



Universidad  
Casa Grande



**MODELO DE  
NEGOCIOS**  
PROFESIONALIZANTES

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**MODELO DE NEGOCIO “LUXY”:  
GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

Elaborado por:

**MARÍA PAULA ESTEVES MOSQUERA**

Tutoría por: Mgs. Suleen Díaz Christiansen

**GRADO**

Trabajo previo a la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Guayaquil, Ecuador  
Septiembre, 2020

## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **María Paula Esteves Mosquera**, declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Luxy: Gerencia de Estudio Financiero**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Luxy**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autora y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes: Fernando Alfredo Miranda Del Pozo, Gabriel Eudaldo Mosquera Álvarez, Fátima Tatiana Paredes Murillo.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



---

**María Paula Esteves Mosquera**  
**C.I. 090894813-6**

Declaro que

**Yo, María Paula Esteves Mosquera**, en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Luxy: Gerencia de Estudio Financiero**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



---

**María Paula Esteves Mosquera**  
**C.I. 090894813-6**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento detalla el plan de negocio, que incluye la investigación de mercado y los diferentes estudios: Marketing, Administrativo, Técnico, de Responsabilidad Social Empresarial y Financiero, para el modelo de negocio Luxy. Esta es una plataforma de enlace entre los proveedores de servicios de belleza y los usuarios, para la contratación de estos servicios mediante tecnología móvil de geolocalización.

El proyecto tiene su origen en lograr una inversión rentable y sostenible, crear empleo para un público joven y sin experiencia ejecutiva/administrativa, y mantener un esquema de economía colaborativa que facilite una inversión tecnológica sin necesidad de crear un inventario que represente una carga financiera alta. Se ha realizado un proceso de *Design Thinking*, por medio del cual se lograron definir los dolores del mercado objetivo y las necesidades de atención reflejadas por servicios fáciles, directos, seguros, y a domicilio. A partir de este proceso se presentaron prototipos y se afinaron los detalles de diseño y funcionalidad calibrados de acuerdo con las medidas de aceptación generadas por el público. La Misión del negocio tiene enfoques claves en innovación, seguridad y facilidad para el socio/colaborador y los clientes. Asimismo, la Visión está enfocada en el crecimiento mediante la aceptación del público para llegar a un reconocimiento nacional en el mercado.

El trabajo realizado contiene la investigación de Mercado y plan de Marketing, que explora la aceptación de la propuesta en el público objetivo. Se ha identificado que el público objetivo son hombres y mujeres de 16 a 49 años, de estrato socio económico A y B, que residen o trabajan en zonas urbanas de Guayaquil, Daule y Samborondón. Son personas que consideran su apariencia personal como un factor importante de su cotidianidad. Gustan de estar a la moda y lucir bien. El grupo más joven está familiarizado con la tecnología y tienen entre sus hábitos realizar compras por medio de aplicaciones. Ellos generan un enlace con los grupos de edad mayores que, aunque tienen otros hábitos en el consumo de servicios de belleza, les gusta estar actualizados respecto a lo que brinda el medio, y están dispuestos a hacer uso de estos servicios, sobre todo porque disponen de poco tiempo debido a sus ocupaciones profesionales y buscan servicios ágiles, seguros e inmediatos; aunque también programados, pero respetando los horarios, para no perder tiempo. Otro factor que resulta muy importante para el grupo objetivo es la seguridad, tanto en temas de salud, como por las garantías que le preste el proveedor de servicios que los visita.

Las estrategias para el desarrollo del proyecto se basan en un producto que está a la vanguardia de la tecnología, una *progressive web app* que se adapta con facilidad a diferentes tipos de dispositivos y que no necesita ser descargado para poder utilizarlo. El servicio que se brinda de belleza a domicilio, se sostiene sobre los pilares de la rapidez, agilidad, calidad,

confianza y seguridad. Luxy como marca respaldará y garantizará la calidad de los proveedores de servicios. Mediante un proceso muy acucioso de selección del personal, se busca contar con los mejores profesionales de belleza en la plataforma. Así también, mediante estrategias de recompensa con los proveedores, se busca garantizar la fidelidad de estos. El precio de cada servicio, se ha fijado de acuerdo a los rangos del mercado, estando entre \$6 y \$20 el precio de los servicios preferidos o de mayor frecuencia. En lo que se refiere a comunicación, la promoción de los beneficios que les ofrece el producto es mediante eventos y campañas en redes sociales.

La propuesta Técnica tiene como ejes principales para su funcionamiento, el desarrollo e implementación de una *progressive web app* que permita generar y ubicar el enlace entre proveedores y clientes. Esta herramienta será llevada a pruebas de uso y capacidad para garantizar que soportará una carga incluso mucho mayor a la proyectada. Por otro lado, son fundamentales la operación y gestión que se realizará mediante servicios tercerizados como son el mantenimiento y hosting de la PWA; y el servicio de call center, que brindará el soporte de servicio al cliente en caso de requerirse y generará cercanía entre el cliente y Luxy como empresa, y que servirá también como herramienta de promoción de la marca. En este estudio se muestra el espacio físico en el que operarán las oficinas de la empresa, cuyo principal fin, es llevar a cabo el proceso de reclutamiento de los proveedores de servicios, y permitir la coordinación y operación de la empresa.

El estudio Administrativo y de Responsabilidad Social detalla el esquema organizacional que tiene 5 personas en la oficina; la política salarial que representa un presupuesto de \$5,884.79 mensuales incluido los beneficios de ley; y las principales responsabilidades e indicadores de cumplimiento del equipo humano que integrará el negocio. La propuesta de Responsabilidad Social Empresarial, enfocada en el ODS #8 de trabajo decente y crecimiento económico consta de una estrategia que se basa en la capacitación continua en dos campos, el primero es complementar su formación técnica con programas relacionados con las nuevas tendencias del mercado; y el segundo es promover el mejor uso del dinero, mediante formación en temas contables, tributarios y financieros, permitiéndoles tener más herramientas que los lleven a dirigir de forma más ordenada su dinero como pequeños emprendedores; y, por último el estudio Financiero que determina la viabilidad y rendimiento financiero del negocio, bajo los esquemas propuestos de inversión, costos, volúmenes de venta y comisiones.

De acuerdo con estos estudios, el trabajo a presentar es un negocio viable, que ofrece incorporar a un volumen importante de artesanos profesionales de la belleza a un esquema de trabajo colaborativo mediante la aplicación, para que ofrezcan a domicilio sus servicios de belleza al público objetivo, y de esta forma se les permite acceder a una fuente de ingreso

segura que genera para los inversores una comisión lucrativa. Los índices del estudio a presentar indican que se atenderá en un inicio a un porcentaje de entre el 6 al 8% de la población del mercado objetivo, aproximadamente 2000 servicios mensuales, lo que incorpora entre 100 a 200 socios/colaboradores en sus inicios y que genera un rendimiento del 21% (TIR) en los 5 años proyectados, y un VAN de \$26,809.00, generando que la inversión se recupera en un plazo de 4 años. La inversión inicial contemplada para el proyecto es de \$50,061. En el primer año se espera tener ventas de \$520,000 aproximadamente, con costos de \$390,000 y gastos administrativos y de ventas de \$148,144. Al hacer la proyección a 5 años, las ventas acumuladas se estiman en \$3,4 millones, los costos en \$2,5 millones y gastos de \$821 mil aproximadamente.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de: María Paula Esteves Mosquera, Fernando Alfredo Miranda Del Pozo, Gabriel Eduardo Mosquera Álvarez y Fátima Tatiana Paredes Murillo, y explica el plan de negocios del proyecto denominado LUXY; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

## **PALABRAS CLAVES**

Luxy, *progressive web app*, servicios de belleza, servicio a domicilio, retorno a 5 años, economía colaborativa.

## **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

El trabajo por presentar en el modelo de negocio Luxy ha contemplado consideraciones éticas tanto en la investigación como en el modelo de negocio propuesto, estas consideraciones éticas incluyen el respeto a la propiedad intelectual, dado que se trata de un trabajo original y genuino, así como las consideraciones éticas para que la propuesta sea justa, viable y sostenible desde perspectivas como el impacto ambiental a generar, hasta las políticas de Talento Humano a aplicar.

El desarrollo de las encuestas, entrevistas y grupos focales ha considerado total transparencia con los participantes, con quienes se ha compartido los objetivos de la investigación para el modelo de negocio desarrollado.

El plan financiero del estudio contempla políticas de cobro y pago justas y equitativas, que se reflejan en los porcentajes de comisiones para los socios colaboradores, los colaboradores y el rendimiento de la inversión para los propietarios/inversionistas. Se brinda un mayor porcentaje para los socios colaboradores en comparación con las propuestas de comisiones que se manejan en los modelos de negocio actuales, como los salones de belleza.

Como ha sido indicado en el resumen ejecutivo, el modelo de negocio Luxy, es el resultado de un trabajo colaborativo entre los cuatro integrantes del grupo 4, Fernando Miranda, Gabriel Mosquera, Fátima Paredes y María Paula Esteves.

## Índice

1. Capítulo.....	12
1. Antecedentes y justificación.....	12
1.1. Proceso de Design Thinking.....	13
1.2. Análisis 5 C's.....	14
1.2.1. PESTEL – Contexto.....	14
1.2.2. Análisis de la competencia (5 Fuerzas de Porter).....	16
1.2.3. Análisis de los clientes.....	20
1.2.4. Análisis de colaboradores.....	21
.....	21
1.2.5. Análisis FODA - Compañía.....	22
2. Capítulo.....	24
2. Objetivo general y específicos del proyecto / modelo de negocio Luxy.....	24
3. Capítulo.....	25
3. Descripción del modelo de negocio.....	25
4. Capítulo.....	26
4. Gerencia de estudio de mercado y plan de marketing.....	26
Objetivo General del estudio de mercado.....	26
4.1.1. Objetivos Específicos del estudio de mercado.....	26
4.1.2. Población.....	26
4.1.3. Muestra.....	27
4.1.4. Diseño de la investigación.....	27
4.1.5. Desarrollo de técnicas de investigación (encuestas, entrevistas a profundidad, grupos focales) 28	
4.1.6. Resultados de la investigación.....	30
4.2. Análisis.....	35
4.2.1. Mercado Objetivo y potencial.....	35
4.2.2. Mapa de la competencia.....	36
4.3. Plan de Marketing.....	37
4.3.1. La Posición Estratégica.....	37
4.3.1.1. Estrategia Competitiva.....	37
4.3.1.2. Diferenciales.....	37
4.3.1.3. Posicionamiento.....	37
4.3.2. Producto / Servicio.....	38
4.3.3. Precio.....	39
4.3.4. Distribución.....	41
4.3.5. Promoción y Comunicación.....	41
4.3.5.1. Nombre de la Empresa.....	41
4.3.5.2. Slogan y Logotipo.....	42
4.3.5.3. Plan de Medios y Presupuesto.....	42
5. Capítulo.....	44
5. Gerencia de estudio técnico.....	44
5.1. Descripción del producto/servicio.....	44
5.2. Proceso de producción/ prestación del servicio.....	47
5.3. Determinación de la capacidad productiva.....	50

5.4.	Ubicación del Proyecto .....	51
5.5.	Diseño arquitectónico .....	52
5.6.	Costos .....	53
5.6.1.	Terreno y Obras Civiles .....	54
5.6.2.	Equipos y Maquinarias .....	54
5.6.3.	Muebles y Enseres .....	54
5.6.4.	Materias primas/ Materiales e insumos .....	54
5.7.	Vida Útil del Proyecto.....	55
5.8.	Propiedad intelectual .....	55
5.9.	Contratos .....	55
6.	<b>Capítulo 6. Gerencia de estudio administrativo y de responsabilidad social .....</b>	<b>58</b>
6.1.	Planeación estratégica y del Recurso Humano .....	58
6.1.1.	Definición de Misión, Visión y Valores .....	58
6.1.2.	Organigrama de la Organización .....	61
6.2.	Necesidades de Recurso Humano .....	62
6.2.1.	Análisis y diseños de puestos del negocio.....	63
6.2.2.	Procedimientos de selección de personal a implementar.....	65
6.3.	Compensaciones .....	66
6.3.1.	Descripción de las compensaciones del personal del negocio.....	66
6.4.	Indicadores Claves de Gestión (KPI's) .....	68
6.4.1.	Fijación de principales KPI's del negocio.....	68
6.5.	Los Proveedores del Servicio de Belleza .....	71
6.5.1.	Reclutamiento de Socios Proveedores .....	71
6.5.2.	Compensación, Indicadores de Gestión y Plan de Retención .....	72
6.6.	Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social.....	73
6.6.1.	Estrategia.....	74
7.	<b>Gerencia de estudio financiero .....</b>	<b>77</b>
7.1.	Presupuesto.....	77
7.1.1.	Plan de Inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento .....	77
7.1.2.	Política de cobros, pagos y existencias .....	78
7.1.3.	Capital de Trabajo.....	79
7.1.4.	Programa y calendario de inversiones .....	80
7.1.5.	Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de activos diferidos .....	80
7.1.6.	Programa de producción y ventas .....	81
7.1.7.	Costos de materia prima, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta .....	83
7.1.8.	Gastos de administración, ventas y financieros .....	83
7.2.	Planeación Financiera .....	85
7.2.1.	Flujo de caja proyectado .....	85
7.2.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias .....	85
7.2.3.	Balance General.....	86
7.3.	Evaluación del Proyecto .....	88
7.3.1.	Punto de Equilibrio .....	88
7.3.2.	Viabilidad Financiera.....	89
7.3.3.	Índices Financieros.....	89

7.3.4. Análisis de Sensibilidad.....	90
8. Conclusiones y recomendaciones .....	93
Referencias Bibliográficas .....	94
Anexos.....	95

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Variables identificadas a integrar en modelo de negocio .....	12
Ilustración 2. Prototipo 1 .....	13
Ilustración 3. Prototipo 2 .....	13
Ilustración 4. Análisis PESTEL.....	14
Ilustración 5. Resumen de análisis de 5 Fuerzas de Porter .....	20
Ilustración 6. Análisis de los Clientes .....	20
Ilustración 7. Análisis de los colaboradores .....	21
Ilustración 8. Análisis FODA .....	22
Ilustración 9. Canvas de modelo de negocio .....	25
Ilustración 10. Aceptación de grupos de interés .....	32
Ilustración 11 . Frecuencia de Uso de los Servicios disponibles .....	32
Ilustración 12. Rango de Edades del Público a Atender .....	33
Ilustración 13. Ubicación Domicilio del Público a Atender .....	33
Ilustración 14. Frecuencia de uso .....	34
Ilustración 15. Propensión de pago.....	34
Ilustración 16. Comparativo con competidores directos .....	36
Ilustración 17. Página principal de Luxy .....	38
Ilustración 18. Rangos de precios aceptados en servicios preferidos .....	40
Ilustración 19. Página Web Luxy .....	41
Ilustración 20. Logo Luxy .....	42
Ilustración 21. PWA Luxy.....	46
Ilustración 22. Flujo de proceso módulo usuario.....	47
Ilustración 23. Flujo de proceso módulo proveedor .....	49
Ilustración 24. Ubicación del proyecto .....	51
Ilustración 25. Diseño arquitectónico oficinas Luxy .....	52
Ilustración 26. Valores corporativos.....	60
Ilustración 27. Organigrama Luxy.....	62

### Índice de Tablas

Tabla 1. Poder de Negociación de los Clientes .....	17
Tabla 2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	17
Tabla 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	18
Tabla 4. Amenaza de productos sustitutos .....	19
Tabla 5. Rivalidad entre los competidores .....	19
Tabla 6. Cálculo de la Población a Estudiar .....	27
Tabla 7. Grupos Focales .....	30
Tabla 8. Información relevante de entrevistas a profesionales de la belleza .....	31
Tabla 9. Cálculo del mercado objetivo .....	35
Tabla 10. Lista de precios.....	40
Tabla 11. Cálculo de la capacidad productiva .....	51
Tabla 12. Cálculo de costos de estudio técnico .....	53
Tabla 13. Desagregación de la misión.....	59
Tabla 14. Desagregación de la visión .....	59
Tabla 15. Nómina base de colaboradores Luxy.....	66
Tabla 16. Indicadores de Gestión para Jefe Operativo .....	69
Tabla 17. Indicadores de Gestión para Gerente Administrativo Financiero .....	70
Tabla 18. Indicadores de Gestión para reclutador .....	70
Tabla 19. Indicadores de Gestión para Proveedores de servicios de belleza .....	70
Tabla 20. Indicadores de Gestión de ventas .....	71
Tabla 21. Indicadores de Gestión para Proveedores de servicios de belleza .....	72
Tabla 22. Presupuesto de Capacitaciones .....	76
Tabla 23. Presupuesto de Inversión – Período Preoperativo 3 meses.....	77
Tabla 24. Capital de trabajo.....	79
Tabla 25. Cronograma de inversiones .....	80

Tabla 26. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones .....	81
Tabla 27. Producción y venta de primeros 12 meses.....	82
Tabla 28. Crecimiento anual de producción y ventas mensuales .....	82
Tabla 29. Costos servicios contratados, mano de obra indirecta .....	83
Tabla 30. Gastos administrativos año 1 .....	84
Tabla 31. Gastos de venta año 1 .....	84
Tabla 32. Flujo de caja proyectado 5 años .....	85
Tabla 33. Estado de Resultados anual proyectado.....	86
Tabla 34. Balance General .....	87
Tabla 35. Flujo de caja mensualizado primer semestre .....	88
Tabla 36. Flujo de caja mensualizado segundo semestre .....	88
Tabla 37. Índices Financieros.....	89
Tabla 38. Flujo de caja proyectado con comisión de proveedores del 70% y botón de pago del 5%.....	90
Tabla 39. Estado de Resultados proyectado con incremento de precios en servicios.....	91
Tabla 40. Flujo de caja proyectado con incremento de precios en servicios .....	92

## 1. Capítulo

### 1. Antecedentes y justificación

El desarrollo de este modelo de negocio surge por medio de procesos de lluvias de ideas que planteaban necesidades no cubiertas, enfocado primero en las dificultades de las mujeres para acceder a oportunidades laborales y también a facilidades que les permitan ascender en una carrera ejecutiva. Se ha considerado a los servicios de belleza, no meramente desde una perspectiva de un recurso social, sino también desde una herramienta de presentación y reforzamiento de seguridad, tanto para hombres como para mujeres. A partir de estas primeras lluvias de ideas, y logrando identificar una necesidad de atención para personas cercanas, siguieron las premisas que se detallan a continuación.

Para este negocio surgieron los primeros bosquejos de la integración de las siguientes variables, considerando también la tendencia a la digitalización de las ofertas de servicios:

- Respuesta a creciente necesidad de entrega rápida de productos y servicios a domicilio.
- Necesidad de generar un negocio que no requiera inversión en inventario, producción de material, alto pasivo laboral.
- Utilizar elementos innovadores, incorporar tecnología.
- Crear oportunidad de empleo joven, para no profesionales o personas con poca experiencia ejecutiva.

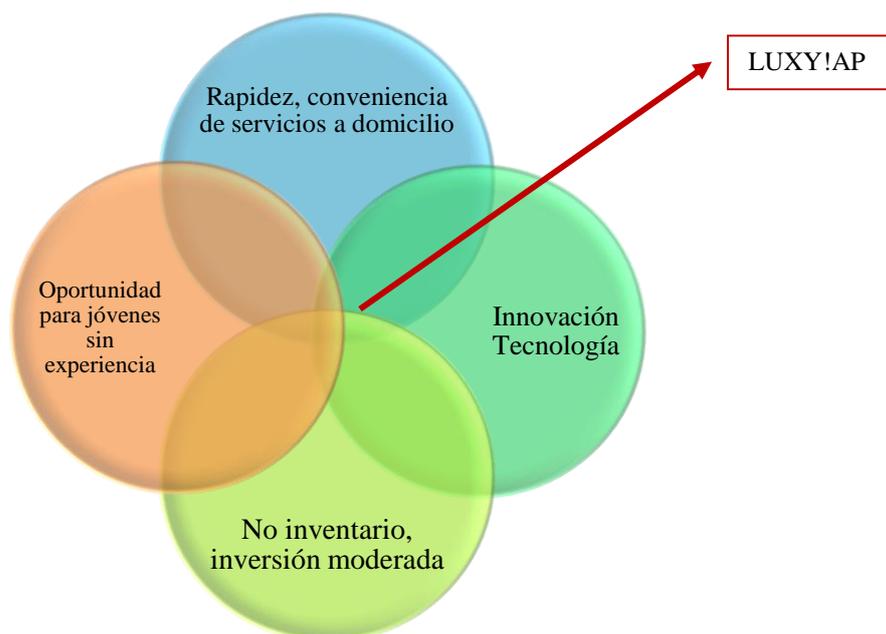


Ilustración 1. Variables identificadas a integrar en modelo de negocio

Una vez definidos estos elementos del negocio a desarrollar, se consideró a los servicios de belleza en base a las primeras investigaciones: importancia de la industria cosmética en Ecuador, volúmenes de venta, cantidad de escuelas formadoras de artesanos de belleza; premisas que justifican el enfoque del modelo de negocio

### 1.1. Proceso de Design Thinking

La exploración que se dio mediante el enfoque en los potenciales clientes, para el proceso de Design Thinking, produjo las siguientes consideraciones:

- Definición de género neutro para la aplicación, que permita acceso y atracción tanto al público femenino como masculino.
- Utilización de colores brillantes, que reflejen juventud y frescura.
- Proceso de la aplicación debe ser de fácil uso. Pasos sencillos para la obtención del servicio.
- La seguridad del uso de la aplicación, en cuanto a los datos y la referencia de proveedores, debe ser prioritario.

Durante este proceso se desarrollaron y probaron dos primeros prototipos:

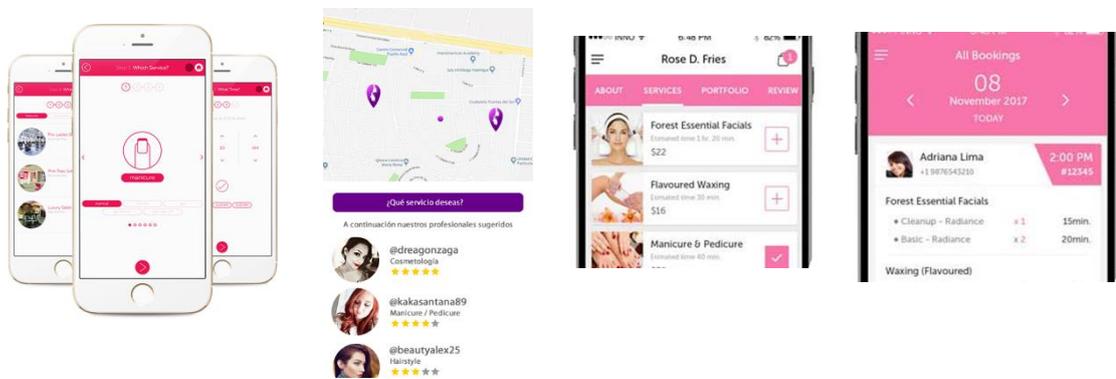


Ilustración 2. Prototipo 1

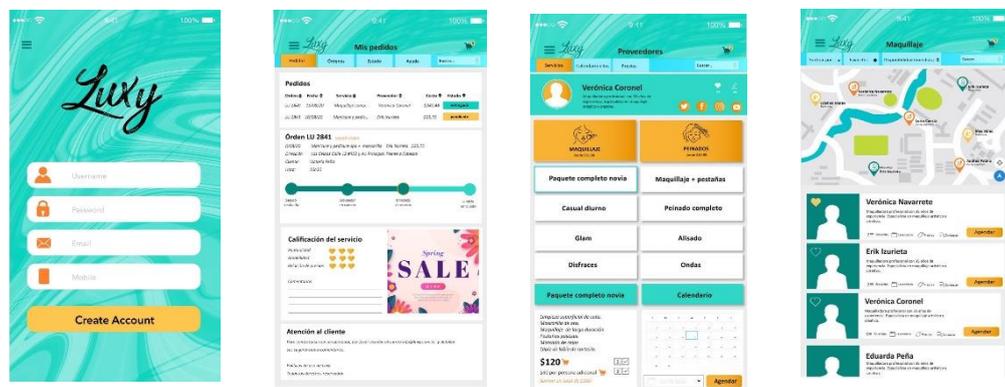


Ilustración 3. Prototipo 2

El proceso de prueba de los prototipos descubrió nuevas interrogantes, y permitió configurar las variables para la investigación de mercado, según las técnicas de investigación que se explican en el Estudio de Mercado.

