

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:** “Plan de negocio para la creación de un salón de belleza en la ciudad de Tulcán”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTORA: Cárdenas Tulcán Karla Jhoana

TUTORA: Bastidas Guerrón Jeaneth Lucía, MSc.

Tulcán, 2026.

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que la estudiante Cárdenas Tulcán Karla Jhoana con el número de cédula 0450172465 ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B: "Plan de negocio para la creación de un salón de belleza en la ciudad de Tulcán"

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la Codificación del Reglamento de Régimen Académico y de Estudiantes de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

---

MSc Bastidas Guerrón Jeaneth Lucía

**TUTORA**

Tulcán, marzo de 2026

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

El presente Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciada en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Cárdenas Tulcán Karla Jhoana con cédula de identidad número 0450172465 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Karla Cárdena', with a stylized flourish underneath.

---

Cárdenas Tulcán Karla Jhoana

**AUTORA**

Tulcán, marzo de 2026

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Yo Cárdenas Tulcán Karla Jhoana declaro ser autora de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B: "Plan de negocio para la creación de un salón de belleza en la ciudad de Tulcán" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



---

Cárdenas Tulcán Karla Jhoana

**AUTORA**

Tulcán, marzo de 2026

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, la persistencia y la claridad necesaria para culminar esta etapa académica. Su guía constante ha sido fundamental en cada paso del camino.

A mi madre Mayra, por ser esa mujer fuerte que ha sido mi apoyo constante su ejemplo de lucha, su amor incondicional y su dedicación han sido mi mayor inspiración. Gracias por enseñarme a seguir adelante y no rendirme.

A mi padre Geovanny, agradezco por ser mi modelo de honestidad y esfuerzo, sus palabras de motivación me ayudaron a continuar a pesar de las dificultades, su orientación siempre me ha recordado la importancia de la constancia.

A mis hermanos, compañeros de vida gracias por siempre estar junto a mí. Sus consejos y compañía han sido mi motivación en esta etapa, cada uno de ustedes ha dejado una marca permanente en este éxito.

A mi fiel compañera mi mascota Kiana, gracias por convertir las largas horas de estudio en momentos más llevaderos, por tu leal compañía y tu amor incondicional por recordarme que, al final del día, la felicidad se encuentra en las cosas más simples.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con mi corazón lleno de reconocimiento y cariño a Dios a mis padres y hermanos por ser el mi apoyo constante y ser la guía en todo este camino recordándome que los sueños se alcanzan con dedicación y constancia, también a quienes me enseñaron dentro y fuera del aula que el conocimiento cobra sentido cuando se comparte.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	12
<b>ABSTRACT</b> .....	13
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	14
<b>I. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO</b> .....	15
<b>II. ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	17
<b>2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	17
2.1.1. Análisis del macroentorno .....	17
2.1.2. Análisis del microentorno .....	19
2.1.3. Análisis interno de “Briella” .....	24
2.1.4. Análisis externo de “Briella” .....	27
2.1.5. Mapa de empatía.....	29
2.1.6. Tamaño del mercado .....	31
<b>III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	33
<b>3.1. ANÁLISIS FODA</b> .....	33
3.1.1. Fortalezas (Factores internos positivos) .....	33
3.1.2. Oportunidades (Factores externos positivos) .....	34
3.1.3. Debilidades (Factores Internos Negativos) .....	34
3.1.4. Amenazas (Factores externos negativos) .....	35
<b>3.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b> .....	35
<b>3.3. PROPUESTA DE VALOR</b> .....	36
<b>3.4. MARCO FILOSÓFICO DE LA EMPRESA</b> .....	38
3.4.1. Misión y visión.....	38
3.4.2. Principios Empresariales.....	38
3.4.3. Valores Corporativos.....	39
<b>3.5. ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b> .....	39

<b>IV. PLAN DE MARKETING</b> .....	40
<b>4.1. SEGMENTOS DE MERCADO</b> .....	40
<b>4.2. OBJETIVOS DE MARKETING</b> .....	41
<b>4.3. MIX DE MARKETING DEL SERVICIO</b> .....	42
4.3.1. Producto/servicio.....	42
4.3.2. Precio: Valor justo y estrategia competitiva.....	44
4.3.3. Plaza: accesibilidad y cobertura estratégica .....	44
4.3.4. Promoción: Comunicación Estratégica y Cercana .....	45
4.3.5. Personas: El valor humano como diferenciador.....	49
4.3.6. Procesos: Eficiencia y experiencia del cliente .....	50
4.3.7. Presentación: Tangibilización del servicio .....	50
<b>V. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	52
<b>5.1. UBICACIÓN Y TAMAÑO DE “BRIELLA”</b> .....	52
<b>5.2. PROCESO DE SERVUCIÓN</b> .....	53
<b>5.3. REQUERIMIENTOS DE INSUMOS, MAQUINARIA Y EQUIPOS</b> .....	55
<b>5.4. DISEÑO DE ESTRUCTURA</b> .....	55
<b>5.5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	57
<b>VI. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	58
<b>6.1. SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	58
6.1.1. Activos fijos.....	58
6.1.2. Ventas actuales .....	59
6.1.3. Balance general .....	60
6.1.4. Estado de resultados.....	61
6.1.5. Indicadores financieros .....	62
<b>6.2. SITUACIÓN PROYECTADA</b> .....	63
6.2.1. Inversión inicial.....	63
<b>6.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y VENTAS</b> .....	64
6.3.1. Proyección de ventas.....	64

6.3.2.	Estimación de demanda por servicio.....	64
<b>6.4.</b>	<b>COSTOS OPERATIVOS Y GASTOS OPERATIVOS .....</b>	<b>67</b>
6.4.1.	Costos variables .....	67
6.4.2.	Costos fijos (sueldos, servicios, mantenimiento). .....	68
<b>6.5.</b>	<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>69</b>
6.5.1.	Fuentes de financiamiento.....	69
<b>6.6.</b>	<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....</b>	<b>70</b>
6.6.1.	Balance general .....	70
6.6.2.	Estado de resultados.....	71
6.6.3.	Margen bruto, margen operativo y utilidad neta .....	72
<b>6.7.</b>	<b>ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>72</b>
<b>6.8.</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....</b>	<b>73</b>
<b>6.9.</b>	<b>ANÁLISIS DE INDICADORES .....</b>	<b>74</b>
6.9.1.	Indicadores de rentabilidad y evaluación del proyecto .....	74
<b>6.10.</b>	<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....</b>	<b>75</b>
<b>VII.</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>77</b>
<b>VIII.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>IX.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>81</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Análisis de proveedores de Briella .....	21
<b>Tabla 2.</b>	Análisis de competidores directos de Briella .....	23
<b>Tabla 3.</b>	Estimación de precios de los servicios de belleza .....	44
<b>Tabla 4.</b>	Plan de comunicación para redes sociales .....	46
<b>Tabla 5.</b>	Herramientas necesarias para salón de belleza “Briella” .....	55
<b>Tabla 6.</b>	Activos fijos actuales .....	59
<b>Tabla 7.</b>	Venta en unidades actuales .....	60

<b>Tabla 8.</b> Balance general situación actual .....	61
<b>Tabla 9.</b> Estado de resultados situación actual .....	62
<b>Tabla 10.</b> Resumen de indicadores financieros situación actual.....	63
<b>Tabla 11.</b> Inversión fija proyectada.....	63
<b>Tabla 12.</b> Proyección de ventas en unidades.....	64
<b>Tabla 13.</b> Frecuencia de usos de los servicios de belleza.....	65
<b>Tabla 14.</b> Frecuencia de uso del servicio expresado en porcentaje .....	66
<b>Tabla 15.</b> Ventas proyectadas expreso en dólares americanos.....	67
<b>Tabla 16.</b> Proyección de costos variable .....	68
<b>Tabla 17.</b> Proyección de costos fijos.....	69
<b>Tabla 18.</b> Estructura de financiamiento (Fondos propios) .....	69
<b>Tabla 19.</b> Balance general proyectado .....	70
<b>Tabla 20.</b> Estado de resultados proyectado.....	71
<b>Tabla 21.</b> Resumen de los indicadores proyectados.....	72
<b>Tabla 22.</b> Punto de equilibrio proyectado.....	73
<b>Tabla 23.</b> Flujo de efectivo proyectado .....	74
<b>Tabla 24.</b> Indicadores financieros situación normal y de riesgo.....	75
<b>Tabla 25.</b> Disminución de ventas (-2%).....	75
<b>Tabla 26.</b> Disminución del precio (-1%) .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Análisis de aceptación del público de los servicios a domicilio .....	18
<b>Figura 2.</b> Análisis de la frecuencia de uso de los servicios de belleza .....	28
<b>Figura 3.</b> Análisis de la segmentación del mercado .....	32
<b>Figura 4.</b> Imagotipo Salón de Belleza "Briella" .....	43
<b>Figura 5.</b> Formato de publicación de redes sociales .....	47
<b>Figura 6.</b> Publicación en Instagram .....	48
<b>Figura 7.</b> Publicación en redes sociales.....	49
<b>Figura 8.</b> Catálogo "Briella" .....	49
<b>Figura 9.</b> Tamaño del salón de belleza "Briella" .....	52
<b>Figura 10.</b> Proceso de servucción.....	54
<b>Figura 11.</b> Organigrama de Salón de Belleza "Briella" .....	56

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Acta de la sustentación de Predefensa del TIC .....	84
<b>Anexo 2.</b> Certificado del Abstract por parte de idiomas .....	85
<b>Anexo 3.</b> Mapa de empatía .....	86
<b>Anexo 4.</b> Modelo de negocio .....	87
<b>Anexo 5.</b> Evidencia de los servicios .....	88

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente plan de negocio se desarrolla la propuesta para la creación del salón de belleza "Briella", ubicado en la ciudad de Tulcán, con el objetivo de evaluar su factibilidad técnica, comercial, operativa y financiera. Este proyecto surge a partir de las nuevas demandas del mercado local, en las que los consumidores buscan servicios estéticos profesionales y adaptados a su disponibilidad de tiempo, especialmente mediante la modalidad de atención a domicilio. El negocio está dirigido al público entre 18 a 45 años, que perciban el cuidado personal como un componente esencial de bienestar y autoestima, es por ello que ofrecer servicios especializados en uñas acrílicas, uñas polygel, uñas semipermanentes, cortes y alisados de cabello. El diseño del modelo de negocio se basa en una propuesta de valor centrada en la calidad técnica, la personalización, la confianza y la comodidad. Asimismo, se estructuró un plan de marketing fundamentado en las 7P de los servicios, acompañado de estrategias de comunicación digital y expansión del servicio en sectores estratégicos de Tulcán. En la parte operativa se definió el proceso de servucción, la estructura organizacional, el plan de recursos humanos y los requerimientos de insumos y equipos. La evaluación financiera, realizada con base en proyecciones de ingresos, costos, punto de equilibrio y flujo de efectivo, demuestra la viabilidad del proyecto. Los indicadores obtenidos reflejan un Valor Actual Neto (VAN) de 959,17 USD, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 18%, un Periodo de Recuperación de 3 años y 2 meses, y una Relación Costo-Beneficio de 1,22. En conclusión, el salón de belleza "Briella" representa una oportunidad favorable de inversión y constituye una alternativa innovadora y competitiva en el mercado de servicios estéticos de Tulcán.

**Palabras Claves:** plan de negocio, salón de belleza, servicios estéticos, análisis financiero, propuesta de valor.

## ABSTRACT

This business plan outlines the proposal for the creation of the "Briella" beauty salon, located in Tulcán, with the aim of assessing its technical, commercial, operational, and financial feasibility. This project arises from new demands in the local market, where consumers are seeking professional beauty services that fit their schedules, especially through home visits. The business is aimed at people aged 18 to 45 who perceive personal care as an essential component of well-being and self-esteem, which is why it offers specialized services in acrylic nails, polygel nails, semi-permanent nails, haircuts, and hair straightening. The business model design is based on a value proposition focused on technical quality, personalization, trust, and comfort. A marketing plan was also developed based on the 7Ps of services, accompanied by digital communication strategies and service expansion in strategic sectors of Tulcán. On the operational side, the servuction process, organizational structure, human resources plan, and input and equipment requirements were defined. The financial evaluation, based on projections of income, costs, break-even point, and cash flow, demonstrates the viability of the project. The indicators obtained reflect a Net Present Value (NPV) of 959.17 USD, an Internal Rate of Return (IRR) of 18%, a Payback Period of 3 years and 2 months, and a Cost-Benefit Ratio of 1.22. In conclusion, the "Briella" beauty salon represents a favorable investment opportunity and constitutes an innovative and competitive alternative in the Tulcán beauty services market.

**Keywords:** business plan, beauty salon, aesthetic services, financial analysis, proposed value.

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio tiene como propósito evaluar la factibilidad técnica, comercial, operativa y financiera para la creación de "Briella", un salón de belleza ubicado en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi. Este proyecto surge como respuesta a las nuevas tendencias de consumo, donde los clientes buscan servicios estéticos más personalizados, profesionales, seguros y adaptados a sus necesidades de tiempo y comodidad. En un contexto de creciente competitividad y exigencia del mercado esta idea es una propuesta innovadora orientada a ofrecer servicios de cuidado capilar y estética de alta calidad.

El documento integra un análisis del entorno mediante herramientas estratégicas como el PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter, el FODA, así como el diagnóstico de la cadena de valor, que permiten comprender el contexto económico y social de Tulcán, la estructura competitiva del sector, y las oportunidades de diferenciación para el emprendimiento. Asimismo, se estudian los segmentos objetivos del mercado, las preferencias de los consumidores y la frecuencia de uso de los diferentes servicios de belleza.

El plan también incorpora el diseño del modelo de negocio, sustentado en una propuesta de valor basada en atención personalizada, capacitación continua, innovación en técnicas estéticas, digitalización de procesos y expansión del servicio a domicilio. Se desarrollan estrategias de marketing alineadas con las 7P de los servicios, junto con planes operativos como blueprint de servucción, procesos internos, estructura organizativa y plan de recursos humanos.

Finalmente, se presenta un análisis económico-financiero detallado, que incluye inversiones, estructura de financiamiento, costos, proyecciones de ventas, estados financieros y evaluación de indicadores como VAN, TIR, PRI y punto de equilibrio. Los resultados muestran que "Briella" es un proyecto rentable, sostenible y con alto potencial de crecimiento en el mercado.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

“Briella Salón de belleza” es un emprendimiento orientado a brindar servicios integrales de cuidado estético y bienestar personal, ubicado en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi. La marca “Briella” tiene como misión ofrecer una experiencia personalizada, profesional y confiable en un mercado competitivo, donde la belleza no solo se percibe como una necesidad estética, sino también como un componente esencial del bienestar y la autoestima. Su nombre refleja elegancia, cercanía y modernidad, características alineadas con la propuesta de valor, que busca posicionar al negocio como un referente local en servicios de peluquería, estética y atención a domicilio.

El sector de la belleza en Tulcán ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. Impulsado por la preocupación de la imagen personal de la población, aumento de la demanda de servicios especializados y tendencias estéticas globales (Bohórquez, 2024). En la actualidad se observa que, muchos salones de belleza operan de manera tradicional, ofrecen servicios básicos sin un enfoque diferencial en atención personalizada, llegando a generar experiencias poco satisfactorias para el cliente. Esto se debe a la falta de innovación tecnológica y digitalización en el sector, impidiendo una gestión eficiente de citas, promociones y fidelización de clientes, aspectos cada vez más demandados por consumidores jóvenes.

Finalmente, la ausencia de servicios complementarios como la atención a domicilio, el asesoramiento de imagen o los paquetes especializados reduce el alcance del mercado potencial, dejando desatendidos segmentos con alto poder adquisitivo o con necesidades específicas (adultos mayores, personas con movilidad reducida, etc.).

Frente a estas carencias, “Briella” se posiciona como una alternativa innovadora que transforma el problema en una oportunidad. Su propuesta consiste en combinar calidad técnica, atención personalizada, tecnología y accesibilidad para crear una experiencia de belleza integral. Al ofrecer servicios a domicilio, asesorías especializadas, reservas digitales y un portafolio diferenciado, el negocio busca cubrir

demandas no satisfechas, captar nuevos segmentos de mercado y fidelizar clientes mediante un enfoque centrado en el valor y la comodidad.

La creación de "Briella Salón de belleza" se fundamenta no solo en la identificación de una oportunidad de negocio viable, sino también en la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a lo largo de la formación profesional en Administración de Empresas. Este proyecto constituye un ejercicio integral que permite evidenciar competencias en áreas clave como planeación estratégica, gestión operativa, marketing, finanzas y liderazgo empresarial.

Desde una perspectiva académica, el plan de negocio representa una herramienta metodológica que permite estructurar, analizar y validar la factibilidad de un emprendimiento en el contexto real del mercado local. A través del estudio de mercado, el análisis financiero, la planificación de recursos humanos y el diseño de estrategias competitivas, se desarrollan habilidades fundamentales para la gestión empresarial, tales como la toma de decisiones basada en datos, la formulación de objetivos estratégicos y la evaluación de indicadores de desempeño.

Además, la propuesta se enmarca en la necesidad de fomentar el emprendimiento como motor de desarrollo económico y social, especialmente en regiones como Tulcán, donde la generación de empleo y la diversificación productiva son desafíos relevantes. "Briella" no solo busca convertirse en un negocio rentable, sino también en un agente de dinamización económica, generando oportunidades laborales, promoviendo la innovación en el sector servicios y contribuyendo al fortalecimiento del emprendimiento local. En términos académicos, el proyecto demuestra la capacidad de integrar conocimientos multidisciplinarios en un plan coherente, sustentable y adaptable a las condiciones del entorno. Asimismo, promueve una visión emprendedora con responsabilidad social, al incorporar prácticas éticas, sostenibles y centradas en la satisfacción del cliente como ejes del modelo de negocio.

## II. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1.1. Análisis del macroentorno

El análisis PESTEL permite comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la viabilidad del negocio. En el caso de "Briella", este análisis se centra en el contexto actual de Tulcán, ciudad fronteriza con Colombia, perteneciente a la provincia del Carchi, donde las dinámicas comerciales y sociales presentan características particulares (Noguera y Galdón, 2021).

