionalidades legales que demanden autorizaciones especiales, por lo tanto, solo se requieren los permisos de funcionamiento generales para todas las empresas que operan en territorio nacional, estos permisos y los requisitos para obtenerlos son:

- RUC
- Cuerpo de bomberos
- Patente

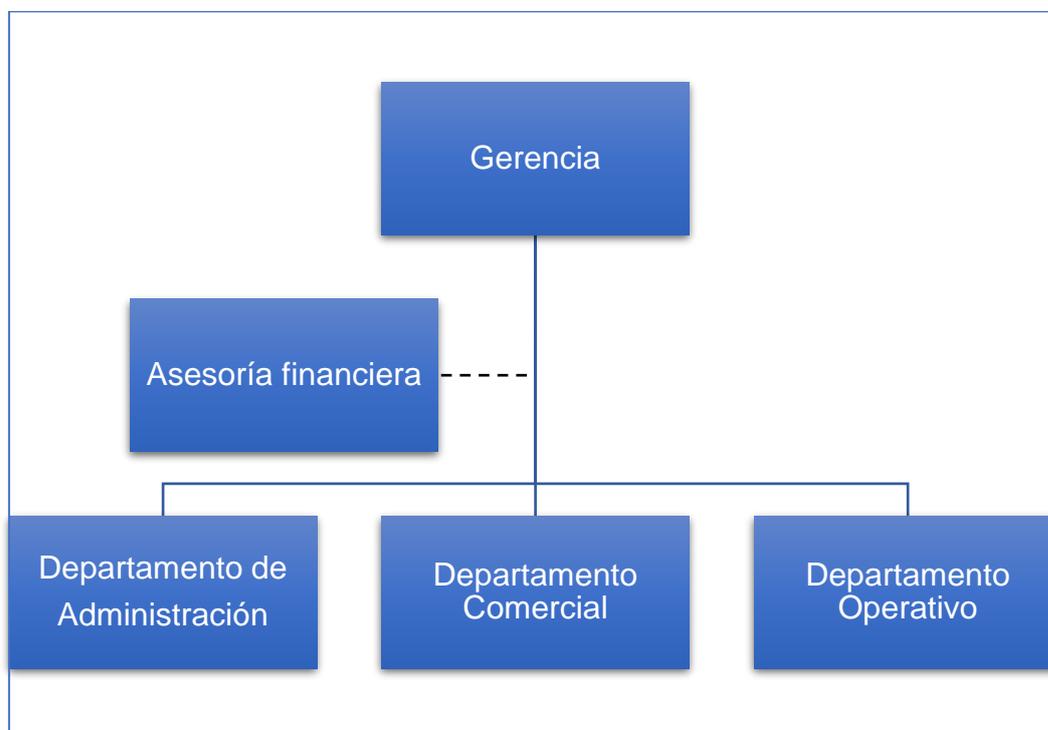
La empresa estará sometida a control legal por parte de las siguientes instituciones públicas:

- Servicio de Rentas Internas SRI
- Ministerio de Trabajo
- Superintendencia de Compañías
- Municipio de Quito

### 3.5 Estructura Organizacional:

Se plantea la necesidad de un área administrativa que se encargue de la gestión de todos los procesos de apoyo de la empresa, un área comercial que se encargue de la gestión de marketing y trabajo con los clientes de la organización, y el área operativa que se encargue de los procesos de provisión de servicio, además se debe contar con una asesoría financiera y de RRHH como apoyo externo; el siguiente organigrama estructural muestra la organización propuesta:

**Gráfico 1.** Organigrama estructural



Elaboración: Autora

Las funciones asociadas a cada nivel organizacional se detallan en los siguientes ítems a continuación:

#### Gerencia

- Coordinación de acciones de mercadeo
- Coordinación de acciones de gestión de clientes
- Toma de decisiones financieras y de gestión de personal

#### Departamento de administración

- Gestión de acciones de mantenimiento de la empresa y equipamiento

- Gestión de proveedores
- Gestión de RRHH
- Gestión insumos operativos
- Gestión de acciones de secretaría
- Gestión de seguridad de empresa y clientes
- Otros procesos de apoyo

#### Departamento comercial

- Búsqueda de clientes
- Diseño de ofertas y servicios
- Diseño e implementación de estrategias de fidelización
- Gestión de redes sociales y métodos publicitarios tradicionales
- Relaciones públicas

#### Departamento operativo

- Coordinación proveedores
- Atención a clientes
- Mantenimiento, actualización y control de calidad de servicio en la APP.

### **3.6 Ubicación:**

Para el diseño de la localización, se tomarán en cuenta los siguientes factores de selección:

- Costo; este parámetro implica el costo de las instalaciones por arriendo (contrato por al menos 5 años), esto debido a que este valor incide directamente sobre la utilidad de la empresa, se debe buscar el más bajo posible.
- Cercanía a clientes; por la naturaleza del servicio, la cercanía a puntos de concentración del mercado meta es fundamental, esto implica cercanía a las zonas de residencia o de trabajo, en este sentido, dado que el centro atenderá a clientes del segmento económico medio o alto, debe ubicarse en la zona de los Valles Cumbayá, Los Chillos o Tumbaco; o lugares del Hipercentro de Quito, con alta concentración de público meta.

- Cercanía a proveedores; dada la naturaleza del servicio, los insumos son mínimos por lo que es importante ubicarse de modo que sea fácil el acceso a los proveedores del servicio.
- Disponibilidad de parqueo; al menos dos plazas para visitas eventuales para organizaciones para asociarse
- Seguridad del sector; la percepción de seguridad es importante para la presencia del proveedor, cliente o posible aliado estratégico en el centro, por lo que debe ser un factor a considerar.
- Vías de acceso; debe considerarse que la locación debe tener diferentes vías de acceso, puesto que se espera que los clientes o proveedores vengan no solo de la zona de influencia geográfica sino de otros puntos de la ciudad.
- Transporte público; considerando que los trabajadores tendrán que acercarse a la empresa a trabajar o muy temprano en la mañana o muy tarde en la noche, la disponibilidad de medios de transporte públicos es esencial.
- Necesidades de adecuación; para la adecuación de un área fría para la ubicación de los equipos
- Contaminación sonora; dada la naturaleza del servicio, el local debe ser lo más tranquilo que sea posible, es decir, el ruido asociado a tráfico de personas o vehículos debe ser el mínimo posible.
- Área de construcción; al menos de 90 metros cuadrados.
- Espacio disponible para futuras ampliaciones; si bien se tiene un área mínima para el desarrollo de actividades, debe considerarse la posibilidad de crecimiento futura,

En función de los parámetros descritos, se han identificado tres locaciones potenciales en las zonas de Cumbayá, la Av. Gonzáles Suárez y la Av. Brasil y Carvajal (Subida al Bosque), la descripción de los factores para cada una se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Descripción de locaciones potenciales

<b>Factor</b>	<b>CUMBAYÁ</b>	<b>GONZÁLES SUÁREZ</b>	<b>AV. BRASIL Y CARVAJAL</b>
Costo	Alto	Medio	Bajo
Cercanía a los clientes	Cerca de lugares de residencia de clientes	Cerca de lugares de residencia y trabajo de clientes	Cerca de lugares de trabajo y relativamente cerca a los de residencia
Cercanía a los proveedores	Pocas formas alternativas de llegar	Varias formas de llegar	Fácil llegar
Disponibilidad de parqueo	Muchos lugares donde parquear	En zonas azules	En zonas azules
Seguridad del sector	Sector muy Seguro	Seguro	Seguro
Vías de acceso	Pocas vías de acceso de buena calidad	Muchas vías de acceso de buena calidad	Muchas vías de acceso de buena calidad
Transporte público	Pocos buses y taxis y se recogen temprano	Taxis y buses cercanos hasta altas horas de la noche	Taxis y buses que pasan por la locación hasta altas horas de la noche
Necesidades de adecuación	Alta	Media	Media
Contaminación Sonora	Baja	Media	Alta
Área de construcción (metros cuadrados)	100	120	120
Espacio disponible para futuras ampliaciones (metros cuadrados)	80	40	0

Elaboración: Autora

Una vez detalladas las características de los locales potenciales se los valora a través de la matriz de evaluación de factores de localización en función del peso ponderado asignado a cada factor asignado acorde a la importancia percibida para el proyecto y la calificación comparativa de cada factor entre locaciones del 1 al 3, siendo el 1 el cumplimiento mínimo favorable para la empresa y el 3 el cumplimiento máximo favorable para la empresa, el resultado de este análisis se muestra como ANEXO LOCALIZACIÓN, se desprende de la tabla mostrada en el anexo mencionado, que la locación ideal se encuentra en la Av. Brasil, a una cuadra del Canal 4, el precio de arriendo 650 USD al mes.

### **3.7 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.**

Si se considera que la plataforma es un lugar en el espacio digital en el convergerán tres tipos de usuarios, entonces se puede afirmar que la principal ventaja competitiva depende del perfil de dicho usuario:

- Proveedores de servicios de belleza: para este grupo, la plataforma tecnológica brinda la posibilidad de acceder a un mercado masivo de mujeres con un nivel adquisitivo medio y alto y que desean que los servicios se provean en su domicilio o lugar de trabajo, esto le brinda al proveedor la ventaja de minimizar su propio costo, si no tiene un local fijo en el cual proveer sus servicios, reduce sus costos fijos incluso hasta cero, elimina la restricción geográfica, le permite acceder a un perfil de clientes diferente y a través de la plataforma puede construir una reputación en función de la calidad. Para proveedores que poseen local, les brinda la posibilidad de coordinar citas, ampliar su oferta de servicios, y trabajar en asociación con otros proveedores, mejorar su perfil comercial.
- Clientes que requieren servicios de belleza: a través de la plataforma satisfacen la necesidad de servicios de belleza, precio competitivo, horario diferenciado y seguridad, puesto que accede a perfiles de profesionales reconocidos y recomendados por otros clientes, y a tarifas preferenciales para profesionales que están empezando en la aplicación, además siempre habrá proveedores dispuestos a trabajar en horarios tales como feriados, fines de semana, temprano en la mañana o tarde en la noche.
- Marcas que desean posicionar sus productos entre proveedores y clientes, este grupo de usuarios encontrarán un punto en el ciberespacio donde se concentre su mercado meta, tanto para venta a consumidor final (cliente) como para venta a mayorista (proveedor), esto sin la inversión significativa que representa una aplicación propia o una fuerza de ventas.

