



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**“Plan de Negocios para la empresa Alma Laser”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Magíster en Administración de Empresas

**Autor:**

Paúl Andrés Vásquez Valdivieso

**Director:**

Gabriela Duque Espinoza

**Cuenca – Ecuador**

**2023**

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	2
Problemática detectada y análisis de contexto .....	3
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos .....	5
Autores principales que fundamentan el trabajo y las principales reflexiones de cada uno de ellos que han sido el eje principal del desarrollo del proyecto.....	6
Resumen del plan de negocio e investigación de mercados .....	10
Resumen de marketing estratégico .....	11
Resumen de dirección estratégica empresarial .....	13
Resumen de Gerencia Financiera.....	15
Conclusiones y recomendaciones .....	17
Bibliografía .....	22

**Estudiante:** Paúl Andrés Vásquez Valdivieso

**Tema:** “Alma Laser”.

## **RESUMEN**

La empresa Alma Laser oferta servicios de tratamientos de cuidado físico, razón por la cual el presente estudio trata de elaborar un plan de negocios para identificar puntos estratégicos para crecer y posicionar a la organización como entidad líder en servicios de cuidado y bienestar estético. Para cumplir este propósito se aplicó un enfoque sobre planes de negocio, marketing y dirección estratégica, así como cuantitativo a través del diagnóstico financiero. Desde este desarrollo mencionado se presenta una visión general de los productos o servicios ofrecidos, así como la propuesta de valor única que nos distingue en el mercado. Se identifican oportunidades claves para el crecimiento y describen las estrategias de marketing para llegar a esos clientes de manera efectiva. De manera estratégica nos proporciona un marco conceptual para guiar las organizaciones en la búsqueda de la competitividad sostenible. El plan financiero presenta proyecciones detalladas de ingresos, costos y flujo de efectivo para los próximos años, del cual se describen las estrategias de financiamiento y gestión del capital para lograr los propósitos financieros establecidos.

**Palabras Clave:** Estratégicos, servicios, efectiva, sostenible, propósitos.

## **ABSTRACT**

Alma Laser company offers physical care treatment services, which is why this report developed a business plan to identify strategic points, growing and positioning the organization as a leading entity in aesthetic care and wellness services. To fulfill this purpose, an approach was applied to business plans, marketing and strategic management, as well as quantitative through financial diagnosis. From this preceding development, an overview of the products or services offered was presented, as well as the unique value proposition that distinguishes us from others in the market. Key opportunities for growth were identified and marketing strategies were outlined to reach those customers effectively. Strategically, it provided us with a conceptual framework to guide organizations in the search for sustainable competitiveness. The financial plan presented detailed projections of income, costs and cash flow for the coming years, which described the financing and capital management strategies to achieve the established financial purposes.

**Keywords:** Strategy; Service; Effective; Sustainability; Purpose.



## INTRODUCCIÓN

### **Descripción de la empresa**

La empresa Alma Laser oferta servicios de diferentes tratamientos de cuidado físico en la ciudad de Cuenca, Ecuador desde el año 2016, tiene como misión brindar tratamientos faciales y corporales de calidad, teniendo como principal elemento diferenciador la personalización del servicio.

El principal objetivo de la empresa es posicionar la marca Alma Laser y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Para lograrlo, se establecen valores que guían las acciones de la organización

- **Calidad:** brindar servicios de tratamientos de óptima calidad a través de personal capacitado.
- **Responsabilidad:** cumplir con el compromiso y expectativas de los clientes en cuanto a tiempo y forma

En consideración, de lo expuesto resulta oportuno exponer los principales servicios que oferta Alma Laser:

- **Depilación laser diodo:** eliminar el vello no deseado a través del uso de laser.
- **Tratamientos de acné:** permite controlar el acné, eliminar manchas y cicatrices en cualquier parte del cuerpo
- **Hollywood peel:** limpieza facial profunda para mejorar la apariencia de la piel

## **Problemática detectada y análisis de contexto**

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales

La fidelidad de los clientes es un tema que se convirtió en uno de los principales objetivos de un plan de negocio que de acuerdo con García y Fernández (2016) surge por el entorno del mercado competitivo, donde se reconoce la importancia de retener a los clientes, en consideración de que representa menos recursos económicos mantener un cliente que atraer a uno nuevo, de tal manera que se vincula con el crecimiento de beneficios de una empresa.

