

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

TÍTULO:

Análisis de pre-factibilidad para la implementación del servicio de CRM aplicado a negocios de SPA de clase medio y alto en el norte de la ciudad de Guayaquil - Ecuador

AUTORA:

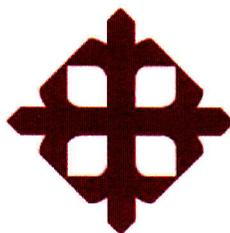
NICOLA OJEDA, LUCIA MATILDE

**Trabajo de Graduación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERA EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Mancero Mosquera, Jacinto Humberto

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **LUCIA MATILDE, NICOLA OJEDA**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **INGENIERA EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**.

TUTOR

M.Sc. Jacinto Humberto, Mancero Mosquera

REVISORES

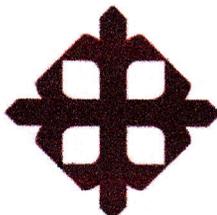
Mgs. Galo Mario Alejandro Proaño Rodríguez

M.Sc. Simón Bolívar Triviño Yulán

DIRECTOR DE LA CARRERA

Dr. Alfredo Ramón, Govea Maridueña

Guayaquil, a los 18 del mes de Febrero del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lucía Matilde Nicola Ojeda

DECLARO QUE:

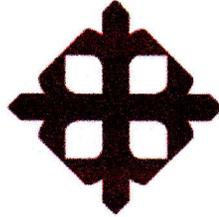
El Trabajo de Titulación *Análisis de pre-factibilidad para la implementación del servicio de CRM aplicado a negocios de SPA de clase medio y alto en el norte de la ciudad de Guayaquil - Ecuador* previa a la obtención del Título de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 del mes de Febrero del año 2014

LA AUTORA


Lucía Matilde Nicola Ojeda



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

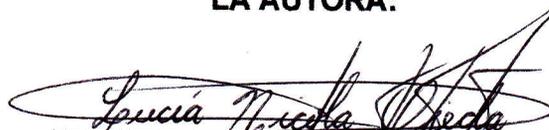
AUTORIZACIÓN

Yo, Lucía Matilde Nicola Ojeda

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis de pre-factibilidad para la implementación del servicio de CRM aplicado a negocios de SPA de clase medio y alto en el norte de la ciudad de Guayaquil - Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 del mes de Febrero del año 2014

LA AUTORA:


Lucía Matilde Nicola Ojeda

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud infinita a Dios, fuente inagotable de mi fe, por su voluntad de ponerme en este camino, guiarme y concederme las energías, perseverancia y salud necesarias para realizar todo aquello que me he propuesto.

De manera muy especial, este agradecimiento es para Danny, mi gran amigo leal e inseparable, parte de mi familia. Las palabras me quedarían cortas para agradecerte infinitamente tu apoyo, no solamente en este proceso, sino en las muchas horas duras de mi vida. Gracias por la fe y la confianza que has depositado en mí, son invaluable y jamás te decepcionaré.

A mi madre, por haber puesto en mí, con su ejemplo de mujer digna, luchadora y emprendedora, todas las herramientas necesarias para forjar mi carácter y seguir su ejemplo en la realización de mis metas personales.

A todos los maestros y docentes que conforman la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, y que en este camino formativo contribuyeron con sus consejos, experiencias y enseñanzas, especialmente a mis profesores Grace Mogollón y Edgar Jiménez por su valiosa guía y aporte académico en el seminario de graduación.

A mi tutor, Humberto Mancero, porque a pesar de las limitaciones de tiempo, hallamos el momento preciso para que me guiara en este proceso de manera acertada.

A mi esposo Miguel, por creer en mí, porque nunca dudó que lo lograría y que este día finalmente llegaría, por tus desvelos por mi causa, por darme luces cuando la claridad parecía extinguirse, por tu infinita paciencia y por demostrarme en cada paso y con cada gesto tu amor.

A mi amiga Jacqui por ser aquella vocecita en mi mente y expresarme su orgullo.

A mis queridos amigos que durante todos estos años, de forma directa o indirecta me apoyaron de mil formas, fueron mi soporte, mi consejo y sobre todo porque Ustedes también creyeron en mí y sé que en donde se encuentren, al saberme realizada en este proceso también estarán felices como yo, porque hoy les puedo decir que no los defraudé.

DEDICATORIA

Dedico especialmente este logro, a mi hija Doménica, el verdadero motor de mi corazón para triunfar en todas las batallas que me ha presentado la vida. Porque sé que los padres enseñamos con el ejemplo y eso es lo que deseo que obtengas de mí, que no solo mis palabras retumben en tus delicados oídos cuando llegue el momento, sino también que mis acciones sean tu motivación constante en el camino de la superación y compromiso contigo misma.

A mi familia, porque este esfuerzo y la futura realización de este proyecto, constituyen para ellos mi aporte a nuestra prosperidad económica y bienestar familiar.

Para todos los artesanos que conforman el Gremio de Belleza y Cosmetología del Guayas, por abrirme sus puertas en este ámbito, y porque a través de su sencillez y calidez me permitieron conocer su constante lucha, dedicación y superación en esta rama. Con este trabajo quiero proporcionarles una herramienta útil e innovadora, contribuyéndoles de manera muy especial a su desarrollo, evolución y crecimiento profesional.

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE GRÁFICAS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
RÉSUMÉ	xv
Capítulo No.1 - Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Justificación de la investigación.....	4
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos	6
Capítulo No.2 – Marcos	8
2.1. Marco referencial	8
2.2. Marco teórico	18
2.3. Marco conceptual	23
2.4. Marco legal	27
2.4.1 Negocio como emprendimiento propio.....	27
2.4.2 El teletrabajo.....	31
2.4.2.1 Reglamentación en España	33
2.4.2.2 Reglamentación en el Ecuador	33
2.4.3 Confidencialidad de datos	35
2.4.3.1 Ley en España	35

2.4.3.2	Red Iberoamericana de Protección de datos	36
2.4.3.3	Aplicación en el Ecuador.....	36
2.4.4	Forma de cobro – Franquicias.....	38
2.4.4.1	Definición de franquicia.....	38
2.4.4.2	Reglamentación en España	39
2.4.4.3	Reglamentación en el Ecuador	40
2.5	Hipótesis.....	41
2.6	Metodología	42
2.6.1	Exploratoria	42
2.6.2	Casual comparativa.....	43
2.7	Población y muestra	43
2.8	Técnicas para la recolección de datos o trabajo de campo	49
2.8.1	Uso de Microsoft Office Excel 2007	50
Capítulo No. 3 – Estudio de mercado		51
3.1	Estudio de mercado sobre las necesidades de los dueños de spa	51
3.1.1	Diseño del formulario	51
3.1.2	Análisis de datos	52
3.1.2.1	Ubicación de los SPA entrevistados.....	52
3.1.2.2	Automatización de los procesos del SPA.....	53
3.1.2.3	Productividad de los operarios	57
3.1.2.4	Satisfacción de los clientes desde la perspectiva del dueño o administrador del SPA.....	62
3.1.2.5	Grado de aceptación a los servicios CRM y forma de pago.....	64
3.2	Estudio de mercado sobre la satisfacción a la calidad del servicio actual que ofrecen los spas.....	67
3.2.1	Diseño del formulario	67

3.2.2	Análisis de datos	67
3.2.2.1	Identificación del cliente	67
3.2.2.2	Descripción del cliente	70
3.2.2.3	Opinión general sobre el spa	73
3.2.2.4	Opinión sobre los operarios del spa	75
3.2.2.5	Aceptación del servicio CRM como usuario	77
3.3	Contraste de las necesidades percibidas en ambos grupos.....	78
3.4	Estudio de la demanda	79
3.4.1	Tamaño del mercado objetivo	79
3.4.2	Estimación de la demanda	80
3.5	Plan de marketing.....	82
3.5.1	Análisis FODA.....	82
3.5.1.1	Análisis externo	84
3.5.1.2	Análisis interno	85
3.5.2	Matriz de síntesis estratégica.....	87
3.5.3	Las 4 P	88
3.5.3.1	Segmentación	88
3.5.3.2	Clientes objetivo	88
3.5.3.3	Posicionamiento	89
3.5.3.4	Producto.....	90
3.5.3.5	Precio	91
3.5.3.6	Promoción	92
3.5.3.7	Plaza	92
Capítulo No. 4 – Estudio financiero.....		93
4.1	Costo del desarrollo	93

4.2	Costos administrativos.....	94
4.3	Proyección de ingresos.....	95
4.4	Flujo de caja	97
4.5	Evaluación de factibilidad del proyecto.....	98
Capítulo No. 5 – Construcción del CRM		101
5.1	Estrategia CRM	101
5.1.1	Procesos de negocio involucrados.....	101
5.1.2	Actores clave.....	102
5.2	Análisis y diseño del CRM	102
5.2.1	Arquitectura y Plataforma.....	103
5.2.1.1	Planteamiento de la arquitectura.....	103
5.2.1.2	Plataforma de desarrollo	108
5.2.2	Funcionalidad del sistema.....	112
5.2.3	Interfaz de la aplicación.....	115
Capítulo No. 6 – Conclusiones.....		120
Capítulo No. 7 – Recomendaciones		123
BIBLIOGRAFÍA.....		124
ANEXOS.....		142
ANEXO 1 – LISTADO DE ACTIVIDADES EXCLUIDAS DEL REGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO RISE		142
ANEXO 2 – LISTADO DE SPAS UBICADOS EN EL NORTE DE GUAYAQUIL		143
ANEXO 3 – CANTIDAD DE HABITANTES EN GUAYAQUIL POR PARROQUIAS.....		145
ANEXO 4 – RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL.....		146
ANEXO 5 – PUNTO DE EQUILIBRIO		149

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de principales software de administración de spa / peluquerías	16
Tabla 2. Comparación de principales software CRM en el mundo	23
Tabla 3. Información del censo económico sobre los spa	45
Tabla 4. Grado de incidencia de los operarios en los atrasos de las citas.....	60
Tabla 5. Los operarios se distraen en horarios laborables	61
Tabla 6. Asociación entre Dedicación completa y Distracción de operarios	62
Tabla 7. Como verifican que la clientela sale satisfecha.....	63
Tabla 8. Los atrasos en la citas se deben a que los clientes llegan tarde	64
Tabla 9. Grado de satisfacción a los servicios CRM.....	64
Tabla 10. Ocupación del encuestado según Sexo.....	69
Tabla 11. Rango de edades de los clientes de SPA.....	70
Tabla 12. Razones para elegir ese SPA.....	73
Tabla 13. Opinión sobre la atención del personal.....	73
Tabla 14. Opinión sobre los tiempos de espera.....	74
Tabla 15. Calificación general sobre la atención.....	75
Tabla 16. Opinión sobre la atención del personal.....	75
Tabla 17. Calidad en el trabajo recibido.....	76
Tabla 18. Calificación general sobre la atención.....	76
Tabla 19. Que hacia los operarios mientras atendía.....	77
Tabla 20. Aceptación del servicio CRM como usuario.....	77
Tabla 21. Estimación de la demanda según forma de pago tipo royalty.....	81
Tabla 22. Detalle de costos administrativos anuales	94

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Pirámide de Maslow	19
Gráfica 2. Ubicación de los SPA.....	53
Gráfica 3. Tienen computadora en el negocio	54
Gráfica 4. Como realiza la facturación	55
Gráfica 5. Forma en lleva el control de las citas	56
Gráfica 6. Tiempo empleado para calcular el pago de nómina de los operarios.....	57
Gráfica 7. Como miden la cantidad de clientes atendidos por operario	58
Gráfica 8. Cuanto tiempo dedica al seguimiento a los operarios	59
Gráfica 9. Grado de incidencia de los operarios en los atrasos de las citas	60
Gráfica 10. Los operarios se distraen en horarios laborables	61
Gráfica 11. Aceptaría pagar por tener acceso a servicio CRM	65
Gráfica 12. Forma de pago por tener acceso a servicio CRM	66
Gráfica 13. Sexo de los clientes de SPA	68
Gráfica 14. Ocupación de los clientes de SPA.....	68
Gráfica 15. Edad de los clientes de SPA	69
Gráfica 16. ¿Reservó una cita?	70
Gráfica 17. Forma en realizó la cita	71
Gráfica 18. Reservar citas desde Smartphone o computadora.....	71
Gráfica 19. Frecuencia en que va al SPA	72
Gráfica 20. Posicionamiento en el mercado	90
Gráfica 21. Esquema de clientes y servidores a través de Internet	105
Gráfica 22. Menú principal para cliente y propietario de establecimiento	116
Gráfica 23. Pantallas y navegación en aplicación para SPAs.....	117
Gráfica 24. Consulta de visitas al establecimiento por mes de un cliente.....	119

RESUMEN

Existen numerosas tesis sobre la creación y diseño físico de los SPA, pero no acerca de cómo hacerlos más eficientes y productivos.

En primera instancia, se describen los procesos que caracterizan las operaciones de los SPA en Guayaquil y se elige enfocar en aquellos del norte ya que en dicho sector está ubicado mayormente el segmento poblacional socioeconómico medio y alto. A continuación, se revisa la literatura para conocer las motivaciones de los consumidores y como los SPA pueden mejorar su rendimiento mediante la desagregación del negocio.

El objetivo es ofrecer el servicio de CRM a los dueños de SPA a manera de un proveedor tercero, suministrando alta tecnología a una gran cantidad de negocios. En el análisis de la pre-factibilidad se emplean métodos deductivos para conocer el tamaño de la población de SPAs y la cantidad de habitantes del sector; posteriormente, métodos exploratorios para conocer mediante encuestas las necesidades del dueño de SPA y la satisfacción de sus clientes, todo esto con el fin de evaluar el potencial del servicio CRM.

Se evalúa la viabilidad financiera formulando varios escenarios y señalando en qué condiciones es viable. Finalmente se mencionan posibilidades de expansión geográfica y en otros tipos de negocios.

Palabras clave: SPA, desagregación de negocios, relación con clientes, CRM, productividad, calidad, servicio.

ABSTRACT

There are a lot of thesis about the creation and physical design of a SPA, but there isn't any focusing on the way of making such businesses more efficient and productive.

First, a description is given of the kind of processes that distinguish the operations of SPAs in Guayaquil, focusing on the ones located in the north area because of the gathering of the middle and high socioeconomic segment. Then, relevant literature is reviewed to know the motivations of the consumers and the way SPAs can improve performance through business unbundling.

The purpose is to offer the CRM service to the SPA owners as a third party provider, supplying high technology to a big mass of businesses. In the pre-feasibility study, deductive methods are employed to know the size of SPA population and the amount of residents in the area; then, exploratory methods are employed to know, through surveys, the needs of SPA owners and client satisfaction, with the purpose of evaluating the potential of the CRM service.

Financial viability is evaluated creating several scenarios, pointing out in which conditions it is viable. Finally, an analysis is made regarding the possibilities of geographic expansion and to other types of businesses.

Keywords: SPA, business unbundling, CRM, productivity, quality, service.

RÉSUMÉ

Il y a beaucoup de thèse sur la création et la conception physique d'un SPA mais pas sur les modalités pour faire ces types di entreprise plus efficaces et productives. D'abord, on décrit les processus qui caractérisent les opérations des SPAs à Guayaquil, alors on met l'accent sur secteur nord, parce que la population du segment socio-économique moyen et supérieur est concentrée ici. Après, on révise la littérature pour comprendre les motivations des consommateurs et les manières avec lesquelles les SPAs peuvent améliorer ces performances avec la désagrégation d'entreprise.

L'objectif est d'offrir le service de CRM aux propriétaires comme un prestataire de services, fournissant une haute technologie à une grande masse de commerces. Dans l'analyse de la pré faisabilité, des méthodes déductives sont déjà utilisées pour connaître la taille de la population des SPAs et leur nombre des citoyens du secteur; puis, on utilise des méthodes exploratoires pour déterminer, à travers des enquêtes, des besoins des propriétaires des SPAs et la satisfaction de leurs clients, tout cela dans le but d'évaluer le potentiel du service CRM.

Per la suite, la viabilité financière est évaluée en différent scénarios. Enfin, les possibilités d'expansion géographique sont considérées, et leur application dans d'autres types de commerces.

Mots-clés: SPA, le dégroupage de l'entreprise, CRM, productivité, qualité, service.

Capítulo No.1 - Introducción

1.1. Antecedentes

Los principales spa en formato cadena de Guayaquil cuentan con sistemas informáticos únicamente enfocados en la facturación de servicios y productos. En la oferta global existen algunos programas, licenciados ó gratis, que permiten además de facturar, manejar la agenda de citas, calcular las comisiones de los operarios y, en cierta forma, gestionar la relación con los clientes.

En el Ecuador existían en el 2010, 651 empresas en el sector del Software según lo expuesto en el CENEC¹ (2010) y 240 de ellas asentadas en la ciudad de Guayaquil. Se buscó sin éxito obtener datos de algún sistema local de administración de spa o peluquerías; una posible explicación estaría dada en que las empresas de software pudiesen haber preferido enfocarse a mercados económicamente más grandes.

En los repositorios digitales de las universidades: Católica de Guayaquil, ESPOL, USFQ, ESPE y Estatal de Milagro, las tesis que abordaban a los spa se orientaban al diseño físico del lugar, los motivadores para su uso, el análisis de inversión, entre otros. Sin embargo, no consideraban investigar sobre la

¹ Censo Nacional Económico es un conteo de todas las unidades económicas que conforman el sector productivo, su ubicación, así como el registro de sus características principales. Se llevó a cabo mediante una serie de visitas a los establecimientos económicos, realizado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador.

forma de incrementar la productividad y estrechar las relaciones con los clientes.

1.2. Planteamiento del problema

Los dueños de los spa deben compartir su tiempo entre tareas estratégicas de dirección del negocio y operativas como la supervisión del cálculo de la nómina, las finanzas, la contabilidad, el manejo de personal, entre otros. Precisamente, el manejo del personal es uno de los aspectos sensibles puesto que existe una doble incertidumbre; la primera por parte del dueño del spa al no saber si los operarios pasan trabajando o haciendo vida social, y la segunda por parte del operario al desconocer el detalle de las actividades sobre las cuales comisionará.

Una forma cuantitativa de conocer los niveles de productividad viene dada luego del cálculo de sus comisiones, es decir, de manera reactiva. El trasfondo de no emplear el tiempo en las labores del spa repercute en los tiempos de atención a los consumidores, la calidad del servicio y el maltrato ocasionado por la impuntualidad y desatención.

Cada sucursal de un spa maneja una agenda en papel en donde se registra la fecha, hora en que acudirá el consumidor, el servicio que solicita y quien le atenderá. En la práctica, dichas agendas, son una suerte de borrador en donde la hora acordada puede ser modificada unilateralmente, ocasionando incomodidades en el consumidor, desperdicio de tiempo en espera de atención y en los casos más severos, la posible pérdida de la transacción comercial

presente y el deterioro de la relación con el cliente. Las demoras producen acumulación de carga de trabajo, que se va agravando en cada siguiente turno de atención. Si el operario busca ponerse “al día”, el consumidor corre el riesgo de recibir una atención apresurada, más propensa al error y con menos cuidado en los detalles esenciales de relajación en un spa.

Aceptando que las vidas de los consumidores están sujetas a diferentes situaciones, podemos asumir que existen personas que no tendrán apuro en salir del spa, pero habrá otras que por sus ocupaciones laborales y domésticas necesitan tener control de su tiempo. En ese sentido es común ver en cada spa un folleto con la estimación del tiempo que puede tomar cada servicio, sin embargo, esto no constituye una promesa de tiempos de atención y más aún, no está siendo empleado para el análisis del talento humano.

Cada dueño de spa ansía poder satisfacer a su clientela, logrando que cada cliente al salir del spa se sienta mejor y más relajado. Sin embargo, en la actualidad la forma de constatar aquello es percibiéndolo mientras se tiene contacto con la clientela, preguntarlo a la administradora o tabulando y posteriormente analizando los comentarios dejados en el buzón de sugerencias. He aquí algunas limitantes de tiempo y espacio puesto que:

- El dueño no puede estar en cada local todos los días ni todo el tiempo ya que tiene responsabilidades estratégicas que cumplir para la permanencia en el tiempo del negocio;
- La administradora en cambio está pendiente de la operación del local y en menor medida al relacionamiento con la clientela; sin contar que

puede ser propensa a no mencionar aspectos que no la favorecen ante su jefa y

- Finalmente tabular los comentarios del buzón de sugerencias es una tarea sencilla pero que consume mucho tiempo, además del necesario para preparar el análisis de los datos obtenidos.

Para tener una visión integral del funcionamiento del spa es necesario tomar en consideración la forma en que los operarios reciben su remuneración. Cada operaria gana un porcentaje o valor fijo en dólares por cada tipo de servicio. La administradora o delegada registra en un cuaderno la cantidad de trabajos realizados y de qué tipo para a fin de mes cancelar la comisión a cada operaria. Como dato adicional tenemos que no todos los operarios llevan un registro constante y detallado de sus actividades diarias.

1.3. Formulación del problema

¿El dueño del spa dispone de las herramientas e indicadores automáticos para potencializar la relación de sus clientes?

1.4. Justificación de la investigación

Numerosos trabajos de tesis se han enfocado en la creación de un spa, esmerándose en definir la ubicación, diseño, infraestructura física, tipos de servicios y diferenciación en función de tarifas. Sin embargo, obvian algunos aspectos claves que pueden ser determinantes para permanecer en el mercado. Por citar algunos: la forma en que deben operar, como prestar los servicios y medir la productividad de sus recursos, entendiendo que por ser una

empresa que vende relax, el recurso humano es clave para poder lograr el objetivo. Ciertamente, el presente trabajo investiga el mundo del spa a manera de aliado estratégico de los ya existentes, revitalizando tópicos que pasan desapercibidos.

La necesidad de sentirse bien debe ser cubierta en su totalidad para otorgarle al cliente final la mejor experiencia de belleza y relajación. Sin embargo, muchos de los locales dedicados a esta labor toman en cuenta únicamente la prestación del servicio (masaje, corte de cabello, depilación, etc.) como el fin último del negocio. Por ello se hace poco énfasis en todo el proceso de atención al cliente, especialmente en nuestro medio, donde la cultura de servicio es escasa o nula.

Con el respecto al servicio, muchas veces se escucha quejas sobre largas horas de espera para poder acceder a un servicio en un centro estético, siendo este un problema común en estos establecimientos. Además de ello, la falta de información oportuna al cliente sobre inconvenientes en el local, disponibilidad de operarios, y demás imprevistos pueden generar un malestar irreparable.

Con respecto al rendimiento de los recursos, así como el dueño del spa tiene la duda razonable sobre la dedicación y cumplimiento de los operarios, los operarios sienten desconfianza sobre su remuneración, lo cual incide en el compromiso y alienación a los valores y principios definidos por la propietaria del spa y más aún en ocasiones afecta el rendimiento frente a los

consumidores. La desconfianza de el operario, no siempre razonable, se pretende eliminar al hacer transparente su producción, es decir, la cantidad de servicios realizados (producción) y además visualizar en cualquier momento el valor de la remuneración del mes que ella misma genera al trabajar más.

Ofrece además un aporte cuantitativo a la forma de controlar y potencializar la operación de los spa pudiendo aplicarse el mismo esquema a negocios en donde exista mucho contacto con el cliente, se valore en gran medida la calidad del producto o servicio y el costo promedio en dólares de las transacciones sea asequible a los estratos medio-alto y alto.

Finalmente, representa el punto de partida para convertir esta investigación en un producto real a ser comercializado en el corto plazo, dado los niveles de necesidad insatisfecha detectados en los spa contactados.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Conocer la viabilidad para la introducción del servicio de asesoría en relación con los clientes de los spa de clase media-alta y alta apalancados en un CRM.

1.5.2. Objetivos específicos

- Estudio de mercado de las necesidades de dueños de spa y usuarios.
- Estimar la demanda del nuevo servicio.

- Realizar un plan de marketing.
- Elaborar un estudio financiero .
- Diseñar el software (agenda, nómina, calidad).
- Elaborar conclusiones, recomendaciones y posibilidades de expansión a nivel nacional.

Capítulo No.2 – Marcos

2.1. Marco referencial

Empresas internacionales especializadas en software para la administración de spa han desarrollado sistemas orientados a la administración de la relación con los clientes. Estas son aplicaciones que se deben instalar en una computadora y donde solo desde ella se puede acceder. Algunas empresas evolucionaron y desarrollaron mecanismos de acceso remoto orientados a la supervisión de la operación del spa, otras hacia el uso práctico del sistema por parte de los operarios y muy pocos en la masificación del uso hacia la clientela.

A continuación se muestra la exploración de las principales ofertas existentes a nivel internacional y se toma mano de los repositorios de tesis de las universidades ecuatorianas.

Shortcuts

Desarrollado por la empresa australiana I-Tasc quienes desde el año 1993 brindan soluciones informáticas para las peluquerías y más recientemente a estéticas y spa, está presente en 45 países y disponible en 10 idiomas. Este es un software altamente evolucionado que a lo largo del tiempo ha ido incorporando nuevas funcionalidades para el manejo integral del spa. Empezaron por cubrir la operación del establecimiento, pasando por el control de proveedores, stock de productos, servicios, facturación, contabilidad,

comisiones, llegando hasta la elaboración automática de informes financieros y asesorías empresariales gratuitas anuales a cargo de profesionales calificados.

En los últimos años I-Tasc ha ampliado su horizonte de acción con la creación de módulos específicos que se aplican tanto en las peluquerías, estéticas y spa. Estos son:

ValóraME: Encuestas de satisfacción al cliente vía web, con el objetivo de conocer la calidad del spa y poder tomar acciones más direccionadas en la gestión de clientes. A cada uno se los identifica y segmenta en recomendadores, pasivos y detractores haciendo uso del sistema de encuestas NPS².

FidelízaME: Club de beneficios que emite y controla tarjetas prepago, recargas online y uso en cualquiera de las sucursales del spa.

RegálaME: Creación y control de tarjetas de regalo integrado con la facturación de cada establecimiento.

ProtégeME: Respaldo automático diario de la base de datos de cada establecimiento.