#### Factores políticos

Tulcán mantiene una posición estratégica por su ubicación fronteriza con la ciudad colombiana de Ipiales, lo cual genera tanto oportunidades como desafíos. A nivel político Ecuador promueve políticas de apoyo a los emprendimientos y microempresas a través del Servicio Nacional de Emprendimiento y Artesanía (SENADI). Impulsan programas de formalización y financiamiento, lo que favorece a negocios, como es el caso de "Briella", que ya cuenta con RUC y busca expandir sus servicios (Palacios *et al.*, 2024). En el ámbito local, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán (GADMT) que tiene normativas que los emprendedores deben cumplir con permisos de funcionamiento y normas sanitarias.

#### Factores económicos

El desempleo y subempleo en la provincia del Carchi son superiores al promedio nacional, lo que ha impulsado que la población busque fuentes alternativas de ingresos a través del emprendimiento. Es por ello que han surgido pequeños negocios orientados a satisfacer las necesidades locales. En este sentido, el salón "Briella", se adapta a esta realidad al ofrecer servicios de belleza a domicilio, dirigido a clientes que buscan precios accesibles y comodidad sin necesidad de desplazarse. Además, la flexibilidad y el enfoque personalizado del servicio permiten atender de manera eficiente a diversos segmentos de la población (Valencia, 2025).

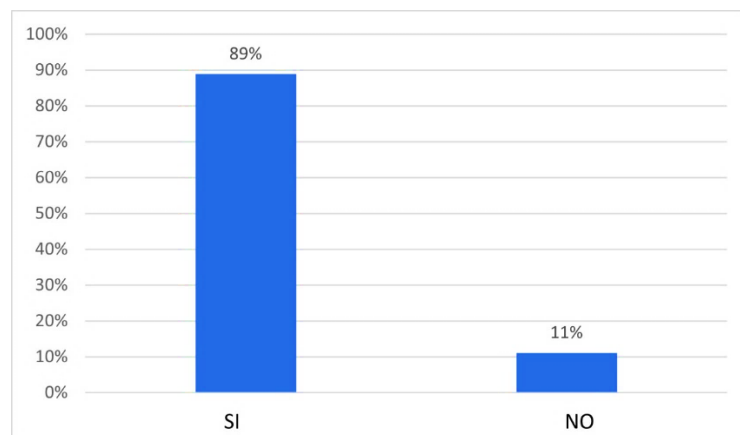
## Factores sociales

Los factores sociales son determinantes para el éxito del salón de belleza "Briella". En Tulcán, la población femenina entre 18 y 45 años constituye el segmento principal del mercado, tal como lo demuestra la encuesta aplicada a 180 personas. Es por ello que actualmente la gran mayoría de personas prioriza la imagen personal, el bienestar y la comodidad mediante servicios de calidad que combinen estética con asesoramiento personalizado.

Culturalmente, la ciudad conserva valores tradicionales, pero ha mostrado una creciente apertura hacia las tendencias urbanas de belleza, influenciadas por redes sociales como Instagram y Facebook, que son las más utilizadas por el público objetivo. Además, los servicios realizados a domicilio ayudan a llegar a más segmentos de manera rápida para los diferentes eventos sociales especialmente en meses de alta actividad social. La tendencia hacia el autocuidado y la belleza natural también está en aumento, por lo que utilizar productos ecológicos puede convertirse en un diferenciador competitivo para el negocio (Martínez, 2023).

### Figura 1.

*Análisis de aceptación del público de los servicios a domicilio*



## Factores tecnológicos

El avance tecnológico ha impactado significativamente al sector de belleza. En el caso de Tulcán, aunque la digitalización es moderada, cada vez más clientes utilizan redes sociales para buscar y agendar servicios. "Briella" ha incorporado Facebook e Instagram como canales principales de promoción y contacto con el cliente, lo cual fortalece su posicionamiento de marca. La adopción de sistemas de reservas en línea, pagos electrónicos y gestión de clientes mediante aplicaciones móviles

representa una oportunidad para mejorar la eficiencia y fidelización. A mediano plazo, la inversión en equipos modernos (secadoras, planchas, lámparas LED, etc.) y capacitaciones virtuales puede aumentar la competitividad del salón (Rios, 2024).

#### Factores ecológicos

En los últimos años, la conciencia ambiental ha crecido en Ecuador, y Tulcán no es la excepción. Los consumidores valoran que las empresas utilicen productos libres de químicos agresivos y gestionen adecuadamente los residuos generados. "Briella" puede destacarse mediante prácticas ecoamigable como la reducción de plásticos desechables y la compra de insumos de proveedores responsables (Rios, 2024).

#### Factores legales

El marco legal ecuatoriano exige que los salones de belleza operen con RUC activo, permisos de funcionamiento municipales y certificados de cumplimiento sanitario. Además, los servicios de estética deben regirse por las disposiciones de la ARCSA, que regula los productos cosméticos utilizados. El cumplimiento con respecto a la propiedad intelectual, especialmente al logotipo y nombre comercial, también es importante para proteger la marca frente a imitaciones en un mercado local competitivo (Martínez, 2023).

#### 2.1.2. Análisis del microentorno

En el análisis del microentorno se encuentran las cinco fuerzas de Porter que permite evaluar el nivel de competencia y las condiciones del mercado en el que se desarrolla un negocio. En el caso del salón de belleza "Briella", este análisis es esencial para comprender la estructura competitiva del sector de servicios de estética y cuidado personal en la ciudad de Tulcán, identificando los factores que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad del emprendimiento (Guillermina, 2021).

#### Amenaza de nuevos competidores

El sector de la belleza en Tulcán presenta una barrera moderada, lo que significa que la apertura de nuevos salones o servicios similares es relativamente accesible. La inversión inicial no requiere montos excesivos, y la obtención de permisos municipales, registro de RUC y certificados sanitarios es un proceso administrativo que puede gestionarse con facilidad. Sin embargo, existen aspectos que limitan el ingreso de nuevos competidores, como la necesidad de experiencia técnica, la reputación profesional y la confianza del cliente.

“Briella” ha construido su ventaja competitiva al ofrecer servicios personalizados y atención a domicilio, elementos que la diferencian de los salones tradicionales que operan exclusivamente en locales físicos. Esta propuesta de valor constituye una barrera intangible para nuevos entrantes, ya que no basta con abrir un local, sino que se requiere generar cercanía, credibilidad y una imagen profesional consistente. Además, “Briella” ha invertido en la creación de una marca con identidad visual propia, presencia en diferentes redes sociales y una estrategia de marketing digital, lo que refuerza su posicionamiento y dificulta que nuevos competidores capten fácilmente su mismo segmento de mercado por el distintivo que cuenta el salón de belleza.

#### Poder de negociación de los proveedores

El mercado de proveedores de productos de belleza y cosmética de Tulcán se caracteriza por una oferta limitada. La mayoría de los insumos como esmaltes semipermanentes, acrílicos, materiales para uñas y tratamientos capilares provienen de proveedores nacionales distribuidas por intermediarios en la ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil. Esto otorga a los proveedores un poder de negociación moderado a alto, ya que los precios pueden variar según la disponibilidad de productos o los cambios en las políticas. Para reducir esta dependencia, “Briella” ha identificado y diversificado sus fuentes de abastecimiento, trabajando con tres proveedores principales: Zarimport, DLQ Cosméticos y Magu Make Up, quienes ofrecen productos con diferentes rangos de calidad y precio. Esta estrategia permite mantener un control de costos y asegurar la continuidad del servicio ante posibles desabastecimientos, de acuerdo como se detalla la tabla 1.

Los clientes en el sector de la belleza en Tulcán poseen un poder de negociación alto con respecto a los servicios, técnicas y tratamientos de belleza, debido a la amplia disponibilidad de alternativas en los diferentes lugares de belleza y la sensibilidad hacia el precio de los distintos servicios. Sin embargo, la decisión de compra en este tipo de productos no depende únicamente del costo, sino también de la calidad, confianza y experiencia que se brinde en la atención de los distintos servicios para cada cliente tomando en cuenta sus necesidades y el resultado que se planea obtener del servicio.

**Tabla 1.***Análisis de proveedores de Briella*

<b>Nombre del Proveedor</b>	<b>Portafolio de productos</b>	<b>Años en el mercado</b>	<b>Ubicación</b>
Zarimport	Decoraciones de uñas Monómero de uñas Pincel de acrílico Esmalte semipermante Limas Keratina Peines Pinzas Capa Bowl Shampoo Shampoo	14	Quito. - Av. 10 de agosto y 18 de septiembre.
DLQ Cosméticos y Belleza	Keratina Brochas Cepillos Peines Keratina Tratamiento capilar Shampoo Acrílico de uñas	20	Cuenca Benigno malo 10-97
Magu Make Up	Set de uñas Extrabon Pincel Esmaltes Limas Top coat	6	Valle de los Chillós, Av Abdón Calderón, Sangolquí

**Poder de negociación de los clientes**

"Briella" ha identificado, a través de encuestas, que los clientes valoran los servicios personalizados, la higiene de los instrumentos, la puntualidad y la amabilidad del trato. Por ello, su estrategia se centra en ofrecer una experiencia integral más que un servicio básico, lo cual disminuye la posibilidad de que los clientes cambien de proveedor por diferencias mínimas en el precio. Además, al ofrecer servicios a domicilio, "Briella" logra fidelizar a un segmento de clientas con menor disponibilidad de tiempo, generando comodidad y exclusividad. No obstante, el negocio debe mantener altos estándares de calidad y actualización constante en técnicas y productos, ya que los consumidores pueden influir significativamente en la reputación mediante comentarios en redes sociales, un factor determinante en la era digital.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos**

La amenaza de sustitutos en el mercado de belleza es moderada, dado que los servicios de peluquería y uñas no tienen reemplazos directos, aunque existen

alternativas que pueden disminuir la frecuencia de consumo. No obstante, la mayoría de los clientes continúa prefiriendo la atención profesional, especialmente en servicios que requieren precisión y técnica, como tratamientos capilares, peluquería o manicura profesional. Es por ello que enfrenta esta amenaza ofreciendo un valor agregado, como asesoría personalizada, tratamientos capilares y diseños de uñas personalizados que no pueden replicarse fácilmente. Asimismo, el componente emocional y social del servicio de atención, cuidado y la satisfacción del cliente constituye un elemento diferenciador frente a los sustitutos.

#### Rivalidad entre competidores existentes

Entre los principales competidores identificados se encuentran Thifanny Beauty Bar, Stefy's Spa, La Francesa Peluquería y Queens, cada uno con diferentes años de experiencia, portafolio de servicios y precios, tal como se detalla en la tabla 2. Para diferenciarse, "Briella" ha optado por una estrategia de especialización y atención personalizada, enfocándose en un segmento medio-alto que valora la calidad, el acompañamiento y la posibilidad de recibir el servicio en el domicilio. Esta propuesta la posiciona como una alternativa moderna y adaptable a las necesidades actuales del cliente.

La competencia en el sector no solo se basa en el precio, sino también en la innovación, reputación y presencia digital. Por ello, "Briella" mantiene una comunicación activa en redes sociales, genera contenido informativo y promueve la fidelización mediante promociones estratégicas. A largo plazo, el éxito dependerá de mantener una diferenciación constante y consolidar la marca como sinónimo de confianza y excelencia. Durante la investigación previa al diseño del plan de negocios, se identificó y visitó 32 establecimientos de belleza distribuidos en el norte, centro y sur de la ciudad, de los cuales 4 fueron catalogados como competencia directa por la similitud en servicios y perfil de clientela: Thifanny Beauty Bar, Stefy's Spa y Peluquería, La Francesa Peluquería y Queens.

Thifanny Beauty Bar cuenta con 2 años de experiencia y se enfoca en maquillaje, uñas y tratamientos capilares, ofreciendo asesorías sin costo. Su fortaleza radica en la atención personalizada y el uso de productos de alta gama. Por otro lado, Stefy's Spa y Peluquería, con 4 años de operación, amplía su portafolio hacia servicios de spa y masajes reductores, lo que le otorga una posición sólida en el segmento medio del mercado. Además, la Francesa Peluquería, con más de 30 años en el sector, goza de

reconocimiento por su trayectoria y técnicas tradicionales, aunque su innovación es limitada. Por últimos se encuentra Queens, un emprendimiento reciente, se distingue por su atención joven y dinámica, con precios accesibles y asesoramiento personalizado. El análisis competitivo revela que la mayoría de los salones se concentran en el centro urbano de Tulcán y compiten principalmente por precio, ubicación y reputación. Sin embargo, pocos han incorporado estrategias digitales sólidas o servicios a domicilio, lo que abre una oportunidad estratégica para "Briella" de posicionarse en un nicho que valora la comodidad, la puntualidad y el trato exclusivo.

**Tabla 2.**

*Análisis de competidores directos de Briella*

Nombre del competidor	Años en el mercado	Portafolio de Productos y/o servicios	Ubicación	Propuesta de valor
Thiffany Beauty Bar	2 años	Maquillaje social, express y de novia. Cabello Uñas de manos Uñas de pies Depilaciones Cejas Pestañas Tratamientos capilares Colorimetría Maquillaje Peinados	Sucre y Tarquí	Ofrece asesoría personalizada de los servicios de belleza, conoce en técnicas actuales
Stefy's Spa y peluquería	4 años	Cepillados Colorimetría, Tratamientos faciales Tratamientos capilares Uñas Cejas Cortes Alisados	Sucre y Venezuela	Realiza masajes reductores y brinda cursos de uñas
La Francesa Peluquería	13 años	Cepillados Colorimetría Peinados Uñas Cejas; y Maquillaje Maquillaje Alisados Tratamientos capilares	Av. 10 de Agosto entre Colón y Olmedo	Conocimiento en técnicas actuales de belleza
Queens	1 año	Uñas Pestañas Cortes Colorimetría Cejas	Av. 10 de Agosto y Bolívar	Asesoramiento personalizado

### 2.1.3. Análisis interno de "Briella"

La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite identificar las actividades primarias y de apoyo que generan valor dentro de una empresa, con el fin de analizar su eficiencia, detectar fortalezas, debilidades y proponer mejoras competitivas. En el caso del salón de belleza "Briella", ubicado en la ciudad de Tulcán, este análisis es fundamental para comprender cómo cada proceso contribuye al posicionamiento del negocio dentro del mercado local y cómo se puede optimizar la experiencia del cliente a lo largo de todo el servicio (Hernández *et al.*, 2021).

El salón de belleza "Briella" se caracteriza por ofrecer servicios personalizados de estética, cuidado capilar y manicura, a domicilio. Su propuesta de valor se basa en la atención profesional, el uso de productos de calidad media y alta, y la cercanía con el cliente. A continuación, se detalla el diagnóstico de su cadena de valor.

#### Logística interna

La logística interna en "Briella" comprende la recepción, almacenamiento y manejo de los insumos de belleza y equipos necesarios para los servicios. Esto se logra mediante el establecimiento de relaciones con proveedores nacionales como Zarimport, DLQ Cosméticos y Magu Make Up, lo que garantiza el abastecimiento de productos para uñas y tratamientos capilares.

El almacenamiento de estos insumos se realiza de forma organizada y con controles básicos de inventario, aunque se identifica una oportunidad de mejora en la implementación de un sistema digital que permita un control más exacto del stock, fechas de vencimiento y rotación de productos. El manejo responsable de materiales y la selección de proveedores de calidad generan valor al asegurar la consistencia en los resultados del servicio y la satisfacción del cliente.

#### Operaciones

Las operaciones constituyen el corazón de la cadena de valor del salón "Briella". Incluyen la prestación de los servicios de estética: cortes, manicura y alisado. Cada servicio sigue un proceso estandarizado, desde la cita hasta la atención final. Los servicios se realizan personalmente garantizando calidad y profesionalismo. El salón se distingue por incorporar técnicas actuales y productos seguros, como esmaltes semipermanentes, que responden a las preferencias detectadas en encuestas

realizadas a la clientela local. Sin embargo, el diagnóstico revela la necesidad de invertir en mayor equipamiento profesional para optimizar tiempos de servicio y aumentar la capacidad de atención.

#### Logística externa

En el modelo de "Briella", la logística externa tiene un componente innovador: el servicio a domicilio, que forma parte de su ventaja competitiva. Este servicio se organiza mediante la agenda del turno por redes sociales o llamadas, para posterior trasladar los insumos y herramientas al lugar donde el cliente indique. Si bien este modelo genera un valor diferencial, implica desafíos en términos de transporte, puntualidad y manejo de materiales en campo. Por ello, se considera importante fortalecer la planificación logística, estableciendo rutas eficientes, medidas de bioseguridad y protocolos de atención para garantizar una experiencia de servicio consistente tanto en el domicilio como en el local.

#### Marketing y ventas

Las estrategias de marketing en "Briella" se centran principalmente en el uso de redes sociales, especialmente Facebook e Instagram, que son los canales preferidos por el público objetivo. La marca cuenta con una identidad visual definida y un logotipo que proyecta profesionalismo y confianza. Además, se toma en cuenta la importancia de generar contenido atractivo mediante fotografías, videos y publicaciones periódicas, lo que permite incrementar la visibilidad de la marca. Sin embargo, con el análisis de logra evidenciar que el marketing se encuentra en una fase inicial, por lo que se recomienda incorporar herramientas de segmentación digital, promociones y programas de fidelización. La reputación digital representa un elemento de alto valor, ya que los comentarios y calificaciones de los clientes influyen directamente en la captación de nuevos usuarios (Gómez *et al.*, 2024).

#### Servicio postventa

El servicio postventa en "Briella" se manifiesta en el seguimiento al cliente a través de mensajes en redes sociales o recomendaciones personalizadas, manteniendo una relación cercana con su clientela, lo que favorece la fidelización. No obstante, este proceso podría fortalecerse mediante el registro formal de una base de datos de clientes, que incluya información sobre servicios realizados, fechas y preferencias. Esto permite ofrecer recordatorios automáticos, descuentos personalizados o encuestas

de satisfacción, consolidando así una relación a largo plazo con la clientela y mejorando la retención.

#### Infraestructura de la empresa

El salón "Briella" opera en un espacio adaptado con equipos básicos de peluquería y manicure, cumpliendo con las normas de higiene y requerimientos establecidos por el municipio. Aunque su infraestructura es funcional, se identifica una oportunidad de mejora mediante la incorporación de mobiliario ergonómico y una mejor presentación estética que refuerce la experiencia sensorial del cliente. La apertura del RUC y la formalización administrativa fortalecen su estructura interna, lo que permite proyectar confianza y acceder a posibles líneas de financiamiento público o privado.

