



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster

**Plan de estratégico para la re-activación de una  
academia de belleza artesanal en Ecuador.**

Curso académico 2025/2026

Alumna: Melanie Gabriela Moreno García

Tutor: Antonio José Verdú Jover

## Índice

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....                                          | 5  |
| 1.1.1. Misión.....                                                             | 6  |
| 1.1.2. Visión.....                                                             | 6  |
| 1.1.3. Valores Institucionales .....                                           | 6  |
| 1.2. MARCO LEGAL Y NORMATIVO .....                                             | 7  |
| 1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....                                                 | 9  |
| 1.3.1. ANÁLISIS DE PESTEL.....                                                 | 9  |
| 1.3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....                                | 12 |
| 1.4. ANÁLISIS INTERNO .....                                                    | 14 |
| 1.5. MATRIZ DAFO .....                                                         | 17 |
| 1.5.2. Matriz de Estrategias TOWS.....                                         | 19 |
| 1.5.3 Matriz de Estrategias CAME .....                                         | 20 |
| 1.6. CONCLUSIÓN GENERAL DEL DIAGNÓSTICO .....                                  | 21 |
| CAPÍTULO 2: OBJETIVOS Y ESTRATEGIA .....                                       | 22 |
| 2.1. Objetivos Estratégicos (SMART).....                                       | 22 |
| 2.1.1. Plan de evaluación y métricas de resultados (KPIs) .....                | 23 |
| 2.2. Enfoque estratégico del proyecto.....                                     | 25 |
| 2.2.1. Evaluación del plan estratégico.....                                    | 26 |
| 2.3. Líneas de acción estratégicas (Derivadas de las matrices TOWS/CAME) ..... | 27 |
| 2.3.1. Cronograma de Implementación Estratégica.....                           | 29 |
| CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING.....                                             | 30 |
| 3.1. Direccionamiento Estratégico del Plan de Marketing.....                   | 30 |
| 3.1.1. Propuesta de Valor Sintetizada .....                                    | 30 |
| 3.1.2. Análisis Profundo de los Factores de Compra del Cliente.....            | 30 |
| 3.1.3. Fortalezas de instituciones frente a la competencia. ....               | 31 |
| 3.2. Plan de Marketing Operativo: Mezcla de Marketing (4Ps) .....              | 32 |
| 3.2.1. Producto .....                                                          | 32 |
| 3.2.2. Precio.....                                                             | 33 |
| 3.2.3. Plaza (Distribución).....                                               | 34 |
| 3.2.4. Promoción (Comunicación).....                                           | 35 |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3. Estrategia de Captación y Segmentación Operativa .....         | 36 |
| 3.3.1. Segmentación del Público Objetivo .....                      | 36 |
| 3.3.2. Presupuesto y Métricas de Control (KPIs) .....               | 36 |
| 3.3.3. Protocolo de Conversión y Registro (WhatsApp Business) ..... | 37 |
| CAPÍTULO 4: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO. ....                         | 38 |
| 4.1. Previsión Básica de Ingresos y Estructura de Costes.....       | 38 |
| 4.2. Punto de Equilibrio y Análisis de Escenarios. ....             | 40 |
| 4.2.1. Análisis de escenarios financieros.....                      | 44 |
| 4.3. Tablas Financieras Proyectadas (Horizonte a 3 Años).....       | 44 |
| 4.4. Hipótesis, Limitaciones y Riesgos del Modelo Financiero.....   | 49 |
| CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                     | 50 |
| 5.1. Conclusiones.....                                              | 50 |
| 5.1.1. Viabilidad financiera y sostenibilidad del proyecto. ....    | 50 |
| 5.1.2. Análisis de Riesgos Críticos y Mecanismos de Control.....    | 50 |
| 5.2. Recomendaciones .....                                          | 52 |
| 5.2.1. Condiciones Estratégicas y Operativas para el Éxito.....     | 52 |
| Bibliografía .....                                                  | 53 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Factores del entorno general (PESTEL).....                                         | 11 |
| Tabla 2: Matriz de Impacto Estratégico del Entorno.....                                     | 11 |
| Tabla 3: Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter .....                                       | 13 |
| Tabla 4: Análisis de los recursos y capacidades internas .....                              | 16 |
| Tabla 5: Matriz TOWS: Estrategias de cruce de factores internos y externos.....             | 19 |
| Tabla 6: Matriz CAME: Líneas de acción estratégicas .....                                   | 20 |
| Tabla 7: Matriz de metas y porcentajes de crecimiento .....                                 | 23 |
| Tabla 8: Matriz de evaluación interna y calidad académica.....                              | 24 |
| Tabla 9: Estrategia de Diferenciación .....                                                 | 25 |
| Tabla 10: Matriz de Líneas de Acción Estratégica.....                                       | 28 |
| Tabla 11: Cronograma de implementación de la estrategia de re-activación.....               | 29 |
| Tabla 12: Determinación del punto de equilibrio al mes .....                                | 43 |
| Tabla 13: Previsión de Pérdidas y Ganancias del Centro Académico (Horizonte a 3 Años) ..... | 45 |
| Tabla 14: Presupuesto de Tesorería y Flujo de Caja Proyectado a 3 Años.....                 | 46 |
| Tabla 15: Balance de Situación Simplificado Proyectado a 3 Años .....                       | 47 |

## Índice de figuras

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> Estructura de precio de venta y margen por unidad.....   | 41 |
| <b>Figura 2.</b> Evolución mensual del punto de equilibrio operativo..... | 42 |



## 1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 1.1.1. Misión

Somos un centro de formación artesanal líder en Guayaquil, dedicado a la capacitación técnica y profesional en el área de la estética y belleza. Nuestra misión es empoderar a nuestros estudiantes mediante una formación integral y legalmente respaldada, que les permita obtener su titulación oficial y emprender con éxito en el mercado laboral, transformando su talento en una herramienta de independencia económica.

### 1.1.2. Visión

Para el año 2028, consolidarnos como la academia de referencia en el Ecuador por nuestra excelencia académica y autonomía administrativa. Aspiramos a expandir nuestra oferta formativa con nuevas especialidades tecnológicas, siendo reconocidos por la innovación en nuestros procesos de enseñanza y por el alto índice de empleabilidad de nuestras graduadas, bajo un modelo de gestión sólido y sostenible.

### 1.1.3. Valores Institucionales

- **Integridad:** Actuamos con total transparencia y honestidad en nuestros procesos académicos y administrativos, garantizando la validez legal de cada certificación emitida.
- **Excelencia:** Buscamos la mejora continua en nuestra enseñanza y en el uso de nuestra infraestructura técnica para ofrecer una formación de calidad superior.
- **Compromiso Social:** Nos enfocamos en el empoderamiento de nuestras estudiantes, brindándoles las herramientas necesarias para su independencia económica y profesional.
- **Responsabilidad:** Asumimos con seriedad el cumplimiento de todas las normativas regulatorias vigentes, protegiendo el futuro profesional de nuestra comunidad académica.

## 1.2. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

A continuación, se detallan los pilares legales que rigen la operación de la academia y que garantizan su regularización en el sistema artesanal ecuatoriano:

- **Régimen de Formación y Titulación (Acuerdo MDT-2021-236):** La academia se ajusta al proceso de formación de "Maestros de Taller", lo cual permite a los estudiantes no solo aprender un oficio, sino obtener una titulación reconocida por el Ministerio del Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2021). Esto es un factor diferenciador clave frente a la oferta de cursos informales en Guayaquil, ya que permite a los egresados gozar de los beneficios de la Ley de Defensa del Artesano al establecer sus propios negocios.
- **Carga Horaria y Modalidad:** Según los Art. 23 y 24 del instructivo (Comisión Interinstitucional Nacional (CIN), 2021), el programa formativo para obtener el título de maestro de taller tiene una duración de un 1 año formativo (12 meses). Este periodo comprende 1,920 horas pedagógicas, cumpliendo con una intensidad de 40 horas de clases semanales. La academia se rige bajo el Régimen de la Costa.
- **Normativas de Contratación y Beneficios de Ley:** Un aspecto fundamental del marco legal es que, al estar amparados por la (Congreso Nacional del Ecuador, 1953), tanto la academia como sus futuros egresados tienen normativas de contratación específicas. Estas incluyen la exención del pago de décimos y fondos de reserva para sus operarios y aprendices, lo que reduce los costos operativos y fomenta el emprendimiento en el sector de la belleza.
- **Gobernanza Interinstitucional:** La supervisión de la academia depende de la Comisión Interinstitucional Nacional (CIN), conformada por delegados del Ministerio del Trabajo y la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) (Ministerio del Trabajo, 2021). Esta estructura asegura que la calidad educativa y los procesos de legalización de títulos sean transparentes y automatizados.  
Bajo la supervisión de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) y el (Ministerio del Trabajo, 2021), el sistema nacional cuenta

con cientos de Centros de Formación Artesanal (CFA) legalmente autorizados. Esta cifra refleja la alta competitividad del sector y la importancia de la formación técnica para el desarrollo económico del país (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2024).

- **Requisitos de Admisión Especializados:** Conforme al Art. 23 del Instructivo (Comisión Interinstitucional Nacional (CIN), 2021), para la rama de Cosmetología, la academia exige como requisito mínimo el título de bachiller. Esto garantiza que el perfil del estudiante sea el adecuado para el manejo de protocolos estéticos complejos que se imparten en el centro.
- **Cuantificación de la Demanda y Competencia Local:** Para contextualizar la viabilidad del proyecto, se considera el volumen de egresados de bachillerato en la Zona 8 (Guayaquil, Durán y Samborondón), que según registros históricos del Ministerio de Educación y el INEC, supera los 40,000 estudiantes anualmente (INEC, 2022). Este grupo constituye el principal mercado objetivo que busca profesionalización técnica de corta duración.

En cuanto a la competencia, se han localizado cerca de 12 academias ya establecidas en Guayaquil que ofrecen servicios similares. Esta presencia de competidores confirma que el mercado es dinámico, pero deja un espacio importante para la institución, ya que se enfocará en cumplir al 100% con los registros legales, algo que no todos los centros actuales priorizan.

### 1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 1.3.1. ANÁLISIS DE PESTEL.

Para el análisis del macro-entorno se utiliza el modelo PESTEL, basado en la metodología de (Aguilar, 1967), la cual permite examinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan directamente la operatividad de la academia en el contexto ecuatoriano.

- **Político y Legal:** El entorno institucional en Ecuador ofrece un marco de formalidad para los centros artesanales a través del (Ministerio del Trabajo, 2021), el cual garantiza que la formación sea reconocida oficialmente por el Estado. La supervisión de la Junta Nacional de Defensa del Artesano asegura que los procesos de titulación cumplan con estándares de calidad y transparencia legal.
- **Económico:** El sector artesanal constituye de un régimen económico preferencial bajo la Ley de Defensa del Artesano (Congreso Nacional del Ecuador, 1953). La sostenibilidad financiera es muy importante, ya que ayuda a reducir gastos operativos mediante exoneraciones tributarias y beneficios en la contratación de operarios, por lo cual facilita el uso del capital para reinversión en el negocio.