OlvídaME: Sistema de marketing online automático vía e-mail o SMS. Gestiona las promociones y descuentos a clientes seleccionados. Envía al dueño del spa el resumen de la efectividad de las promociones tanto en empleo

² NPS, Net Promoter Score, identifica la lealtad de los clientes hacia una empresa al conocer la probabilidad de recomendarla a un amigo y posteriormente los clasifica en Promotores, Pasivos y Detractores.

de mensajes, clientes atraídos/recuperados, gastos incurridos y beneficio obtenido.

ResérvaME: Permite reservar citas desde una página web o facebook. Según I-Tasc, un gran porcentaje de las citas son realizadas pasadas las 10 de la noche.

En resumen, Shortcuts, por su capacidad de incrementar su valor, la complejidad y capacidad de innovación, constituye el principal referente en sistemas CRM para spa.

Como punto positivo para la factibilidad del CRM propio, la empresa I-Tasc no tiene oficinas en Latinoamérica y los spa en nuestro medio aún no emplean este tipo de tecnología, lo cual no implica que no lo necesiten.

Solvermedia Balnearios urbanos y centros SPA

Desarrollado por la empresa española Solvermedia Group, tiene oficinas propias en Madrid y distribuidores autorizados en Sevilla, Zaragoza, Cádiz, Valencia, Argentina, Chile, México y Perú. Esta empresa se ha enfocado a especializar sus CRM en función de los negocios de sus clientes, llegando a tener 12 variantes disponibles en español, inglés y francés, siendo: Zapaterías, Panaderías, Supermercados, Tallas y colores, Restaurantes, Bar de copas, Fast food, Salón de estética, Peluquerías, Clínicas de estética, Perfumerías y SPA.

En comparación con Shortcuts tiene algunas diferencias. Sin embargo, al igual que este, permite llevar el control de proveedores, stock de productos, servicios, facturación, contabilidad, comisiones, manejo de promociones y agenda. Una mejora constituye el poder hacer cargo a la habitación si el consumo del spa está dentro de un hotel; como limitantes están las de no poder hacer reservas de citas desde la web ni campañas de marketing digital.

En la web encontramos a Softonic³ quienes ofrecen una versión gratuita de este software. Sin embargo, es por tiempo limitado y no goza de los beneficios añadidos de un licenciamiento.

El costo de mantenimiento anual es de 30 euros y ofrece dos opciones de licenciamiento:

- Licencia anual por 75 euros.
- Licencia definitiva (sin opción de actualización automática) por 190 euros

Solvermedia aporta con el enfoque a la especialización de productos, la difusión por medio de versiones gratuitas temporales y el diseño de redes de distribución que permitan cubrir un país y conquistar mercados internacionales.

³ Softonic creado en el año 1997 es una página web líder en descarga de software en Europa y Latinoamérica y uno de los principales sitios de referencia a nivel mundial.

Style Dunasoft

Desarrollado por la empresa Dunasoft en Barcelona – España, cuenta con más de 3.500 clientes distribuidos en Europa, Sudamérica y Centroamérica. Su abanico de productos es más reducido, teniendo software para: Gestión de peluquerías y centros de belleza, Gestión de cadenas de salones de belleza, Web corporativa y agenda online para reservas, Gestión de puntos de ventas, Gestión empresarial para empresas pequeñas y medianas y Gestión de cafeterías/bares/restaurantes.

Al igual que los sistemas anteriores, Style Dunasoft, permite llevar control de proveedores, stock de productos, servicios, facturación, contabilidad, comisiones. El manejo de campañas de marketing online se limita a enviar a los consumidores mensajes de textos o correos para felicitarles en su cumpleaños o para recordarles la fecha de su cita.

Sin embargo su potencia radica en la interacción con las personas. La aplicación está diseñada para ser empleada en monitores táctiles, por lo que además del CRM, Dunasoft también ofrece dichos equipos a manera de solución integral, lo cual representa un enfoque diferente al de las compañías anteriormente investigadas.

El manejo de la agenda se lo hace a través de una página web y además ofrece una aplicación, desarrollada en el sistema operativo android, para que los usuarios reserven la cita desde su Smartphone y los operarios del spa,

desde los suyos, puedan visualizar su agenda de trabajo en línea en cualquier momento.

Otro de sus módulos novedosos es la gestión de academia, en donde el dueño del spa puede controlar asistencias, calificaciones, participación e impacto en el rendimiento del operario que recibió una capacitación.

La licencia del software cuesta 299 euros. El servicio de página web corporativa en donde corre la agenda online se vende por separado a un costo de 249 euros y la app cuyo acceso también es bajo licenciamiento cuesta 49 euros o 3 por 99 euros.

El interés por la interfaz y la forma de acceso, sumado al dinamismo de la interacción con el spa y el uso del Smartphone hacen de este CRM un buen referente.

Mirando al mercado local de software no se encontraron registros de productos específicos para peluquerías o spa. Lo que sí se logró encontrar fueron tesis en donde:

- Se declaraba el futuro aprovechamiento y empleo del CRM en un spa, y en otra
- Se mencionaban los factores que inciden en el éxito y fracaso en la puesta en marcha y uso de un CRM en una empresa de muchos años que nunca ha enfocado su estrategia hacia el consumidor.

Cabe resaltar que las grandes cadenas de spa en Guayaquil, tales como: IO SPA y Dharma Spa, ambas tienen computadoras aunque no necesariamente con software para la administración del spa, ni CRM. Básicamente son empleadas para realizar la facturación de los servicios, aunque también generan facturas usando papel y pluma.

Entre las tesis encontradas y relacionadas a los SPA, tenemos que: Toala G., Vallejo M., Fuentes M. (2008) proponen la creación de un centro especializado en talasoterapia en el cantón Playas, desarrollando los análisis de su infraestructura, oferta, demanda actual, potencial y viabilidad económica. Sin embargo, se evidencia que no consideran las formas para obtener mejoras en productividad ni en satisfacción de clientes.

Terán M., Moreira P. (2010) enfoca su tesis en encontrar la arquitectura ideal de SPA que sea capaz de estimular a los sentidos y sea más que solo funcional.

Suarez W. (2012) aborda la opción de crear un SPA y centro estético para hombres en el cantón Rumiñahui, cerca de Quito. En su tesis, identifica las diferencias entre hombres y mujeres con el fin de justificar la existencia de un SPA para hombres. Enfoca las características de los hombres en función de sus necesidades de cuidado corporal, factores de decisión para acudir al SPA, hábitos, formas de vida y propone una alternativa comercial para este nicho de mercado.

Arauz⁴ (2012) postula la creación de un SPA en la ciudad de Quito y justifica la propuesta de brindar atención a domicilio, entre otras razones, por el tráfico vehicular, dificultad de parqueo y no gasto en infraestructura física. Sin embargo hace hincapié en la necesidad de contar con CRM para gestionar el servicio de spa y anticiparse a las posibles reacciones del mercado. Exponiendo, en resumen, tenemos las siguientes ventajas:

- Administrar la demanda geográficamente
- Planificar la asignación de los recursos humanos más cercanos
- Realizar alianzas de servicio con hoteles y hospitales
- Dar servicio personalizado en cada visita

⁴ Tesis previa a obtener la Licenciatura de administración de empresa en la Universidad San Francisco de Quito.

Tabla 1. Comparación de principales software de administración de spa / peluquerías

Nombre del software	Shortcuts	Solvermedia Balnearios Urbanos y Centros SPA	Style Dunasoft
Tipo	Licenciado	Licenciado	Licenciado
Costo anual (licencia + mantenimiento)	No otorgado	\$ 142,13	\$ 647,00
Acceso web para citas			
Acceso app para citas			
Acceso remoto			
Instalación requerida			
Gestión de calidad			
Gestión de agenda			
Gestión de clientes			
Marketin online			
Gestión de capacitación			
Cálculo de comisiones			
Gestión de servicios			
Calendario de trabajo			
Confirmaciones por SMS			
Informes automáticos			
Asesoría empresarial			

Fuente: Shortcuts, Solvermedia Group, Dunasoft

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

A la propuesta de utilización del CRM de Arauz (2012) se tienen algunas diferencias con respecto al planteamiento de la presente tesis. El listado presentado a continuación menciona aquellas que no se considera para el nuevo CRM:

- Empleo de un call center para agendar las citas en el CRM
- Llamadas telefónicas para hacer encuestas de calidad
- Aplicación con un solo usuario, el nuevo spa denominado Beauty at Home.
- Enfoque del CRM como software y no como estrategia.

Un CRM no se limita exclusivamente a ser un software sofisticado, tampoco es una adquisición de la cual inmediatamente se obtiene resultados o información valiosa para el negocio. Según Valcárcel⁵ (2001), CRM es una estrategia de negocio porque engloba toda la organización de la empresa. Como es de esperar, todo cambio genera rechazo o incomodidad. Según la tesis de Saavedra A., Carrión E. se afirma que:

Para la implementación de una estrategia de CRM es necesario revisar cómo está funcionando la organización, en dónde se evaluará cada uno de los sectores de la empresa y cómo éstos se relacionan con los clientes, qué aportes hacen, y cómo podrían mejorar. Esto implica realizar sugerencias, cambios en la metodología de trabajo y también

⁵ Consultor comercial de soluciones CRM de INSA (IBM Global Services), cuenta con varios años de experiencia en este sector ofreciendo soluciones y servicios en torno a las distintas soluciones CRM

en la forma de comunicarse con los clientes, por lo que es lógico que todos estos cambios vayan a generar resistencia por parte de muchos de los integrantes del equipo de trabajo. (2013, p. 30)

Esta parte cobra mayor importancia ya que el presente trabajo no consiste ni en crear un spa, ni únicamente en el desarrollo de un software, por el contrario, consiste en ofrecer el servicio de CRM, no solo a empresas que lo puedan pagar, sino a empresas que acepten modificar sus costumbres y hábitos aprendidos y arraigados durante muchos años.

2.2. Marco teórico

Maslow⁶ (1991) afirma que los fenómenos que inciden en la motivación humana podrían parecer específicos y aislados entre sí, cuando en realidad no lo son. Al integrarlos pudo definir una jerarquía de necesidades en forma de pirámide, en cuya base estaban las necesidades afines a la supervivencia y hacia la punta aquellas afines al crecimiento cuya cúspide es la autorrealización.

⁶ Abraham Maslow fue un conocido psicólogo estadounidense que desarrolló su investigación en la salud mental, autoactualización y autorrealización. Las ideas enunciadas en Motivación y personalidad pusieron los fundamentos de toda la obra de Maslow.

Gráfica 1. Pirámide de Maslow



Fuente: Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad.

Elaboración: Lucia Nicola

Es pertinente resaltar que el segmento poblacional medio alto y alto de Guayaquil, casi en su totalidad, tienen asegurados los dos primeros escalones en la pirámide propuesta por Maslow y según lo afirma el autor, el ser humano busca satisfacer necesidades y deseos más elevados. Precisamente en dicha búsqueda llegamos a las necesidades de afiliación y reconocimiento en donde interviene la imagen que se proyecta hacia los demás. Veremos que si se preguntase a una persona de clase baja y a otra de clase alta sobre su deseo de tomarse un día en el spa, seguramente ambas responderán afirmativamente, sin embargo, el llevarlo a la realidad será más asequible para una persona de clase alta no solo por su capacidad económica sino porque ya ha satisfecho sus necesidades más básicas de alimento, vivienda y salud. Por el contrario, la persona de clase baja optará por asegurar primero la supervivencia y seguridad propia y de su familia.

La creciente demanda de los SPA en los últimos años se puede explicar por el mayor cuidado y empeño de las personas por mantener una buena apariencia que proyectar tanto en las actividades laborales como en las relaciones con el resto de personas.

Dado que la naturaleza de este tipo de negocio en sí es ofrecer los servicios de imagen y relajación, se enfoca netamente en la infraestructura y operarios para este cometido. La optimización de los tiempos de atención, la evaluación de la eficiencia del servicio, la organización de su personal, el control de las comisiones, el manejo de las reservaciones, recordatorios y confirmaciones en la agenda resultan tareas que se desvían del área de experiencia del negocio. Como consecuencia, estas actividades se manejan de forma muy básica, resultando muchas veces en conflicto con sus clientes y sus colaboradores.

Hagel⁷ y Singer⁸ (2000) hablan de la manera que están cambiando las empresas en su estructura de acuerdo con los cambios globales en las condiciones de mercado, diciendo que “bajo las presiones de desregularización, competencia global, y tecnología que avanza, un número de industrias ya se está fraccionando a lo largo de las líneas de fallo de gestión de relaciones con clientes, innovación de productos y gestión de infraestructura.” Este concepto de fraccionamiento corresponde a un proceso de desagregación de una

⁷ Hagel es un consultor en estrategia de negocios y tecnología de la información. Co-creador del Center for the Edge en Deloitte & Touche

⁸ Marc Singer es un director de marketing global y prácticas de ventas en McKinsey & Co.

empresa que enmarca sus negocios clave dentro de un solo paquete, la cual se divide en negocios nucleares más especializados que permitirán que en un nivel global sea más eficiente en todos sus procesos.

Con el afán de potencializar la especialidad del negocio, de manera que su enfoque sea específicamente en su área de conocimiento, se plantea un modelo de desagregación de infraestructura de manejo de agenda y gestión de información e índices de producción, lo cual permitirá que los propietarios de este tipo de establecimientos tengan el panorama claro respecto a cómo está funcionando su negocio, y por consiguiente puedan hacer los ajustes necesarios con información en sus manos, en tiempo real.

Es común escuchar sobre los CRM como un término genérico. Sin embargo, existen autores que han hilado fino y definieron características específicas que permiten clasificar por tipos.

Según Greenber⁹ (2003), desde el punto de vista de la naturaleza de las transacciones involucradas existen tres tipos de CRM distintos: Operacional, Analítico y Colaborativo. El mismo criterio está presente en Croxatto (2005) en donde explica cada uno de estas segmentaciones.

- Operacional: Es el corazón del CRM. Ahí se colocan las funciones empresariales relacionadas a la gestión con el cliente, pedidos, facturación e intercambian información con logística y finanzas.

⁹ Paul Greenberg es el presidente de The 56 Group, LLC, una firma de consultoría, dedicada al CRM y a ofrecer servicios estratégicos en CRM Social. Además es el vicepresidente ejecutivo de la Asociación de CRM en los Estados Unidos.

Apunta a mejorar los procesos operativos y la mejora en la relación con los clientes es consecuencia indirecta de la mejora en los procesos.

- Analítico: consiste en la recolectar, almacenar, extraer, procesar y de hacer disponible información para su análisis. El objetivo de este CRM es medir las reacciones de los clientes a determinadas acciones (marketing, logística, finanzas) para poder enfocarse en las más relevantes.
- Colaborativo: Corresponde a la evolución natural de los canales de interacción cliente-empresa (Call Center, Correo, Página web, Redes sociales) de modo que en lugar de existir el mero intercambio de datos, se genere una atención personalizada alineada a los preceptos de generación de valor al momento de ofrecer el producto o servicio.

Los CRM más conocidos y usados en el mundo provienen de empresas ubicadas en los países desarrollados. La oferta de servicio y costo es variada, proporcionando flexibilidad financiera y ajuste a medida. Entre las principales a nivel mundial tenemos:

Tabla 2. Comparación de principales software CRM en el mundo

CRM	CARACTERÍSTICAS				
	Código abierto	Sistema Operativo	Idioma	Empresa distribuidora	Precio
Aplicor	No	Todos	Inglés	Aplicor	89/usuario/mes
Microsoft Dynamics	No	Windows	Español	Novatech / Maint	44/usuario/mes
Oracle - PeopleSoft 9,2	No	Windows / Linux	Español	CIMA IT / Tata Consultancy Services	25.000
SalesForce	No	Todos	Español	CIMA IT	125/usuario/mes
SAP	No	Windows / Linux	Español	BCTS Consulting S.A. / Noux / Compuequip Dos / Ecuatecxis	75.000
SugarCRM	Sí	Todos	Español	GreenField Technologies / PlusProjects	100/usuario/mes

Fuente: Aplicor, Microsoft, Oracle, SalesForce, SAP, SugarCRM
 Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Para el presente trabajo se elige aplicar un CRM tipo Colaborativo ya que los procesos de negocio de cada Spa deben ser transparentes para el cliente, y se analizarán los datos de las transacciones de modo que el dueño del Spa pueda reaccionar ágilmente y ofrecer una atención personalizada.

2.3. Marco conceptual

García (2012) y Leavy, H. R., & Bergel, R. R. (2003) indican que el término SPA proviene del siglo XVI, en donde la ciudad del mismo nombre, ubicada en Bélgica, era muy conocida por sus aguas minerales y la fama recibida por el Zar Pedro el Grande. Luego, en el siglo XIX, producto de los viajes turísticos de los estadounidenses a Spa, importaron la palabra a su país

donde llegó a ser conocido como un sitio de salud, relajación y ejercicio, que representa el uso internacional actual de la palabra (Cacchione, 2010)

El spa, entendido como negocio, puede ser definido como una empresa cuyo principal recurso estratégico es el talento humano que posibilita mantener el prestigio y calidad a lo largo del tiempo. El personal contratado para ejecutar las labores recibe el nombre de operarios. Según la Ley del Artesano vigente, en ella se define al operario como la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller, Junta nacional de defensa del artesano (1997).

A medida que van creciendo en clientela, no solo crecen en operarios y portafolio de servicios, crecen además en la cantidad de transacciones mensuales; es decir, crecen los volúmenes de datos generados en el negocio y que muchas veces no son explotados en todo su potencial, nivel de detalle de datos que incluyen el tipo de servicio, nombre de el operario y la satisfacción de la clientela que son algunas piezas claves para afianzar la administración de la relación con los clientes. Aquel sistema que permite lograrlo se lo conoce como CRM. Según Jiménez, S. M.¹⁰ (2012) el Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés, es un sistema que toma los datos almacenados y los

¹⁰ Sebastián Molinillo Jiménez es profesor de investigación y comercialización de mercados en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga y Consultor de Investigación de Mercados.

transforma en información clave que permitirá la creación de relaciones sólidas con los clientes.

La plataforma está enfocada y se sostiene principalmente en dos tipos de clientes: internos y externos. Quienes se espera que impulsen y mantengan el uso de la plataforma son realmente los clientes internos, en este caso los operarios, los cuales podrán ver sus horas de trabajo efectivas convertidas en dinero cada cierre de mes. Esta información se registrará de forma automatizada, y los datos estarán almacenados en un servidor en la nube, asegurando la disponibilidad de los mismos cada vez que el operario desee consultar el estado de sus comisiones en un determinado periodo.

En cuanto a los clientes externos, se abarcará desde una reservación y agenda de servicios programados ubicada en la nube, hasta la ejecución del servicio estético o de relajación en el establecimiento. Al estimular positivamente al operario mediante el seguimiento continuo de sus comisiones por clientes atendidos, se procurará que el operario se dedique específicamente a la atención al cliente, evitando los tiempos muertos en diálogos con otros operarios y que el servicio se preste con lentitud por falta de agilidad durante la labor del operario. Claro está, todo esto sin descuidar la calidad del servicio, el cual será evaluado por el cliente final, siendo la satisfacción de dicho cliente el factor determinante para la acreditación de la comisión por servicio del operario que lo atendió.

La identidad del negocio es fundamental en este tipo de propuesta. Se plantea un modelo desagregado de infraestructura de manera que el cliente final perciba que el SPA se preocupa por cada uno de forma individual, ofreciéndole una agenda personalizada donde pueda escoger el horario a su conveniencia y elegir entre los operarios disponibles para un servicio en particular, conociendo con anticipación su disponibilidad para la fecha y horario destinado. Se busca con esto fidelizar al cliente con el establecimiento, utilizando la tecnología disponible para tales efectos. Por ello, el SPA es el que cobra el servicio de agenda al cliente final, incluyéndolo en los precios de sus servicios para que el cliente pueda percibir una propuesta de innovación y mejoramiento continuo pensada para su comodidad y mostrando respeto por su tiempo.

Dado que el software por sí solo no asegura una orientación al cliente se debe cambiar el enfoque de cada miembro del spa incluyendo al dueño. En términos formales sería pasar de un marketing transaccional a un marketing relacional.

Córdoba López, J. F.¹¹ (2009) nos proporciona los conceptos básicos para entender su significado y evidenciar sus diferencias. La principal característica del marketing transaccional es el obtener beneficios a corto plazo en donde el cliente, de manera distante, valora el mix ofrecido pudiendo existir en el transcurso cierto roce o conflicto entre el que vende y el que compra o

¹¹ José Fernando Córdoba López es docente e investigador en la Universidad Libre Seccional Cali.

viceversa. Por el contrario el marketing relacional busca retener los clientes para generar relaciones a largo plazo de modo que permitan satisfacer la necesidad de sus clientes en donde cada intercambio transaccional (compra/venta) sea percibido por el cliente como un ganar/ganar. La transición implica un proceso de cambios significativos en la forma que se relacionan las partes y qué objetivos se buscan alcanzar en cada contacto con los consumidores

2.4. Marco legal

2.4.1 Negocio como emprendimiento propio

El gobierno del Ec. Rafael Correa está impulsando la transformación del estado, pasando de uno exportador de materia prima e importador de productos terminados, a un estado exportador de bienes y servicios con mayor valor agregado, esto, a través del fortalecimiento del talento humano, incentivos a la inversión en sectores priorizados y estratégicos, mayor disponibilidad para obtener créditos para emprendimientos y medidas de proteccionismo para favorecer la producción local.

Uno de los sectores priorizados corresponde a la Tecnología, específicamente en software, hardware y servicios informáticos. Las medidas que ha tomado el gobierno buscan formar un bloque que proteja y fomente la producción local. Detallando tenemos que:

- Según la resolución No. 586 del Consejo de comercio exterior e inversiones, publicada en el año 2010, se restablece el impuesto del 25% Ad-Valorem a la importación de software.

- Según el artículo 3 de la Ley Orgánica de la CFN, entre algunas de sus funciones está el financiar las actividades productivas y promover los sectores y productos con claras ventajas competitivas y en el año 2011, mediante decreto ejecutivo No. 941, la CFN recibe la totalidad de acciones del Banco del Pacífico, con lo cual se constituye en el principal ente financiero y enfocado a impulsar la producción.
- En el caso de software comprado desde internet se aplica el impuesto del 5% a la salida de capitales

Según la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, existen excepciones para el tributo del IVA, se definen productos y servicios con tarifa cero, entre ellos el que alcanza alguna arista de este trabajo corresponde a “Los prestados personalmente por los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano”. También tendrán tarifa cero de IVA los servicios que presten sus talleres y operarios y bienes producidos y comercializados por ellos.” Es decir, los spa no recaudan el IVA a sus consumidores.

Por otro lado, el nuevo emprendimiento será manejado como persona natural y así beneficiarse del Régimen Impositivo Simplificado - RISE.

Según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador¹² (s.f.) incorporó en el año 2008 el RISE, el cual es un “nuevo régimen de incorporación voluntaria,

¹² “El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su

que reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país”.

Las condiciones para acceder son:

- Ser persona natural
- No tener ingresos mayores a USD 60,000 en el año, o si se encuentra bajo relación de dependencia el ingreso por este concepto no supere la fracción básica del Impuesto a la Renta gravada con tarifa cero por ciento (0%) para cada año, para el año 2011 equivale a 9210 USD
- No dedicarse a alguna de las actividades restringidas
- No haber sido agente de retención durante los últimos 3 años.

El listado de actividades restringidas consta en el ANEXO 1

Entre los principales beneficios están:

- No necesita hacer declaraciones, por lo tanto se evita los costos por compra de formularios y por la contratación de terceras personas, como tramitadores, para el llenado de los mismos.
- Se evita que le hagan retenciones de impuestos.

finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”.

- Entregar comprobantes de venta simplificados en los cuales solo se llenará fecha y monto de venta.
- No tendrá obligación de llevar contabilidad.
- Por cada nuevo trabajador que incorpore a su nómina y que sea afiliado en el IESS, se podrá solicitar un descuento del 5% de su cuota, hasta llegar a un máximo del 50% de descuento.

El emprendimiento en lugar de entregar facturas dará notas de venta o tickets de máquina registradora autorizada por el SRI, en donde solo deberá registrarse la fecha de la transacción y el monto total de la venta (no se desglosará el 12% del IVA). Los documentos emitidos sustentarán costos y gastos siempre que identifiquen al consumidor y se detalle el bien y/o servicio transferido.

Un contribuyente inscrito en el RISE tiene la obligación de emitir y entregar comprobantes de venta por transacciones superiores a US\$ 12,00. Sin embargo, a petición del comprador, estará en la obligación de entregar el comprobante por cualquier valor. Al final de las operaciones de cada día, se deberá emitir una nota de venta resumen por las transacciones realizadas por montos inferiores o iguales a US\$ 12,00 por las que no se emitió un comprobante.

2.4.2 El teletrabajo

Considerando la cantidad de spas en el norte de la ciudad de Guayaquil, se hace necesario investigar una forma eficiente de atención sin incurrir en demasiados gastos, más aún, en un negocio nuevo que irrumpe con tecnología en la administración de un spa y la relación con sus clientes.

Según Buirá¹³ (2012), el teletrabajo, en un concepto amplio, es aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales, y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de actividades.

Según Bellido¹⁴ (2006), en el año 2004, casi 14 millones de personas en los Estados Unidos teletrabajaban, y 7 millones de personas tenían negocios que administraban desde sus casas, según lo recogido desde el Labor Department.

¹³ Jordi Buirá es licenciado en derecho por la Universidad de Barcelona y tiene un diplomado en administración de empresa por la EAE, además del libro "El Teletrabajo – Mito o Realidad!" también ha escrito "La sociedad de la información". Actualmente es administrador en Menilmontant Management Company y anteriormente ha ejercido cargos a nivel directivo en empresas relacionadas a la Telefonía.

¹⁴ Alexis Bellido es peruano, consultor en tecnologías de la información, desarrollador de sitios web. Ha pasado dos tercios de su vida jugando, y luego trabajando, con computadoras, hasta el punto de darles nombres y desearles las buenas noches. Teletrabajo Hoy es el primer libro de Alexis; incluye casi una década de sus experiencias viviendo y trabajando en línea.