## 1.2. Análisis 5 C's

### 1.2.1. PESTEL – Contexto

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coyuntura política difícil</li> <li>• Escándalos de corrupción</li> <li>• Decreto de Estado de excepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento de nuevas conductas de consumo (online)</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Caída de precio de petróleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanciamiento físico/social por medidas preventivas de salud (Covid19)</li> <li>• Temor de asistir a lugares públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para desarrollar aplicativos móviles.</li> <li>• Alto porcentaje de acceso a red y dispositivos móviles en el grupo objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta tiene bajo impacto ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de regulación nacional para negocios de economía colaborativa</li> </ul>

Ilustración 4. Análisis PESTEL

#### - Análisis Político

Actualmente el Ecuador presenta una coyuntura política complicada, los continuos escándalos de corrupción que afectan a autoridades de elección popular de diferentes injerencias, desde Ministros hasta Asambleístas. Al momento se implementa la Ley de Apoyo Humanitario (Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-1, 2020), también permite generar emprendimientos con condiciones más laxas desde la recaudación de impuestos directos (como el IVA) hasta la afectación de los salarios para empleados bajo relación de dependencia. Asimismo, se extendió por 60 días más el estado de excepción, en la actualidad este terminara el 15 de septiembre del presente año (Decreto Ejecutivo 1017, 2020), y la mayoría de los cantones aún continúan en semáforo amarillo, lo cual afecta la movilización y el funcionamiento de los establecimientos dedicados al comercio *retail* y los servicios.

#### - Análisis Económico

Se puede observar crecimiento de compras online durante el último semestre en Ecuador, así como nuevas formas de trabajo que se crean a través de estas herramientas (Enríquez, 2020).

Debido al covid 19 el país enfrentó un cierre generalizado, las personas permanecen en sus hogares y limitan sus consumos a lo esencial, lo que causa un impacto económico sin precedentes en la historia del Ecuador. Informes de CELAG (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica) estiman una reducción del PIB en Ecuador de al menos -

6,1% a diferencia de la estimación de crecimiento proyectada en enero de +0.3% (Jameson Mencías, 2020)

Dado que la situación de la pandemia es mundial, y las medidas restrictivas de movilización, viajes y asociación/aglomeración de personas en lugares públicos ha sido aplicada en todos los continentes, existen efectos en los precios de todos los *commodities* (Stalenis, 2020), entre esos la caída histórica del precio del petróleo, cuyo impacto afecta directamente el presupuesto general de Ecuador.

#### - Análisis Social

A raíz de la pandemia ocasionada por el covid-19 en el Ecuador se generó un miedo social, sobre todo en la población de riesgo como los niños y los adultos mayores, lo que ha provocado conductas identificadas como “nueva normalidad”, estas conductas incluyen el distanciamiento físico y social, la reducción del consumo, el miedo a consumir productos fuera del hogar. Las medidas decretadas de distanciamiento y reducción de movilidad afectan directamente la forma de relacionarse socialmente de los ecuatorianos.

Centros de reunión y esparcimiento social y deportivo no pueden funcionar, las personas se reúnen de forma virtual, los centros educativos tampoco atienden presencialmente y entregan sus programas educativos de manera virtual. Los efectos sociales de la pandemia serán también de largo plazo, para lo cual se deberá esperar a conocer más resultados.

#### - Análisis Tecnológico

La penetración del servicio de internet y el uso de dispositivo inteligentes en el mercado objetivo es alta, considerando los promedios locales, se sitúa sobre el 90% (HughesNet, 2020).

La frecuencia de compra online ha aumentado en Ecuador después de la llegada del Covid-19. Antes de la pandemia el 13% de las personas realizaban este tipo de compras una vez por semana, y 19% una vez al mes. Estos porcentajes crecieron al 26% y 40% respectivamente con la llegada de la pandemia al país. Así mismo, 13 de cada 100 personas indican que empezaron a hacer compras en línea por el Covid – 19. El principal canal online de compras es la mensajería instantánea como whatsapp con el 49%, seguido por el 44% que indica hacerlo mediante aplicaciones móviles, 35% página web, 28% redes sociales y 10% en portales de comercio electrónico (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

- Ecológico

El uso de aplicaciones móviles para facilitar economías colaborativas como la contemplada en esta propuesta, mantienen un bajo impacto ambiental. Al reducirse los espacios destinados a servicios específicos y trasladarlos a los hogares, se minimizan también los consumos de recursos no renovables, como la energía y el agua.

- Legal

La regulación en Ecuador está en desarrollo para las opciones de economía colaborativa. La regulación laboral existente es rígida y no contempla el tipo de sociedades de la propuesta.

La ley de comercio electrónico vigente fue publicada en el año 2002, y contemplaba principalmente el proceso de la información para cargos por medios electrónicos, la protección de la información y la validez de los acuerdos confirmados electrónicamente para su aplicación judicial. En esta ley, hay una referencia a las relaciones laborales, que no puede interpretarse de forma exacta y necesita ser completada mediante un reglamento nuevo. Durante el 2019, ante el crecimiento de aplicaciones como UBER y GLOVO, se inició a nivel de Asamblea la discusión de una ampliación a ley de comercio electrónico vigente, será importante mantenerse alerta a nuevas legislaciones.

Se contempla para fines tributarios una categoría denominada comisionista, que considera a quienes no están expuestos, económicamente hablando, a las ventajas y riesgos asociados con la venta de bienes y/o servicios. Es decir, no tienen inventario, no están expuestos al riesgo de crédito en la venta, y no pueden fijar precio del bien o servicio principal. Los comisionistas están sujetos a las regulaciones tributarias, por lo que deben pagar impuesto a la renta, como reflejo de los márgenes que perciben (EJPRADO, 2016).

### **1.2.2. Análisis de la competencia (5 Fuerzas de Porter)**

#### Poder de negociación de los clientes.

Existe una amplia oferta de proveedores de belleza, tanto por medio de salones como por personas que ofrecen sus servicios a domicilio, de acuerdo a las encuestas y grupos focales realizados, los clientes mantienen preferencias claras y escogen sus proveedores de acuerdo a estas preferencias. Sin embargo, el mercado está bien determinado en cuanto a precios, zonas y horarios de oferta, por lo que el cliente mantiene un poder de negociación medio.

Tabla 1. Poder de Negociación de los Clientes

Factor	Bajo	Media	Alta
Concentración de clientes	1		
Importancia del precio			3
Calidad del servicio			3
Diferenciador		2	
Promedio	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Promedio General		<b>2.00</b>	

**Nota:** Para cálculo de análisis de la competencia

Poder de negociación de los proveedores.

Asimismo, la oferta de proveedores de belleza es alta, tanto de productos como de servicios, lo que da como resultado un poder medio de negociación en esta sección.

Tabla 2. Poder de Negociación de los Proveedores

Factor	Bajo	Media	Alta
Concentración de proveedores	1		
Oferta de proveedores		2	
Importancia del precio		2	
Calidad del servicio			3
Diferenciador			3
Promedio	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Promedio General		<b>2.00</b>	

**Nota:** Para cálculo de análisis de la competencia

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

En el tema de la belleza, las barreras de ingreso son medias pues la inversión necesaria para iniciar servicios a domicilio es variable, también emprender mediante un lugar de servicio como un salón de belleza o spa, requiere una inversión media, lo que ayuda a que

cada vez existan más salones de belleza o spas. Considerando estas condiciones, es frecuente que algunas personas que se dedican a estos servicios abran sus propios centros de atención y retengan una parte importante de la cartera de clientes de un local. En lo que respecta a barreras de salida pueden ser bajas pues el traslado suele ser fácil.

Tabla 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Factor	Bajo	Media	Alta
Lealtad a la marca	1		
Costos		2	
Economías de escala		2	
Requerimientos de capital		2	
Reacción de competencia	1		
Promedio	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Promedio General		<b>2.00</b>	

**Nota:** Para cálculo de análisis de la competencia

#### Amenaza de productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos puede establecerse en servicios como los profesionales de la belleza que prestan sus servicios a domicilio, por ejemplo, cosmetólogas, o terapistas, que promocionan sus servicios en redes sociales y a su cartera de clientes que conoció mientras trabajaba en un salón de belleza o spa; profesionales recién graduados del sector de la belleza, así como venta de productos como tintes, champús especializados, tratamientos, también secadoras, planchas entre otros que ayudan al cliente final con el método “hazlo tú mismo” aunque sea solo lo más básico o lo más fácil, estos pueden ser a un costo bajo, o conveniente a los existentes, poca publicidad de los actuales, hacer un cambio de producto o servicio no refiere un costo muy alta.

Tabla 4. Amenaza de productos sustitutos

Factor	Bajo	Media	Alta
Rentabilidad			3
Sustitución			3
Ventajas	0	2	
Promedio	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Promedio General		<b>1,67</b>	

**Nota:** Para cálculo de análisis de la competencia

#### Rivalidad entre los competidores.

Al realizar el análisis empezamos a encontrar ventajas competitivas que nos diferencian de la competencia, y con eso crear estrategias para superarla. Por ejemplo, la calidad de nuestro servicio debe ser un factor clave que marque la diferencia, una política de precios clara, sin hacerla un factor determinante, tener publicidad enfocada en nuestro *target* en especial a los “tomadores de decisiones”, una política de promociones atractiva que nos garantice clientes frescos y así mismo fidelizarlos.

En este segmento de mercado ya existe un número importante de establecimientos tradicionales, por lo que no hemos percibido una diferenciación específica como para contrastarla con la rivalidad existente.

Tabla 5. Rivalidad entre los competidores

Factor	Bajo	Media	Alta
Estructura competitiva de la industria			3
Condiciones de demanda			3
Barreras de salida			3
Requerimientos de capital			3
Promedio	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Promedio General		<b>3.00</b>	

**Nota:** Para cálculo de análisis de la competencia

## Conclusiones análisis de la competencia



Ilustración 5. Resumen de análisis de 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter, como se aprecia en el Ilustración 5 presenta una situación favorable para la incursión del negocio. Es un mercado amplio y no concentrado, por lo que el poder de negociación tanto de proveedores como clientes es medio. Si bien existe bastante rivalidad dentro de la misma industria, el modelo de negocio propuesto se beneficia de la existencia de bastantes proveedores/profesionales para producir una entrega más rápida y directa de los servicios a los usuarios.

### 1.2.3. Análisis de los clientes



Ilustración 6. Análisis de los Clientes

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, los clientes del servicio a ofrecer son principalmente mujeres jóvenes. Este segmento es el que muestra mayor apertura a experimentar con el servicio y lo considera conveniente por las ventajas de facilidad de reserva y disposición de horarios.

Se considera de igual forma, el alcance a los dos grupos de edades mayores, así como a los de género masculino, en los casos en que el generador de la compra sea una persona más joven.

Para el segmento identificado, el precio es una variable importante. Se deben mantener precios competitivos por los servicios a ofrecer, los cuales tienen rangos variados de \$5 a \$20 (los más sencillos) y de \$50 a \$100 (los más especiales).

#### 1.2.4. Análisis de colaboradores

Autoridades de Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Super de Compañías</li> <li>• SRI</li> <li>• IESS</li> </ul>
Autoridades que regulan operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CTE</li> <li>• ATM</li> <li>• Municipios de Guayaquil, Samborondon y Daule</li> </ul>
Instituciones Financieras, Aseguradoras	
Productos cosméticos y de cuidado personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unilever</li> <li>• Schwarzkopf</li> </ul>
Compañías de transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UBER</li> <li>• CABIFY</li> </ul>
Proveedores de telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claro</li> <li>• CNT</li> <li>• Telefónica</li> <li>• Telconet</li> </ul>

Ilustración 7. Análisis de los colaboradores

Al presentar una forma nueva de contratar por medio de una aplicación móvil, uno de los factores claves para responder ágilmente a la demanda de servicio, es mantener una buena conectividad entre usuarios, proveedores y servidor de la aplicación. El desarrollo técnico de la aplicación es un proceso básico, y luego la relación con los proveedores de servicios de red y telecomunicaciones, para lo cual se plantea convenios de paquetes de datos para los profesionales/colaboradores y un programa fuerte de servicios para el servidor principal.

La calidad del servicio a entregar dependerá además de: los proveedores de los profesionales en belleza que ejecutarán el servicio, así como los productos cosméticos y

servicios de transporte. Se debe considerar una relación de socios estratégicos con estos proveedores. Asimismo, la relación con instituciones bancarias y financieras son cruciales, al ser el medio de cobro/pago que se debe priorizar por seguridad y transparencia. Con estos colaboradores se han iniciado conversaciones para acuerdos estratégicos que contemplan: compras preferenciales de productos cosmetológicos, puntuación para publicidad de productos cosmetológicos a través de los servicios a entregar, comisiones preferenciales en el cobro mediante tarjetas de crédito y débito.

Por último, las autoridades regulatorias son actores determinantes para el funcionamiento óptimo del servicio, es importante revisar la forma de contratación y el régimen contable que se aplicará para mantener un cumplimiento permanente a las regulaciones laborales y tributarias.

### 1.2.5. Análisis FODA - Compañía

A continuación, se muestra en la ilustración 8 la situación actual del proyecto con relación a los factores internos y externos en el que se desarrolla y que pueden causar un impacto favorable o desfavorable.



Ilustración 8. Análisis FODA

Según los factores determinantes que inciden en la operatividad y ejecución del proyecto, se establece el siguiente análisis del impacto generado en cada una de las variables internas y externas.

## FACTORES INTERNOS

El desarrollo de la aplicación es la prioridad en la propuesta de negocio, para presentar un sistema que permita facilidad al usuario y sea atractivo para el público objetivo. Dentro de las consideraciones de los procesos de la aplicación, constan el manejo de políticas claras de suscripción de proveedores y atención al cliente. El manejo de la plataforma permite ofertar mejores precios para los usuarios y comisiones bajas por servicios, lo que atrae a un equipo profesional altamente calificado y disponible.

Si consideramos que los profesionales de la belleza altamente calificados mantienen sus propias preferencias de contratación clásicas (tanto formales como informales) y cartera de clientes definida, es una dificultad atraer a personal experimentado, capaz y responsable, para que forme parte de esta propuesta de negocio innovadora y disruptiva.

## FACTORES EXTERNOS

En la actualidad, después de haber pasado por un confinamiento (Decreto Ejecutivo , 2020) por seis meses ha llevado a la población a cambiar hábitos de consumo y se han sumado a la nueva generación de consumidores móviles quienes en estos dos meses dispararon el consumo a domicilio, algo no visto antes en el país. Debido a esto muchos negocios de alguna manera se digitalizaron, a pesar de no ser tan exitosos. Si bien esta necesidad de requerir un servicio especializado in situ, es poco común aún, la no existencia de servicios especializados para este sector es una oportunidad de negocio, puesto que con los centros de belleza atendiendo a una capacidad entre el 35% y 45% por el distanciamiento social y el desempleo generado por la pandemia, hace que el proyecto tenga congruencia con la generación de una economía colaborativa para los artesanos y profesionales del sector de la belleza.

Por otra parte, el trabajar en las seguridades del uso de la aplicación por parte de los proveedores, es un factor que si bien no lo puede evitar al 100% se puede controlar, generando seguridades para los usuarios y proveedores.

## 2. Capítulo

### 2. Objetivo general y específicos del proyecto / modelo de negocio Luxy

El objetivo general del negocio es lograr por medio de una *progressive web app* un enlace entre la oferta y la demanda, de forma rápida, segura y conveniente entre los proveedores de servicios de belleza y los clientes que buscan ser atendidos en la comodidad de sus domicilios, para a su vez facilitar una economía colaborativa que permita a los proveedores generar un sustento autónomo y mantener un margen que genere rentabilidad para los inversionistas.

El modelo está presentado en una proyección de crecimiento de 5 años, por lo que los objetivos específicos considerados en este periodo comprenden:

- Crear una *progressive web responsive* que sirva como una aplicación móvil o web, para el enlace entre proveedores de servicios de belleza y clientes, utilizando tecnología de geolocalización.
- Mantener un servicio de *hosting* y apoyo técnico que permita el correcto funcionamiento de la PWR, con un margen de falla de máximo 5%.
- Reclutar de 100 a 300 proveedores de servicios de belleza para que utilicen el enlace para entregar sus servicios, durante el primer año de funcionamiento.
- Lograr descargas de la PWR de 100 a 200 mensuales, durante el primer año.
- Lograr ventas de 2000 servicios mensuales promedio, lo que genera ingresos de USD 40.000 mensuales aproximado.
- Establecer un crecimiento anual de entre el 10 al 15%, tanto de proveedores reclutados, como de servicios/ventas generadas.
- Obtener comisiones convenientes con las instituciones financieras para el manejo de pagos/cargos de los servicios.
- Obtener convenios con empresas de transporte y proveedores de productos de belleza, que permitan trasladar esos beneficios a los socios/colaboradores.
- Fortalecer a la comunidad en cuanto al objetivo de desarrollo ODS #8, el empleo decente y el crecimiento económico, facilitando en los socios/colaboradores la capacitación constante y la educación financiera para la formalización de su economía y el acceso a crédito.

Todos los objetivos, tanto el general, como los específicos, son desarrollados a lo largo del documento por las diferentes gerencias en sus estrategias.

### 3. Capítulo

#### 3. Descripción del modelo de negocio

El negocio funciona como una economía colaborativa, se genera un enlace entre los proveedores de servicio de belleza y los clientes, para que accedan a los servicios en sus domicilios, mediante una *progressive web app*. Para el correcto funcionamiento del negocio se considera el modelo Canvas de la ilustración 9.

## CANVAS



Ilustración 9. Canvas de modelo de negocio

El modelo de negocio desde el análisis financiero, se basa en las siguientes premisas:

- Negocio de comisión, mediante el enlace entre proveedores y clientes. La comisión base del 35% es la fuente de ingresos para la operación y rentabilidad del negocio.
- La principal inversión se da en el sistema operativo de la progressive web app, y su mantenimiento mediante los servicios de hosting y call center.
- El flujo de dinero más importante, por tratarse de un modelo de negocio de comisión, se da en el pago a los socios/colaboradores (comisionistas).

A continuación, se describe el modelo de negocio desde cada una de las gerencias considerando cada una de ellas, como un capítulo del documento.

## **4. Capítulo**

### **4. Gerencia de estudio de mercado y plan de marketing**

#### **Objetivo General del estudio de mercado**

El objetivo general del estudio de Mercado es identificar las condiciones del mercado para el modelo de negocio que consiste en ofrecer mediante una *progressive web app*, un enlace para la contratación directa de profesionales de la belleza, que ofrezcan sus servicios a domicilio, en Guayaquil y las áreas urbanas cercanas de Samborondón (La Puntilla) y Daule, por medio de geolocalización.

#### **4.1.1. Objetivos Específicos del estudio de mercado**

- Identificar patrones de consumo de servicios de belleza, frecuencia según servicio.
- Identificar la propensión de pago del grupo objetivo.
- Establecer el nivel de alcance de la competencia y el nivel de satisfacción del grupo objetivo con la misma.
- Determinar los factores que influyen en la contratación de servicios de belleza.
- Identificar los canales de preferencia del grupo objetivo para conocer sobre servicios de belleza.
- Mapear socios clave en el sector de la belleza para posibles alianzas estratégicas.

#### **4.1.2. Población**

La población a estudiar serán hombres y mujeres de 16 a 49 años, de estrato socio-económico A y B de zonas urbanas de las ciudades de Guayaquil, Daule y Samborondón, que de acuerdo al censo poblacional (INEC, 2010) ascienden a 169.099 y que considerando el porcentaje de crecimiento poblacional estimado por el INEC se incrementaría a 197.846 en 2020, como se representa en la tabla 6.

Tabla 6. Cálculo de la Población a Estudiar

Variable		Data
Área urbana	Guayaquil, Daule Samborondón	2.538.831
Género	Hombres y mujeres	2.538.831
Edad	15 – 24 años	433.194
	25 – 34 años	403.564
	35 – 44 años	315.217
	45 – 49 años	138.858
	<b>TOTAL</b>	<b>1.290.833</b>
Estrato socioeconómico A	1,90%	24.525
Estrato socioeconómico B	11,20%	144.573
Población CENSO 2010		169.099
Crecimiento al 2020 17% de incremento en referencia a CENSO 2010 según INEC		<b>197.846</b>

**Nota:** Fuente INEC 2010

#### 4.1.3. Muestra

Una vez calculada la población a estudiar que se determinó en 197.846, se calcula la muestra, teniendo en consideración un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%, resultando en una muestra representativa de 384 encuestas realizadas.

La muestra para la investigación cualitativa en referencia a los grupos focales, se realizaron 3 grupos de 6 participantes cada uno, total una muestra de 18 participantes. Para las entrevistas, fueron entrevistadas 5 profesionales de la belleza, lo cual representa una muestra de 5 entrevistas.

#### 4.1.4. Diseño de la investigación

El alcance de esta investigación será exploratorio, con un enfoque de tipo mixto, el cual utiliza técnicas de investigación cualitativas como grupos focales y entrevistas y cuantitativas a través de encuestas al total de la muestra calculada.

#### **4.1.5. Desarrollo de técnicas de investigación (encuestas, entrevistas a profundidad, grupos focales)**

El enfoque cualitativo de la investigación utilizó entre sus técnicas de investigación a los grupos focales. Se desarrollaron 3 grupos focales cuya composición se detalla a continuación.

- Mujeres adultas, cuatro en total, profesionales, de tercera edad (60 años en adelante), de nivel socioeconómico medio alto.
- Mujeres adultas, ocho en total, profesionales y laboralmente activas, con rango de edad de 30 a 45 años, de nivel socioeconómico medio alto y alto.
- Mujeres adultas, cinco en total, estudiantes o que trabajan bajo relación de dependencia en cargos de asistencia, con rango de edad de 18 a 24 años, de nivel socioeconómico medio.

Estos grupos focales tienen como objetivo poder recabar información acerca de las experiencias de estas personas durante la cuarentena y sus necesidades y/o preferencias de servicios de belleza, para:

- Identificar patrones de consumo de servicios de belleza, frecuencia según servicios.
- Determinar los factores que influyen en la contratación de servicios de belleza.
- Identificar los canales de preferencia de nuestros grupos objetivos para conocer sobre servicios de belleza.
- Mapear socios clave en el sector de la belleza para posibles posibilidades de alianzas estratégicas.

Se consideran las siguientes preguntas o temas de conversación:

- ¿Cómo fue su experiencia durante la cuarentena respecto a servicios de belleza, necesitó servicio como corte de pelo o tinturado?
- ¿Pudo obtenerlos con facilidad? ¿La(o) asistieron en su hogar o visitó un lugar?
- Si visitó un lugar, ¿cómo fue su experiencia? ¿Operaba abierta o clandestinamente? ¿Aplicaba medidas de bioseguridad? ¿Cuáles?
- ¿Qué le transmitió esa experiencia? ¿Se sintió seguro(a)?

- ¿Si no pudo obtener servicios de belleza durante la cuarentena, le gustaría haberlos obtenido? ¿Recibiría a alguien en su casa para que lo atienda con un corte de pelo? ¿Tinturado? ¿Manicure?
- ¿Utiliza servicios de belleza siempre del mismo proveedor? ¿Por qué?
- Si cambia de proveedor, sigue recomendaciones de amigos/familiares? ¿Redes sociales? ¿Qué referencias le dan más confianza?