En efecto, según García et al. (2014) la retención de clientes representa altos índices de productividad y de beneficios que a su vez incrementa la calidad percibida por los clientes, debido a que el cliente adquiere un compromiso de recompra de un bien o servicio, ocasionando varias compras a pesar de la influencia de la competencia. Por su parte, Cabana et al. (2016) establecen que la fidelización de un cliente es la consecuencia de la satisfacción y calidad percibida de los bienes o servicios, por consiguiente, el cliente fiel expone su experiencia con el bien o servicio incrementando la imagen y reputación de la empresa, con ello el incremento de clientes por recomendación.

Es oportuno mencionar que la fidelización es parte de una estrategia de marketing, que a su vez se enmarca en un plan de negocios, que en conjunto permite cumplir con el objetivo de obtener utilidades, en concordancia Mejía et al. (2016) refieren que las estrategias de marketing que se contemplan en un plan de negocios enmarca de forma integral las acciones a seguir por una

empresa para sobrevivir en el mercado al considerar aspectos que le permiten enfocarse a las necesidades de los clientes y ser más competitivo.

A pesar de la importancia del plan de negocio que engloba el plan de marketing, operacional y técnico, varias empresas no consideran la planeación un aspecto relevante. Así, según Ahumada y Perusquia (2016) refieren que mientras más pequeña es una empresa, menor será la preocupación por realizar una planificación oportuna para cumplir con los objetivos empresariales.

Para el desarrollo de la presente investigación se toma en consideración el análisis de la empresa Alma Laser que pertenece a la industria del cuidado y bienestar personal. En consideración de en los tiempos actuales se evidencia una demanda creciente de servicios de cuidado de bienestar, que de acuerdo con Valenzuela y Meléndez (2019) surge a finales del siglo XX, por el incremento de la preocupación del cuidado corporal y apariencia física, como resultado del consumo, un cuerpo joven, delgado y ejercitado se ha convertido en un estándar de belleza, lo que ha llevado a un cambio en el comportamiento de compra. Como resultado, se destina una parte importante del ingreso en el cuidado y bienestar físico.

Tal es el incremento del consumo de productos y servicios de cuidado y bienestar que se considera como parte de la economía de bienestar, que es analizada por el instituto Global Wellness Institute (GWI, 2022), donde incluye industrias que permiten a los consumidores realizar actividades o incorporar nuevos estilos de vida orientados al bienestar en la vida diaria, donde se incluye como sector al cuidado personal y belleza. El informe emitido por el GWI evidencia que la industria del cuidado representa un aporte significativo a la economía que se adjudica a la demanda progresiva de este tipo de servicios.

A decir de Maldonado (2018) quien refiere que, 98 de cada 100 ecuatorianos tienen al menos cinco productos cosméticos en su casa, lo anterior por el incremento de la preocupación de los ciudadanos por la apariencia física, quienes tienen mayor bienestar físico y mental con el consumo de este tipo de productos y servicios.

A la par del incremento a la demanda se identifica la saturación del mercado con el aumento de empresas que ofertan diferentes servicios para el cuidado y bienestar, donde el cliente posee más opciones en el mercado y tiene el poder de elección haciendo que la empresa Alma Laser ubicada en la ciudad de Cuenca genere un porcentaje de recompra del 20% del total de clientes atendidos en un mes.

## Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la empresa Alma Laser con el objetivo de identificar puntos estratégicos que sirvan como base para su crecimiento y posicionamiento como empresa líder en servicios de cuidado y bienestar estético

## Objetivos específicos

- Identificar la idea de negocio, misión, visión y valores de la empresa Alma Laser.
- Mejorar la retención de los clientes existentes y aumentar la fidelización de los mismos, lo que puede generar beneficios a largo plazo para la empresa.
- Ofrecer servicios personalizados, de alta calidad y que superen las expectativas y necesidades de los clientes
- Realizar un plan de negocio con enfoque en formación, la ingeniería de la carta de tratamientos y marketing
- Lograr posicionarse como uno de los principales centros de cuidado y salud, es fundamental mejorar la presencia y alcance de la marca en las redes sociales

- Aumentar el número de clientes leales y recurrentes mediante la implementación de programas de lealtad y promociones personalizadas
- Desarrollar el análisis económico de la empresa proyectado a 3 años para evaluar su factibilidad financiera.