En la misma línea, Peguera¹⁵ (2005), indica que a los empresarios, el teletrabajo puede ofrecerles una oportunidad de realizar importantes ahorros, al reducir la necesidad de encontrar un espacio para la oficina ó fábrica en lugares caros, mayor flexibilidad en la organización laboral y permitirles contratar trabajadores en un área geográfica más amplia.

Este nuevo emprendimiento se beneficiaría de esta forma de trabajo al emplear modernas tecnologías en reemplazo de inversiones en infraestructura e imagen física tales como alquiler de oficina. En síntesis, el emprendimiento arrancará con una estructura ligera en cuanto a costos pero con la solidez intelectual, pudiendo brindar una solución a menor costo con completa asistencia sin necesidad de hacer mayor inversión en cuanto a infraestructura debido a que no hará falta adquirir nuevos equipos computacionales ni mobiliario de oficina, puesto que se hará uso de equipos propios adquiridos con mucha anterioridad y el lugar físico donde tendrá cabida este emprendimiento estará ubicado en una sala de la casa de la autora de la tesis.

¹⁵ El Dr. Miquel Peguera Poch es Profesor Agregado de Derecho Mercantil en la Universitat Oberta de Catalunya (Barcelona, España). Visiting Scholar en la University of Columbia School of Law (New York) (2007-2008). Doctor en Derecho por la Universidad de Barcelona (2006), con una tesis doctoral sobre la responsabilidad de los intermediarios en la Sociedad de la Información. Su campo principal de investigación se centra en los aspectos jurídicos de la sociedad de la información y en especial en los problemas de responsabilidad en materia de propiedad intelectual y en otros campos. Entre sus publicaciones destacan "When the Cached Link is the Weakest Link: Search Engine Caches under the Digital Millennium Copyright Act", 56 *Journal of the Copyright Society of the U.S.A.* 589 (2009); "The DMCA Safe Harbors and Their European Counterparts: A Comparative Analysis of Some Common Problems", *Columbia Journal of Law & the Arts*, (2009). Es autor de la monografía *La exclusión de responsabilidad de los intermediarios en Internet*, Ed. Comares, Granada (2007) y coordinador del libro *Principios de Derecho de la Sociedad de la Información*, Aranzadi (2010). Ponente en seminarios y congresos nacionales e internacionales, mantiene un blog de corte académico sobre la jurisprudencia española en materia de responsabilidad en la red: <http://responsabilidadinternet.wordpress.com/>

2.4.2.1 Reglamentación en España

La Ley del Estatuto de los Trabajadores entró en vigencia en el año 1995, en donde 5 puntos del artículo 13 regulaban el trabajo a distancia ó teletrabajo. Como es conocido, la actual situación económica española ha derivado en una creciente ola de desempleo, esto motivó a que la Jefatura del Estado, a través del Boletín Oficial del Estado (2012), expida la Ley de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral en donde se desea promover el teletrabajo para favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, incrementar las oportunidades de empleo y optimizar la relación entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar.

Conforme al Boletín Oficial del Estado (2012), si la empresa adopta esta forma de organización laboral, el empleado puede escoger libremente el lugar de trabajo y el acuerdo de trabajo a distancia debe formalizarse por escrito. Además, dichos trabajadores gozarán de los mismos beneficios que reciben aquellos que laboran en las instalaciones de la empresa. Por otro lado, la empresa no está obligada a asumir los gastos incurridos en equipos computacionales, internet o algún mobiliario necesario para realizar las funciones.

2.4.2.2 Reglamentación en el Ecuador

El Código de Trabajo (2005), no reconoce al teletrabajo sino al Trabajo a domicilio. Entre los principales alcances tenemos que:

- El lugar de trabajo será la residencia del trabajador y no cualquier lugar.
- En la ley ecuatoriana, se obliga llevar un registro con el nombre, domicilio y remuneración, mas no un acuerdo entre las partes.
- La remuneración es fijada por las comisiones sectoriales y de trabajo. No se asegura que un trabajador a domicilio reciba la misma remuneración que un trabajador en las instalaciones de la empresa.
- Se asegura que el pago de la remuneración sea completo sin deducción a favor del empresario.

Por otro lado, la USAID¹⁶ (2010) propuso una reforma jurídica sobre los aspectos laborales en donde a diferencia del actual Código de Trabajo, puede realizarse en cualquier lugar, con implementos de trabajo suministrados por el empleador, definiendo sistemas de control para verificar el cumplimiento de las obligaciones contractuales sin afectar la privacidad del domicilio. Además se vincula la validez de los contratos, remuneración y estabilidad de este grupo de trabajadores a los artículos vigentes para el resto de formas de trabajo.

¹⁶ USAID, Agencia de Estados Unidos para el desarrollo internacional por sus siglas en inglés creada en 1961 como organismo encargado de administrar la ayuda a los países extranjeros para promover el desarrollo social y económico.

2.4.3 Confidencialidad de datos

2.4.3.1 Ley en España

Como referente se tiene que en España, el Ministerio de Justicia (2008) promulga la Ley Orgánica de Protección de datos de carácter personal, que tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal.

Se tratan aspectos tales como garantizar a la persona el poder de control sobre sus datos personales, tratamientos y sanciones de actividades de publicidad y prospección comercial, procedimiento para la creación, modificación y supresión de archivos, cancelación de suscripciones y regulaciones sobre los niveles de seguridad necesarios tanto físicos como virtuales.

La Agencia Española de Protección de Datos es el ente que se encarga de controlar la utilización de todos los archivos de las empresas y administraciones públicas del país. Aquí algunos de casos relevantes de su gestión:

- Marzo 2008, multa de €60.101 a Telefónica por error técnico en portal Terra.com que permitía a cualquier persona acceder a la información de los clientes, Consumer (2008).

- Marzo 2013, multa de €552.000 a Vodafone por la inclusión errónea de usuarios en lista de morosidad, SemperConfidentia (2013).

2.4.3.2 Red Iberoamericana de Protección de datos

La Red Iberoamericana de Protección de Datos (RIPD) (s.f.), “surge con motivo del acuerdo alcanzado en el Encuentro Iberoamericano de Protección de Datos (EIPD) celebrado en La Antigua, Guatemala, del 1 al 6 de junio de 2003, con la asistencia de representantes de 14 países iberoamericanos”, entre ellos Ecuador, representado por la Superintendencia de Telecomunicaciones.

LA RIPD constituye “un foro integrador del sector público y privado para que desarrollen iniciativas y proyectos relacionados con la protección de datos personales en Iberoamérica, con la finalidad de fomentar, mantener y fortalecer un estrecho y permanente intercambio de información, experiencias y conocimientos entre ellos, así como promover los desarrollos normativos necesarios para garantizar una regulación avanzada del derecho a la protección de datos personales en un contexto democrático.”

2.4.3.3 Aplicación en el Ecuador

En la actualidad nuestro país no cuenta con una ley para la protección a la intimidad y a los datos personales, lo más cercano está dado en el artículo 66 numeral 19 de la Constitución de la República del

Ecuador (2008), que señala “el derecho a la protección de datos de carácter personal” tanto en lo concerniente a acceso, recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión previa autorización del titular o el mandato de la ley.

Algo menos cercano es la ley sobre el comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos. Si bien es cierto uno de los objetivos de la ley es regular la prestación de servicios electrónicos, incluido el comercio electrónico y la protección a los usuarios de estos sistemas, no aborda con mayor profundidad sobre las especificaciones legales y técnicas para dicho control.

En la actualidad, existe el proyecto de ley llamado “Ley de protección a la intimidad y a los datos personales” propuesto por el asambleísta Dr. Vethowen Chica¹⁷ en el cual espera, entre otras cosas: Normar el almacenamiento de datos personales registrados en soporte físico, electrónico o digital; regular la recolección de datos sensibles, divulgación y autorizaciones del titular; establecer lineamientos de control, fijar sanciones y vigilar el cumplimiento de la mediante la creación de un Órgano de Control. De momento este proyecto de ley está en proceso de sociabilización.

¹⁷ Asambleísta por la Provincia de Morona Santiago, Doctor en Jurisprudencia. Actualmente es Miembro de la Comisión de Régimen Económico y Tributario y su Regulación y también es Miembro de la Comisión de Fiscalización y Control Político de la Asamblea Nacional.

En el caso específico del emprendimiento, para asegurar la protección de datos se suscribirá un contrato de Confidencialidad de Información entre la nueva empresa y cada Spa que contrate los servicios. Además, la Ley de Comercio Electrónico, firmas y mensajes de datos (2002) determina que la utilización fraudulenta de los sistemas de información está penada con prisión de 6 meses a 5 años y una multa de \$500 a \$1.000 dólares; y, en concordancia con el Artículo 66 numeral 19 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), se cumple con “el derecho a la protección de datos de carácter personal” tanto en lo concerniente a acceso, recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión previa autorización del titular o el mandato de la ley.

2.4.4 Forma de cobro – Franquicias

2.4.4.1 Definición de franquicia

Según Raab. S & Matusky G.¹⁸ (1998), una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. Una franquicia concierne a dos niveles de personas: El Franquiciador, quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca registrada y El Franquicitario, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del Franquiciador.

Existen dos tipos de franquicias, las de productos o marcas registradas y aquellas con formato de negocio.

¹⁸ Gregory Matusky es el fundador y presidente de Gregory FCA, empresa orientada a las relaciones públicas y relaciones con inversores sirviendo a empresas privadas y que cotizan en la bolsa de valores.

En las franquicias de productos o marcas registradas el nombre del negocio y del producto es el mismo, y el consumidor los percibe de esa forma.

Las franquicias con formato de negocio son las más conocidas, es decir, una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método.

Los tres elementos básicos de una franquicia son:

- Empleo de un nombre o marca registrada
- El pago de derechos o regalías
- El suministro de servicios

Según los mismos autores aconsejan, el cobro de las regalías por la franquicia se debiera calcular sobre el monto de las ventas para facilitar su control y este debería ser un porcentaje entre el 3% y el 10%

2.4.4.2 Reglamentación en España

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2010) preparó la ley que regula las operaciones de las empresas tipo franquicias. Como principales beneficios constan las siguientes:

- Facilitar el ingreso de nuevos inversionistas que quieran adquirir alguna de las franquicias existentes.

- Centralización de los datos relativos a los franquiciadores de modo que se facilite las tareas de inscripción, cancelación y revocación de las mismas.
- Registro de franquicias y número de franquiciados a un plazo no mayor de 3 meses luego de iniciada las operaciones, esto facilita la elaboración de censos.

2.4.4.3 Reglamentación en el Ecuador

Según lo expone el Consultorio Jurídico Romero Arteta Ponce Abogados (s.f.),

A diferencia de otros países donde sí tienen un marco jurídico específico para franquicias, en el Ecuador no existe una legislación específica. Existen disposiciones legales generales en el Código Civil, Código de Comercio y demás leyes, pero principalmente la franquicia se la establece por el acuerdo entre las partes. En el Ecuador existe la libertad para que las partes negocien y establezcan las condiciones, incluyendo aspectos legales, comerciales, tributarios, etc. En los casos en que se negocie una franquicia internacional, normalmente las compañías que desean otorgar la franquicia tienen un modelo de contrato conocido como “CONTRATO MASTER”, documento que sirve de base para iniciar las negociaciones.

La Asociación Ecuatoriana de Franquicias, fundada en Septiembre de 1997, aglomera 14 de las principales con el fin de dar apoyo a los

nuevos emprendimientos de franquicias y promover las actividades de sus socios. Entre los principales están: Yogurt Persa, Farmacias Cruz Azul, Koktelitos y los Cebiches de la Rumiñahui.

Para poder franquiciar, se debe obtener la propiedad intelectual del producto o servicio y registrar las marcas en el Instituto de Propiedad Intelectual.

Para realizar el registro de la marca básicamente se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Identificación del peticionario.
- Descripción clara y completa de la marca a registrarse, no debe confundirse con otra pre-existente.
- Indicación expresa de los productos o servicios y la clase internacional.

2.5 Hipótesis

Se postulan 3 hipótesis por rechazar o no rechazar, las cuales son:

H1: El uso del software dará un beneficio sensible en la creación de valor entre los spa afiliados al evaluar y reaccionar con mayor rapidez sobre los puntos débiles que afectan la productividad.

H2: Los usuarios de los spa afiliados consideran beneficioso el poder expresarse y conseguir mejoras en la atención recibida.

H3: La constitución de la empresa en forma de franquicia hace viable el proyecto al recibir regalías por uso en volumen transaccional.

2.6 Metodología

El presente trabajo de titulación se enmarca en la línea de investigación Mercadeo y nuevas tecnologías, específicamente en la sub-línea Mercadeo y calidad de servicio.

Se investigará a los dueños de spa para conocer el grado de necesidad de información para el control de su negocio, haciendo énfasis en el control de agenda, aprovechamiento del tiempo de los operarios y satisfacción de los consumidores. Se usará lo siguiente:

2.6.1 Exploratoria

Para conocer las necesidades de los dueños de spa, tipo de mercado y la forma en que perciben por productividad se realizó un grupo focal en el cual participaron 30 miembros de la Asociación de Artesanos de Guayaquil. Los resultados sirvieron como punto de partida para direccionar el desarrollo del formulario de necesidades percibidas por los dueños de Spa y además para identificar la valía de contrastar dichas percepciones con las del usuario del Spa.

Como principales resultados se evidencia que los dueños de spa dudan de la productividad de los operarios y están preocupados por las posibles pérdidas que se generan por la desconcentración y mala práctica de sus empleados.

Otro hallazgo interesante radica en que la preocupación se vuelve mucho más grave cuando el dueño o no puede pasar el día en su spa o tiene una cadena. Así también, disminuye si el dueño de spa pasa todo el día en su negocio o tiene solo un local.

2.6.2 Casual comparativa

Se comparará la afinidad entre las expectativas de los dueños de spa sobre la productividad versus el desempeño real. Además se validará la existencia o eficacia de mecanismos de control y si justifican su permanencia en función de las expectativas de los dueños.

2.7 Población y muestra

Para conocer fidedignamente el tamaño de la población se acudió al órgano rector de la estadística nacional y el encargado de generar las estadísticas oficiales del Ecuador para la toma de decisiones en la política pública, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, con el fin de obtener los datos del CENEC 2010.

En referencia a esto, cada negocio censado fue clasificado según su actividad económica empleando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIU¹⁹ revisión 4.0 elaborado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2009). Dicho estándar fue creado por la Comisión de

¹⁹ CIUU constituye una estructura de clasificación coherente y consistente de las actividades económicas basada en un conjunto de conceptos, definiciones, principios y normas de clasificación.

Estadística de la Organización de las Naciones Unidas ONU²⁰ en el año 1948. Su propósito principal es “ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades”.

En el primer acercamiento, el personal del INEC nos suministró el catálogo del CIIU en formato pdf y colaboró en la búsqueda de la clasificación que más se aproxima al propósito de la presente tesis y como resultado tenemos la clasificación:

S9609.01 - Actividades de baños turcos, saunas y baños de vapor, centros de spa, solarios, salones de adelgazamiento, salones de masaje, baños públicos, etcétera.

En el portal Sí Emprende²¹, creado por el INEC en base a los resultados del CENEC 2010, se puede acceder a información general de cada clasificación CIIU, por ejemplo: cantidad de establecimientos, personal que labora y cantidad de habitantes en edad económicamente activa en el área geográfica seleccionada. Como resultado de la búsqueda en la web mencionada, en la ciudad de Guayaquil existen 103 negocios catalogados como SPA. Por otro

²⁰ La ONU es “una organización internacional fundada en 1945 tras la Segunda Guerra Mundial por 51 países que se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacional, fomentar entre las naciones relaciones de amistad y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los derechos humanos”.

²¹ El portal Sí Emprende es un sistema integrado de consultas en línea para emprendedores, con opciones de búsqueda de fácil manejo, en donde los usuarios pueden contar con un estudio de mercado inmediato y gratuito a través de la información del Censo Nacional Económico y el Censo de Población y Vivienda.

lado, previa solicitud, se logró obtener la base de datos del censo en donde se identificó que 4 de ellos son en formato Cadena puesto que tienen sucursales llegando a 15 locales en total.

Tabla 3. Información del censo económico sobre los spa

COMPETIDORES ACTUALES	103	TOTAL DEL MERCADO	PROMEDIO POR NEGOCIO
Necesitas invertir para tu negocio (\$)		1.334.591,99	12.957,20
Total de ventas de los competidores (\$)		3.486.288,85	33.847,46
Total de gastos de los competidores (\$)		2.215.638,85	21.511,06
Número de personas que trabajan		303	3
Mujeres		204	2
Hombres		99	1
POTENCIALES CLIENTES			
Grupo Objetivo		2.350.915	
		TOTAL	PORCENTAJE
Hombres		1.158.221	49
Mujeres		1.192.694	51
Uso de computadora(Últimos 6 meses)		689.940	29
Uso de internet(Últimos 6 meses)		582.318	25
Uso de celular(Últimos 6 meses)		1.260.600	54

Fuente: Portal Sí Emprende
<http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>
 Elaboración: INEC

Debido a que el alcance de la tesis abarca solo a los SPAs del norte de Guayaquil y que el INEC cumpliendo la Ley de Estadísticas²², artículo 21, no podía entregar los datos de identificación de los negocios censados se empleó la técnica deductiva para encontrar la cantidad de SPAs en el norte de Guayaquil. Conociendo que la cantidad oficial es de 103 negocios, se tomó la guía telefónica para encontrar la cantidad y ubicación de los SPAs del norte

²² La Ley de Estadísticas indica que los datos obtenidos para estadísticas y censos son de carácter reservado y no podrán darse a conocer informaciones individuales.

teniendo que son 30 en total. El listado de spas ubicados en el norte de Guayaquil se encuentra disponible en el ANEXO 2.

Según Pérez²³ (2009), dado que el tamaño de la población es finita, la fórmula para determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población de spa en el norte de Guayaquil

Z2 = Nivel de confianza

p = Proporción de dueños que necesitan mejorar la productividad del negocio

q = 1-p

e2 = Límite aceptable de error muestral

El porcentaje p que representa la proporción de dueños que necesitan mejorar la productividad del SPA debe ser estimado antes de reemplazar los valores en la fórmula. Para el efecto, se contacta telefónicamente a 20 dueños o

²³ Cesar Pérez López es Licenciado en Matemáticas por la Universidad de Valladolid, Licenciado en Ciencias Económicas por la UNED y actualmente profesor asociado en el Departamento de Estadística e Investigación Operativa de la Facultad de Matemáticas de la Universidad Complutense de Madrid. Además, fue Estadístico facultativo del Instituto Nacional de Estadística, y funcionario del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado en la Agencia de Protección de datos.

administradores de SPA preguntando dicha incógnita. Como resultado se obtuvo que el 90%, 18 personas, afirmaron que si necesitan mejorar la productividad del SPA.

Reemplazando los datos tenemos:

$$\frac{30 * 1.96^2 * 0.90 * 0.10}{0.05^2 * (30 - 1) + 1.96^2 * 0.90 * 0.10} \cong 25$$

Por otro lado, para refinar el análisis de la pre-factibilidad del emprendimiento, se analizará de manera deductiva el potencial de esta idea de negocio, por lo tanto, además de investigar a los responsables de los SPA también se investigará a sus clientes. Las razones para esta decisión son:

- Validar el grado de necesidad sobre los aspectos que mejora el servicio CRM (reservas, recordatorios, comisiones, etc.)
- Validar el grado de satisfacción de los clientes de spa con respecto al actual servicio recibido
- Finalmente, contrastar las necesidades auto-percibidas del dueño de spa versus las necesidades declaradas por los clientes

De esta manera se asegura la alineación de la investigación con el objetivo de la tesis, evitando en gran medida las estimaciones en extremo optimistas.

Para el cálculo del tamaño muestral de la encuesta a clientes de spa se empleó la misma fórmula basada en proporciones. Siendo:

N = Tamaño de la población económicamente activa residente en el norte de Guayaquil.

Z_2 = Nivel de confianza

p = Proporción de clientes que desean que mejore el servicio en los spa

$q = 1-p$

e_2 = Límite aceptable de error muestral

A este punto se plantean dos incógnitas: el tamaño de la población y la proporción p . Tomando como base los resultados del Censo de Población y Vivienda 2010²⁴ obtenidos en el portal Si Emprende, se tiene que en la ciudad de Guayaquil existen 2,350,915 personas. Lamentablemente el INEC no facilitó la cantidad correspondiente al norte de la ciudad ni el valor correspondiente únicamente al perímetro urbano por lo que se debió estimarla.

Para el efecto se recopiló información sobre las circunscripciones electorales a modo de aproximación a la realidad. El Consejo Nacional Electoral, a través del portal Ciudadaniainformada.com, comunicó la cantidad total de habitantes por parroquia y la cantidad de electores habilitados y según

²⁴ Censo realizado el 28 de noviembre 2010 mediante el decreto ejecutivo No. 298 de 25 de marzo de 2010, publicado en el R.O. No. 167 de 8 de abril de 2010, en donde el Señor Presidente de la República reforma el artículo del Decreto Ejecutivo No. 832, publicado en el R.O. No. 251 de 14 de enero de 2008, y dispone la realización del VII Censo de Población y VI de Vivienda en el año 2010.

lo indicado, en la parroquia Tarqui existían al año 2010: 514,560 personas. Ver ANEXO 3.

Paralelamente, se aplicó a 30 personas una encuesta de una sola pregunta con el objetivo de conocer la proporción de clientes que desean que mejore el servicio en los spa. Como resultado, el 95% de los encuestados manifestaron afirmativamente a la pregunta.

Reemplazando se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{514,560 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (514,560 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05} \cong 73$$

2.8 Técnicas para la recolección de datos o trabajo de campo

Como fuente primaria de datos se dispone de la revisión de bibliografía expuesta a lo largo de la tesis. Adicionalmente, la autora tiene a su disposición los resultados de un grupo focal realizado en la Asociación de Artesanos de Guayaquil en donde expusieron sus dudas sobre la operación de sus negocios, la necesidad de conocer las nuevas regulaciones laborales y sus falencias para determinar el grado de productividad de sus operarias.

Para poder profundizar en estos temas se recogerán los datos por medio de un cuestionario que no demore más allá de 10 minutos en ser contestado, cuyas preguntas serán de tipo cerrado y la valoración se hará utilizando una escala likert.

Una vez levantados, los datos serán analizados a través de Microsoft Office Excel por su flexibilidad y facilidad de manejo al momento de analizar los datos y el tipo de investigación a realizar.

2.8.1 Uso de Microsoft Office Excel 2007

Microsoft Office Excel 2007 es una herramienta eficaz que se puede usar para crear y aplicar formato a hojas de cálculo, y para analizar y compartir información para tomar decisiones más fundamentadas. Se optó por emplear este software debido a su gran facilidad de manejo lo que permitió una ágil digitación de las encuestas, cálculo de algunos indicadores, creación de tablas y gráficas.

Capítulo No. 3 – Estudio de mercado

3.1 Estudio de mercado sobre las necesidades de los dueños de spa

3.1.1 Diseño del formulario

Basados en los marcos teórico y referencial se identificaron los aspectos necesarios para probar las hipótesis 1 y 3 definidas. Consta de 5 grupos de preguntas:

Ubicación: Ciudadela / Sector.

Automatización: Tiene computadora e internet, cómo factura, cómo hace las reservas, pago de nómina.

Productividad de los operarios: Cómo mide la cantidad de clientes atendidos por operario, seguimiento a operarios, atrasos en los servicios.

Satisfacción de los clientes desde la perspectiva del dueño: Cómo sabe si la clientela está satisfecha.

Grado de aceptación de los servicios CRM y forma de pago: Al control automático de la productividad, eficiencia, satisfacción del cliente, reservas online e independencia de elección del cliente sobre qué hacer y con quien hacer un determinado servicio.

El grupo objetivo al cual se aplicó este formulario corresponde a los dueños de spa o sus administradores logrando una mayor colaboración por parte de los dueños.

Algunas preguntas se dirigen a aspectos delicados en cuanto a aceptar un posible mal uso de los recursos e ineficiencias en el control del personal. Es por esto que se incluyeron preguntas de control de modo que se minimice el sesgo de la persona encuestada.

Ejemplo sobre pregunta de control en Productividad de los Operarios:

10.- ¿Cuántos horas al día dedica para hacer seguimiento al trabajo de los operarios?

Menos de 2 horas

Entre 2 y 4 horas

Entre 4 y 6 horas

Todo el tiempo

No lo hago

13.- Los atrasos en las citas se deben a las operarios se distraen

14.- Las operarias se distraen en horas laborables

3.1.2 Análisis de datos

El análisis queda estructurado de la siguiente manera: Se empieza con un análisis descriptivo de las preguntas, detallando sus connotaciones para finalizar con un análisis bivariado²⁵ sobre las principales combinaciones de respuestas a las preguntas clave del estudio.

3.1.2.1 Ubicación de los SPA entrevistados

Para el estudio se contactaron a dueños y administradores de spa en el transcurso del mes de Diciembre 2013. Casi la mitad de ellos no querían colaborar con la presente tesis aduciendo principalmente que:

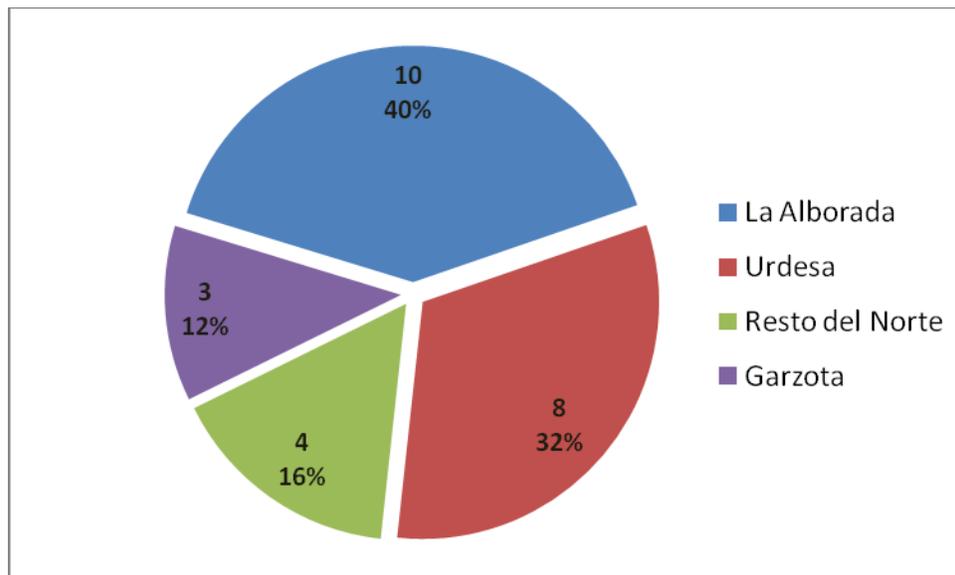
- Estaban ocupados y regrese en el 2014.