Se incluye también dentro de las técnicas cualitativas la entrevista a profundidad a cinco profesionales cosmetólogas, que ofrecen sus servicios, ya sea puerta a puerta o en un salón de belleza. La información que se busca recabar con las entrevistas a estas profesiones es:

- Evaluar la disponibilidad que existe de proveedores de servicio de belleza en las zonas urbanas de las ciudades de estudio.
- Evaluar el nivel de ingresos y la expectativa de ingresos de estos profesionales.
- Identificar las necesidades profesionales de los entrevistados. ¿Están satisfechas en sus labores actuales? ¿Cuáles son sus metas de crecimiento profesional? ¿Qué apoyos requieren?

Dentro de las entrevistas, que se desarrollan en ambiente amigable y menos formal, se mantienen oportunidades de preguntar abiertamente sobre los siguientes temas o preguntas, y otros más que puedan surgir:

- ¿Cómo empezó a ofrecer servicios de belleza?
- ¿Qué tipo de preparación o certificación profesional tiene?
- ¿Desde cuándo ofrece los servicios de belleza como negocio o fuente de ingreso?
- ¿Es una fuente de ingreso única o complementaria? ¿Tiene otro trabajo?
- ¿Se dedicaría únicamente a estos servicios como negocio?
- ¿Cuánto tiempo le dedica a estos servicios? ¿Tiene un horario de atención?
- ¿Cuánto cobra por sus servicios? ¿De qué depende el costo? ¿Cómo le pagan (efectivo, transferencias, tarjeta de crédito)?
- ¿Tiene factura?
- ¿Considera dentro de sus servicios el rubro de transporte? ¿Se lo tienen que ofrecer los clientes que atiende como un adicional?
- ¿Qué necesitaría para hacer crecer su negocio o base de clientes?

Para valorar los objetivos específicos de la investigación restantes, se aplicó la técnica cuantitativa de investigación mediante un formulario que permitió tabular una encuesta en los potenciales usuarios. Los objetivos de este cuestionario (ver anexo 1) son:

- Identificar la propensión de pago de los grupos objetivos.
- Identificar patrones de consumo de servicios de belleza, frecuencia según servicio.
- Identificar áreas prioritarias de servicio dentro del perímetro urbano de las ciudades de estudio.

El cuestionario fue desarrollado mediante formularios de *Microsoft Forms*, y fue aplicado a una muestra de 384, según el cálculo explicado. El cuestionario ha sido diseñado con preguntas cerradas de opción única y múltiples.

#### 4.1.6. Resultados de la investigación

##### Resumen de Grupos focales

A continuación, en la tabla 7, se detallan los principales resultados obtenidos de los 3 grupos focales.

Tabla 7. Grupos Focales

16-24 años	25-45 años	Mayores a 45 años
Apertura para utilizar aplicación para contratar servicios de belleza	Prefieren servicios conocidos o recomendados	Utiliza servicios conocidos o recomendados exclusivamente
Mayor uso de referencia de redes sociales, instagram y tiktok	Han recibido a profesionales a domicilio, personas que conocían previamente	Reciben a profesionales a domicilio, personas que los han atendido anteriormente
Buscan comodidad y atención rápida	Tienen preferencia por ciertos servicios a domicilio: cepillados, peinados, manicure, pedicure	Los servicios que mantienen a domicilio son: manicure, pedicure, tinte (canas)
Mayor flexibilidad para experimentar con proveedores nuevos	Otros servicios como tinte prefieren recibirlos en un gabinete	Reciben recomendaciones boca a boca exclusivamente
Utilizarían amplia gama de servicios: cortes, tinturados, manicure, etc.	Reciben recomendaciones boca a boca y de redes sociales como instagram	El precio es importante
El precio es importante	Están dispuestas a pagar más en ocasiones especiales. Rangos más altos de \$30 a \$90	
	Les preocupa las medidas de bioseguridad	

**Nota:** Elaboración propia en base a grupos focales realizados

## Resumen de Entrevistas

La información recabada en las entrevistas a profesionales de la belleza se resume en las informaciones que se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Información relevante de entrevistas a profesionales de la belleza

Melina Klopstein	Carmen Freire	Gladys Echeverría	Elizabeth Maldonado	Valeria Olvera
<p>Invirtió en curso de 2 meses, \$320 para maquillaje</p> <p>Ofrece servicios de maquillaje eventuales, durante los fines de semana, a amigas o vecinas</p> <p>Cobra \$20 por maquillaje sencillo. Realiza en promedio 2 servicios por semana</p> <p>Trabaja bajo dependencia de lunes a viernes. Continuaría con los servicios eventuales de maquillaje</p>	<p>Realizó curso de preparación de 3 meses</p> <p>Ofrece servicios de maquillaje permanentemente, a clientes conocidos y referidos.</p> <p>Cobra entre \$35 a \$45, dependiendo del evento y si incluye o no pestañas.</p> <p>Trabajaba exclusivamente en los servicios de maquillaje, toda la semana, mayoritariamente de jueves a sábado.</p> <p>Mantiene ingresos adicionales por rentas.</p> <p>Por ahora ofrece cursos en línea de maquillaje, porque no hay eventos.</p>	<p>Trabaja desde los 18 años como cosmetóloga y peluquera</p> <p>Trabaja a domicilio y en el salón de una amiga cuando tiene citas</p> <p>Trabaja durante todos los días de la semana</p> <p>Cobra dependiendo del servicio, por corte o peinados de \$20 a \$35.</p> <p>Por maquillajes de \$25 a \$40. Cuando trabaja en el salón de su amiga, debe pagar al salón comisión por cliente, \$20 en promedio.</p> <p>Durante la cuarentena no trabajó.</p>	<p>Trabaja desde que tiene 20 años</p> <p>Entró a trabajar en un gabinete con muy poca práctica y casi nada de conocimiento</p> <p>Aprendió por sí sola y de sus compañeras de trabajos</p> <p>En la actualidad ha invertido en diferentes cursos profesionales</p>	<p>Es una profesional de maquillaje</p> <p>Ha realizado diferentes talleres con los más reconocidos de la industria a nivel mundial</p> <p>Trabaja con celebridades ecuatorianas</p>

Nota: Resultado de entrevistas a profesionales de belleza

## Resumen de las Encuestas

Del análisis de las encuestas se resaltan los siguientes resultados. Existe un promedio del 15 al 35% de aceptación de los grupos encuestados por contratar servicios de belleza a domicilio por medio de una App, los servicios con mayor apertura a ser contratados son: corte de pelo, cepillado, peinados, manicure y pedicura.



Ilustración 10. Aceptación de grupos de interés

Los servicios de corte de cabello, manicure, pedicura, cepillado/planchado/ ondas, y peinado son los que los usuarios reportan utilizar con mayor frecuencia.

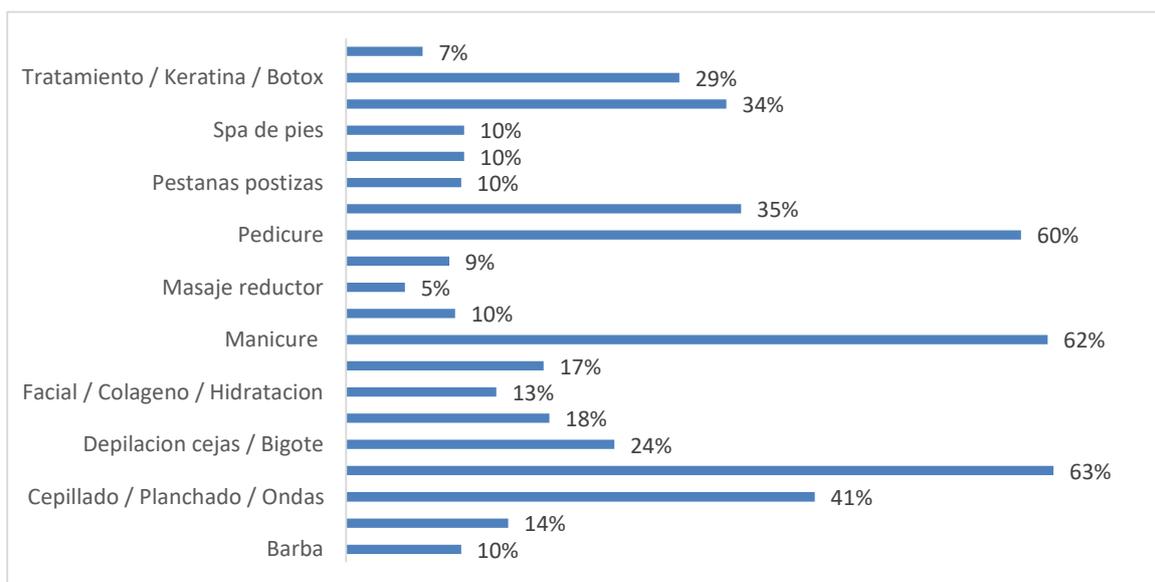


Ilustración 11 . Frecuencia de Uso de los Servicios disponibles

Mediante las encuestas podemos definir mejor el segmento a atender y las necesidades que proyectan de los servicios a ofrecer.

Nos encontramos con un público joven y maduro, distribuidos en las zonas más acomodadas de Guayaquil, y con posibilidad e intención de inversión en su imagen.

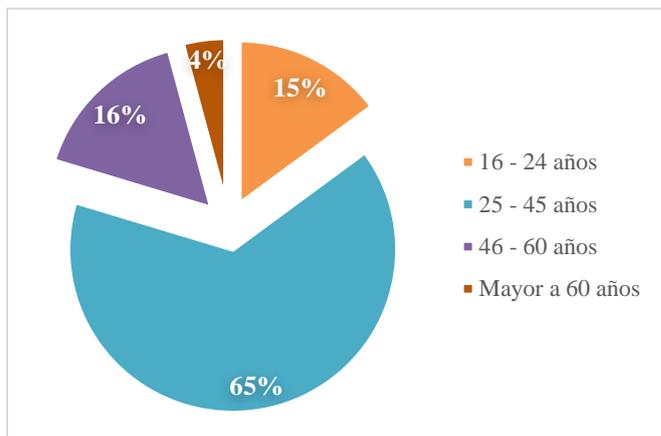


Ilustración 12. Rango de Edades del Público a Atender

Se encuentran ubicados principalmente en el norte de Guayaquil, Vía a Samborondón y Vía a la Costa

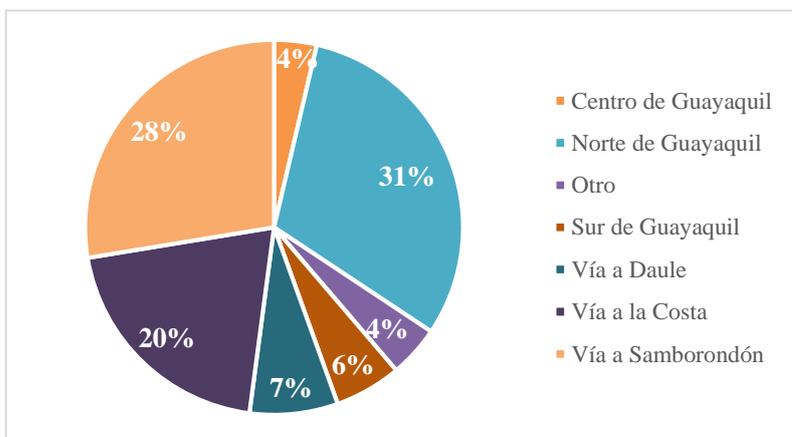


Ilustración 13. Ubicación Domicilio del Público a Atender

Los encuestados revelaron que la mayoría hacen uso de servicios de belleza 1 a 2 veces por mes, seguidos por el 22% que dicen hacerlo una vez cada dos meses.

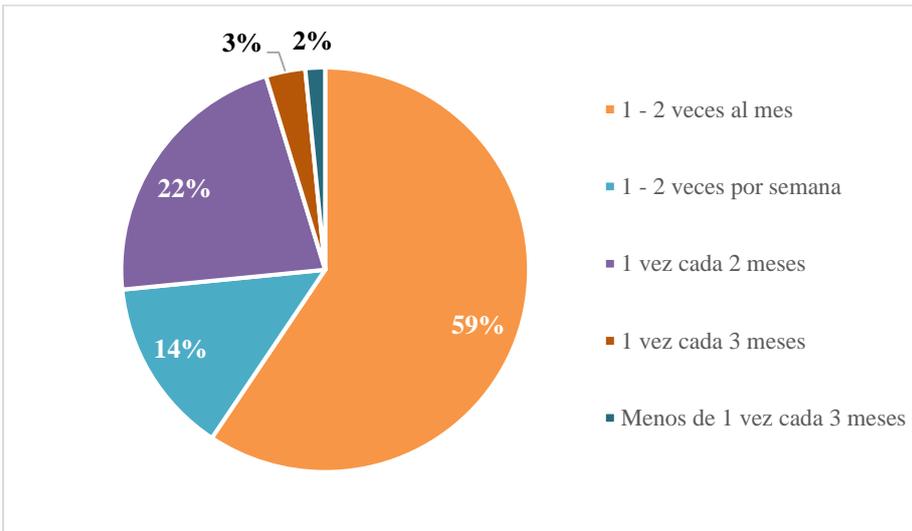


Ilustración 14. Frecuencia de uso

La disponibilidad a pagar varía de acuerdo a los servicios. En tratamientos para el cabello, Keratina y Botox son los servicios por el que hay mayor disponibilidad a pagar valores que sobrepasen incluso los \$100, aunque la mayoría oscila en rangos de \$21 a \$60. Por tinturados de cabello en cualquiera de sus formas, los rangos de disposición a pagar van de \$21 a \$60. Para los servicios de pedicure, manicure, y cepillado, la mayor disponibilidad a pagar está entre \$6 a \$10. Y para peinado y corte de cabello, existe disposición a pagar entre \$11 y \$20.

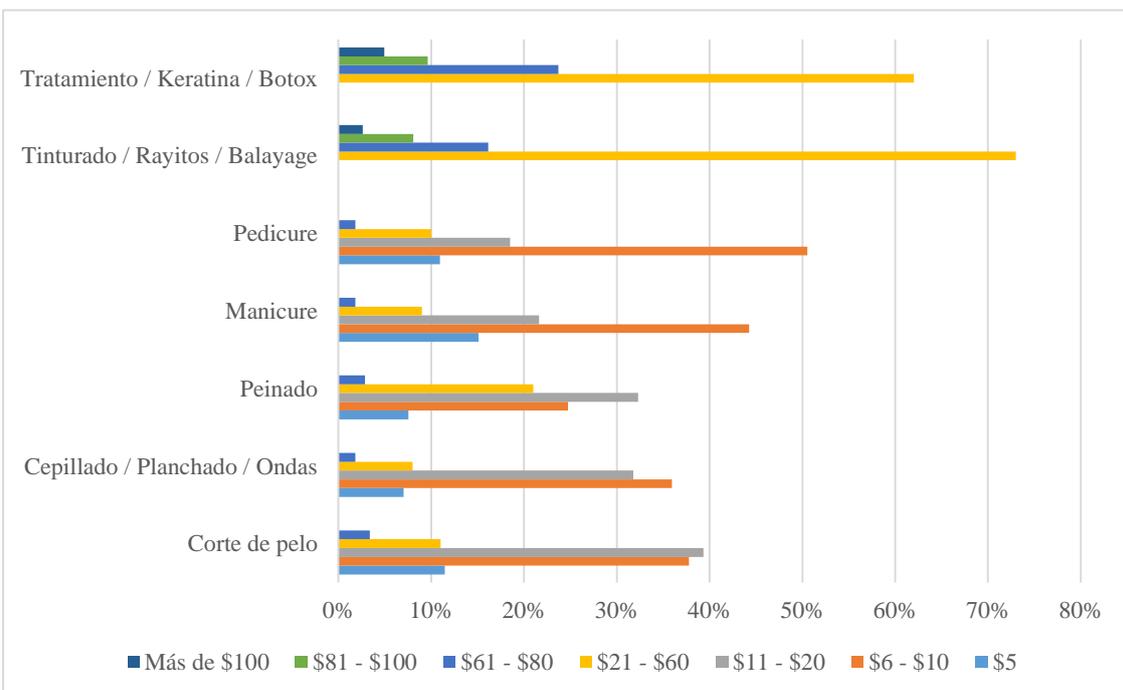


Ilustración 15. Propensión de pago

## 4.2. Análisis

### 4.2.1. Mercado Objetivo y potencial

La investigación realizada, tanto cualitativa como cuantitativa, las entrevistas, grupos focales y las encuestas, ayudan a determinar mejor el mercado objetivo y sus preferencias. Si bien estos grupos focales muestran cierta apertura al uso de una aplicación para recibir servicios de belleza a domicilio, y sus participantes pertenecen todos a los segmentos socioeconómicos preseleccionados, es importante destacar que existe una mayor apertura por el público más joven, en el rango de edad de entre 16 a 24 años para el uso de aplicativos móviles para la contratación de servicios, en este caso sobre todo para la contratación de servicios de belleza a domicilio.

De esta forma se define el mercado dentro de este segmento, siendo el grupo objetivo un público joven, con posibilidad a un mercado potencial en sus pares de mayor edad.

El mercado objetivo está calculado de acuerdo con los datos de población segmentada en los estratos A y B de las ciudades del estudio, que comprende 197.846 personas. De las cuales, el 20% que según la encuesta declaró estar presto a utilizar este servicio, lo que corresponde a 39.569 personas. La cuota inicial que se tiene por objetivo lograr es del 6%, lo que da un mercado objetivo de 2,374 personas. De este segmento se deben enfocar los esfuerzos de comunicación en el grupo con rango de edad de 16 a 24 años, para quienes se identifica consumo de redes sociales para sus actividades de compras y socialización, seguimiento a recomendaciones de redes sociales de conocidos y desconocidos. Además, este grupo funciona como catalizador para los grupos de los segmentos de edades mayores, quienes observan las ventajas de los consumidores jóvenes al momento de efectuar compras o consumir servicios.

Tabla 9. Cálculo del mercado objetivo

Datos de encuesta y entrevistas	Cantidad
Población	197.846
Dispuestos a recibir servicios por medio de aplicación a domicilio 20%	39.569
Porcentaje por atender 6%	2.374

*Nota: Resultado de encuestas a usuarios*

#### 4.2.2. Mapa de la competencia

En cuanto al análisis de la competencia, como se explica en el análisis de las 5 fuerzas de Porter de los antecedentes, se identifican competidores directos, indirectos y sustitutos.

Los servicios de belleza a domicilio son entregados principalmente por artesanos independientes, que mantienen una base de clientes definida y trabajan solo por medio de referencias con esa misma base.

Ofrecer el enlace como un servicio nuevo, que permite a los socios/colaboradores tener acceso a una base mucho más amplia de clientes; e igualmente ofrecer a los consumidores la posibilidad de conectarse con una gama más amplia de servicios y servidores, es la clave de diferenciación respecto a los competidores indirectos y sustitutos identificados.

De los competidores directos se ha logrado identificar a una aplicación similar, llamada OCRE, y se ha logrado observar también nuevos proveedores que promocionan directamente por redes sociales sus servicios, aunque no necesariamente a domicilio. Sobre este análisis se detallan las diferencias en la ilustración 16.

ELEMENTO DE ANÁLISIS	OCRE	REDES SOCIALES
PRODUCTO QUE OFRECE	Limitada oferta en la variedad de servicios o en la cantidad de proveedores disponibles	Variedad de servicios de spa y peluquería
ÁMBITO DE ACCIÓN/PÚBLICO OBJETIVO	Especializado en Guayaquil En la clase social alta Plataforma digital App	General
CALIDAD	Alta	Varía
PRECIO	Alto	Varía
FACTOR DIFERENCIADOR	Servicio	Accesibilidad
NIVEL DE RECONOCIMIENTO DE MARCA/EMPRESA	Reconocimiento bajo No ha sido potencializado	Alto

Ilustración 16. Comparativo con competidores directos

### **4.3. Plan de Marketing**

#### **4.3.1. La Posición Estratégica**

##### **4.3.1.1. Estrategia Competitiva**

La propuesta de valor del producto es: otorgar facilidad para recibir servicios cosmetológicos a domicilio, de manera ágil, cómoda, de calidad y segura, mediante una app de uso amigable y especializada, que utilice tecnología de geolocalización para acercar a proveedores con los usuarios.

El estudio de mercado realizado indica que el grupo objetivo con mayor apertura al producto son las mujeres jóvenes, estudiantes, de las zonas urbanas más acomodadas de las ciudades de Guayaquil, Samborondón y Daule, siendo determinado el grupo objetivo como: personas de 16 a 49 años de los sectores socioeconómicos A y B.

El ambiente político-económico, así como las preferencias sociales y tecnológicas, propician un ambiente externo favorable para la digitalización de servicios, por lo que el posicionamiento estratégico debe considerar como fuerzas clave la calidad del servicio y los tiempos de respuesta.

Con estos antecedentes el producto se presenta como una solución conveniente, fresca, juvenil e innovadora, y en base a esta imagen se definen la estrategia competitiva y el posicionamiento.

##### **4.3.1.2. Diferenciales**

El principal diferencial con la competencia tradicional, esto es los salones de belleza, spas y gabinetes/barberías, así como los profesionales que ofrecen sus servicios a domicilio, es facilitar el enlace directo entre proveedores y clientes, al ofrecer respuestas rápidas y llevar el servicio a la comodidad del domicilio (u otro punto de encuentro).

Existen ofertas de aplicaciones móviles parecidas, las cuales no son específicas de los servicios de belleza o mantienen limitada oferta en la variedad de servicios o en la cantidad de proveedores disponibles, por lo que otra variable importante en la diferenciación considerada, es la cantidad de socios/colaboradores que se integren a la plataforma, para lo cual se establecen las estrategias del Plan de Marketing.

##### **4.3.1.3. Posicionamiento**

Para los hombres y mujeres entre 16 y 49 años de estratos económicos A y B que actualmente dudan de las medidas de bioseguridad de los locales, y que les toma mucho tiempo concretar una cita, LUXY App es la *solución especializada en belleza, segura y ágil* entre todos los servicios de belleza tradicionales porque utiliza la tecnología de geolocalización y selección de proveedores de acuerdo con cercanía y precio.

### 4.3.2. Producto / Servicio

LUXY!!, es una Progressive Web App (PWA) que enlaza la oferta de servicios de belleza, con la demanda desatendida por la pandemia, y la nueva tendencia de recibir servicios a domicilio; utilizando tecnología de geolocalización y generando transacciones de forma rápida y segura.

Para esta PWA se ha utilizado colores neutros que van desde el verde hasta el celeste, que denoten salud, y tranquilidad, es rápida, segura y fácil de usar.

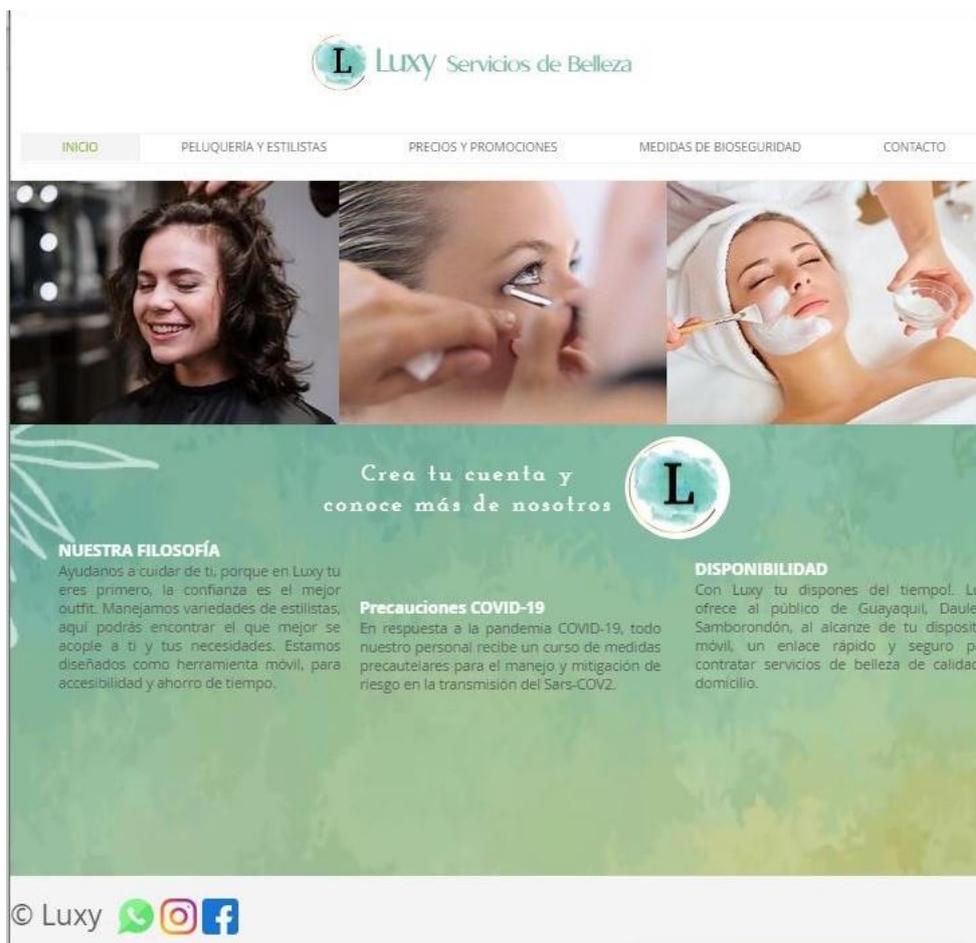


Ilustración 17. Página principal de Luxy

No necesita ser descargada como app en el celular, sin embargo, se la puede descargar, funciona en cualquier dispositivo móvil ya sea una laptop, tablet o celular.