En este sector, se suma el mercado estético nacional, el cual factura aproximadamente USD 2.300 millones al año. Esta cantidad indica que el negocio de la cosmética es uno de los más activos y con mayor movimiento en la economía ecuatoriana, conservando siempre una actualización de las tendencias y la innovación técnica (ProCosméticos Ecuador, 2025).

Por otro lado, según las cifras oficiales de la ENEMDU, la tasa de empleo en el Ecuador se alcanza en un 37.1%, lo cual se observa que la mayoría de la población se mantiene en situaciones de subempleo o informalidad. Para la academia de belleza, esto representa una oportunidad clave ante la falta de firmeza en el empleo formal, los ciudadanos prefieren por la formación técnica artesanal como una vía de emprendimiento para generar ingresos fuera de la dependencia salarial (INEC, 2026).

**Social:** En la ciudad de Guayaquil existe una alta demanda por servicios

de estética elaborados por profesionales certificados. Por esta motivo, la ejecución del requisito exigen el título de bachillerato para estudiar la área como Cosmetología (Comisión Interinstitucional Nacional (CIN), 2021). Esta normativa garantiza que los estudiantes tengan un nivel académico superior al iniciar el aprendizaje.

- **Tecnológico:** En la actualidad, dentro del área de belleza o cosmética se requiere contar con herramientas modernas y equipos de última generación para tratamientos capilares y faciales. Por este motivo, la academia cuenta con equipamiento técnico moderno. Asimismo, se emplean los recursos audiovisuales para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Este desarrollo tecnológico se alinea con las tendencias sectoriales de 2025, donde la lucha contra el comercio ilícito de productos y servicios estéticos exige que los centros formales utilicen tecnología de vanguardia y normativas técnicas (como la Resolución 2540 de la CAN) para garantizar la seguridad del consumidor (ProCosméticos Ecuador, 2025).

- **Ecológico:** Se observa una normativa local más estricta en cuanto al manejo de desechos químicos y materiales biológicos peligrosos. La academia se adapta a estas tendencias de sostenibilidad para garantizar una operación segura y alineada con las regulaciones de salud ambiental de la ciudad.

**Tabla 1***Factores del entorno general (PESTEL)*

| <b>FACTOR</b>    | <b>VARIABLE CRITICA</b> | <b>INDICADOR /FUENTE</b>                                             | <b>IMPACTO ESTRATEGICO</b>                                 |
|------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Económico</b> | Calidad del Empleo      | 37.1% Empleo Adecuado. Industria estética factura USD 2.300 millones | <b>Oportunidad:</b> Alta propensión al autoempleo técnico. |
| <b>Social</b>    | Demanda Educativa       | Bachilleres en Guayaquil (Zona 8).                                   | <b>Muy Alto:</b> Mercado potencial amplio y joven.         |
| <b>Legal</b>     | Marco Artesanal         | Ley de Defensa del Artesano.                                         | <b>Alto:</b> Ventaja por títulos oficiales de la JNDA.     |
| <b>Político</b>  | Estabilidad Sectorial   | Políticas de fomento al artesano.                                    | Medio: Entorno favorable para la academia.                 |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2***Matriz de Impacto Estratégico del Entorno*

| <b>Factor Crítico</b> | <b>Oportunidad / Amenaza</b>                  | <b>Impacto</b> |
|-----------------------|-----------------------------------------------|----------------|
| Regulación JNDA       | Oportunidad: Formalidad y títulos oficiales.  | Muy Alto       |
| Mercado Nacional      | Oportunidad: Industria de USD 2.300 millones. | Alto           |
| Situación Laboral     | Oportunidad: Emprendimiento ante subempleo.   | Alto           |
| Normativa Ambiental   | Amenaza: Costos por manejo de desechos.       | Medio          |

Fuente: Elaboración propia.

El análisis PESTEL demuestra que el entorno macroeconómico en Ecuador es favorable para el crecimiento de la formación técnica. La estabilidad en los precios de los insumos y el crecimiento del sector estético (USD 2.300 millones) representan una oportunidad para captar a la población subempleada que busca emprender. La interpretación estratégica sugiere que la academia debe apalancarse en su aval legal para mitigar la incertidumbre política, convirtiéndose en una opción segura de inversión para las nuevas estudiantes.

### 1.3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Para evaluar la competitividad de la academia, se aplica el modelo de (Porter, 2008), analizando cómo los recursos internos y el entorno afectan la rentabilidad:

- **Rivalidad entre competidores (ALTA):** La competencia en Guayaquil es intensa debido a centros históricos y la oferta informal. Sin embargo, la academia se diferencia no solo por la legalidad, sino por una infraestructura superior con áreas climatizadas y zonificación técnica (estética, maquillaje y peluquería) que mejora la experiencia del cliente frente a locales menos equipados.
- **Poder de negociación de los clientes (MEDIO - ALTO):** Debido a la situación actual del país (Ecuador), las alumnas son muy meticulosas con su presupuesto al momento de elegir donde capacitarse (INEC, 2026). Por ese motivo, el servicio de la academia busca fidelizarlas a través de la confianza; por ejemplo, no se les obliga a comprar los kits de materiales dentro de la institución. Asimismo, las alumnas se sienten seguras, logrando que nos recomienden constantemente de boca a boca.
- **Amenazas de nuevos entrantes (MEDIA):** Mas allá de un certificado legal de la JNDA se necesita un establecimiento físico ya adecuado y un equipo de tres docentes titulados representan una inversión y capacidad operativa difícil de replicar rápidamente por nuevos emprendedores sin trayectoria.
- **Poder de negociación de los proveedores (BAJO):** Al contar con diversos distribuidores en Guayaquil, la academia tiene la libertad de elegir insumos de alta calidad para las prácticas sin depender de un solo

proveedor, lo que permite mantener una estructura de costos eficiente y predecible, asegurando una facturación promedio estimada de \$90 dólares mensuales por unidad de análisis operativa, calculada sobre la base de la oferta simultánea de sus líneas formativas.

- **Amenaza de productos sustitutos (MEDIA):** Los tutoriales en Facebook, Instagram y TikTok son sustitutos informativos. Sin embargo, la academia utiliza estas mismas redes no solo como competencia, sino como canales de interacción y captación de contenido orgánico (fotos y videos reales de clases), demostrando que la práctica presencial y el acompañamiento del docente no pueden ser reemplazados por una video digital.

**Tabla 3**

*Resumen de las 5 fuerzas de Porter*

| <b>Fuerza de Porter</b> | <b>Nivel de impacto</b> | <b>Indicador / Factor clave</b>                              |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Rivalidad               | ALTA                    | <b>Centros informales y oferta histórica en Guayaquil.</b>   |
| <b>Clientes</b>         | MEDIO-ALTO              | <b>Sensibilidad al precio y fidelización.</b>                |
| <b>Nuevos entrantes</b> | MEDIA                   | <b>Certificación JNDA y equipo de 3 docentes titulados.</b>  |
| <b>Proveedores</b>      | BAJO                    | <b>Libertad de elección de insumos; mensualidad \$45.</b>    |
| <b>Sustitutos</b>       | MEDIA                   | <b>Tutoriales en redes vs. Práctica presencial orgánica.</b> |

Fuente: Elaboración propia.

## 1.4. ANÁLISIS INTERNO

### Análisis de la Infraestructura y Recursos Internos

La academia se encuentra establecida en una planta baja diseñada bajo un modelo de distribución por áreas de especialización, lo que permite una gestión eficiente del espacio y una formación dirigida según la rama técnica. La infraestructura se organiza de la siguiente manera:

- **Zonificación Académica:** El establecimiento cuenta con tres unidades de formación claramente diferenciadas: un área dedicada a la estética y cuidado cutáneo, un salón especializado en técnicas de maquillaje profesional y un aula central de gran amplitud destinada a la belleza integral y peluquería.
- **Capacidad Operativa y Equipamiento:** Cada área está dotada de mobiliario ergonómico adaptado a las necesidades de las alumnas, incluyendo estaciones de trabajo con espejos, unidades de lava cabezas y espacios para tratamientos especializados. Se dispone de herramientas tecnológicas avanzadas para el procesamiento de tratamientos y el cuidado de la fibra capilar, lo que asegura que el aprendizaje sea acorde a las exigencias actuales del mercado.
- **Recursos Tecnológicos y Pedagógicos:** Como apoyo a la instrucción teórica, las aulas cuentan con sistemas de reproducción audiovisual para la proyección de contenidos educativos. Además, todas las instalaciones están completamente climatizadas, garantizando un ambiente óptimo para el desempeño académico y la adecuada conservación de los insumos profesionales.

La academia operará con un equipo docente de tres maestros artesanos, todos titulados en centros de formación legalmente reconocidos, lo que asegura una enseñanza técnica basada en competencias profesionales y el cumplimiento de los estándares de titulación vigentes de la JNDA. Esta estructura permite una supervisión directa de las clases, garantizando la calidad pedagógica necesaria para retomar las actividades en mayo de

2026.

- **Áreas de Soporte y Bioseguridad:** La academia cuenta con espacios de desinfección adecuados para garantizar la higiene obligatoria dentro del establecimiento incluye baños independientes. Asimismo, cuenta con exhibiciones de productos comerciales que las alumnas necesitan en sus prácticas diarias y una oficina administrativa para el control de los procesos institucionales.
- **Marketing y Gestión de Captación:** Debido a los problemas anteriores de seguridad digital y hackeos que interrumpieron la publicidad de Facebook, la academia tuvo que crear nuevos perfiles y paginas oficiales para poder solucionar el problema desde cero para solucionar este inconveniente y atraer nuevas alumnas para el inicio de clases que se realizó en mayo de 2026. Por otro lado, esta estrategia para captar más alumnas se concluyó con las recomendaciones directas de familiares y amistades.
- **Sostenibilidad financiera y Viabilidad Económica:** El centro de formación Lucy Garcia se gestiona con un sistema de autofinanciación que asegura su estabilidad operativa a largo plazo. Dentro de la planificación financiera, se estableció que el punto de equilibrio requiere un mínimo de 14 alumnas activas por ciclo, divididas entre las dos ramas artesanales. El origen de los ingresos procede de la formación técnica que tiene una duración de 12 meses para la obtención de títulos de Maestro de Taller en Belleza y/o Cosmetología, que se complementan con talleres intensivos de corta duración. Asimismo, otra fuente de ingresos adicionales es la comercialización de uniformes, mandiles y kits de productos para las estudiantes. La academia mantiene valores competitivos dentro del sector artesanal de Guayaquil, estableciendo una matrícula inicial de \$30 y una mensualidad de \$45 por cada rama artesanal. De este modo, el ingreso medio mensual por estudiante se proyecta en un valor de \$90 dólares dentro del plan financiero, lo que permite la cobertura eficiente de los costos fijos y variables durante los 12 meses del año.