**Autores principales que fundamentan el trabajo y las principales reflexiones de cada uno de ellos que han sido el eje principal del desarrollo del proyecto.**

A criterio de Szromek y Polok (2022) la utilidad del plan de negocios de los establecimientos centrados en cuidado y belleza radica en la elaboración de un documento guía que refleja las tácticas que se deben seguir para lograr el crecimiento de la idea de negocio por medio de la combinación de productos y servicios enfocados en satisfacer las necesidades de las clientes. Al seguir esta planificación, existe mayor probabilidad de establecer una dirección clara y coherente para el negocio, lo que ayuda a maximizar las oportunidades de éxito y a superar los desafíos que puedan surgir en el camino.

En tanto que, Weiberger (2017) expone que un plan de negocios para una empresa de cuidado personal permite que las empresas identifiquen las necesidades específicas de los clientes. Esto ayuda a diseñar productos y servicios que satisfagan esas necesidades y a desarrollar una estrategia para fidelizar a los clientes. Dicho de otro modo, implementar acciones para aprovechar las oportunidades de crecimiento con base a la toma de decisiones efectivas para la retención de empleados.

De igual manera, Yong et al. (2021) consideran que los planes de negocios favorecen a la implementación de estrategias para el desarrollo de la industria de servicios de belleza. De tal manera que la planificación adecuada con el apoyo gerencial apropiado posibilita mejorar la

interacción de la empresa con el cliente, optimizar los canales de comercialización, incorporación de valor agregado y responder a las necesidades del mercado.

En el artículo de Maldonado (2018) que analiza el sector de belleza en Ecuador, mediante la revisión de cifras económicas expone que este mercado representa el 1,6% del Producto Interno Bruto siendo un negocio rentable debido a la importancia que las personas dan a su apariencia física. Por ende, es un mercado está en crecimiento, ya que cada vez los ecuatorianos están cada vez más conscientes de la importancia de cuidar su imagen. Esto implica que las empresas se enfoquen en innovar, introducir nuevos productos o servicios para satisfacer a los clientes y mantener la fidelidad de estos a largo plazo.

De acuerdo con Gerstell et al. (2020) existe un incremento en la demanda de productos de belleza y aspectos relacionados con el cuidado personal, a pesar de las complicaciones de la pandemia por COVID-19 existen pronósticos de crecimiento para este sector, una condición que surge del esfuerzo de los empresarios por implementar estrategias destinadas a recuperar la afluencia de clientes. Tal es el caso de Estados Unidos que en 2020 por concepto de ventas al por menor registró 27 millones de dólares por cuidado de la piel, superando los ingresos de años anteriores.

Al respecto, Marahatta et al. (2021) analizaron la percepción sobre el cuidado personal con la aplicación de cuestionarios a 218 sujetos, así se determinó que la población joven se interesa en acudir a centros donde se ejecutan procedimientos relacionados con el cuidado personal. Con mayor énfasis en el grupo de las mujeres quienes aseguran sentirse menos cohibidas por su apariencia, tener mayor seguridad e incluso aparecer más saludables como principales motivadores para pagar por este tipo de servicios.

En tanto que, Bockus et al. (2022) indagó sobre las tendencias de las personas que viajan en busca de bienestar personal, por medio de la aplicación de cuestionarios digitales a un grupo de 1562 participantes de Europa, se obtuvo que indican que las piscinas, saunas, masajes y cuidado corporal son los servicios más solicitados en el contexto del bienestar.

### **Breve descripción de las partes del trabajo**

La idea de negocio que se fundamenta en la oferta de servicios y tratamientos que permiten a los clientes obtener beneficios físicos. Con base en la idea de negocio se establece la misión, visión, valores y objetivos estratégicos planteados. Así como un análisis DAFO que permitió identificar estrategias rectoras para mitigar el impacto de las debilidades y amenazas. Con el objetivo de identificar la ventaja competitiva se realiza un modelo de negocio CANVAS. Por otra parte, para analizar el mercado se realiza un análisis de la competencia; por último, se analiza la forma jurídica que adoptará la empresa con los cambios que se prevén implementar.