En función de la estrategia de diferenciación que genera las ventajas competitivas mentadas, se puede establecer el posicionamiento de la aplicación como fuente de beneficios para todos los usuarios, es el de un mercado de

profesionales de belleza al alcance de un click en la mano de todas las mujeres y hombres, aunque este no sea el mercado primario o meta.

### **3.8 Estrategias de Mercadeo: (con base en los análisis previos realizados: PESTEL)**

Con base en lo analizado previamente se plantea las siguientes estrategias de mercado generales:

#### **3.8.1 Producto**

La APP se desarrollará a lo largo de tres meses que incluirán el periodo de prueba de la versión beta y la construcción de las redes de proveedores iniciales y gestión con clientes potenciales y organizaciones de generación de eventos.

Diseño de la estrategia de servicio, considerando factores como el programa de recompensas, la estrategia de generación de reputación del cliente, promociones para fidelizar al cliente, programas referidos, entre otros.

Adecuar las instalaciones de las oficinas con el fin de recibir a clientes proveedores y clientes marcas para proceso de inscripción, desarrollo de estrategias conjuntas, entre otros.

Contratación y capacitación del personal clave de la empresa en las áreas de gerencia. Equipamiento de la red tecnológica de la empresa de cara a generar una APP con respaldo que garantice funcionamiento continuo con un mínimo de interrupciones.

#### **3.8.2 Estrategias de distribución**

Entrenar una fuerza de ventas que sea capaz de establecer contactos con asociaciones de empresa, condominios, salas de eventos entre otros, de tal forma que a través de estos se establezcan contratos de uso masivo de los servicios de la aplicación, donde concentrar proveedores, marcas, para posicionamiento de la plataforma y las mismas en el contexto de uso masivo del servicio. Negociación con marcas auspiciantes.

### **3.8.3 Estrategia de precios**

Diseño de la estrategia de precio para la monetización del servicio, que provendrá de dos fuentes, la comisión que se cobrará a los proveedores por el servicio, misma que será variable de hasta el 35% sobre el valor bruto cobrado al cliente y que se modificará a la baja, hasta un 20%, de la mano de la reputación del proveedor, su volumen de compra por parte de la red de clientes, uso de productos de las marcas anunciantes, cantidad de referidos a otros colegas de la red de proveedores, entre otros. Y de cara al cliente, el diseño del programa de recompensas por fidelidad, que le dará acceso a servicios gratuitos en función del número de servicios contratados, volúmenes de compra en dólares, recomendaciones, entre otros.

### **3.8.4 Estrategia de comunicación**

Diseño de la comunicación para el proceso de lanzamiento y posicionamiento entre todos los públicos meta de la empresa. Diseño de la comunicación para todos los públicos a los que estará dirigido el servicio que provee la empresa a través de la plataforma. Implementación de la imagen corporativa, la siguiente imagen corresponderá al logotipo sobre el que se desarrollará la campaña de posicionamiento:

**Gráfico 2. Logotipo**



Elaboración: Autora

El siguiente cuadro consolida las estrategias en función de los indicadores, plazos y costos asociadas a dichas estrategias:

**Tabla 5.** Estrategias en función de los indicadores

F O	<b>Posicionamiento</b>	<b>Evidencia física</b>	Realizar las adecuaciones necesarias en las instalaciones del local Para dotar al local de las comodidades necesarias para nuestro público. Responsable Gerente General			# de arreglos realizados / Total de arreglos a realizar	100 %	Alcanzar el 100 % de los arreglos interiores del centro.			Responsable gerente general.	10 semanas	ADECUACION	Instalaciones cómodas y reconfortantes.	8.000,00	100 %
	<b>Clientes satisfechos</b>	<b>Servicio</b>	Adecuar acceso, áreas comunes y de parqueo para la atención del público meta, en las semanas 22 y 23 del desarrollo del proyecto	Construir acceso, áreas comunes y de parqueo para la atención al público meta. Responsable jefe Operativo	Construir acceso, áreas comunes y de parqueo para la atención al público meta. Responsable jefe Operativo	# adecuaciones realizadas / Total de adecuaciones realizadas	70 %	Alcanzar el 70% de los arreglos exteriores del centro de preparación para el parto.	Realizar arreglos exteriores en el centro de preparación para el parto las veces necesarias con la finalidad ofrecer comodidad a sus usuarias.	Realizar arreglos exteriores en el centro de preparación para el parto las veces necesarias con la finalidad ofrecer comodidad a sus usuarias.	Jefe Operativo	10 semanas	ADECUACION PARQUEADERO	Acceso fácil.	Ver estudio financiero	100 %
	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Promoción</b>	Desarrollar el diseño comunicacional mediante medios tradicionales y no	Desarrollar una estrategia comunicacional que impacte de forma efectiva al	Desarrollar una estrategia comunicacional que impacte de forma efectiva al	# material pop creado / Total material pop a crearse.	5%	Atraer un 5% adicional de clientes a la APP y atraer proveed	Actualizar cada cierto tiempo el material pop, de los	Actualizar cada cierto tiempo el material pop, de los	Jefe comercial y jefe administrativo	semana 23 y 24	ESTRATEGIA PROMOCIONAL	Publicidad directa	Ver estudio financiero	100 %

			tradicionales, en el transcurso de la semana 23 y 24 de la elaboración del proyecto	mercado meta, comuniqu e servicios y ventajas del mismo respecto a la competencia indirecta, en el transcurso de la semana 23 y 24 de la elaboración del proyecto. Responsable Jefe Comercial y Jefe Administrativo	mercado meta, comuniqu e servicios y ventajas del mismo respecto a la competencia indirecta, en el transcurso de la semana 23 y 24 de la elaboración del proyecto			ores potenciales y asociaciones estratégicas	servicios ofrecidos para dar a conocer los servicios	servicios ofrecidos para dar a conocer los servicios					
F A	<b>Rentabilidad – Compromiso</b>	<b>Plaza</b>	Diseñar una estrategia de acercamiento a asociaciones de empresa y condominios para que cedan espacios para jornadas masivas			# de organizaciones visitadas / Total organizaciones en carpeta	15 %	Responsable gerente general y jefe comercial.			1 semana	ALIANZAS COMERCIALES	Negociaciones con organizaciones	Ver estudio financiero	100 %
	<b>Compromiso</b>	<b>Personas</b>	Optar por personal altamente capacitado y con experiencia para proveedores. Semana 19 a 24 Optar por personal altamente capacitado y con experiencia.			# de personal asociados a la APP / Total de	100 %	Responsable gerente general.			Semana 19 a 24	PERSONAL CAPACITADO	Proceso de selección	Ver estudio financiero	1

			Semana 19 a 24. Responsable Gerente General Optar por personal altamente capacitado y con experiencia para garantizar el servicio. Semana 19 a 24 Responsable Gerente General	personal a asociar								
D O	Orientación al cliente	Precio	Diseñar una estrategia de precio que permita descremar al mercado meta y plan de fidelización, durante la semana 23 y 24 de la elaboración del proyecto Diseñar una estrategia de precio que permita descremar al mercado meta y plan de fidelización, durante la semana 23 y 24 de la elaboración del proyecto. Responsable Jefe Comercial Diseñar una estrategia de precio que permita descremar al mercado meta y plan de fidelización, durante la semana 23 y 24 de la elaboración del proyecto.	# de promociones diseñadas / Total promociones a diseñar.	50 %	Definir precio acorde a parámetros de servicio a brindar, en la semana 22 a desarrollarse por el jefe Comercial Definir el precio de acuerdo la información obtenida en el estudio financiero Definir el precio de acuerdo la información obtenida en el estudio financiero	Jefe comercial	semana 23 y 24	ESTRATEGIA DE PRECIO	Implementación precios		
	Posicionamiento	Evidencia Física	Adquirir el equipamiento necesario para las áreas construidas, en la semana 24 de la elaboración del proyecto Adquirir el equipamiento necesario para las áreas construidas, en las semanas 23 y 24 de la elaboración del proyecto. Responsable Jefe Operativo y Gerente Administrativo Adquirir el equipamiento necesario para las áreas construidas, en la semana 24 de la elaboración del proyecto. Responsable Jefe Operativo y Gerente Administrativo	# de equipo adquirido/ Total equipo por adquirir.	80 %	Comprar el equipamiento necesario en un 80% Proveer el equipamiento necesario al área tecnológica.	Jefe Operativo y Gerente Administrativo	semanas 23 y 24	COMIDAD DEL CLIENTE	Implementación equipamiento	Ver estudio financiero	100 %

	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Promoción</b>	<p>Crear la publicidad en redes sociales, página web, mediante su actualización y uso constante. Semana 24.</p> <p>Crear la publicidad en redes sociales, página web, mediante su actualización y uso constante para poder llegar a los clientes. Semana 24.</p> <p>Elaborar la publicidad en redes sociales, página web, mediante su actualización y uso constante para poder llegar a los clientes. Semana 24.</p>	# de horas mensuales en internet / Total de horas mensuales para internet	50 %	<p>Realizar un 50% más de publicidad por Facebook y página web.</p> <p>Crear redes sociales y elaborar página web con información sobre los servicios brindados y sus beneficios a todos los públicos de la empresa. Crear redes sociales y elaborar página web con información sobre los servicios brindados y sus beneficios</p>	Gerente administrador y secretaria.	semana 24	IMPACTO WEB	Publicidad web	0,00	100 %
--	-------------------------------	------------------	--	---	------	--	-------------------------------------	-----------	-------------	----------------	------	-------

### **3.9 Conclusiones del capítulo**

La empresa generará servicios con beneficios percibidos para sus tres públicos meta que son proveedores, clientes y marcas anunciantes, estas ventajas estarán centradas en calidad, precio y profundidad de servicios además de horarios diferenciados, atención domiciliaria, entre otros para los clientes; los proveedores obtendrán acceso a un amplio mercado aprovechando la publicidad invertida en el posicionamiento, comisiones diferenciadas en función de su reputación, lo que implicará que se premiará la fidelidad y mejora continua del proveedor, las marcas obtendrán publicidad de nicho entre clientes finales y mayoristas representados por los proveedores del servicio.