#### Gestión del talento humano

Actualmente, dos personas se encargan de realizar la mayoría de los servicios, apoyándose ocasionalmente en colaboradores temporales. Esto garantiza un control total sobre la calidad, pero también limita la capacidad de crecimiento. Es por ello que, es importante implementar un plan de capacitación continua en técnicas de belleza y atención al cliente, así como establecer procedimientos claros para futuras contrataciones. La formación técnica y la actitud de servicio constituyen factores de alto valor agregado en el sector de la belleza, donde la confianza y el profesionalismo son determinantes para la preferencia del consumidor.

#### Desarrollo tecnológico

"Briella" ha incorporado el uso de redes sociales para su promoción, pero aún no dispone de sistemas tecnológicos integrados para reservas o control operativo. El aprovechamiento de herramientas digitales como software de gestión de citas, inventario o facturación permitiría optimizar procesos internos y mejorar la experiencia del cliente. El uso de tecnología también puede potenciar el aprendizaje continuo mediante cursos virtuales de actualización en cosmetología y tendencias de belleza, consolidando la innovación como eje central del negocio.

#### Abastecimiento

El abastecimiento de materiales se realiza directamente con proveedores nacionales y regionales. Mediante la selección cuidadosa de los productos, considerando su calidad, seguridad y priorizando aquellos que no dañen el cabello ni la piel del

cliente. Aunque la relación con proveedores es estable, es importante negociar descuentos por volumen y evaluar la posibilidad de compras conjuntas con otros emprendedores locales para reducir costos y fortalecer el poder de compra.

#### 2.1.4. Análisis externo de "Briella"

El análisis del mercado constituye un elemento esencial dentro del plan de negocios del salón de belleza "Briella", ya que permite identificar las condiciones del entorno, las características de la competencia y los factores que determinan la oferta y la demanda de los servicios estéticos. Este análisis se fundamenta en la información recopilada mediante la observación directa de establecimientos similares, encuestas aplicadas a potenciales clientes y la revisión de datos proporcionados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Tulcán.

##### Caracterización general del mercado

Tulcán es una ciudad fronteriza con una población aproximada de 92.375 habitantes, cuya economía se sustenta principalmente en el comercio, los servicios y el autoempleo. La cercanía con la ciudad colombiana de Ipiales genera una dinámica comercial particular, ya que muchos consumidores cruzan la frontera para adquirir productos o servicios, lo que incide directamente en el comportamiento del mercado local.

En este contexto, el sector de belleza se ha consolidado como una de las actividades de mayor crecimiento, impulsado por la creciente preocupación por la imagen personal, el cuidado estético y el bienestar físico. Las personas jóvenes y adultas constituyen el principal segmento de demanda, con un rango de edad entre 18 y 45 años. El mercado de Tulcán se caracteriza por una competencia dispersa, donde coexisten salones tradicionales, pequeños emprendimientos domiciliarios y centros especializados en tratamientos de spa o estética avanzada. En este escenario, el salón "Briella" se posiciona como una propuesta innovadora y personalizada con la prestación de servicios a domicilio, lo cual representa un factor diferenciador frente a la competencia.

##### Factores determinantes de la demanda

Demográficos: la mayor proporción de población y el aumento de jóvenes profesionales o estudiantes impulsan la frecuencia en el consumo de servicios estéticos.

Económicos: el ingreso promedio de los consumidores en Tulcán pertenece al segmento medio, lo que orienta la preferencia hacia servicios con buena relación precio-calidad. Sin embargo, la dolarización del país brinda estabilidad monetaria, permitiendo planificar precios sin grandes fluctuaciones.

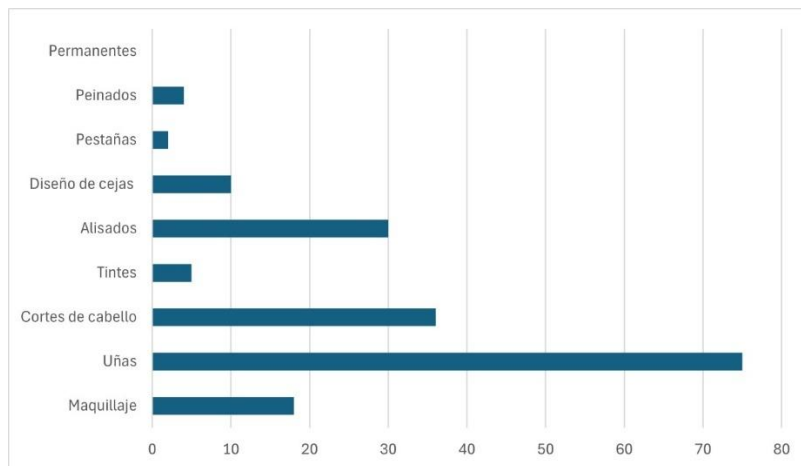
Sociales: la creciente valoración de la imagen personal y la influencia de las redes sociales especialmente Instagram y Facebook fomentan la demanda de servicios que ofrezcan resultados visibles, modernos y personalizados.

Psicológicos y culturales: los hábitos de consumo en Tulcán reflejan una combinación entre tradición y modernidad. Aunque persisten clientes leales a salones antiguos, hay una nueva generación de consumidores que busca innovación, atención amable y ambientes agradables.

De acuerdo con la encuesta aplicada a 180 personas, los servicios más solicitados son uñas (acrílicas, polygel, semipermanentes), cortes de cabello, y alisados capilares, lo que confirma una demanda constante en servicios básicos y recurrentes. La frecuencia promedio de consumo oscila entre una y dos veces al mes, lo que permite establecer un flujo estable de ingresos.

## Figura 2.

*Análisis de la frecuencia de uso de los servicios de belleza*



## Factores determinantes de la oferta

La oferta del mercado de belleza en Tulcán se caracteriza por su fragmentación y alta competencia, pero también por una baja diferenciación en la mayoría de los establecimientos. Los principales factores que determinan la oferta son:

Disponibilidad de mano de obra calificada: en Tulcán existe un número considerable de profesionales técnicos en belleza formados localmente o en instituciones de Ipiales, lo que facilita la apertura de nuevos salones.

Acceso a insumos: la cercanía con Colombia permite abastecer productos a precios competitivos, aunque su importación puede verse afectada por los controles aduaneros.

Capacidad instalada: la mayoría de los salones son de tamaño pequeño o mediano, con infraestructura básica y equipos convencionales.

Estrategias de diferenciación: pocos negocios emplean estrategias de marketing digital, programas de fidelización o atención a domicilio. En este punto, "Briella" se posiciona favorablemente al combinar el uso de redes sociales con atención personalizada y servicios a domicilio.

Innovación y tendencia: los consumidores valoran los servicios modernos, como tratamientos capilares orgánicos sin formol o uñas artísticas, por lo que la oferta debe adaptarse constantemente a estas tendencias. La oferta se mantiene activa durante todo el año, con picos de demanda en fechas especiales (Navidad, graduaciones, fiestas locales o matrimonios), lo que requiere planificación operativa y disponibilidad de insumos para cubrir la demanda estacional.

#### Diagnóstico del mercado

El diagnóstico del mercado en Tulcán evidencia un entorno competitivo, pero con oportunidades de diferenciación para propuestas innovadoras como "Briella". La demanda es constante y creciente, sustentada en factores sociales y culturales, mientras que la oferta presenta debilidades en digitalización, innovación y atención personalizada. El posicionamiento de "Briella" como un salón de belleza que combina calidad, comodidad y servicio a domicilio le permite atender a un público que busca confianza, puntualidad y exclusividad, valores poco explotados por la competencia local.

#### 2.1.5. Mapa de empatía

El mapa de empatía de "Briella Salón de Belleza" es una herramienta que permite profundizar en la comprensión del cliente ideal, considerando sus percepciones, emociones y comportamientos frente al servicio de belleza (Hernandez-Morales et al.,

2023). Este análisis ayuda a diseñar estrategias centradas en la experiencia y la satisfacción del cliente, tal como se detalla en el anexo 3.

### **Qué piensa y siente**

Las clientas de "Briella", principalmente personas jóvenes y adultas de Tulcán, piensan en la importancia de proyectar una imagen cuidada, elegante y profesional. Valoran la autoestima y la confianza que brinda sentirse bien consigo mismas. Sienten preocupación por el tiempo disponible, la calidad de los productos utilizados y el trato recibido durante el servicio. También experimentan la necesidad de un espacio donde puedan relajarse, desconectarse de la rutina y recibir atención personalizada.

### **Qué ve**

En la ciudad se observa una amplia oferta de salones, muchos con precios competitivos, pero no siempre con servicios personalizados ni con altos estándares de calidad. Además, las tendencias de belleza cambian constantemente en redes sociales, donde influyen los estilos y colores innovadores. Además, los salones con imagen profesional y presencia digital sólida generan más confianza y prestigio.

### **Qué escucha**

Escuchan recomendaciones de amigas, familiares o influencers locales que opinan sobre los mejores servicios de belleza. Los comentarios positivos o negativos en redes sociales influyen fuertemente en su decisión. También escuchan sobre promociones, combos o descuentos que despiertan su interés. En el ámbito laboral o social, oyen constantemente sobre la importancia de la buena presentación personal, lo que refuerza su deseo de cuidar su imagen.

### **Qué dice y hace**

Las clientas suelen expresar su deseo de obtener resultados de calidad, pero también buscan comodidad y confianza, comparten sus experiencias en redes sociales recomendando los servicios que les gustaron. Además de reservar la cita se realiza una investigación de precios, reseñas y disponibilidad de horarios. Se valora la puntualidad, la limpieza y la atención amable.

### **Esfuerzos y frustraciones**

Entre sus principales frustraciones están los tiempos de espera excesivos, los resultados que no cumplen expectativas y la falta de profesionalismo. Les preocupa que se

utilicen productos de baja calidad o que el servicio dañe su cabello o uñas. En cuanto a esfuerzos, deben organizar su tiempo y presupuesto para mantener una rutina de cuidado constante.

#### 2.1.6. Tamaño del mercado

El análisis TAM-SAM-SOM permite estimar el tamaño del mercado potencial, el mercado efectivamente accesible y la porción que un negocio puede capturar en su etapa inicial de manera realista teniendo en cuenta su capacidad operativa, tal como se indica en la figura 1. Esta metodología resulta clave para determinar la viabilidad comercial del salón de belleza "Briella", cuyo objetivo es ofrecer servicios de estética, peluquería y cuidado personal a domicilio en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, Ecuador.

En primer lugar, se calculó el TAM (Total Addressable Market), que representa el universo completo de personas que podrían requerir el servicio sin considerar restricciones de capacidad, localización o competencia (García, 2022). Para estimar, el TAM se tomó en cuenta a la población total del cantón Tulcán, que corresponde a 92.375 habitantes según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Este valor constituye la base general sobre la cual se realiza la segmentación.

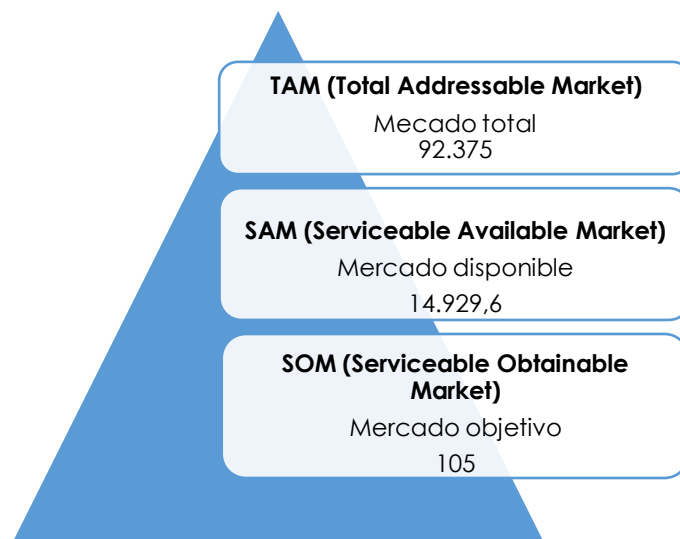
Posteriormente, se determinó el SAM (Serviceable Available Market), que delimita el segmento del mercado que coincide con el perfil del consumidor objetivo y que es realmente alcanzable según las características del servicio. Para ello, se aplicaron filtros demográficos y socioeconómicos (Díaz y Tiberio, 2025). En primer lugar, se consideró a la población entre 20 y 40 años, obteniéndose 18.060 personas. Luego, se incorporó el criterio de población económicamente activa, que representa el 93% de este grupo, dando como resultado 16.795,8 personas. Finalmente, de acuerdo con la encuesta realizada en el estudio previo, el 89% de la población entre 18 y 45 años está de acuerdo que los servicios de belleza sean a domicilio, con ello se determinó el mercado disponible de 14.929,6 personas, cifra que constituye el SAM del emprendimiento.

Finalmente, se estimó el SOM (Serviceable Obtainable Market), que corresponde a la proporción del mercado que la empresa es capaz de captar de manera realista, considerando su capacidad operativa, número de servicios ofrecidos, disponibilidad de tiempo y las limitaciones propias de un emprendimiento en etapa inicial (Cruz, 2025).

El SOM (Serviceable Obtainable Market) representa la porción del mercado que una empresa puede captar efectivamente dentro de su mercado accesible (SAM), considerando sus recursos, capacidades y alcance real que puede tener. Para este cálculo se aplicó un coeficiente de captación equivalente al 1% del mercado potencial (SAM). Este porcentaje se justifica al considerar que el negocio es nuevo, con alcance local, atención personalizada y una capacidad limitada de atención diaria. Aplicando la fórmula  $SOM = SAM \times \%$ , se obtuvo un valor de 105 lo que representa el mercado objetivo.

### Figura 3.

*Análisis de la segmentación del mercado*



### III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que influyen en la gestión estratégica del salón de belleza "Briella", ubicado en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, Ecuador. Este diagnóstico sintetiza las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en su posicionamiento dentro del mercado de servicios de estética y cuidado personal (Sánchez, 2019).

##### 3.1.1. Fortalezas (Factores internos positivos)

Atención personalizada y servicio a domicilio: "Briella" ofrece un modelo de atención flexible que se adapta a las necesidades y disponibilidad del cliente, diferenciándose de la competencia local.

Calidad y seguridad en los productos: el uso de esmaltes semipermanentes y tintes de alta calidad genera confianza y satisfacción en los clientes.

Presencia digital activa: la utilización de redes sociales como Facebook e Instagram para promocionar servicios y agendar citas ha permitido posicionar la marca en el entorno local.

Formalización legal y gestión responsable mediante un RUC y permisos de prestación de los servicios de belleza, accediendo a una estabilidad y posibilidad de acceder a programas de apoyo a emprendedores.

Reputación basada en la confianza y la cercanía: mantener relaciones directas con los clientes, lo que fomenta la fidelización y el marketing de recomendación.

Conocimiento del mercado local: los estudios de campo, encuestas y visitas a competidores, permite una comprensión real de las necesidades y preferencias del público objetivo.

### 3.1.2. Oportunidades (Factores externos positivos)

Crecimiento del interés por la imagen personal: la tendencia social hacia el cuidado estético y el bienestar impulsa la demanda constante de servicios de belleza.

Apoyo gubernamental a microemprendimientos: los programas del Ministerio de Producción y el GAD de Tulcán fomentan la formalización y el acceso a financiamiento para pequeñas empresas.

Baja diferenciación de la competencia: la mayoría de los salones en Tulcán no ofrece servicios a domicilio ni estrategias digitales efectivas, lo que deja espacio para que "Briella" se consolide en un nicho especializado.

Uso creciente de redes sociales: las plataformas digitales permiten una comunicación directa con los clientes y potencian la promoción sin grandes costos.

Tendencia hacia productos naturales y ecológicos: la preferencia por tratamientos libres de químicos agresivos favorece el posicionamiento de "Briella" como responsable y consciente con la salud capilar.

Ubicación estratégica en zona fronteriza: la cercanía con Colombia facilita la adquisición de insumos a precios competitivos y la posibilidad de captar clientes de paso o binacionales.

### 3.1.3. Debilidades (Factores Internos Negativos)

Capacidad operativa limitada: dos personas se encargan de la mayoría de las actividades, lo que reduce la atención simultánea y la expansión del negocio.

Infraestructura básica: "Briella" cuenta con equipamiento funcional, pero requiere mejoras estéticas y ergonómicas para optimizar la experiencia del cliente.

Falta de un sistema digital integral: actualmente no dispone de software de gestión para controlar citas, inventarios o registros de clientes, lo que limita la eficiencia administrativa.

Dependencia de pocos proveedores: aunque se trabaja con tres distribuidores principales, el negocio podría verse afectado por variaciones de precios o demoras en el suministro.

Escasa promoción fuera de redes sociales: la publicidad depende casi exclusivamente de medios digitales, por lo que se recomienda diversificar con estrategias locales presenciales.

#### 3.1.4. Amenazas (Factores externos negativos)

Alta competencia local: existen diferentes salones, salas, centros de belleza registrados en Tulcán, lo que genera presión en precios y calidad.

Inestabilidad política y económica del país: posibles cambios tributarios o aumentos en costos de importación podrían afectar los precios de insumos.

Variaciones cambiarias y aduaneras: por ser una ciudad fronteriza, los controles de importación pueden limitar la entrada de productos colombianos y elevar los costos.

Clientes sensibles al precio: algunos consumidores priorizan el costo por encima de la calidad, lo que puede influir en la rotación de clientela.

Riesgo de imitaciones: la rápida apertura de nuevos salones puede llevar a la copia de estrategias, reduciendo el valor percibido de la marca.

Dependencia de redes sociales: cambios en algoritmos o suspensión de cuentas podrían afectar la visibilidad y comunicación del negocio si no se diversifican los canales de promoción.

### **3.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

La formulación de estrategias basadas en el análisis FODA permite diseñar planes de acción que aprovechen las fortalezas internas, minimicen las debilidades, capitalicen las oportunidades externas y mitiguen las amenazas del entorno.

Estrategia: Expansión del servicio a domicilio y atención especializada.

Aprovechando la fortaleza del servicio a domicilio y la oportunidad del apoyo gubernamental a microemprendimientos, "Briella" puede ampliar su cobertura a nuevos barrios de Tulcán, incorporando atención en fines de semana o eventos sociales. La personalización del servicio y la comodidad son factores que pueden captar un segmento mayor del mercado accesible.

Estrategia: Diferenciación de marca frente a la competencia.

Ante la alta rivalidad en el mercado local, "Briella" debe reforzar su propuesta de valor basada en la atención personalizada, la calidad y la confianza. La estrategia

consiste en consolidar la identidad visual de la marca, capacitar continuamente en técnicas modernas y mantener una comunicación cercana con el cliente. Esto permitirá resistir la presión de precios bajos de otros salones.