Así mismo, el cliente busca alternativas rápidas y que se acoplen a su dinámica diaria. Dentro de la investigación de mercados que se realizó, se detectó una tendencia a disminuir el número de descarga de aplicativos. Las personas quieren acceso más rápido y ágil a lo que están buscando, sin que esto les signifique mucho uso de recursos, entre los que están el tiempo, y el espacio en el celular, pues la misma no ocupa espacio en los

dispositivos, no es necesario actualizarla, ya que es automático. Del lado del cliente resulta mucho más económica de desarrollar que una aplicación nativa.

Los servicios que se prestarán se describen a continuación:

- Manicure: corte y arreglo de uñas de las manos. También se puede optar por esmaltes normales, de gel frío o gel con calor.
- Pedicura: corte y arreglo de uñas de los pies, y limpieza y exfoliación de pies. Esmalte de uñas que puede ser normal o gel frío.
- Cepillado: el cepillado del cabello tendrá variaciones de precios acorde con el largo de este. Usándose tres categorías: corto, medio y largo. Incluye planchado del cabello. En esta categoría se incluyen las ondas del cabello, que de la misma forma, costará según el largo del cabello.
- Peinado: Puede ser medios moños y moños completos.
- Corte de Cabello: puede ser para hombre o mujer.
- Tratamiento de cabello: se desplegarán diferentes opciones de tratamiento, como hidratación, keratinas y botox.
- Tinturado de cabello: se considera el tinturado de cabello completo, toma de raíces, balayages, rayitos y reflejos.
- Otros/Facial/Maquillaje/Depilaciones: cuidado y limpieza del rostro desde un facial sencillo con vapor y extracción de impurezas, o incluyendo hidratación, lifting, mascarillas, microdermoabrasión con punta de diamante, radiofrecuencia, limpieza de manchas con ácido glicólico, maquillajes especiales como día de graduación o matrimonios, depilaciones de cualquier zona, entre otras.

### **4.3.3. Precio**

Los rangos de precios que los usuarios determinaron de acuerdo con la encuesta realizada dependen de los servicios a recibir, y se encuentran en los promedios medios de \$6 a \$20 para los servicios preferidos y con mayor frecuencia de uso. Estos servicios son los seleccionados para mostrar en el gráfico 5 los rangos de precio a incorporar.

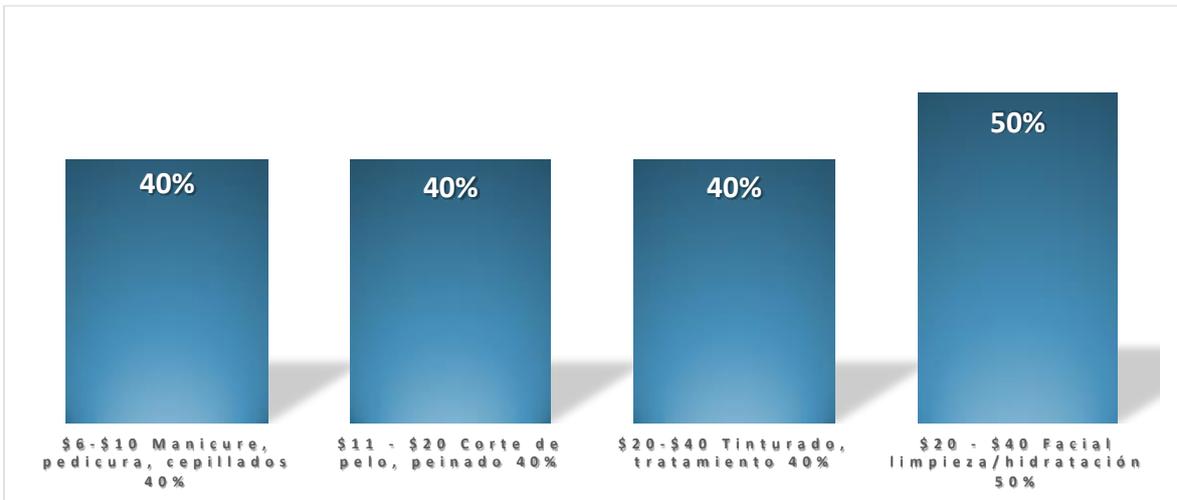


Ilustración 18. Rangos de precios aceptados en servicios preferidos

Los precios de los 7 servicios principales que brinda Luxy se detallan también en la tabla 10.

Tabla 10. Lista de precios

Servicios	Rango de precios
Corte de cabello	\$10 - \$20
Manicure	\$8 - \$18
Pedicura	\$8 - \$15
Cepillado/planchado/ondas	\$10 - \$20
Peinado	\$15 - \$25
Tratamiento de cabello	\$20 - \$200
Tinturado	\$25 - \$200

#### 4.3.4. Distribución

Esta PWA, se puede indexar en Google, colocar un link en la página web de Luxy o en redes sociales como Instagram o Facebook, generar acceso mediante un código QR. Así mismo se puede descargar de las tiendas virtuales como Google Play Store o Apple Store.



Ilustración 19. Página Web Luxy

Cualquier alternativa es válida, lo que resulta versátil y atrae a todo el segmento que se investigó, pues como se ha señalado hay una parte del mercado objetivo que no desea seguir descargando Apps en sus dispositivos.

Una vez ingresado a la aplicación, al navegar la misma se encontrará que los proveedores de servicios de belleza se localizan en un rango de 8km a la redonda del usuario, y que al seleccionar el servicio y proveedor requerido se puede hacer el seguimiento de este en tiempo real, hasta que llegue al sitio donde se realizará el servicio.

#### 4.3.5. Promoción y Comunicación

##### 4.3.5.1. Nombre de la Empresa

El nombre de la empresa es Luxy, como nombre comercial, del ícono para la progressive web app, o de la aplicación. La Razón Social de la compañía será Luxy Cia. Ltda.

#### 4.3.5.2.Slogan y Logotipo

El slogan busca reforzar el objetivo del proyecto, como una herramienta de mejora, comodidad o superación que se ofrece a las personas:

***Con LUXY muestra tu mejor versión***

El logo refleja los colores neutros y juveniles de la paleta a utilizar:



*Ilustración 20. Logo Luxy*

#### 4.3.5.3.Plan de Medios y Presupuesto

Se ha considerado los resultados de las investigaciones para una propuesta de plan de medios que obtenga alcance al público objetivo y que sea bien recibido por los potenciales clientes y consumidores. Dentro de estos resultados de investigación, como ha sido mencionado, se identificó la preferencia del uso de redes sociales para compras de productos y servicios, así como el seguimiento a tendencias de estas redes como referencias para generar las ventas.

Bajo estos preceptos, se ha preferido el uso de cuentas en redes sociales para comunicar y promocionar los servicios del aplicativo. Dentro del presupuesto de ventas, está incluida la contratación de servicio de *Community Manager* para el manejo de estas cuentas de redes sociales, con una inversión estimada de USD 500 mensuales. Adicional a este valor, se consideran las siguientes acciones y sus costos:

- Desarrollo de cuentas en redes sociales Instagram y Tiktok, alcance a más de 2000 seguidores durante los primeros 6 meses – Inversión: USD 300 mensuales.
- Reclutamiento de socios/proveedores calificados, con experiencia comprobado, alcance a 50 inscripciones durante los primeros 6 meses – Inversión en la contratación de Reclutadora por USD 1,031 mensuales.
- Descarga del aplicativo en tiendas virtuales playstore y appstore, lograr 400

descargas en los primeros 6 meses – El costo de la aplicación será gratuito para los clientes y socios / colaboradores.

- Entrega de servicios y publicación de comentarios positivos en el espacio de puntuación de la aplicación, durante los primeros 6 meses alcanzar hasta 500 servicios semanales – Considerado dentro del presupuesto de Community Manager y promociones de RRSS.
- Evento de lanzamiento de la aplicación. Este evento sería por invitación para el público objetivo, y durante el evento se invitará a la descarga de la aplicación o visita de la página web, esperando lograr 200 descargas el día del evento y 500 descargas dentro del mes por referencias – La inversión para el evento está presupuestada en USD 5.000.

## 5. Capítulo

### 5. Gerencia de estudio técnico

#### 5.1. Descripción del producto/servicio

Luxy!!, es una *Progressive Web App (PWA)* que enlaza la oferta de servicios de belleza, con la demanda desatendida por la pandemia, y la nueva tendencia de recibir servicios a domicilio; utilizando tecnología de geolocalización y generando transacciones de forma rápida y segura.

Una *Progressive Web App*, es un híbrido entre una aplicación móvil y una página web. Es una tecnología que da la opción de tener una web que funcione como una aplicación, pero que interactúe de forma más rápida, atractiva y segura. Se diferencia de las aplicaciones nativas, en que no se requiere necesariamente la descarga en un dispositivo, puesto que se puede acceder desde un navegador. Y en caso de que el navegador no se adapte a la tecnología, se acopla y funciona como una web responsive (Webderenting, 2020).

Las *PWA* hacen la experiencia del usuario más rápida y mantienen altos niveles de seguridad. Se adaptan a cualquier dispositivo, resolución y/o plataforma. Según un estudio de Gartner, las empresas que han implementado una *Progressive Web App* han mejorado la fidelización del cliente y su conversión online, es decir la capacidad de generar la acción de compra hacia sus empresas. Tal es el caso de Alibaba.com, que siendo la compañía más grande del sector *B2B* online del mundo, luego de haber implementado una *PWA*, en el 2018 vio un incremento del 76% de las conversiones; y la tasa de interacción de los usuarios fue 4 veces mayor luego de añadir el acceso directo en sus pantallas de inicio. Así también, el mismo estudio da resultados de otras empresas en el mismo período que implementaron una *PWA* como Housing.com. Una de las plataformas inmobiliarias líderes en India, que logró un incremento del 38% de las conversiones, se redujo el 40% de la tasa de rebote, aumentó un 10% de la duración de las sesiones, y mejoró en 30% el tiempo de carga (Gartner, 2019).

Al tener la funcionalidad de actuar como una *Web Responsive*, se vuelve importante definir esta tecnología. “Es aquella que es capaz de adaptarse a cualquier dispositivo donde se visualice”, por lo que se denomina *Responsive Web Design*, a la técnica que permite crear sitios en internet que se adaptan a las diferentes condiciones y capacidad de una computadora o dispositivo desde el cual se va a acceder. Especialmente hace hincapié en la adaptación con la pantalla en la cual se visualiza (Digival, 2020, pág. 1).

Se ha definido esta como la mejor alternativa para Luxy, puesto que hoy en día la conectividad por medio de internet se vuelve cada vez más exigente, los buscadores como *Google* exigen un diseño web más a la vanguardia y capaz de responder a las innovaciones tecnológicas de forma constante, así como la programación de los sitios web. Al responder de mejor manera a los requerimientos de los diferentes buscadores, esto permite también generar mejor posicionamiento en los mismos. Por otro lado, el cliente busca alternativas rápidas y que se acoplen a su dinámica diaria. La investigación de mercados realizada para este proyecto dio a conocer acerca de una tendencia a disminuir el número de descargas de aplicativos. Las personas quieren acceso más rápido y ágil a lo que están buscando, sin que esto les signifique mucho uso de recursos, entre los que están el tiempo, y el espacio en el celular.

Entre los beneficios para el cliente de desarrollar una *WPA* están que no ocupa espacio representativo en el celular, no se requiere descargar de una tienda virtual de aplicaciones, aunque podría hacérselo. No requiere actualizaciones, puesto que estas se dan automáticamente. Se las puede utilizar sin tener datos disponibles en el momento, ya que cuando se ingresa por primera vez a esta, se almacena una parte de ella en el dispositivo. Es importante mencionar que para generar transacciones, sí se requiere la conexión a internet. Son seguras ya que el proveedor de almacenamiento, es decir el servidor, debe ser una empresa con certificación de calidad.

Para la empresa, resulta mucho más económica de desarrollar que una aplicación nativa. No se debe pagar a las plataformas de *Apple Store* o *Google Play Store*. Y es versátil en función de cómo promocionarla. Se puede indexar en *Google*, colocar un *link* en la página web de Luxy o en redes sociales como Instagram o Facebook, generar acceso mediante un código *QR*.

Es por esto por lo que para acceder a Luxy se lo podrá hacer desde cualquier dispositivo con conexión a internet, ya sea mediante la descarga de una aplicación, en la cual se encuentra encapsulada la página web; o desde un navegador, facilitando la contratación de servicios de profesionales de la belleza a domicilio. Una vez registrado, en segundos se desplegarán múltiples ofertas de profesionales cercanos a la ubicación del usuario. En menos de 5 pasos, se podrá acceder a un servicio a la medida de las necesidades del cliente y con altos estándares de seguridad.

En lo que concierne a la *PWA*, esta cuenta con 2 módulos. El módulo de usuarios está compuesto por un formulario de registro de datos que servirán para el proceso de facturación, y en lo posterior para el análisis de los gustos y preferencias del cliente, aceptación de políticas, menú de servicios, acceso a ubicación para la geolocalización, botón de pagos, *tracking* y seguimiento al proveedor hasta que llegue al lugar donde se

prestará el servicio, así como un chat que le dará acceso al proveedor durante el tiempo del tracking; y un formulario final para calificación del servicio recibido.

El módulo de proveedores de servicios de belleza se integra por un formulario de registro que permite a la persona acceder a una cita con Luxy para una entrevista y calificación como proveedor. Una vez que el proveedor de servicio está aprobado por la empresa y haya firmado contrato, se le entrega de forma confidencial sus credenciales para que pueda acceder al PWA. Ya dentro, se puede observar el menú principal de proveedor en el que debe ingresar los servicios que presta y los horarios disponibles por semana. Esto podrá hacerlo de forma permanente o modificar horarios de acuerdo con la disponibilidad. También está el botón de estatus del proveedor que le permite activarse para brindar el servicio o presentarse como no disponible. Otro apartado de este módulo es un chat que brinda interacción con el cliente una vez que el proveedor fue seleccionado. Se encuentra también la pantalla de visualización de calificaciones después de culminado el servicio prestado; y como parte del back end de cada proveedor, un ambiente que le permite dar seguimiento a los servicios que ha prestado de forma permanente, permitiéndole así dar seguimiento tipo “estado de cuenta”, para conocer lo que le corresponde por comisiones.



Ilustración 21. PWA Luxy

Los servicios que se prestarán son manicure, pedicure, cepillado, peinado, corte de cabello, tratamiento de cabello, tinturado y otros como faciales y masajes.

## 5.2. Proceso de producción/ prestación del servicio

El proceso de producción se debe comprender desde dos macroprocesos que son vitales para el funcionamiento del negocio. El primero, es el que compete al cliente que va a hacer uso de la PWA y que por medio de esta pedirá el servicio, lo pagará, le hará seguimiento, y finalmente dará una calificación por el servicio que se le dio.

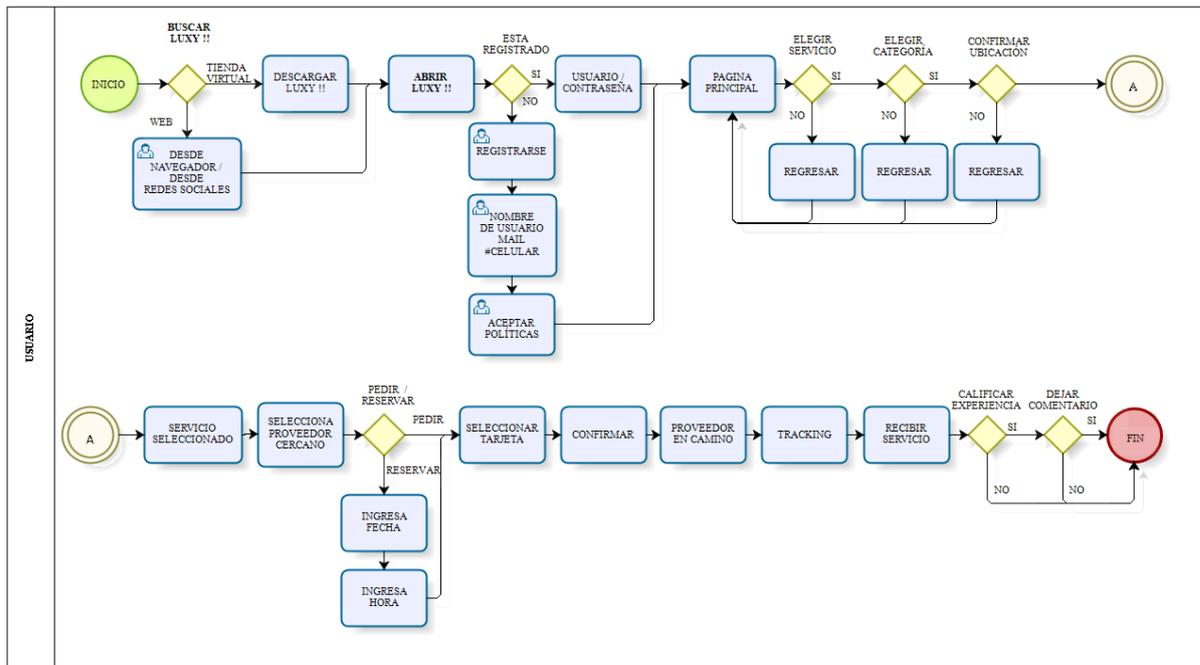


Ilustración 22. Flujo de proceso módulo usuario

Cuando un cliente busca satisfacer su necesidad de servicios de belleza Luxy le presenta dos opciones:

Si es de aquellos clientes que gusta el descargar aplicaciones, pues Luxy puede ser descargado por medio de una tienda virtual de Aplicaciones como *Google Play Store* o *Apple Store*.

Si es de aquellos que prefiere las cosas más rápido y no recargar su celular con nuevas aplicaciones, Luxy brinda la opción de poder ingresar a ella por medio de un navegador web o de redes sociales. Si se encuentra a Luxy en redes sociales, estará disponible mediante un link que direccionará a la página web de Luxy; y si se busca un servicio de belleza en un navegador, Luxy estará rankeada dentro de los buscadores como *Google*.

Una vez que ya ha podido ingresar a la PWA de Luxy, ésta se abre y solicita el ingreso de usuario y contraseña, si es un usuario nuevo deberá registrarse. El registro consiste en colocar su nombre, un correo electrónico y un teléfono de contacto. Esto es requerido puesto que de esta forma se podrá contactar al cliente y hacerle llegar facturas, y

a futuro también para temas de promociones. Adicionalmente debe aceptar las políticas de la página, esto funciona como las *cookies* o *DNA* que es una aceptación de los términos y condiciones donde incluso se puede hacer uso de la información no para fines lucrativos, pero sí para fines comerciales, por ejemplo, para hacer un análisis de ventas o de gustos y preferencias, hábitos de consumo y demás.

Una vez concluido satisfactoriamente el proceso de registro de cliente nuevo, deberá ingresar con el usuario y la contraseña que ha sido validado en su correo electrónico antes colocado, si el usuario ya estaba registrado pues directamente tiene que colocar el usuario y la contraseña. Esto llevará al primer panel que es la página principal de Luxy. Este panel brinda la opción de elegir un servicio. Posteriormente, se puede elegir la categoría de este. En la página principal encontrará los diferentes servicios que se brindan. Como se mencionó anteriormente, Luxy presenta 7 servicios posibles.

Al seleccionar el servicio, se confirmará la ubicación en la que se recibirá el mismo. En este momento es cuando aparecen por geolocalización los proveedores de servicios de belleza que se encuentren cerca de la ubicación confirmada para recibir el servicio, y se puede escoger uno de ellos. Es importante enfatizar que estos proveedores que aparezcan son los que pueden brindar el tipo de servicio seleccionado de acuerdo a la categoría seleccionada. Al escoger el proveedor, se despliega un pequeño resumen del mismo, con la calificación promedio otorgada por clientes previos, y también la sección de comentarios de los mismos.

Habiendo escogido el proveedor, se puede escoger si el servicio es para ese momento, o también se tiene la opción de programarlo para otro día o para otra hora. Hecho esto se ingresa al botón de pago y se procede con el pago de este.

Luego, el proveedor empieza su movilización hasta el lugar del servicio la misma que aparece en el *tracking* de la *PWA* hasta que el proveedor llegue y de inicio al servicio de belleza solicitado. Al terminar el servicio el proveedor finalizara el servicio en su dispositivo lo que hará que llegue una alerta al *PWA* del cliente, solicitando la calificación y comentario de la experiencia. Es voluntad del cliente calificar y comentar sobre la misma.

El segundo, tiene relación con aquel proceso que le compete al proveedor del servicio de belleza, es decir, todo lo que debe suceder desde la perspectiva de la oferta del servicio, para que el círculo completo funcione en su totalidad y se logré cubrir las expectativas del cliente.

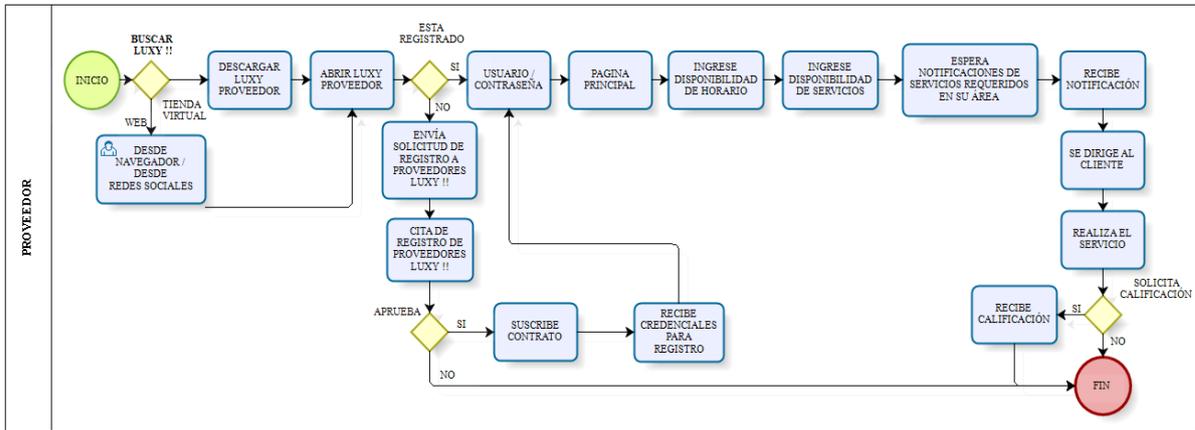


Ilustración 23. Flujo de proceso módulo proveedor

Cuando un proveedor de servicios de belleza busca ingresar a Luxy Proveedor se le presentan dos opciones:

Si es de aquellas personas que gusta el descargar aplicaciones, Luxy Proveedor puede ser descargado por medio de una tienda virtual de Aplicaciones como *Google Play Store* o *Apple Store*. Si es de aquellos que prefiere las cosas más rápido y no recargar su celular con nuevas aplicaciones Luxy Proveedor, brinda la opción de poder ingresar a ella por medio de un navegador web. Si se busca Luxy Proveedor, la misma estará rankeada dentro de los buscadores como *Google*.