#### 4. CAPÍTULO 4: Propuesta de solución al problema planteado - Operaciones

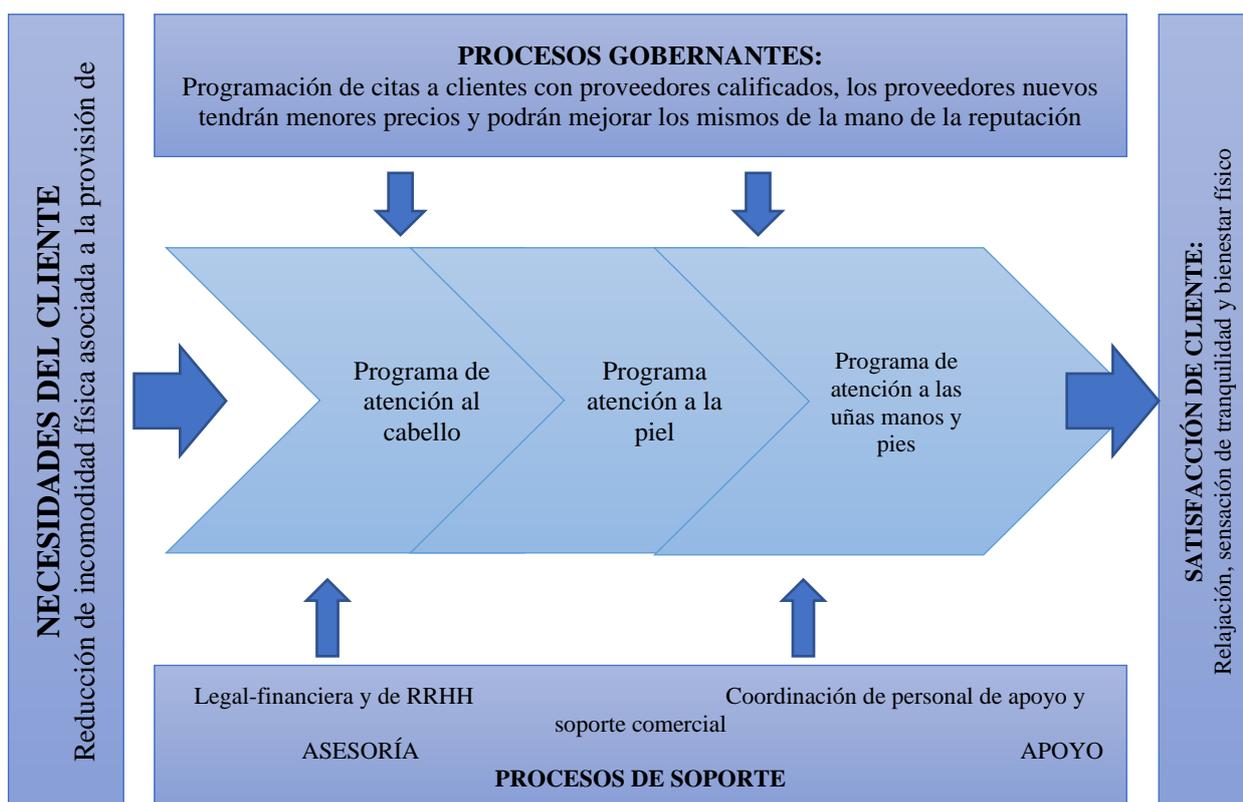
##### 4.1 Gestión Táctica de Operaciones.

El desarrollo de la APP sería el proceso fundamental de arranque, se plantea que la APP arrancará en un proceso de 3 meses, con la aparición de la versión beta al final del primer mes, y dos meses para pruebas, lo que implica que se debe generar capital de trabajo para un periodo de tres meses de operación. Esta versión beta considerará lo realizado en el prototipo que incluyó un testeo mismo que se muestra como Anexo 2, al presente documento.

##### 4.2 Descripción de los procesos

Los tiempos asociados a los planes a tratar se encuentran en la tabla previa.