Estrategia: Implementación de sistemas digitales de gestión.

A pesar de no contar actualmente con software administrativo, "Briella" puede aprovechar los programas de apoyo al emprendimiento y la accesibilidad tecnológica para implementar un sistema digital de citas, inventario y control de clientes. Esto permitirá optimizar la gestión interna y mejorar la experiencia del usuario.

Estrategia: Formalización del crecimiento y planificación a largo plazo.

Ante la falta de personal estable y la posibilidad de saturación operativa, se recomienda diseñar un plan de crecimiento con proyección a 5 años con objetivos anuales, estimaciones de inversión y estrategias de expansión. Esto permitirá anticipar riesgos y consolidar la estabilidad del negocio frente a un entorno cambiante.

### **3.3. PROPUESTA DE VALOR**

El salón de belleza "Briella" se diferencia al priorizar la experiencia integral del cliente, más allá del resultado estético. La propuesta se centra en brindar una atención cálida, empática y adaptada a las características personales de cada usuario. El valor radica en la confianza, el profesionalismo y la comodidad, transformando cada servicio en una experiencia placentera y exclusiva.

A diferencia de los salones tradicionales, "Briella" incorpora la atención a domicilio como parte esencial de su oferta, permitiendo que los clientes reciban servicios de belleza sin tener que desplazarse, optimizando su tiempo y garantizando privacidad. Este enfoque innovador responde a la creciente demanda de soluciones cómodas y personalizadas.

Personalización y cercanía

Cada servicio se adapta a las necesidades del cliente. Mediante la capacitación en belleza integral, se logra ofrecer asesoría y seguimiento individualizado, creando una relación basada en la confianza y la satisfacción. Esta cercanía representa el principal diferenciador frente a la competencia local.

## Calidad y seguridad

Hacer uso de productos profesionales de alta gama y tratamientos libres de químicos agresivos garantizando resultados duraderos y seguros. Además, la capacitación constante en técnicas actuales refuerza la calidad del servicio y la reputación de la marca.

## Innovación tecnológica

La implementación de sistemas digitales de gestión permitirá optimizar la reserva de citas, el control de inventarios y la comunicación con los clientes. Además, la presencia activa en redes sociales (Facebook e Instagram) facilita la promoción, el agendamiento y la interacción directa, fortaleciendo la fidelización y la visibilidad del negocio.

## Comodidad y flexibilidad

La posibilidad de elegir entre atención en el salón o a domicilio constituye una ventaja competitiva. "Briella" ofrece servicios en horarios extendidos, incluyendo fines de semana o eventos sociales, garantizando comodidad, puntualidad e higiene en cada visita.

## Imagen y diferenciación de marca

Es importante consolidar una identidad visual sólida y coherente, que se refleja en el logotipo, colores y comunicación digital. El posicionamiento se basa en proyectar confianza, profesionalismo y modernidad, para consolidarse como una marca de belleza local con valores de calidad y cercanía.

## Crecimiento planificado

La formalización del crecimiento forma parte esencial de la propuesta. "Briella" se proyecta con un plan de expansión a cinco años, que incluye metas anuales, proyección financiera y estrategias de contratación y capacitación. Este enfoque asegura un desarrollo ordenado, sostenible y competitivo frente a los cambios del entorno.

## Beneficio para el cliente

El cliente de "Briella" obtiene una experiencia integral y diferenciada, sustentada en tres pilares:

- Comodidad en los servicios a domicilio según su tiempo y necesidad.

- Confianza y atención profesional, trato empático y uso de productos seguros.
- Calidad en los resultados personalizados que realzan la belleza natural del cliente.

### **3.4. MARCO FILOSÓFICO DE LA EMPRESA**

El marco filosófico define la identidad, propósito y orientación estratégica del salón de belleza "Briella", determinando los principios y valores que guían sus actividades diarias, la relación con los clientes y su proyección a futuro. A través de su misión, visión, principios y valores, la empresa busca consolidarse como un referente de calidad, innovación y confianza en el mercado de servicios de belleza de Tulcán, provincia del Carchi.

#### 3.4.1. Misión y visión

##### Misión

El salón de belleza "Briella" brinda servicios integrales de estética y cuidado personal con atención personalizada y profesional, orientados a resaltar la belleza natural de cada cliente mediante el uso de productos seguros, técnicas actualizadas e innovación constante. Busca ofrecer experiencias de bienestar y comodidad, mediante la modalidad a domicilio, garantizando confianza, calidad y satisfacción total.

##### Visión

"Briella" busca consolidarse en los próximos cinco años como el salón de belleza líder en la ciudad de Tulcán, reconocido por su excelencia en la atención personalizada, su compromiso con la innovación y su modelo de expansión sostenible. Proyectándose como una marca referente en belleza profesional y servicios a domicilio, que combine calidad, tecnología y calidez humana, contribuyendo al desarrollo del sector de belleza local y al empoderamiento femenino a través del emprendimiento responsable.

#### 3.4.2. Principios Empresariales

Atención personalizada: Cada cliente es único; por ello, el servicio se adapta a sus necesidades, preferencias y estilo personal.

Responsabilidad y compromiso: Se promueve la puntualidad, el cumplimiento y la ética profesional en cada proceso.

Innovación constante: Se incorporan herramientas tecnológicas, nuevas tendencias y procesos eficientes que mejoran la experiencia del cliente.

Sostenibilidad: Se busca un equilibrio entre la rentabilidad económica, el bienestar de los clientes y el cuidado del entorno mediante prácticas responsables.

#### 3.4.3. Valores Corporativos

Confianza: Pilar fundamental en la relación con los clientes, basada en la credibilidad, la honestidad y la coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega.

Respeto: Guía todas las interacciones con clientes, colaboradores y proveedores, valorando la diversidad y la dignidad de cada persona.

Excelencia: Compromiso permanente con la mejora continua, buscando superar las expectativas del cliente en cada servicio.

Innovación: Aplicación constante de nuevas ideas, herramientas y metodologías que impulsen el crecimiento del negocio.

Responsabilidad social: Compromiso con el desarrollo local y la promoción de prácticas sostenibles dentro del sector de belleza.

### **3.5. ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

El éxito y crecimiento sostenible del salón de belleza "Briella" dependen en gran medida del establecimiento de alianzas estratégicas que fortalezcan su modelo de negocio, amplíen su alcance en el mercado y generen valor tanto para la empresa como para sus clientes. Mediante las alianzas con proveedores nacionales e internacionales de productos cosméticos y capilares, garantizando el acceso constante a insumos de alta calidad, seguros y a precios competitivos. Estas relaciones permitirán mantener estándares profesionales en todos los servicios ofrecidos para asegurar la innovación constante en tratamientos y técnicas.

## **IV. PLAN DE MARKETING**

### **4.1. SEGMENTOS DE MERCADO**

La correcta segmentación del mercado permite a "Briella" enfocar sus esfuerzos comerciales y estratégicos en los grupos de clientes con mayor potencial, optimizando sus recursos y fortaleciendo su propuesta de valor. La segmentación se divide en mercado prioritario, secundario y de oportunidad, cada uno con características y necesidades específicas.

#### Mercado prioritario

El mercado prioritario está conformado por mujeres entre 18 y 45 años, residentes en la ciudad de Tulcán, pertenecientes al segmento socioeconómico medio, que valoran la imagen personal, la calidad del servicio y la comodidad. Este grupo incluye principalmente estudiantes universitarias, profesionales, emprendedoras y madres jóvenes con un estilo de vida activo, que requieren servicios de belleza frecuentes, personalizados y en horarios flexibles.

Este segmento representa la mayor parte de la demanda actual y potencial, y es el foco principal de las estrategias de diferenciación de marca, atención personalizada y servicio a domicilio. Su fidelización garantizará ingresos recurrentes y posicionamiento de marca.

#### Mercado secundario

El mercado secundario está compuesto por hombres entre 18 y 45 años que buscan servicios estéticos básicos, como cortes de cabello, así como por mujeres mayores de 45 años interesadas en servicios de manicura. Aunque su frecuencia de consumo es menor, representan un segmento en crecimiento que puede aprovecharse mediante campañas específicas y promociones personalizadas. Además, este mercado puede beneficiarse directamente de la implementación de sistemas digitales de gestión, facilitando el agendamiento y seguimiento de servicios.

Mercado de oportunidad

El mercado de oportunidad lo constituyen empresas, instituciones educativas, organizadores de eventos y agencias de fotografía que demandan servicios colectivos o por contrato, especialmente para bodas, graduaciones, sesiones fotográficas y eventos corporativos. También incluye a clientes ocasionales que priorizan la atención a domicilio por comodidad o tiempo limitado. Este segmento es ideal para la expansión del negocio y la planificación a largo plazo, ya que permite diversificar los ingresos y posicionar a "Briella" como un proveedor integral de servicios estéticos.

#### **4.2. OBJETIVOS DE MARKETING**

- Posicionamiento de marca en el mercado local

Lograr que "Briella" sea reconocida en la ciudad de Tulcán como un salón de belleza innovador, confiable y especializado en atención personalizada y a domicilio, mediante el diseño e implementación de un plan de marketing digital y presencial que refuerce su identidad visual, reputación y diferenciación frente a la competencia en un período de 12 meses.

- Incremento de la base de clientes mediante estrategias digitales

Aumentar en un 2,56% los ingresos por venta durante los 5 próximos años utilizando campañas de publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram), promociones dirigidas, que fortalezcan la interacción con el público objetivo y generen confianza en la marca.

Ampliar el portafolio de "Briella" de 3 a 7 ofertas en un período de 5 años. Esta estrategia busca incrementar en un 40% la demanda global de servicios, para mejorar la rentabilidad del negocio.

- Expansión de servicios a domicilio y alianzas estratégicas

Ampliar la cobertura del servicio a domicilio hacia al menos tres nuevos sectores de Tulcán en el segundo año, consolidando alianzas con empresas de transporte, organizadores de eventos y centros educativos. Esto permitirá incrementar la participación en el mercado de oportunidad y diversificar los ingresos del negocio.

### 4.3. MIX DE MARKETING DEL SERVICIO

El mix de marketing de servicios es una herramienta fundamental para el diseño y la ejecución de estrategias comerciales en empresas orientadas a la prestación de servicios. A diferencia del marketing de productos tangibles, el marketing de servicios se centra en la experiencia, la relación con el cliente y el valor percibido, integrando siete elementos clave: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física. Para el salón de belleza "Briella", ubicado en la ciudad de Tulcán, el uso estratégico de estas variables permitirá fortalecer su posicionamiento, atraer nuevos clientes, fidelizar a los actuales y consolidar su crecimiento a largo plazo (Figueroa *et al.*, 2020).

#### 4.3.1. Producto/servicio

En el sector de servicios, el producto no es un bien tangible, sino la experiencia que el cliente recibe al contratar el servicio (Campines, 2024). En el caso de "Briella", el producto se basa en la prestación de servicios estéticos personalizados, confiables y adaptados a las necesidades del mercado local. La oferta inicial presta el servicio de manicura servicio a domicilio con el objetivo de ampliar el portafolio, el negocio incorporará tres servicios adicionales en un plazo de cinco años:

- Alisados capilares.
- Cortes para dama y caballero.
- Uñas acrílicas.

Esta ampliación busca incrementar en un 40% la demanda global de servicios y mejorar la rentabilidad. La diferenciación del producto se basa en tres pilares:

Personalización: cada servicio es diseñado según el tipo de cabello, estilo, edad y preferencias del cliente.

Calidad: uso de productos certificados y técnicas actualizadas.

Comodidad: opción de atención a domicilio en horarios flexibles.

El producto en "Briella" va más allá del servicio estético; incluye asesoría previa, atención cálida, seguimiento postservicio y experiencia sensorial agradable, todo lo cual incrementa la percepción de valor y genera fidelidad.

## Concepto de marca

La marca "Briella" representa mucho más que un nombre comercial; constituye la esencia, identidad y promesa de valor del salón de belleza. Su concepto marcario se fundamenta en la elegancia, la exclusividad y la experiencia personalizada que ofrece a sus clientes, reflejando el compromiso con la estética, la innovación y el bienestar integral. El nombre "Briella" evoca delicadeza, feminidad y distinción, cualidades estrechamente vinculadas con el mundo de la belleza y el cuidado personal. Este nombre breve, memorable y fácil de pronunciar refuerza el posicionamiento del negocio como un espacio sofisticado y cercano, orientado a resaltar la belleza natural de cada persona con profesionalismo y calidez.

El isotipo comprende a la flor de jazmín, a manera de distintivo principal, con un emblema de belleza, pureza y valor, siendo considerada una flor que aporta varios beneficios de hidratación y fortalecimiento capilar, destacando el compromiso profesional. En cuanto a colorimetría, se usa el color verde #133A1E y el color dorado #B89250, considerando estos colores con la finalidad de transmitir una conexión orgánica en cada servicio y aplicación de productos, es decir, el color verde evoca la frescura y naturaleza, mientras que el color dorado agrega el glamour y elegancia de un salón de belleza de calidad, proyectando una imagen de equilibrio, elegancia y naturalidad. Finalmente, para realizar una distinción en el logotipo, se coloca un diamante en la letra E, haciendo referencia a la elegancia, excelencia y durabilidad en la prestación de los servicios y la atención distinguida a toda la clientela de "Briella".

### **Figura 4.**

*Imagotipo Salón de Belleza "Briella"*



### 4.3.2. Precio: Valor justo y estrategia competitiva

La variable precio es determinante en el sector de servicios, ya que influye directamente en la percepción de calidad y en la decisión de compra (Campines, 2024). En "Briella", la estrategia de precios se basa en tres criterios fundamentales:

Percepción de valor: el precio debe reflejar la calidad, la personalización y la comodidad que el servicio ofrece.

Competitividad: los precios se mantendrán alineados con el promedio del mercado local, pero ofreciendo mayor valor agregado.

Rentabilidad: la estructura de precios debe cubrir los costos operativos y generar márgenes adecuados para asegurar la sostenibilidad.

La estrategia contempla precios diferenciados según la complejidad del servicio y promociones para fidelizar clientes. Asimismo, se implementarán programas de fidelización con combos promocionales en temporadas especiales y tarifas preferenciales para grupos, lo que fortalecerá la relación a largo plazo con los clientes. A continuación, se detalla en la tabla 3 la estimación de precios, tomando en cuenta los precios de la competencia, el costo por el servicio y la utilidad que se desea ganar.

**Tabla 3.**

*Estimación de precios de los servicios de belleza*

Servicio	Precio de mercado USD	Costos del servicio USD	%Utilidad	Precio de venta USD
Uñas acrílicas	18.00	8.65	48%	15.50
Uñas polygel	9.50	7.20	11%	8.00
Uñas semipermanentes	8.00	5.43	1%	7.95
Cortes	6.00	3.83	7%	5.00
Alisados cabello corto	80.00	61.43	5%	75.00
Alisados cabello mediano	130.00	63.43	11%	80.00
Alisados cabello largo	150.00	96.26	3%	125.00

### 4.3.3. Plaza: accesibilidad y cobertura estratégica

En el marketing de servicios, "plaza" se refiere a los canales y lugares a través de los cuales el cliente accede al servicio (Jangulo y Perea, 2023). "Briella" adoptará un modelo multicanal y flexible que facilite el acceso y aumente su alcance en el mercado.

Servicio a domicilio: esta modalidad representa una ventaja competitiva clave, permitiendo atender a clientes en sus hogares, empresas o eventos, optimizando su tiempo y ofreciendo comodidad.

Canales digitales: las redes sociales y el sistema de reservas en línea permitirán agendar citas fácilmente, solicitar cotizaciones y conocer los servicios disponibles.

Expansión geográfica: en el segundo año, se prevé extender el servicio a domicilio a tres nuevos sectores de Tulcán, lo que aumentará la participación en el mercado.

La estrategia de plaza busca eliminar barreras de acceso, ampliar la cobertura y ofrecer múltiples puntos de contacto con el cliente.

#### 4.3.4. Promoción: Comunicación Estratégica y Cercana

La promoción es la herramienta clave para atraer nuevos clientes, fortalecer el posicionamiento y mantener una relación constante con el mercado (Chibas-Muñoz *et al.*, 2021). La estrategia de promoción de "Briella" se enfocará en tres ejes principales:

Marketing digital: uso intensivo de redes sociales (Facebook e Instagram) con contenido educativo, demostraciones en video, testimonios de clientes y promociones.

Publicidad segmentada: campañas pagadas dirigidas a públicos específicos (mujeres jóvenes, profesionales, novias, etc.) para optimizar el alcance.

Marketing relacional: creación de programas de referidos, promociones por cumpleaños, descuentos por lealtad y seguimiento postservicio.

También se participará en eventos locales, ferias y alianzas con instituciones corporativas para visibilizar la marca y crear diversas oportunidades de colaboración estratégica.

El objetivo es lograr que "Briella" sea reconocida como un salón moderno, confiable y especializado en atención personalizada y a domicilio, alcanzando un fuerte posicionamiento en 12 meses, tal como se indica en la tabla 4.

**Tabla 4.***Plan de comunicación para redes sociales*

<b>Mes</b>	<b>Acción Comunicación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Canales</b>	<b>Inversión Estimada (USD)</b>
Febrero	Combos de servicios en el mes del amor y la amistad	Incrementar ventas y captar nuevos clientes	Redes sociales facebook e Instagram	20.00
Abril	Campaña digital con videos tutoriales brindando recomendaciones	Posicionar la marca	Redes sociales facebook e Instagram	30.00
Mayo	Paquetes personalizados por el Mes de la Madre Alianza estratégica con fotógrafos	Aumentar ingresos	Redes sociales facebook e Instagram	15.00
Julio	(paquetes conjuntos) Campaña Belleza de Temporada con productos naturales	Llegar a nuevos segmentos	Redes sociales, eventos, colaboraciones	35.00
Septiembre	Campaña Belleza de Temporada con productos naturales	Promover nuevos servicios, mejorar el posicionamiento	Redes sociales, catálogos digitales	20.00
Noviembre	Participación en feria local con stand interactivo	Aumentar visibilidad y posicionamiento local	Evento presencial, material grafico	50.00
Diciembre	Combos navideños, graduación y eventos	Aumentar ingresos, fortalecer marca	Redes sociales, video de marketing	30.00

- Estrategia de Contenido para "Briella"

La estrategia de contenido de "Briella" se centra en construir una relación cercana, constante y de confianza con el público objetivo, posicionando a la marca como experta en el sector de belleza, cuidado personal y bienestar. El contenido será una herramienta clave para atraer nuevos clientes, fidelizar a los actuales y fortalecer la reputación de la empresa en el mercado local.