Una vez que ya ha podido ingresar a la *PWA* de Luxy, ésta se abre y solicita el ingreso de usuario y contraseña, si es un usuario nuevo deberá enviar una solicitud de registro de Proveedores Luxy. Se agendará una cita para una hora y fecha específica. Al concluir la cita, y si se ha calificado al proveedor de forma satisfactoria, se procederá con la firma del contrato, y se le otorgará al nuevo proveedor de servicios de belleza, sus credenciales para poder acceder a la *PWA*. De no ser así, se le comentará por qué motivos no califica para Luxy Proveedor, y se terminará el proceso.

Al momento de ingresar sus credenciales a la *PWA*, se desplegará la página principal en la cual debe ingresar al apartado de horarios, donde debe registrar los horarios en los que estaría activo durante la semana. Hecho esto se desplegará el apartado de servicios en el cual seleccionará los servicios para los cuales está capacitado.

Luego de este proceso ya podrá activar su geo localizador en la *PWA* en los horarios que desee trabajar. Una vez activado espera a que la *PWA* notifique algún requerimiento de servicio. Cuando esto sucede el proveedor acepta y de forma automática se activa en el *PWA* el servicio de tracking. El proveedor llega al lugar del servicio, se presenta y procede a realizarlo. Una vez terminado el servicio, en la *PWA* acciona la finalización de este para que al usuario se le notifique el requerimiento de calificación y comentarios.

### **5.3.Determinación de la capacidad productiva**

La capacidad productiva se corresponde con la demanda a atender. Se ha contemplado una población de hombres y mujeres de 16 a 49 años, de estrato socio-económico A y B de zonas urbanas de las ciudades de Guayaquil, Daule y Samborondón, que de acuerdo con el censo poblacional (INEC, 2010) ascienden a 169,099 personas, y considerando el crecimiento poblacional estimado se incrementaría a 197,846 en 2020.

A partir de los datos de la encuesta realizada para este estudio al mercado potencial, se determina que el 20% de la población aproximadamente, que equivalen a 39,569 personas, están dispuestas a recibir servicios de belleza por medio de una aplicación en su domicilio. La meta planteada al iniciar el negocio es atender el 6% de esta participación en el mercado (2,374 personas), considerando que, de la investigación de mercados en el análisis de los competidores, se ha identificado 1 competidor directo, y que también existen profesionales que se promocionan en las redes.

Como resultado de las entrevistas a proveedores de servicios, se obtuvo que las personas que se dedican a este oficio, pero que trabajan en una peluquería de planta, y dedican sus tiempos libres o fines de semana para atenciones a domicilio, en promedio realizan 3 servicios semanales. Pese a que la meta de LUXY es fidelizar a los proveedores de servicio para que hagan de ésta su plaza principal de trabajo, se inicia el proyecto cuantificando la mayor cantidad de proveedores que se requerirían, si estos sólo estuviesen prestos a brindar 3 servicios por semana.

Por el lado de la demanda, se estima que de las 2,374 personas que se tiene como meta atender en el mes, los servicios a realizarse se darán en una relación de 1.5 veces. Es decir, que para atender 2,374 personas, la cantidad de servicios que se tiene como meta brindar es de 3,561 mensuales. Esto además permite cubrir el caso de que existiesen menos personas, pero más servicios por persona. Ya que el cálculo sobre el que se estima la capacidad productiva es en función del número de servicios mensuales que se contempla hacer.

De esta forma se dividen 3,561 servicios por mes para 4 semanas aproximadamente que tiene un mes, y para 3 servicios por semana. La cifra obtenida es de al menos 297 proveedores (ver tabla 9). Es decir, este sería el mínimo de proveedores que se requieren para cumplir la meta, asumiendo que cada uno de ellos no dedique más tiempo a LUXY. El reclutamiento de los proveedores durante los 18 primeros meses de funcionamiento es un proceso clave para cubrir la proyección de demanda identificada. Además, otro proceso fundamental para el negocio es la fidelización de ellos por medio de un programa de

recompensa al quedarse con LUXY de forma permanente, que les permite obtener mayor porcentaje de ganancias; las facilidades de tener acceso a productos de calidad para brindar los servicios y con precios preferenciales; la cobertura que brinda la aplicación; así como la promoción en redes sociales de la que ellos no deben encargarse, son un plus que se les brinda y que vuelven atractivo el negocio de forma colaborativa.

Tabla 11. Cálculo de la capacidad productiva

Datos de encuesta y entrevistas	Cantidad
Población a atender	197.846
Dispuestos a recibir servicios por medio de aplicación a domicilio 20%	39.569
Porcentaje a atender 6%	2.374
En promedio reciben 1.5 atenciones por mes	3.561
Mínimo de proveedores requeridos al mes	297

*Nota: Resultado de encuestas a usuarios y entrevistas a proveedores*

#### 5.4. Ubicación del Proyecto

Una empresa aliada por ser de propiedad de una de las socias del proyecto es Surtimax, una distribuidora ubicada en el cantón Durán. Se ha definido que se arrendará un espacio en las instalaciones de esta empresa, puesto que existe disponibilidad y es de fácil accesibilidad al estar a dos cuadros de la vía principal. La oficina por tanto estará ubicada en la calle Velasco Ibarra 253 en el cantón Durán, cercana a la estación de servicios de Petroecuador. En los meses del periodo preoperativo no se pagará depósito ni arriendo, el valor del alquiler será de USD \$ 250.00.



Ilustración 24. Ubicación del proyecto

## 5.5. Diseño arquitectónico

El diseño arquitectónico es un concepto que busca unificar los componentes estructurales de un espacio con las formas decorativas en el mismo, generando un ambiente coherente y funcional (Arkiplus, 2020).

Para Luxy, las oficinas son el espacio para coordinar temas logísticos y sobre todo, para el proceso de reclutamiento, gestión y operación con los proveedores de servicios. Es por esto que se han definido dos áreas, la primera que es de puestos de trabajo, en donde se encuentran los puestos para el jefe de ventas, el jefe operativo, el reclutador y un asistente. Además, dentro del mismo espacio, está la oficina del jefe administrativo financiero, que debido a la cantidad de trámites y procesos que pasan por sus manos, requiere un espacio más amplio que los demás.

La segunda área es la de atención a proveedores y de espera. Debido a que la atención a proveedores será mediante citas, la atención en oficina será ordenada y se requiere para esto una mesa pequeña tipo sala de reuniones que será de uso principal para el proceso de reclutamiento y la atención de nuestro cliente interno. La atención del cliente final y demás procesos administrativos, serán coordinados con servicios de terceras empresas.

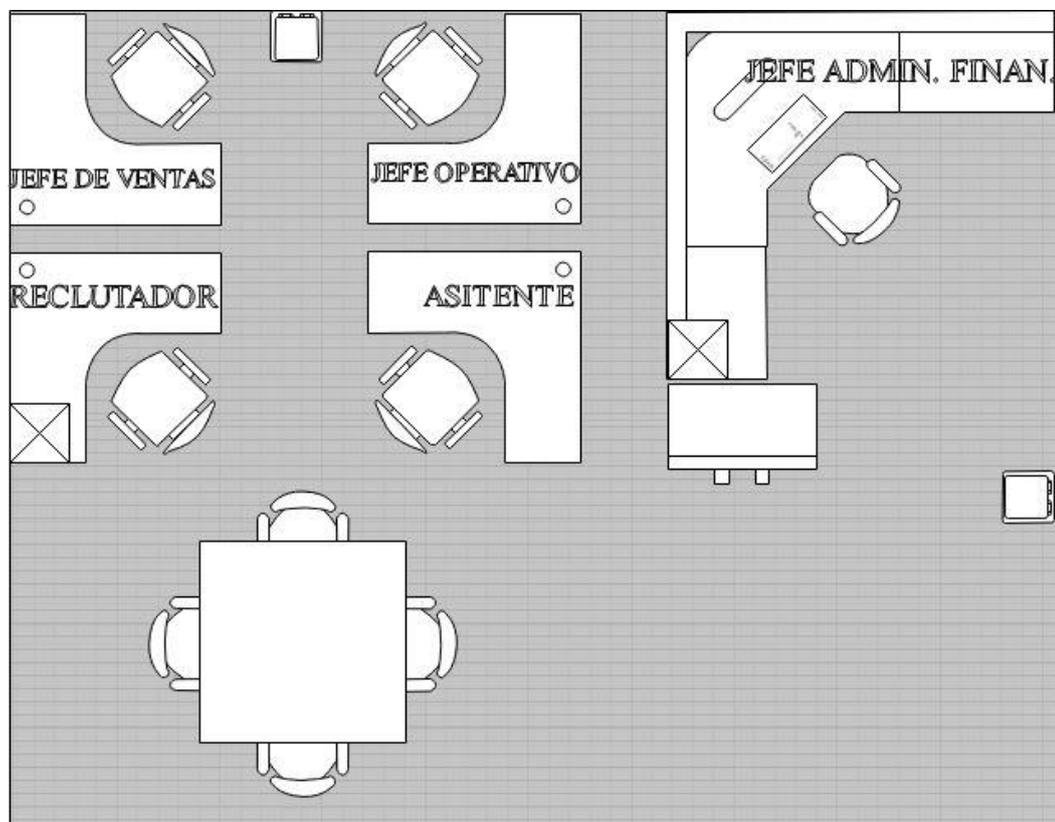


Ilustración 25. Diseño arquitectónico oficinas Luxy

## 5.6. Costos

Dentro del estudio técnico en lo que a costos se refiere, se pueden diferenciar dos grupos. El primero que corresponde a la inversión inicial en la que a su vez se dividen los activos fijos producto de la compra de muebles y enseres para la oficina, y equipos de computación como impresora y computadoras; y los activos diferidos, que están compuestos principalmente por el desarrollo de la *Progressive Web App*, un rubro para pruebas técnicas de la PWA en la que se la estresa al máximo para reconocer su capacidad de respuesta ante la alta demanda; y una prueba de seguridad ante ataques cibernéticos. Adicionalmente en este apartado están los gastos por constitución de la compañía, y las patentes y licencias para operar la empresa, así como para resguardar el *know how* de la empresa y la marca.

El segundo grupo de gastos está relacionado con el costo de operación de la PWA. Debido a que el servicio va a ser tercerizado, la misma empresa que desarrolló la Progressive Web App, se encargará de monitorear y dar mantenimiento a la misma, así como gestionar y coordinar el servicio de hosting. Esto representa un gasto de \$500 mensuales, lo que genera un gasto anual de \$6,000. Para dar atención al cliente final, así como al proveedor de servicios en los problemas que se presenten durante la prestación del mismo, se contratará un call center que realice estas funciones. El call center deberá dar respuesta de lunes a sábado de 7:00 a 21:00, y el domingo de 9:00 a 17:00. El costo mensual es de \$600, con un equivalente de \$7,200 por año.

En la tabla 12 se detallan los costos del estudio técnico por grupo de gastos.

Tabla 12. Cálculo de costos de estudio técnico

Descripción inversiones	Valores
<b>Activos fijos</b>	
Muebles y enseres	\$ 9,068.00
Equipos de computación	\$ 2,810.00
<b>Activos diferidos</b>	
Constitución	\$ 2,500.00
Propiedad intelectual y licencias	\$ 3,000.00
Desarrollo Progressive Web App	\$ 7,500.00
Análisis de prueba/error y seguridad informática	\$ 1,000.00
<b>Costos de operación</b>	
Mano de obra indirecta – Hosting y Call Center	\$ 13,200.00
<b>Costo Estudio Técnico</b>	\$ 39,078.00

*Nota: Resultado de las premisas hechas para el presupuesto*

### **5.6.1. Terreno y Obras Civiles**

El proyecto no requiere la adquisición de terrenos, ni construcción de obras civiles, puesto que no existen divisiones internas. La oficina que se va a rentar, y que es un espacio dentro de las instalaciones del negocio de una de las socias, está ya construido y tiene las instalaciones sanitarias y eléctricas necesarias. Lo que se hará es un proceso de limpieza profunda de las piezas sanitarias y del piso, y pintura de las paredes.

### **5.6.2. Equipos y Maquinarias**

Los equipos requeridos para el desarrollo del proyecto están en función del trabajo administrativo, ya que la *PWA* va a funcionar en un servidor del servicio de hosting tercerizado, y todo lo relacionada con esta, va a ser cubierto por el proveedor de servicios. Por lo que se requieren 5 computadoras y una impresora.

### **5.6.3. Muebles y Enseres**

Los muebles necesarios para el adecuado funcionamiento del proyecto, corresponden también a la oficina. Es decir, cuatro puestos de trabajo simples con su respectiva silla de oficina, y un puesto de trabajo ejecutivo con su respectiva silla. El mobiliario viene con divisiones bajas entre cada uno de los puestos de trabajo, para mantener el espacio abierto y horizontal. Adicionalmente se cuenta con una mesa de sesiones pequeña para 4 personas, y sus respectivas sillas. Se cuenta con un archivador largo para que sirva de depósito de los documentos administrativos y los respaldos del proceso de reclutamiento, que se complementa con un aéreo. Adicionalmente, se comprará un aire acondicionado para la climatización de la oficina, y 4 tachos de basura que estarán ubicados de forma estratégica en la oficina.

### **5.6.4. Materias primas/ Materiales e insumos**

La materia prima principal para Luxy es la *PWA*, que al estar alojada en un servidor tercerizado, permite que no se tenga que considerar como costo directo adicional al servicio ya contemplado por el pago del hosting, administración y manejo de la plataforma. Por otro lado, todos los insumos que utilizarán los socios proveedores, deben ser adquiridos por ellos mismos; por lo que Luxy no tendrá inventario en esta categoría tampoco. Lo que ofrece es un precio preferencial, de acuerdo a convenios establecidos con distribuidores de diferentes marcas de productos de belleza; y lineamientos de política de calidad que se deben cumplir en los productos que se utilizan.

### **5.7.Vida Útil del Proyecto**

La tecnología cambia constantemente, y está en permanente evolución. Por esa razón, un proyecto tecnológico requiere reinventarse en períodos relativamente cortos de tiempo y estar en constante actualización. De esta forma, se ha determinado una vida útil del proyecto de 5 años en su concepto inicial, considerando que puede evolucionar llegando a brindar más servicios, y consolidándose como una plataforma de servicios más amplios, y esto llevaría a repensar la temporalidad del mismo.

### **5.8.Propiedad intelectual**

De acuerdo a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la protección de las creaciones de la mente, invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio, pueden ser protegidas mediante derechos de propiedad intelectual como son las patentes, los derechos de autor y las marcas. Esto permite obtener el reconocimiento o ganancias por las invenciones o creaciones (WIPO, 2020).

En el Ecuador, la institución encargada de registrar la propiedad intelectual es el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. Para el caso de Luxy, el trámite a realizarse será el registro de la marca y del logo, para lo cual se debe empezar realizando la búsqueda fonética. El primer paso es crear un casillero virtual en la página web de la institución, y luego llenar una solicitud. Se genera un comprobante de pago de \$16, el mismo que una vez hecho, se debe enviar a un correo electrónico adjuntando el comprobante de pago y detallando el nombre exacto de la marca que se desea registrar. Luego se debe llenar otra solicitud denominada “De signo distintivo”, en la que hay que declarar información más detallada y adjuntar el logotipo. Se genera un nuevo comprobante de pago por \$208. Una vez hecho el pago, se debe dar inicio al proceso en el casillero virtual. Se estima que el trámite toma alrededor de 6 meses para su registro (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2020).

### **5.9.Contratos**

Luxy operará con servicios de soporte tercerizados. Es decir, cada jefatura tendrá a su cargo la dirección de los distintos procesos, pero su equipo operativo provendrá de otras empresas con las que coordine.

### Servicios Legales y Contables

El Jefe Administrativo Financiero, será responsable de mantener cumplimiento empresarial de obligaciones y procesos legales (permisos, tasas, impuestos), bancarios, laborales, contratando un back office, que se encargue de todos los procesos contables, así como de las declaraciones de impuestos; así mismo una firma legal, que se encargue de todos los procesos legales, como la elaboración de contratos necesarios para el giro normal del negocio.

### Facturación electrónica y botón de pagos

El Jefe Administrativo Financiero se encargará de coordinar con el proveedor de botón de pago todo lo relacionado con la funcionalidad de pago en la *PWA*. En la aplicación, al momento de pagar, el botón de pago redireccionará a una página segura que permite el ingreso de los datos de la tarjeta en la que se vaya a realizar el cobro. Esto brinda seguridades al cliente, puesto que no debe dejar registrada de forma permanente una tarjeta en la aplicación. Por otro lado, permite a Luxy que no tenga que hacer uso de dinero en efectivo y que la trazabilidad del dinero sea más eficiente para temas de conciliación bancaria y control financiero.

### Servicios de *Hosting*

El Jefe Operativo supervisará el desarrollo informático de la *PWA* y dará seguimiento a los testeos para asegurar el funcionamiento óptimo de sus módulos. Para esto, contratará un servicio de *Hosting* el cual se encargará del desarrollo de la aplicación. En la etapa de pruebas, se realizará un análisis de vulnerabilidades de todos los desarrollos. En la operación cotidiana del negocio, este servicio se encargará de la supervisión y análisis permanente de la base de datos para que siempre sea consistente; al mismo tiempo mantendrá la página funcionando y su almacenamiento en la nube.

### *Call Center* y *Community Manager*

El Jefe de Ventas/Marketing supervisará los equipos de trabajo tercerizado de call center, el cual tiene dos aristas importantes que atender. Por un lado los usuarios de la *PWA* que necesiten cualquier ayuda requerida, y por otro los profesionales de la belleza que necesiten asistencia oportuna en cualquier momento.

Por otra parte, debe supervisar al *Community Manager* el cual se encarga del manejo de las redes sociales, su constante actualización, así como de responder de forma oportuna cualquier duda o inquietud que se generen en las mismas.

Es también responsabilidad del *Community Manager* las campañas publicitarias que se generen a partir de las promociones de marketing.

## **6. Capítulo 6. Gerencia de estudio administrativo y de responsabilidad social**

### **6.1.Planeación estratégica y del Recurso Humano**

La dirección estratégica es la forma más aplicada de gestionar las organizaciones, por su carácter abarcador, que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas. En el momento de desplegar la estrategia diseñada o gestionar sus procesos, las organizaciones suelen fracasar porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear ambos elementos. (Agudelo Tobón, 2010; Boada Grau, 2009).

Por tanto, a fin de contribuir en la exposición de Luxy como negocio presenta el desarrollo de un procedimiento que integra herramientas del control de gestión con enfoque de procesos, apoyado en un sistema de información que contribuya a evaluar la eficiencia y la eficacia en el sistema empresarial. (Rodríguez, Rivera, Bartutis, & Rodríguez, 2015).

La tendencia actual en el mundo es hacia una gradual disminución de la dependencia total que los individuos tenían en el pasado de su empleo. En los países desarrollados se observa cómo, cada vez más, las personas buscan generar sus propias fuentes de trabajo. De igual manera, las empresas pequeñas y medianas pueden convertirse en un poderoso motor de la economía si logran desarrollarse y llegar a ser competitivas en el entorno globalizado en el que se deben mover.

Con lo citado anteriormente, se presenta Luxy como una *progressive web app* diseñada para brindar una herramienta móvil para accesibilidad y ahorro de tiempo al momento de contratar servicios de belleza, y así todos los usuarios puedan mostrar su mejor imagen. La idea de esta herramienta nace de la búsqueda de apoyar a las mujeres profesionales que no tienen miedo a competir en un ambiente ejecutivo y verse bien; a las personas que buscan equilibrar su actividad profesional con una vida social activa y divertida; brindando además la oportunidad de generar ingresos a un grupo de artesanos profesionales de manera autónoma.

#### **6.1.1. Definición de Misión, Visión y Valores**

##### **Misión**

Nuestra propuesta de negocio Luxy, se basa en la consideración de un importante elemento de la planificación estratégica (Kotler, 2008), por lo cual podemos decir que:

***Luxy ofrece le brinda al usuario, a tan solo un klik en su dispositivo móvil, un enlace rápido y seguro para contratar servicios de belleza de calidad a domicilio.***

**Enfoque Misión:** Esta dirigido al público urbano de las localidades de Guayaquil y sus alrededores que incluyen La Aurora (Daule) y La Vía a Samborondón.

**Innovación:** Uso de tecnología móvil con geolocalización, sistema de economía colaborativa para enlazar usuarios y proveedores de servicios de belleza de forma conveniente.

**Propuesta de valor:** Rapidez y seguridad para la contratación de servicios de belleza. En esta oferta de valor también interviene la vocación de servicio y la orientación al cliente para satisfacer a un público exigente.

Tabla 13. Desagregación de la misión

Desagregación de variables		
<b>Desagregación de la misión</b>	Innovación	Público urbano
	Seguridad	Calidad
	Rapidez	Servicio

### Visión

La Visión de la empresa está basada en el crecimiento y la sustentabilidad del negocio para alcanzar una cobertura nacional y convertirse en la primera opción (*top of mind*) de los ecuatorianos para la contratación de servicios de belleza mediante una aplicación móvil.

*Ser la primera opción del público ecuatoriano para la adquisición de servicios de belleza por medio de un aplicativo web móvil.*

Tabla 14. Desagregación de la visión

Desagregación de variables		
<b>Desagregación de la visión</b>	Crecimiento	Cobertura nacional
	Sustentabilidad	Calidad
	Top of mind	Servicio

### Valores

Para alcanzar los objetivos de servicio y fidelización en el público, planteados a través de la aplicación para su éxito comercial y social, se han establecido los siguientes valores corporativos como fundamentos de la empresa. Estos valores forman un eje transversal de conducta para todos los involucrados en el funcionamiento de la progressive

web app, la entrega de los servicios y todos los intercambios que se den con y entre los representantes y colaboradores.



Ilustración 26. Valores corporativos

A continuación, se detalla el significado que tienen estos valores para la empresa:

### **Innovación**

Es la base tecnológica de la propuesta. Los elementos de innovación deben implementarse en los procesos operativos e informáticos de la aplicación, y también en los sistemas de compras, evaluaciones, análisis de cumplimiento, análisis de cobertura, procesos de cobro y pago.

### **Calidad**

La sostenibilidad del negocio depende en gran parte de la calidad de los servicios que se entreguen. El seguimiento a los niveles de satisfacción de los usuarios/clientes, los procesos de monitoreo y respuesta, son claves para mantener la calidad del servicio.

### **Seguridad**

La seguridad que ofrezca el aplicativo debe estar presente en todos los procesos internos y externos, desde el proceso de reclutamiento, la seguridad del manejo de datos de usuarios y proveedores, hasta los procesos de cobros y pagos.

## **Servicio**

Es el objetivo del proyecto. Que los usuarios reciban servicio y que los proveedores puedan entregar su servicio, de forma que todos resulten beneficiados por la vinculación. Todos los colaboradores y participantes de la empresa deben sentir y entregar vocación de servicio a sus compañeros y su entorno empresarial.

Con todo lo mencionado podemos decir que nuestro objetivo de negocio es crear una estructura comunitaria para permitir el intercambio entre proveedores de belleza y usuarios finales, optimizando tiempos de respuesta y atención, para la conveniencia de los involucrados y la generación de réditos por comisión para los inversionistas.

### **6.1.2. Organigrama de la Organización**

Partiendo de la premisa de que “una organización no es solamente estructura”, sino que basa su propuesta en siete elementos – incluyendo lógicamente estructura - “*structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values*”; aspectos internos que la organización necesita alinear a fin de lograr éxito (Peters & Waterman, 1980, págs. 14-26). Los creadores de este modelo diferencian y proponen una clasificación de los elementos duros (estrategia, estructura y sistema) y suaves (estilo, personal, habilidades y valores compartidos).

Con ello se encuentran los elementos a consideración más relevantes que son:

**Estructura:** Trata sobre la especialización y coordinación de actividades, influenciada principalmente por la estrategia y el tamaño de la organización y su diversidad.