- **Gestión y Trayectoria Institucional:** En los años anteriores, el centro de formación artesanal Lucy Garcia presentó dificultades administrativas debido a que la gestión de permisos regulatorios se delegó en terceros que no cumplieron con los procesos institucionales. Esta situación obligó a la entidad a externalizar los procesos de titulación de sus estudiantes a través de convenios con otros centros acreditados.

Sin embargo, tras un proceso de regularización directa, la academia obtuvo su propio permiso de funcionamiento el año anterior. Este hito es el que permite iniciar el presente Plan de Re-activación, fundamentado ahora en una total autonomía legal y administrativa para la certificación de sus alumnas.

**Tabla 4**

*Análisis de los recursos y capacidades internas.*

| <b>Factor de Gestión</b>      | <b>Periodo de Transición (Obstáculos Externos)</b>                               | <b>Situación Actual (Fortalecimiento)</b>                                |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proceso de Titulación</b>  | Condicionado por la demora en la emisión de resoluciones de la JNDA.             | Autonomía plena para la certificación directa de estudiantes.            |
| <b>Gestión Documental</b>     | Afectada por la ineficiencia de intermediarios y procesos burocráticos externos. | Control directo y digitalizado de expedientes ante los entes de control. |
| <b>Resolución Operativa</b>   | Vigencia supeditada a tiempos de respuesta de la administración pública.         | Obtención definitiva del permiso de funcionamiento institucional.        |
| <b>Continuidad Académica</b>  | Asegurada mediante convenios de contingencia con centros acreditados.            | Consolidación del ciclo formativo bajo la marca y registro propio.       |
| <b>Cumplimiento Normativo</b> | Dependencia de procesos burocráticos externos para la titulación.                | Alineación total con el Acuerdo Ministerial MDT-2021-236 y Res. 170.     |

Fuente: Elaboración propia.

## 1.5. MATRIZ DAFO

### Análisis de Factores Internos.

#### Fortalezas:

- **Ventaja Competitiva en Infraestructura:** Disponibilidad de planta física propia con especialización de ambientes climatizados, lo que garantiza un servicio superior y diferenciado frente a la oferta convencional del sector.
- **Modelo de Gestión Ética y Accesibilidad:** Estrategia de captación basada en la flexibilidad de productos, lo que optimiza la tasa de conversión de prospectos al reducir las barreras económicas de entrada.
- **Refuerzo de Autonomía Jurídico-Administrativa:** La academia cuenta con resoluciones y permisos propios otorgados por JNDA y el ministerio de trabajo. Esto garantiza la validez oficial de los títulos entregados a las alumnas y elimina por completo la necesidad de depender de otros centros artesanales para los procesos de graduación.
- **Excelencia del Personal Académico:** Equipo de docentes titulados y calificados para cumplir con la carga horaria de 1,920 horas exigida por la ley artesanal.

#### Debilidades:

- **Inseguridad en la presencia de las redes sociales:** Debido al problema anterior con el hackeo y fallo de seguridad digital, la academia sufrió una interrupción en las publicaciones. Esto ocasionó que se perdieran todas las publicaciones de las interacciones con el público y afectó el posicionamiento que ya se había ganado en Internet.
- **Falta de división de tareas operativa en el equipo:** Aunque la academia cuenta con personal colaborativo, la mayoría de los procesos administrativos y estrategias se concentran en la dirección. Al no tener los roles completamente definidos que restringiría la capacidad de atender a un número más alto de alumnas a menos que se contrate personal de apoyo en el futuro.
- **Bajo reconocimiento de la marca en el mercado:** Al empezar a trabajar de manera independiente, el nombre de la academia aún es nuevo para el público general. Por este motivo, se compete con otras academias de Guayaquil, ya tiene

una larga trayectoria en el sector.

### **Análisis de factores Externos.**

#### **Oportunidades:**

- **Crecimiento de la demanda de servicios estéticos:** En la ciudad de Guayaquil existe un gran interés por el cuidado personal y el bienestar, lo que ha generado un aumento en la búsqueda de profesionales en la belleza. Esto representa una oportunidad para atraer a nuevas alumnas que desean capacitarse con rápida salida laboral.
- **Uso estratégico de redes sociales para captar alumnas:** Las plataformas de Facebook e Instagram son herramientas ideales para conectar con las nuevas alumnas. Publicar demostraciones técnicas y el trabajo diario de las clases permite generar confianza en internet y motivar al público a inscribirse.
- **Beneficios de la Ley de Defensa del Artesano:** Al estar respaldados por esta normativa, la academia cuenta con exenciones de impuestos y beneficios legales para el sector. Este respaldo legal es importante, ya que nos permite ofrecer mensualidades económicas y accesibles para las alumnas sin descuidar el nivel de capacitación técnica.

#### **Amenazas:**

- **Fuerte competencia en el mercado laboral:** Existe una gran cantidad de academias de bellezas en Guayaquil (Zona 8), que cuentan con un nombre reconocidos por el público. Además, estos Centros de Formación Artesanales disponen de presupuestos elevados para publicidad, lo que representa un desafío constante para captar nuevas alumnas frente a sus fuertes campañas.
- **Riesgo por Informalidad y Competencia Desleal:** Difusión de ofertas formativas sin respaldo legal que usan los precios del mercado y confunden la percepción de valor del cliente.
- **Externalidades por Inseguridad Ciudadana:** Factores de riesgo en el entorno físico que pueden comprometer la asistencia presencial y la continuidad operativa de las jornadas académicas.

### 1.5.2. Matriz de Estrategias TOWS

A continuación, se presenta la matriz TOWS, la cual permite cruzar los factores internos y externos analizados anteriormente para definir las líneas de acción estratégicas:

**Tabla 5**

*Matriz TOWS: Estrategias de cruce de factores internos y externos.*

| FACTORES              | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                    | AMENAZAS                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORTALEZAS (F)</b> | <b>Estrategia (FO):</b><br>Capitalizar la infraestructura técnica superior (climatización) para atraer al segmento de bachilleres que busca calidad frente a la oferta informal. | <b>Estrategia (FA):</b><br>Utilizar la solidez del capital humano y la titulación oficial para neutralizar la desinformación generada por la competencia desleal.                     |
| <b>DEBILIDADES</b>    | <b>Estrategia (DO):</b><br>Implementar campañas en redes sociales (Facebook/Instagram) para revertir la baja penetración de mercado, aprovechando el auge del cuidado personal.  | <b>Estrategia (DA):</b><br>Fortalecer los protocolos de seguridad digital y control administrativo para blindar la marca ante la saturación de competidores y la inseguridad externa. |

Fuente: Elaboración propia.

### 1.5.3 Matriz de Estrategias CAME

Una vez realizado el diagnóstico interno y externo, se presenta la Matriz CAME para definir las líneas de acción estratégicas para la re-activación de la academia:

**Tabla 6**

*Matriz CAME: Líneas de acción estratégicas.*

| <b>Estrategia</b>           | <b>Acción a Implementar</b>                                                                                                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Corregir (Debilidades)      | Reestructurar la gestión de activos digitales con nuevos protocolos de seguridad para recuperar el posicionamiento y la interacción con prospectos.              |
| Afrontar (Amenazas)         | Desplegar campañas de comunicación sobre la certificación legal JNDA para educar al mercado y diferenciarse de los centros sin certificado oficial.              |
| Mantener (Fortalezas)       | Capitalizar la infraestructura climatizada y el prestigio del equipo docente para garantizar un estándar de calidad que asegure el punto de equilibrio operativo |
| Explotar<br>(Oportunidades) | Penetrar el mercado de Cosmetología para bachilleres mediante estrategias de marketing digital que resalten los beneficios de la Ley del Artesano.               |

Fuente: Elaboración propia.

## 1.6. CONCLUSIÓN GENERAL DEL DIAGNÓSTICO

Luego de evaluar los factores externos y la situación interna de la academia, se concluye que la institución se encuentra en una posición estratégica favorable pero desafiante. El diagnóstico permite determinar los siguientes puntos clave:

- **Respaldo legal y operativo:** El centro de formación Artesanal Lucy García cumple con todas las normativas del Ministerio del Trabajo y la JNDA, lo que nos permite la entrega de títulos oficiales. Esto nos representa una ventaja competitiva clave dentro del sector estético y en el país.
- **Infraestructura y sostenibilidad financiera:** El análisis interno demuestra que las instalaciones físicas están preparadas para ofrecer un aprendizaje superior a la oferta informal del mercado. Asimismo, la estabilidad económica del centro de formación se fundamenta en mantener un punto de equilibrio de 7 estudiantes activas en total dentro de la institución. Por otro lado, con una mensualidad base de \$45 por alumna, este volumen asegura los ingresos necesarios para cubrir eficientemente todos los costos operativos de la institución.
- **Reto de competidores en el mercado:** A pesar de contar con grandes fortalezas institucionales, la academia aún compite con marcas de Guayaquil como la Academia Cuty Icaza o San Andrés. Por ese motivo, surge la necesidad de aplicar estrategias de marketing efectivas que nos permitan atraer la atención de las nuevas alumnas de la ciudad.
- **Falta de organización interna:** En la situación actual, las tareas del centro de formación suelen acumularse en la dirección, lo cual se convierte en un problema si la cantidad de alumnas empieza a aumentar. Por este motivo, es muy importante definir bien los roles de todo el equipo de trabajo; de esta manera, la academia estará preparada para crecer de forma ordenada y protegida frente a cualquier imprevisto.

En conclusión, la academia cuenta con los permisos legales y los recursos necesarios para destacar en el sector artesanal. Desde el punto de vista estratégico, el éxito del plan no consiste en competir bajando los precios frente a la oferta informal, ya que esto restaría valor a la calidad de la enseñanza. Por el contrario, la meta es aprovechar la validez oficial de los títulos para asegurar una marca reconocida, confiable y protegida frente a la competencia del mercado.

## CAPÍTULO 2: OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

### 2.1. Objetivos Estratégicos (SMART)

- **Crecimiento en la matrícula de estudiantes:** Incrementar el número de alumnas del centro de formación artesanal Lucy García partiendo desde el mínimo de 7 alumnas, con la meta de alcanzar un promedio de 20 a 25 alumnas matriculadas mensualmente. Este objetivo se proyecta cumplir en un plazo de 6 a 8 meses, contando desde el inicio de las campañas de promoción previa, aprovechando la alta demanda de capacitación técnica por parte de las graduadas bachillerato de la Zona 8.
- **Rentabilidad y mejoras en la infraestructura:** Lograr una ganancia mensual que permita destinar un 20% de los ingresos para ir mejorando poco a poco las instalaciones, principalmente el aire acondicionado y los muebles, además de comprar materiales de excelente calidad para que las alumnas hagan sus prácticas.
- **Recomendaciones de las alumnas y honestidad al servicio:** Lograr que 9 a 10 graduadas recomienden las carreras que ofrece la academia. Para cumplir esta meta, nos comprometemos a no obligar a las alumnas a comprar Kits de marcas específicas dentro del centro de formación, garantizando además la entrega puntual de los títulos legales avalados por la JNDA.