#### Objetivos del contenido

Posicionamiento de marca: consolidar a "Briella" como un salón de belleza innovador, confiable y especializado en atención personalizada.

Captación de clientes: aumentar la visibilidad de los servicios y generar conversiones a través de redes sociales y medios digitales.

Educación y fidelización: ofrecer contenido de valor que eduque, inspire y mantenga el interés del público.

Estructura del mensaje básico

**Título:**

“Briella: Tu estilo, tu esencia, tu mejor versión”

**Subtítulo:**

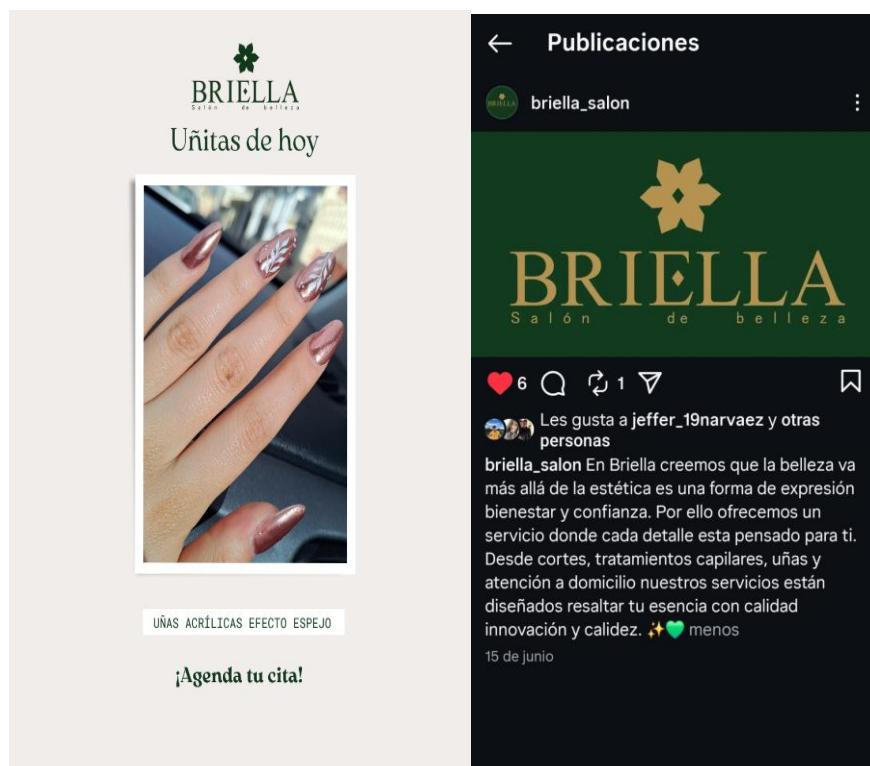
“Descubre servicios donde la belleza se convierte en una experiencia personalizada que realza lo mejor de ti.”

**Cuerpo del texto:**

En “Briella” creemos que la belleza va más allá de la estética: es una forma de expresión, bienestar y confianza. Por ello, ofrecemos un servicio donde cada detalle está pensado para ti. Desde cortes y colorimetría profesional hasta tratamientos capilares, uñas y atención a domicilio, nuestros servicios están diseñados para resaltar tu esencia con calidad, innovación y calidez.

**Figura 5.**

*Formato de publicación de redes sociales*



## Figura 6.

*Publicación en Instagram*

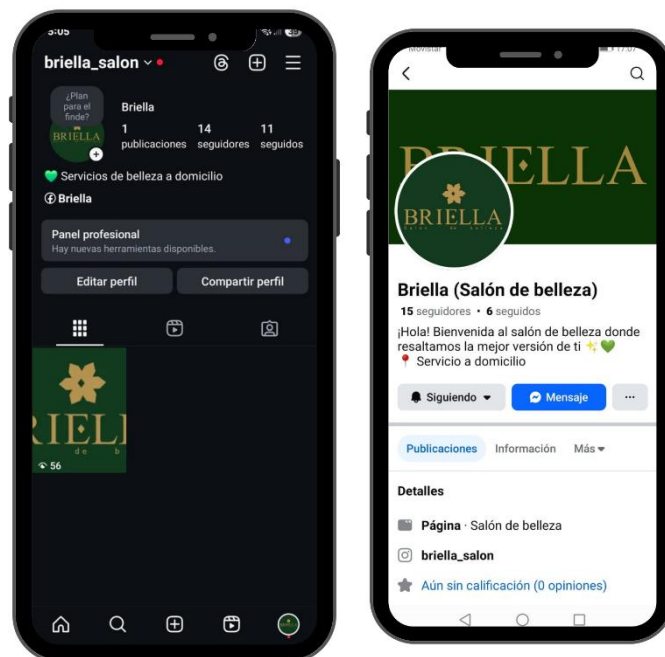


## Canales y formatos

La estrategia de contenido de "Briella" se centrará en el uso de diversas herramientas de comunicación digital para fortalecer su presencia y conexión con el público objetivo. En redes sociales, se realizarán publicaciones semanales, incluyendo reels, historias y campañas promocionales que reflejen la esencia de la marca, transmitan autenticidad y fomenten la interacción con los seguidores (Erazo, 2023). Complementariamente, se implementará una estrategia de email marketing mediante el envío de boletines informativos que incluyan promociones exclusivas, novedades de productos y consejos relacionados con el cuidado personal. Además, se establecerán alianzas estratégicas con otras marcas o influenciadores locales, a través de contenidos colaborativos y promociones cruzadas, con el fin de ampliar el alcance y reforzar la credibilidad de la marca. En conjunto, esta estrategia permitirá conectar emocionalmente con su audiencia, diferenciarse de la competencia y consolidarse como una marca líder en belleza y cuidado personal en Tulcán.

## Figura 7.

*Publicación en redes sociales*



Catálogo de servicios de Salón de Belleza "Briella"

## Figura 8.

*Catálogo "Briella"*



### 4.3.5. Personas: El valor humano como diferenciador

En el sector de servicios, el personal representa un elemento clave del marketing mix, ya que son quienes entregan la experiencia al cliente. "Briella" basa su propuesta en un equipo humano capacitado, empático y comprometido con la excelencia.

Capacitación continua: la propietaria y el personal participarán en cursos de actualización en colorimetría, tendencias de belleza, atención al cliente y manejo de herramientas digitales.

Actitud y servicio: el trato amable, la empatía y la comunicación efectiva son pilares fundamentales en la interacción con los clientes.

Cultura organizacional: se fomentarán valores como la puntualidad, la responsabilidad, el respeto y la pasión por el servicio.

Además, se establecerán indicadores de desempeño orientados a la satisfacción del cliente y programas de incentivos para el personal, asegurando un alto nivel de calidad en cada interacción.

#### 4.3.6. Procesos: Eficiencia y experiencia del cliente

Los procesos representan la manera en que el servicio se entrega al cliente. Una experiencia fluida, ordenada y agradable genera confianza, fidelidad y recomendaciones. La estrategia de procesos se basa en la estandarización, digitalización y personalización:

Proceso de atención: desde la recepción hasta la finalización del servicio, cada etapa está diseñada para ofrecer comodidad, rapidez y calidad.

Reservas y gestión digital: la implementación de un sistema digital permitirá agendar citas en línea, llevar el control de inventarios, gestionar pagos y realizar seguimiento a los clientes.

Retroalimentación: se incorporarán encuestas de satisfacción y canales de comunicación directa para identificar oportunidades de mejora. La optimización de procesos reducirá tiempos de espera, evitará errores y mejorará significativamente la percepción del cliente.

#### 4.3.7. Presentación: Tangibilización del servicio

Aunque el servicio es intangible, la evidencia física (presentación) ayuda a los clientes a percibir calidad, profesionalismo y valor (González y Vélez, 2025). En "Briella", la evidencia física se reflejará en cada detalle del entorno y la presentación:

Presentación del personal: uniforme profesional, imagen cuidada y pulcritud serán parte esencial de la experiencia.

Materiales de comunicación: uso de tarjetas de presentación, folletos digitales, empaques con branding y presencia visual coherente en redes sociales.

Testimonios y resultados: fotografías del servicio, reseñas de clientes y casos de éxito funcionarán como evidencia del profesionalismo del negocio. La evidencia física convierte lo intangible en confiable, aumentando la percepción de valor y facilitando la decisión de compra.

## V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1. UBICACIÓN Y TAMAÑO DE “BRIELLA”

El salón de belleza “Briella” estará ubicado en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, en una zona estratégica de fácil acceso tanto para clientes residenciales como comerciales. La elección de implementar el servicio a domicilio responde a la necesidad de llegar a la captación de clientes y el crecimiento del negocio.

El local contará con una superficie aproximada de 30 metros cuadrados, distribuida en áreas funcionales que garanticen comodidad y eficiencia operativa. Incluirá una recepción acogedora, zona de corte y estilizado, estación de manicure, área de tratamientos capilares y un pequeño espacio destinado a almacenamiento de productos y herramientas. La infraestructura ha sido diseñada para ofrecer un entorno moderno, higiénico y agradable, alineado con la propuesta de valor de la marca. Además, el espacio permite futuras ampliaciones y adecuaciones, asegurando que “Briella” pueda crecer conforme a la demanda y la expansión de su portafolio de servicios.

#### Figura 9.

*Tamaño del salón de belleza “Briella”*



## 5.2. PROCESO DE SERVUCIÓN

De acuerdo con Altamirano (2021) la servucción es el proceso mediante el cual se diseña, organiza y entrega un servicio, integrando tanto las actividades visibles para el cliente como aquellas que ocurren tras bastidores. En el caso de "Briella", la servucción se estructura en dos componentes esenciales:

El front office comprende todas las actividades visibles que conforman la experiencia del cliente desde el primer contacto con el salón hasta la finalización del servicio.

Estas etapas incluyen:

Saludo cordial: el personal saluda al cliente con amabilidad, confirma su cita o registra su visita espontánea, y le explica sobre el servicio.

Asesoría personalizada: se realiza una consulta individualizada para conocer las necesidades, gustos y expectativas del cliente, ofreciendo recomendaciones profesionales.

Prestación del servicio: incluye el desarrollo de actividades como cortes, manicure y alisados asegurando comodidad, calidad y puntualidad.

Atención durante el servicio: se ofrece una interacción agradable, se responde a consultas y se realizan ajustes en tiempo real según las preferencias del cliente.

Entrega del servicio y verificación de satisfacción: al finalizar, se presenta el resultado final, se recogen comentarios y se proporcionan recomendaciones de cuidado.

Promociones y fidelización: el personal comunica ofertas, programas de puntos o servicios complementarios, motivando el retorno del cliente.

El back office está compuesto por todas las actividades no visibles para el cliente que garantizan que el servicio se preste de manera eficiente, segura y profesional. Aunque el cliente no interactúa directamente con estas operaciones, son esenciales para el éxito del negocio. Entre ellas se destacan:

Gestión de inventarios y compras: control del stock de productos capilares, productos de manicura, herramientas y equipos, así como la relación con proveedores.

Mantenimiento de equipos: revisión y limpieza regular de las herramientas de trabajo para asegurar condiciones óptimas.

Capacitación del personal: formación continua en técnicas de belleza, atención al cliente y tendencias del mercado para garantizar un servicio actualizado y de calidad.

Planificación de citas y control de agenda: organización eficiente del tiempo de trabajo para minimizar esperas y optimizar la atención.

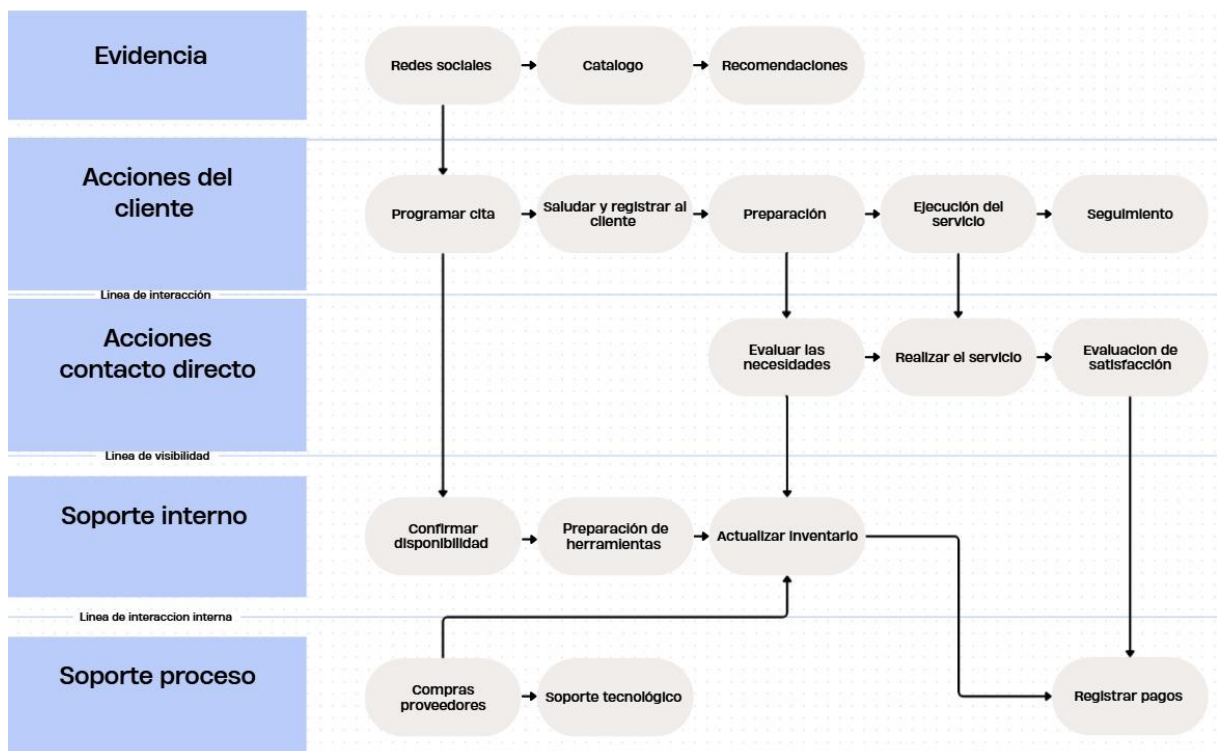
Gestión administrativa y financiera: control de ingresos, gastos, presupuestos, facturación y cumplimiento de obligaciones legales.

Marketing y promoción digital: diseño y ejecución de estrategias publicitarias, manejo de redes sociales y monitoreo de campañas promocionales.

En el modelo de servucción los componentes están estrechamente interrelacionados. El front office representa la "cara visible" del negocio, donde se construye la experiencia del cliente; mientras que el back office actúa como la "columna vertebral" que hace posible dicha experiencia. Una gestión eficiente del back office permite que el front office funcione con fluidez, ofreciendo un servicio ágil, confiable y satisfactorio, tal como se indica en la figura 10.

**Figura 10.**

*Proceso de servucción*



### 5.3. REQUERIMIENTOS DE INSUMOS, MAQUINARIA Y EQUIPOS

En la tabla 5 se incluyen los equipos esenciales para la prestación de los servicios, 4 secadoras con un valor total de 480 dólares, 4 alisadoras por 1.040 dólares, y 3 máquinas cortadoras de cabello valoradas en 390 dólares. Estas herramientas conforman el núcleo operativo del salón, permitiendo atender de manera simultánea a varios clientes y garantizar la eficiencia del servicio.

Por otro lado, en la categoría de muebles de oficina, se contempla la adquisición de 3 estanterías con un valor total de 300 dólares, destinadas al almacenamiento de productos, herramientas y materiales de uso frecuente, contribuyendo al orden y a la organización del espacio de trabajo. Este inventario inicial refleja una planificación prudente y funcional, enfocada en cubrir las necesidades básicas del negocio sin incurrir en gastos excesivos. Los activos fijos de "Briella" representan una inversión tangible que respalda la operatividad del salón y contribuye directamente a la calidad del servicio ofrecido, optimizando la capacidad de atención al cliente y asegurando la sostenibilidad de las operaciones en sus primeras etapas.

**Tabla 5.**

*Herramientas necesarias para salón de belleza "Briella"*

Detalle	Cantidad	Valor Unitario USD	Valor total Equipos USD
Herramientas			
Secadora	4	120.00	480.00
Alisadora	4	260.00	1.040
Maquina cortadora de cabello	3	130.00	390.00
Total de Herramientas			1.910
Muebles de oficina			
Estanterías	3	100.00	300.00
Total muebles de oficina			300.00
<b>Total Activos Fijos</b>			<b>2210</b>

### 5.4. DISEÑO DE ESTRUCTURA

La estructura organizativa de "Briella" responde a un modelo simple y funcional, adecuado para una microempresa en crecimiento que busca optimizar recursos, garantizar eficiencia operativa y ofrecer un servicio de alta calidad. Este modelo permite una comunicación fluida, toma de decisiones ágiles y una clara delimitación de funciones, lo que facilita el control y la gestión del negocio.

En cuanto a la estructura se adapta a la jerárquica funcional, encabezada por la gerente, quien asume la dirección general y supervisa todas las áreas estratégicas. A partir de esta figura central, se establecen áreas operativas y de apoyo que trabajan de manera coordinada para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Las principales áreas son:

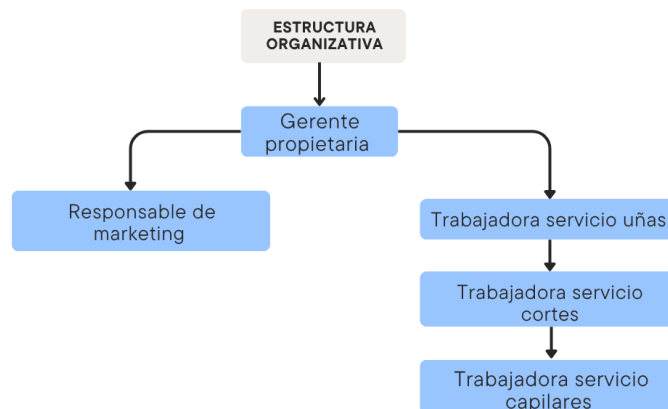
**Gerente:** es el que se encarga de la planificación, toma de decisiones, supervisión del personal, control financiero, control de inventario, relación con proveedores, gestión comercial, atención al cliente y seguimiento de la experiencia del cliente.