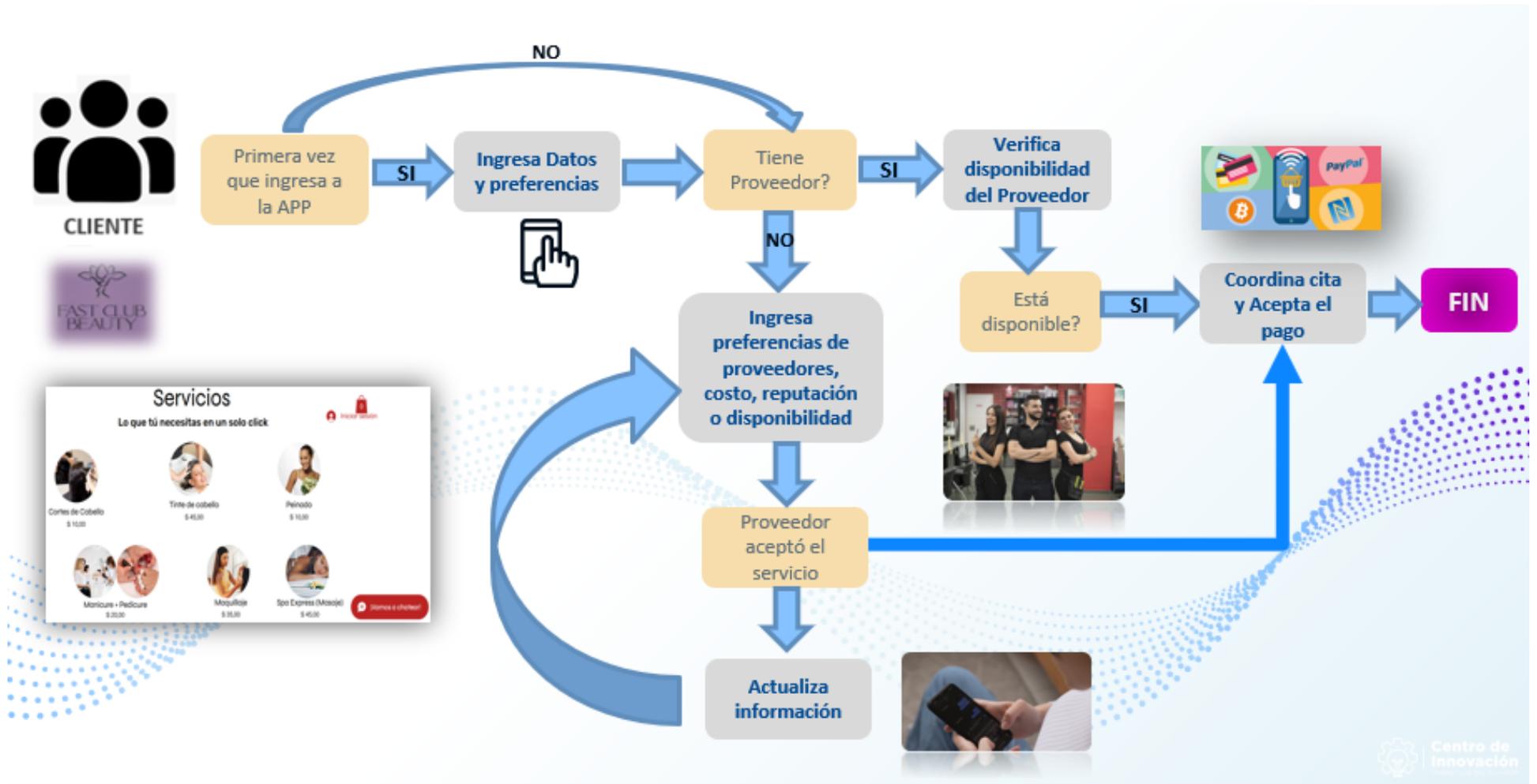
**Gráfico 3. Procesos gobernantes**



Elaboración: Autora

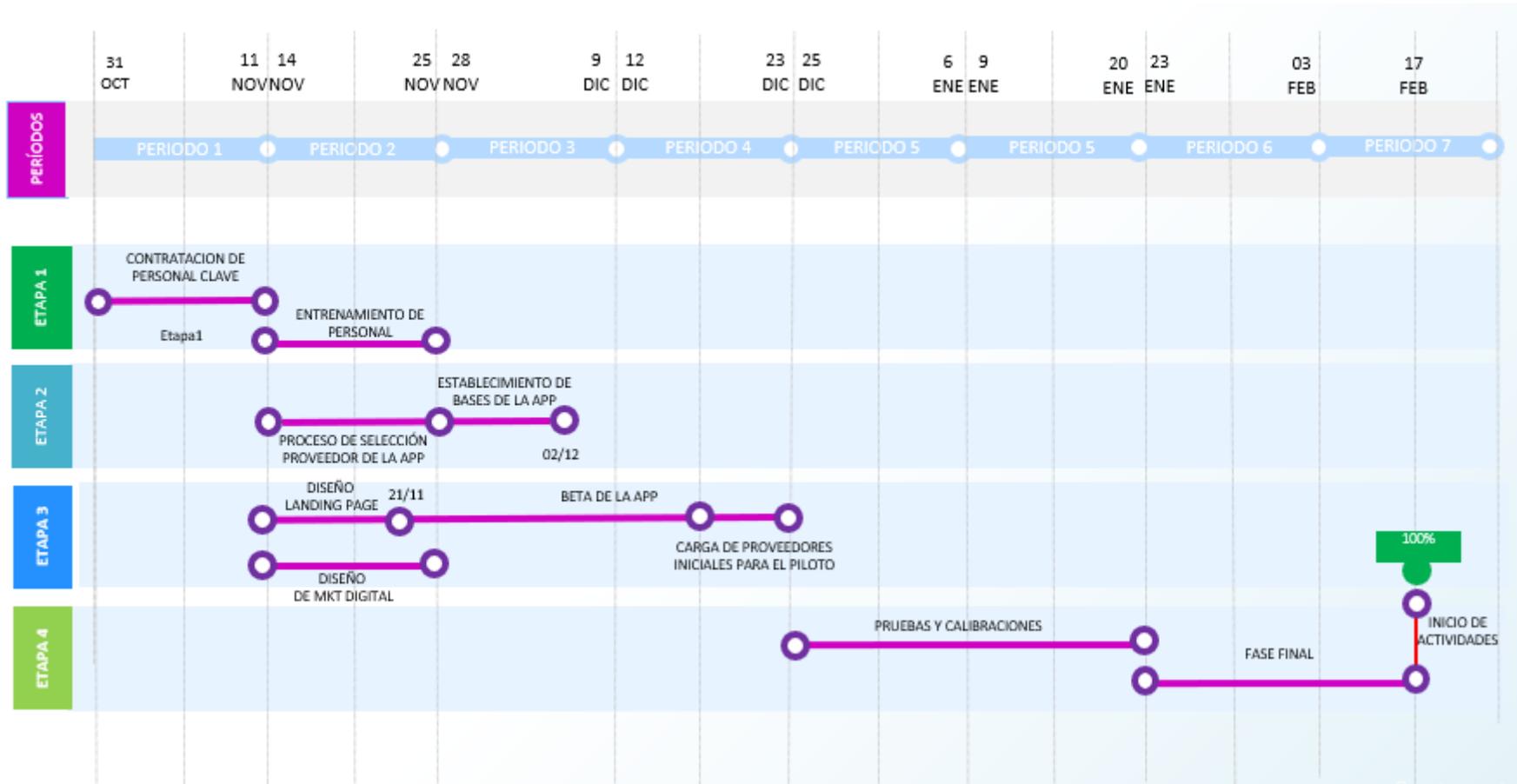
El proceso de provisión de servicio, desde que el cliente accede a la APP, se muestra en el siguiente diagrama:

Gráfico 4. Proceso del Cliente



Elaboración: Autora

Gráfico 5. Plan de trabajo



Elaboración: Autor

### 4.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada:

Inicialmente se procede a dimensionar la demanda probable de la empresa, en este sentido se toma en cuenta los resultados de la encuesta y el tamaño del mercado, los siguientes datos son los correspondientes para la proyección de la demanda y la participación de la misma para la empresa:

**Tabla 6.** Características de la demanda

Kn	71780	Tamaño del mercado
Demanda potencial	87%	Dispuesto a cambiar de proveedor
Mercado meta	62449	
Participación porcentual de la demanda esperada	2.50%	
Participación	1562	
Crecimiento poblacional	1.90%	

Elaboración: Autora

En función de esta información, se puede proyectar la demanda insatisfecha en función de la información de la tabla previa, la siguiente tabla muestra el resultado:

**Tabla 7.** Proyección de la demanda

Año	1	2	3	4	5
Mercado meta	1562	1592	1623	1654	1686

Elaboración: Autora

En función del mercado a atender mostrado en la tabla previa, se determinan las necesidades de activos fijos, considerando que se deberá equipar adecuadamente el área de computación, sobre todo, en este sentido se muestra las necesidades de activo fijo para la iniciativa de negocios:

**Tabla 8. Activos fijos**

Rubro	Unidades	Precio por unidad	Total
<b>Sistemas de computación</b>			<b>\$15,000.00</b>
Computadores	10	\$1,000.00	\$10,000.00
Impresora b/n y color	1	\$750.00	\$750.00
Impresoras EPSON recargables	1	\$250.00	\$250.00
Sistema de redes	1	\$2,500.00	\$2,500.00
Equipo de soporte electrónico	1	\$1,500.00	\$1,500.00
<b>Equipos de oficina</b>			<b>\$7,800.00</b>
TV	1	\$800.00	\$800.00
Pizarra electrónica	1	\$2,500.00	\$2,500.00
Otro equipo de oficina	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Sistema de alarma	1	\$1,500.00	\$1,500.00
Sistema de incendios	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Sistema centralizado de seguridad	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Muebles de oficina			\$4,050.00
Mueblería fija	1	\$800.00	\$800.00
Muebles de archivo	1	\$750.00	\$750.00
otra mueblería	1	\$2,500.00	\$2,500.00
<b>Adecuaciones</b>			<b>\$10,000.00</b>
Exteriores	1	\$2,500.00	\$2,500.00
Interiores	1	\$2,500.00	\$2,500.00
área fría computación	1	\$5,000.00	\$5,000.00
<b>Total activo fijo</b>			<b>\$36,850.00</b>

Elaboración: Autora

Este activo fijo está sujeto a depreciación, para el presente proyecto se considera la Depreciación de línea recta, que es un método aceptado por el SRI; en este sentido, se muestra la siguiente tabla con los porcentajes de depreciación anual respectivos en función del tipo de activo fijo:

**Tabla 9. Depreciación anual**

Depreciación	Vida útil	Total a depreciar	Depreciación anual
Sistemas de computación	3	\$15,000.00	\$5,000.00
Equipos de oficina	10	\$7,800.00	\$780.00
Muebles de oficina	10	\$4,050.00	\$405.00
Adecuaciones	20	\$10,000.00	\$500.00
<b>Total</b>			<b>\$6,685.00</b>

Elaboración: Autora

Adicional al activo fijo, se diseña el activo intangible, debe considerarse que se ha de diseñar la APP, que será el costo más significativo del intangible, el desarrollo deberá tomar un máximo 1 para salir con una prueba de mercado, con el fin de que en un plazo de 3 meses máximo se tenga una aplicación comercial eficiente, la siguiente tabla muestra el intangible:

**Tabla 10.** Activo intangible

Rubro	Unidades	Precio por unidad	Total
<b>TIC</b>			<b>\$5,850.00</b>
Desarrollo de la APP	1	\$5,000.00	\$5,000.00
Desarrollo de la página WEB	1	\$850.00	\$850.00

Elaboración: Autora

Considerando que este intangible se amortiza en el periodo de vida útil de la empresa y la con la depreciación calculada previamente, se diseña la depreciación anual en la siguiente tabla de proyección:

**Tabla 11.** Depreciación anual, amortización y rescate

	1	2	3	4	5
Depreciación anual	\$6,685.00	\$6,685.00	\$6,685.00	\$1,685.00	\$1,685.00
Depreciación acumulada	\$6,685.00	\$13,370.00	\$20,055.00	\$21,740.00	\$23,425.00
Amortización intangible	\$1,170.00	\$1,170.00	\$1,170.00	\$1,170.00	\$1,170.00
Depreciación y amortización	\$7,855.00	\$7,855.00	\$7,855.00	\$2,855.00	\$2,855.00
<b>Rescate de activos</b>					<b>\$13,425.00</b>

Elaboración: Autora

El tercer componente de la inversión es el gasto preoperativo y capital de trabajo, mismo que se caracteriza como los gastos iniciales a desarrollar para que la empresa inicie operaciones y el capital de trabajo será la cantidad de efectivo que se requiere para garantizar la operación de la empresa en tanto funcionan las estrategias de mercado, para ello se considera que se requieren 3 meses hasta que la APP esté funcional, tiempo que se considera como desfase, la siguiente tabla muestra el proceso:

**Tabla 12.** Gasto preoperativo

Garantía arriendo	\$1,300.00
Gastos legales y permisos	\$2,500.00
Gastos mensuales	\$7,709.03
Meses desfase	3
Capital de trabajo	\$23,127.09
Total preoperativo y capital de trabajo	\$26,927.09

Elaboración: Autora

En función de la información recabada, se consolida la inversión total en la siguiente tabla:

**Tabla 13.** Inversión total

Total activo fijo	\$36,850.00
TIC	\$5,850.00
Total preoperativo y capital de trabajo	\$26,927.09
<b>Total</b>	<b>\$69,627.09</b>

Elaboración: Autora

#### **4.4 Plan de producción:**

Los planes de producción de la empresa se diseñaron previamente incluyen el cálculo de la demanda proyectada que se pretende atender. El CANVAS asociado a los procesos productivos de la empresa, se muestran a continuación:

**Tabla 14. Modelo CANVAS**

<b>B U S I N E S S M O D E L  C A N V A S</b>	<b>Socios claves</b> - Profesionales de la belleza. - PYMES del sector  - Instituciones Financieras y empresas corporativas - Influencers	<b>Actividades Claves</b> - Investigación de mercados en el sector de la belleza - Sondeos de opinión - Visita a clientes potenciales	<b>Propuesta de valor</b> - Crear una App de spa y peluquerías para las personas que requieran estos servicios a domicilio, entonces ellos contarán con un servicio personalizado, de calidad, seguro y con tiempo de espera mínimo	<b>Relaciones con clientes</b> - Recursos de autoayuda como videos, preguntas frecuentes, entre otros - Call center - Asistencia personala través del aplicativo web y movil. Asi mismo mediante otro canales como mensajería instantanea	<b>Segmentos Clientes</b> - Este proyecto está dirigido para mujeres de edad promedio entre 25 a 45 años  - Empresas públicas y privadas.
		<b>Recursos Claves</b> - Especialistas en Marketing y Comunicación - Profesionales en el área administrativa y marco legal (RRHH) - Transporte y logística		<b>Canales</b> - Canales digitales a través de Apps. - G-mail (newsletter) - Página Web - Líneas Telefonicas - Redes Sociales: Facebook- Instagram - Youtube	
	<b>Estructura de costos</b> - Valor de construcción del centro movil para servicio a los usuarios. - Costo de implementos y productos de belleza. - Equipos, transporte y logística - Pago por prestación de servicios - Manejo de SEM		<b>Fuente de ingresos</b> - Precios competitivos para el mercado de la estética y belleza. - Publicidad y Marketing - Canales idóneos de ventas - profesionales que se unan al aplicativo.		