Esta estrategia de crecimiento asegura que cada paso financie al siguiente. Alcanzar el punto de equilibrio de mínimo 7 alumnas, sirve para cubrir los gastos operativos básicos, mientras que el incremento de la matrícula hacia las 25 alumnas es lo que generará el dinero necesario para reinvertir en mejores equipos y aire acondicionado; de esta manera, la academia será autofinanciable.

### 2.1.1. Plan de evaluación y métricas de resultados (KPIs)

**Tabla 7**

*Matriz de metas y porcentajes de crecimiento.*

| <b>Objetivo SMART</b>         | <b>Indicador (KPI)</b>           | <b>Meta</b>                      |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Incrementar matrículas</b> | Tasa de nuevas inscripciones     | +20% (Llegar a 25 alumnas)       |
| <b>Captar interesadas Z</b>   | Número de Leads (Prospectos)     | 100 personas al mes              |
| <b>Efectividad de venta</b>   | Tasa de Conversión               | 20% (de 100 leads, 20 inscritas) |
| <b>Lograr recomendaciones</b> | Índice de referidos              | 15% del total de la matrícula    |
| <b>Visibilidad en redes</b>   | Tasa de interacción (Engagement) | +10% mensual                     |

Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar las metas propuestas, la academia se enfoca en ofrecer un servicio legal y respaldado por la JNDA, lo cual marca una gran diferencia frente a los centros informales de la zona. Además de los datos de inscripción, en la Tabla 8 se detallan los indicadores para evaluar el funcionamiento del Centro de Formación Artesanal. Estos números sirven para tomar decisiones a tiempo; por ejemplo, si el porcentaje de recomendaciones baja del 90%, se revisará primero el desempeño de los profesores en las clases antes de gastar más en publicidad, asegurando así el prestigio y el crecimiento de la academia a largo plazo.

**Tabla 8:**

*Matriz de evaluación interna y calidad académica.*

| <b>Objetivo SMART</b>       | <b>Indicador (KPI)</b>                | <b>Meta</b>                       |
|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Optimizar inversión digital | Costo de Adquisición de Cliente (CAC) | \$7.00 USD por alumna inscrita    |
| Asegurar rentabilidad       | Margen de Contribución por Alumna     | 40% sobre la mensualidad de \$45. |
| Garantizar continuidad      | Tasa de Retención Estudiantil (Anual) | 75% - 80% de alumnas graduadas    |

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación y Mitigación de Riesgos:**

El éxito de este plan estratégico depende de mantener la continuidad de las alumnas entre 75% y 80%. Se reconoce que en un periodo de formación de 12 meses existen factores externos (tanto económicos como personales) que pueden causar que algunas estudiantes dejen de estudiar; por ello, la estrategia se enfoca en motivar a las alumnas destacando el valor y los beneficios de obtener un título oficial.

Asimismo, se establece un costo estimado de publicidad de \$7.00 por cada alumna inscrita para organizar mejor la inversión en redes sociales, cuidando la seguridad de las cuentas digitales mediante el uso de contraseñas seguras y el uso de diferentes canales de difusión. Este enfoque asegura que los ingresos por las mensualidades (\$45 mensual), no se vean afectados por gastos excesivos en publicidad o por problemas inesperados en las plataformas digitales.

## 2.2. Enfoque estratégico del proyecto.

La propuesta principal de este proyecto se basa en marcar una diferencia clara en el sector, centrándose específicamente en la calidad del método de enseñanza y en la validez oficial de las certificaciones.

Se ha identificado que una parte considerable de la oferta de capacitación en Guayaquil genera desconfianza en las alumnas debido a que muchas academias no ofrecen títulos garantizados. Ante esta situación, el Centro de Formación Artesanal se presenta como una opción confiable y segura. Debido a que la inversión inicial es moderada, el centro no busca competir por tener las instalaciones más grandes, sino por asegurar que cada alumna reciba:

- **Capacitación práctica y personalizada:** Clases orientadas a la práctica diaria desde el primer momento, garantizando que cada alumna domine todas las técnicas.
- **Respaldo institucional:** Entrega de títulos oficiales reconocidos por la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA), lo que evita el riesgo de recibir títulos sin validez, un problema muy común en las academias informales.

Esta manera de trabajar permite aprovechar mejor el dinero disponible, enfocando el gasto en comprar materiales de excelente calidad para los talleres y en contratar profesores capacitados, en lugar de gastar en infraestructuras excesivas o instalaciones lujosas, asegurando así un crecimiento estable y ordenado del negocio a largo plazo.

**Tabla 9**

*Estrategia de Diferenciación.*

| <b>Factor de Diferenciación</b> | <b>Competencia Informal en GYE</b>                     | <b>La Academia</b>                                       |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Certificación Legal</b>      | Diplomas sin registro oficial ni validez para ejercer. | Títulos de Maestro de Taller avalados por JNDA y MDT.    |
| <b>Política de Insumos</b>      | Venta obligatoria de kits con sobreprecio comercial.   | Kits opcionales ofrecidos a precio de costo de proveedor |
| <b>Requisitos de Ingreso</b>    | Cursos libres sin filtros académicos previos.          | Formación técnica dirigida exclusivamente a bachilleres  |

Fuente: Elaboración propia.

Se ha seleccionado una estrategia basada en la diferenciación en lugar de competir únicamente por precios bajos. Aunque la mensualidad de \$45 es más competitiva que la de las otras instituciones con mayor trayectoria (que superan los \$60), la academia no busca competir disminuyendo la calidad del servicio. La propuesta consiste en ofrecer una enseñanza de alta calidad basada en tres pilares: educación de excelencia, instalaciones cómodas y climatizadas para el bienestar de las alumnas, y la entrega de títulos oficiales. Esta combinación permite posicionar de mejor manera el nuevo centro de formación artesanal, captando alumnas que buscan títulos garantizados y un ambiente adecuado para estudiar, pero a un precio más accesible que las opciones tradicionales.

### **2.2.1. Evaluación del plan estratégico.**

Adjuntar un servicio de excelente calidad con una mensualidad económica es lo que asegura que el proyecto funcione bien a largo plazo. Esta ventaja es difícil de replicar por parte de las academias informales, debido a que los trámites para obtener la acreditación artesanal exigen cumplir con requisitos estrictos y legales.

Un aspecto fundamental de este plan estratégico es el enfoque hacia el emprendimiento y las oportunidades laborales. La formación no solo busca enseñar una técnica, sino otorgar el respaldo legal necesario para que cada graduada cuente con el derecho de abrir su propio negocio independiente como: una peluquería o centro estético, o bien dedicarse a la enseñanza, lo cual incrementa notablemente el beneficio real del título obtenido.

Finalmente, se organizará una forma de evaluar constantemente como avanza la academia. Por ejemplo, si el nivel de recomendación de las alumnas llegara a bajar del 90%, se hará un control interno para revisar la calidad de las clases de los profesores. De igual manera, si la permanencia de las estudiantes desciende del 75%, se darán facilidades de pago o becas para ayudar a quienes tengan problemas económicos en la Zona 8, evitando así que abandonen sus estudios por falta de recursos.

### 2.3. Líneas de acción estratégicas (Derivadas de las matrices TOWS/CAME)

A partir del análisis de debilidades y oportunidades detectadas, se proponen las siguientes actividades para el desarrollo del proyecto:

- **Acuerdos con distribuidoras para ofrecer materiales económicos (Explotar/Mantener):** A diferencia de otras academias que obligan a comprar kits costosos, la academia gestionará alianzas con distribuidores mayoristas de estética para ofrecer materiales al precio original de compra. Esto ayuda a aliviar la situación económica de la alumna y posiciona a la institución como un apoyo directo en su economía, facilitando que recomienden la academia a otras personas.
- **Mejoras por etapas en el local (Corregir):** Debido a que no se cuenta con una gran inversión inicial, las mejoras del establecimiento se realizarán poco a poco. Los ingresos que se obtengan de las primeras 10 a 15 alumnas matriculadas se destinarán principalmente a las instalaciones del aire acondicionado y detalles de decoración, asegurando que la apariencia de la academia mejore a medida que ingresen más estudiantes.
- **Diferenciación mediante la entrega de títulos oficiales (Afrontar):** Frente a los centros de formaciones informales que ofrecen publicidad engañosa, la prioridad de la academia será informar correctamente a las interesadas sobre las ventajas profesionales de estar calificados. Se utilizará el respaldo de la JNDA y el Ministerio del Trabajo como garantía real, atrayendo alumnas que buscan la certeza de que sus títulos tendrán validez oficial al finalizar los estudios.

Para asegurar la reactivación efectiva de la academia con los recursos disponibles, se ejecutan las siguientes líneas de acción:

**Tabla 10***Matriz de Líneas de Acción Estratégica.*

| <b>Línea Estratégica</b>                     | <b>Acción Concreta</b>                                                                                                                | <b>Objetivo / Beneficio Esperado</b>                                                                                                    |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alianzas y Optimización de Costos (Explotar) | Negociar convenios con distribuidores mayoristas para ofrecer materiales a precio de costo sin obligatoriedad de compra.              | Eliminar barreras económicas para la matrícula y generar lealtad en la alumna al ver a la academia como un aliado.                      |
| Mantenimiento Progresivo (Corregir)          | Ejecutar un cronograma de reparaciones por etapas (climatización, pintura, mobiliario) priorizando las áreas de mayor impacto visual. | Elevar el estatus percibido del centro utilizando el flujo de caja de las primeras 10 a 15 alumnas, sin requerir endeudamiento externo. |
| Diferenciación y Blindaje Legal (Afrontar)   | Implementar campañas informativas sobre la validez de los títulos JNDA y el Ministerio del Trabajo en toda la publicidad.             | Combatir la competencia informal y deshonestas, captando a las estudiantes que buscan seguridad jurídica y títulos reales.              |
| Fidelización por Resultados (Mantener)       | Asegurar el cumplimiento estricto de las 1,920 horas pedagógicas y la entrega puntual de certificaciones.                             | Lograr una tasa de recomendación del 90% (boca a boca), reduciendo la necesidad de inversión constante en publicidad pagada             |

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.1. Cronograma de Implementación Estratégica

- **Fase Inicial (Mes 1-2):** Lanzamiento de la campaña de marketing enfocada en "Legalidad y Transparencia" y firma de convenios con proveedores mayoristas para los kits a precio de costo.
- **Fase de Mejora (Mes 3-5):** Ejecución de la primera etapa de mantenimiento físico (reparación de aire acondicionado y pintura de aulas) utilizando el excedente de las nuevas matrículas.
- **Fase de Consolidación (Mes 6-8):** Evaluación de la tasa de recomendación de egresadas y actualización del mobiliario estético para elevar el estatus visual del centro.