**Área de marketing y comunicación:** diseña y ejecuta estrategias de promoción, maneja redes sociales, campañas publicitarias, mantenimiento de redes sociales y alianzas estratégicas.

**Trabajadores:** encargada de brindar el servicio a domicilio como son unas acrílicas, unas polygey, uñas semipermanente cortes para dama y caballero, y alisados para cabello corto, mediano y largo prestando el servicio de manera respetuosa.

**Figura 11.**

*Organigrama de Salón de Belleza "Briella"*



**Gerente:** define la estrategia general del negocio, toma decisiones, establece alianzas, supervisa el desempeño del personal, agenda de citas, maneja la base de datos de clientes y gestiona cobros y evalúa resultados financieros.

**Estilistas y técnicos de belleza:** ejecutan los servicios principales (cortes, alisados y uñas), garantizando calidad, seguridad e innovación.

**Encargado de Marketing:** Planifica contenidos, administra redes sociales, diseña promociones y coordina actividades publicitarias.

## **5.5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### Plan de Recursos Humanos "Briella"

El plan de recursos humanos constituye un pilar estratégico para el funcionamiento eficiente de "Briella", ya que permite contar con el talento adecuado, capacitado y alineado con los objetivos del negocio. Su propósito es garantizar que cada área cuente con el personal necesario para ofrecer un servicio de calidad, mantener la satisfacción del cliente y promover el crecimiento sostenible del salón.

### Planeación y estructura del equipo

La estructura organizacional estará conformada inicialmente por un equipo pequeño, pero altamente capacitado y polifuncional. El recurso humano se organizará de la siguiente manera:

**Gerente:** encargada de la dirección estratégica, toma de decisiones, planificación financiera, supervisión del personal y evaluación de resultados.

**Estilistas y técnicos de belleza (2 a 3):** responsables de la prestación directa de servicios de corte, alisados capilares y manicure.

**Responsable de marketing:** diseña y ejecuta campañas publicitarias, gestiona redes sociales y promueve la imagen de marca.

### Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento se llevará a cabo mediante anuncios en redes sociales y plataformas de empleo locales. La selección se basará en criterios como experiencia en el sector, habilidades técnicas, capacidad de trabajo en equipo y orientación al cliente.

### Capacitación y desarrollo

Se implementarán programas de capacitación continua en nuevas técnicas de belleza, tendencias del mercado, atención al cliente y ventas. Esto asegurará un servicio actualizado y competitivo.

### Evaluación del desempeño e incentivos

El desempeño del personal será evaluado trimestralmente con base en indicadores como calidad del servicio, puntualidad, satisfacción del cliente y trabajo en equipo.

## **VI. EVALUACIÓN FINANCIERA**

El análisis económico financiero es una herramienta esencial dentro del plan de negocios de "Briella", ya que permite evaluar de manera objetiva la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo. A través de este estudio, se establecen las bases numéricas que respaldan las decisiones estratégicas y operativas, determinando si el modelo de negocio propuesto es capaz de generar los recursos necesarios para cubrir sus costos, alcanzar utilidades y asegurar un crecimiento sostenido (Macías y Sánchez, 2022).

Este estudio es fundamental para la toma de decisiones empresariales, ya que proporciona una visión clara del panorama económico del proyecto. Permite anticipar necesidades de capital, definir políticas de precios, planificar estrategias de marketing, determinar la estructura de financiamiento más adecuada y prevenir escenarios adversos. Además, brinda confianza a potenciales socios o inversionistas al demostrar con cifras concretas la viabilidad del negocio y su potencial de crecimiento en el mercado de servicios de belleza en Tulcán. Dentro de la evaluación financiera se analiza dos situaciones actual y proyectada.

### **6.1. SITUACIÓN ACTUAL**

#### **6.1.1. Activos fijos**

En la tabla 6 se detalla la división de los activos fijos que son herramientas y equipos de computación. Dentro del primer grupo se identifica una lámpara de uñas UV LED, valorada en 30.00 USD, la cual es indispensable para los servicios de manicura y uñas acrílicas, ya que permite el secado y fijación de los productos utilizados. Este equipo contribuye directamente a la eficiencia del trabajo y a la calidad del resultado final que perciben los clientes.

Por otro lado, en la categoría de equipos de computación, se incluye un computador con un valor de 300.00 USD, que cumple un rol administrativo y de gestión fundamental.

Este equipo permite llevar el control de citas, inventario, facturación, promoción digital y comunicación con los clientes, además de apoyar la gestión contable y el seguimiento financiero del negocio. El valor total de los activos fijos asciende a 330 USD, lo cual representa una inversión moderada, pero necesaria para garantizar la operatividad y la modernización del servicio. Este monto evidencia una gestión eficiente de los recursos, enfocada en cubrir las necesidades esenciales sin incurrir en gastos excesivos.

**Tabla 6.**

*Activos fijos actuales*

Detalle	Cantidad	Valor Unitario USD	Valor total USD Año
Herramientas			
Lámpara de uñas UV led	1	30.00	30.00
Total herramientas			30,00
Equipos de Computación			
Computador	1	300.00	300.00
Total equipos de computación			300.00
<b>Total Activos Fijos</b>			<b>330.00</b>

6.1.2. Ventas actuales

En la tabla 7 se observa las ventas en unidades de los servicios de uñas acrílicas, uñas con esmalte semipermanente y uñas polygel, durante los meses comprendidos entre noviembre y junio. Las uñas acrílicas destacan como el servicio más demandado, con un total de 241 unidades vendidas en el período. Se observa una tendencia ascendente, pasando de 22 unidades en noviembre a 41 en mayo, lo que refleja un crecimiento sostenido y la preferencia del público por este tipo de acabado, que combina durabilidad y estética profesional.

Por otro lado, las uñas polygel registran un total de 175 unidades, mostrando también un comportamiento favorable, con un aumento paulatino desde 13 unidades en noviembre hasta 29 en junio. Esto sugiere que el servicio está consolidándose como una opción intermedia entre la durabilidad del acrílico y la naturalidad del esmalte tradicional. Además, las uñas con esmalte semipermanente alcanzan 158 unidades vendidas, con una demanda más estable, aunque con ligeras variaciones mensuales. Este comportamiento puede asociarse con su menor duración en comparación con otros servicios, lo que limita su rotación, pero mantiene un público fiel que prioriza la practicidad.

**Tabla 7.***Venta en unidades actuales*

<b>Detalle</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Total</b>
Uñas acrílicas	22	28	25	24	33	33	41	35	241
Uñas esmalte semipermanente	13	21	17	18	20	21	19	29	158
Uñas polygel	13	20	18	22	23	24	26	29	175

### 6.1.3. Balance general

En la tabla 8 se resume los activos, pasivos y patrimonio en situación actual, evidenciando el equilibrio entre los recursos disponibles del emprendimiento y las fuentes de financiamiento. En la sección de activos, se registran tres categorías: activos corrientes, activos realizables y activos fijos. Los activos corrientes ascienden a 1.387,61 USD, compuestos únicamente por el efectivo disponible, lo que refleja la liquidez inmediata del negocio en situación actual. No existen valores en inventarios, lo que indica que el salón trabaja bajo una modalidad de diversos servicios, sin acumulación de mercadería. Los activos fijos suman 330.00 USD, correspondientes a herramientas con un valor de 30.00 USD y un equipo de cómputo con un valor de 300.00 USD, indispensables para la operación, manejo y administración del negocio. En total, los activos alcanzan 690.00 USD.

En cuanto a los pasivos, tanto de corto como de largo plazo, no se registran obligaciones pendientes, ni con proveedores ni con entidades financieras. Esto significa que "Briella" no mantiene deudas vigentes, reflejando una situación de solvencia y autonomía financiera. Finalmente, el patrimonio se compone de 330.00 USD USD de capital social y 1.387,61 USD de utilidad neta acumulada del emprendimiento del salón de belleza , alcanzando un total de 690 USD, lo que garantiza el equilibrio contable entre activos y patrimonio mostrando una estructura financiera sólida con un adecuado manejo de recursos propios reflejando "Briella" sus solvencia, liquidez y una gestión financiera responsable que respalda la sostenibilidad y crecimiento del emprendimiento a largo plazo y una buena expansión a largo plazo.

**Tabla 8.***Balance general situación actual*

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
Activos Corrientes		Pasivos Corto Plazo	
Efectivo	<u>1.387,61</u>	Proveedores	<u>0,00</u>
Total Activos Corrientes	1.387,61	Total pasivos corto plazo	0,00
Activos Realizable		Pasivos Largo Plazo	
Inventario de mercadería	<u>0,00</u>	Préstamos Bancarios	<u>0,00</u>
Total de Activo Realizable	0,00	Total pasivos largo plazo	0,00
Activos Fijos		Total pasivos	0,00
Herramientas	30,00		
Equipo de computo	<u>300,00</u>		
Total Activos Fijos	330,00	PATRIMONIO	
Activos Diferidos		Capital Social	330,00
Gastos de Constitución	<u>0,00</u>	Utilidad neta	<u>1.387,61</u>
Total Activos Diferidos	0,00	Total Patrimonio	690,00
<b>Total Activos</b>	<b>690,00</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>690,00</b>

## 6.1.4. Estado de resultados

En la tabla 9 se refleja los ingresos, costos, gastos y utilidades obtenidas, permitiendo evaluar la rentabilidad mensual y global. Los ingresos por ventas tienen un total de 6.287,50 USD, provenientes de los servicios de uñas polygel, acrílicas y con esmalte semipermanente. Las uñas acrílicas representan la principal fuente de ingresos con un valor de 3.615,00 USD, seguidas por las uñas polygel con un valor de 1.487,50 USD y las uñas semipermanentes con un valor de 1.185,00 USD, evidenciando la preferencia del mercado por los servicios de mayor durabilidad y estética.

En cuanto a los costos de venta, ascienden a 3.534,89 USD, lo que deja una utilidad bruta en ventas de 2.752,61 USD, equivalente a una rentabilidad bruta promedio superior al 40%. Luego se deducen los gastos administrativos y de venta, por un total de 1.360,00 USD, reflejando el control de gastos operativos del negocio. Tras estos ajustes, la utilidad operativa alcanza 1.392,61 USD, cifra que demuestra la eficiencia en la gestión de recursos en los distintos servicios de belleza y administración del negocio. No se registran gastos financieros, lo que confirma que la empresa no mantiene deudas ni financiamientos externos en situación actual.

**Tabla 9.***Estado de resultados situación actual*

<b>Detalle</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>
Ventas	538.00	747.50	655.50	682.00	840.50	856.50	978.50	989.00
Uñas polygel	110.50	170.00	153.00	187.00	195.50	204.00	221.00	246.50
Uñas acrílicas	330.00	420.00	375.00	360.00	495.00	495.00	615.00	525.00
Uñas semipermanente	97.50	157.50	127.50	135.00	150.00	157.50	142.50	217.50
(-)Costos en venta	300.50	418.68	368.10	386.41	472.47	481.87	550.55	556.30
Uñas polygel	73.71	113.41	102.07	124.75	130.42	136.09	147.43	164.44
Uñas acrílicas	178.23	226.84	202.54	194.44	267.35	267.35	332.16	283.55
Uñas semipermanente	48.55	78.43	63.49	67.23	74.70	78.43	70.96	108.31
(=)Utilidad bruta en ventas	237.50	328.82	287.40	295.59	368.03	374.63	427.95	432.70
(-) Gastos operativos	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00
Gastos de Administración	155.00	155.00	155.00	155.00	155.00	155.00	155.00	155.00
Gastos de venta	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
(=)Utilidad operativa	67.50	158.82	117.40	125.59	198.03	204.63	257.95	262.70
(-)Gastos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Interés bancario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=)U.A.T.I	67.50	158.82	117.40	125.59	198.03	204.63	257.95	262.70
(-)15% Participación Trabajadores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=)Utilidad Antes de Impuestos	67.50	158.82	117.40	125.59	198.03	204.63	257.95	262.70
(-) Impuesto a la renta	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63
(=)Utilidad Neta	66.87	158.19	116.78	124.96	197.41	204.00	257.32	262.07

#### 6.1.5. Indicadores financieros

En la tabla 10 se presenta el resumen de los indicadores financieros. En un inicio el margen de utilidad bruta se mantiene estable entre el 55,86% y el 56,66%, con un promedio general del 56,22%, lo que evidencia una adecuada relación entre los ingresos y los costos directos de los servicios. Este porcentaje indica que más de la mitad de las ventas se convierten en ganancia bruta, lo cual demuestra una estructura de costos eficiente y una correcta fijación de precios.

El margen de utilidad operativa fluctúa entre el 13% y el 27%, con un promedio del 22%, mostrando que, tras cubrir los gastos administrativos y de venta, el negocio conserva una rentabilidad sólida. Este margen refleja una gestión interna responsable

y una adecuada administración de los recursos, sin incurrir en sobrecostos ni gastos innecesarios.

Por su parte, el margen de utilidad neta mantiene una tendencia ascendente, alcanzando un promedio del 22%, lo que significa que "Briella" logra convertir una quinta parte de sus ingresos totales en beneficios reales después de impuestos. Este resultado evidencia una alta eficiencia financiera y sostenibilidad a largo plazo.

**Tabla 10.**

*Resumen de indicadores financieros situación actual*

Detalle	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Margen de utilidad bruta	55,86%	56,01%	56,16%	56,66%	56,21%	56,26%	56,27%	56,25%
Margen de utilidad operativa	13%	21%	18%	18%	24%	24%	26%	27%
Margen de utilidad neta	12%	21%	18%	18%	23%	24%	26%	26%
ROA	9,7%	22,90%	16,90%	18,10%	28,60%	29,50%	37,20%	37,90%
ROE	2,02%	47,90%	35,38%	37,86%	59,82%	61,81%	77,97%	79,41%

## 6.2. SITUACIÓN PROYECTADA

### 6.2.1. Inversión inicial

En la tabla 11 se muestra la inversión inicial necesaria para el emprendimiento del salón de belleza "Briella", con un monto total de 4.277,63 USD. Esta inversión se compone principalmente de dos rubros: la inversión fija, que asciende a 210,00 USD e incluye la adquisición de mobiliario, equipos y herramientas y el capital de operación, equivalente a 2067,63 USD, destinado a cubrir los gastos operativos iniciales como insumos, salarios, servicios y otros costos necesarios para el funcionamiento. No se contemplan gastos de constitución, lo que indica que los costos legales o administrativos para la formalización de la empresa son nulos. Esta inversión total representa la base financiera sobre la cual se sustentará el inicio de operaciones y la implementación del modelo de negocio de "Briella".

**Tabla 11.**

*Inversión fija proyectada*

Detalle	Valor (USD)
Inversión fija	210,00
Capital de operación	2.067,63
Gasto de constitución	0,00
<b>Inversión inicial</b>	<b>4.277,63</b>

### 6.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y VENTAS

#### 6.3.1. Proyección de ventas

En la tabla 12 se observan los distintos servicios que ofrece el salón: uñas acrílicas, uñas polygel, uñas semipermanentes, cortes de cabello y tres tipos de alisados (corto, mediano y largo). La tendencia general muestra incrementos moderados en las ventas, evidenciando un crecimiento estable en la clientela. Por ejemplo, las uñas acrílicas aumentan de 86 servicios en 2025 a 88 en 2029, mientras que los alisados largos, que representan uno de los servicios más rentables, crecen de 62 a 64 unidades en el mismo periodo. En términos globales, el total de servicios vendidos pasa de 492 unidades en 2025 a 502 en 2029, lo que implica un crecimiento acumulado del 2,03% en cinco años. Aunque el incremento es moderado, refleja una planificación conservadora pero sostenible, coherente con un mercado local estable.

**Tabla 12.**

*Proyección de ventas en unidades*

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029
Uñas acrílicas	86	87	87	88	88
Uñas polygel	65	65	65	66	66
Uñas semipermanente	65	65	65	66	66
Cortes	120	121	121	122	123
Alisados corto	47	47	47	48	48
Alisados mediano	47	47	47	48	48
Alisados largo	62	63	63	63	64
<b>Total</b>	<b>492</b>	<b>495</b>	<b>497</b>	<b>500</b>	<b>502</b>

#### 6.3.2. Estimación de demanda por servicio.

Los datos de la tabla 13 reflejan la frecuencia mensual de uso de los principales servicios: uñas, cortes y alisados, además en la tabla 14 se detalla la distribución porcentual de preferencia en cada categoría específica. En promedio, los servicios de uñas presentan la mayor demanda, con una frecuencia mensual de 18 y un total anual proyectado de 216 servicios, destacando las uñas acrílicas como las más solicitadas, con un 40% de preferencia, seguidas de uñas polygel y uñas

semipermanentes con 30% cada una. Esto evidencia que el segmento de manicura es uno de los pilares de ingresos para el negocio.

En segundo lugar, los cortes de cabello registran una frecuencia mensual de 10 servicios, acumulando 120 al año, lo que los posiciona como una actividad constante dentro de la oferta del salón, ideal para mantener flujo regular de clientes. Por su parte, los alisados capilares muestran una frecuencia mensual de 13 servicios, sumando 156 anuales, con mayor preferencia por el alisado largo con un 40%, seguido por el alisado corto y mediano con un 30% cada uno. Este resultado confirma una alta demanda de tratamientos capilares de mayor duración y especialización.

En conjunto, el total mensual de 41 servicios y 984 anuales evidencia una demanda estable y diversificada, lo que permite a "Briella" estructurar su estrategia comercial enfocándose en los servicios más rentables y de mayor rotación. Estos datos respaldan decisiones estratégicas en precios, promoción y planificación de recursos humanos, garantizando un equilibrio entre calidad del servicio y sostenibilidad financiera.

### **Tabla 13.**

*Frecuencia de usos de los servicios de belleza*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencias (mes)</b>	<b>Frecuencias (año)</b>
Uñas	18	216
Cortes	10	120
Alisados	13	156
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>492</b>

En la tabla 14 se encuentra la frecuencia de uso del servicio expresado en porcentaje presenta la distribución porcentual del uso de los diferentes servicios ofrecidos por el salón de belleza "Briella", reflejando las preferencias de los clientes y los servicios con mayor demanda. Según los resultados, los servicios de uñas acrílicas y alisado largo son los más solicitados, con un 40% de frecuencia cada uno. Esto demuestra una clara inclinación de los clientes hacia tratamientos que ofrecen durabilidad, estética y resultados visibles, lo cual posiciona estos servicios como los pilares comerciales del salón.