Elaboración: Autora

#### 4.5 Plan de compras:

En lo referente al plan de compras, se considera que los proveedores serán responsables de las mismas de modo que dentro del 75% de costo estimado, se incluyen los materiales posibles y valores asociados a traslado y logística del proveedor, de modo que la empresa solo tendría costos operativos fijos, además se toma en cuenta el 2% de costo de las aplicaciones de pago, y el 35% de costos asociados a promoción, publicidad y comisiones, estos últimos porcentuales de ingreso neto, acorde a las tablas desarrolladas previamente.

KPI's de desempeño de la gestión táctica (planes establecidos en 4.1) y proceso productivo. Dado que la empresa tendrá como razón de ser la intermediación entre los estilistas (productores del servicio) y clientes (receptores del servicio), la rentabilidad se genera en el proceso de intermediación, para ello, no es suficiente la generación del entorno digital (la APP), en sí misma, sino que se debe generar un concepto de marketing de ventas que alterne los métodos

tradicionales como las nuevas tendencias de e-marketing; en este sentido, las estrategias de marketing contemplan un proceso de ventas que genere puntos de concentración de clientes, pero también debe existir una estrategia de marketing digital que pueda ser secuenciada y evaluada, en este sentido, los kpi's que se sugieren son:

- Número de menciones.
- Número de seguidores.
- Número de comentarios.
- Número de compartidos.
- Número de suscriptores.

En todos los canales digitales, considerando que el análisis PESTEL tecnológico mostró que la FACEBOOK sigue siendo la red social de mayor impacto e Instangram es la red que más visitan las mujeres, se plantea una estrategia publicitaria centrada en Facebook y que redireccione a contenido en Instangram, y de forma secundaria a TikTok y Youtube, es decir, se genera contenido para llamar la atención de probables clientes y se publicita el mismo a través de FACEBOOK, los indicadores planteados se espera sigan la siguiente evolución:

**Tabla 15. KPI's**

<b>KPI</b>	<b>Valor inicial</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Observación</b>
Número de menciones.	No aplica	15%	Campaña publicitaria en medios digitales, generación de contenidos
Número de seguidores.	50	5%	Inicialmente entre amigos y familiares de los socios
Número de comentarios.	No aplica	No aplica	Campaña publicitaria en medios digitales, generación de contenidos
Número de compartidos.	3 por seguidor	5%	Campaña publicitaria en medios digitales, generación de contenidos
Número de suscriptores.	50	5%	Inicialmente entre amigos y familiares de los socios

Elaboración: Autora

#### **4.6 Conclusiones del Capítulo**

La empresa logra la viabilidad financiera en el cuarto año, con un VAN positivo y un TIR mayor a la tasa de descuento calculada para el capital propio, desde el punto de vista financiero la empresa es rentable puesto que la relación B/C es mayor que la unidad.

## 5. CAPÍTULO 5: Plan Financiero

### 5.1 Supuestos del análisis financiero

El estudio financiero, considerando que se analizó previamente la inversión, iniciará con el financiamiento de dicha inversión, este financiamiento se dará al 50/50 con fondos propios y capital financiero externo para reducir riesgo asociado a la inversión, en este sentido se muestra la siguiente información que describe las características del financiamiento:

**Tabla 16.** Financiamiento

Externo	50%	\$34,813.54
Interno	50.00%	\$34,813.54

Elaboración: Autora

**Tabla 17.** Características financiamiento externo

Capital	\$34,813.54
Tasa	12%
Años	5
Cuota anual	\$9,657.62

Elaboración: Autora

**Tabla 18.** Tabla de amortización

	0	1	2	3	4	5
Saldo	\$34,813.54	\$29,333.55	\$23,195.96	\$16,321.86	\$8,622.87	(\$0.00)
Cuota		\$9,657.62	\$9,657.62	\$9,657.62	\$9,657.62	\$9,657.62
Interés		\$4,177.63	\$3,520.03	\$2,783.52	\$1,958.62	\$1,034.74
Amortización		\$5,479.99	\$6,137.59	\$6,874.10	\$7,698.99	\$8,622.87

Elaboración: Autora

### 5.2 Estados financieros proyectados

Una vez estructurado el financiamiento, se procede a determinar la estructura de costos y gastos de la empresa, para ello inicialmente se muestra el diseño de los gastos fijos en servicios, administrativos y relacionados:

**Tabla 19. Tabla Salarial**

Nivel	Sueldo	NT		13ero	14to	Reserva	11.15% IESS	Total Mensual
1	\$450.00	4	\$1,800.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$200.70	\$2,450.70
2	\$575.05	1	\$575.05	\$47.92	\$37.50	\$47.92	\$64.12	\$772.51
3	\$734.85	1	\$734.85	\$61.24	\$37.50	\$61.24	\$81.94	\$976.76
4	\$939.05	1	\$939.05	\$78.25	\$37.50	\$78.25	\$104.70	\$1,237.76
5	\$1,200.00	1	\$1,200.00	\$100.00	\$37.50	\$100.00	\$133.80	\$1,571.30
<b>Total</b>							<b>Anual</b>	<b>\$84,108.34</b>
Razón	1.27788621							

Elaboración: Autora

La tabla previa muestra la estructura de sueldos realizada para el organigrama diseñado previamente, los salarios oscilarán entre 450 dólares que es el salario básico unificado SBU y 1200 dólares que se fijarán para el nivel superior de gerencia, se usa la razón geométrica como base de la proyección de salarios y se desarrolla el crecimiento del salario en función de la inflación, los costos fijos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 20. Gastos fijos**

Gastos fijos	Mes	Año
Dominios y relacionados		\$600.00
Arriendo y servicios	\$650.00	\$7,800.00
Gastos salariales		\$84,108.34
Total		\$92,508.34

Elaboración: Autora

Una vez determinados los gastos fijos de la empresa, se determina el ingreso de la organización con el fin de calcular los costos variables como porcentajes de ella, la siguiente tabla sirve para tal propósito:

**Tabla 21. Estructura de Precios**

Servicio	Precio unitario	Frecuencia de uso anual	Total anual
Cabello	\$45.00	6	\$270.00
Uñas y pies	\$20.00	6	\$120.00
Maquillaje	\$35.00	4	\$140.00
Ingreso por publicidad en APP	2.50%	del neto	

Elaboración: Autora

En función de esta información se configura el ingreso de la empresa, tomando en cuenta la demanda insatisfecha diseñada y la estructura de costos y servicios, la siguiente tabla muestra el proceso:

**Tabla 22. Ingresos**

	1	2	3	4	5
Participación de mercado	1562	1592	1623	1654	1686
Ingreso anual total	\$827,860.00	\$843,760.00	\$860,190.00	\$876,620.00	\$893,580.00
Cabello	\$421,740.00	\$429,840.00	\$438,210.00	\$446,580.00	\$455,220.00
Uñas y pies	\$187,440.00	\$191,040.00	\$194,760.00	\$198,480.00	\$202,320.00
Maquillaje	\$218,680.00	\$222,880.00	\$227,220.00	\$231,560.00	\$236,040.00

Elaboración: Autora

Los costos directos de la empresa se consolidan considerando que las fuentes del mismo serán el pago al proveedor del servicio que será el 75% del ingreso bruto estimado, en base a esto se determina el ingreso neto, descontando lo que se debe transferir al proveedor de los servicios, la siguiente tabla muestra el ingreso neto de la empresa:

**Tabla 23. Ingreso neto de la empresa**

Año	1	2	3	4	5
Ingreso anual total	\$827,860.00	\$843,760.00	\$860,190.00	\$876,620.00	\$893,580.00
Promedio proveedor 75%	\$620,895.00	\$632,820.00	\$645,142.50	\$657,465.00	\$670,185.00
Ingreso neto	\$206,965.00	\$210,940.00	\$215,047.50	\$219,155.00	\$223,395.00
Publicidad de marcas	\$20,696.50	\$21,094.00	\$21,504.75	\$21,915.50	\$22,339.50
Total ingreso	\$227,661.50	\$232,034.00	\$236,552.25	\$241,070.50	\$245,734.50