**La cultura organizacional:** Que forma parte también de los sistemas y se refieren a los valores, creencias y normas dominantes desarrolladas a lo largo de la vida de la organización. Estos elementos influyen en el comportamiento de los empleados (Reis, 2015).

**Valores compartidos:** Compuestos por los elementos que influyen en el grupo de trabajo a fin de lograr alcanzar los objetivos comunes. Se los considera como los conceptos y principios rectores de la organización, son aspectos que van más allá de las declaraciones de los objetivos organizacionales (Ponce-Espinosa, 2017).

La estructura organizacional es vertical, porque la responsabilidad de la sinergia del equipo y el flujo de dirección que deben distribuirse para las diferentes operaciones administrativas, técnicas y comerciales/comunicacionales del proyecto se centra en el Gerente Administrativo.

Cada Jefatura (Operaciones y Ventas/Marketing) tiene a su cargo servicios tercerizados, como lo son los servicios contables, legales, de call center y hosting. Si bien, cada jefe es responsable de su área, la contratación (la determinación de la amplitud de los servicios y los costos) son responsabilidad de la Gerencia Administrativa.

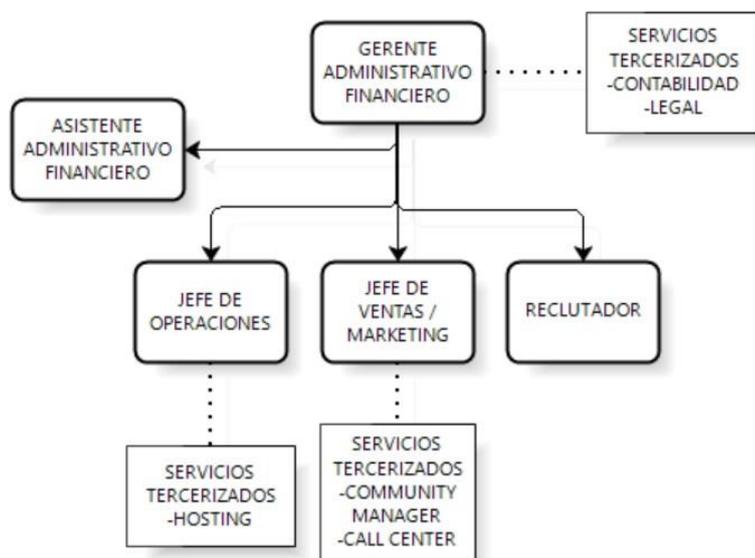


Ilustración 27. Organigrama Luxy

## 6.2. Necesidades de Recurso Humano

En todos los procesos y funciones intervienen las personas que son las que diseñan, planifican, organizan, ejecutan, controlan, dirigen o supervisan a personas o a actividades. Las principales tareas y funciones que constituyen su cometido, son entre otras, la planificación de los Recursos Humanos, el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la gestión de las retribuciones, la promoción de la salud laboral, las relaciones laborales y la administración del personal.

Por otra parte, es importante mencionar que la gestión del recurso humano se ha estado adaptando a los cambios que requiere la globalización, con los nuevos diseños de políticas de recursos humanos en las empresas, que reestructuran y configuran los procesos de selección y reclutamiento de personal, implementando nuevas formas contractuales de trabajo que se adaptan no solo a las necesidades de la empresa sino a las de las personas, siendo más flexibles y acordes a la productividad de una progressive web app.

En la estructura del negocio propuesto se requiere de personal que tenga preparación y habilidades que les permita adaptar estrategias flexibles, mientras el negocio se desarrolla.

El equipo de trabajo debe poder complementarse y generar una sinergia para la ejecución positiva de cada una de sus funciones.

### **6.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio**

De acuerdo a la estructura organizacional de la PWA, Luxy, el diseño de los puestos de trabajo, muestran los requerimientos, pues lo que se busca con ello es determinar la mejora continua a través de aspectos técnicos humanos, buscando lograr una mayor eficacia organizativa y satisfacción laboral al empleado.

A continuación, se muestra el análisis con las premisas determinadas para un puesto de trabajo, estudiando aspectos como:

- La experiencia y formación necesaria
- Las responsabilidades que implica el puesto
- Los requisitos a cumplir
- Descripción de tareas a realizar
- Factores ambientales
- Así mismo, como se llega a la descripción del puesto, lo hacemos de acuerdo a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué es lo que se ha de hacer en el puesto?
  - ¿Para qué se lleva a cabo?
  - ¿Cómo y con qué herramientas se realiza el trabajo?
  - ¿Dónde se ejecuta el trabajo?

De esta manera, se determinan los siguientes perfiles:

**Gerente Administrativo / Financiero:** Persona con experiencia en cargos administrativos, manejo de presupuestos, dirección de equipos de trabajo. Profesional en áreas de administración, sistemas o finanzas.

Principales funciones:

- Planificación de estrategias integrales para cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo del negocio.
- Elaboración y control de presupuesto operativo.
- Monitoreo de proceso de reclutamiento y ventas por servicio.
- Encargado de dar seguimiento a los indicadores de gestión y aplicar el plan de incentivos según cumplimiento de indicadores.

- Supervisión e intercambio con proveedores de servicios contables, legales.
- Responsable de mantener cumplimiento empresarial de obligaciones y procesos legales (permisos, tasas, impuestos), bancarios, laborales, etc.; es decir, cumplirá la función de representante legal.

***Jefe de Operaciones:*** Experto en manejo de sistemas informáticos, ingeniero de sistemas o programador. Personal con aptitud para solución de problemas, proactividad, empatía y alta capacidad de manejo de grupos de trabajo.

Principales funciones:

- Supervisión e intercambio directo con proveedores de desarrollo informático de aplicación, seguimiento a los testeos para asegurar el funcionamiento óptimo en todos los módulos.
- Supervisión e intercambio con proveedores de servicio de hosting.
- Seguimiento a funcionamiento informático de los módulos de la PWA y soporte técnico a los diferentes usuarios (proveedores. Clientes y administradores).

***Jefe de Ventas/Marketing:*** Formación administrativa/comercial o comunicacional. Persona con capacidad de manejo de equipos de trabajo y conocimiento de marketing en redes sociales y e-commerce.

Principales funciones:

- Planificación y seguimiento al Plan de Marketing.
- Supervisión de equipos de trabajo tercerizado: call center y community manager.
- Encargado de controlar el cumplimiento de los objetivos de venta y aceptación de la marca, y aplicar medidas correctivas o de refuerzo, según la estrategia.
- Trabaja en conjunto con el Reclutador para mantener los niveles de satisfacción del cliente esperados.

***Asistente administrativo:*** Formación administrativa o contable. Personal con capacidad de manejo de equipos de trabajo y habilidad de comunicación interpersonal.

Principales funciones:

- Asistencia a la Jefatura Administrativa mediante manejo de comunicaciones con proveedores de servicio contables, legales y comunicacionales.

- Asistencia a la Jefatura Administrativa en la recepción y organización de información de Reclutador.

**Reclutador:** Persona con experiencia en ventas y manejo de relaciones públicas, capaz de establecer contacto con profesionales de la belleza y reclutarlos para que se conviertan en socios/colaboradores del negocio. Altas capacidades de relaciones sociales y ventas.

Principales funciones:

- Reclutar profesionales de belleza para que se afilien al negocio y puedan entregar sus servicios por medio de la aplicación.
- Recibir las solicitudes de afiliación, clasificarlas y calificarlas de acuerdo con datos de localización, experiencia, formación.
- Realizar comprobación de datos en solicitudes de afiliación, solicitar y comprobar antecedentes y referencias personales de los aplicantes.
- Coordinar la toma de pruebas psicológicas de los solicitantes.
- Dar seguimiento a los proveedores ingresados, que reciban sus credenciales para uso del módulo proveedor, que reciban las notificaciones, que cumplan con los mínimos de conectividad requeridos.
- Limitar el uso de credenciales para aquellos proveedores que no mantienen los servicios o las estrellas mínimas requeridas.

### **6.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar**

La selección y reclutamiento de personal, es fundamental para las empresas, pues elegir el modo correcto de las herramientas a emplear en los procesos de selección, pues de esto dependerá el éxito en la elección del recurso humano adecuado.

En los últimos años, estos procesos y procedimientos han avanzados y evolucionados de una manera positiva, pues si bien las herramientas principales en la selección de personal siguen siendo:

- **El currículum.** Recoge información del candidato, facilitando al reclutador de manera eficiente una visibilidad del candidato en cuestión de formación, experiencia y conocimientos.
- **Las referencias.** Facilitan información relevante del candidato.

- **La entrevista de selección.** Es el método más empleado por las organizaciones en el mundo, pues determina de manera favorable las opciones que tiene un candidato para el desempeño en el cargo, sin embargo, estas entrevistas pueden variar su tipo como convencional, estructurada y conductual.
- **Test de capacidades cognitivas o aptitudes.** Siguen siendo instrumentos clásicos de la selección de personal, pero definen la capacidad mental del individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea (Boada Grau, 2009).

Todas las herramientas antes mencionadas se implementarán en la selección del personal interno de Luxy, pues al ser un producto que requiere principalmente apoyo tecnológico para la entrega de la promesa de servicio, rápido y seguro, se considera una estructura de personal interno ligera.

### 6.3.Compensaciones

Se mantendrá una política austera y medida para las contrataciones directas, y la política salarial estará ligada a la política de indicadores de gestión, debido a la entrega de bonos/comisiones por cumplimiento para todas las gerencias/jefaturas involucradas.

#### 6.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio

Los contratos del personal directo serán establecidos según la legislación laboral vigente, con provisión de periodo de prueba inicial de 3 meses. Los salarios se determinarán mediante referencias del mercado, considerando un salario base menor, y diferentes bonos por cumplimiento de indicadores de gestión, a continuación, en la siguiente tabla se detalla la nómina:

Tabla 15. Nómina base de colaboradores Luxy

Descripción cargos	Sueldo base	Beneficios de ley	Total, mensual	Total, anual
Gerente Administrativo	1.250,00	445,58	1.695,58	20.347,00
Supervisor de Operaciones	950,00	346,64	1.296,64	15.559,72
Reclutador	750,00	280,68	1.030,68	12.368,20
Asistente Administrativo	500,00	198,23	698,23	8.378,80
Jefe de Ventas	850,00	313,16	1.163,66	13.963,96

Nota: Elaboración propia

Todo el personal directo contará con:

- Entrega de equipo celular de alta gama, con plan de datos y teléfono de amplia cobertura (planes de \$30 - \$50 mensuales).
- Equipo de computación / laptop para teletrabajo.

Adicionalmente, en el caso del Reclutador, se entregará reembolso mensual por concepto de movilización (promedio \$80 mensuales).

En cuanto a los contratos y pagos a los proveedores de servicio de belleza, se consideran las siguientes condiciones:

- Entrega semanal de facturas o notas de venta por los servicios ejecutados.
- Pago quincenal según facturas/notas de venta ingresadas, descuento de los cobros realizados en efectivo.
- Crédito directo en compra de productos cosméticos a 30 días, los valores que adeuden por compra de productos serán descontados en la segunda quincena de pago.
- Las comisiones iniciales son del 30%, con opción de incrementar al 35% a los proveedores que realicen constantemente más de 9 servicios por semana (a partir del segundo mes que mantengan más de 9 servicios por semana, se amplía la comisión del 80% por los meses que mantengan o superen ese promedio de servicios semanales). El valor que factura para el pago es el porcentaje de la comisión de los servicios ejecutados.
- A todos los socios/proveedores se les entregará mensualmente un kit de bioseguridad para protección personal y uso durante la entrega de servicios.

Durante meses de alta demanda, en especial noviembre y diciembre, se considerarán las siguientes condiciones especiales:

- No se otorgarán vacaciones durante estos meses al personal interno.
- Se considerarán ampliar las coberturas de horario de los servicios de call center y capacidad de servidores de hosting.
- Se ampliarán las comisiones de entrega de servicios de 70% a 80% y de 80% a 85%.

Siendo importante mencionar que los ingresos que obtendrá de la *PWA Luxy*, son regulados y respaldados por medio de la Ley de Comercio Electrónico del Ecuador, capítulo III, artículo 48.

#### **6.4. Indicadores Claves de Gestión (KPI's)**

El diseñar procesos de Gestión de Recursos Humanos, a través de indicadores, permite definir de manera sistemática las actividades y tareas que componen el desempeño de los puestos, definiendo las responsabilidades respecto al cumplimiento de las tareas y/o funciones asignadas. La gestión del valor del recurso humano supone ir más allá de la medición. Supone hacer algo con los resultados de esas mediciones que nos permitan optimizar el valor de nuestras aportaciones a las organizaciones. Conceptos como auditoría y cuadros de mando estarían asociados al concepto de gestionar más que al de medir. Sin embargo, cuando hablamos de auditoría y cuadros de mando, estos ayudaran a traducir las estrategias con el objetivo y relacionados entre sí; permitiendo enfilar a los colaboradores, con la estrategia de la empresa.

El indicador de gestión es un concepto que surge concomitantemente con el desarrollo de la filosofía de calidad total. Su inclusión, como indicador de calidad conllevó a considerársele instrumento de evaluación de la gestión en las empresas, puesto que evaluaba el impacto de sus productos y servicios. Actualmente el indicador de gestión se emplea como herramienta de control de los procesos productivos, para apoyar la toma de decisiones en las organizaciones (Rincón, 1998).

##### **6.4.1. Fijación de principales KPI's del negocio**

Se consideran indicadores claves de gestión para cada área de desarrollo, estos indicadores nos reflejan de forma muy sencilla el comportamiento futuro sobre la evolución de nuestra empresa además de ayudar a analizar cómo van a ir evolucionando nuestras ventas en el futuro y mostrarnos el camino adecuado para ir logrando nuestros objetivos.

Conociendo los KPIs fundamentales en nuestra empresa pondremos en marcha acciones de mejora que posibiliten un incremento en las ventas y una mejor motivación de nuestros equipos.

- Desarrollo e implementación de aplicación / página web responsive. Seguimiento a evolución de datos y correcciones/actualizaciones para manejo eficiente.

Encargado jefe operativo. Se valora mantener el reporte de errores o dificultades de uso del sistema por debajo del 5%.

- El reclutamiento de personas que brinden servicio de calidad y fortalezcan el uso de la aplicación es un proceso fundamental para el éxito del negocio. Encargado reclutador, se valora semanalmente mantener promedio de 9 reclutamientos semanales durante los primeros 6 meses, que cada reclutamiento realice un mínimo de 5 servicios semanales. A partir de los 10 reclutamientos semanales y los 6 servicios mínimo por proveedor, se considera pago de bono mensual de \$300. A partir de 3 servicios diarios por proveedor, el bono puede incrementar a \$500 mensuales.
- El uso eficiente de los recursos y la efectiva comunicación para la generación de servicios (ingresos) son responsabilidad del Gerente Administrativo/Financiero. Se considerarán dos indicadores de su gestión: 1 el cumplimiento y ejecución/pago puntual de presupuesto. 2 el número de descargas de la aplicación en las tiendas *playstore* y *appstore* – la aplicación debe llegar a los 3952 usuarios identificados en el segmento durante los primeros 18 meses de lanzamiento – el cumplimiento de esta meta considerará bonos sobre rendimientos del 0.5% de comisiones sobre ventas.
- Colaboradores/proveedores deberán mantener altos estándares de calidad en la entrega de sus servicios y tiempos de respuesta. Los proveedores que mantengan un promedio mínimo de 5 servicios semanales, calificación 5 estrellas del 90% de los servicios ejecutados, accederán a una comisión mejorada por servicio de entre el 75 al 80%.

De esta manera los indicadores por área quedan de la siguiente manera, de acuerdo la tabla 16:

Tabla 16. Indicadores de Gestión para Jefe Operativo

Objetivos	No cumplido	Cumplimiento Parcial, 50% de bono	Cumplimiento Total, 100% de bono
Desarrollo de aplicación para iniciar operación en 3 meses con testeo	75% o menos	76 – 90%	91 -100%
Mantener por debajo del 90% el reporte de fallas de operación de los 2 módulos de la PWA	90% o menos	-	91 -100%

**Nota:** Elaboración propia

Tabla 17. Indicadores de Gestión para Gerente Administrativo Financiero

Objetivos	No cumplido	Cumplimiento Parcial, 50% de bono	Cumplimiento Total, 100% de bono
Ejecución de presupuesto operativo 1	75% o menos	76 – 90%	91 -100%
Alcanzar punto de equilibrio durante primeros 18 meses de operación	75% o menos	76 – 90%	91 -100%
Alcanzar 4000 descargas de la app en módulo usuario/cliente en primeros 12 meses	75% o menos	76 – 90%	91 -100%

**Nota:** Elaboración propia

Tabla 18. Indicadores de Gestión para reclutador

Objetivos	No cumplido	Cumplimiento Parcial, bono \$100/mes	Cumplimiento Total, bono \$150/mes
Alcanzar promedio de 10 reclutados por semana	80% o menos	81– 90%	91 -100%
Lograr que cada proveedor entregue 4 servicios semanales	80% o menos	81 – 90%	91 -100%
Manejo de conflictos con proveedores/usuarios al mínimo (menos de 1 reporte mensual)	Más de 1 mensual	-	1 mensual o menos

**Nota:** Elaboración propia

Tabla 19. Indicadores de Gestión para Proveedores de servicios de belleza

Objetivos	No cumplido	Cumplimiento Total, incremento comisión
Entregar mínimo 5 servicios semanales	80% o menos	91 -100%
Lograr 3 estrellas mínimo en cada servicio entregado	80% o menos	91 -100%

**Nota:** Elaboración propia

Tabla 20. Indicadores de Gestión de ventas

Objetivos	No cumplido	Cumplimiento Parcial, bono 50%	Cumplimiento Total, bono 100%
Cumplimiento de Presupuesto de Ventas	90% o menos	n/a	91 -100%
Desempeño de servicios	85% o menos	85,1% – 90%	90,1%
Mantener un performance de clientes	80% o menos	80,1% – 90%	90,1%

**Nota:** Elaboración propia

### 6.5.Los Proveedores del Servicio de Belleza

Los proveedores son una parte esencial para todo negocio, más aún cuando nuestro modelo de negocio es una plataforma tecnológica que funciona mediante un *PWA* que enlaza al usuario con el socio/proveedor del servicio de belleza.

De esta manera Luxy busca enlazar personas que necesitan algún tipo de servicio de belleza o spa y personas que desean brindarles este servicio.

#### 6.5.1. Reclutamiento de Socios Proveedores

Es pertinente aclarar que hoy en día la inclusión de las TIC`S en la prestación de servicios tradicionales, aporta al surgimiento de nuevos métodos de trabajos apalancados con la tecnología y servicio móvil. Los socios proveedores de Luxy que se inscriban en nuestro modelo de negocio, deben pasar por un proceso de selección que incluyen:

- Prueba de ubicación por la zona que se brinda el servicio o a cubrir.
- Validación de las certificaciones que avalen sus conocimientos en el servicio a brindar.
- Examen psicométrico.
- Carta de antecedentes.

Una vez que se verifique todo lo mencionado y el reclutador lo apruebe como socio del servicio, se deja registrado con foto del socio proveedor en el sistema Luxy para que los usuarios lo identifiquen cuando requieran un servicio.

### 6.5.2. Compensación, Indicadores de Gestión y Plan de Retención

En esta parte, es importante mencionar que Luxy no reconoce una existencia laboral con los socios proveedores del servicio de belleza suscritos en la aplicación, sino que se refiere a un sistema de trabajo colaborativo en la que Luxy no es patrono de los socios proveedores del servicio, sin embargo, debe tenerse en cuenta que el medio de producción del servicio no solo lo realiza el socio proveedor, sino también la aplicación

Nuestro modelo de negocio sirve de enlace entre en cliente y el prestador del servicio; estableciendo una comisión del 65% para el socio/colaborador y un 35% para la plataforma.

Así mismo, existe un contrato entre el proveedor del servicio y la empresa Luxy, que relaciona el servicio con la marca Luxy. Además, Luxy y el cliente participan en el proceso de control del servicio al evaluar al proveedor, estableciendo en el contrato y términos de la solicitud que Luxy es quien marca las pautas para la prestación del servicio.

De esta manera usuarios y socios proveedores de servicios de belleza se respetan y ayudan entre sí, de esta manera se determina que cada servicio brindado por Luxy sea una experiencia agradable para el usuario, que la pueden dejar plasmada a través de un sistema de estrellas que van de uno hasta cinco, para de esta manera establecer la calidad del servicio brindado por un proveedor donde uno es malo y cinco es excelente, dos regular y cuatro muy bueno, quedando tres como punto intermedio de bueno.

Por otro lado, Luxy realizará medición de los socios semanales a través de indicadores de gestión en la cual por servicios mínimos semanales y promedio de calificación de estrellas los socios proveedores del servicio pueden obtener un ingreso mayor, es decir del 65% del valor del servicio, si tienen más de cinco servicios y tres estrellas como calificación, inclusive, su comisión ingresa hasta el 80% del valor total del servicio, tal como se describe en la tabla 21.

Tabla 21. Indicadores de Gestión para Proveedores de servicios de belleza

Objetivos	No cumplido	Cumplimiento Total, incremento comisión
Entregar mínimo 5 servicios semanales	80% o menos	70 - 80%
Lograr 3 estrellas mínimo en cada servicio entregado	80% o menos	75 - 85%

**Nota:** Elaboración propia

El objetivo es establecer un control sobre la satisfacción de los usuarios de Luxy, y a la vez identificar a los proveedores que tienen una mayor productividad para direccionar campañas de tarifas dinámicas de servicios, como plan de retención; pues es importante aclarar que esta alternativa laboral que plantea nuestro modelo de negocio, ofrece la oportunidad de generar ingresos en un país donde actualmente estos, se han visto afectados y donde esta clase de trabajo, por llamarlo así, pueden amortiguar la crisis social que vive actualmente el Ecuador.

## **6.6.Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social**

Actualmente, la responsabilidad social empresarial (RSE) es un tema de gran interés para muchas empresas, como medio de aportar de manera positiva al entorno en el cual se desarrolla, pues la RSE define un nivel diferente de comprensión sobre cómo hacer negocios.

Como parte del entorno, Luxy es una *progressive web app* que pretende dar una opción para que las personas generen ingresos a través de una economía colaborativa. Existiendo en la ciudad de Guayaquil muchas personas certificadas como Artesanos en la Industria de la Belleza especializadas en maquillaje, cortes y tratamientos de cabello, y cuidado de uñas en pies y manos; Luxy ofrece a este grupo de personas tener la oportunidad de realizar una actividad productiva que aporte un ingreso justo, y seguridad en el lugar de trabajo, brindando mejores perspectivas de desarrollo personal que las peluquerías tradicionales, y favoreciendo la integración social en una economía colaborativa.

Basados en el ejercicio de la **ODS #8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico** y que el Covid-19 ha alterado miles de millones de vidas y ha puesto en peligro la economía mundial.

De acuerdo a los datos destacados de la ONU, hasta el 2017 la tasa de desempleo se situaba en el 5,6% frente al 6,4% al año 2000 y, de acuerdo a estudios presentados por las Naciones Unidas hasta el 2016 el 61% de los trabajadores tenían un empleo no regulado; a más de que la brecha salarial de género en todo el mundo se sitúa en el 23% y, si no se toman medidas, se necesitarán otros 68 años para lograr la igualdad salarial, la tasa de participación de la mujer en la población activa es del 63%, mientras que la de los hombres es del 94%; ya que, a pesar de su creciente presencia en la vida pública, las mujeres se siguen haciendo cargo 2,6 veces más del cuidado de personas no remunerado y del trabajo doméstico que los hombres. 2016 y 2030, se necesitan 470 millones de puestos de trabajo en todo el mundo para aquellos que van a acceder por vez primera al mercado laboral (ONU, 2020).

### **6.6.1. Estrategia**

Como parte del desarrollo socialmente responsable que aplicamos en Luxy App, nos enfocamos en los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible:

*8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.*

*8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.*

Es importante manifestar que a través de Luxy, se pretende dar una opción para que las personas generen ingresos mediante una economía colaborativa ya que, “en la ciudad de Guayaquil existe alrededor de 3660 personas que se han certificado como Artesanos en la Industria de la Belleza especializándose en Maquillaje, Cortes y Tratamientos de Cabello y cuidado de Uñas en pies y manos”.