Por otro lado, los servicios de uñas polygel, uñas semipermanentes, alisado corto y alisado mediano presentan una frecuencia de 30%, lo que sugiere una demanda

moderada pero constante. Estos servicios complementan la oferta principal, brindando variedad y adaptándose a distintos gustos y presupuestos.

**Tabla 14.**

*Frecuencia de uso del servicio expresado en porcentaje*

<b>Detalle</b>	<b>Porcentaje</b>
Uñas acrílicas	40%
Uñas polygel	30%
Uñas semipermanente	30%
Alisado corto	30%
Alisado mediano	30%
Alisado largo	40%

### 6.3.3. Proyección de ingresos totales por 5 años.

La tabla 15 presenta la proyección de ingresos del salón de belleza "Briella" para el período 2025 – 2029, mostrando una estimación anual de los ingresos generados por cada uno de los servicios ofrecidos. Este análisis permite evaluar la evolución financiera esperada del negocio y su capacidad para sostener un crecimiento progresivo en el tiempo. En el año 2025, los ingresos totales proyectados ascienden a 18.027 USD, incrementándose de forma sostenida hasta alcanzar 19.997 USD en 2029, lo que representa un crecimiento acumulado del 10,92% en cinco años. Este incremento se debe a la combinación de una mayor demanda de servicios y un leve ajuste de precios conforme al crecimiento del negocio y la inflación esperada.

Los servicios de alisados capilares constituyen la principal fuente de ingresos del salón. En particular, el alisado largo genera la mayor rentabilidad, con ingresos que aumentan de 7.800 USD en 2025 a 8.652 USD en 2029, seguido del alisado mediano que pasa de 3.744 USD a 4.153 USD y el alisado corto, que crece de 3.510 USD a 3.894 USD. Estos servicios de alto valor agregado consolidan el posicionamiento de "Briella" como un salón especializado en tratamientos capilares. Los servicios de uñas y cortes también muestran una tendencia ascendente. Las uñas acrílicas incrementan sus ingresos de 1.339 USD a 1.486 USD, mientras que los servicios de cortes pasan de 600.00 USD a 666.00 USD en el mismo periodo, reflejando estabilidad en la clientela y aporte constante al flujo de ingresos.

En conjunto, esta proyección evidencia una gestión financiera prudente y sostenible, sustentada en un crecimiento moderado y una diversificación equilibrada de

servicios. Los resultados proyectados confirman la viabilidad económica del negocio y su potencial de consolidación en el mercado de Tulcán, respaldando el modelo de expansión y profesionalización propuesto en el plan de negocios de “Briella”.

**Tabla 15.**

*Ventas proyectadas expreso en USD*

<b>Detalle</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Uñas acrílicas	1.339	1.374	1.410	1.448	1.486
Uñas polygel	518.00	532.00	546.00	560.00	575.00
Uñas semipermanente	515.00	529.00	543.00	557.00	571.00
Cortes	600.00	616.00	632.00	649.00	666.00
Alisados corto	3.510	3.602	3.697	3.794	3.894
Alisados mediano	3.744	3.842	3.943	4.047	4.153
Alisados largo	7.800	8.005	8.215	8.431	8.652
<b>Total ingresos</b>	<b>18.027</b>	<b>18.500</b>	<b>18.986</b>	<b>19.485</b>	<b>19.997</b>

#### **6.4. COSTOS OPERATIVOS Y GASTOS OPERATIVOS**

##### 6.4.1. Costos variables

En la tabla 16 se presenta los costos variables proyectados, mismos que, son aquellos que varían según el nivel de producción o ventas, y por tanto, se incrementan o disminuyen conforme al número de servicios realizados. Se logra observar que los principales servicios de “Briella” son de uñas, cortes y alisados capilares. Entre los costos de uñas se encuentran:

- Uñas acrílicas 86 unidades con un costo total de 747.73 USD, lo que representa un costo unitario de 8,65 USD.
- Uñas polygel 65 unidades con un costo total de 466.79 USD y un costo unitario de 7.20 USD.
- Uñas semipermanentes 65 unidades, con un costo total de 351.88 USD y un costo unitario de 5.43 USD.

En cuanto al área de peluquería, se registran 120 cortes de cabello, con un costo total de 459.89 USD y un costo unitario de 3.83 USD, lo que indica que este servicio tiene uno de los costos variables más bajos, aunque probablemente de alta rotación. Los servicios de alisado presentan los mayores costos variables debido al uso intensivo de insumos y tiempo:

- Alisado corto 47 unidades con un costo total de 287.87 USD (unitario de 61,43 USD).
- Alisado mediano 47 unidades, con un costo total de 296.47 USD (unitario de 63.43).
- Alisado largo 62 unidades, con un costo total significativamente más alto de 6.006,76 USD, lo que representa un costo unitario de 96.26 USD, el más elevado del conjunto.

Este análisis refleja que los alisados capilares representan los servicios de mayor inversión operativa, mientras que las uñas y cortes ofrecen un equilibrio entre costo y frecuencia de demanda. En conjunto, los costos variables permiten estimar la rentabilidad por servicio y diseñar una estructura de precios competitiva, asegurando que “Briella” mantenga márgenes de ganancia sostenibles sin comprometer la calidad ni el posicionamiento en el mercado de belleza de Tulcán.

#### **Tabla 16.**

##### *Proyección de costos variable*

<b>Detalle</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo variable total USD</b>	<b>Costo variable unitario USD</b>
Uñas acrílicas	86	747.73	8.65
Uñas polygel	65	466.79	7.20
Uñas semipermanente	65	351.88	5.43
Cortes	120	459.89	3.83
Alisados corto	47	2.874,87	61.43
Alisados mediano	47	2.968,47	63.43
Alisados largo	62	6.006,76	96.26

#### 6.4.2. Costos fijos (sueldos, servicios, mantenimiento).

Dentro de los principales rubros que se detalla en la tabla 17 de costos fijos, se encuentra el gasto de venta, con un valor de 4.416,00 USD, que incluye publicidad, promociones, material de marketing y otros costos asociados a la captación y fidelización de clientes. En segundo lugar, el gasto administrativo alcanza 6.750,00 USD, abarcando sueldos del personal administrativo, servicios básicos, suministros de oficina y mantenimiento general del local. Además, se incluye un gasto por intereses financieros de 299,87 USD, derivado del uso de fondos externos para el financiamiento del proyecto. No se registran gastos de constitución, lo que sugiere que la

formalización legal del negocio ya fue cubierta o no implicó desembolsos significativos.

**Tabla 17.**

*Proyección de costos fijos expresados en USD*

<b>Detalle</b>	<b>Costos fijo</b>
Gasto de venta	4.416,00
Gasto Administrativo	6.750,00
Gasto de constitución	0.00
Gasto interés	299.87
<b>Total costo fijo</b>	<b>11.465,87</b>

## **6.5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**

### 6.5.1. Fuentes de financiamiento

La tabla 18 indica que, el financiamiento se divide en dos fuentes: fondos internos (propios) y fondos externos (ajenos), con el objetivo de equilibrar el uso de recursos propios y la obtención de capital externo, reduciendo el riesgo financiero y mejorando la capacidad operativa del negocio.

Los fondos internos ascienden a 1.523,18 USD, lo que representa un 36% de la inversión total, con un costo de capital del 6,70% y una ponderación del 2,39%. Por otro lado, los fondos externos alcanzan los 2.754,45 USD, equivalentes al 64%, con un costo financiero del 12,53% y una ponderación del 8,07%. De esta forma, el Costo Promedio Ponderado de Capital (CCPP) se establece en 10,45%, lo que refleja la rentabilidad mínima que el proyecto debe alcanzar para considerarse viable en largo plazo para su solvencia.

Finalmente, se considera un riesgo financiero del 3%, lo que eleva la tasa de descuento total a 13,45%, utilizada para descontar los flujos futuros en la evaluación del emprendimiento. Esta estructura de financiamiento muestra una estrategia, donde el uso combinado de capital propio y ajeno optimiza la liquidez inicial y mantiene un nivel de endeudamiento controlado.

**Tabla 18.**

*Estructura de financiamiento (Fondos propios)*

Detalle	Monto	Participación	Costo	Ponderación	Riesgo	Tasa de descuento
Interno (Propio)	1.523,18	36%	6,70%	2,39%	3%	13,45%
Externo (ajeno)	2.754,45	64%	12,53%	8,07%		
<b>Total</b>	<b>4.277,63</b>	<b>100%</b>	<b>19,23%</b>	<b>10,45%</b>	<b>3%</b>	<b>13,45%</b>

## 6.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

### 6.6.1. Balance general

En la tabla 19 se detalla el balance general en situación proyectada donde se encuentra el total de activos, pasivos y patrimonio, en donde los activos ascienden a 4.277,63 USD, compuestos principalmente por activos corrientes de 2.067,63 USD, correspondientes al efectivo disponible, lo que demuestra buena liquidez. Además, los activos fijos suman 2.210 USD, representados por herramientas con un valor de 1.910 USD y muebles de oficina con un valor de 300 USD, que constituyen la infraestructura necesaria para el manejo del salón de belleza.

En cuanto a los pasivos, el total asciende a 2.754 USD, correspondiente a préstamos bancarios de largo plazo, no se registra deudas con proveedores ni obligaciones a corto plazo. Esto sugiere que "Briella" mantiene un financiamiento externo manejable.

El patrimonio alcanza 1.523,18 USD, compuesto por el capital social aportado por la propietaria. La suma del patrimonio y los pasivos da un valor de 4.277,63 USD lo que iguala el total de activos, cumpliendo con el principio contable de equilibrio del emprendimiento mostrando una estructura financiera sólida conservando una estructura de recursos propios para la estabilidad del emprendimiento.

**Tabla 19.**

*Balance general proyectado*

ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes		Pasivos Corto Plazo	
Efectivo	2.067,63	Proveedores	0,00
Total Activos Corrientes	2.067,63	Total pasivos corto plazo	0,00
Activos Fijos		Pasivos Largo Plazo	
Herramientas	1.910	Préstamos Bancarios	2.754
Muebles de oficina	300,00	Total pasivos largo plazo	2.754
Total Activos Fijos	2.210	Total pasivos	2.754
<u>Activos Diferidos</u>		PATRIMONIO	
Gastos de Constitución	0,00	Capital Social	1.523,18
Total Activos Diferidos	0,00	Total Patrimonio	1.523,18
<b>Total Activos</b>	<b>4.277,63</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>4.277,63</b>

## 6.6.2. Estado de resultados

Realizar el análisis del estado de resultados que se presenta en la tabla 20, permite evaluar la rentabilidad del negocio y su capacidad para generar beneficios a lo largo del tiempo, considerando tanto la operación como el financiamiento. En términos generales, los ingresos totales crecen de 18.026,76 USD en 2025 a 19.996,57 USD en 2029, lo que representa un incremento acumulado del 10,9%, coherente con la expansión progresiva de servicios y clientela. El costo de producción también aumenta ligeramente, pasando de 4.082,49 USD a 4.878,93 USD, manteniendo un margen de utilidad bruta saludable que oscila alrededor del 77,35%, indicador de eficiencia operativa.

Los gastos operacionales, que incluyen los gastos administrativos y de ventas, se mantienen como el componente más representativo de los costos fijos, ascendiendo de 11.166,00 USD en 2025 a 12.348,20 USD en 2029. A pesar de este incremento, el negocio logra mantener un equilibrio adecuado entre costos e ingresos. La utilidad operacional muestra una tendencia positiva, incrementándose de 2.778,27 USD en 2025 a 2.769,44 USD en 2029, con un comportamiento estable que evidencia la sostenibilidad del modelo de negocio. Luego de deducir los gastos financieros, las participaciones laborales dan un 1,5% y el impuesto a la renta, la utilidad neta final se consolida con valores crecientes: 1.643,18 USD en 2025 y 1.836,14 USD en 2029, reflejando una mejora del 11,7% en el resultado final del ejercicio.

**Tabla 20.**

*Estado de resultados proyectado*

<b>Detalle</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Ingresos	18.026,76	18.500,23	18.986,14	19.484,80	19.996,57
(-) Costo de producción	40.82,49	4.521,16	4.637,70	4.756,76	4.878,93
Utilidad Bruta en Ventas	13.944,27	13.979,07	14.348,44	14.728,04	15.117,64
(-) Gastos Operacionales	11.166,00	12.159,84	11.748,43	12.044,48	12.348,20
Gastos Administrativos	6.750,00	7.651,69	7.146,21	7.346,23	7.551,91
Gastos de ventas	4.416,00	4.508,15	4.602,22	4.698,25	4.796,29
Utilidad Operacional	2.778,27	1.819,23	2.600,01	2.683,56	2.769,44
(-) Gastos Financieros	299,87	192,82	71,56	0,00	0,00
Interés Bancario	299,87	192,82	71,56	0,00	0,00
U.A.T.I	2.478,40	1.626,41	2.528,45	2.683,56	2.769,44
(-) 15% Particip. Trabajadores	371,76	243,96	379,27	402,53	415,42
Utilidad Antes de Impuestos	2.106,64	1.382,45	2.149,18	2.281,03	2.354,02
(-) Impuesto a la renta	463,46	304,14	472,82	501,83	517,89
Utilidad Neta	1.643,18	1.078,31	1.676,36	1.779,20	1.836,14

### 6.6.3. Margen bruto, margen operativo y utilidad neta

La tabla 21 muestra los indicadores de rentabilidad del salón de belleza "Briella" correspondientes al mes de noviembre, reflejando el desempeño financiero de la empresa durante dicho período. Estos indicadores permiten evaluar la eficiencia en la gestión de costos y la capacidad del negocio para generar beneficios.

El margen de utilidad bruta alcanza un 77,35%, lo que indica que, después de cubrir los costos directos de prestación de servicios como materiales y productos de belleza, la empresa conserva más de tres cuartas partes de sus ingresos. Este porcentaje demuestra una estructura de costos eficiente y una adecuada política de precios, lo que otorga una sólida base para cubrir gastos operativos y generar ganancias.

El margen de utilidad operativa se sitúa en 15%, reflejando que, tras deducir los gastos administrativos y de operación, "Briella" mantiene una rentabilidad positiva. Este valor muestra una buena gestión interna y un control adecuado de los recursos, permitiendo sostener las operaciones sin comprometer la estabilidad financiera. Finalmente, el margen de utilidad neta es del 9%, lo que significa que, luego de restar todos los costos, gastos e impuestos, la empresa obtiene nueve centavos de ganancia por cada dólar vendido.

#### **Tabla 21.**

*Resumen de los indicadores proyectados expresados en porcentaje*

<b>Detalle</b>	<b>Noviembre</b>
Margen de utilidad bruta	77,35%
Margen de utilidad operativa	15%
Margen de utilidad neta	9%

### **6.7. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO**

De acuerdo como se indica en la tabla 22, el cálculo del punto de equilibrio combina las variables de precios, costos variables y costos fijos, permitiendo conocer cuántos servicios deben venderse y el ingreso total requerido para alcanzar el equilibrio financiero. Se indica que el negocio ofrece siete tipos de servicios, cada uno con diferentes precios, costos y márgenes de contribución. Los servicios con mayor margen de contribución son los alisados largos con un valor de 28,74 USD y los alisados medianos con un valor de 16,57 USD, lo que demuestra que los tratamientos capilares representan la principal fuente de rentabilidad. En constante, servicios como uñas

polygel, uñas semipermanentes y cortes tienen márgenes menores, aunque aportan volumen y recurrencia de clientes que es un punto de oportunidad para el salón.

El análisis establece que el costo fijo total anual es de 11.466 USD, y el margen de contribución ponderado promedio se sitúa en 8,44 USD. Con base en estos datos, el punto de equilibrio total se calcula en 1.359 unidades o 49.801 USD en ingresos, lo que indica el nivel de ventas que "Briella" debe alcanzar para cubrir completamente sus costos operativos.

Entre los servicios, los alisados largos y uñas acrílicas son los que demandan mayores unidades para cubrir su parte proporcional del punto de equilibrio, con 172 y 239 unidades respectivamente, lo que refleja su alta participación en el portafolio de ingresos. Este análisis permite concluir que "Briella" posee una estructura de costos controlada y una cartera de servicios equilibrada entre volumen y rentabilidad. El punto de equilibrio alcanzable confirma la viabilidad económica del negocio, siempre que mantenga su nivel de ventas proyectado.

**Tabla 22.**

*Punto de equilibrio proyectado*

Detalle	Unidades	Precio Unitario USD	CV	MG	MG ponderado	CF	PE (unidades)	PE (dólares)
Uñas acrílicas	86	15.5	8.65	6.85	1.2		239	3.700
Uñas polygel	65	8.00	7.2	0.8	0.1		179	1.432
Uñas semipermanente	65	7.95	5.43	2.52	0.33		179	1.423
Cortes	120	5.00	3.83	1.17	0.28	11.466	332	1.658
Alisados corto	47	75.00	61.43	13.57	1.29		129	9.697
Alisados mediano	47	80.00	63.43	16.57	1.58		129	10.343
Alisados largo	62	125.00	96.26	28.74	3.64		172	21.548

## 6.8. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Flujo de efectivo proyectado muestra la estimación de entradas y salidas de dinero del salón de belleza "Briella" durante un período de cinco años, permitiendo evaluar su liquidez y capacidad de generar efectivo a lo largo del tiempo, como se evidencia en la tabla 23. En la sección de entradas de efectivo, se destacan las utilidades netas, que crecen progresivamente desde 1.643,18 USD en el primer año hasta 1.836,14 USD en el quinto año, reflejando la rentabilidad sostenida del negocio. A esto se suman las depreciaciones anuales de 55,56 USD, que, aunque no implican una salida real de

dinero, se incluyen para obtener una visión más precisa del flujo operativo. En total, las entradas aumentan de 1.698,74 USD en el primer año a 1.891,69 USD en el quinto, mostrando un flujo positivo y estable.

En cuanto a las salidas de efectivo del salón de belleza, el primer año presenta una fuerte inversión inicial de 4.277,63 USD, destinada a la adquisición de activos y al capital de trabajo. En los años siguientes, las salidas corresponden al pago del capital de deuda, con montos decrecientes a medida que se amortiza el préstamo bancario de 299,87 USD el primer año a 71,56 USD el tercero, y a la reposición de activos fijos en el cuarto año de 636,67 USD. El resultado de estas operaciones se refleja en el flujo neto de caja, que pasa de un saldo negativo inicial de -4.277,63 USD a valores positivos sostenidos desde el primer año a 1.398,87 USD hasta el quinto de 1.891,69 USD.