Elaboración: Autora

En esta tabla precedente se calcula el ingreso neto de la empresa después de descontar el pago al proveedor y tomando en cuenta el ingreso del 2,5% sobre ventas brutas que se considera puede obtenerse de los posibles auspiciantes de la APP acorde a las consideraciones del plan de marketing, ahora se muestran los costos directos de la operación de la Aplicación tomando en cuenta el costo asociado al uso de las aplicaciones de pago en línea que se estiman en el 2% de las ventas netas y también el costo asociado a las comisiones de ventas y promociones a aplicar acorde a los planes diseñados, esto se estima en el 35%

de los costos netos, este importe se debe a que las estrategias de fidelización demandan la inversión constante en promociones y servicios gratuitos para usuarios y reducciones en los porcentajes para los proveedores mejor reputados y que agreguen valor, además se considera la comisión que puedan generar los vendedores a los cuales se les tiene solo con sueldo básico y de cuya gestión se espera lograr ventas masivas en eventos, la ampliación de la red de proveedores, entre otras actividades. Estos costos directos se detallan a continuación:

**Tabla 24. Costos directos**

	1	2	3	4	5
Aplicaciones de pago 2%	\$4,553.23	\$4,640.68	\$4,731.05	\$4,821.41	\$4,914.69
Comisiones y promoción 35%	\$79,681.53	\$81,211.90	\$82,793.29	\$84,374.68	\$86,007.08
Total directos	\$84,234.76	\$85,852.58	\$87,524.33	\$89,196.09	\$90,921.77

Elaboración: Autora

### 5.2.1 Estado de resultados proyectado

Una vez calculada toda la estructura de gasto e ingreso de la empresa, se procede a proyectar los estados financieros resultados y de flujo de efectivo de cara a los procesos de evaluación financiera, esto se muestra a continuación:

**Tabla 25. Estado de Resultados**

Año	1	2	3	4	5
Ingresos	\$227,661.50	\$232,034.00	\$236,552.25	\$241,070.50	\$245,734.50
Costo directo	\$84,234.76	\$85,852.58	\$87,524.33	\$89,196.09	\$90,921.77
margen bruto	\$143,426.75	\$146,181.42	\$149,027.92	\$151,874.42	\$154,812.74
Gastos administrativos fijos	\$92,508.34	\$95,283.59	\$98,142.10	\$101,086.36	\$104,118.95
Depreciación	\$6,685.00	\$6,685.00	\$6,685.00	\$1,685.00	\$1,685.00
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$44,233.40	\$44,212.83	\$44,200.82	\$49,103.05	\$49,008.78
Intereses	\$4,177.63	\$3,520.03	\$2,783.52	\$1,958.62	\$1,034.74
Utilidad antes de impuestos	\$40,055.78	\$40,692.80	\$41,417.30	\$47,144.43	\$47,974.04
Trabajadores	\$6,008.37	\$6,103.92	\$6,212.60	\$7,071.66	\$7,196.11
Utilidad antes de IR	\$34,047.41	\$34,588.88	\$35,204.71	\$40,072.77	\$40,777.93
IR	\$8,511.85	\$8,647.22	\$8,801.18	\$10,018.19	\$10,194.48
Utilidad neta	\$25,535.56	\$25,941.66	\$26,403.53	\$30,054.57	\$30,583.45

Elaboración: Autora

### 5.2.2 Flujo de efectivo proyectado

Para todo el periodo analizado se obtiene una utilidad positiva, resta determinar si bajo las condiciones de mercado, esta utilidad genera rentabilidad aceptable para los inversionistas, en este sentido se muestra el estado de flujo de efectivo proyectado para la empresa:

**Tabla 26.** Flujo de efectivo

	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		\$25,535.56	\$25,941.66	\$26,403.53	\$30,054.57	\$30,583.45
Depreciación		\$6,685.00	\$6,685.00	\$6,685.00	\$1,685.00	\$1,685.00
Amortización		(\$5,479.99)	(\$6,137.59)	(\$6,874.10)	(\$7,698.99)	(\$8,622.87)
Recuperación de capital de trabajo						\$23,127.09
Rescate de activo						\$13,425.00
Inversión	(\$69,627.09)					
Flujo neto	(\$69,627.09)	\$26,740.57	\$26,489.07	\$26,214.43	\$24,040.58	\$60,197.66

Elaboración: Autora

### 5.2.3 Análisis de las relaciones financieras

Con base que la información previa, se busca la actualización de la información, para ello se calcula la tasa de descuento del capital propio como sigue:

**Tabla 27.** Tasa TMAR

Tasa pasiva	4.50%
Riesgo país	16.32%
Inflación	3%
TMAR	21.17%

Elaboración: Autora

**Tabla 28.** Tasa WACC

Externa	12%	50%	6.00%
Interna	21.17%	50%	10.59%
Total tasa de descuento			16.23%

Elaboración: Autora

Esta tasa WACC diseñada en las tablas precedentes, sirve para los procesos de actualización de la información, esta se realiza en la siguiente tabla:

**Tabla 29. Flujo de efectivo**

	0	1	2	3	4	5
Flujo neto	(\$69,627.09)	\$26,740.57	\$26,489.07	\$26,214.43	\$24,040.58	\$60,197.66
Flujo actualizado	(\$69,627.09)	\$23,006.60	\$19,607.86	\$16,694.97	\$13,172.62	\$28,378.44
Flujo actualizado acumulado	(\$69,627.09)	(\$46,620.49)	(\$27,012.62)	(\$10,317.65)	\$2,854.96	\$31,233.40

Elaboración: Autora

En función de esta información, se procede a calcular los indicadores financieros de viabilidad, esto se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 30. Indicadores de viabilidad financiera**

VAN	\$31,233.40	
TIR	32%	
B/C	\$1.45	
PRI	4	Año

Elaboración: Autora

Como se puede observar todos los indicadores muestran la viabilidad financiera de la empresa, el VAN es positivo, el TIR es mayor a la tasa de descuento de costo ponderado calculada, la razón de beneficio y costo muestra una rentabilidad mayor a 1, es decir tiene un retorno positivo, la inversión se recupera al año 4 como se muestra en la tabla precedente.

Finalmente, el punto de equilibrio en ventas, considerando que las ventas netas del año 1 son 227.661.50 USD, los costos directos asociados son 84.234,64 USD y los costos fijos son 92.508,34 USD; serán de 146.838,64 USD, lo que implica que la empresa no genera ni beneficio ni pérdida con ese volumen de ventas.

### 5.3 Impacto económico

La iniciativa de negocio genera plazas de empleo directas sustentables y sostenibles para 8 personas, encargadas del funcionamiento adecuado de la APP, la gestión comercial para atraer marcas, proveedores y generar clientes en eventos y la administración; además genera un mercado indirecto que mueve recursos desde 620.895,00 USD al año 1 hasta 670.185,00 USD al año 5 que se distribuyen entre los proveedores de los diferentes servicios que se promueven

en la APP, y las empresas participantes que generan los insumos para los proveedores de los servicios.

## 6. CAPÍTULO 6: Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- La presente investigación determinó que existe una demanda insatisfecha para el servicio provisto que valora principalmente la seguridad, la calidad y el precio de los servicios de belleza de cuidado del cabello, uñas de manos y pies y maquillaje.
- La investigación reveló que el mercado meta de la organización son mujeres de entre 25 y 45 años de los segmentos económicos C+, B y A de la ciudad de Quito, que realizan gastos promedios anuales de 530,00 USD distribuidos entre servicios de cuidado del cabello, maquillaje y cuidado de uñas de pies y manos.
- El volumen de negocios digitales en el Ecuador se ha multiplicado por 4 desde el 2019 que inició la pandemia, gran porcentaje de estos negocios se gestionan a través de APP dada la prevalencia de teléfonos inteligentes entre la población que al 2022 alcanzaba ya al 73%; si bien la mayoría de estos negocios se concentran en la entrega de bienes tangibles a domicilios, especialmente comida, hay una tendencia marcada hacia la generación de servicios a domicilio.
- Existe una concentración significativa de proveedores de servicios de belleza a domicilio, dada la inversión elevada en gastos fijos para la provisión de estos servicios, se ha desarrollado una importante masa de proveedores que entregan estos servicios vía llamadas, aunque es más bien una actividad complementaria a la actividad regular en locales propios o de otras personas que los subcontratan.
- El desarrollo de la APP de negocios tiene una inversión de casi 70.000 USD de los cuales alrededor del 50% es capital de trabajo destinado a cubrir los gastos del negocio en tanto se genera una APP comercialmente

viable, en un tiempo estimado de 3 meses para los procesos de pruebas beta.

- La iniciativa de negocios es viable desde el punto de vista financiero y técnico, genera indicadores de VAN, TIR y B/C adecuados para generar rentabilidad a los accionistas, y la inversión total se recupera dentro del horizonte de análisis de cinco años diseñado para el proyecto.