Por consiguiente, el segundo plan que se realizó un análisis del marketing estratégico donde se plasma el problema demográfico actual y futuro que permitió realizar una matriz A-C, en el que se identificó la posibilidad de invertir para crecer y proteger la posición que tiene Alma Laser en el mercado. Además se realiza un mapa perceptual en el que se determina la oportunidad de activar el flujo económico, para que en un largo plazo se cumpla con la planificado. Por último, se plantea la justificación de las mejoras al servicio existente y se plantean diferentes estrategias de producto, precio, plaza y promoción. Las mismas que se validaron con la opinión de tres de los clientes de Alma Laser.

Por otra parte, la dirección estratégica empresarial ha tenido en cuenta los siguientes aspectos para lograr una fidelización efectiva de los clientes: conocimiento profundo del cliente, calidad del

servicio, comunicación efectiva, programas de fidelización, innovación y mejora continua. Siguiendo estas directrices estaría destinada al éxito a largo plazo

Referente a la gerencia financiera para la realización del plan de negocios, determina los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración; determina el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio, las necesidades de financiamiento, las fuentes de financiamiento, y las ventajas y desventajas de cada alternativa para proyectar los estados financieros. Estos servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha y evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios. En resumen, el plan proporcionará información relevante económica-financiera a los inversionistas, así como la rentabilidad generada por la inversión.

## Resumen del plan de negocio e investigación de mercados

Un plan de negocios es un documento que describe en detalle la visión, objetivos, estrategias y estructura de un negocio. Proporciona una guía detallada sobre cómo se llevará a cabo el negocio, cómo se generará ingresos, cómo se gestionarán los recursos y cómo se enfrentarán los desafíos.

A continuación, se presenta un resumen general de los elementos clave que se suelen incluir en un plan de negocios.

- **Idea de negocio:** oferta servicios de cuidado personal como depilación laser, tratamientos faciales y corporales.
- **Misión:** Brindar servicios de tratamientos faciales y corporales de la más alta calidad a través de personal capacitado y amplia cartera de servicio
- **Visión:** Posicionar Alma Laser como una marca líder en la ciudad de Cuenca por la oferta de servicios de alta calidad e innovación en tratamientos faciales y corporales que cumplan con las expectativas de los clientes.
- **Valores:** Calidad y responsabilidad
- **Objetivo:** Elaborar un plan de negocios para la empresa Alma Laser con el objetivo de identificar puntos estratégicos que sirvan como base para su crecimiento y posicionamiento como empresa líder en servicios de cuidado y bienestar estético
- **Plan DAFO** es una herramienta que se utiliza para evaluar las fortalezas (debilidades) internas y las oportunidades (amenazas) externas de Alma Laser.
- **Modelo de negocio CANVAS** es una herramienta visual que ayuda a describir y analizar los diferentes aspectos claves de Alma Laser, nuestro modelo de negocios se basó en estos aspectos principales: socios claves, actividades claves, propuesta de valor, relación con los clientes, recursos claves, canales de difusión, estructura de costos y fuentes de ingreso.

## Resumen de marketing estratégico

En lo que respecta al marketing estratégico se parte del problema identificado que implica que la empresa Alma Laser, al ser una entidad privada el crecimiento de esta depende de inversión de los propietarios y se deben establecer acciones para capturar a la mayor parte del mercado potencial. Para ello se toma en consideración las cuatro P's del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para cada característica se realizó un análisis de tres clientes de acuerdo a la experiencia, donde los principales resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Experiencia de clientes con los productos, precio, plazas y promociones de Alma Laser*

<b>Número</b>	<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Plaza</b>	<b>Promoción</b>
Cliente 1	Depilación laser diodo	Es costoso, pero se justifica por la calidad	Debería haber parqueo gratuito	Mantener precios
Cliente 2	Brindar atención los domingos	El precio es aceptable	Hay falta de estacionamiento	Ofertar folletos
Cliente 3	Tratamientos de acné	El precio es aceptable	Extender el horario de atención en días laborales por el tráfico	Aplicar un dos por uno