²⁵ Según Randi L. Sims (2000), el análisis bivariado sirve para medir la relación entre dos variables.

- Dejen la encuesta y luego se la devolvemos contestada.
- No estoy autorizada para dar esta información y la dueña no está.
- No le puedo ayudar porque creo que nos quieren copiar.

25 spa si colaboraron pudiendo completar con el tamaño de la muestra, esta situación derivó en que el 72% estén ubicados entre La Alborada y Urdesa.

Gráfica 2. Ubicación de los SPA



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.1.2.2 Automatización de los procesos del SPA

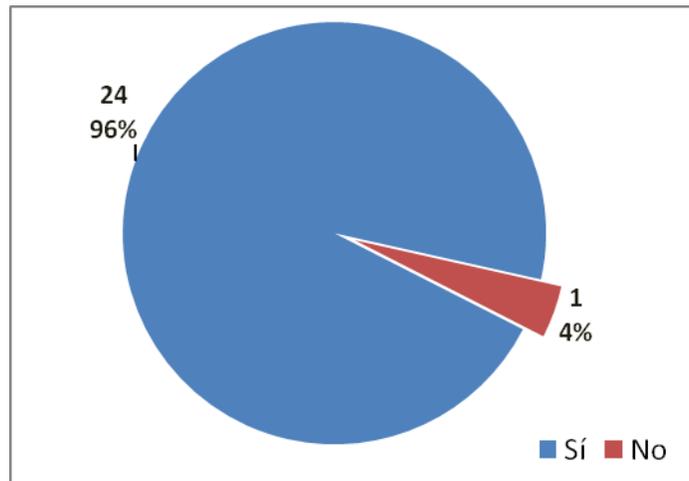
Se indagó el estado de automatización de los principales procesos de un spa sin considerar los relacionados a la aplicación del trabajo como tal, es decir, las maquinarias o artefactos para masajes, tinturados, pintura de uñas, mezcla de colores, etc.

A continuación se presentan datos sobre disposición de computadoras, internet, para que las usen e implícitamente para que no las usen.

Computadora e Internet en el negocio

24 de los 25 spa tienen computadora, y de aquellos 24 apenas 3 afirmaron que no tienen acceso a internet. Esto es importante puesto que la propuesta del servicio CRM involucra la existencia de computadoras para el control interno y el acceso a internet para que los clientes puedan calificar los servicios en el mismo momento de la finalización.

Gráfica 3. Tienen computadora en el negocio



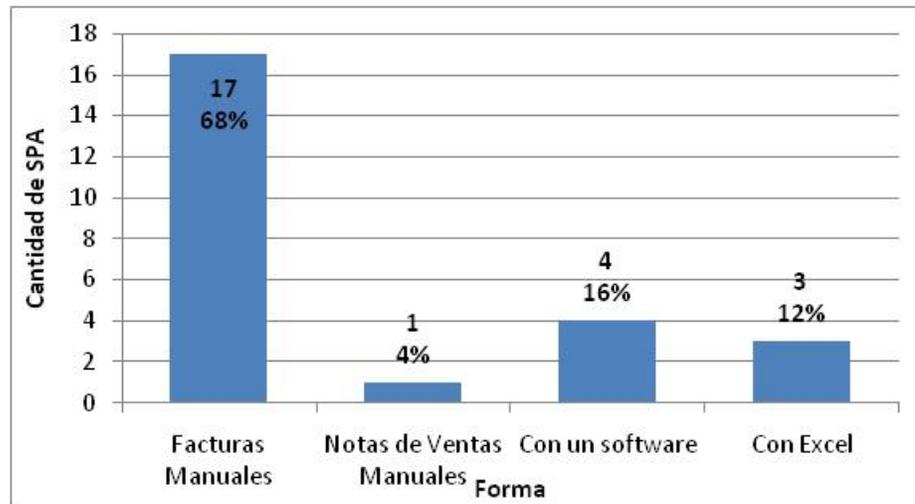
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Como realiza la facturación

Pese a que el 96% de los spa tienen computadoras solo el 28% utiliza un medio computacional para hacer la facturación. A medida que se iba avanzando el entrevistado se justificaba argumentando que se

puede ir la luz o perder la información de la computadora y por eso prefería hacerlo “a mano”.

Gráfica 4. Como realiza la facturación



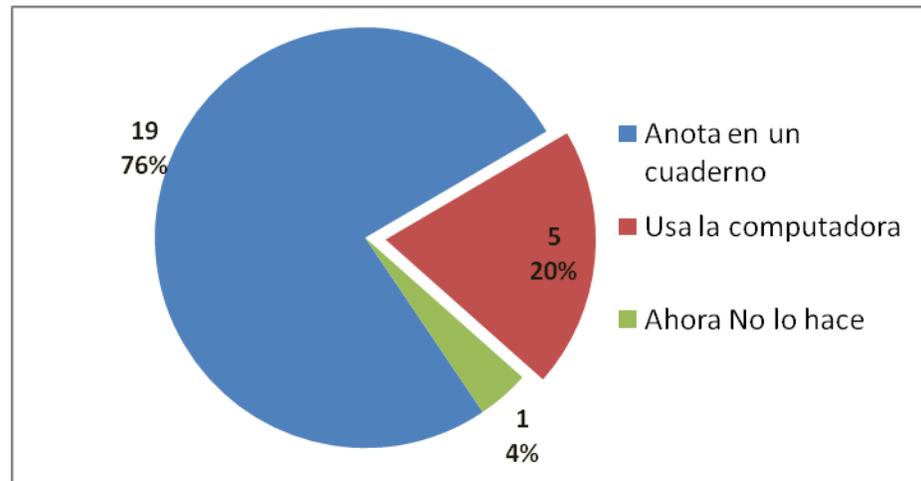
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Reservación de citas

El 96% de los spa encuestados atienden bajo citas. Por otro lado, la forma que anotan, dan seguimiento y dan de baja las citas es prácticamente manual. El 76% (19 de 25) prefiere usar un cuaderno para dicha labor. Esto deriva en dedicación adicional de tiempo y cuidado en anotar correctamente las citas, desgaste cuando existan cambios o cancelaciones y apuros al verificar si el operario seleccionado tiene disponibilidad para atender. Claro está que con la práctica diaria esto se vuelve más llevadero y hasta rápido. Sin embargo, el riesgo lo asume tácitamente el dueño del spa cada vez que cambia de administradora o no está disponible para ejercer sus funciones.

Sobre el único spa que afirmó no trabajar con citas este indicó que si desearía poder hacerlo.

Gráfica 5. Forma en lleva el control de las citas



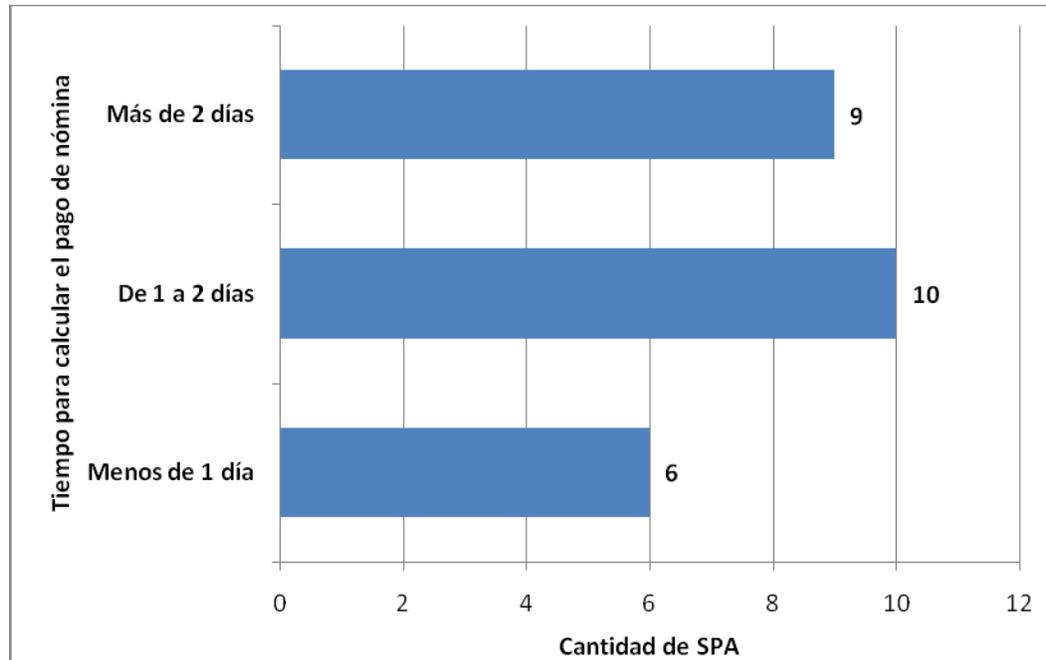
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Nómina de operarios

Según lo levantado, el 76% de los spa se demoran más de un día para calcular el pago de la nómina de los operarios. Es importante anotar que en los spa se cancela según la cantidad de clientes atendidos y el tipo de trabajo realizado, datos principalmente llevados a mano en un cuaderno con el posible riesgo de cometer errores involuntarios en la asignación de trabajos y posterior comisión. Cuando se les preguntó si en el último mes habían tenido algún tipo de reclamo por parte de los operarios, solo el 28% contestó afirmativamente. No se contó con las autorizaciones para validarlo con las trabajadoras de los spa. Sin embargo, este porcentaje puede llegar al 50%.

Sea 28% o 50%, este porcentaje es realmente alto y sin lugar a dudas impacta en acuciosidad de las trabajadoras y satisfacción de la clientela.

Gráfica 6. Tiempo empleado para calcular el pago de nómina de los operarios



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.1.2.3 Productividad de los operarios

En el Grupo Focal²⁶ realizado a los dueños de SPA se identificó una fuerte preocupación por el aprovechamiento del día de los operarios, enfoque al trabajo sin distracciones y deseo de no perder ingresos por

²⁶ Según lo recoge Lia Litosseliti en su libro *Using focus groups in research*, los grupos focales son grupos especiales en cuanto a su objeto, tamaño, composición y procedimientos. Podemos describir un grupo focal como "una discusión cuidadosamente planificada, diseñada para obtener las percepciones sobre un área definida de interés en un ambiente permisivo y no amenazante" (Krueger 1994. P.6), donde los participantes comparten y responder a los comentarios, ideas y percepciones.

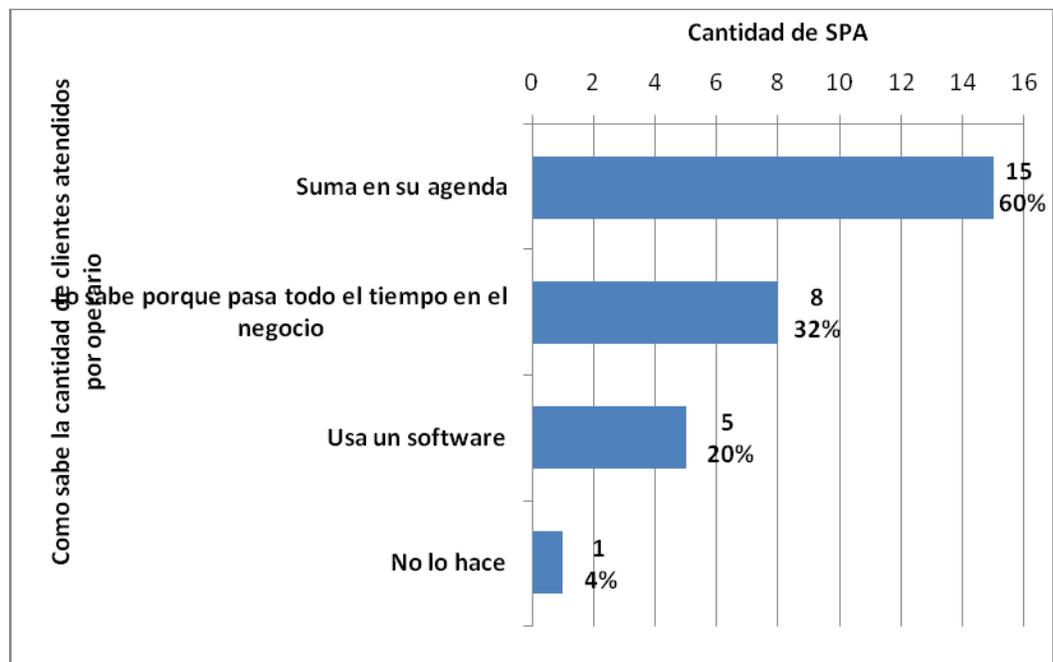
eventuales fallas en los aspectos mencionados, ver ANEXO 4. A continuación se presentan datos cuantitativos que lo confirman.

Como miden la cantidad de clientes atendidos por operario

A los entrevistados se les dio la posibilidad de elegir más de una opción de respuesta confirmando lo esperado; el 60% afirma sumar en su agenda, el 32% lo sabe porque pasa todo el tiempo y solo el 20% usa un software para el efecto.

De estos datos se revela el fuerte carácter subjetivo de la productividad como el estar ocupado haciendo algo, sin valorar que sea ni en el tiempo adecuado ni con el cliente de la cita reservada.

Gráfica 7. Como miden la cantidad de clientes atendidos por operario

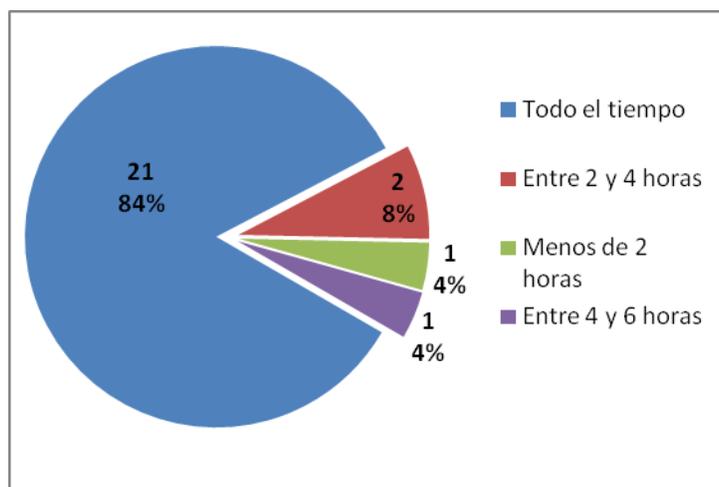


Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Seguimiento a operarios

El 84% de los entrevistados afirmaron hacer todo el tiempo seguimiento a los operarios. Evidentemente también hacen otras cosas en el día pero la característica de esta respuesta indica que es una labor permanente y continua.

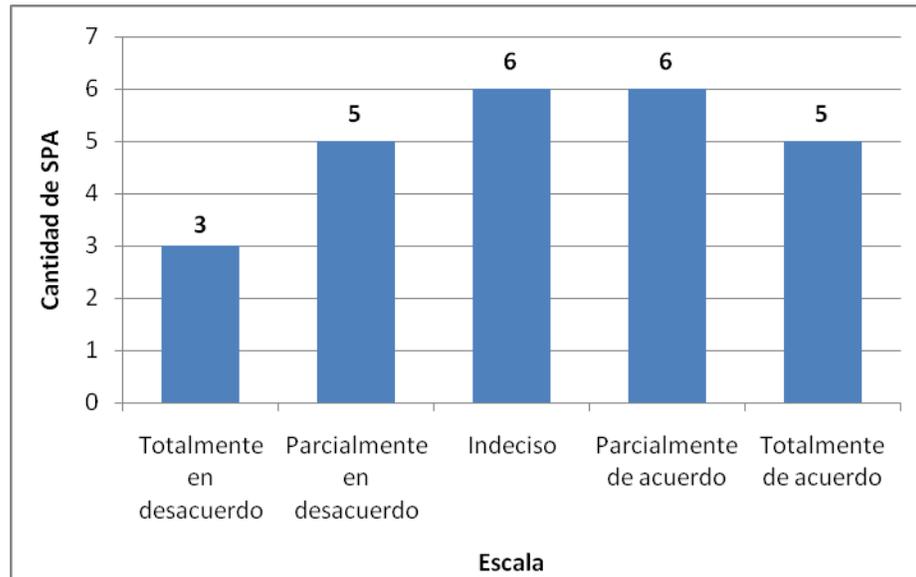
Gráfica 8. Cuanto tiempo dedica al seguimiento a los operarios



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Basados en el Grupo Focal se les preguntó si consideran que los operarios se distraen en horas laborales y si eso impacta en el atraso de las citas teniendo resultados que podrían justificar esa dedicación continua al seguimiento de los operarios. En resumen el 44% de los entrevistados indican que las distracciones de los operarios sí inciden en los atrasos de las citas y el 64% opinan que los operarios se distraen en horas laborables

Gráfica 9. Grado de incidencia de los operarios en los atrasos de las citas



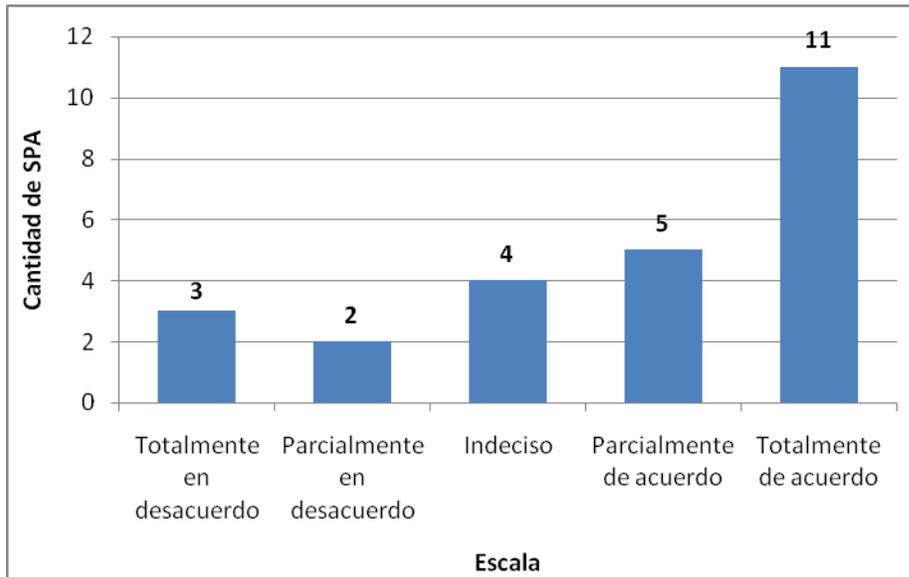
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Tabla 4. Grado de incidencia de los operarios en los atrasos de las citas

Los atrasos se deben a los operarios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	12%
Parcialmente en desacuerdo	5	20%
Indeciso	6	24%
Parcialmente de acuerdo	6	24%
Totalmente de acuerdo	5	20%
Afirmativo	44%	
Medio	24%	
Negativo	32%	
Brecha	-12%	

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Gráfica 10. Los operarios se distraen en horarios laborables



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Tabla 5. Los operarios se distraen en horarios laborables

Los operarios se distraen	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	12%
Parcialmente en desacuerdo	2	8%
Indeciso	4	16%
Parcialmente de acuerdo	5	20%
Totalmente de acuerdo	11	44%
Afirmativo	64%	
Medio	16%	
Negativo	20%	
Brecha	28%	

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Para obtener un indicador sobre la distracción de los operarios se procede a sumar los resultados de ambas preguntas y dividirlo para 10, el cual es el puntaje máximo. Combinando esto con el tiempo dedicado para el seguimiento se tiene que:

- De 21 entrevistados que hacen seguimiento todo el tiempo a los operarios, el 55% afirma que estos se distraen, 29% están indecisos y 19% lo rechazan.

Tabla 6. Asociación entre Dedicación completa y Distracción de operarios

Puntaje	Frecuencia	%
De 8 a 10	11	52%
De 5 a 7	6	29%
De 2 a 4	4	19%
Total	21	100%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

En estos datos hay que recalcar que pudiesen existir dueños y administradores que respondieron más benignamente con sus operarios para no evidenciar fallas a una desconocida.

3.1.2.4 Satisfacción de los clientes desde la perspectiva del dueño o administrador del SPA

Como verifican que su clientela sale satisfecha

Para esta inquietud se empezó con una pregunta muy directa, ¿Cómo verifica que salen satisfechos?, se pusieron tres opciones y una cuarta por si el dueño tenía otro método pudiendo elegir más de una. Los resultados nos indican el carácter subjetivo de la satisfacción por parte del dueño; el 64% indicó que sabe que sus clientes salen satisfechos porque pasa todo el tiempo en el negocio. Ante esta respuesta algunos se justificaban diciendo:

- Cada vez recibo felicitaciones por el servicio

- Si quiero saber algo simplemente le pregunto a mi cliente como le pareció el servicio
- Hasta ahora nadie se ha quejado
- Tengo una gran reputación

Tan solo el 8% afirmó que lo verificaba por medio de los buzones de sugerencias.

Tabla 7. Como verifican que la clientela sale satisfecha

Como verifican la satisfacción	Frecuencia	%
Lo sabe porque pasa todo el tiempo en el negocio	16	64%
Porque vuelven	14	56%
Buzón de sugerencias	2	8%
Otro	1	4%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Los atrasos en la citas se deben a que los clientes llegan tarde

Además, de manera contundente indican que los atrasos en las citas se deben a que los clientes llegan tarde. He aquí una oportunidad para:

- Validar si esta percepción es correcta o no
- Ofrecer al cliente mecanismos ágiles para prevenir atrasos en las citas de ser el caso.

Tabla 8. Los atrasos en la citas se deben a que los clientes llegan tarde

Los atrasos se deben a los clientes	Frecuencia	%
Parcialmente en desacuerdo	2	8%
Indeciso	3	12%
Parcialmente de acuerdo	8	32%
Totalmente de acuerdo	12	48%
Afirmativo	80%	
Medio	12%	
Negativo	8%	
Brecha	60%	

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.1.2.5 Grado de aceptación a los servicios CRM y forma de pago

Grado de aceptación a los servicios CRM

Para despejar esta incógnita se postularon 5 preguntas en formato Likert de modo que el entrevistado tenga más opciones para comunicar su parecer. El resultado fue una aceptación absoluta a los servicios, y más aún justificados por las respuestas a las preguntas anteriores sobre el control, productividad y aprovechamiento de los recursos del spa.

Tabla 9. Grado de satisfacción a los servicios CRM

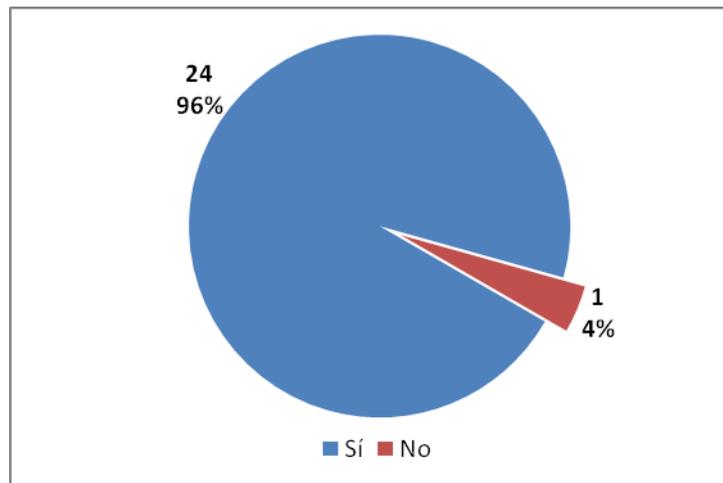
Servicios	% de SPA en cada respuesta		
	De 1 a 2	3	De 4 a 5
Me gustaría tener control automático de la productividad de los operarios	0%	0%	100%
Me gustaría que mi cliente pueda hacer la reserva de citas desde su smartphone	0%	4%	96%
Me gustaría conocer automáticamente el grado de satisfacción de mis clientes	0%	0%	100%
Me gustaría saber qué servicio fue el más satisfactorio para mis clientes	0%	4%	96%
Me gustaría saber que operario fue el más satisfactorio para mis clientes	0%	4%	96%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Aceptación de pago por los servicios CRM

El 96% de los entrevistados le interesa poder acceder a un sistema con los servicios CRM indicados, el único SPA que se negó indicó que ya lo están haciendo de manera propia.

Gráfica 11. Aceptaría pagar por tener acceso a servicio CRM

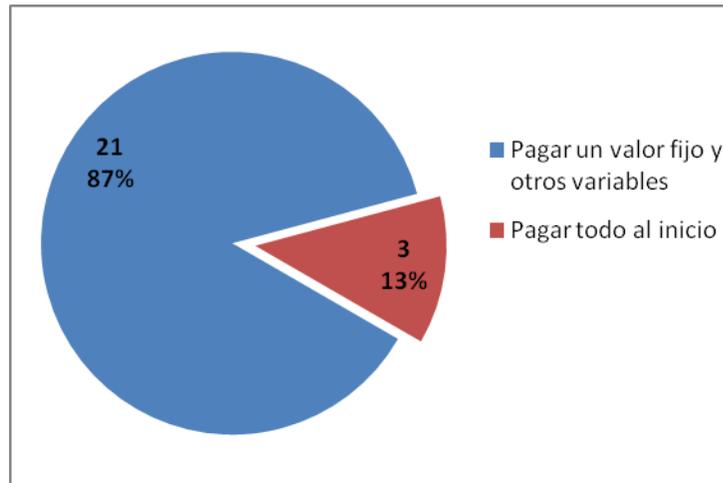


Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Forma de pago por los servicios CRM

En la Hipótesis 3 postulaba el cobro por medio de regalías o royalty, sin embargo, esta forma queda descartada como única opción puesto que los dueños de spa la consideran un poco invasiva a su privacidad de facturación y mayoritariamente se inclinan por un pago inicial fijo y otros mensuales variables. Se sugiere que se deje abierta la forma de pago de modo que el cliente sea quien seleccione la forma que mejor le convenga.