A través del enlace a generar se ofrece a este grupo de personas oportunidades para realizar una actividad productiva que aporte un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo, ofreciendo mejores perspectivas de desarrollo personal, favoreciendo la integración social en una economía colaborativa.

Dentro del marco de las plataformas que utilizan los reportes de economías colaborativas, permiten a los individuos ofrecer sus servicios, fomentando nuevas oportunidades de empleos, nuevas modalidades de trabajo flexibles y nuevas fuentes de ingresos. Por otro lado, este tipo economía aporta ventajas a los consumidores, ya que ofrece nuevos servicios a precios más económicos, lo que promueve un mayor reparto de los activos y un uso más eficaz de los recursos.

El proceso creativo para la formación de ideas del negocio nace de un primer objetivo para ofrecer oportunidad laboral a un amplio número de personas jóvenes, que se integran al mercado laboral con pocas oportunidades. Desde esta primera lluvia de ideas para ofrecer a los colaboradores la oportunidad de generar ingresos colaborativamente, el proyecto se enfoca en el ODS #8 “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”.

Como parte del ODS #8 mencionado, se consideran los siguientes temas prioritarios en la estrategia de RSE a aplicar:

a) El empleo pleno y productivo y el trabajo decente:

- Trato justo con los proveedores, pago puntual a colaboradores de las comisiones realizadas. El pago deberá ser entregado quincenalmente con las liquidaciones ingresadas
- Soporte para el personal colaborador, mediante entrega de producto a crédito directo sin recargos, capacitación en tendencias de belleza.
- Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

b) El desempleo entre los jóvenes

- El primer segmento de enfoque es el grupo joven, con edades de 18 a 24 años. Los profesionales de la belleza tendrán mayor facilidad de acceder a este segmento y vincularse mejor por su forma natural de uso de la tecnología.
- El aplicativo no distingue edades para la entrega de los servicios, y los profesionales jóvenes tienen igual oportunidad de destacarse de acuerdo con su trabajo.

c) La formalización de la economía informal

- El proceso incluye la formalización de los colaboradores, mediante el uso de facturas o notas de venta para el ingreso de liquidaciones por comisiones.
- Además de asegurar la legalidad del negocio, la oportunidad de formalizar servicios que usualmente son entregados sin factura ofrece a los proveedores la oportunidad de acceder a diversos productos financieros.

Las estrategias por aplicar de RSE se enfocarán en los tres temas prioritarios identificados, con el desarrollo e implementación de capacitaciones a los socios que presten servicios a través de Lucy y enfocados al desarrollo formativo y económico de las personas:

1. Programa de formación y educación financiera para socios proveedores y colaboradores:
  - Facturación y normas tributarias
  - Servicios financieros: uso y manejo de cuentas bancarias / acceso y manejo responsable de crédito.
  
- 2 Programa de capacitación de servicios:
  - Atención al cliente
  - Tendencias de estilos en corte de pelos y peinados
  - Tendencias de estilos de colores y tinturado
  - Tendencias en Maquillaje

Tabla 22. Presupuesto de Capacitaciones

Descripción de acciones	Cantidades/año	Valores	Totales
Capacitaciones en atención al cliente	10	\$ 40,00	\$ 400,00
Capacitaciones en estilo	10	\$ 40,00	\$ 400,00
Capacitación en contabilidad	500	\$ 10,00	\$ 5.000,00
Capacitaciones en productos financieros	180	\$ 10,00	\$ 1.800,00
<b>Total presupuesto arranque</b>			<b>\$ 7.600,00</b>

El proyecto de RSE considera su inicio a partir de los 6 meses de operación, para evaluación de los proveedores. A partir del 6to mes de operaciones se inicia con los programas de capacitación detallados, por eso durante el primer año este presupuesto se consume de forma parcial.

Con esta propuesta, Luxy se suma a los negocios que buscan un desarrollo sostenible no solo en sí mismo, sino de manera conjunta con el entorno en el cual evolucionan y funcionan, más cuando es parte de una economía colaborativa, pues “El negocio de los negocios no es sólo acerca de la creación de beneficios para los accionistas, se trata también de mejorar el estado del mundo, dice Marc Benioff, presidente y CEO de Salesforce” (Aguilar, 2015).

## 7. Gerencia de estudio financiero

### 7.1.Presupuesto

#### 7.1.1. Plan de Inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

El plan de inversiones comprende principalmente el amueblamiento y equipamiento de los espacios de oficina y el desarrollo del *progressive web app*, en cuanto a activos fijos y diferidos. En relación con gastos administrativos y de ventas, durante el periodo preoperativo de 3 meses, está compuesto principalmente por nómina (salarios) y comunicación/publicidad.

Tabla 23. Presupuesto de Inversión – Período Preoperativo 3 meses

Descripción inversiones	Valores
<b>Activos Fijos</b>	
Muebles y enseres	\$9,068.00
Equipos de computación	\$2,810.00
<b>Activos Diferidos</b>	
Constitución	\$2,500.00
Patentes y licencias	\$1,500.00
Desarrollo página web responsive	\$7,500.00
Estudio técnico	\$1,000.00
<b>Gastos administrativos</b>	
Salarios personal administrativo	\$5,586.00
Arriendo	\$125.00
Servicios básicos	\$50.00
Servicios contables	\$960.00
Servicios legales	\$1,500.00
Internet	\$200.00
Plan celular	\$240.00
Uniformes (Entrega kit de bioseguridad)	\$200.00
<b>Costos de operación</b>	
Mano de obra indirecta	\$3,591.00
Servicios contratados	\$2,200.00
<b>Gastos de ventas</b>	
Movilización	\$300.00
Marketing y Publicidad	\$6,000.00
Salarios personal de ventas	\$3,192.00
<b>Imprevistos</b>	\$2,800.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO PREOPERATIVO</b>	<b>\$51,321.00</b>

**Nota:** Elaboración propia

El monto de inversión inicial, para el levantamiento del espacio de trabajo y el desarrollo tecnológico de la *progressive web app*, suma USD 51,321, incluidos los valores para cubrir el periodo preoperativo, detallado en la tabla 6. Dentro de esta inversión se considera un valor de USD 6,000 para publicidad, lo cual incluye el evento de lanzamiento del servicio, además del manejo de la cuenta de redes sociales.

Para financiar esta inversión se consideran los aportes de los socios inversionistas, tanto en entrega de equipos y mobiliario, como en aportes directos de capital, así como otros aportes de beneficios como espacio de trabajo sin costo de renta durante los primeros meses de periodo preoperativo. Se espera que cada socio aporte USD 10,000 como inversión líquida para evitar incurrir en créditos costosos, como lo indica en la investigación sobre PYMES en Ecuador que manifiesta que “las nuevas PYMES que se han constituido en Ecuador tienen como fuente de financiamiento el ahorro familiar, debido a que en muchos casos los bancos cobran intereses altos” (Porras, 2014).

### **7.1.2. Política de cobros, pagos y existencias**

La política de cobro contempla el uso de sistemas informáticos mediante servicio de botón de pagos dentro de la aplicación. El cobro debe generarse durante la confirmación de la adquisición del servicio, se da preferencia por lo tanto a las transacciones por medios electrónicos, ya sea uso de tarjeta de crédito o débito.

De acuerdo con las entrevistas y revisiones de ofertas, se considera una comisión del 3% para las tarjetas de crédito y del 1,5% para el botón de pagos. Con esta metodología de cobro, los fondos son acreditados de 24 a 48 horas en la cuenta registrada. Los porcentajes de comisión de tarjeta de crédito y botón de pagos están incluidos dentro de los gastos de ventas, como parte de la operación comercial.

Los pagos a proveedores se dividen en dos tipos: los pagos a los socios/colaboradores, que son los montos más significativos porque representan el 65% de la operación. Estos pagos se consideran quincenales, y deben generarse con la presentación de las facturas por servicios generados por los socios/colaboradores. Los pagos a terceros, como proveedores y servicios contratados, se darán de forma mensual, según las condiciones y valores que se negocien en los contratos específicos, los principales son los servicios de soporte a la aplicación como *hosting* y *call center*, por USD 500 y USD 600 mensuales, respectivamente.

La producción depende y se genera directamente de la venta, por lo que no existen rubros que inventariar o considerar existencias, el flujo del negocio depende de la fluidez con que se generen los servicios.

### 7.1.3. Capital de Trabajo

Para el capital de trabajo inicial se incluyen los valores de gastos administrativos, gastos de venta y costos de operación, considerando un factor caja de 2 (por el tope de 48 horas que tarda en acreditarse los cobros), y un periodo de 3 meses de salarios, según el plan preoperativo.

Como el negocio opera mediante las comisiones generadas de las ventas, no se considera el pago a los socios/colaboradores, sus comisiones son consolidadas conforme la venta (el ingreso y egreso debe considerarse como simultáneo).

El valor de capital de trabajo asciende a USD 23,124, según lo detallado en la tabla 24.

Tabla 24. Capital de trabajo

Descripción inversiones	Valores
<b>Gastos administrativos</b>	
Salarios personal administrativo	\$5,586.00
Arriendo	\$125.00
Servicios básicos	\$100.00
Servicios contables	\$600.00
Servicios legales	\$1,000.00
Internet	\$300.00
Plan celular	\$400.00
Uniformes (Entrega kit de bioseguridad)	\$200.00
<b>Costos de operación</b>	
Mano de obra indirecta	\$3,591.00
Servicios contratados	\$2,200.00
<b>Gastos de ventas</b>	
Movilización	\$400.00
Marketing y Publicidad	\$1,600.00
Salarios personal de ventas	\$4,222.00
<b>Imprevistos</b>	\$2,800.00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$23,124.00</b>

**Nota:** Elaboración propia

### 7.1.4. Programa y calendario de inversiones

El programa y calendario de inversiones se desarrolla en 3 meses de preoperatividad de acuerdo con la tabla 25 en el cual se detallan las inversiones a realizar en formato de 4 semanas.

Tabla 25. Cronograma de inversiones

ACCIÓN / DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN SEMANAS												INV. PREOP
GASTOS DE CONSTITUCIÓN													\$ 2,500.00
PAGO DE PATENTES Y LICENCIAS													\$ 1,500.00
CONTRATACIÓN DE DESARROLLADOR WEB													\$ 7,500.00
CONTRATACIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTUDIO TÉCNICO													\$ 1,000.00
ARRIENDO OFICINA													\$ 125.00
CONTRATACIÓN SERVICIOS BÁSICO Y DE COMUNICACIONES													\$ 490.00
COMPRA 1/2 DE MUEBLES Y ENSERES													\$ 4,534.00
COMPRA 1/2 DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN													\$ 1,405.00
CONTRATACIÓN DE EQUIPO ADMIN (GERENTE ADM)													\$ 4,887.28
CONTRATACIÓN DE EQUIPO ADMIN (GERENTE - JEFE OPERATIVO)													\$ 3,590.73
IM													
CONTRATACIÓN DE SERVICIO PUBLICITARIO Y COMM MGR													\$ 800.00
EVENTOS Y CAMPAÑA DE LANZAMIENTO EN REDES													\$ 5,200.00
CONTRATACIÓN DE EQUIPO ADMIN (RECLUTADOR)													\$ 2,061.37
CONTRATACIÓN DE EQUIPO ADMIN (GERENTE VENTAS)													\$ 1,130.42
CONTRATACIÓN DE EQUIPO ADMIN (ASISTENTE ADM)													\$ 698.23
GASTOS ADMIN DE MOVILIZACIÓN													\$ 300.00
COMPRA 2/2 DE MUEBLES Y ENSERES													\$ 4,534.00
COMPRA 2/2 DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN													\$ 1,405.00
CONTRATACIÓN DE MO INDIRECTA - SERVICIO HOSTING													\$ 1,100.00
CONTRATACIÓN DE SERV. LEGALES													\$ 1,500.00
CONTRATACIÓN DE SERV. CONTABLES													\$ 960.00
COMPRA UNIFORMES (KIT DE BIOSEGURIDAD)													\$ 200.00
CONTRATACIÓN DE MO INDIRECTA - SERVICIO CALL CENTER													\$ 1,100.00
													Subtotal \$ 48,521.02
													Imprevistos \$ 2,800.00
													Total \$ 51,321.02

### 7.1.5. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de activos diferidos

Debido a que se trata de una inversión principalmente digital, no se consideran grandes inversiones en bienes inmuebles o muebles. Los activos fijos necesarios considerados comprenden principalmente mobiliario y equipamiento de oficina, incluidos los equipamientos de computación. Según refiere el artículo 6 del Reglamento para la aplicación de Ley de Régimen Tributario Interno, los muebles y equipos se deprecian en 10 años y los equipos de computación en 3 años. (Reglamento para la aplicación de Ley de Regimen Tributario Interno, 2010). Para la amortización de los activos diferidos se ha considerado el periodo de 5 años de actividad del proyecto.

En la tabla 26 se muestra el detalle de las depreciaciones y amortizaciones, según los periodos y porcentajes explicados.

Tabla 26. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones

Descripción de activos	Valor del bien	Monto depreciación / amortización anual
<b>Activos Fijos</b>		
Muebles y enseres	\$9,068.00	\$906.80
Equipos de computación	\$2,810.00	\$936.67
<b>Activos diferidos</b>		
Constitución y gastos legales	\$2,500.00	\$500.00
Desarrollo progressive web app	\$7,500.00	\$1,500.00
Registros y licencias	\$1,500.00	\$300.00
Estudio Técnico	\$1,000.00	\$200.00
<b>Total depreciaciones y amortizaciones</b>	<b>\$23,124.00</b>	<b>\$4,343,47</b>

**Nota:** Elaboración propia

### 7.1.6. Programa de producción y ventas

El programa de producción y ventas depende de la entrega de los servicios. Durante el primer año se considera un inicio de 1000 servicios mensuales, con un incremento progresivo hasta un tope de 3000 servicios durante el mes pico, diciembre, según lo descrito en la tabla 27.

Tabla 27. Producción y venta de primeros 12 meses

SERVICIOS ENTREGADOS	2,217	26600		1000	1400	1800	1800	2200	2400	2600	2600	2600	2600	3000	2600
	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PRODUCCIÓN 1	0	0	0	155	215	280	280	335	360	390	390	390	390	450	390
PRODUCCIÓN 2	0	0	0	155	215	280	280	335	360	390	390	390	390	450	390
PRODUCCIÓN 3	0	0	0	125	175	220	220	330	330	365	365	365	365	425	365
PRODUCCIÓN 4	0	0	0	125	175	220	220	330	325	365	365	365	365	425	365
PRODUCCIÓN 5	0	0	0	120	170	220	220	225	275	315	315	315	315	370	315
PRODUCCIÓN 6	0	0	0	120	170	215	215	225	295	315	315	315	315	370	315
PRODUCCIÓN 7	0	0	0	200	280	365	365	420	455	460	460	460	460	510	460
PRECIO 1 - CORTE DE PELO	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
PRECIO 2 - CEPILLADO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
PRECIO 3 - MANICURE	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
PRECIO 4 - PEDICURE	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
PRECIO 5 - TRATAMIENTO K	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PRECIO 6 - TINTURADO	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PRECIO 7 - OTRO	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
VENTAS (PXQ)	-	-	-	19,815	27,815	35,845	35,845	41,235	46,800	50,510	50,510	50,510	50,510	58,265	50,510

Para este esquema se tomó en cuenta el resultado de las encuestas, entrevistas y grupos focales, en cuanto a los servicios más utilizados, la frecuencia de los servicios preferidos y los precios. Con un promedio el primer año de 2.217 mensuales, se atiende a un 6% del mercado objetivo dispuesto a recibir servicios a domicilio por medio de una aplicación.

El crecimiento anual planteado es de entre el 10 al 15%, como lo refleja la ilustración 12, para lo cual se tiene como modelo aplicaciones similares de entrega de servicios a domicilio, que de acuerdo con el análisis de Allie Market Research del mercado global de aplicaciones en 2017 se pronostica un crecimiento anual de 27.9% al 2023 (Payo, 2019).

Tabla 28. Crecimiento anual de producción y ventas mensuales

	1	2	3	4	5
PRODUCCIÓN 1	375	431	496	555	611
PRODUCCIÓN 2	375	431	496	555	611
PRODUCCIÓN 3	300	345	397	444	489
PRODUCCIÓN 4	300	345	397	444	489
PRODUCCIÓN 5	271	312	358	401	442
PRODUCCIÓN 6	271	312	358	401	442
PRODUCCIÓN 7	325	374	430	481	530
PRECIO 1 - CORTE DE PELO	18	18	18	18	18
PRECIO 2 - CEPILLADO	12	12	12	12	12
PRECIO 3 - MANICURE	7	7	7	7	7
PRECIO 4 - PEDICURE	10	10	10	10	10
PRECIO 5 - TRATAMIENTO K	35	35	35	35	35
PRECIO 6 - TINTURADO	32	32	32	32	32
PRECIO 7 - OTRO	25	25	25	25	25
VENTAS (PXQ)	42,632	49,027	56,381	63,147	69,461

### 7.1.7. Costos de materia prima, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta

La producción depende exclusivamente de las ventas, al ser un servicio de enlace no existen inventarios, ni materias primas ni materiales indirectos. Los suministros considerados comprenden solo los de oficina dentro de los gastos administrativos, con un valor mínimo. Los valores a incluir como servicios contratados y mano de obra indirecta, para el cálculo de los costos fijos, se detallan en la tabla 29.

Tabla 29. Costos servicios contratados, mano de obra indirecta

Descripción	Valor Mensual
Servicios contratados – Hosting página web	\$500.00
Servicios contratados – Call center	\$600.00
Mano de obra indirecta – Jefe de Operaciones	\$1,197.00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$2,297.00</b>

**Nota:** Elaboración propia

### 7.1.8. Gastos de administración, ventas y financieros

Los gastos administrativos están compuestos por los salarios del personal administrativos y los servicios contratados para apoyo administrativo, como servicios legales y contables, principalmente. Dentro de los gastos administrativos también se incorporan arriendo, servicios básicos de la oficina, capacitaciones y el programa de RSE. El detalle de los gastos administrativos se encuentra en la tabla 30.

Para los gastos de venta se ha considerado los salarios del personal de ventas, tanto Reclutador como Jefe de Ventas, así como las comisiones del personal interno, estas comisiones son por rendimiento, y forman parte de la política salarial en cuanto complementan los salarios fijados de acuerdo con los indicadores de gestión establecidos para cada Gerencia o Jefatura dentro del estudio administrativo. En los gastos de ventas el valor más importante es el de la comisión de las tarjetas de crédito y botón de pagos, ya que se calcula sobre la venta bruta, y es un 3 y 1,5% respectivamente. Esta descripción de gastos de venta se encuentra en la tabla 31.

No se han considerado gastos financieros, debido a que no se ha incluido préstamos para el desarrollo del proyecto. En caso se necesite ayuda financiera, deberán incluirse estos valores adicionales a los representados.

Tabla 30. Gastos administrativos año 1

Descripción inversiones	Valores anuales
Sueldo personal administrativo	\$33,513.00
Arriendo	\$2,875.00
Servicios Básicos	\$1,130.00
Servicios contables y sistema de facturación	\$4,760.00
Servicios legales	\$7,500.00
Seguros	\$500.00
Suministros oficina	\$270.00
Internet	\$1,900.00
Mantenimiento de equipos y oficina	\$0
RSE	\$4,800.00
Plan celular	\$2,340.00
Uniformes – Kit de seguridad	\$600.00
Cuentas incobrables – Reembolsos	\$4,600.00
Capacitaciones	\$300.00
<b>Total Gastos Administrativos año 1</b>	<b>\$65,088.00</b>

**Nota:** Elaboración propia

Tabla 31. Gastos de venta año 1

Descripción inversiones	Valores anuales
Comisiones internas (2%)	\$7,152.00
Movilizaciones	\$1,740.00
Marketing y Publicidad	\$18,100.00
Sueldo personal de ventas	\$30,156.00
Comisiones Botón de Pagos y TC (1.5+3%)	\$23,318.00
<b>Total Gastos de Venta año 1</b>	<b>\$80,466.00</b>

**Nota:** Elaboración propia

## 7.2.Planeación Financiera

### 7.2.1. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja se ha proyectado a 5 años, considerando los principales ingresos y egresos de la operación, como se detalla en la tabla 32.

Tabla 32. Flujo de caja proyectado 5 años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INICIAL	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		518,170	588,322	676,570	757,758	833,534
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		364,373	411,169	468,530	521,303	570,557
MANO DE OBRA DIRECTA						
MANO DE OBRA INDIRECTA		17,954	17,954	17,954	17,954	17,954
GASTOS ADMINISTRATIVOS		65,088	63,792	63,792	63,792	63,792
GASTOS DE VENTAS		80,466	88,865	97,033	103,811	110,265
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			449	2,497	5,706	8,889
IMPUESTO A LA RENTA			636	3,538	8,083	12,592
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		527,881	582,863	653,343	720,648	784,049
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		-9,711	5,458	23,227	37,110	49,485
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,810					
MAQUINARIAS	-					
MUEBLES Y ENSERES	9,068					
ACTIVOS DIFERIDOS	12,500					
CAPITAL DE TRABAJO	25,683					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	50,061	-	-	-	-	-
FLUJO NO OPERACIONAL	-50,061	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-50,061</b>	<b>-9,711</b>	<b>5,458</b>	<b>23,227</b>	<b>37,110</b>	<b>49,485</b>

En las proyecciones del flujo de caja se ve un resultado positivo, lo cual es importante porque refleja el flujo de dinero desde el entorno, a través de la compañía y de vuelta al entorno, y asegura que existen los recursos para la continuidad de la operación (McLeod, 2000).

### 7.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

El resultado reflejado en el Estado de Pérdidas y Ganancias también es positivo en la proyección de 5 años, el primer año el resultado positivo es mínimo, y existe un incremento progresivo con un resultado de hasta el 6% de margen sobre ventas, como se detalla en la tabla 33.

Tabla 33. Estado de Resultados anual proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VENTAS	518,170	588,322	676,570	757,758	833,534
COSTO DE VENTAS	364,373	411,169	468,530	521,303	570,557
UTILIDAD BRUTA	153,797	177,153	208,040	236,456	262,977
GASTOS ADMINISTRATIVOS	65,088	66,390	67,718	69,072	70,454
GASTOS DE VENTAS	80,466	85,923	93,650	100,022	106,098
EBITDA	8,243	24,840	46,672	67,361	86,426
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	2,750	2,750	2,750	1,814	1,814
EBIT	2,992	19,589	41,421	63,047	82,112
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	2,992	19,589	41,421	63,047	82,112
15% PARTICIPACIÓN	449	2,938	6,213	9,457	12,317
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,543	16,651	35,208	53,590	69,795
25% IMPUESTOS	636	4,163	8,802	13,398	17,449
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,908</b>	<b>12,488</b>	<b>26,406</b>	<b>40,193</b>	<b>52,346</b>

Este margen pequeño es común en el modelo de negocio, según comparación con los resultados reportados por la Superintendencia de Compañías de aplicativos parecidos, como es el caso de Cabify. (Cabify-EC S.A., 2019)

### **7.2.3. Balance General**

El Balance General, como método para evaluar la situación patrimonial de la compañía, en este caso el mayor valor se encuentra dentro del patrimonio, por la aportación de capital de los inversionistas, según se refleja en la tabla 34.