En la tabla 1 se evidencia que en las características del servicio 2 de los 3 clientes analizados establecen que se debería mantener con los productos ofertados, mientras que un cliente refiere

que se debería tener un horario para los domingos. En cuanto al precio, 2 clientes lo consideran aceptable, mientras que un cliente establece que se deberían aplicar promociones. En lo referente a la plaza el principal inconveniente proviene de la falta de estacionamiento, lo que ocasiona inconvenientes con la percepción del servicio. Por último, en lo referente a las promociones solo un cliente refiere que se deberían mantener las promociones existentes, pero refieren la falta de promociones de dos por uno en los servicios y la falta de acciones para dar a conocer los servicios.

## Resumen de dirección estratégica empresarial

En lo referente a las estrategias que se establecieron en tres ejes principales como es la segmentación y posicionamiento, en la mejora a la experiencia del cliente y en el incremento de participación en el mercado. Como justificación a las estrategias implementadas se establece la necesidad de implementar aspectos con el objetivo de diferenciarse y obtener la lealtad y fidelización de los clientes. En este contexto, se identifican las siguientes acciones:

**Tabla 2**  
*Estrategias de Alma Laser*

<b>Eje de la estrategia</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones principales</b>
Posicionamiento	Valor	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacitación constante</li><li>▪ Mantenimiento a las instalaciones</li><li>▪ Seguimiento a las instalaciones</li></ul>
Experiencia del cliente	Valor	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Descuentos a clientes regulares</li><li>▪ Promociones por medios digitales</li></ul>
Participación	Retador	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Servicio de calidad</li><li>▪ Bienestar en nuestros clientes</li></ul>

En la tabla 2 se muestra que en el eje de posicionamiento la estrategia de valor se subdivide en las siguientes principales acciones como es la capacitación constante de los empleados, el mantenimiento y seguimiento de las instalaciones. Lo anterior permitirá la atención a dos recursos importantes como son los empleados y la infraestructura. Por un lado, es importante que se capacite a los empleados para garantizar la calidad de los tratamientos que se ofertan. Por otro lado, el mantenimiento y seguimiento de las instalaciones dará un mayor confort a los clientes.

En lo que respecta a la experiencia del cliente se establece como otra estrategia para la creación de valor, donde el principal enfoque es el cliente, para ello se establecen como principales acciones la aplicación de descuentos especiales a los clientes regulares, con ello diferenciar el trato y que

se sientan parte de la empresa. Por otra parte, se indica la implementación de promociones para el mercado objetivo y clientes que se deberán difundir por medios digitales para atraerlos.

La última estrategia corresponde a la participación del mercado, donde la estrategia es “retadora” a razón de que se busca la lealtad de los clientes a través de la oferta de los servicios de calidad y establecer las acciones necesarias para otorgar el mayor bienestar a los clientes.

## Resumen de Gerencia Financiera

El caso de estudio de Alma Laser presenta una proyección detallada de *flujos de caja* para la empresa, incluyendo análisis horizontal, proyecciones de utilidad, análisis de indicadores de inversión y apalancamiento, y una proyección de flujo de caja. Se concluye que la empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo, lo que significa que los costos fijos son superiores a los costos variables. Esto puede resultar en una disminución en las ganancias si las ventas disminuyen, por lo que es importante que la empresa tenga una estrategia sólida para mantener y aumentar las ventas mientras controla los costos fijos. La proyección de flujos de caja se basó en estimaciones realistas y prudentes de los flujos de efectivo, teniendo en cuenta factores como la inflación y los aumentos salariales. También se consideraron las implicaciones de las leyes y regulaciones fiscales.

**Tabla 3**  
*Inversión estimada*

Inversión	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
	\$30,000.00	\$1,412.09	\$1,572.15	\$1,732.21
	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		\$55,492.82	\$60,716.83	\$65,940.83
Costos y Gastos		\$42,417.96	\$46,159.92	\$49,901.89
Utilidad antes de Impuestos		\$13,074.87	\$14,556.91	\$16,038.95
Impuestos				
15% Participación trabajadores		\$3,660.96	\$4,075.93	\$4,490.91
13% IR				
Utilidad Neta		\$9,413.90	\$10,480.97	\$11,548.04

La proyección muestra un resultado positivo para la empresa en los próximos años. En general, la proyección de flujos de caja y el análisis financiero-presentados en el caso de estudio proporcionan una visión detallada de la situación financiera actual y futura de Alma Laser, lo que puede ayudar a la empresa a tomar decisiones informadas y estratégicas.