Gráfica 12. Forma de pago por tener acceso a servicio CRM



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.2 Estudio de mercado sobre la satisfacción a la calidad del servicio actual que ofrecen los spas

3.2.1 Diseño del formulario

Con el objetivo de tener elementos para rechazar o no rechazar la hipótesis 2 se diseñó un formulario con 5 grupos de preguntas:

Identificación del cliente: Sexo, Ocupación, Edad,

Descripción del cliente: Reserva de citas, Frecuencia con la que va al spa y aspectos por los que eligió ir a dicho spa.

Opinión general sobre el spa: Atención del personal, tiempos de espera.

Opinión sobre los operarios del spa: Dedicación, Calidad, Distracciones

Aceptación del servicio CRM como usuario.

3.2.2 Análisis de datos

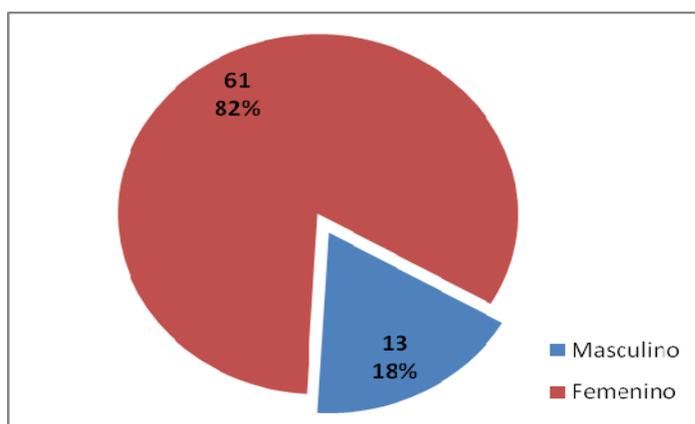
3.2.2.1 Identificación del cliente

Previo a la aplicación del formulario se le preguntó a cada uno si había acudido a un spa en los últimos 3 meses y de no haber ido no se lo entrevistaba. Inicialmente se buscó aplicar el formulario en el mismo spa donde el dueño o administrador nos colaboraba, sin embargo, se notó al muy poco tiempo que los clientes tenían recelo al responder con sinceridad pensando que podía perjudicar a alguna operaria. Por esta razón se buscaron a personas en sus lugares de trabajo, calles y parques para contestar las preguntas.

Sexo

El 18% de la muestra lo constituyen hombres y aunque no se tengan datos históricos sobre su participación es notorio que se ha incrementado en los últimos años.

Gráfica 13. Sexo de los clientes de SPA

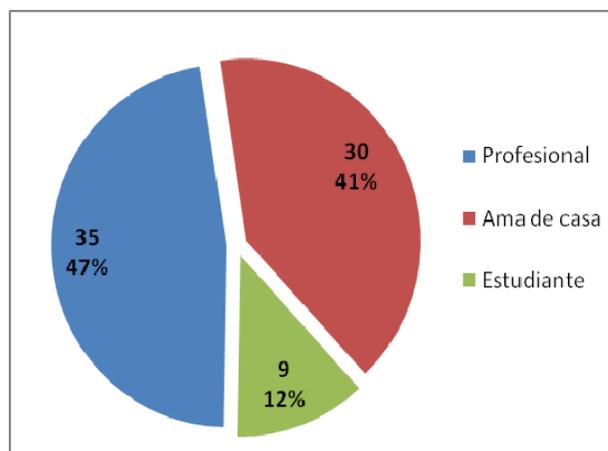


Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Ocupación

En general las dos principales ocupaciones son: Profesional y Ama de Casa, habiendo diferencias porcentuales entre sexos.

Gráfica 14. Ocupación de los clientes de SPA



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Tabla 10. Ocupación del encuestado según Sexo

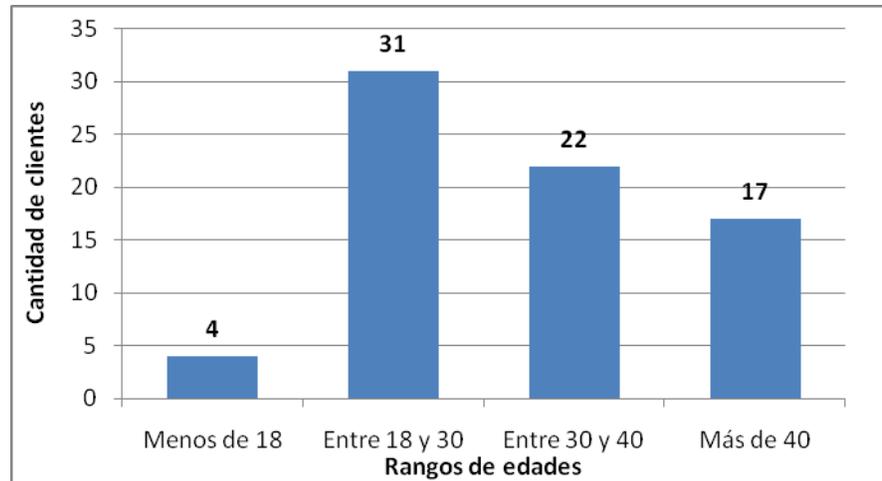
Ocupación	Sexo				Total	Total %
	Femenino		Masculino			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
Profesional	22	36%	13	100%	35	47%
Ama de casa	30	49%		0%	30	41%
Estudiante	9	15%		0%	9	12%
Total	61	100%	13	100%	74	100%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Edad

En general el mayor grupo individual está entre los 18 y 30 años, 42%. Esta posición coincide entre las mujeres 48% aunque en los varones es entre los 30 y 40 años, 69%.

Gráfica 15. Edad de los clientes de SPA



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Tabla 11. Rango de edades de los clientes de SPA

Edad	Sexo				Total	Total %
	Femenino		Masculino			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
Menos de 18	4	7%		0%	4	5%
Entre 18 y 30	29	48%	2	15%	31	42%
Entre 30 y 40	13	21%	9	69%	22	30%
Más de 40	15	25%	2	15%	17	23%
Total general	61	100%	13	100%	74	100%

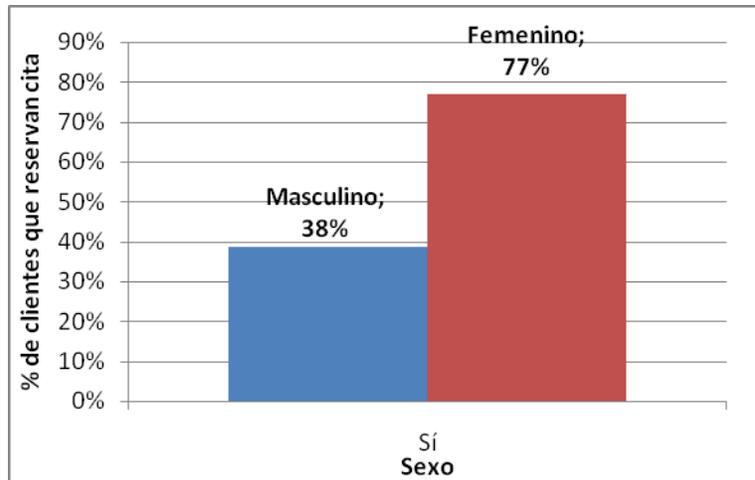
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.2.2.2 Descripción del cliente

Reservación de citas

El 70% de la muestra indicó que si pidió citas antes de ir al spa.

Gráfica 16. ¿Reservó una cita?

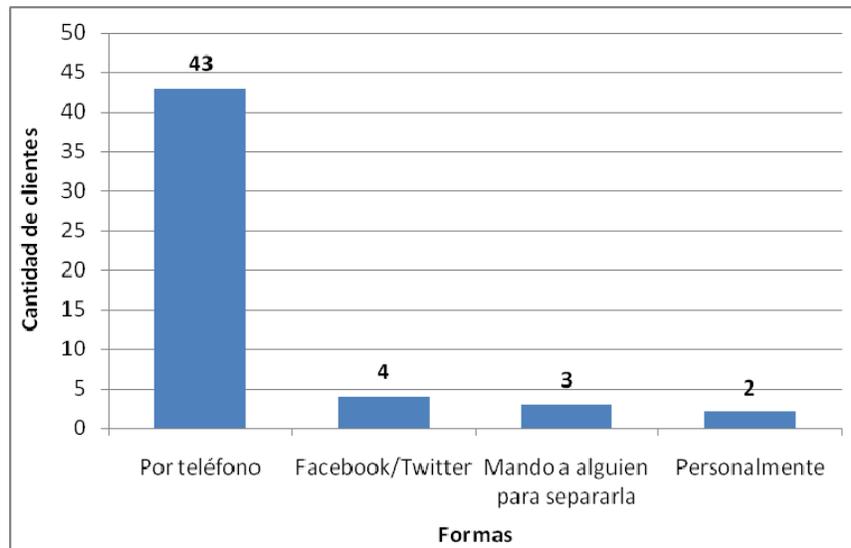


Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

La principal forma para hacer la cita fue por una llamada telefónica tanto en mujeres como en hombres. Sin embargo, el 77% corresponde al sexo femenino mientras que el 38% masculino, lo cual indica que las

mujeres optan más por la planificación de su sesión. Por otro lado, abre una incógnita sobre las razones que inciden en el bajo porcentaje entre los varones.

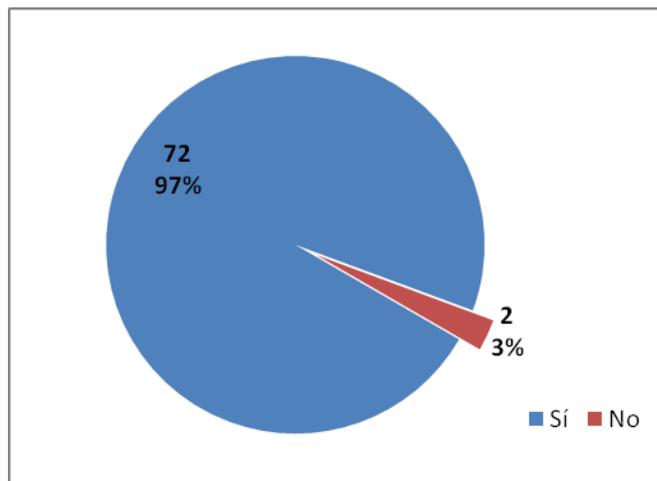
Gráfica 17. Forma en realizó la cita



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Sea para aquellos que hicieron citas o no, el 97% indicó que si le gustaría reservarla desde su smartphone o computadora.

Gráfica 18. Reservar citas desde Smartphone o computadora

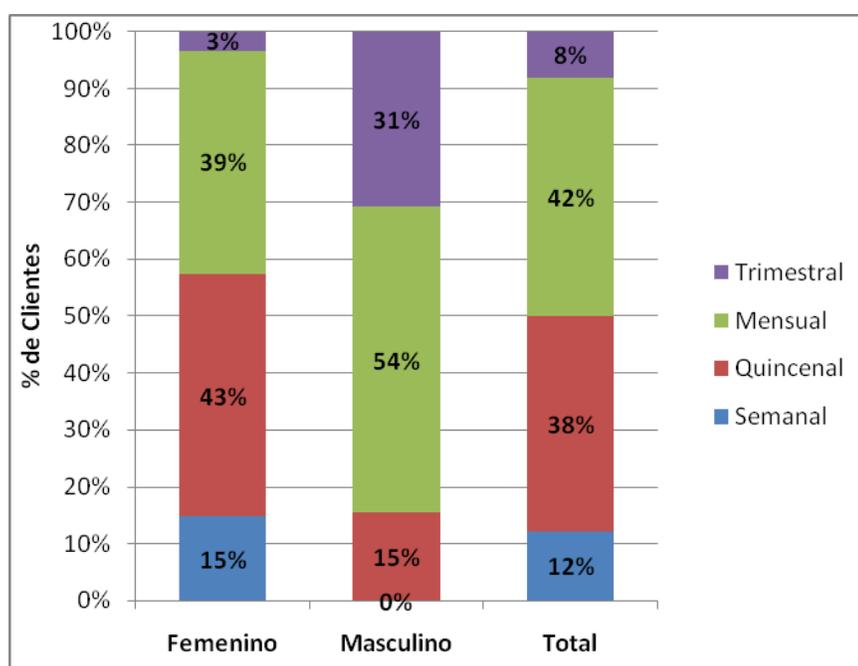


Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Frecuencia en que va al spa

El 42% de la muestra indicó que va de manera mensual, encontrando diferencias entre las mujeres que principalmente van quincenalmente.

Gráfica 19. Frecuencia en que va al SPA



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Razones para elegir ese spa

Principalmente se decidieron por su Ubicación, Buenas referencias y Variedad de servicios. En el caso de los hombres un factor importante que no fue considerado por las mujeres es el Horario de atención.

Tabla 12. Razones para elegir ese SPA

Criterios	Femenino		Masculino		Total	Total %
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Precio	1	2%	1	8%	2	3%
Horario	14	23%	6	46%	20	27%
Ubicación	33	54%	8	62%	41	55%
Buenas referencias	37	61%	8	62%	45	61%
Buenas instalaciones	17	28%	6	46%	23	31%
Buen servicio del personal	18	30%	4	31%	22	30%
Variedad de servicios	36	59%	2	15%	38	51%
Estatus	6	10%	1	8%	7	9%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.2.2.3 Opinión general sobre el spa

Atención del personal

Las respuestas fueron muy satisfactorias en ambos sexos, en donde la afirmación llegó hasta el 91% de los casos.

Tabla 13. Opinión sobre la atención del personal

La atención es la correcta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
Parcialmente en desacuerdo	1	1%
Indeciso	4	5%
Parcialmente de acuerdo	41	55%
Totalmente de acuerdo	26	35%
Afirmativo		91%
Medio		5%
Negativo		4%
Brecha		81%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Tiempos de espera para la atención

A diferencia de la pregunta anterior, se mostró una inconformidad sobre este tema, siendo los hombres mucho más críticos sobre las demoras.

Tabla 14. Opinión sobre los tiempos de espera

Los tiempos de espera son tolerables	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	5%
Parcialmente en desacuerdo	12	16%
Indeciso	33	45%
Parcialmente de acuerdo	15	20%
Totalmente de acuerdo	10	14%
Afirmativo	34%	
Medio	45%	
Negativo	22%	
Brecha	-32%	

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Al calcular un índice sobre opinión se podría inferir que los encuestados acuden al spa porque son bien atendidos aunque les molesta los tiempos de espera pese a tener cita. Esto abre un tema ligado a los factores culturales en nuestra sociedad, en donde pese a los atrasos y demás posibles inconvenientes las personas continúan asistiendo/comprando ya que el producto final pudiese compensar los males.

Sumando ambos puntajes se tiene que lo positivo llega al 42% y negativo al 5%

Tabla 15. Calificación general sobre la atención

Puntaje	Frecuencia	%
De 8 a 10	31	42%
De 5 a 7	39	53%
De 2 a 4	4	5%
Total	74	100%

Brecha -16%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.2.2.4 Opinión sobre los operarios del spa

Dedicación

Las respuestas fueron muy variadas entre sexos y en el caso de las mujeres no hubo una calificación mayoritaria aunque fue más negativa que en los hombres.

Tabla 16. Opinión sobre la atención del personal

El operario estaba dedicado en su trabajo	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
Parcialmente en desacuerdo	15	20%
Indeciso	21	28%
Parcialmente de acuerdo	23	31%
Totalmente de acuerdo	13	18%

Afirmativo 49%

Medio 28%

Negativo 23%

Brecha -3%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Calidad en el trabajo recibido

Las respuestas fueron muy buenas reafirmando la sospecha de que la persona pese a no recibir una completa dedicación siempre y cuando el resultado sea aceptable compensa y tolera.

Tabla 17. Calidad en el trabajo recibido

El trabajo realizado estuvo bien hecho	Frecuencia	%
Parcialmente en desacuerdo	1	1%
Indeciso	9	12%
Parcialmente de acuerdo	35	47%
Totalmente de acuerdo	29	39%

Afirmativo 86%

Medio 12%

Negativo 1%

Brecha 73%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Sumando ambos puntajes se tiene que lo positivo llega al 57% y negativo al 4%

Tabla 18. Calificación general sobre la atención

Puntaje	Frecuencia	%
De 8 a 10	42	57%
De 5 a 7	29	39%
De 2 a 4	3	4%
Total	74	100%

Brecha 14%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

¿Qué hacía el operario mientras el cliente era atendido?

Se le dio la oportunidad de elegir más de una opción de modo que se recoja de mejor manera la realidad que pasa un cliente de spa. Principalmente, el problema está en el uso del celular mientras está trabajando.

Tabla 19. Que hacia los operarios mientras atendía

¿Qué hacía?	Femenino		Masculino		Total	Total %
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Andar en el celular	26	43%	5	38%	31	42%
Conversar con compañeras	14	23%	2	15%	16	22%
Se desaparecía	16	26%	4	31%	20	27%
Estaba trabajando	14	23%	4	31%	18	24%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.2.2.5 Aceptación del servicio CRM como usuario

Dedicación

Por amplia mayoría prácticamente todos los encuestados les gustaría tener acceso a herramientas del servicio CRM a disposición en el spa que frecuentan.

Tabla 20. Aceptación del servicio CRM como usuario

Servicios	% de Cliente en cada respuesta		
	De 1 a 2	3	De 4 a 5
Me gustaría poder elegir los operarios que me atenderá	0%	0%	100%
Me gustaría saber cuáles son los operarios mejor calificados	0%	1%	99%
Me gustaría poder expresarme sobre un servicio recibido	1%	0%	99%
Me gustaría poder expresarme sobre la atención de un operario	0%	0%	100%

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.3 Contraste de las necesidades percibidas en ambos grupos.

Mientras que el 76% de los spa anotan en un cuaderno las citas el 97% de los clientes desearía poder hacerlo desde un smartphone o computadora.

Mientras el 64% de los spa afirmaban que los operarios se distraen y los clientes en un 76% lo ratificaron.

El 86% de los dueños / administradores de spa aseguran hacer seguimiento todo el tiempo a los operarios mientras que el 52% de los clientes aseguran que los operarios no se dedicaban completamente a atenderlos.

El 64% de los dueños de spa afirmaban que sabían que los clientes salían satisfechos porque pasaban todo el tiempo en el negocio. Esta medida es sobrepasada por los clientes puesto que el 86% consideraron que el trabajo recibido estuvo correcto.

El 80% de los dueños de spa aseguran que los atrasos se deben a que los clientes llegan tarde mientras que el 67% de los clientes no toleran el tiempo que deben esperar para ser atendidos. Aquí se puede visualizar una oportunidad para optimizar el tiempo al realizar una labor proactiva que el cliente no llegue tarde.

3.4 Estudio de la demanda

3.4.1 Tamaño del mercado objetivo

Inicialmente se consideró calcular el tamaño del mercado objetivo con la proporción de clientes que desearían tener acceso a los servicios CRM, sin embargo, este porcentaje era demasiado optimista. El 98% de los dueños / administradores respondió afirmativamente. Con el afán de encontrar una medida más certera se probó con la proporción de dueños que aceptarían pagar por este servicio, sin embargo, la cifra seguía siendo muy optimista, 96%.

Este cuestionamiento viene dado luego del siguiente razonamiento: a las personas cuando se les pregunta si en el hipotético caso que existiera un producto lo desearía, todos responden que sí, aunque quizás en el momento que es una realidad empiecen a valorar otros factores que cambien su decisión.

Por tal motivo, para el presente estudio se tomará como ponderación la cantidad de dueños / administradores que respondieron que pasan todo el tiempo en un spa haciendo seguimiento a los operarios. Se lo eligió por los siguientes motivos:

- Se depende de su presencia para que dejen de distraerse los operarios, si él no está no hay forma objetiva y fiable de validar la productividad de las mismas.
- Para hacer seguimiento automático se deben agendar las citas en el software, pudiendo ser realizadas directamente por el cliente, vinculando el servicio elegido al operario predilecto.

- Sobre cada cita se tendría el costo de operación (materiales, personal), el ingreso (la tarifa cobrada) y la ganancia obtenida. Además, la evaluación del cliente sobre el servicio recibido.
- Con todo agendado en el software el dueño podría revisar en línea las tasas de productividad de los operarios y del negocio.

En otras palabras, para el cálculo del tamaño del mercado no se considera la proporción de los que desearían sino de los que necesitan.

El 84% de los entrevistados afirmaron que pasaban todo el tiempo haciendo seguimiento al trabajo de los operarios por lo que multiplicando por 30 spa el tamaño del mercado es de 25 negocios del norte de Guayaquil.

3.4.2 Estimación de la demanda

Dependiendo de la forma de cobro del servicio, la demanda puede ser considerada como:

- Número de licencias a ofertar a los dueños de spa
- Número de transacciones sobre las cuales comisionar

El primer caso se debe a las formas de pago completo sin derecho a actualizaciones y la forma de pago inicial más mensualidades con derecho a actualizaciones. La demanda será igual al tamaño del mercado objetivo del punto 3.4.1.

El segundo caso se deriva del cobro como royalty sobre la cantidad de transacciones realizadas. El cálculo de la demanda sería igual a:

Tabla 21. Estimación de la demanda según forma de pago tipo royalty

Frecuencia con que va al SPA	Cantidad de clientes	Conversión Mensual	Cantidad de atenciones al mes
Semanal	9	4	36
Quincenal	28	2	56
Mensual	31	1	31
Trimestral	6	0,33	2
Total general	74		125

Multiplicador 1,69

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Por cada 74 clientes que acuden al spa se realizan 125 atenciones al mes, es decir, un factor multiplicador de 1,69. Asumiendo que en un mes el promedio de clientes atendido por spa sea 60 se tendrían 3,042 atenciones promedio mes.

$$30 \text{ spa en el norte} \times 60 \text{ clientes por spa} \times 1,69 = 3,042$$

3.5 Plan de marketing

3.5.1 Análisis FODA

Según Ferrel²⁷ O. C. & Hartline M. D. (2006), una de de las herramientas más útiles para analizar los datos y la información del mercado lo constituye el análisis FODA, puesto que vincula la situación actual de una empresa con el desarrollo del plan de marketing estructurando la información del análisis de situación en cuatro categorías: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas a efecto de descubrir las ventajas competitivas y guiar la selección del enfoque estratégico para la estrategia de marketing de la empresa.

Kotler P²⁸. & Keller K. (2009), aportan con algunas definiciones sobre este tema:

- Oportunidad: es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable.

²⁷ El Doctor O.C. Ferrell es profesor de marketing y de ética empresarial en la Universidad de Nuevo México. Su investigación académica se centra en la toma de decisiones éticas, las relaciones de las partes interesadas, y la responsabilidad social. Él recibió el Premio a la Trayectoria por parte de la Sociedad de Macromercadotécnica. Ferrell es el co-autor de 17 libros y más de 75 artículos. Sus artículos han sido publicados en el Journal of Marketing Research, Journal of Marketing, Journal of Business Ethics, Journal of Business Research, revista de la Academia de Ciencias de Marketing, Diario de la Política y Marketing Público y la Academia de Gestión Ejecutiva , así como otras revistas.

²⁸ El Doctor Philip Kotler es profesor de Marketing Internacional en la Escuela de Postgrado Kellogg de la Universidad de Northwestern en Chicago. Él fue declarado por el Centro Europeo de Administración como "el primer experto del mundo en la práctica estratégica de marketing." El Dr. Kotler es conocido por ser autor del libro Gestión de Marketing, ahora en su 13^a edición. También ha sido autor de decenas de libros insignia sobre marketing en coautoría. Además, el doctor Kotler ha publicado más de un centenar de artículos en revistas de prestigio, incluyendo el Harvard Business Review, Sloan Management Review, Business Horizons, California Management Review, y el Journal of Marketing.

- Amenaza: es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento que conducirá, si no se emprende una acción a una disminución de ventas o utilidades.

Además, según Griffin²⁹, Rosales & Miranda (2011):

- Fortalezas: son las habilidades y capacidades que permiten a una organización concebir e implementar sus estrategias.
- Debilidades: son las habilidades y capacidades que no permiten a una organización elegir e implementar estrategias que respalden su misión.

Sobre lo expuesto se puede inferir que para el desarrollo de la presente tesis es imprescindible el análisis FODA por cuanto hay que aterrizar desde el punto de vista del marketing, la posible empresa que ofrezca el servicio de CRM a los spa.

²⁹ El Doctor Ricky Griffin fue profesor de administración de empresa en la Universidad de Texas A & M y actualmente es Director de Centro de Gestión de Recursos Humanos en la misma universidad, es autor o co-autor de cinco libros y más de 40 artículos en revistas y capítulos de libros. Los intereses de investigación del Dr. Griffin incluyen liderazgo, violencia en el trabajo, y la gestión internacional. Ha realizado consultorías en las áreas de diseño de tareas, la motivación de los empleados, y los círculos de calidad para las organizaciones tales como Baker-Hughes, de Texas Instruments, Six Flags Corporation, Texas Commerce Bank, y AT & T. Su investigación se ha ganado dos Premios de la Academia de Investigación de Gestión (tanto en la división de Comportamiento Organizacional) y un Premio de Investigación de la Universidad de Texas A & M.