**Tabla 23.**

*Flujo de efectivo proyectado*

<b>Descripción</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Entradas de Efectivo:</b>						
Utilidad neta	0.00	1.643,18	1.078,31	1.676,36	1.779,20	1.836,14
(+)Depreciaciones	0.00	55.56	55.56	55.56	55.56	55.56
Otros ingresos (Vta. Activos)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamo bancario	0.00					
<b>Total de entrada de efectivo</b>	<b>0.00</b>	<b>1.698,74</b>	<b>1.133,87</b>	<b>1.731,92</b>	<b>1.834,76</b>	<b>1.891,69</b>
<b>Salidas de Efectivo:</b>						
Inversión inicial	4.277,63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de capital de deuda		299.87	192.82	71.56	0.00	0.00
Otras inversiones		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Reposición de activos fijos		0.00	0.00	0.00	636.67	0.00
<b>Total salidas de efectivo</b>	<b>4.277,63</b>	<b>299.87</b>	<b>192.82</b>	<b>71.56</b>	<b>636.67</b>	<b>0.00</b>
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>-4.277,63</b>	<b>1.398,87</b>	<b>941,05</b>	<b>1.660,36</b>	<b>1.198,09</b>	<b>1.891,69</b>

## **6.9. ANÁLISIS DE INDICADORES**

### **6.9.1. Indicadores de rentabilidad y evaluación del proyecto**

En condiciones normales, el negocio presenta un Valor Actual Neto (VAN) de 858,17 USD y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 18%, lo que demuestra que el proyecto es rentable, ya que supera la tasa de descuento estimada 13,45%. El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es de 3,17 años, y la relación Beneficio/Costo (C/B) es de 1,13, lo que significa que por cada dólar invertido se obtiene un retorno de 1,13

USD. En el escenario de riesgo, aunque el VAN disminuye a 487,29 USD, la TIR se mantiene en 18%, lo que indica que el proyecto sigue siendo viable y con capacidad de resistir fluctuaciones moderadas del entorno, tal como se indica en la tabla 24.

**Tabla 24.**

*Indicadores financieros situación normal y de riesgo*

<b>Detalle</b>	<b>Normal</b>	<b>Riesgo</b>
Valor Actual Neto (VAN)	858.17 USD	487.29 USD
Tasa Interna de Retorno (TIR)	18%	18%
Periodo de Recuperación de Inversión (PRI)	3,17	3,17
Costo/Beneficio (C/B)	1,22	1,13

## **6.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Si las ventas disminuyen en un 2% como se indica en la tabla 25, la rentabilidad se ve afectada significativamente. En el escenario normal, el VAN cae a 2,68 USD y la TIR se reduce al 10%, apenas por debajo del costo de oportunidad. En el escenario de riesgo, el VAN llega a 79.08 USD negativos, y la relación C/B baja a 0.87, lo que implica que los ingresos no serían suficientes para cubrir los costos totales. Esto refleja la sensibilidad del negocio ante la caída en la demanda, lo que refuerza la importancia de mantener estrategias de marketing y fidelización efectivas.

**Tabla 25.**

*Disminución de ventas (-2%)*

<b>Detalle</b>	<b>Normal</b>	<b>Riesgo</b>
Valor Actual Neto (VAN)	2.68 USD	79.08 USD
Tasa Interna de Retorno (TIR)	10%	10%
Periodo de Recuperación de Inversión (PRI)	4,00	4,00
Costo/Beneficio (C/B)	0.99	0.87

Por otro lado, en la tabla 26 se evidencia el comportamiento del emprendimiento ante una reducción del 1% en los precios de venta, escenario que, si bien genera un impacto menor en comparación con otros factores de riesgo, resulta claramente perceptible en los indicadores financieros. En condiciones normales, el proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) de 96.48 USD, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 11% y un Período de Recuperación de la Inversión (PRI) de 3,9 años, lo cual refleja un margen de seguridad limitado, ya que la rentabilidad apenas supera la tasa mínima aceptable.

Al analizar el escenario bajo condiciones de riesgo, se observa que el VAN disminuye hasta 495.37 USD, evidenciando una reducción en la generación de valor del proyecto. Asimismo, la relación Costo/Beneficio (C/B) desciende a 0.89, lo que indica que por cada dólar invertido se recupera menos de un dólar en beneficios, afectando directamente la eficiencia económica del emprendimiento. Estos resultados permiten concluir que el proyecto es altamente sensible a variaciones en los precios, por lo que se vuelve imprescindible implementar estrategias de control de costos, políticas de fijación de precios adecuadas y acciones de diferenciación del producto, con el fin de mitigar los efectos negativos de posibles reducciones en los ingresos y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

**Tabla 26.**

*Disminución del precio (-1%)*

<b>Detalle</b>	<b>Normal</b>	<b>Riesgo</b>
Valor Actual Neto (VAN)	96.48 USD	495.37 USD
Tasa Interna de Retorno (TIR)	11%	11%
Periodo de Recuperación de Inversión (PRI)	3.90	3.90
Costo/Beneficio (C/B)	1.02	0.89

## **VII. MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio de "Briella" Salón de belleza se basa en ofrecer servicios estéticos profesionales y personalizados a domicilio enfocados en ofrecer comodidad al cliente. La propuesta de valor se basa en brindar una experiencia diferenciada en los servicios de uñas (acrílicas, polygel, semipermanentes) y alisados (corto, mediano y largo), además la atención personalizada, la higiene de las herramientas mediante procesos estrictos de esterilización y la capacidad de adaptar cada servicio a las necesidades del cliente. El segmento de clientes está conformado por mujeres y hombres entre 18 y 45 años, especialmente aquellos que disponen de poco tiempo para el cuidado personal, pero desean mantener una buena imagen. También se dirige a personas interesadas en servicios personalizados y en recibir atención estética en la comodidad de su hogar.

Para lograrlo existen diversos socios claves, entre los que se incluyen proveedores confiables de productos cosméticos, plataformas digitales utilizadas para el posicionamiento y captación de clientes, servicios de transporte locales que facilitan la movilidad del personal, así como entidades de financiamiento que permiten sostener el crecimiento del negocio. Las actividades clave se centran en la prestación profesional de servicios de belleza, mediante la capacitación constante del personal para mantenerse actualizado en nuevas técnicas. Además, se fortalece la presencia digital con estrategias de marketing en redes sociales, esenciales para atraer y mantener clientes.

En cuanto a los recursos claves, el emprendimiento dispone de personal capacitado, productos de calidad y herramientas adecuadas para garantizar un servicio profesional. También se utiliza un computador para la administración del negocio, control de citas y gestión de información relevante. La relación con los clientes se construye a través de una atención personalizada desde el primer contacto, incluyendo seguimiento al servicio para asegurar la satisfacción del cliente. Para ello se hace uso de canales como redes sociales WhatsApp, Instagram y Facebook, que

permiten tanto la promoción como la comunicación directa para agendar citas. La estructura de costos del negocio incluye la compra de insumos, productos y herramientas necesarias para la prestación del servicio, inversiones en publicidad digital y el pago de obligaciones financieras.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El modelo de negocio de "Briella" tiene como propuesta de valor atención profesional personalizada, uso de productos de calidad para cada servicio, experiencia agradable y la inclusión del servicio a domicilio como ventaja competitiva posicionándose como un emprendimiento innovador, competitivo y con potencial de expansión dentro del sector de belleza en la ciudad de Tulcán.
- En la parte financiera el emprendimiento mantiene flujos de efectivo crecientes, indicadores favorables como VAN positivo, TIR , márgenes estables, validando la rentabilidad del negocio y su sostenibilidad en el tiempo.
- "Briella" comienza con servicios de belleza de uñas en técnicas de uñas acrílicas, uñas semipermante y uñas polygel, centrándose en la preferencia del consumidor en base a la frecuencia de los servicios. Con el tiempo considerando la demanda agregar dos servicios más para llegar a nuevos consumidores.

## **Recomendaciones**

- Implementar un sistema digital que ayude en la gestión, que incluya agendamiento en línea, control de clientes y seguimiento postservicio, para mejorar la eficiencia operativa del emprendimiento y la experiencia para el cliente.
- Ampliar progresivamente el portafolio del emprendimiento, incorporando servicios adicionales que sean más solicitados a las tendencias de belleza del mercado, manteniendo un equilibrio entre inversión, demanda y rentabilidad.
- Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores, organizadores de eventos especiales, fotógrafos profesionales, empresas locales e instituciones educativas que permitan aumentar la expansión de la marca.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano, L. (2021). Rediseño de los proceso de servucción en la actividad hotelera post impacto del Covid - 19: Análisis del caso, turismo hotek casino. *Universidad Nacional del Nordeste*, 23. <https://doi.org/https://share.google/QvB94uJir0AVPylrG>
- Bohórquez, L. (2024). Modelo denegocio para la creación de un salón de belleza "Cherry´s", en el sector Solanda Quito-Ecuador . *Universidad Tecnológica Israel* . <https://doi.org/https://share.google/p1QkVMn6zdjU6AIFX>
- Campines, F. J. (2024). Elementos del Marketing Mix y sus Características en Beneficio de las Actividades Empresariales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 1324-1337. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.9524](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9524)
- Chibas-Muñoz, E., Herrera-Ortega, S., Bandera , R., Columbié-Méndez, B., & Sánchez-García, A. (2021). Comportamiento clínico-epidemiológico de gestantes con crecimiento intrauterino retardado del Hospital General Docente "Dr. Agostinho Neto". *Gaceta Médica Estudiantil*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/https://revgacetaestudiantil.sld.cu/index.php/gme/article/view/5>
- Cruz, C. d. (2025). Plan De Negocio Para La Estructuración De Un Laboratorio De Productos Cosméticos De Origen Natural En El Departamento Del Atlántico. *Universidad de la costa*. <https://doi.org/https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/d214b21a-af59-4abe-9038-a02b182469d9/content>
- Díaz, I., & Tiberio, B. (2025). Plan de Negocios para la Creación de una Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) para Mascotas en Palmira – Valle del Cauca . *Universidad de la Costa*. <https://doi.org/https://share.google/xbCiZSmpnrkQIKM5R>
- Erazo, W. (2023). Plan de marketing para mejorar kas ventas de la plaza comercial Texas de la ciudad de Santo Domingo . *Universidad Tecnológica Israel* .

- Figuerola, M., Toala, S., & Quiñonez, M. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento*, 5(12), 309-324. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i12.2050>
- García, R. (2022). Validación de mercado de Chameleón. *Universidad EIA*. <https://doi.org/https://repository.eia.edu.co/server/api/core/bitstreams/cac15142-9ada-4e52-bdc1-1765b4053645/content>
- Gómez, R., Sánchez, D., López, D., & Gómez, D. (2024). Aplicación de estrategias de marketing digital para fortalecer las ventas. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 28(123), 52-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.801>
- González, M., & Vélez, C. (2025). Estudio de la influencia de los elementos de servicio de los modelos moleculares en la percepción de tangibilización del servicio de las baterías de Cuenca. *Universidad de Cuenca*.
- Guillermina, R. (2021). Propuesta de Mejora de los Factores Relevantes de las 5 Fuerzas de Porter para la Gestión de Calidad en las Micro y Pequeñas Empresas del Rubro Alojamiento en la Ciudad De Huaraz, 2021. *Universidad Católica los Ángeles*, 19.
- Hernández, D., Espinosa, E., & Pelegrín, A. (2021). Propuesta de cadena de valor en la fabricación de paneles fotovoltaicos. *Escritos contables y de administración*, 12(2), 68-98.
- Hernandez-Morales, A., Martínez-Mellado, A. D., & Hernández-Morales, C. E. (2023). Mapa de empatía, grupo focal y método de persona para perfilar al turista rural millennial. *Vinculatégica EFAN*, 9(1), 51-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga9.1-320>
- INEC. (2022). *Censo Ecuador*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>
- Jangulo, L., & Perea, J. (2023). Estrategias de marketing mix de la marca "Encantos Academia", en la ciudad de Iquitos año 2023. *Universidad Científica del Perú*.
- Macías, M., & Sánchez, A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*, 5(10), 2-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>
- Martínez, C. (2023). Plan de negocio para un centro de belleza e imagen en la ciudad de San Gabriel, provincia del Carchi. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. <https://doi.org/https://share.google/ujuaftvF5T8FbUya8>
- Noguera, J., & Galdón, J. (2021). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. *Universidad Politécnica de Valencia*, 1-8.
- Palacios, E., Navarro, M., Liccioni, E., & Intriga, E. (2024). Políticas públicas y financiamiento al ecosistema emprendedor en Ecuador: Variables que influyen en su éxito. *Revista de ciencias sociales*, 30(10), 645-659. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42865>

Ríos, X. (2024). Estudio de factibilidad para la creación de un centro integral de belleza ubicado en la ciudad de Manta. *Universidad Laica Eloy Alfaro en Manabí*. <https://doi.org/https://share.google/EKo7ud32OTlmh9HX1>

Sánchez, D. (2019). *Análisis FODA o DAFO*. <https://doi.org/https://share.google/qYo2hW4PuqOuOO9V3>

Valencia, C. (2025). Plan de negocios de la agencia turística aires del norte de la provincia del Carchi para el año 2025. <https://doi.org/https://share.google/XoJNmgwqAFs7A7lqL>

## X. ANEXOS

### Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### ACTA

**DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR CON ENFOQUE EN EMPRENDIMIENTO TIPO B**

<b>ESTUDIANTE:</b> Cárdenas Tulcán Karla Jhoana		<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b> 0450172465	
<b>PERIODO ACADÉMICO:</b> 2023B			
<b>PRESIDENTE TRIBUNAL:</b> Luis Homero Viveros Almeida		<b>DOCENTE TUTOR:</b> Jeaneth Lucía Bastidas Guerrón	
<b>DOCENTE:</b> Ramiro Fernando Urresta Yépez			
<b>TEMA DEL TIC:</b> "Plan de negocio para la creación de un salón de belleza en la ciudad de Tulcán."			
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	8,33	Mejorara redacción
2	ANÁLISIS DEL MERCADO	7,67	Exponer segmentos de mercado con mayor oportunidad
3	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO/ MODELO OPERATIVO	7,67	
4	MARKETING Y VENTAS	7,67	Mostrar el trabajo de promoción y comunicación (ej.: gestión de redes)
5	EVALUACIÓN FINANCIERA	7,67	Mostrara evidencia de ventas y su progresividad
6	MODELO DE NEGOCIO	8,00	Profundizar los factores clave de éxito
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	7,67	Mejorar la argumentación
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,00	Revisar y mejorar la redacción, citas y ortografía

Obteniendo una nota de: **7,87** Por lo tanto, **APRUEBA** : debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 66.- De la aprobación de la pre defensa del informe final de TIC.- El estudiante deberá obtener una nota mínima de 7/10; al finalizar el proceso de pre-defensa se procederá a levantar el acta correspondiente. En el caso de aprobar con observaciones el estudiante deberá adjuntar el informe final de cumplimiento de observaciones y recomendaciones emitido por el Tribunal previo a la defensa final en un término máximo de 10 días.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **martes, 2 de diciembre de 2025**

  
**Luis Homero Viveros Almeida**  
**PRESIDENTE TRIBUNAL**

  
**Ramiro Fernando Urresta Yépez**  
**DOCENTE**

  
**Jeaneth Lucía Bastidas Guerrón**  
**DOCENTE TUTOR**



## Anexo 2. Certificado del Abstract por parte de idiomas



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

#### Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

**Autor:** CÁRDENAS TULCÁN KARLA JHOANA  
**Fecha de recepción del abstract:** Viernes, 12 de diciembre de 2025  
**Fecha de entrega del informe:** Martes, 16 de diciembre de 2025

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

#### Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9; por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente

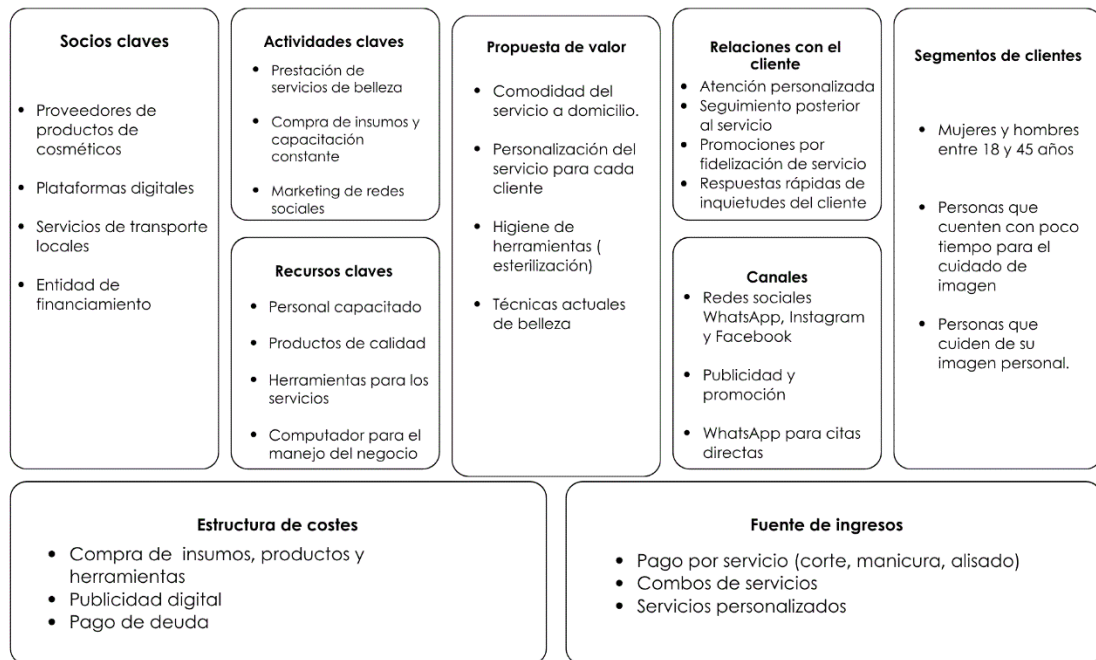


MA. Martha Viveros  
Responsable del  
CIDEN

### Anexo 3. Mapa de empatía



## Anexo 4. Modelo de negocio



**Anexo 5.** Evidencia de los servicios