## Conclusiones y recomendaciones

La empresa objeto de estudio se encuentra en el mercado desde el 2016 caracterizada en la oferta de servicios a clientes interesados en la apariencia física y la búsqueda de un estado saludable. En este caso, el servicio estrella es la depilación laser. En este contexto, se espera fortalecer la relación de confianza entre los clientes y servicios que se ofertan en la actualidad como estrategia para mejorar el giro del negocio con la obtención de beneficios económicos.

En este contexto, a través de un plan de negocios se espera que la empresa brinde un servicio personalizado con altos estándares de calidad, logrando la fidelidad de los clientes, lo que conllevará a reforzar la propuesta de valor del spa y su posicionamiento en el mercado del bienestar en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Previo a la formulación de estrategias, se ejecutó un análisis de la situación actual de Alma Láser con lo que se podría cumplir con las perspectivas empresariales, para ello se consideraron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con factores internos y externos que intervienen en el giro del negocio analizado. Al indagar sobre los aspectos internos que limitan el desempeño de Alma Láser, se determinó que la empresa carece de una filosofía empresarial propia es decir que no cuenta con la articulación adecuada entre misión, visión y objetivos, como resultado se evidencia la carencia de objetivos y estrategias empresariales.

En lo que concierne a las amenazas identificadas como factores externos que suponen riesgos para el giro de negocio, se reconoce el incremento significativo de la competencia con una mayor cantidad de lugares que ofrecen tratamientos faciales y corporales, esto genera que los clientes tienen más opciones para elegir dónde realizar sus tratamientos reduciendo la cuota de mercado del spa objeto de estudio.

Con respecto a los elementos internos que originan ventajas competitivas diferenciadas (fortalezas), el análisis efectuado determinó la importancia en el servicio ofertado, ya que Alma Láser cuenta con un equipo

de personal altamente capacitado y calificado con la intención de generar servicios de calidad amparados en el profesionalismo que ameritan los servicios del spa.

Mientras que las oportunidades identificadas como los factores externos que benefician al negocio con nuevas oportunidades de crecimiento, se destaca la posibilidad de adquirir nuevas tecnologías que permitirá que Alma Láser se ubique a la vanguardia en el mercado ofreciendo tratamientos innovadores y efectivos a la clientela. A ello, se asocia que cada vez más clientes realizan reservaciones con días de antelación para evitar esperas en los tratamientos de belleza, lo que representa una oportunidad para implementar un sistema de reservaciones en línea que facilite la experiencia del cliente.

Además, se identificó un incremento en la demanda de servicios de tratamientos corporales y faciales en diferentes edades y géneros al analizar los datos la encuesta internacional realizada por Global Wellness Institute, lo que indica un mercado en crecimiento y con oportunidades de captación de clientes. Mientras que, con el uso del internet surgen nuevos espacios para la promoción/oferta de los servicios del spa optimizando la aplicación de estrategias de marketing digital y la creación de plataformas online para la reserva de citas.

Uno de los temas de interés de la investigación radica en un análisis de la competencia como soporte del plan de negocios, así la información obtenida permitió el desarrollo de una estrategia sólida y competitiva. En este sentido, se analizaron tres empresas en el mercado local, se obtuvieron datos de Definitive una empresa con una trayectoria de 15 años en el mercado y 10 años de presencia en la ciudad de Cuenca, se posiciona como la única cadena de centros de depilación en el país, así se perfila como un competidor fuerte con experiencia, tecnología de punta y alcance geográfico.

Luego se ubica Corpoláser Studio como una empresa con tres años de experiencia, que, si bien no cuenta con una página web, se destaca por ofrecer servicios especializados y de calidad de belleza y bienestar con tecnología de vanguardia. Mientras que otro competidor es el centro del Dr. Mauricio Solano que sobresale

por el enfoque profesional y especializado en cirugía plástica a la par que ofrecer servicios de cuidado facial y depilación definitiva.