3.5.1.1 Análisis externo

Oportunidades

- Alto número de spa con computadoras pero sin usarlas para controlar la productividad.
- Alto nivel de deseo de los dueños de spa en contar con los servicios CRM.
- Alto nivel de deseo de los clientes de spa para utilizar los servicios CRM.
- Alto nivel de percepción de distracción del dueño del spa hacia sus operarios.
- Alto nivel de inconformidad de los clientes hacia la distracción de los operarios.
- Creciente número de usuarios de smartphones en Ecuador.

Amenazas

- Arraigada cultura del seguimiento presencial del dueño de spa hacia los operarios.
- Arraigada cultura de confiar más en las anotaciones en cuaderno que en los registros de un sistema.
- Temor en dueño y operarios al cambio en la operación del spa.

- Desconocimiento y aversión al uso de las tecnologías por parte del dueño del spa y operarios.
- Que sea considerado solo como moda y caiga en desuso.
- Temor de los operarios al momento del cálculo de comisiones a través de un software.
- Eventual aparición de plagiadores e imitadores.

3.5.1.2 Análisis interno

Fortalezas

- Estructura organizacional reducida.
- Sólido conocimiento en administración.
- Equipo experto en técnica computacional.
- Facilidad para realizar el cobro del servicio, sea por pago único, inicial y mensual o royalty.
- Sólidos conocimientos de la situación del mercado
- Innovación en el campo de la optimización de la productividad en los spa.
- Innovación en el campo de la medición de calidad entre los clientes de spa.

- Flexibilidad para ser constituida como empresa que puede facturar con notas de ventas. La suscrita posee certificación artesanal.
- Negocio orientado al aprovechamiento de la economía de escalas.
- Red de contactos de spa, estéticas y centros de belleza afiliados al Gremio de Artesanos de Guayaquil.

Debilidades

- Primeras experiencias en el ámbito de asesoría estratégica y desarrollo de software.
- Curva de aprendizaje recientemente iniciada en comparación a los programas informáticos internacionales.
- Eventual necesidad de personal especialista y calificado en dar capacitaciones a operarios.

3.5.2 Matriz de síntesis estratégica

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	O2	A1	A2
Análisis Externo		O1	Alto número de spa con computadoras pero sin usarlas para controlar la productividad.	A1	Arraigada cultura del seguimiento presencial del dueño de spa hacia los operarios.
		O2	Alto nivel de deseo de los dueños de spa en contar con los servicios CRM.	A2	Arraigada cultura de confiar más en las anotaciones en cuaderno que en los registros de un sistema.
		O3	Alto nivel de deseo de los clientes de spa para utilizar los servicios CRM.	A3	Temor en dueño y operarios al cambio en la operación del spa.
		O4	Alto nivel de percepción de distracción del dueño del spa hacia sus operarios.	A4	Desconocimiento y aversión al uso de las tecnologías parte del dueño del spa y operarios.
		O5	Alto nivel de inconformidad de los clientes hacia la distracción de los operarios.	A5	Que sea considerado solo como moda y caiga en desuso.
		O6	Creciente número de usuarios de smartphones en Ecuador.	A6	Temor de los operarios al momento del cálculo de comisiones a través de un software.
				A7	Eventual aparición de plagiadores e imitadores.
Análisis Interno		F.O.		F.A.	
FORTALEZAS		F.O.		F.A.	
F1	Estructura organizacional optima.	E1	F2, F5, F6, F7, F9, F10, O2, O4: Desarrollar un plan para incentivar la suscripción, free trial.	E6	F2, F6, F7, F10, A1, A2: Desarrollar plan de seguimiento a efectividad de las demostraciones.
F2	Sólido conocimiento en administración.	E2	F6, F7, O3, O5, O6: Desarrollar un plan para desarrollar necesidad entre los clientes de spa.	E7	F4, F6, F7, F10, A3, A6: Realizar plan de reuniones sobre beneficios obtenidos.
F3	Equipo experto en técnica computacional.	E3	F1, F8, O1, O2: Crear un modelo de mejora continua del sistema que permita ajustarse a las necesidades.	E8	F4, F8, F9, A2, A5, A7: Diseñar un plan para crear barreras de salidas a los dueños de spa.
F4	Facilidad para realizar el cobro del servicio, sea por pago único, inicial y mensual o royalty.				
F5	Sólidos conocimientos de la situación del mercado				
F6	Innovación en el campo de la optimización de la productividad en los spa.				
F7	Innovación en el campo de la medición de calidad entre los clientes de spa.				
F8	Flexibilidad para ser constituida como empresa que puede facturar con notas de ventas. La suscrita pose				
F9	Negocio orientado al aprovechamiento de la economía de escalas.				
F10	Red de contactos de spa, estéticas y centros de belleza afiliados al Gremio de Artesanos de Guayaquil.				
DEBILIDADES		D.O.		D.A.	
D1	Primeras experiencias en el ámbito de asesoría estratégica y desarrollo de software.	E4	D1, D2, O2, O4: Desarrollar un plan de lanzamiento del producto entre los actores claves.	E9	D1, D2, A1, A2, A3, A6: Desarrollar un plan de comunicación y relaciones públicas entre los actores clave.
D2	Curva de aprendizaje recientemente iniciada en comparación a los programas informáticos	E5	D2, D3, O2, O4, O6: Diseñar un plan para crear barreras de entrada de nuevos competidores.	E10	D1, D2, A5, A7: Lograr la certificación de calidad y acreditación nacional.
D3	Eventual necesidad de personal especialista y calificado en dar capacitaciones a operarios.				

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

3.5.3 Las 4 P

Según lo indica Kotler (2005), las 4P son tácticas y deben ser precedidas por decisiones estratégicas en STP, es decir, Segmentación, Definición del cliente objetivo (Target en inglés) y Posicionamiento. Dicho esto, antes de definir las 4 P se procede con las estratégicas STP.

3.5.3.1 Segmentación

Debido a que los servicios de spa tienen precios que pueden ser cubiertos por personas con mayor poder adquisitivo se decide enfocar el servicio a aquellos spa de clase media y alta. Por otro lado, en el norte de la ciudad de Guayaquil están asentadas la mayor cantidad de ciudadelas de estos niveles socio económicos, por ende, se decide en un inicio enfocar la presente tesis a los spa de clase media y alta ubicados en el norte de Guayaquil.

3.5.3.2 Clientes objetivo

En el levantamiento del CENEC (2010) se le preguntaba a cada dueño o representante su principal actividad comercial, ellos podían responder de acuerdo a su criterio y auto-identificación, es decir, en los datos recogidos pudiesen existir negocios catalogados como spa pero que en el sentido estricto del término no lo sean. En el transcurso del levantamiento de la información se pudo visualizar negocios que decían ser spa pero principalmente eran peluquerías y otros llegando incluso a denominarse spa de perros. Por tal motivo, se segmenta el mercado en aquellos que cumplen cabalmente los lineamientos para ser

considerados como spa, entre ellos tenemos: tratamientos con agua (sauna, jacuzzi, baños termales), tratamientos de relajación (masajes, reflexología), tratamientos para reducción de peso y tratamientos faciales. Esto constituye el nicho de mercado en donde se empezará la primera fase del emprendimiento.

3.5.3.3 Posicionamiento

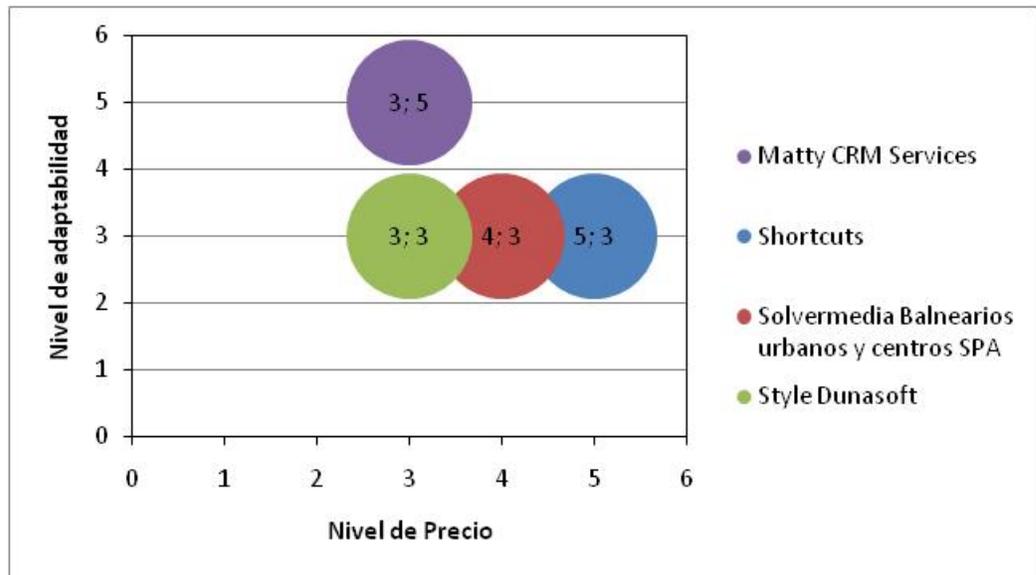
Dadas las necesidades encontradas, el nuevo emprendimiento se enfocaría en dar servicio CRM a cada spa afiliado. Al realizar el benchmarking³⁰ con los programas informáticos internacionales se pudo identificar los servicios y funcionalidades de las principales opciones disponibles para gestionar la relación con los clientes. Producto de esto, sumado a las necesidades encontradas localmente tanto en dueños de spa como en sus clientes, se definen como ejes para el posicionamiento estratégico los siguientes aspectos:

X = Precio

Y = Adaptabilidad a la necesidad local

³⁰ Según Spendolini (2005), el benchmarking es un proceso investigativo que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones, en otras palabras, el benchmarking es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.

Gráfica 20. Posicionamiento en el mercado



Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Realizadas las definiciones estratégicas a continuación se muestran las tácticas a emplear.

3.5.3.4 Producto

El producto a ofrecer es un servicio, el cual es único en el mercado ecuatoriano. Algunos spa han invertido dinero y tiempo para realizar a medida programas informáticos para gestionar el spa, sin embargo, la solución propuesta supera ampliamente lo existente y otorga la facilidad de recibir y usar un producto altamente tecnológico sin necesidad de conocimiento especializado ni elevados costos.

El producto tiene un diseño modular, dividido en:

Módulo básico: reserva de citas online, comisión de operarios, indicadores de productividad y satisfacción de clientes

Módulo de marketing online: fidelización, promociones, recordatorio de citas vía sms, correo electrónico o llamadas telefónicas al celular marcadas y habladas por la computadora; administración de gift cards móviles³¹.

Módulo de productividad: análisis de costos de materiales empleados, costo hora hombre, rentabilidad por servicio, por cliente, análisis de estacionalidades.

3.5.3.5 Precio

Según lo indica Belío, J. L.³², & Andrés, A. S. (2007) el precio final pagado en una transacción tiene un fuerte contenido psicológico para el comprador: el precio es una parte importante del balance entre las satisfacciones esperadas del producto y los sacrificios que suponen el desembolso de la cantidad pagada.

Por lo expuesto en los estudios de mercado anteriores, existe alta necesidad de mejorar la relación entre spa y clientes lo cual abriría la posibilidad para definir un precio superior, sin embargo, se decide colocar

³¹ Según Becker (2010) consiste en una gift card tradicional pero sin el plástico. Constituye una forma de pago de un servicio o bien, el cual es adquirido por una persona como obsequio para otra.

³² Ingeniero Industrial (Universidad Politécnica de Madrid). Diplomado en Strategic Marketing (IM-College of Marketing of Berkshire), Diplomado en Advance Marketing Strategy (INSEAD) y Diplomado en Psicología Industrial (Universidad Complutense de Madrid). Destaca su labor consultor de marketing, habiendo asesorado a más de 200 empresas europeas de ámbito internacional entre las que destacan REPSOL, BBVA, ALSA o TELEFÓNICA. Actualmente es Fundador y Presidente de GALEXPORT Consultores Internacionales, y anteriormente ha sido socio de PRICE WATERHOUSE, Responsable Europeo del área de Consultoría de Estrategia y Marketing, también ha sido Director de CLABE Asesores y del Grupo SEMA – METRA INTERNACIONAL.

una escala de precios media que permita ingresar a la mayor cantidad de negocios. El beneficio estará dado entonces por el volumen y por los módulos adicionales con costo adicional.

3.5.3.6 Promoción

Dado que el presente emprendimiento se caracteriza por bajo nivel de personal, como medio para abaratar costos, se considera no tener fuerza de ventas para la labor de difusión y cierre de negocios. El medio a emplear será la relación con el Gremio de Artesanos de Guayaquil, realizando ferias, casas abiertas, eventos de promoción para acceder a la mayor cantidad de negocios. Las relaciones públicas en un inicio será manejadas por la autora únicamente de forma tradicional, a medida que se concreten las metas en cuanto a cantidad de afiliados se incursionará en las redes sociales.

3.5.3.7 Plaza

En la primera fase, el canal principal será el Gremio de Artesanos de Guayaquil, quienes servirán de medio a cambio de un pago mensual calculado sobre la cantidad de referidos; de forma que se llegue aquellos negocios no contactados.

Paralelamente se empezará habilitando las suscripciones desde la página web del emprendimiento, en donde cualquier persona interesada pueda conocer los beneficios y hacer pruebas al servicio.

Capítulo No. 4 – Estudio financiero

El nuevo emprendimiento será llevado a cabo por dos personas, la autora de la tesis y su esposo, ambos beneficiándose de la modalidad de organización laboral denominada teletrabajo, mencionada anteriormente.

Dado que se adecuará una sala de la casa, existen algunos costos que son asumidos por la pareja y no trasladados al emprendimiento, es decir, no hay pago de arriendo porque se tiene la casa, no hay pago de servicios básicos porque esos mismos son utilizados en el domicilio, y así con el resto.

A estos se les denomina costos hundidos; según Boulanger, F. J. J., Boulanger, F. J., Gutiérrez, C., & Retana, L. (2007), los costos hundidos son desembolsos en efectivo que ya se realizaron (desembolsos pasados), y por lo tanto, no producen ningún efecto sobre los flujos de efectivo y no deben incluirse en tales.

4.1 Costo del desarrollo

En el caso específico del desarrollo del CRM, el esposo de la autora posee las licencias de la plataforma IGNITION³³ sobre la cual se construirá el CRM, además, el costo de la mano de obra intelectual no tendrá costo para la

³³ Ignition es un Servidor de Aplicaciones Industriales. Instalado como software de servidor, utiliza las páginas web y web-launching para crear una amplia variedad de aplicaciones industriales. Este tipo de aplicaciones suelen caer en las definiciones de HMI, SCADA, y las aplicaciones MES. Ignición logra su funcionalidad a través de una arquitectura modular, lo que significa que varias piezas trabajan juntos a la perfección para ofrecer características como: OPC-UA Servidor, Log de datos, Estado y Control, Clientes Lanzado en la Web, Servidor de alarmas, Análisis de Datos, informes PDF, Tolerancia a fallos.

empresa puesto que es parte de su contribución para la materialización de esta idea de negocio.

4.2 Costos administrativos

Los costos se reducen al mínimo, puesto que los únicos que no pueden considerarse como hundidos son: salarios y hosting³⁴ en la nube.

En cuanto a salarios se considera un staff de 2 personas: el ingeniero administrador con un sueldo mensual de \$800 y un ingeniero operador con sueldo mensual de \$450.

Por otro lado, de acuerdo a lo que recoge García R. (2012), en el año 2006, Amazon Web Services comenzó a proporcionar servicios web, conocidos como informática en la nube con una infraestructura de alta fiabilidad y de bajos costos con centros de datos ubicados en los Estados Unidos, Europa, Singapur y Japón. El valor a cancelar de manera mensual asciende a \$200.

Tabla 22. Detalle de costos administrativos anuales

Costos administrativos	\$	17.400
Costos de actualización y mantenimiento del hardware e infraestructura	\$	2.400
Costo de hosting	\$	2.400
Costos de actualización y soporte del software	\$	-
Costos del Recurso Humano	\$	15.000
Costo anual de un Ingeniero Adminstrador	\$	9.600
Costo anual de un Ingeniero Operador	\$	5.400
Costo total de Capacitación	\$	-

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

³⁴ Conforme lo indica Gaitán, J., & Pruvost, A. (2001), el Hosting consiste en la opción básica de alojamiento compartido en un web server junto a otro sitios de empresas alojadas en el mismo.

Se considera además que toda capacitación adicional necesaria para el personal será desarrollada internamente sin que impacte en los costos.

4.3 Proyección de ingresos

En la presente tesis se define que los ingresos vienen dados por dos variables: la cantidad de spas afiliados y el precio anual por cobrar a cada uno.

Para el primer caso se definen tres posibles escenarios:

- Optimista: que el 87% de los spa logren ser afiliados en el primer año de actividades.
- Realista: que el 60% de los spa logren ser afiliados en el primer año de actividades.
- Conservador: que el 20% de los spa logren ser afiliados en el primer año de actividades

El precio estará dado como resultado del análisis de punto de equilibrio. Este análisis según Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Ruiz, Á. C. G. (2000), ayuda a determinar la magnitud del cambio, ya sea en volumen o demanda, que se requiere para considerar que una segunda alternativa es mejor que la primera. En el presente caso, las alternativas vienen dadas por qué precios se deben fijar para que los ingresos totales sean equivalentes a los costos totales.

Dado que no tenemos costos variables, algebraicamente tendríamos:

$$P \times Q = CT$$

Siendo:

P: La cantidad de afiliados

Q: El precio anual por afiliado

CT: Costo total anual del emprendimiento

Para el cálculo del punto de equilibrio se considerarán 100 escenarios representando cada caso como la posibilidad de que solo se afilie a 1 spa, a 2 spa, a 3 spa y así sucesivamente hasta llegar a 100, es decir, el número total de escenarios. En cada uno de ellos se calculará el precio que haga igual el ingreso total con el costo total. Los resultados están en el ANEXO 5. Como resultado se tiene que para ofrecer una afiliación anual de \$600 se necesitará conseguir 29 spa, constituyendo este el escenario idóneo para que el presente emprendimiento, a partir de esta cantidad, sea rentable.

Considerando que en Guayaquil solo hay 30 spa ubicados en el Norte, esto constituye un objetivo muy elevado con las complicaciones propias para obtener una cobertura del mercado del 97%. Para ello se formula la siguiente pregunta: Si se abriera el uso a los 103 SPA de Guayaquil y el precio anual sea fijado en \$360 (\$30 x 12 meses), ¿cuál sería la cantidad de afiliados para encontrar el punto de equilibrio? Pues bien, para igual ingresos totales con costos totales se debería afiliar por lo menos a 48 spa, es decir, el 47% del total del mercado. Aquí podemos observar que la alternativa realista para que el emprendimiento exista conlleva a abrir la solución a todos los spa censados de Guayaquil.

4.4 Flujo de caja

Para cada escenario se elabora un flujo de caja de la siguiente forma:

Escenario optimista

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Precio a SPAs		\$ 600	\$ 630	\$ 661	\$ 695	\$ 729
# de SPAs		26	30	30	30	30
INGRESOS		\$ 15.600	\$ 18.900	\$ 19.845	\$ 20.837	\$ 21.879
INVERSION INICIAL	\$ -					
COSTO FIJO		\$ 17.400	\$ 18.270	\$ 19.184	\$ 20.143	\$ 21.150
COSTO VARIABLE		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA		\$ -1.800	\$ 630	\$ 661	\$ 694	\$ 729
15% UTILIDAD TRABAJADORES			\$ 94	\$ 99	\$ 104	\$ 109
25% IMPUESTO A LA RENTA			\$ 157	\$ 165	\$ 174	\$ 182
UTILIDAD NETA			\$ 378	\$ 397	\$ 417	\$ 437
FLUJO DE CAJA	\$ -	\$ -1.800	\$ 630	\$ 397	\$ 417	\$ 437

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Escenario realista

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Precio a SPAs		\$ 600	\$ 630	\$ 661	\$ 695	\$ 729
# de SPAs		18	25	30	30	30
INGRESOS		\$ 10.800	\$ 15.750	\$ 19.845	\$ 20.837	\$ 21.879
INVERSION INICIAL	\$ -					
COSTO FIJO		\$ 17.400	\$ 18.270	\$ 19.184	\$ 20.143	\$ 21.150
COSTO VARIABLE		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA		\$ -6.600	\$ -2.520	\$ 661	\$ 694	\$ 729
15% UTILIDAD TRABAJADORES				\$ 99	\$ 104	\$ 109
25% IMPUESTO A LA RENTA				\$ 165	\$ 174	\$ 182
UTILIDAD NETA				\$ 397	\$ 417	\$ 437
FLUJO DE CAJA	\$ -	\$ -6.600	\$ -2.520	\$ 397	\$ 417	\$ 437

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Escenario conservador

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Precio a SPAs		\$ 600	\$ 630	\$ 661	\$ 695	\$ 729
# de SPAs		6	15	25	30	30
INGRESOS		\$ 3.600	\$ 9.450	\$ 16.537	\$ 20.837	\$ 21.879
INVERSION INICIAL	\$ -					
COSTO FIJO		\$ 17.400	\$ 18.270	\$ 19.184	\$ 20.143	\$ 21.150
COSTO VARIABLE		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA		\$ -13.800	\$ -8.820	\$ -2.646	\$ 694	\$ 729
15% UTILIDAD TRABAJADORES					\$ 104	\$ 109
25% IMPUESTO A LA RENTA					\$ 174	\$ 182
UTILIDAD NETA					\$ 417	\$ 437
FLUJO DE CAJA	\$ -	\$ -13.800	\$ -8.820	\$ -	\$ 417	\$ 437

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Escenario expansionista

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Precio a SPAs		\$ 600	\$ 630	\$ 661	\$ 695	\$ 729
# de SPAs		25	45	65	85	103
INGRESOS		\$ 15.000	\$ 28.350	\$ 42.997	\$ 59.038	\$ 75.117
INVERSION INICIAL	\$ -					
COSTO FIJO		\$ 17.400	\$ 18.270	\$ 19.184	\$ 20.143	\$ 21.150
COSTO VARIABLE		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA		\$ -2.400	\$ 10.080	\$ 23.813	\$ 38.895	\$ 53.967
15% UTILIDAD TRABAJADORES			\$ 1.512	\$ 3.572	\$ 5.834	\$ 8.095
25% IMPUESTO A LA RENTA			\$ 2.520	\$ 5.953	\$ 9.724	\$ 13.492
UTILIDAD NETA			\$ 6.048	\$ 14.288	\$ 23.337	\$ 32.380
FLUJO DE CAJA	\$ -	\$ -2.400	\$ 10.080	\$ 14.288	\$ 23.337	\$ 32.380

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

4.5 Evaluación de factibilidad del proyecto

En cada escenario se evalúa el VAN y TIR, en donde se concluye que el escenario optimista es el único viable siempre y cuando se limite la aplicación del servicio CRM a los spa del norte de Guayaquil. Es decir, si manejase la posibilidad de abrir el mercado a todos los spa de Guayaquil, el proyecto se vuelve altamente viable.

De manera similar se muestra por cada escenario el cálculo del TIR y del VAN.

Escenario Optimista

CALCULO DEL VAN Y TIR

Año	ING	EGRE	Flujo de Caja
0	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 15.600	\$ 17.400	\$ -1.800
2	\$ 18.900	\$ 18.270	\$ 630
3	\$ 19.845	\$ 19.184	\$ 661
4	\$ 20.837	\$ 20.143	\$ 694
5	\$ 21.879	\$ 21.150	\$ 729

VAN \$ **307**
TIR **18,19%**

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Dado que ambos valores son positivos se puede afirmar que esta alternativa es viable puesto que en el tiempo los ingresos sobrepasan los costos y la tasa de retorno a la inversión es superior a la que se podría obtener al colocar estos valores en el sistema financiero nacional.

Escenario Realista

CALCULO DEL VAN Y TIR

Año	ING	EGRE	Flujo de Caja
0	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 10.800	\$ 17.400	\$ -6.600
2	\$ 15.750	\$ 18.270	\$ -2.520
3	\$ 19.845	\$ 19.184	\$ 661
4	\$ 20.837	\$ 20.143	\$ 694
5	\$ 21.879	\$ 21.150	\$ 729

VAN \$ **-6.659**

TIR **-40,24%**

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Escenario totalmente desfavorable para el emprendimiento. En estas condiciones no es viable.

Escenario Conservador

CALCULO DEL VAN Y TIR

Año	ING	EGRE	Flujo de Caja
0	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 3.600	\$ 17.400	\$ -13.800
2	\$ 9.450	\$ 18.270	\$ -8.820
3	\$ 16.537	\$ 19.184	\$ -2.646
4	\$ 20.837	\$ 20.143	\$ 694
5	\$ 21.879	\$ 21.150	\$ 729

VAN \$ **-20.896**

TIR **-64,10%**

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Al igual que el anterior, este es un escenario totalmente desfavorable para el emprendimiento. En estas condiciones no es viable.

Escenario Expansionista

CALCULO DEL VAN Y TIR

Año	ING	EGRE	Flujo de Caja
0	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 15.000	\$ 17.400	\$ -2.400
2	\$ 28.350	\$ 18.270	\$ 10.080
3	\$ 42.997	\$ 19.184	\$ 23.813
4	\$ 59.038	\$ 20.143	\$ 38.895
5	\$ 75.117	\$ 21.150	\$ 53.967

VAN \$ **84.115**
TIR **528,06%**

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Fijando un precio de \$600 y abriendo la aplicación a todo Guayaquil se tienen valores realmente alentadores. Se recomienda esta opción aunque inicialmente había sido enfocada a solo el norte de la ciudad.

Capítulo No. 5 – Construcción del CRM

5.1 Estrategia CRM

5.1.1 Procesos de negocio involucrados

Según González (1999), los procesos son actividades naturales de los negocios, que aportan unos inputs al trabajo que se hace en la empresa y producen unos outputs con valor para el cliente.

A continuación se identifican aquellos procesos vitales que serán automatizados y optimizados en el nuevo software:

- Administración de citas: Reservas, notificaciones, asignación de operarios.
- Control de productividad: Efectividad de las citas, cantidad de servicios por operario, aprovechamiento de tiempo, rentabilidad de los servicios.
- Cálculo de comisiones: Ingreso de comisión en dólares o porcentajes por servicio, procesamiento y registro de valor a cancelar por operario.
- Administración de la calidad percibida: Encuestas en línea sobre satisfacción de la atención del operario, calidad del servicio, calidad del spa en general.