**Tabla 11**

*Cronograma de implementación de la estrategia de re-activación.*

| <b>Fase</b>           | <b>Periodo</b> | <b>Actividades Principales</b>                                                                                                |
|-----------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fase Inicial          | Mes 1 – 2      | Lanzamiento de la campaña de marketing "Legalidad y Transparencia" y firma de convenios con proveedores mayoristas.           |
| Fase de Mejora        | Mes 3 – 5      | Ejecución de la primera etapa de mantenimiento físico (aire acondicionado y pintura de aulas) con el excedente de matrículas. |
| Fase de Consolidación | Mes 6 – 8      | Evaluación de la tasa de recomendación de egresadas y actualización del mobiliario estético.                                  |

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING

### 3.1. Direccionamiento Estratégico del Plan de Marketing

#### 3.1.1. Propuesta de Valor Sintetizada

La propuesta de valor central de la academia se define a través de una combinación única de beneficios, sintetizada en la siguiente declaración de posicionamiento:

Formación técnica en estética con uso de tecnología moderna y titulación artesanal oficial, orientada al desarrollo de emprendimientos autónomos, legales y de alta rentabilidad en el corto plazo.

Esta propuesta se articula formalmente a través de dos dimensiones que resuelven las demandas insatisfechas del sector:

- **Dimensión Técnica-Tecnológica:** Implantación directa en el itinerario formativo del uso práctico de aparatología de desarrollo (Dermapen y Láser Picosecond). Esto eleva las capacidades de facturación de la egresada frente a la enseñanza cosmética convencional.
- **Dimensión Legal-Institucional:** Otorgamiento del Título de Maestro de Taller avalado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) y el Ministerio del Trabajo, proporcionando la estructura legal necesaria para la apertura de centros estéticos propios bajo los beneficios fiscales de la Ley del Artesano.

#### 3.1.2. Análisis Profundo de los Factores de Compra del Cliente

El comportamiento de la demanda potencial en el sector de La Prosperina está determinado por factores críticos que van más allá del precio del curso, derivados directamente de su realidad socioeconómica:

- **Flexibilidad frente al Costo de Oportunidad:** El público objetivo principal está compuesto por mujeres que tienen cargas familiares o empleos informales. Para ellas, dejar de trabajar para estudiar es imposible. Por lo tanto, la disponibilidad del régimen intensivo de fin de semana (sábados o domingos) y el sistema de pago por módulos no son solo comodidades, sino los factores clave que les permiten estudiar sin descuidar sus ingresos actuales.
- **Búsqueda de Seguridad, enseñanza real y validez legal:** Debido al aumento de las normativas y controles sanitarios en Guayaquil, las futuras emprendedoras buscan evitar inconvenientes legales. El principal motivador para elegir la

academia no es buscar el curso más barato, sino encontrar un centro de formación que les garantice aprender bases técnicas firmes y una práctica real. De esta manera, las alumnas tienen la seguridad de que su esfuerzo les permitirá alcanzar una excelente preparación y obtener un título oficial que respalde por completo el futuro negocio.

### **3.1.3. Fortalezas de instituciones frente a la competencia.**

La ventaja principal de la academia se respalda en la gestión de los recursos y capacidades internas (Barney, 1991; Grant, 2006), donde el disponer de talleres equipados bajo la normativa legal y una buena organización interna son puntos clave que las academias informales no pueden imitar fácilmente. De igual manera, al aplicar un enfoque de diferenciación (Guerras Martín & Navas López, 2015) mediante la enseñanza al mismo tiempo de dos ramas artesanales como la Belleza y Cosmetología, la institución logra diferenciarse con éxito en el mercado, basando su crecimiento en tres aspectos fundamentales :

- **Garantía y respaldo de las regulaciones oficiales:** El proceso para conseguir y mantener la aprobación legal ante la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) y el Ministerio del Trabajo requiere cumplir de manera estricta con varias normativas. Esto genera un beneficio exclusivo que las academias informales de la zona no pueden igualar a corto plazo, asegurando a las alumnas que el título que van a recibir cuenta con total validez oficial.
- **Enfoque práctico con equipos de estética modernos:** Mientras que la competencia local se limita a enseñar únicamente los servicios básicos de belleza, la academia incluye en las clases el uso de aparatología moderna y las técnicas que se encuentran en tendencia dentro del mercado. Esto eleva el nivel técnico de las graduadas, permitiendo atraer alumnas que valoran la calidad de la enseñanza y no solamente el precio más económico.
- **Estrategia de publicidad eficiente por temporadas:** En lugar de realizar gastos constantes en publicidad durante todo el año, la academia organizará su presupuesto para invertir únicamente en los momentos clave. Se enfocarán las campañas digitales en plataformas como Meta Ads (Facebook e Instagram) durante la etapa de matriculación que abarca los tres meses previos y el primer mes de inicio de clases, con el objetivo de asegurar el cupo total de alumnas. Una vez que el grupo se complete, la inversión se detiene, garantizando que el

dinero se use de forma inteligente y que el negocio sea rentable desde el principio.

### **3.2. Plan de Marketing Operativo: Mezcla de Marketing (4Ps)**

Para el desarrollo de este capítulo, se ha diseñado una estrategia basada en la mezcla de mercadotecnia, integrando de manera coherente las variables de producto, precio, plaza y promoción, adaptándolas rigurosamente a la realidad operativa y técnica de la academia de belleza (Kotler, 2018).

#### **3.2.1. Producto**

La Academia ofrece una propuesta educativa técnica-artesanal dividida en dos programas principales, diseñados bajo los estándares de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2024). La oferta académica se distingue por su enfoque integral, combinando la destreza técnica con competencias administrativas para el emprendimiento.

- **Carrera de Belleza (Integral):** Este programa de 12 meses abarca todas las dimensiones de la estética capilar y estética de manos/pies. El currículo técnico incluye: Uñas, Maquillaje profesional, Corte de dama, Barbería, Colorimetría y Peinados.

**Diferenciador Académico:** A diferencia de cursos informales, este programa incluye materias transversales de gestión como Computación, inglés técnico, Legislación artesanal, Ética profesional y Contabilidad básica. Esto garantiza que la egresada no solo domine el oficio, sino que esté capacitada para administrar legal y financieramente su propio negocio.

- **Carrera de Cosmetología:** Programa especializado en la salud estética y el bienestar integral. Se divide en:

#### **Módulo de Aparatología Especializada:**

El aprendizaje se basa en el manejo de equipos con tecnología de punta para el cuidado de la piel, organizados bajo protocolos específicos:

Protocolos Faciales (Especialización Principal):

1. **Técnica de Micropunción Cutánea (Dermapen):** Aprendizaje teórico-práctico sobre los protocolos de inducción de colágeno, principios

activos aplicados y bioseguridad en el manejo del dispositivo de micropunción.

2. **Introducción a la Tecnología Láser (Picosecond):** Fundamentos básicos y aplicaciones estéticas para la unificación del tono de la piel, controlando los parámetros de uso seguro del equipo.
3. **Radiofrecuencia Facial:** Protocolo de rejuvenecimiento mediante calor profundo para el tensado de la piel.
4. **Martillo Frío/Caliente:** Uso técnico para la estimulación de la circulación y cierre de poros post-tratamiento.

**Módulo Corporal y Spa:** Especialización en técnicas de masoterapia (masajes relajantes y reductores), maderoterapia, drenaje linfático manual y tratamientos de renovación celular (exfoliaciones y envolturas corporales).

- **Formación Complementaria:** Protocolos de bioseguridad, anatomía básica y gestión de cabina estética.

**Valor Agregado:** El producto principal no es solo la capacitación, sino la obtención del Título Profesional Artesanal, el cual otorga beneficios de ley (exenciones tributarias) y la capacidad legal para que la alumna pueda ejercer la docencia o inaugurar su propio establecimiento.

### 3.2.2. Precio

La estrategia de precios busca que estudiar sea posible para las mujeres de la Zona 8, ofreciendo un costo que se ajuste al bolsillo familiar sin descuidar la calidad de la enseñanza. Los valores establecidos para ambas carreras (Belleza y Cosmetología) son:

- **Matrícula: \$30** (Pago único).

**El beneficio:** Este valor incluye de manera directa la entrega del uniforme de la institución. Con esta medida se busca reducir el gasto inicial que debe hacer la estudiante, ofreciéndole una propuesta más atractiva y promoviendo el sentido de pertenencia con la academia desde el primer día de clase.

**Mensualidad: \$45**

**Por qué este precio:** El costo de la mensualidad se fijó tras realizar una

comparación de precios con otras academias del sector artesanal. Este valor asegura los ingresos necesarios para cubrir el salario de los profesores y el mantenimiento de los materiales de enseñanza, manteniéndose como un precio accesible para las mujeres trabajadoras y jefas de hogar de la zona.

**Derecho de titulación:** Al finalizar el periodo académico de 12 meses, se establece un pago final destinado únicamente a cubrir los trámites administrativos de graduación, los formularios necesarios y la emisión del título legal avalado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA).

- **Facilidades económicas para el ingreso de estudiantes:** La combinación de una matrícula accesible junto con la entrega del uniforme oficial sirve como un gran incentivo para que las interesadas se inscriban durante los meses de convocatoria. El objetivo principal es lograr que las aulas se llenen rápido hasta alcanzar la meta de 25 alumnas activas, asegurando la estabilidad económica de la academia y un volumen adecuado de estudiantes para cubrir todos los costos de la institución.

### 3.2.3. Plaza (Distribución)

La institución se encuentra localizada en la zona 8 de Guayaquil, un área geográfica caracterizada por su gran cantidad de habitantes. La academia está completamente equipada con áreas específicas para llevar a cabo los talleres prácticos de Belleza y Cosmetología, asegurando que cada alumna tenga su espacio de trabajo.

La estrategia de distribución se enfoca en la disponibilidad en días no laborables, que es cuando el público objetivo (mujeres trabajadoras o amas de casa) dispone de tiempo para capacitarse:

- **Sábados:** Jornada intensiva de 09:00 a 13:00. Es el horario principal donde se concentra la mayor parte de la actividad académica.
- **Domingos:** Se ofrece una jornada intensiva de 09:00 a 13:00, permitiendo que incluso quienes trabajan los sábados puedan obtener su título profesional.
- **Inicios Especiales:** De manera programada, la academia abre cursos intensivos en días específicos (como lunes y martes) para grupos nuevos, optimizando el uso del local durante la semana.