Tras el análisis se obtuvo que Definitive y el Dr. Mauricio Solano destacan en varios factores críticos de éxito, incluyendo la ubicación, la presencia en línea, la experiencia en el mercado y el uso de tecnología avanzada. En el caso de Corpoláser Studio también presenta fortalezas en algunos aspectos con puntuaciones ligeramente más bajas en comparación con los anteriores. Dicha información resulta clave para la articulación del plan de negocios.

Un aspecto adicional anexo a los diferentes planes implica los requisitos legales, esto debido a que la comercialización de los servicios de la empresa debe estar en conformidad con las leyes y regulaciones vigentes. En este panorama, Alma Láser debe regirse a los requisitos y obligaciones para llevar contabilidad y a mantener un registro mensual de ingresos, costos y gastos. Además, cumplir con los procedimientos establecidos para su registro y actualización mercantil. En este punto, se dispone para cumplir las formalidades para garantizar el bienestar de los colaboradores con respecto al pago de la seguridad social y los fondos de reservas. A todo ello, las estrategias del plan de negocios también conllevan con las obligaciones correspondientes para garantiza el funcionamiento legal y adecuado de la empresa evitando sanciones o problemas legales en el futuro.

En lo que respecta al plan de marketing estratégico se evidenció un panorama actual favorecedor para la industria de cuidado y bienestar, donde es evidente el incremento de la demanda por la creciente preocupación de la población para mejorar el aspecto físico, de ahí parte la creciente oferta de este tipo de servicios en diferentes empresas, así como el incremento de nuevas tecnologías que permiten mayores beneficios.

En este sentido, se recomienda a la empresa Alma Laser que analice la incorporación constante de nuevas tecnologías para ser más competitivos en el mercado, en consideración de la creciente competencia, siempre que se analice la factibilidad y se ajuste a las necesidades de los clientes, a la vez que permite una atención

integral del bienestar físico. La recomendación se ajusta a los resultados de la matriz de McKinsey, que indica que se debería invertir en Alma Laser para crecer y proteger la posición que tiene.

Otra de las conclusiones que se obtuvo fue de la aplicación de roles estratégicos en el plan de negocios de Alma Laser a través de modelos de planificación donde la ejecución se sustenta en tres áreas: formación, ingeniería de la carta de tratamientos y marketing. Con respecto a la formación del personal se propuso disponer de empleados con las habilidades y motivación necesarias para cumplir con la prestación de Servicios calidad ofertados, así en el proceso de selección se procura atraer a candidatos calificados, seguidos de un proceso de selección riguroso que incluye entrevistas para evaluar su idoneidad. Luego se dispone la capacitación continua para asegurar la actualización de los colaboradores con las últimas técnicas y tendencias en el campo de la belleza y el bienestar.

En lo que corresponde a la ingeniería de la carta de tratamientos, se establecieron con el objetivo de generar una carta para la estrategia de precios, estudiar las variables que contribuyan a generar bienestar a los clientes, así como la actualización periódica de los nuevos tratamientos, para incluir en la cartera de servicios de Alma Laser de forma paulatina. Para el cumplimiento de estos objetivos entre las estrategias se distingue el ciclo de vida del producto, el análisis de los competidores y el mantenimiento de contacto con los clientes.

Como tercera área del modelo de planificación se consideró el marketing, que se realizó con el objetivo de posicionar la marca en el mercado, conocer a los clientes y a la competencia, a la vez establecer alianzas con empresas para obtener más clientes y garantizar la publicidad en redes, donde las estrategias para cumplir con estos objetivos se establecieron a partir de las siguientes recomendaciones: utilizar testimonio de los clientes, identificar la experiencia virtual en línea y a los aliados potenciales, para mantener viva la relación cliente – empresa, donde la segmentación de mercado resulta fundamental para desarrollar publicidad con creatividad.

Con respecto a la gerencia financiera, la proyección de flujos de caja realizada para Alma Laser ofrece una visión detallada de la situación financiera actual de la empresa, así como de sus proyecciones futuras. El análisis financiero realizado permite evaluar la rentabilidad de la empresa y su sensibilidad ante cambios en las ventas, costos fijos y variables.