Tabla 34. Balance General

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA BANCOS	47,273	1,648	16,369	38,487	58,826
CUENTAS POR COBRAR	4,318	4,903	5,638	6,315	6,946
INVENTARIOS	931	2,400	2,670	2,670	2,670
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>52,522</b>	<b>8,951</b>	<b>24,677</b>	<b>47,472</b>	<b>68,442</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
OBRAS CIVILES	-	-	-	-	-
MUEBLES Y ENSERES	9,068	9,068	9,068	9,068	9,068
MAQUINARIAS	-	-	-	-	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,810	2,810	2,810	2,810	2,810
(-) DEPRECIACIONES	2,750	5,501	8,251	6,437	4,624
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>14,628</b>	<b>17,379</b>	<b>20,129</b>	<b>18,315</b>	<b>16,502</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					
ACTIVOS DIFERIDOS	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	2,500	5,000	7,500	10,000	12,500
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>10,000</b>	<b>7,500</b>	<b>5,000</b>	<b>2,500</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>69,651</b>	<b>31,329</b>	<b>52,306</b>	<b>75,787</b>	<b>97,444</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
CTA POR PAGAR PROVEEDORES	15,182	15,256	16,299	18,079	19,742
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR					
IMPUESTOS POR PAGAR		636	4,163	8,802	13,398
PARTICIPACIÓN POR PAGAR		449	2,938	6,213	9,457
INTERESES POR PAGAR CP	-				
PORCION CORRIENTE DE DEUDA LP	-				
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15,182</b>	<b>16,341</b>	<b>23,400</b>	<b>33,094</b>	<b>42,597</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
DEUDA A LP		-	-	-	-
INTERESES POR PAGAR LP		-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>15,182</b>	<b>16,341</b>	<b>23,400</b>	<b>33,094</b>	<b>42,597</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL PAGADO	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
UTILIDAD RETENIDA	-	-			
APORTES A FUTURAS CAPITALIZACIONES	50,061	-			
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,908	12,488	26,406	40,193	52,346
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>54,468</b>	<b>14,988</b>	<b>28,906</b>	<b>42,693</b>	<b>54,846</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>69,651</b>	<b>31,329</b>	<b>52,306</b>	<b>75,787</b>	<b>97,443</b>

## 7.3.Evaluación del Proyecto

### 7.3.1. Punto de Equilibrio

Para encontrar el punto de equilibrio se puede revisar el flujo de caja mensualizado, según el cual desde el inicio de la operación se reportan resultados negativos, los cuales van mejorando conforme el aumento de ventas/producción, hasta obtener un resultado positivo en el mes 7, cuando las ventas alcanzan USD50.000 mensuales, lo cual se traduce en 2600 servicios generados (vendidos/producidos), como se detalla en la tabla 35.

Tabla 35. Flujo de caja mensualizado primer semestre

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INICIAL	PREOPERATIVO			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
		MES 0-1	MES 0-2	MES 0-3						
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>										
RECUPERACIÓN POR VENTAS	0	0	0	0	19,815	27,815	35,845	35,845	41,235	46,800
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>										
PAGO A PROVEEDORES	0	0	0	0	15,177	20,377	25,596	25,596	29,100	32,717
MANO DE OBRA DIRECTA										
MANO DE OBRA INDIRECTA	3,591	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197
GASTOS ADMINISTRATIVOS	8,861	2,549	2,609	3,702	3,607	3,622	5,242	3,897	3,942	7,497
GASTOS DE VENTAS	10,522	1,091	1,651	7,781	5,973	4,833	4,694	4,694	4,937	6,123
PARTICIPACION DE EMPLEADOS										
IMPUESTO A LA RENTA										
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	22,974	4,837	5,457	12,680	25,954	30,029	36,730	35,385	39,176	47,534
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	-22,974	-4,837	-5,457	-12,680	-6,139	-2,214	-885	460	2,059	-734
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>										
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,810									
MAQUINARIAS	0									
MUEBLES Y ENSERES	9,068									
ACTIVOS DIFERIDOS	12,500									
CAPITAL DE TRABAJO	25,683									
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	50,061	0	0	0	0	0				
FLUJO NO OPERACIONAL	-50,061	0	0	0	0	0				
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-50,061</b>	<b>-4,837</b>	<b>-5,457</b>	<b>-12,680</b>	<b>-6,139</b>	<b>-2,214</b>	<b>-885</b>	<b>460</b>	<b>2,059</b>	<b>-734</b>

Tabla 36. Flujo de caja mensualizado segundo semestre

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INICIAL	PREOPERATIVO			MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
		MES 0-1	MES 0-2	MES 0-3						
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>										
RECUPERACIÓN POR VENTAS	0	0	0	0	50,510	50,510	50,510	50,510	58,265	50,510
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>										
PAGO A PROVEEDORES	0	0	0	0	35,128	35,128	35,128	35,128	40,169	35,128
MANO DE OBRA DIRECTA										
MANO DE OBRA INDIRECTA	3,591	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197
GASTOS ADMINISTRATIVOS	8,861	2,549	2,609	3,702	3,942	4,097	5,142	3,797	3,942	7,497
GASTOS DE VENTAS	10,522	1,091	1,651	7,781	6,364	6,364	6,364	6,364	6,868	6,364
PARTICIPACION DE EMPLEADOS										
IMPUESTO A LA RENTA										
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	22,974	4,837	5,457	12,680	46,632	46,787	47,832	46,487	52,177	50,187
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	-22,974	-4,837	-5,457	-12,680	3,878	3,723	2,678	4,023	6,088	323
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>										
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,810									
MAQUINARIAS	0									
MUEBLES Y ENSERES	9,068									
ACTIVOS DIFERIDOS	12,500									
CAPITAL DE TRABAJO	25,683									
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	50,061	0	0	0	0	0				
FLUJO NO OPERACIONAL	-50,061	0	0	0	0	0				
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-50,061</b>	<b>-4,837</b>	<b>-5,457</b>	<b>-12,680</b>	<b>3,878</b>	<b>3,723</b>	<b>2,678</b>	<b>4,023</b>	<b>6,088</b>	<b>323</b>

Durante el mes 7, con 2600 servicios vendidos, se mantiene un pago completo de salarios, beneficios por comisiones y demás costos, además de incluir todas las inversiones de publicidad y gestión de ventas, y se logra un resultado positivo final en el flujo de efectivo.

### 7.3.2. Viabilidad Financiera

La viabilidad financiera se visualiza o comprueba mediante los análisis de flujos de caja presentados, tanto en los análisis mensuales como anuales proyectados, donde se obtiene un resultado estable y positivo durante los periodos.

Se incluyen dentro de estos análisis las medidas de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto del monto de inversión (VAN) considerando una renta alterna de 10%, bajo cuyas premisas obtenemos un TIR del 21% y un VAN de 26,809.00, generando que la inversión se recupera en un plazo de 4 años. El proyecto es por tanto financieramente viable.

### 7.3.3. Índices Financieros

Para la valoración de índices financieros, se ha incluido índices de eficiencia y de rentabilidad, de acuerdo con lo que se indica en la tabla 36.

Tabla 37. Índices Financieros

Índices	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Índices de eficiencia</b>					
Índices de liquidez	28%	27%	21%	17%	15%
<b>Índices de Rentabilidad</b>					
ROE (Utilidad Neta / Patrimonio)	4%	81%	93%	94%	95%
ROA (Utilidad Neta / Ventas)	0.37%	2%	3.90%	5%	6.28%

**Nota:** Elaboración propia

Se puede observar una disminución en los índices de liquidez, por el aumento de las ventas y por lo tanto las cuentas por pagar a proveedores. Sin embargo, también se aprecia un incremento importante en la utilidad neta vs Patrimonio, que es donde se encuentra el aumento de la rentabilidad.

### 7.3.4. Análisis de Sensibilidad

A los diferentes escenarios de sensibilidad que se han sometido el proyecto, se encuentra que los mayores influyentes para mantener el equilibrio y la rentabilidad del negocio son:

- Precios (deben ser mínimo los rangos calculados en las proyecciones presentadas)
- Comisión de socios/proveedores (65% es un porcentaje alto, y también debe ser el mínimo considerado)
- Comisión de tarjeta de crédito y botón de pagos (los porcentajes representados en 3 y 1,5% deben ser logrados para la viabilidad financiera del proyecto)

El volumen de ventas puede variar, porque al ser un negocio de comisión, una vez alcanzado el punto de equilibrio, los ajustes deben realizarse por los porcentajes de comisión, tanto de los socios como de las instituciones financieras, así como por los precios.

Para estos análisis, en caso la comisión a los socios/colaboradores aumente al 70% (desde los primeros 10 servicios) y la comisión del botón de pagos aumente al 5%, se obtiene un flujo de caja negativo en los primeros dos años de operatividad, según lo muestra la tabla 38.

Tabla 38. Flujo de caja proyectado con comisión de proveedores del 70% y botón de pago del 5%.

SENSIBILIDAD CON COMISIÓN DE PROVEEDORES DE 70% Y COMISIÓN BOTÓN DE PAGOS + TC 5%						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INICIAL	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		518,170	588,322	676,570	757,758	833,534
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		390,282	440,585	502,359	559,190	612,234
MANO DE OBRA DIRECTA						
MANO DE OBRA INDIRECTA		17,954	17,954	17,954	17,954	17,954
GASTOS ADMINISTRATIVOS		65,088	63,792	63,792	63,792	63,792
GASTOS DE VENTAS		83,056	88,865	97,033	103,811	110,265
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			-3,826	-1,915	631	3,206
IMPUESTO A LA RENTA			-5,420	-2,713	895	4,541
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		556,380	601,948	676,508	746,273	811,991
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		-38,210	-13,627	61	11,485	21,543
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	0.00					
APORTE DE CAPITAL	-					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	-	-	-	-	-	-
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO DE CREDITO BANCARIO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,810					
MAQUINARIAS	-					
MUEBLES Y ENSERES	9,068					
ACTIVOS DIFERIDOS	12,500					
CAPITAL DE TRABAJO	25,683					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	50,061	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	-50,061	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-50,061</b>	<b>-38,210</b>	<b>-13,627</b>	<b>61</b>	<b>11,485</b>	<b>21,543</b>

En este caso el proyecto no es viable, y el TIR resulta negativo -27%.

Por el contrario, si se mantienen los porcentajes de comisiones de los socios proveedores para los primeros 10 servicios semanales entregados, y las comisiones de las tarjetas de crédito y el botón de pagos; al mismo tiempo que se incrementan los precios en un 10%, con un rango dentro de los valores que el mercado acepta según los resultados de las encuestas, el escenario es más positivo, según las tablas 40 y 41.

Tabla 38. Estado de Resultados proyectado con incremento de precios en servicios.

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VENTAS	585,620	662,400	761,760	853,171	938,488
COSTO DE VENTAS	408,216	459,320	523,904	583,321	638,777
UTILIDAD BRUTA	177,404	203,080	237,856	269,850	299,711
GASTOS ADMINISTRATIVOS	65,088	66,390	67,718	69,072	70,454
GASTOS DE VENTAS	84,427	90,738	99,188	106,224	112,920
EBITDA	27,889	45,952	70,951	94,553	116,338
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	2,750	2,750	2,750	1,814	1,814
EBIT	22,639	40,702	65,700	90,240	112,024
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE PARTICI	22,639	40,702	65,700	90,240	112,024
15% PARTICIPACIÓN	3,396	6,105	9,855	13,536	16,804
UTILIDAD ANTES DE IMPUES	19,243	34,596	55,845	76,704	95,220
25% IMPUESTOS	4,811	8,649	13,961	19,176	23,805
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>14,432</b>	<b>25,947</b>	<b>41,884</b>	<b>57,528</b>	<b>71,415</b>

Tabla 39. Flujo de caja proyectado con incremento de precios en servicios

<b>SENSIBILIDAD CON INCREMENTO 10% PRECIO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>INICIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		585,620	662,400	761,760	853,171	938,488
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		408,216	459,320	523,904	583,321	638,777
MANO DE OBRA DIRECTA						
MANO DE OBRA INDIRECTA		17,954	17,954	17,954	17,954	17,954
GASTOS ADMINISTRATIVOS		65,088	64,436	64,436	64,436	64,436
GASTOS DE VENTAS		84,427	90,738	99,188	106,224	112,920
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			3,396	6,105	9,855	13,536
IMPUESTO A LA RENTA			4,811	8,649	13,961	19,176
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>575,685</b>	<b>640,654</b>	<b>720,235</b>	<b>795,751</b>	<b>866,798</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>9,935</b>	<b>21,746</b>	<b>41,525</b>	<b>57,420</b>	<b>71,690</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	0.00					
APORTE DE CAPITAL	-					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO DE CREDITO BANCARIO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,810					
MAQUINARIAS	-					
MUEBLES Y ENSERES	9,068					
ACTIVOS DIFERIDOS	12,500					
CAPITAL DE TRABAJO	25,683					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>50,061</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>-50,061</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-50,061</b>	<b>9,935</b>	<b>21,746</b>	<b>41,525</b>	<b>57,420</b>	<b>71,690</b>

En este caso se logra un TIR del 49%, con el incremento de precio de un 10% y manteniendo las demás condiciones de comisiones e inversiones.

Se recomienda medir la respuesta a los precios, y evaluar las opciones de incremento según resultados de venta y respuestas del mercado, en periodos mensuales, con la posibilidad de presentar incrementos de precios por sectores.

## **8. Conclusiones y recomendaciones**

El proyecto presenta fortalezas desde su concepción, en cuanto a que genera un entorno de colaboración y superación para sectores económicos a veces ignorados, así como resuelve una dificultad identificada para un sector acomodado de la población.

Sobre el estudio financiero, como ha sido demostrado a lo largo del capítulo, es un proyecto viable y rentable, que no requiere una inversión cuantiosa, ni un financiamiento costoso para su puesta en marcha.

Se trata de un proyecto que mantiene similitudes con servicios que se entregan a domicilio con el uso de medios tecnológicos y que aprovecha las facilidades de conexión que se encuentran disponibles en la actualidad.

Aprovechar el impulso de estas nuevas tendencias de consumo es importante para la ejecución del negocio, la cual debe ser realizada en un corto tiempo, y con mucho esfuerzo comunicacional para llegar de manera efectiva y amplia al entorno objetivo.

Si se mantienen las condiciones de comisiones, precios, facilidad de uso del aplicativo, calidad del servicio y comunicación con la audiencia más joven dentro del público objetivo, el proyecto es viable.

Para las proyecciones se ha considerado si bien un crecimiento alto, se inicia con un porcentaje muy bajo de la población objetivo (alrededor del 6%, y solo hay un competidor directo de aplicación), y para los cálculos también se mantiene una proyección conservadora en cuanto a los servicios que pueden entregar los socios/colaboradores por semana, calculado entre 4 a 10 servicios semanales. Por lo tanto, el crecimiento es viable, y depende en gran parte del esfuerzo e inversión que se realice en las comunicaciones/publicidad y en el control de calidad.

Para la implementación se recomienda mucha cautela en las contrataciones, para que el personal que integre el equipo mantenga claros los objetivos del negocio, y faciliten aplicar los incentivos de fidelización con los socios/colaboradores. El presupuesto debe ser manejado con mucha prudencia, al tratarse de flujos altos y márgenes pequeños.

En caso se requiera acudir a un préstamo bancario, deberá mantenerse al mínimo los valores a financiar, y buscar plazos de 5 años con tasas de interés competitivas.

## Referencias Bibliográficas

- Agudelo Tobón, L. F. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.
- Aguilar, R. (05 de 05 de 2015). *Animal Político*. Obtenido de Cinco tendencias de la innovación social: <https://www.animalpolitico.com/lo-que-quiso-decir/cinco-tendencias-de-la-innovacion-social/>
- Arkiplus. (2020). Obtenido de <https://www.arkiplus.com/que-es-el-diseno-arquitectonico/>
- Boada Grau, J. &. (2009). Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del balanced scorecard. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2).
- Cabify-EC S.A. (2019). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Portal de Información: <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInfor/consultaPrincipal.zul>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el Covid-19*.
- DE HARO GARCIA, J. M. (2015). Gestionando el valor de la función de los recursos humanos. *Psicología del Trabajo y de las*, 293-305.
- Decreto Ejecutivo , 1019 (Presidencia de la República de Ecuador 22 de marzo de 2020).
- Decreto Ejecutivo 1017, 1017 (Presidencia de la República de Ecuador 16 de marzo de 2020).
- Digival. (2020). *Digival.es*. Obtenido de <https://www.digival.es/blog/que-es-una-responsive-web/>
- Ecuador, G. d. (Vigente). *Código de Trabajo*. Quito: Asamblea Nacional.
- Ecuador, G. N. (2002). *LEY DE COMERCIO ELECTRÓNICO, FIRMAS ELECTRÓNICAS Y MENSAJES DE DATOS*. Quito: Constitución del Ecuador.
- EJPRADO. (2016). *EJPRADO*. Obtenido de <http://www.ejprado.com/publicaciones/-el-sri-expide-normas-para-los-comisionistas-y-actividades-similares-para-el-calculo-del-anticipo-del-impuesto-a-la-renta>
- Enríquez, C. (19 de JUNIO de 2020). *Revista Lideres*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-ecuatorianos-transacciones-electronicas-comercio.html>
- Gartner. (2019). *How Progressive Web Apps Improve Digital Commerce Experience*.
- Hernandez., Y., & Galindo., R. (2016). Modelo de gestión del servicio de transporte UBER. ¿Quién pierde y quién gana? *Espacios Públicos*.
- HughesNet. (18 de enero de 2020). *Datos curiosos sobre el consumo de los servicios digitales en Ecuador*. Obtenido de Datta: <https://datta.com.ec/articulo/datos-curiosos-sobre-el-consumo-de-los-servicios-digitales-en-ecuador>
- INEC. (2010). *Censo*.
- Jameson Mencías, T. M. (8 de mayo de 2020). *Celag.org*. Obtenido de [https://www.celag.org/proyecciones-de-crecimiento-latinoamerica-2020/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20las%20proyecciones%20de,%2D13%25%20\(Venezuela\).&text=Se%20prev%C3%A9%20una%20ca%C3%ADa%20del,pero%20superior%20al%20de%20EE](https://www.celag.org/proyecciones-de-crecimiento-latinoamerica-2020/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20las%20proyecciones%20de,%2D13%25%20(Venezuela).&text=Se%20prev%C3%A9%20una%20ca%C3%ADa%20del,pero%20superior%20al%20de%20EE).
- Kotler, P. &. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-1, Oficio Nro. AN-SG-2020-0355-O (REGISTRO OFICIAL DE ECUADOR No. 229 22 de junio de 2020).
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Education.
- ONU. (2020). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>.
- Payo, A. (22 de junio de 2019). *Business Insider*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/mercado-apps-entrega-comida-domicilio-432741>
- Peters, T. &. (180). Structure is not organization. *Business Horizons*, 14-26.
- Ponce-Espinosa, G. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*.
- Porras. (2014). Las PYMES y su nuevo funcionamiento. *EDIESPE*.
- Reglamento para la aplicación de Ley de Regimen Tributario Interno, Art. 6 - Depreciaciones de Activos fijos (SRI 2010).
- Reis, G. &. (2015). Relations between organizational culture and authenticity: the authentic living in the organizational environment. *Revista de Administracao Mackenzie*, 48-70.
- Rincón, R. (1998). Los Indicadores de. *Rev. Universidad EATIT111*, 43-58.
- Rodríguez, R. C., Rivera, D. N., Bartutis, F. R., & Rodríguez, M. L. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*.
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2020). Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/formularios-2/>
- Stalenis, D. S. (2020). *The Implications of COVID-19 for the Global Economy*. Euromonitor International. Obtenido de Euromonitor International.
- Webderenting. (2020). Obtenido de <https://www.webderenting.com/es/blog/responsive-web-design-vs-progressive-web-app.html>
- WIPO. (2020). Obtenido de <https://www.wipo.int/about-ip/es/>

## Anexos

Contenido de encuesta realizada a usuarios:

Encuesta a usuarios Luxy!App

Encuesta para identificar la preferencia de los usuarios de servicios de belleza, en cuanto a ubicación, tiempo de espera y rango de precios.

Obligatorio

1.Su proveedor de servicio de belleza preferido es (escoger solo uno)

- Un gabinete/spa/barbería cercano a su domicilio
- Un salón de belleza/barbería ubicado lejos de su domicilio, pero dentro de su zona urbana
- Una personal particular que le atiende en su hogar
- No tiene proveedor preferido

2.Qué tipo de servicio de belleza utiliza con más frecuencia (escoja todas las opciones que utilice)

- Corte de pelo
- Tinturado / Rayitos / Balayage
- Tratamiento / Keratina / Botox
- Cepillado / Planchado / Ondas
- Peinado
- Pestañas tratamiento
- Pestañas postizas
- Cejas / Microblading
- Facial / limpieza / microdermoabrasión
- Facial / colágeno / hidratación
- Barba
- Depilación cejas / bigote
- Depilación cuerpo
- Manicure
- Manicure gel
- Uñas acrílicas / de telas
- Pedicure
- Spa de pies
- Masaje relajante
- Masaje reductor

3.Indique los rangos de precio que está dispuesto a pagar por los servicios de belleza

	\$5	\$6 - \$10	\$11 - \$20	\$21 - \$49	Más de \$50	No aplica
Corte de pelo	<input type="radio"/>					
Cepillado / Planchado / Ondas	<input type="radio"/>					
Peinado	<input type="radio"/>					

	\$5	\$6 - \$10	\$11 - \$20	\$21 - \$49	Más de \$50	No aplica
Pestañas tratamiento	<input type="radio"/>					
Pestañas postizas	<input type="radio"/>					
Cejas / Microblading	<input type="radio"/>					
Barba	<input type="radio"/>					
Depilación cejas / bigote	<input type="radio"/>					
Depilación cuerpo	<input type="radio"/>					
Manicure	<input type="radio"/>					
Manicure gel	<input type="radio"/>					
Uñas acrílicas / de telas	<input type="radio"/>					
Pedicure	<input type="radio"/>					
Spa pies	<input type="radio"/>					
Masaje relajante	<input type="radio"/>					
Masaje reductor	<input type="radio"/>					

4. Indique los rangos de precio que está dispuesto a pagar por servicios de belleza

	\$20 - \$40	\$41 - 60	\$61 - \$80	\$81 - \$100	Más de \$100
Tinturado / Rayitos / Balayage	<input type="radio"/>				
Tratamiento / Keratina / Botox	<input type="radio"/>				
Facial / limpieza / dermoabrasión	<input type="radio"/>				
Facial / hidratación / colágeno	<input type="radio"/>				

5. Cada cuánto tiempo en promedio recibe servicios de belleza

- 1 - 2 veces por semana
- 1 - 2 veces al mes
- 1 vez cada 2 meses

6. ¿En ocasiones especiales, como matrimonio o graduaciones, utiliza servicios de belleza que van a su hogar?

- Si
- No

7. ¿Qué tipo de recomendaciones de servicios de belleza prefiere?

- Referencias de amigos (boca a boca)
- Publicidad de locales (flyers, letreros)
- Anuncios en redes sociales, instagram

8. ¿Qué tan dispuesto estaría a contratar los siguientes servicios de belleza por medio de una aplicación móvil?

	No estoy dispuesto	Poco dispuesto	Indiferente	Dispuesto en ocasiones especiales	Muy dispuesto
Corte de pelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinturado / Rayitos / Balayage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	No estoy dispuesto	Poco dispuesto	Indiferente	Dispuesto en ocasiones especiales	Muy dispuesto
Tratamiento / Keratina / Botox	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cepillado / Planchado / Ondas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pestañas tratamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pestañas postizas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cejas / Microblading	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facial / limpieza / microdermoabrasión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facial / colágeno / hidratación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depilación cejas / bigote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depilación cuerpo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manicure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manicure gel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uñas acrílicas / de telas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedicure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spa pies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masaje relajante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masaje reductor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Indique su rango de edad

- 16 - 24 años
- 25 - 45 años
- 46 - 60 años
- Mayor a 60 años

10. Indique ubicación de su domicilio

- Norte de Guayaquil
- Sur de Guayaquil
- Centro de Guayaquil
- Vía a la Costa
- Vía a Daule
- Vía a Samborondón
- Otro

11. Indique su nivel de formación

- Bachillerato

- Tercer nivel
  - Mayor a tercer nivel
12. Indique su situación laboral
- Independiente / Propietario de negocio
  - Independiente / Asesor
  - Bajo relación de dependencia
  - Otro
13. Indique su nivel de ingresos promedio
- Menos de \$5.000 anual
  - \$5.000 - \$10.000 anual
  - \$11.000 - \$24.999 anual
  - Mayor a \$25.000 anual