**Estrategia de Distribución:** Al centrarnos en los fines de semana, aprovechamos un nicho de mercado que no puede asistir a institutos tradicionales de lunes a viernes. Esto permite optimizar los costos operativos (luz, agua, personal) concentrándolos en los días de mayor asistencia.

### **3.2.4. Promoción (Comunicación)**

La estrategia de comunicación es nativamente digital y se divide en las siguientes fases operativas:

- **Publicidad Pagada Temporal y Táctica de Lanzamiento:** Establece el motor principal de captación, concentrando la inversión de forma intensiva únicamente durante el período de matriculación (tres meses previos y el primer mes de apertura). Se ejecutan campañas digitales segmentadas específicamente para los sectores de La Prosperina, Mapasingue y Florida Norte para acelerar la ocupación de los cupos iniciales, suspendiendo la pauta una vez iniciado el ciclo escolar para optimizar los recursos financieros.
- **Fase Actual:** Consiste en ofrecer la promoción de "Matrícula \$0" dirigida a las primeras personas en inscribirse. Esta estrategia busca motivar el ingreso inmediato de estudiantes hasta completar los primeros 25 cupos disponibles, logrando así que la academia empiece a ganar reconocimiento en la zona.
- **Fase de Estabilización:** Una vez alcanzado el punto de equilibrio de alumnas, se procederá al cobro del valor estándar de matrícula (\$30.00), establecido originalmente en el cuadro de precios.
- **Marketing de Contenidos y Portafolio:** La cuenta de Instagram actúa como prueba social. Se mantiene un cronograma de publicaciones (cada 4 a 6 días) centrado en resultados reales, reduciendo la resistencia a la inscripción.
- **Gestión de Cierre vía WhatsApp Business:** El flujo de los anuncios dirige el tráfico a un chat personalizado. El cierre de la venta se produce al transformar la consulta de la promoción en un compromiso de inscripción mediante el abono de la primera mensualidad (\$45).
- **Programa de Referidos:** Se incentiva a las estudiantes activas a recomendar el centro, utilizando el título de la JNDA como principal argumento de valor.

### 3.3. Estrategia de Captación y Segmentación Operativa

Para alcanzar la meta de 25 alumnas mensuales, el sistema de captación se ejecutará bajo un modelo de Embudo de Conversión, detallado a continuación:

#### 3.3.1. Segmentación del Público Objetivo

Para optimizar el presupuesto de marketing, la pauta en Instagram Ads se configurará bajo los siguientes parámetros técnicos:

- **Ubicación Geográfica:** Segmentación por radio de alcance (micro-segmentación) centrada en el sector de La Prosperina y barrios de influencia directa como: Mapasingue (Este y Oeste), Florida Norte y sectores aledaños a la Vía a Daule.
- **Intereses Específicos:** Mujeres con afinidad por el emprendimiento, cosmética, cuidado personal y servicios de estética.
- Usuarías activas de dispositivos móviles con alta tasa de respuesta a anuncios de servicios educativos técnicos en plataformas de Meta (Instagram).

#### 3.3.2. Presupuesto y Métricas de Control (KPIs)

Para garantizar el flujo de 25 alumnas nuevas mensuales, la academia destina una inversión real basada en el histórico de pauta digital:

- **Inversión en Instagram Ads:** Se asigna un presupuesto de \$140.00 mensuales. Esto permite una inversión diaria de \$4.66, lo que garantiza una presencia constante durante todo el mes en el sector de la Prosperina y zonas aledañas.

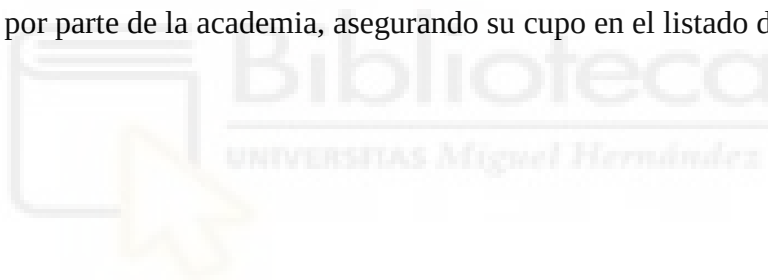
#### Métricas de Control (KPIs):

- **Alcance Mensual:** Con \$140 se estima alcanzar a un promedio de 40,000 a 50,000 personas en la zona de influencia.
- **Costo de Adquisición (CAC):** Conseguir cada alumna nueva tiene un costo publicitario de \$5.60 (\$140 / 25 alumnas).
- **Tasa de Conversión:** De las aproximadamente 350 consultas que se generan al mes por WhatsApp, el objetivo operativo es cerrar el 7% de inscripciones efectivas (25 alumnas).

### 3.3.3. Protocolo de Conversión y Registro (WhatsApp Business)

Para formalizar el interés de las usuarias captadas en Instagram, se ejecuta el siguiente protocolo de servicio:

- **Entrega de Información:** Se envía un kit informativo digital (texto, audios y PDF) que detalla: malla curricular actualizada, horarios de fin de semana, métodos de pago y la promoción de matrícula vigente.
- **Validación de Inscripción:** Una vez realizado el abono de la primera mensualidad o reserva, la aspirante debe enviar el comprobante digital de pago.
- **Formalización y Requisitos:** Se envía un formulario de registro en línea donde la alumna debe adjuntar los requisitos legales para el expediente de la academia:
  1. Copia de cédula de identidad.
  2. Foto tamaño carnet.
  3. Certificado de estudios.
- **Confirmación:** El proceso cierra con el envío de un comprobante de inscripción oficial por parte de la academia, asegurando su cupo en el listado de asistencia.



## **CAPÍTULO 4: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.**

El presente capítulo tiene como objetivo valorar la viabilidad económica y financiera para la reactivación de la academia de belleza artesanal. A través de la cuantificación de los ingresos proyectados y la estructura de costes, se determinará la rentabilidad del modelo de negocio a corto y mediano plazo, garantizando su sostenibilidad en la Zona 8.

Una ventaja competitiva crítica de este proyecto es que la academia aplica en instalaciones propias ya remodeladas en la planta baja, lo que elimina el gasto de arrendamiento, reduce drásticamente el riesgo financiero y permite planificar una futura expansión física hacia la planta alta según el crecimiento de la demanda.

### **4.1. Previsión Básica de Ingresos y Estructura de Costes**

Para el cálculo de las proyecciones financieras del proyecto y manteniendo la total coherencia con los capítulos estratégicos previos, se implanta un escenario operativo base de 25 alumnas activas en total por ciclo anual matriculadas en la academia. Estas estudiantes se encuentran distribuidas de la siguiente manera en la oferta académica de fin de semana:

- Carrera de Belleza: 1 grupo activo (13 alumnas).
- Carrera de Cosmetología: 1 grupo activo (12 alumnas).

Los valores de la academia se mantienen bajo las estrategias de penetración: una matrícula de \$30.00 USD (pago único anual) y una pensión mensual de \$45.00 USD durante los 12 meses de carrera.

#### **4.1.1. Previsión Anual de Ingresos (Escenario Base)**

Tomando como base la proyección de las 25 alumnas en total, se realiza el cálculo de la facturación bruta anual del negocio utilizando las tarifas de penetración fijadas:

- Ingresos por Matrículas (Anual): 25 alumnas total \$30.00 USD = \$750.00 USD.
- Ingresos mensuales por Pensiones: 25 alumnas total \$45.00 USD = \$1,125.00 USD al mes.
- Ingresos anuales por Pensiones (12 meses): \$1,125.00 USD X 12 meses =

\$13,500.00 USD.

- **TOTAL DE INGRESOS BRUTOS ANUALES:** \$750.00 (Matrículas) + \$13,500.00 (Pensiones) = \$14,250.00 USD.

#### **4.1.2. Estructura Mensual y Anual de Costes Reales**

Para garantizar el correcto funcionamiento de las clases, la academia aprovecha la ventaja de contar con infraestructura propia y establece una política de compensación docente competitiva que asegure la calidad educativa, estructurando sus egresos de la siguiente manera:

##### **Costes Fijos Mensuales:**

- **Arriendo del Local:** \$0.00 USD. Se dispone del uso de infraestructura física propia mediante la optimización de activos patrimoniales familiares, eliminando la presión financiera por concepto de arrendamiento comercial.
- **Suministro Eléctrico:** \$50.00 USD mensual. Calculado para el uso continuo de los sistemas de climatización y la carga de la aparatología de cosmetología propia, alta frecuencia, ultrasonido y vaporizadores durante las jornadas de clase de los fines de semana.
- **Servicio de Agua Potable:** \$25.00 USD mensual. Gasto estimado para el aseo de las instalaciones y el desarrollo de las prácticas de lavado y cuidado capilar/facial.
- **Conectividad y Fibra Óptica:** \$35.00 USD mensual. Destinado al soporte de conectividad para las docentes y el uso de recursos multimedia en el aula.
- **Honorarios de Profesores/Docentes:** \$480.00 USD al mes en total. Se establece un pago competitivo de \$60.00 USD por clase dictada cada fin de semana. Asumiendo 4 fines de semana completos al mes por cada una de las dos especialidades activas, el desglose es el siguiente: \$240.00 USD para la maestra de la Carrera de Belleza y \$240.00 USD para la maestra de la Carrera de Cosmetología.
- **Inversión en Publicidad Digital (Meta Ads):** \$140.00 USD al mes. Presupuesto asignado institucionalmente para las campañas digitales de captación en Instagram y Facebook durante los periodos de inscripción.
- **TOTAL COSTES FIJOS OPERATIVOS:** \$730.00 USD (\$590.00 operativos)

+ \$140.00 de marketing).

#### **Costes Variables Mensuales:**

- **Materiales e Insumos Didácticos Básicos:** Se establece un costo variable de **\$5.00 USD** mensuales por estudiante activa. Este valor financiero responde de manera exclusiva a la asignación de consumibles técnicos, recursos didácticos y materiales directos requeridos para el desarrollo de la actividad formativa del alumnado.
- **Infraestructura y Herramientas Fijas:** El uso de las instalaciones, no genera un coste variable por alumna, debido a que corresponden a la inversión en bienes de capital inicial cuya depreciación se absorbe en los balances generales.
- **Línea de Comercio Minorista Ocasional:** Se reconoce una estructura variable complementaria y exclusiva para la venta de herramientas o kits especializados bajo pedido. Este flujo se activa únicamente bajo demanda real de las alumnas, donde el coste del proveedor se activa tras la solicitud, manteniendo riesgo de inventario cero y margen comercial positivo.

#### **4.2. Punto de Equilibrio y Análisis de Escenarios.**

El Punto de Equilibrio es un indicador financiero estratégico que establece el volumen mínimo de estudiantes que la academia requiere mantener registradas mensualmente para que los ingresos igualen exactamente a los costes operativos. En este estado, el beneficio neto es igual a cero (\$0.00 USD), lo que significa que el negocio no genera pérdidas, pero tampoco utilidades.