Al considerar la rentabilidad esperada en periodos futuros y la tasa interna de rentabilidad, se debe realizar estimaciones sobre el valor que una inversión alcanzará en un plazo determinado. En el caso de la inversión en Alma Laser, la tasa Interna de oportunidad es del 9.04% corresponde a la tasa legal emitida por el banco central, se proyecta un valor de \$52,731.77 después de 3 años de inversión a valor futuro. Además, el valor presente neto de la inversión es de \$12,929. La Tasa Interna de Retorno (TIR) para este caso es del 31.17%, mientras que la Tasa Verdadera de Rentabilidad (TVR) se sitúa en el 22.87%. En conjunto, estos datos demuestran que el proyecto de inversión en cuestión es viable y prometedor en términos de rentabilidad.

Es recomendable que Alma Laser tenga un plan de contingencia en caso de una disminución en las ventas, ya que su alto grado de apalancamiento operativo la hace más sensible a los cambios en las ventas. Además, la empresa podría considerar diversificar su oferta de servicios para reducir su dependencia en un solo servicio y aumentar su rentabilidad a largo plazo.

## Bibliografía

(Balanko-Dickson , 2009, pág. 3)

Ahumada, E., & Perusquia, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y administración* , 61(1), 127-158. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>

Balanko-Dickson , G. (2009). *Cómo preparar un plan de negocio*. Mc Graw Hill.

Bockus, D., Tammi, T., Vento, E., & Komppula, R. (2022). Wellness tourism service preferences and their linkages to motivational factors: a multiple case study. *International Journal of Spa and Wellness*, 6(1). doi:10.1080/24721735.2022.2139899

Cabana, S., Cortés, F., Vega, D., & Cortés, R. (2016). Análisis de la fidelización del estudiante de ingeniería con su centro de educación superior: desafíos de gestión educacional. *Formación universitaria*, 6(6). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600009>

García, C., & Fernández, M. (2016). Desarrollo y validación inicial de una escala para evaluar la fidelidad de los consumidores. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 94-100. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.005>

García, J., Fernández, J., & Bernal, A. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *Suma Psicológica*, 21(2), 123-130. doi:[https://doi.org/10.1016/S0121-4381\(14\)70015-3](https://doi.org/10.1016/S0121-4381(14)70015-3)

Gerstell, E., Marchessou, S., Schmidt, J., & Spagnulo, E. (2020). How COVID-19 is changing the world of beauty. *Consumer Packaged Goods Practice*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/How%20COVID%2019%20is%20changing%20the%20world%20of%20beauty/How-COVID-19-is-changing-the-world-of-beauty-vF.pdf>

- GWI. (2022). *The Global Wellness Economy: country rankings*. Obtenido de [https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2022/02/GWI2022\\_GlobalWellnessEconomy\\_CountryRankings\\_Final.pdf](https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2022/02/GWI2022_GlobalWellnessEconomy_CountryRankings_Final.pdf)
- Maldonado , C. (2018). La belleza en el Ecuador se vende bien. *Revista Gestión*, 46-48. Obtenido de [https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy\\_pdfs/233\\_004.pdf](https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/233_004.pdf)
- Marahatta, S., Singh, A., & Pyakurel, P. (2021). Self-cosmetic care during the COVID-19 pandemic and its psychological impacts: Facts behind the closed doors. *Int J Nurs Sci*, 20(10). doi:10.1111/jocd.14380
- Mejía, C., Agudelo, I., & Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96-107. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Szromek, A., & Polok, G. (2022). A Business Model for Spa Tourism Enterprises: Transformation in a Period of Sustainable Change and Humanitarian Crisis. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 8(2), 72. doi:<https://doi.org/10.3390/joitmc8020072>
- Valenzuela, M., & Meléndez, J. (2019). Normalización del cuerpo femenino. Modelos y prácticas corporales de mujeres jóvenes del noroeste de México. *Región y sociedad*, 31, 1-26. doi:10.22198/rys2019/31/1067
- Weiberger, K. (2017). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Obtenido de <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>
- Yong, K., Joo, L., Sang, L., & Hong, L. (2021). Developing Sustainable Competitive Strategies in the Beauty Service Industry: A SWOT-AHP Approach. *Sustainability*, 13(19). doi:10.3390/su131910852