### **Recomendaciones**

- La iniciativa de negocios no tiene competencia directa a nivel local, las empresas de provisión de servicios a domicilio de estos servicios lo hacen como una extensión de su acción in situ y no como un negocio digital, esto implica que se debe posicionar el servicio en su mercado en el corto y mediano plazo en que no existirá competencia directa (ceteris paribus).
- Si bien el mercado de la empresa está en Quito y su zona de influencia, este es un mercado inicial de la empresa, puesto que el negocio está concebido como una plataforma que puede expandirse de forma geográfica significativa, tanto a nivel local como regional a países con realidades similares del mercado meta.
- Se pueden establecer una serie de negocios relacionados a partir de la iniciativa de negocios, puesto que por ahora se trabaja con servicios de belleza a domicilio y la comercialización de bienes e insumos relacionados entre los usuarios, pero debe considerarse que se puede ampliar la oferta de servicios a otro tipo de servicios, como medicina alternativa terapéutica, masajes, reflexología y otros servicios que puedan brindarse a domicilio y estén ajustados a protocolos de servicio y legales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, P. (2008). *SEK*. Obtenido de <http://repositorio.uisek.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1181/1/LUBRICADORA%20CAYAMBE.%20PATRICIO%20ALMEIDA%20V.%20A%C3%91O%202008..pdf>
- Baca Urbina, G. (2004). *Evaluación de Proyectos*. México 2004: Cuarta edición Graw Hill.
- Benalcázar, A. M. (2010). *PUCE*. Obtenido de Definición y diseño de valores organizacionales deseables en módulos de capacitación: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3489/T-PUCE-3402.pdf?sequence=1>
- Cornejo, J. (2010). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.mares-ci.com.mx/investigacion.html>
- Coulthard, R. (2003). *Administración General*. México D.F: Cuarta edición Limusa
- David Fox. (1981).
- Elergomista. (2010 de julio de 2009). *Entorno de la empresa*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>
- E-magister. (2012). Obtenido de [http://www.emagister.com/uploads\\_courses/Comunidad\\_Emagister\\_65860\\_65860.pdf](http://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_65860_65860.pdf)
- García, K. (2019). *LAN DE NEGOCIO PARA UNA APP DE RESERVA DE CITAS DE SERVICIOS DE BELLEZA LUC*. Universidad del Pacífico, Lima. Recuperado el Febrero de 2023, de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2472/Katherine\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2472/Katherine_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Gómez, C. (Junio de 2000). *Las tasas de interés en la evaluación financiera de proyectos*. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADGE0000948/C5.pdf>
- Hall, L. (1981). *Administración de Empresas*.
- Kotler, P. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: LIMUSA.

- Kotler, P. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México D. F. : Cuarta edición Limusa.
- Latorre, R. y. (2003).
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Massé, P. (2000). *La elección de las inversiones* . México D. F.: Sagitario.
- Monteagudo, S. (2019). *PLAN DE NEGOCIO ARIA SPA MÓVIL PARA SERVICIOS DE BELLEZA EXPRESS A DOMICILIO EN LIMA*. IPAE, Programa de estudios en aplicación a negocios, Lima. Recuperado el Febrero de 2023, de IPAE: <https://repositorio.zegelipae.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13065/136/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20ARIA%20SPA%20M%c3%93VIL%20PARA%20SERVICIOS%20DE%20BELLEZA%20EXPRESS%20A%20DOMICILIO%20EN%20LIMA%20-%20Texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pavón, M. (2012). *UDLA*. Obtenido de [dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/2035/1/UDLA-EC-TLF-2012-02.pdf](https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/2035/1/UDLA-EC-TLF-2012-02.pdf)
- Revista Gestión. (26 de Abril de 2022). Crecimiento del comercio digital en Ecuador. *Gestión*. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/cifras/crecimiento-del-comercio-digital-en-ecuador>
- Sierra, H. (2018). *ESTRUCTURACION DE UN PLAN DE NEGOCIO, PARA EL DESARROLLO DE UNA APLICACIÓN MOVIL QUE OFRECE SERVICIOS DE ESTETICA, COSMETOLOGIA Y PELUQUERIA A DOMICILIO*. Universidad Tecnología de Bolívar, Facultad de Economía y negocios, Cartagena. Recuperado el Febrero de 2023, de <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/1625/0070419.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Slletiz. (1974).
- Stutuly, F. (2004). *Plan de Negocios, La Estrategia Inteligente*. México D. F.: Pearson Education .
- Vallejo, C. (2012). *EPN*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7782/1/CD-4023.pdf>

## ANEXO 1: LOCALIZACIÓN

### Evaluación de factores para la ubicación del centro

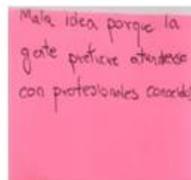
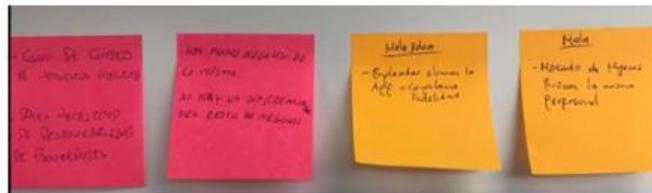
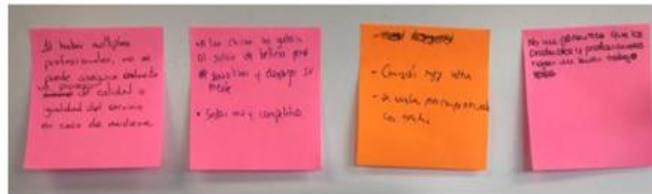
FACTORES	PESO	CALIFICAC	EVALUCIÓN	CALIFICAC	EVALUCIÓN	CALIFICAC	EVALUCIÓN
	RELATIVO %						
		CUMBAYÁ		GONZÁLES SUÁREZ		AV. BRASIL Y CARVAJAL	
Costo	15%	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Cercanía a los clients	15%	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Cercanía a los proveedores	2%	1	0,02	1	0,02	3	0,06
Disponibilidad de parqueo	10%	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Seguridad del sector	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Vías de acceso	2%	1	0,02	3	0,06	3	0,06
Transporte público	4%	1	0,04	1	0,04	3	0,12
Necesidades de adecuación	2,00%	1	0,02	3	0,06	3	0,06
Contaminación Sonora	10%	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Área de construcción	15%	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Espacio disponible para futuras ampliaciones	15%	3	0,45	2	0,3	1	0,15
<b>Evaluación total</b>	<b>100,00%</b>		<b>1.90</b>		<b>2,03</b>		<b>2,20</b>

## ANEXO 2: PROTOTIPO

### Testeo

a. Genera lluvia de ideas en base a las siguientes preguntas:

- Porqué nuestro PMV no es bueno?



#### ▶ Testeo del Prototipo con el usuario Final:

De acuerdo a la lluvia de ideas generada, sobre nuestro prototipo se evidencia lo siguiente:

1. Al haber múltiples profesionales, no se puede asegurar la calidad y la igualdad del servicio.
2. El sector es muy competitivo.
3. Existen personas que les gusta acudir a un salón de belleza por socializar.
4. La comisión para los proveedores es muy alta.
5. No cuenta con garantía sobre los productos y profesionales, ya que no conocen su trabajo.
6. No hay un diferenciador del resto de negocios.
7. Mercado de mujeres tiende a buscar al mismo profesional.

## Testeo

b. Genera lluvia de ideas en base a las siguientes preguntas:

- Porqué nuestro PMV es bueno?



### ► Testero del Prototipo con el usuario Final:

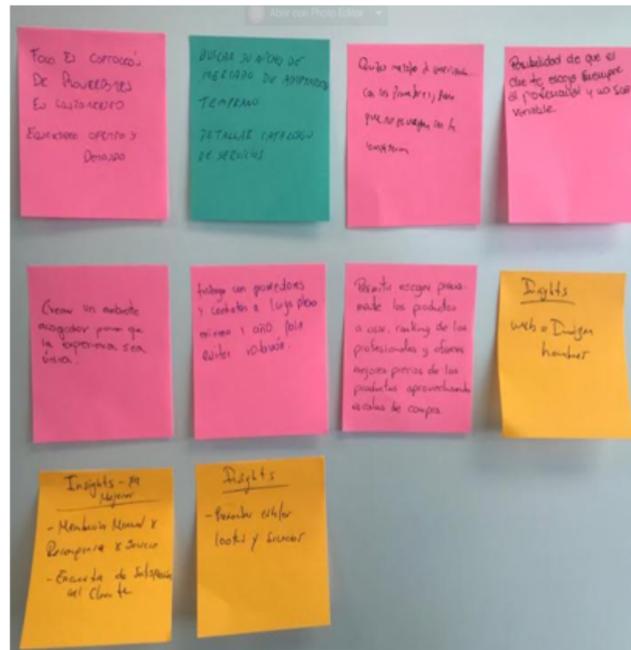
De acuerdo a la consulta generada, se evidencia lo siguiente:

1. La App brinda comodidad y salva de apuros.
2. Fideliza a sus clientes con las promociones propuestas.
3. La belleza es un factor importante en las mujeres.
4. Genera ahorro de tiempo y dinero.
5. Al recibir el servicio en casa puede usar sus propios productos lo cual le da tranquilidad al cliente.
6. Puede acceder a un servicio privado y mas personalizado.
7. Puede programar las citas de acuerdo al horario que requiera.
8. Brinda seguridad al evitar el traslado al centro de belleza.
9. Ayuda a los profesionales de belleza a optimizar su tiempo al realizar trabajos a domicilio.

## Testeo

c. Genera lluvia de ideas en base a las siguientes preguntas:

- Qué ideas nos puede aportar Para nuestro PMV?



### ► Testeo del Prototipo con el usuario Final:

De acuerdo a la información recibida, se evidencia lo siguiente:

1. Detallar un catálogo de servicios donde consten los valores.
2. Presentar en la web estilos, look y servicios ofertados.
3. Aplicar un método de Fidelización con los proveedores para que no se vayan con la competencia.
4. Crear un ambiente acogedor para que la experiencia sea única.
5. Trabajar con proveedores a través de contratos mínimo a 1 año para evitar rotación.
6. Habilitar la opción para que el cliente pueda escoger el producto a usar y también el ranking de los profesionales.
7. Ofrecer precios competitivos aprovechando la escala de compras.
8. Agregar una imagen masculina en la web.
9. Membresía mensual recompensas por servicio.
10. Generar una encuesta de satisfacción del servicio para generar mejoras o ajustes.