5.1.2 Actores clave

Según la Organización para la Agricultura y la Alimentación³⁵ (2006), un actor clave ó stakeholder es una persona que tiene algo que ganar o perder a través de los resultados de una planificación, proceso o proyecto. Los actores clave pueden ser organizaciones, grupos, departamentos, estructuras, redes o individuos.

Para el presente trabajo, se listan los siguientes actores clave:

- El dueño y/o accionistas del spa
- Administrador del spa
- Operarios del spa
- Clientes de los spa
- Gremio de artesanos
- Nueva empresa que dará servicio de CRM

5.2 Análisis y diseño del CRM

A continuación se presentará el esquema estructural y operativo de la plataforma a implementar, tanto en hardware como software, detallando las

³⁵ La Organización para la Agricultura y la Alimentación es un organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas establecido en el año 1945 que lucha principalmente contra el hambre, seguridad alimentaria y búsqueda de vacunas a enfermedades que afectan la alimentación mundial, por ejemplo, en el año 2011 comunicó que la peste bovina había sido erradicada.

ventajas en costo y tiempo de implementación de la solución planteada. De igual forma, se describirá brevemente la tecnología y herramientas utilizadas para este cometido.

5.2.1 Arquitectura y Plataforma

5.2.1.1 Planteamiento de la arquitectura

Antes de la disponibilidad de un sistema de redes de información de gran escala, interconectado con virtualmente todo posible destino, las compañías invertían grandes cantidades de dinero en implementar sistemas de almacenamiento y manejo de información, que consistían en centrales de datos con servidores³⁶ de gran tamaño, los cuales requerían condiciones ambientales óptimas para un adecuado desempeño, y adicionalmente, de un cuerpo técnico especializado para dar seguimiento al correcto funcionamiento de todos los sistemas. Pocas eran las empresas que podían llegar a implementar este tipo de sistemas de gestión de información, por el gran costo de puesta en marcha y mantenimiento de dicha infraestructura. Sin embargo, siempre ha constituido una necesidad emergente el conocer como se mueve un negocio, donde un libro contable o un cuaderno de apuntes y recordatorio resultan vastamente ineficientes y generan un gasto de tiempo inmenso en las tareas de tabulación y análisis de dichos datos asentados de forma escrita.

³⁶ Equipo que, conectado a una red, provee servicios a otros equipos llamados clientes.

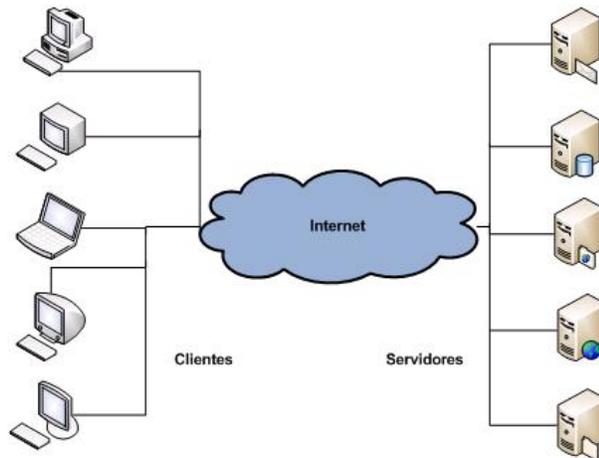
Con la aparición de nuevas tecnologías especializadas en la compresión y almacenamiento masivo de datos, se fue reduciendo progresivamente el tamaño de las centrales de datos para distribuir la información en múltiples terminales³⁷ mucho más pequeñas, que podían entregar grandes volúmenes de información en tiempos muy cortos, pero aun demandaban cierta infraestructura y cuerpo técnico dedicado, resultando en costos de inversión y mantenimiento significativos. El auge del Internet, que interconecta todo posible equipo que se encuentra ligado a la red, trajo consigo inmensas ventajas en cuanto al manejo y almacenamiento de información. Aquellos costos de infraestructura y mantenimiento para centrales de datos dedicadas podían, en ciertos casos, ser subcontratadas en infraestructuras poderosas, cuyo único objeto es la de brindar servicios de almacenamiento masivo de datos al público y empresas en general, a precios sumamente módicos y con la garantía de total disponibilidad de los servidores, y por ende los datos, las 24 horas del día, los 365 días del año. Estas empresas cuentan con un departamento técnico altamente calificado que monitorea el desempeño de los equipos en una infraestructura de hardware y software altamente confiable.

El gráfico mostrado a continuación presenta una arquitectura de sistemas cliente conectados a varios servidores a través de Internet.

³⁷ Dispositivo electrónico de hardware usado para introducir o mostrar datos de una computadora.

Cada servidor tiene cargadas aplicaciones que pueden ser solicitadas por los clientes conectados a ellos a través de la red.

Gráfica 21. Esquema de clientes y servidores a través de Internet



Fuente: <http://www.tress.com.mx/boletin/Enero2010/pic/boletin1.JPG>.

Elaboración: Lucia Nicola

Este tipo de esquema, donde los recursos de hardware y software están dados en algún extremo del Internet, los datos de los clientes alojados en los servidores y el contenido de interés es descargado o subido bajo demanda se conoce como Computación en la Nube. Sitaram D.³⁸ y Manjunath G.³⁹ (2012) hablan de este esquema de computación, indicando lo siguiente:

³⁸ Es Jefe de Tecnología, Sistemas y Tecnologías de la División de Software en Hewlett Packard, Bangalore, India. Es el responsable de nuevos productos y desarrollo de la tecnología con un enfoque en sistemas de almacenamiento, la auto-curación y la gestión automatizada. Dr. Sitaram es también responsable de relaciones con las universidades, y las actividades de innovación de HP. Obtuvo el doctorado en Ciencias de la Computación de la Universidad de Wisconsin, Madison, y sus esfuerzos de I + D se han traducido en más de una docena de patentes de los EE.UU. concedidas. Es co-autor de *Servidores Multimedia: Aplicaciones, Entornos y Diseño*. Morgan Kaufmann, 2000

A diferencia de un modelo tradicional de compra de TI⁴⁰, si se usa una plataforma de nube, un negocio no necesita una inversión muy alta de capital de contado en hardware. También es difícil en general estimar la capacidad total en hardware al principio de un proyecto, así que la gente termina sobre-aprovisionando TI y comprando más de lo que se necesita al principio. Esto nuevamente no es necesario en un modelo de nube, debido a la escalabilidad bajo demanda que permite. La empresa puede empezar con hardware de baja capacidad del proveedor de nube y expandirse de acuerdo a como progresa el negocio. Otra desventaja de poseer una infraestructura compleja es el mantenimiento necesitado. Desde la perspectiva de un negocio, la Nube provee gran disponibilidad y elimina la necesidad de un departamento de TI en cada compañía, lo cual requiere administradores altamente calificados. (2012, p. 12)

En el texto se observa las grandes ventajas de utilizar los recursos en la nube, especialmente en lo que a infraestructura se refiere. Existen varias empresas que ofrecen estos servicios, estando entre los más

³⁹ La Dra. Manjunath es Investigador Principal y Tecnólogo en el Centro de Investigación de Xerox en la India. Se interesa en resolver significativos y difíciles problemas técnicos. El interés en la computación en nube, la semántica de los datos y el diseño de lenguajes de programación. Más de 20 años de experiencia en la investigación aplicada en las organizaciones de I + D con una pasión por innovar en las tecnologías de vanguardia para el mundo en desarrollo. Especialidades: Analytics, Big Data, Cloud Computing, Web Semántica, plataformas de movilidad, Web Middleware, Minería de datos, virtualización de almacenamiento, compiladores, Java Virtual Machine.

⁴⁰ Tecnologías de información

destacados Amazon Web Services⁴¹, con soluciones integrales para el almacenamiento y manejo de información, que proveen las herramientas, el departamento técnico y asesoría necesaria para levantar cualquier tipo de aplicación.

Otro aspecto muy importante de hacer uso de la oferta de hosting⁴² de estas empresas especializadas es la posibilidad de expandirse de acuerdo a las necesidades de la compañía en función a su crecimiento. Se puede iniciar operaciones con una infraestructura básica en la nube, y conforme el volumen de datos y transacciones de la compañía aumenta, también se puede adquirir mayor espacio en los servidores en la nube. Amazon Web Services ofrece sistemas modulares para tales efectos, donde se puede ampliar la cuota de consumo, espacio para almacenamiento y velocidad de transferencia, todo en unos pocos minutos y mediante un breve formulario.

En conclusión, tras lo expuesto en este apartado, se levantará la aplicación en un servidor en la nube, que garantice una alta disponibilidad del equipo, y por tanto la aplicación, con capacidad de expansión cuando el sistema lo requiera. La solución planteada por Amazon Web Services cumple con las necesidades para esta

⁴¹ Colección de servicios de computación remota que en conjunto forman una plataforma de computación en la nube, ofrecidas a través de Internet por Amazon.com

⁴² Servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, video o cualquier contenido accesible vía web

implementación en particular, por lo cual se hará uso de sus servicios de hosting.

5.2.1.2 Plataforma de desarrollo

De acuerdo con la arquitectura planteada, la plataforma debe poder funcionar y manejarse bajo un entorno Web. Esto permitirá la gestión de aplicaciones de clientes desde un solo punto de control, sin necesidad de estar físicamente en el sitio del cliente cuando se requiera soporte o un cambio a la aplicación de cualquiera de ellos. Basta una conexión a Internet en cada extremo y se podrá cargar cualquier mejora o modificación de manera rápida y efectiva.

Es importante también tomar en cuenta que la plataforma base para el desarrollo de las aplicaciones cuente con un juego de herramientas robusto para elaborar la interface⁴³ del cliente. De esta forma, ante algún posible cambio o diseño nuevo, el tiempo de respuesta puede ser relativamente bajo con respecto a una plataforma más abierta que no conste de variadas opciones de controles prefabricados.

La estructura de la plataforma de software también constituye un punto importante a considerar. Cuando la estructura de los componentes se ve alterada durante una actualización, muchas veces el cliente final se encuentra con la novedad que su aplicación deja de funcionar adecuadamente. Esto implica pérdidas por lucro cesante y enfrentarse

⁴³ Cara visible de los programas, que interactúa con los usuarios, la cual abarca pantallas, controles y demás componentes para el manejo del programa

con la posible necesidad de incurrir en rubros mayores para superar el fallo emergente. Es el caso del uso de módulos desarrollados en software libre, pues generalmente son programadores independientes quienes realizan este desarrollo y ofrecen dichos módulos en el mercado, sin contar con un equipo humano lo suficientemente robusto para ejecutar pruebas de plataforma, dar seguimiento a posibles fallos y proveer soporte técnico adecuado.

Finalmente, la gran ventaja de utilizar un sistema basado en Web es que no se instala ningún tipo de software en el equipo del cliente, de manera que algún cambio en la estructura física o de programas del equipo cliente no afecta la ejecución de la aplicación, pues todo se corre en el servidor. Mientras las condiciones de configuración de hardware y software no varíen en el servidor, las aplicaciones cliente correrán sin inconvenientes.

Se ha elegido como plataforma base el software Ignition⁴⁴ de la compañía norteamericana Inductive Automation. El software está desarrollado pensado en un entorno Web, donde las aplicaciones se pueden correr no solo en computadores personales, sino también en dispositivos móviles. Por ello su desarrollo ha sido llevado a cabo sobre

⁴⁴ Software servidor que permite sistemas de visualización, control y gestión para diversos tipos de sistemas y procesos

una plataforma basada en Java⁴⁵, el cual está presente en la mayoría de los dispositivos móviles hoy en día. Ignition ha sido probado en varios procesos de manera exitosa, destacando siempre la simplicidad del desarrollo en la plataforma, y el soporte oportuno en el uso de la misma. En el sitio web de la compañía se encuentran testimonios de clientes, entre los cuales Stephen Rothlisberger⁴⁶ comenta lo siguiente:

El servicio que hemos recibido de su personal de soporte ha sido extraordinario en competencia y calidad. Ignition es un producto sorprendente, pero lo que golpea la pelota fuera del parque es el alto estándar del personal que está detrás del producto.

Esto resulta en una mayor confiabilidad en la plataforma base para el desarrollo de la aplicación específica. Dado que el soporte en la estructura de los componentes en sí ya está a cargo de un departamento técnico altamente calificado, no es necesario incurrir en costos por este concepto.

El caso de estudio Thinking outside the (software) box, nos presenta una solución donde el software fue utilizado por la empresa Canadiense Servicios Industriales KSB, para desarrollar e implementar un sistema de rastreo de empleados en campo. La necesidad surge tras

⁴⁵ Es una plataforma virtual de software creada por Sun Microsystems, de tal manera que los programas creados en ella puedan ejecutarse sin cambios en diferentes tipos de arquitectura y dispositivos computacionales

⁴⁶ Stephen Rothlisberger es un Ingeniero en la empresa canadiense TCA Technologies, la cual diseña, construye e instala equipo automatizado para procesos industriales

un incidente con uno de sus empleados, el cual había sido reportado como extraviado a las 22h00, para luego aparecer horas después en la casa de un amigo. Tal evento, sin embargo, provocó el despliegue de personal y uso de logística de la compañía para ubicarlo. Tras ello, desarrollaron el sistema POSTs⁴⁷ (Personnel On Site Tracking System), siendo Ignition una parte fundamental del mismo, tal como indica Ken Bannard⁴⁸, diciendo que “el software de Inductive Automation ha sido el componente crítico al sistema POSTs, porque el software es flexible, ha abierto nuevas posibilidades para innovación.”

Como resultado, KSB no solo logra llevar el control de sus empleados y atender llamados de emergencia de quienes están en campo, sino que también ha podido ofrecer, por un costo módico, este servicio a otras compañías que quisieran hacer seguimiento a sus empleados trabajando en sitios remotos. Esto ha sido posible por el esquema del sistema de control basado en servidor.

Ignition ha sido probado en arquitecturas similares, que, aunque no tengan exactamente la misma aplicación, manejan información de manera similar.

⁴⁷ Sistema de rastreo de personal en sitio, creado por KSB para monitoreo y seguridad de sus trabajadores

⁴⁸ Ken Bannard es propietario de KSB, una empresa Canadiense que provee servicios eléctricos, de automatización e instrumentación a industrias petroleras, papeleras, madereras y de investigación y desarrollo

La información que se maneja en las transacciones entre los clientes y el servidor se almacena en tablas estructuradas para dicho cometido. Las tablas tendrán los campos y las relaciones necesarias para permitir un enlace adecuado de la información en el momento de realizar consultas al sistema o para actualizar información en el mismo. Esto constituye la base de datos del sistema, la cual también tendrá ciertas reglas de estructura y formatos de transacción. Esto se define por el sistema de gestión de bases de datos con el que se elija trabajar. Entre los más utilizados se encuentra SQL Server⁴⁹ de Microsoft, MySQL y Oracle⁵⁰ de la empresa del mismo nombre.

Para esta implementación se ha elegido trabajar con SQL Server de Microsoft, por dos razones principalmente: hay una base muy extensa de información y soporte en esta plataforma, y que este sistema se encuentra instalado en una gran cantidad de aplicaciones, lo cual facilitaría la interoperación con otras bases de datos en los casos que sea necesario enlazar la información con otros sistemas.

5.2.2 Funcionalidad del sistema

La herramienta está pensada para simplificar las relaciones entre los establecimientos y sus clientes, fortaleciendo los puntos en los que los clientes muestran una respuesta positiva, e indicando los aspectos

⁴⁹ Lenguaje de consulta estructurado (Structured Query Language), es un lenguaje declarativo de acceso a bases de datos relacionales que permite especificar diversos tipos de operaciones en ellas.

⁵⁰ Oracle Database es un sistema de gestión de bases de datos objeto-relacional desarrollado por Oracle Corporation.

donde se necesita mejorar para cumplir con las expectativas de los clientes.

El sistema presenta múltiples posibilidades para el propietario, de manera que pueda conocer de qué manera se está comportando su negocio. Entre la información que puede recoger encontrará lo siguiente:

- Cantidad total de servicios ofertados en un período
- Cantidad total de clientes servidos
- Índice de satisfacción global de los clientes que visitan su negocio
- Listado de clientes que no han regresado al negocio en un período determinado
- Consumos por cliente en un período determinado
- Visitas por cliente en un determinado período
- Índice de satisfacción por cliente
- Calificación del servicio de sus operarios
- Producción de cada operario en un determinado período
- Cálculo de comisiones en tiempo real para cada operario

Los operarios de igual forma podrán realizar consultas para observar los indicadores de su desempeño, los cuales se generan de las

impresiones que los clientes tienen de su trabajo y su eficiencia en el cumplimiento del mismo. Los operarios podrán realizar las siguientes consultas al sistema:

- Cantidad total de servicios realizados en un período
- Cantidad total de clientes servidos en un período
- Índice global de desempeño
- Comisiones adquiridas en un período determinado

Los clientes tendrán acceso a herramientas que le permitan optimizar tiempo en cuanto a reservaciones y atención en el establecimiento. La reservación la puede hacer online a través de controles específicos para tales efectos, o puede solicitar la asistencia de un operador para cualquier consulta o reservación. Esta petición envía al operador o counter de recepción la solicitud de llamado para que el cliente sea contactado a su móvil registrado. De esta forma se evita al cliente las molestias de insistir en llamadas al establecimiento con posibles líneas congestionadas. Las opciones para el cliente son:

- Sistema de reservaciones y agenda
- Envío de correo electrónico a la empresa
- Solicitud de asistencia por parte de un operador

Los operadores y operarios de recepción deberán tener una herramienta que les permita registrar clientes nuevos, gestionar las reservaciones y sesiones de los clientes en el establecimiento y agendar o programar nuevas sesiones en el local cuando un cliente así lo requiera. La consola de control de dicho personal constará de las siguientes opciones:

- Interface de registro de clientes
- Sistema de gestión de sesiones
- Control general de agenda
- Monitoreo de actividad y solicitudes de clientes

El acceso a esta información se hará mediante botones gráficos y campos de selección, los cuales desplegarán opciones muy claras y concisas, lo cual permitirá reducir significativamente la posibilidad de errores al solicitar dicha información.

5.2.3 Interfaz de la aplicación

Haciendo uso de las ventajas de la plataforma de desarrollo, se puede lograr levantar un sistema muy amigable, donde el diseño es fundamental para la aceptación de la aplicación en el mercado.

El menú principal es muy descriptivo, con gráficos representativos para cada función. Las opciones que se muestren dependerán del estado del usuario en el sistema, ya que los datos y las herramientas a las que

un cliente puede acceder no serán los mismos para un administrador de local o para un propietario. En el caso del propietario, sus puntos de interés estarán más orientados a la revisión de los indicadores de su negocio. El cliente a su vez, necesita las herramientas que le provean una atención más eficiente y personalizada. En la siguiente figura se muestra como ejemplo el menú para un usuario tipo cliente y otro para un usuario tipo propietario de establecimiento.

Gráfica 22. Menú principal para cliente y propietario de establecimiento



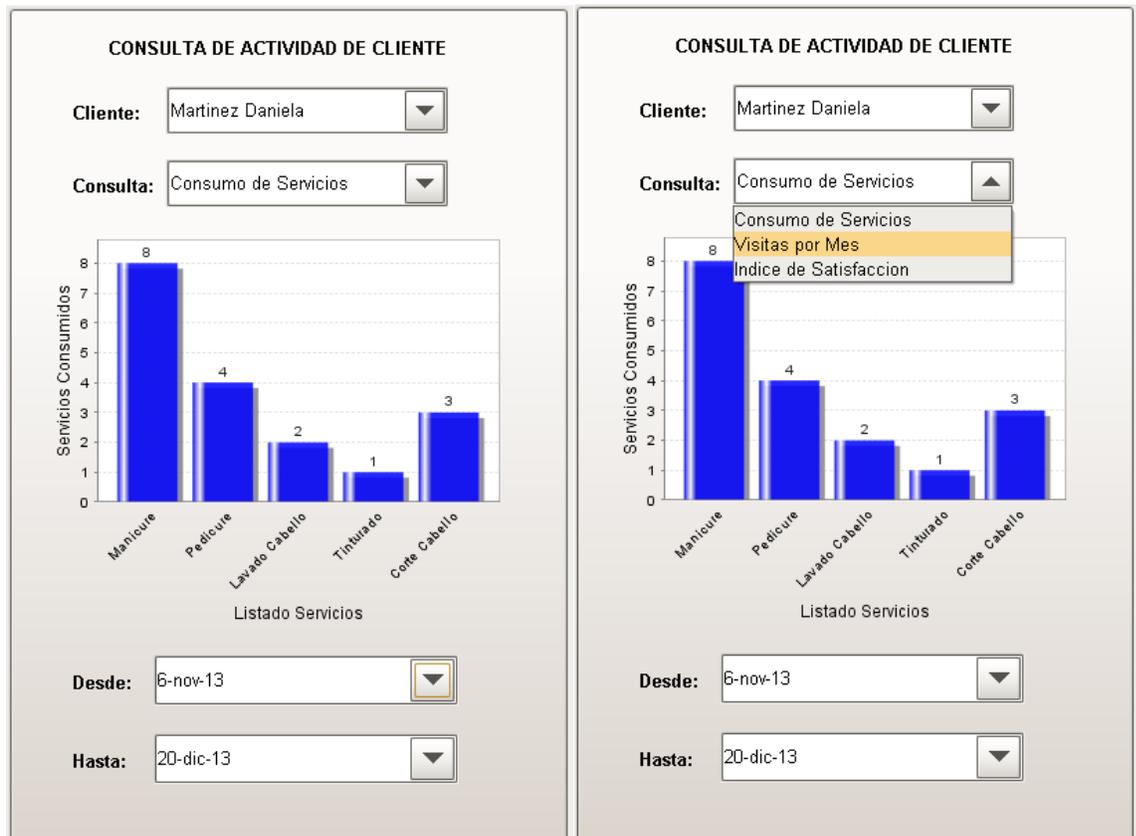
Fuente: Software basado en Ignition
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Se ha considerado el uso de controles bastante intuitivos, de manera que utilizar el sistema requiera muy poco entrenamiento. La manera de realizar consultas y revisar indicadores es muy sencilla, donde los parámetros son pocos y están claramente definidos. De igual

forma, las gráficas están dadas en barras o pasteles, con descriptores específicos para cada indicador.

En el siguiente formulario se muestra la interface de consulta para un cliente en particular, cuyo nombre ha sido seleccionado de un listado general de clientes, mostrando sus consumos en un periodo definido, para luego pasar a realizar la consulta de las visitas del mismo cliente al establecimiento.

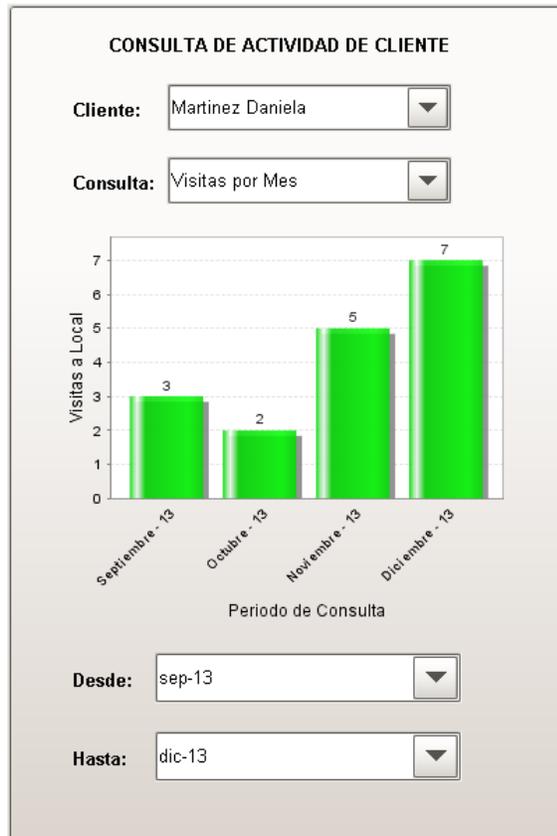
Gráfica 23. Pantallas y navegación en aplicación para SPAs



Fuente: Software basado en Ignition
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Los elementos utilizados muestran de forma automática todas las opciones para que el usuario final elija la información que necesita, sin que incurra en el ingreso manual de datos, lo cual podría generar confusión o errores en el procesamiento de información. La información presentada permitirá al usuario del sistema conocer qué está pasando con el cliente u operario, cómo se desarrolla su situación en el tiempo, y las posibles causas de este comportamiento. Como ejemplo se observa la siguiente consulta. El gráfico muestra el resultado de una consulta realizada sobre las visitas de un cliente al establecimiento. Se ha solicitado dicha información entre los meses de Septiembre a Diciembre de 2013. Se observa un incremento en las visitas, lo cual se puede contrastar con la consulta del índice de satisfacción en el mismo periodo. Si el índice de satisfacción mostrara el mismo patrón de comportamiento, es reflejo de que el cliente está a gusto con la atención recibida y por ello está volviendo cada vez más al negocio. En el extremo contrario, donde se evidenciara que el cliente visita menos el establecimiento conforme pasa el tiempo, se puede buscar las posibles causas con la información presentada y tomar los correctivos necesarios para salvar la relación con el cliente.

Gráfica 24. Consulta de visitas al establecimiento por mes de un cliente



Fuente: Software basado en Ignition
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Cada módulo sirve los requerimientos específicos que el sistema plantea para el usuario al que está orientado. Con esta interface se proporciona la información necesaria para que cada actor en sistema de transacciones cliente – operario – administrador – propietario cumpla su función con las herramientas necesarias para tal cometido. Para evitar saturar o confundir al usuario con exceso de información y opciones, se provee a cada uno únicamente aquellos datos que le competen a cada rol.

Capítulo No. 6 – Conclusiones

Una vez concluida la presente tesis se puede observar que existe un nicho de mercado que puede ser explotado a través de soluciones y métodos de trabajo innovadores. Todo esto, empleando el talento ecuatoriano con miras a reemplazar posibles importaciones de software extranjero.