Para el cálculo exacto de este indicador dentro del proyecto, se consolidan las siguientes variables mensuales:

- **Costes Fijos Totales (CFT):** \$590.00 USD (Agrupa la carga operativa mensual por concepto de pasivos laborales docentes y suministros estructurales del centro).
- **Coste Variable Unitario (CVU):** \$5.00 USD (Asignación marginal por estudiante en concepto de consumibles técnicos didácticos).
- **Ingreso Promedio Mensual por Alumna (PVP):** \$90.00 USD (Determinado mediante la agregación del arancel base de \$45.00 USD correspondiente a las dos líneas de negocio operativas y simultáneas del proyecto).

- **Margen de Contribución Unitario (MC):** \$85.00 USD (Diferencia analítica calculada mediante la sustracción del CVU al PVP proyectado).

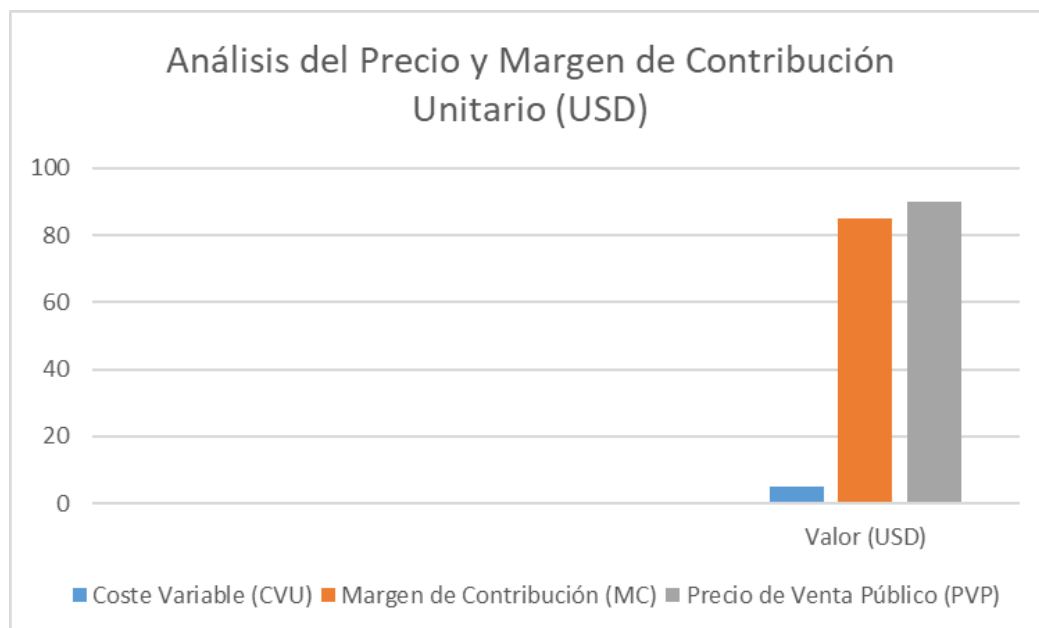


Figura 1. Estructura de precio de venta y margen por unidad.

El cálculo del punto de equilibrio operativo (Q) se determina mediante la relación entre los Costos Fijos Totales (CFT) y el Margen de Contribución Unitario (MC), el cual representa la diferencia entre el Ingreso Promedio por Alumna (PVP) y el Costo Variable Unitario (\$CVU\$). El modelo se expresa teóricamente de la siguiente manera:

$$Q = \frac{CFT}{MC}$$

Donde:

$$MC = PVP - CVU$$

#### Aplicación de la Fórmula Matemática:

Sustituyendo los valores analíticos previamente determinados en el estudio, el desarrollo matemático se ejecuta de la siguiente forma:

$$Q = \frac{590.00}{90.00 - 5.00} = \frac{590.00}{85.00} = 6.94 \text{ alumnas}$$

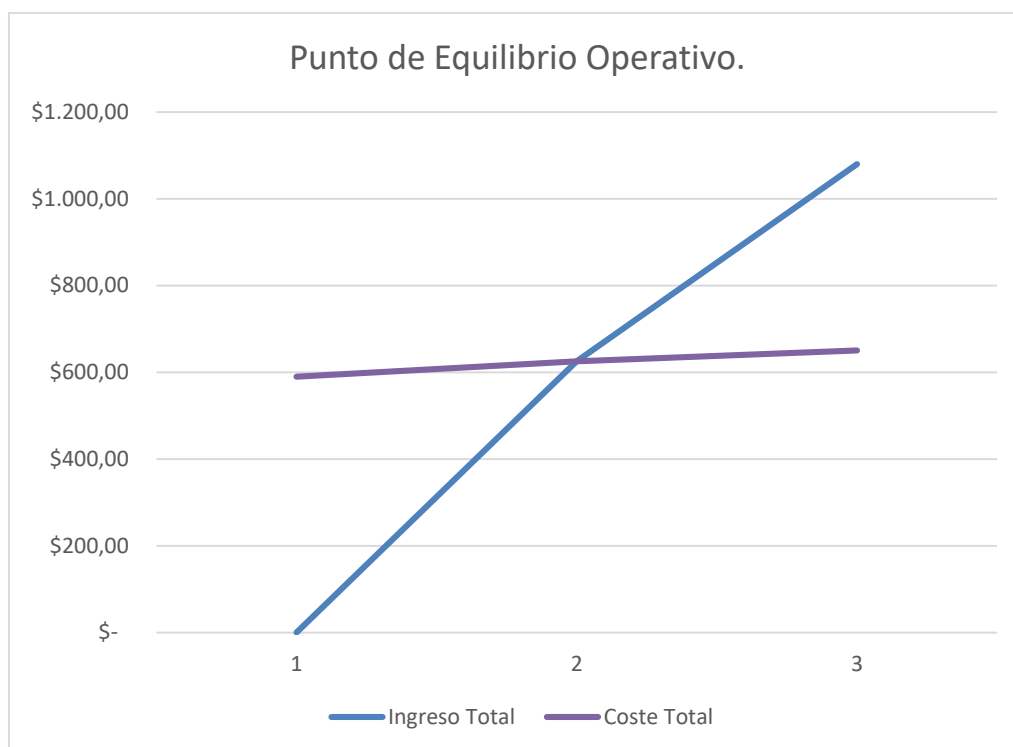


Figura 2. Evolución mensual del punto de equilibrio operativo.

Por lo tanto, el punto de equilibrio operativo se alcanza al registrar un mínimo de 6.94 alumnas activas en el centro (lo que equivale estratégicamente a 7 estudiantes distribuidas entre las líneas formativas simultáneas del proyecto). Al consolidar este nivel de estudiantes, la institución cubre la totalidad de sus costes fijos y variables, asegurando la viabilidad económica del proyecto.

**Tabla 12.**

*Determinación del punto de equilibrio al mes.*

| <b>Variables Financieras</b>  | <b>Valor Numérico</b> | <b>Descripción del Concepto</b>                                         |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Precio de Venta Público (PVP) | \$90.00 USD           | Tarifa mensual promedio por estudiante.                                 |
| Coste Variable Unitario (CVU) | \$5.00 USD            | Coste directo por alumna (materiales externalizados).                   |
| Margen de Contribución (MC)   | \$85.00 USD           | Margen libre por alumna para resguardar costes fijos (PVP - CVU).       |
| Costes Fijos Totales (CFT)    | \$590.00 USD          | Gastos estables mensuales (Servicios básicos \$110 + Profesores \$480). |
| Punto de Equilibrio (Q)       | 6.94 Alumnas          | Volumen mínimo de estudiantes mensuales para cubrir costes (CFT / MC).  |

Fuente: Elaboración propia.

**Análisis del punto de equilibrio operativo:** Los cálculos financieros demuestran que el negocio necesita registrar un promedio de 6.94 alumnas al mes, lo que significa que se requiere un mínimo de 7 estudiantes activas para empezar a generar ganancias. Considerando que se ofertarán ambas carreras simultáneamente (Belleza y Cosmetología), esta meta mínima se alcanza fácilmente con apenas 4 inscritas por aula. Esta cantidad equivale solamente al 28% de la capacidad total de la academia (cuya meta es de 25 alumnas), lo que demuestra que el proyecto es muy seguro y tiene pocas probabilidades de pérdida económica.

#### 4.2.1. Análisis de escenarios financieros.

Con el fin de medir la estabilidad del negocio si cambia la cantidad de alumnas inscritas, se plantean tres escenarios diferentes, considerando una capacidad máxima de 25 estudiantes:

- **Escenario Pesimista:** Se proyecta una captación mínima de 14 alumnas en total en el plan financiero (lo que representa una mensualidad base de \$45 dólares, es decir, 7 estudiantes en la carrera de Belleza y 7 en Cosmetología). Bajo esta situación, la academia logra cubrir exactamente la totalidad de sus gastos fijos mensuales y los materiales necesarios por alumna, garantizando que el negocio se mantenga operando sin registrar ninguna pérdida económica.
- **Escenario Moderado:** Se calcula un ingreso constante de 15 alumnas mensuales. Con este número de inscritas, los ingresos generados permiten cubrir todos los costos operativos y empezar a acumular ganancias cada mes, lo que confirma que la academia cuenta con una base económica estable desde el inicio.
- **Escenario Optimista:** Se logra cumplir con la meta ideal de registrar 25 alumnas al mes. Llegar a este nivel de ocupación permite aprovechar al máximo las instalaciones de la academia y el horario de los profesores, incrementando las ganancias y acelerando el tiempo en el que se recuperará el dinero invertido.

#### 4.3. Tablas Financieras Proyectadas (Horizonte a 3 Años).

A continuación, se presentan los tres estados financieros básicos previsores bajo el Escenario Optimista de la tesis (25 alumnas), utilizando un horizonte de evaluación a 3 años para demostrar la solidez y acumulación de liquidez de la academia.

## 1. Cuenta de Explotación Previsora (Pérdidas y Ganancias).

**Tabla 13.**

*Previsión de Pérdidas y Ganancias del Centro Académico (Horizonte a 3 Años).*

| Concepto Contable                                                    | Año 1       | Año 2       | Año 3       |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos Operativos<br>(Matrículas +<br>Pensiones).                  | \$14,250.00 | \$14,250.00 | \$14,250.00 |
| (-) Costes Variables<br>Totales (Materiales de<br>Consumo.           | \$790.00    | \$790.00    | \$790.00    |
| (-) Costes Operativos<br>de Infraestructura<br>(Luz, Agua, Internet) | \$1,320.00  | \$1,320.00  | \$1,320.00  |
| (-) Gastos de Personal<br>Docente (2 Profesores<br>fijos)            | \$5,760.00  | \$5,760.00  | \$5,760.00  |
| (-) Inversión en<br>Marketing Digital<br>(Meta Ads)                  | \$1,680.00  | \$1,680.00  | \$1,680.00  |
| Total Costes<br>Operativos Anuales                                   | \$9,550.00  | \$9,550.00  | \$9,550.00  |
| Utilidad Neta<br>(Beneficio antes de<br>Impuestos).                  | \$4,700.00  | \$4,700.00  | \$4,700.00  |

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Tabla de Tesorería (Flujo de Caja Anual Estimado).