## Pasos de Ideación

### e. Desarrollar el prototipo del producto mínimo viable

- ▶ Se desarrollo la creación del producto mínimo viable siendo esta el landing page y el video de la propuesta de valor:

Link Landing Page Ajustado:

<https://aespinosa1920.wixsite.com/misitio>

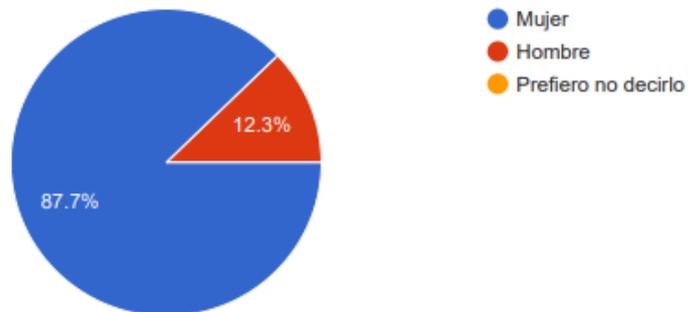
The screenshot displays the 'FAST CLUB BEAUTY' landing page. The header includes the brand name and a tagline: '¿Buscas verte bella y tener tiempo libre para ti?'. Below this, there's a call to action: 'Conecta con Fast Club Beauty y accede al mejor servicio de belleza a domicilios'. The page features a grid of services with prices: 'Cortes de Cabello' (\$16,00), 'Tinte de cabello' (\$45,00), 'Peinado' (\$10,00), 'Manicure + Pedicure' (\$20,00), 'Maquillaje' (\$35,00), and 'Spa Express (Masoje)' (\$45,00). A 'Profesionales' section shows three staff members with star ratings. A 'Formulario de pedido online' section includes fields for name, last name, and email, along with a 'Pagar' button and a 'Comprar ahora' button. The page also includes social media icons, a chatbot prompt '(¡Vamos a chatear!)', and an 'Iniciar sesión' button.

## ANEXO 3: ENCUESTA

### Género

106 respuestas

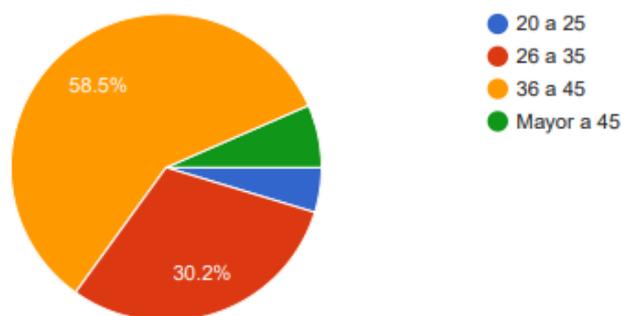
 Copiar



### Edad

106 respuestas

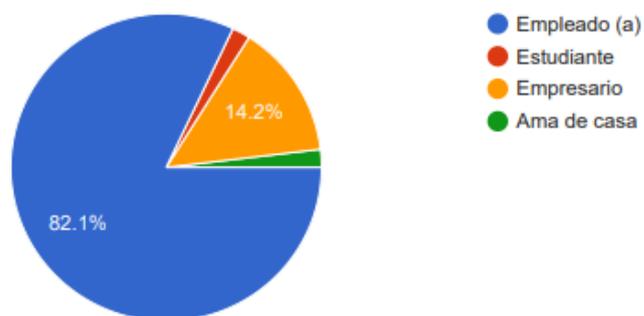
 Copiar



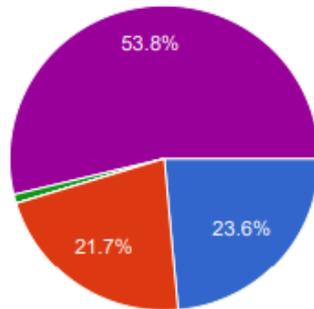
### Ocupación

106 respuestas

 Copiar



106 respuestas



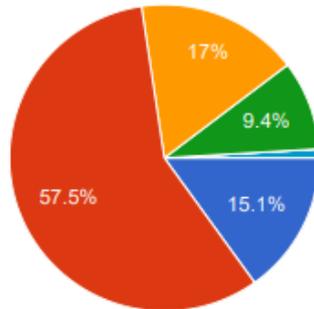
- Sur de Quito
- Norte de Quito
- Centro de Quito
- Valle de Cumbayá
- Valle de los Chillos

### Cuestionario

Cuánto dedica usted de su sueldo a su cuidado personal

 Copiar

106 respuestas

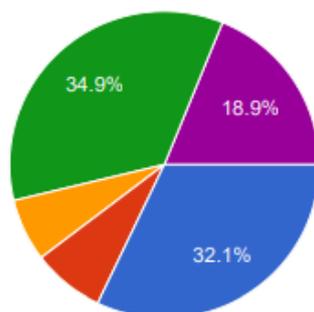


- Menos de 5%
- 5% a 15%
- 15% a 25%
- 25% a 35%
- 35% a 45%
- Más de 45%

Cuántos son sus ingresos mensuales?

 Copiar

106 respuestas

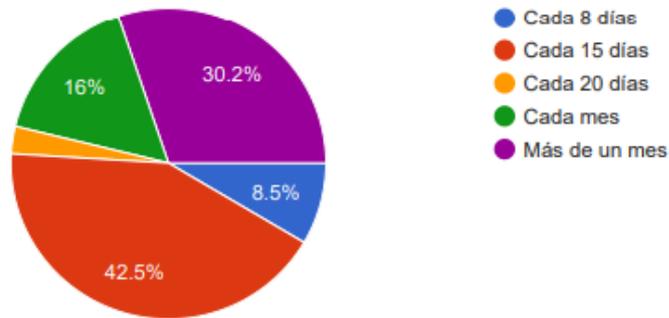


- 425 usd a 500 usd
- 501 usd a 1000 usd
- 1001 usd a 1500 usd
- 1501 usd a 2000 usd
- Más de 2000 usd

### Con qué frecuencia acude a un salón de belleza o peluquería?

 Copiar

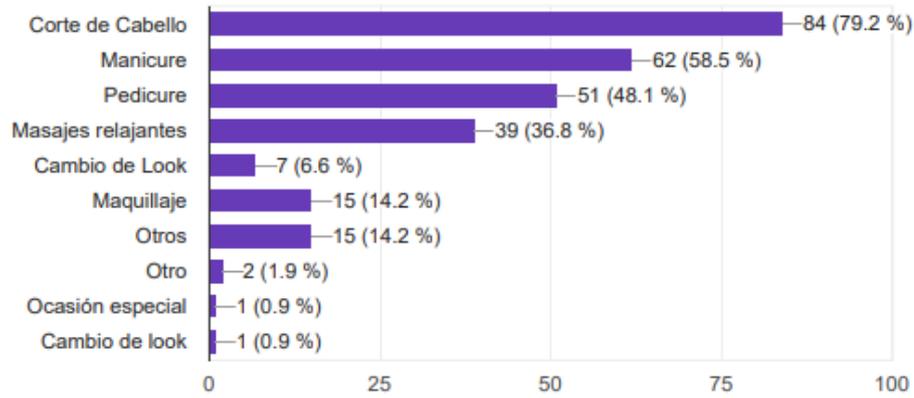
106 respuestas



### Por qué motivo asiste a un salón de belleza o peluquería?

 Copiar

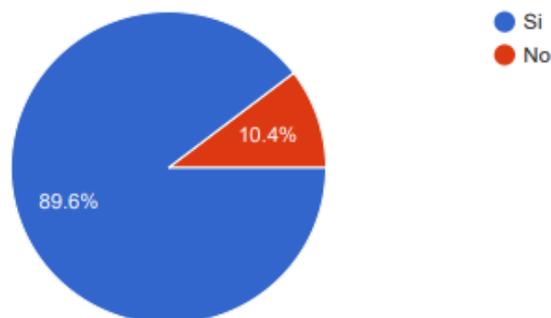
106 respuestas



### Acude al mismo salón de belleza o peluquería?

 Copiar

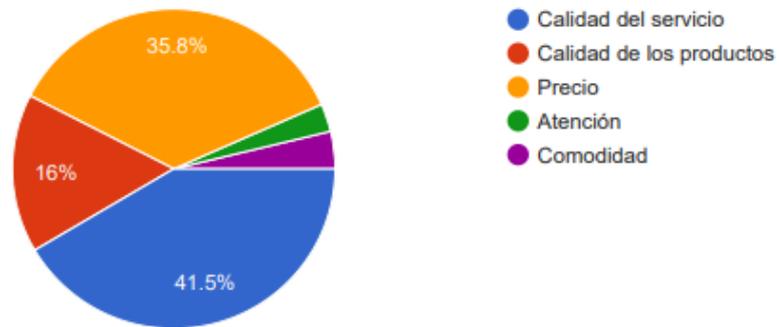
106 respuestas



Si su respuesta anterior fué positiva, porque razón lo hacen?

 Copiar

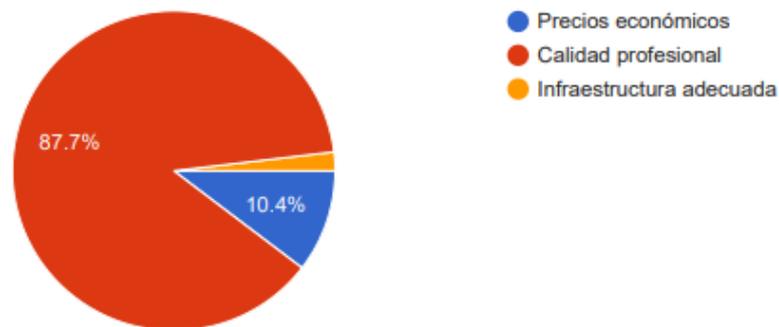
106 respuestas



Para usted que es lo más importante que debe tener un salón de belleza o peluquería?

 Copiar

106 respuestas



Está dispuesto a pagar más por un servicio más rápido y ágil?

 Copiar

106 respuestas