**Tabla 14.**

*Presupuesto de Tesorería y Flujo de Caja Proyectado a 3 Años.*

| <b>Flujos de Dinero</b>                    | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Saldo Inicial de Caja</b>               | \$500.00     | \$4,200.00   | \$8,900.00   |
| (+) Cobros por Matrículas y Pensiones      | \$14,250.00  | \$14,250.00  | \$14,250.00  |
| (-) Pagos de Costes Variables (Materiales) | \$790.00     | \$790.00     | \$790.00     |
| (-) Pagos Operativos .                     | \$3,000.00   | \$3,000.00   | \$3,000.00   |
| (-) Pagos de Honorarios Profesores         | \$5,760.00   | \$5,760.00   | \$5,760.00   |
| (-) Gastos Únicos de Reapertura.           | \$500.00     | \$0.00       | \$0.00       |
| Flujo Neto de Efectivo del Ejercicio       | \$3,700.00   | \$4,700.00   | \$4,700.00   |
| <b>Saldo Final de Caja Acumulado</b>       | \$4,200.00   | \$8,900.00   | \$13,600.00  |

Fuente: Elaboración propia basada en los flujos de liquidez proyectados para el centro académico (2026).

### 3. Balance de Situación Simplificado (Cierre de cada Año).

**Tabla 15.**

*Balance de Situación Simplificado Proyectado a 3 años.*

| <b>Estructura del Balance</b>                                            | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ACTIVOS</b>                                                           |              |              |              |
| <b>Activo Corriente</b><br>(Dinero en Caja y Bancos)                     | \$4,200.00   | \$8,900.00   | \$13,600.00  |
| <b>Activo No Corriente</b><br>(Aparatología e Infraestructura Existente) | \$5,000.00   | \$5,000.00   | \$5,000.00   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                                     | \$9,200.00   | \$13,900.00  | \$18,600.00  |

|                                                    |            |             |             |
|----------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVOS</b>                   |            |             |             |
| Capital Inicial (Aporte de Equipamiento Fijo)      | \$5,000.00 | \$5,000.00  | \$5,000.00  |
| Resultados Acumulados (Ahorros de años anteriores) | \$0.00     | \$3,700.00  | \$8,400.00  |
| Utilidad Neta del Ejercicio.                       | \$3,700.00 | \$4,700.00  | \$4,700.00  |
| <b>TOTAL PATRIMONIO + PASIVOS</b>                  | \$9,200.00 | \$13,900.00 | \$18,600.00 |

Fuente: Elaboración propia basada en los estados financieros de la institución (2026).

**Análisis de la Inversión Pre operativa y Adecuación Inicial:** Los costes correspondientes a la adecuación física del establecimiento, que contienen la renovación estética de la infraestructura, la optimización de los sistemas eléctricos y luminarias, así como el mantenimiento técnico pre operativo de los activos operativos existentes, fueron absorbidos en su totalidad por el flujo de caja del Año 1 por un valor consolidado de \$500.00 USD. Al tratarse de egresos extraordinarios de naturaleza no recurrente, no alteran la estructura de costes fijos de la operación mensual. Al cubrir estos montos con recursos propios, se evita la necesidad de solicitar préstamos o financiamiento externo, lo que contribuye a mantener la economía interna estable y asegura la estabilidad financiera de la academia para los siguientes meses.



#### 4.4. Hipótesis, Limitaciones y Riesgos del Modelo Financiero.

Los cálculos presentados anteriormente se realizaron asumiendo que la academia operará de forma estable. Sin embargo, para mantener el enfoque realista, se detallan las limitaciones y factores externos que podrían cambiar los resultados esperados:

- **Hipótesis base de estudio:** Los flujos de dinero proyectados suponen que el número de alumnas permanecerá estable y que no habrá aumentos imprevistos en los costos fijos. Asimismo, se asume que la situación económica de la zona no sufrirá crisis o cambios drásticos durante los primeros tres años.
- **Limitaciones de información:** Como se trata de reactivar la academia, no se cuenta con datos exactos de años anteriores. Por esta razón, el plan de gastos y ganancias se calculó utilizando los precios actuales que cobran otras instituciones similares y los costos que tienen los proveedores hoy en día.

#### Riesgos operativos y de mercado:

- **Reducción de la demanda y competencia:** La apertura de nuevas academias competidoras que ofrezcan precios muy bajos podría disminuir el número de estudiantes inscritas en la academia.
- **Cambios regulatorios:** Si las leyes o los requisitos de acreditación para los centros de formación llegan a cambiar de un momento a otro, la academia podría verse obligada a realizar gastos que no estaban planificados.
- **Incremento de costos:** Si el precio de los materiales de práctica para las carreras de Belleza y Cosmetología sube por la inflación, el gasto por cada alumna será mayor. Esto provocaría que las ganancias disminuyan si se mantienen los mismos precios de las mensualidades.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones.

#### 5.1.1. Viabilidad financiera y sostenibilidad del proyecto.

Tras realizar el análisis económico y financiero proyectado a tres años, se determina que el plan para reactivar la academia es totalmente viable y sostenible en el tiempo.

La planeación estratégica aplicada demuestra que el negocio tiene una buena capacidad para generar ganancias, estimando ingresos anuales estables de \$14,250.00 USD si se cumple la meta operativa de registrar 25 estudiantes matriculadas. Después de cubrir todos los costos fijos y los gastos de los materiales de consumo, se asegura una utilidad neta de \$3,700.00 USD durante el primer año y de \$4,700.00 USD para los años 2 y 3. De igual forma, las estimaciones del flujo de caja muestran un crecimiento constante del dinero disponible, logrando un saldo final acumulado de \$13,600.00 USD al terminar el tercer año, lo que garantiza que la academia se mantenga estable sin necesidad de pedir préstamos externos.

#### 5.1.2. Análisis de Riesgos Críticos y Mecanismos de Control.

A pesar de que el negocio es rentable, se han identificado dos riesgos importantes para cuales ya se tienen planes de acción:

- **Riesgo de renuncia de profesores:** Al ser una academia especializada, la renuncia repentina de un docente podría interrumpir el avance de las clases. Para evitar esto, se aplicarán dos medidas: primero, dejar los planes de estudio bien organizados y por escrito para que cualquier profesor sustituto sepa exactamente en qué tema va el grupo, y segundo, mantener una lista de profesores calificados en reserva para controlarlo de inmediato antes cualquier emergencia.
- **Riesgo de retraso en pagos y falta de dinero:** Si las estudiantes no pagan sus mensualidades a tiempo, la academia podría quedarse sin los ingresos necesarios para operar. Para controlar esto, se aplicará una norma estricta: las alumnas que presenten deudas acumuladas no podrán asistir a las clases, prácticas y perderán el derecho a graduarse y obtener el título Artesanal hasta que se pongan al día con los pagos. Asimismo, los materiales de practica solo se entregarán previo pago, asegurando recuperar el costo de inmediato.

### 5.1.3. Ventajas competitivas sostenibles.

La viabilidad del plan de reactivación se basa en fortalezas clave que le permiten a la academia asegurar su permanencia y estabilidad en el mercado a largo plazo:

- **Eficiencia en estructura de costes:** Las clases se dictarán en un local que es propiedad de la familia. Contar con este espacio propio elimina por completo la necesidad de pagar un alquiler, lo que significa un costo nulo de arrendamiento para el proyecto. Esta gran ventaja disminuye notablemente el número mínimo de alumnas requerido para cubrir los gastos fijos mensuales, necesitando un promedio de apenas 7 alumnas activas para mantenerse estable. Esto garantiza que la academia siga siendo segura, incluso durante los meses en que las inscripciones sean menores.
- **Estrategia de publicidad digital efectiva (Meta Ads):** El uso de campañas publicitarias profesionales en redes sociales ayuda a reducir el costo de conseguir cada cliente nuevo. Esto permite dirigir los anuncios de manera directa al público interesado que vive en la zona para alcanzar la meta de 25 estudiantes matriculadas, sin tener que gastar presupuestos excesivos en publicidad.

## 5.2. Recomendaciones

### 5.2.1. Condiciones Estratégicas y Operativas para el Éxito

Para asegurar que se cumplan las proyecciones financieras calculadas y evitar sorpresas o caídas en los ingresos mensuales, se recomienda a la dirección de la academia poner en práctica las siguientes acciones:

- **Disciplina Financiera y Reinversión de Ganancias:** Es fundamental mantener la regla de no depender de préstamos externos para el proyecto. Se aconseja reinvertir las utilidades acumuladas durante los primeros 24 meses en lugar de retirarlas por completo, utilizando este dinero para crear un fondo de reserva que proteja la estabilidad económica de la academia ante cualquier imprevisto.
- **Fidelización del Alumnado y Retención Orgánica:** Complementar las campañas de publicidad digital con un programa de incentivos internos (como talleres complementarios gratuitos o beneficios por recomendación directa). Esta acción reduce el riesgo de que las estudiantes abandonen sus cursos y ayuda a mantener la cantidad de alumnas necesaria para asegurar ingresos estables.
- **Planificación del Crecimiento a Mediano Plazo:** Considerar el saldo de caja acumulado al cierre del tercer año como base económica para la siguiente fase de desarrollo de la academia. El uso de estos recursos acumulados facilitará la mejora de las instalaciones físicas, lo que permitirá un crecimiento ordenado de las aulas y laboratorios sin necesidad de pedir préstamos externos.

## Bibliografía

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Comisión Interinstitucional Nacional (CIN). (2021). *Resolución No. 001-CIN-2021 (Instructivo para la formación y titulación de artesanos)*. Quito: Junta Nacional de Defensa del Artesano.
- Congreso Nacional del Ecuador. (1953). *Ley de Defensa del Artesano*. Quito.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5 ed.). Madrid: Thomson Civitas.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5 ed.). Madrid: Thomson Reuters Civitas.
- INEC. (2022). *Censo de Población y Vivienda 2022: Resultados para la Zona 8*. Quito: INEC.
- INEC. (2026, Febrero). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Retrieved from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>
- Junta Nacional de Defensa del Artesano. (2024). *Registro Nacional de Centros de Formación Artesanal*. Quito, Ecuador: JNDA.
- Kotler, P. y. (2018). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Ministerio del Trabajo. (2021). *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2021-236*. Quito.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.
- ProCosméticos Ecuador. (2025). *Gestión e Hitos del Sector Cosmético 2025*. Retrieved from <https://procosmeticos.ec/2023/11/29/procosmeticos-anuncia-su-nuevo-directorio-para-el-periodo-2023-2025/>