Para que el emprendimiento sea rentable debe orientarse a la conquista de todo el mercado guayaquileño, puesto que los SPAs del norte de la ciudad no son suficientes para cubrir los gastos incluso pese a que se propone como método organizativo el teletrabajo para reducir costos.

Por otro lado, luego del proceso de aprendizaje de la puesta en marcha inicial, se propone apuntar al mercado nacional y finalmente llegar al mercado internacional.

Las necesidades de afiliación y reconocimiento indicadas por Maslow fueron comprobadas a largo del estudio de mercado. Los clientes de spa acuden a un SPA por las buenas referencias (61%), la ubicación (55%) y la variedad de servicios (51%), (ver Tabla 12).

El emprendimiento es prometedor debido a que satisface una necesidad latente en la administración y control de productividad en los SPA; cabe recordar que los servicios que ofrecen los SPA son producto, en buena medida, del trabajo manual de los operarios. Sin embargo, se observó que procesos operativos automatizables, ajenos al operario, siguen siendo realizados de forma manual por el dueño o administrador del SPA. Por ejemplo: 68% de los

SPA realizan su facturación de forma manual (ver Gráfica 4) pese a que el 96% tiene una computadora en el negocio (ver Gráfica 3); por otro lado, el 76% de los SPA llevan el control de citas en un cuaderno (ver Gráfica 5) y en el mismo porcentaje los spa se demoran más de un día en calcular el pago de la nómina de las operarias (ver Gráfica 6).

Aquella centralización de responsabilidad y control representa un eventual riesgo para la operación cotidiana del SPA, puesto que, si se ausenta ó se retira alguno de ellos, las operaciones se podrían paralizar, debido a que nadie más está autorizado a asumir dichos roles o nadie más sabe cómo hacerlo.

Es importante indicar que el SRI (2012), ha implementado el nuevo esquema de facturación electrónica con el objetivo de reducir costos directos e indirectos, favorecer la disminución de la contaminación ambiental, y mejorar el control tributario. Para el año 2015, conforme a la Resolución No. NAC-DGERCGC13-00236, todos los negocios estarán obligados a trabajar en este nuevo esquema, para lo cual el SRI ha dispuesto la entrega gratuita de una herramienta tecnológica que cumple con las especificaciones tributarias dispuestas por la ley. Dicho esto, se elimina cualquier posibilidad de emprendimiento sobre programas o módulos de facturación.

Se comprueba que los dueños de spa dedican mucho tiempo en hacer seguimiento de la operatividad del negocio, relegando lo concerniente al servicio y experiencia del cliente. La forma tradicional de administración se ve

reflejada en las siguientes cifras: el 84% de los administradores / dueños afirman dar seguimiento a las operarias todo el tiempo, (ver Gráfica 8). Adicionalmente el 64% de ellos indicó que los operarios se distraen en horarios laborables, (ver Tabla 5).

Esto se validó cuando el 76% de los clientes de dichos SPA afirmaron que el operario pasaba distraído (ver Tabla 19); aunque no se quejaban de la calidad del producto, entendiéndolo como el masaje, tratamiento, etc.

Para que los SPA puedan administrar la relación con sus clientes a través de un CRM, los dueños deberían invertir en herramientas tecnológicas, personal especializado para el desarrollo, mantenimiento de la operación y aprovechamiento de los datos levantados. Esto en términos prácticos puede ser difícil de conseguir, por lo tanto, se evidencia los beneficios de la desagregación del negocio, en donde una compañía externa de asesoría en servicios CRM, a una fracción del costo pero con todas las ventajas. El 96% de los SPAs aceptarían pagar por tener acceso a este servicio, (ver Gráfica 11).

Capítulo No. 7 – Recomendaciones

Conforme a los estudios de mercado realizados, es vital que los dueños de SPA consideren mejorar la forma en que se relacionan con el cliente, dándoles más flexibilidad y poder de acción sobre el servicio que eligen recibir.

Mejorar los esquemas para ordenar el flujo de procesos y los tiempos de respuesta de los operarios contribuirán altamente en la mejora de la experiencia al usuario de SPAs. Las nuevas tecnologías están al alcance de una gran proporción de habitantes del país y los SPA que puedan incorporarlas para mejorar el servicio, verán concretados los beneficios esperados.

Incorporar en una segunda etapa, luego de la experiencia y enganche del CRM con los SPA, los módulos de nómina y contabilidad. Se evidenció, en el estudio de mercado dirigido a dueños de spa, que existe una necesidad latente. En el 76% de los spa se demoran más de un día en calcular el pago de los operarios (ver Gráfica 6) y en el 68% de los spa prefieren hacer facturas manuales sobre sus ventas (ver Gráfica 4). Así también, se recomienda adaptar dichos módulos al CRM, empleando asociaciones con programas existentes.

Evaluar la factibilidad de aplicar este servicio CRM a aquellos negocios que también tengan mucho contacto visual o físico con los clientes y que la experiencia de calidad y servicio sea altamente deseada, por ejemplo: peluquerías, centros de estéticas, restaurantes, cines, hoteles, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Ecuatoriana de Franquicias, AEFRAN (s.f.). Comisión de franquiciadores. Recuperado de <http://www.aefran.org/comisionfranquiciadores.html>

Asociación Ecuatoriana de Franquicias, AEFRAN (s.f.). Aspectos legales de la franquicia en Ecuador. Recuperado de <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

Aesoft (2012). *Estudio de Mercado Sector Software y Hardware 2011*. Recuperado de <http://www.aesoft.com.ec/www/index.php/118-slideshow/154-http-www-slideshare-net-aesoft-ot-20489-microsofftfolleto?hitcount=0>

Agencia Española de Protección de Datos (s.f.). La AEPD impuso multas por 16 millones. Recuperado de https://www.agpd.es/porta1webAGPD/revista_prensa/revista_prensa/2005/common/CORREO_Digital.pdf

Arauz (2012). *Peluquería y Spa a Domicilio Servicio al cliente enfocado en elementos taoístas: Beauty at Home*. (Tesis de licenciatura en administración de empresa, USFQ). Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1603>

Atlas TI (s.f.). Características de Atlas TI. Recuperado de <http://www.atlasti.com/es/features.html>

Avilés, P. E. (s.f.). Enciclopedia del Ecuador. Recuperado de <http://www.encyclopediadelecuador.com/temasOpt.php?Ind=2313&Let=>

Banco Central del Ecuador (2011). *Boletín de prensa NO. 8, BCE entregó acciones del Banco del Pacífico S. A. a CFN*. Quito: E.C. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa08.pdf>

Bannard, K. (s.f.). Caso de estudio: Thinking outside the (software) box. Tracking system helps keep lone workers safe. Recuperado de http://pages.inductiveautomation.com/rs/inductiveautomation/images/KSB_Industrial_Case_Study.pdf

Becker, M. (2010). *Mobile marketing for dummies*. Wiley.com. Pág 300. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=_3rD-TOYMz4C&pg=PA300&dq=gift+card&hl=es&sa=X&ei=Nu7cUrjHHve_sQT-tYCoCQ&ved=0CE0Q6AEwAjgK#v=onepage&q=gift%20card&f=false

Belío, J. L., & Andrés, A. S. (2007). Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios. *Especial Directivos*.

Bentué, A. (2003). Concepción del Espacio Sagrado en algunas religiones no cristianas. *Teología y vida*, 44(2-3), 235-249. Doi <http://dx.doi.org/10.4067/S0049-34492003000200009>

Biriukov, A. A. (2007). *El masaje deportivo* (Vol. 1). Editorial Paidotribo. Recuperado de

http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3YDQhCGMAxgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=masajes+en+la+antigua+grecia&ots=Cn3MbGiDIH&sig=qj0A1WI5p_IFM0A_4a1MGVwCReA#v=onepage&q=masajes%20en%20la%20antigua%20grecia&f=false

Boletín Oficial del Estado (2008). Ministerio de Justicia de España, Ley Orgánica 15/1999 de Protección de datos de carácter personal. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2008/01/19/pdfs/A04103-04136.pdf>

Boletín Oficial del Estado (2010). Real Decreto 201/2010 Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, de 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2010/03/13/pdfs/BOE-A-2010-4175.pdf>

Boletín Oficial del Estado (2012). Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2012/07/07/pdfs/BOE-A-2012-9110.pdf>

Boulanger, F. J. J., Boulanger, F. J., Gutiérrez, C. L. E., & Retana, L. F. (2007). Ingeniería Económica. Editorial Tecnologica de Costa Rica. Pag 113. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=LVLZA74NNwwC&pg=PA113&dq=costos+hundidos&hl=es&sa=X&ei=-PLdUrjLJofnsATogoLQDg&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=costos%20hundidos&f=false>

Buira, J. (2012). El teletrabajo: Entre el mito y la realidad. Editorial UOC. Barcelona. Pág 22 – 27 Recuperado de http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=rEkmxA1Y2o4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=El+teletrabajo.+Entre+el+mito+y+la+realidad+buira&ots=wmbHzL1K0Y&sig=7oAj94FXTILDOiKsxC0qL_k_qq8&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20teletrabajo.%20Entre%20el%20mito%20y%20la%20realidad%20buira&f=false

Cacchione Amendola, R. (2010). En búsqueda de la definición y morfología de la palabra «spa» y la definición del acrónimo «SPA». *YuYaYkusun*, 333. Recuperado de <http://www.urp.edu.pe/pdf/dacademicos/yuyaykusuntres.pdf#page=331>

Carrión Agila, E. A., & Saavedra Guzmán, A. E. (2012). Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.: para el período 2012-2013. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1549/1/tim8.pdf>

Código de Trabajo Ecuatoriano (2005). Registro Oficial Suplemento 167 del 16 de diciembre del 2005. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo12.pdf

Congreso Nacional del Ecuador. Ley Orgánica de la corporación financiera nacional, 2006. Quito: E.C. Recuperado de

http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=125&Itemid=334&limitstart=17

Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (2010). *Resolución 586*. Quito: E.C.
Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/resolucion586.pdf>

Consejo Nacional Electoral (s.f.). Circunscripciones electorales. Recuperado de http://www.ciudadaniainformada.com/fileadmin/Plantillas_noticias/Mapa_de_las_circunscripciones_de_Guayas..pdf

Consumer (2008). Protección de Datos multa a Telefónica con 60.000 euros.
Recuperado de <http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/2008/03/17/175496.php>

Cordero D., Suarez R. (2010). *Estudio sobre los motivadores de uso de los spa*.
Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/11112>

Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3993098>

Croxatto, H. L. (2005). Creando valor en la relación con sus clientes-cómo desarrollar todo el potencial de una solución CRM y transformarlo en ventajas de negocio.

De la Ley, S. D. L. *Pequeña introducción al Sutra del loto*. Recuperado de http://www.acharia.org/downloads/introduccion_barbara_kosen.pdf

Dunasoft (s.f.). Recuperado de <http://www.dunasoftpc.com/empresa.html>

Entralgo, P. L. (1970). La medicina hipocrática. *Revista de Occidente*.

Recuperado de http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-medicina-hipocratica/html/eb4cdfa6-c5c0-11e1-b1fb-00163ebf5e63_2.html

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2006). Estrategía de marketing. Cengage Learning Editores. Pág 148.

Gaitán, J., & Pruvost, A. (2001). El comercio electrónico al alcance de su empresa. Argentina: Universidad Nacional del Litoral–Centro de Publicaciones. Pag 70. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=yO8N2AUMDzAC&pg=PA70&dq=el+hosting&hl=es&sa=X&ei=hvvdUqWgAqrHsASruIDYAQ&ved=0CEEQ6AEwAA#v=onepage&q=el%20hosting&f=false>

García, E. (2012). Análisis del turismo de salud en Europa. *Evolución y tendencias*. Recuperado de <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18249/Esther%20Garc%C3%ADa%20Santes%20TFG.pdf?sequence=1>

García, R. (2012). Amazon. Profit Editorial. Pag 137-138. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=0FdNKFLTK0AC&pg=PA137&dq=beneficios+de+la+nube+de+amazon&hl=es&sa=X&ei=cv3dUsLxE_SksQTx4IAw&ved=0CEEQ6AEwAA#v=onepage&q=beneficios%20de%20la%20nube%20de%20amazon&f=false

Google Books (s.f.). Sobre los autores del libro Moving to the Cloud: Developing Apps in the New World of Cloud Computing. Recuperado de http://books.google.com.ec/books/about/Moving_to_the_Cloud.html?id=Nq4J0_tKOIsC&redir_esc=y

González, J. Á. A. (1999). Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. FC Editorial. Madrid. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=TeveTol-e5MC&printsec=frontcover&dq=procesos+de+un+negocio&hl=es&sa=X&ei=1ePJUpnNOcWtkAfMkYBQ&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=procesos%20de%20un%20negocio&f=false>

Greenberg, P. (2003). *CRM gestión de relaciones con los clientes*. McGraw Hill Interamericana de España S.A.U., Madrid, España. Pág. 41-42.

Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419. Doi <http://dx.doi.org/10.1108/08858621011066008>

Griffin, R. W., Rosales, M. E. T., & Miranda, M. A. A. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores, México. Pág 239-241

Hagel, J., Singer, M. (2000). Unbundling the Corporation. *McKinsey Quarterly: Strategy in the New Economy*. Pág 147 – 156.

Inductive Automation (s.f.). Testimonio de Rothlisberger. Recuperado de <http://www.inductiveautomation.com/solutions/testimonials>

Inductive Automation (s.f.). What is Ignition? Recuperado de <http://www.inductiveautomation.com/support/usermanuals/ignition/index.html?sqltags.htm>

INEC (s.f.). Antecedentes del VII Censo de Población y VI de Vivienda. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/nuevo_inec/items/censos_2010/cpv/antecedentes.pdf

INEC (1976). Ley de Estadística. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=987&lang=es

Jiménez, S. M. (2012). *Distribución comercial aplicada*. ESIC Editorial, 138. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=4meQwbS5944C&pg=PA350&dq=Distribuci%C3%B3n+comercial+aplicada.+jimenez&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q=Distribuci%C3%B3n%20comercial%20aplicada.%20jimenez&=false

Junta Nacional de Defensa del Artesano. Ley de defensa del artesano, 1997. Quito: E.C. Recuperado de http://issuu.com/jnda2012/docs/ley_de_defensa_del_artesano?e=4276965/2646658

Korstanje, M. (2008). Formas de ocio en la antigua Roma. Recuperado de http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo15/articulo_02.pdf

Kotler, P. & Keller, K. (2009). Dirección de marketing. España. Editorial Pearson Educación. Pag 19. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA19&dq=las+4+p+de+la+mercadotecnia+kotler&hl=es&sa=X&ei=9EPcUtn1KJXQsAT84oHAAw&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=las%204%20p%20de%20la%20mercadotecnia%20kotler&f=false>

Kotler, P. (2005). Las preguntas más frecuentes sobre marketing. Editorial Norma. Pag 75-78. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=RWd6aG9dYZoC&pg=PA75&dq=las+4+p+de+la+mercadotecnia&hl=es&sa=X&ei=0EPcUrXmCvKtsATahoDgBg&ved=0CFYQ6AEwBw#v=onepage&q=las%204%20p%20de%20la%20mercadotecnia&f=false>

Kotler Marketing Group (s.f.). Biografía. Recuperado de <http://www.kotlermarketing.com/phil1.shtml>

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Ruiz, Á. C. G. (2000). Administración de operaciones: estrategia y análisis. México: Pearson educación. Recuperado de http://books.google.es/books?id=B6LAqCoPSeoC&pg=PA67&dq=analisis+d e++punto+de+equilibrio&hl=es&sa=X&ei=nK7fUsJS6cmwBK_wgJgD&ved=

0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q= analisis%20de%20%20punto%20de%20equilibrio&f=false

Krueger, R. A. (1994). Focus groups: A practical guide for applied research. Newbury Park. CA. Sage.

LaInformacion.com (s.f.). Cómo está regulado el teletrabajo en España. Recuperado de <http://legal.practicopedia.lainformacion.com/laboral/como-esta-regulado-el-teletrabajo-en-espana-12762>

Leavy, H. R., & Bergel, R. R. (2003). The Spa Encyclopedia: A Guide to Treatments and Their Benefits for Health and Healing. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Cwf3NSzTG3IC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Spa+Encyclopedia:+A+Guide+to+Treatments+and+Their+Benefits+for+Health+and+Healing&ots=cvOz6oLD7j&sig=TMpj65FXjwa7KWQpXgpBz0IM-0M&redir_esc=y#v=onepage&q=Spa%20Encyclopedia%3A%20A%20Guide%20to%20Treatments%20and%20Their%20Benefits%20for%20Health%20and%20Healing&f=false

Leka, S. (2004). La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. In Protección de la salud de los trabajadores (Vol. 3). OMS.

Linkedin (s.f.). Resumen del perfil del Dr. O.C. Ferrell. Recuperado de <http://www.linkedin.com/pub/o-c-ferrell/11/729/18>

Linkedin (s.f.). Resumen del perfil de la Dra. Geetha Manjunath. Recuperado de <http://in.linkedin.com/pub/geetha-manjunath/8/805/82b>

Litosseliti, L. (2003). Using focus groups in research. Continuum. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=GwLbQSIRtQAC&printsec=frontcover&dq=que+es+focus+group&hl=es&sa=X&ei=qdwBU5CklsX0kQfo5lCwBQ&ved=0CFMQ6AEwBA#v=onepage&q=que%20es%20focus%20group&f=false>

López Agüero, L. C., & Stella, A. M. (2007). Dermatología estética a través del tiempo. *Revista argentina de dermatología*, 88(4), 227-233. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1851-300x2007000400005

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&pg=PA87&hl=es&source=gb_s_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

Microsoft (s.f.). Información general del producto Office Excel 2007. Recuperado de <http://office.microsoft.com/es-es/excel-help/informacion-general-del-producto-office-excel-2007-HA010165632.aspx>

Modelo Cliente Servidor [Imagen] (s.f.). Recuperado de <http://www.tress.com.mx/boletin/Enero2010/pic/boletin1.JPG>

Net Promoter (s.f.). The Net Promoter Score. Recuperado de <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/>

Online CRM (s.f.). Aplicor CRM Review. Recuperado de <http://www.online-crm.com/aplicor.htm>

Oracle (s.f.). Descripción general de PeopleSoft. Recuperado de <http://www.oracle.com/lad/products/applications/peoplesoft-enterprise/overview/index.html>

Organización para la Agricultura y la Alimentación (2006). Reporting Food Security Information - Stakeholders Analysis. Recuperado de http://www.foodsec.org/DL/course/shortcourseF6/en/pdf/trainerresources/annex0140_01.pdf

Organización de las Naciones Unidas (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Revisión 4.0. Recuperado de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

Organización de las Naciones Unidas (s.f.). Acerca de la ONU. Recuperado de <http://www.un.org/es/aboutun/>

Peguera, M. (2005). Derecho y nuevas tecnologías. Editorial UOC. Barcelona. Pág 211-212. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=reFNxQ780jcC&pg=PA209&dq=teletrabajo&hl=es&sa=X&ei=5ZXYUonECsfFsAS194CgCQ&ved=0CEsQ6AEwAw#wv=onepage&q=teletrabajo&f=false>

Peralta, C. (2004). Nociones de Imagen Pública. *Números*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n39/cperalta.html?iframe=true&width=95%&height=95%>

Pérez, C. (2009). *Técnicas de muestreo estadístico*. Madrid. Garceta Grupo Editorial; 1era. Edición.

Prentice Hall's Learning on the Internet Partnership (s.f.). Biográfica del Doctor Ricky W. Griffin. Recuperado de <http://myphliputil.pearsoncmg.com/phlip99/phbios/griffen.html>

Raab, S. S., & Matusky, G. (1998). *Franquicias: cómo multiplicar su negocio*. Limusa.

Red Iberoamericana de Protección de datos (s.f.). Historia. Recuperado de http://www.redipd.org/la_red/Historia/index-ides-idphp.php

Registro Oficial Suplemento 337. Ley orgánica de régimen interno, 2008. Quito: E.C. Recuperado de http://www.cortenacional.gob.ec/cnj/images/pdf/reglamentos/reglamento_ley_organica_tributario.pdf

Registro Oficial Suplemento 449. Constitución de la República del Ecuador, 2008. Quito: E.C. Recuperado de http://www.corteconstitucional.gob.ec/images/stories/pdfs/Constitucion_politica.pdf

Registro Oficial Suplemento 557. Ley de comercio electrónico, firmas y mensajes de datos, 2002. Quito: E.C. Recuperado de <http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Ley%20de%20Comercio%20Electronico.pdf>

Reinares, P. (2009). *Los cien errores del CRM*. ESIC Editorial.

Responsabilidad en Internet (s.f.). Quién soy. Recuperado de <http://responsabilidadinternet.wordpress.com/quant-a/>

Rigby, D. K., & Ledingham, D. (2004). CRM done right. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://hbr.org/2004/11/crm-done-right/ar/6>.

Romeo, M., & de la Rosa, M. (2004). *Historia de las aguas mineromedicinales en España. Observatorio medioambiental*, (7), 117-137. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1068416>

Romero Arteta Ponce - RAP (s.f.). Franquicias en el Ecuador. Recuperado de <http://www.rap.com.ec/es/franquicias-en-el-ecuador>

Saavedra A., Carrión E. (2013). *Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. para el periodo 2012-2013*. (Tesis de ingeniería en marketing, Universidad de Cuenca). Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1549/1/tim8.pdf>

Salazar L. (2010). *Consecuencia en los incrementos de los aranceles en las importaciones de artículos de bebé, en la determinación de los precios de*

venta, de la compañía MIALMSA S.A. Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/628>

SalesForce (s.f.). Ediciones y precios. Recuperado de <http://www.salesforce.com/mx/crm/editions-pricing.jsp?d=7013000000rynQ&internal=true>

SAP (s.f.). Descripción del CRM de SAP. Recuperado de <http://global.sap.com/latinamerica/solutions/business-suite/crm/servicio-al-cliente-con-crm.epx>

Secretaria nacional de planificación y desarrollo (2012). *Transformación de la matriz productiva, revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: E.C. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

SemperConfidentia (2013). La AEPD multa a las empresas de telecomunicaciones con más de un millón de euros en el mes de marzo. Recuperado de http://www.semperconfidentia.com/la_aepd_multa-n39.html

Selye, H. (1973). *The Evolution of the Stress Concept: The originator of the concept traces its development from the discovery in 1936 of the alarm reaction to modern therapeutic applications of syntoxic and catatoxic hormones*. *American scientist*, 61(6), 692-699.

Servicio de Rentas Internas (s.f.). ¿Qué es el SRI? Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=89AABC8135E3AD5505D3CF9FF5E5C43A.sriint>

Servicio de Rentas Internas (s.f.). Régimen Impositivo Simplificado. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/230@public>

Servicio de Rentas Internas (s.f.). Actividades excluidas del régimen impositivo simplificado. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/86d792ec-2b69-4762-be36-8d6255be644e/Actividades+excluidas+del+r%E9gimen+impositivo+simplificado.pdf>

Servicio Público de Empleo Estatal (s.f.). Resumen de datos estadísticos Diciembre 2013, Evolución mensual del paro 2012-2013. Recuperado de http://www.sepe.es/contenido/estadisticas/datos_avance/xls/empleo/evolparo.xls

Shortcuts. (s.f.). Key facts. Recuperado de <http://www.shortcuts.net/key-facts/>

Shortcuts. (s.f.). Sobre nosotros. Recuperado de <http://www.shortcuts.es/webitasc/sobrenosotros/sobrenosotros.htm>

Sims, R. L. (2000). Bivariate Data Analysis: A Practical Guide. Nova Publishers. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=ZbntbnLAv30C&printsec=frontcover&>

dq=analysis+bivariate&hl=es&sa=X&ei=jtYBU7-
nLdKIkQfclDoDg&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=analysis%20bivar
iate&f=false

Sitaram D. y Manjunath G. (2012). *Moving to the Cloud. Developing apps in the new world of cloud computing.* Pág 12.

Solvermedia Group (s.f.). Recuperado de
<http://www.solvermedia.com/es/productos/balnearios-urbanos-y-centros-spa.html>

Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*, Grupo Editorial Norma. Bogotá. Pág 18-20. Recuperado de
<http://books.google.com.mx/books?id=AKGjHXntJVcC&pg=PA13&dq=benchmarking+definicion&hl=es&sa=X&ei=P-DcUuHzFNOxsASktlHoDA&sqi=2&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=benchmarking%20definicion&f=false>

Suarez W. (2012). *Estudio para la creación de un SPA y centro estético masculino ubicado en el cantón Rumiñahui.* Recuperado de
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/5432>

Terán M., Moreira P. (2010). *SPA: Arquitectura de los sentidos como medio de relajación y salud.* Recuperado de
<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/384>

Toala G., Vallejo M., Fuentes M. (2008). *Propuesta Para La Creación De Un Centro De Talasoterapia En El Cantón General Villamil Playas*. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2441>

Universidad de Nuevo México, Anderson School of Management (s.f.). Perfil del Dr. O.C. Ferrell. Recuperado de <http://mgtcert.mgt.unm.edu/instructors/oc-ferrell.asp>

Universidad de Santiago de Compostela (s.f.). Trayectoria profesional de José Luis Belío Galindo. Recuperado de http://www.usc.es/mascomex/pags/claustro_de_profesores/cv/proyecto_de_internacionalizacion/belio_joseluis.html

USAID (2010). Red Productiva - Propuesta para Reforma Jurídica sobre Aspectos Laborales. Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADW727.pdf

USAID (s.f.). Historia. Recuperado de <http://www.usaid.gov/who-we-are/usaid-history>

Valcárcel, I. G. (2001). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. Madrid. Editorial Fundación Confemetal.

ANEXOS

ANEXO 1 – LISTADO DE ACTIVIDADES EXCLUIDAS DEL REGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO RISE

No podrán acogerse al Régimen Impositivo Simplificado (RISE) las personas naturales que hayan sido agentes de retención de impuestos en los últimos tres años o que desarrollen las siguientes actividades:

- 1) De agenciamiento de Bolsa;
- 2) De propaganda y publicidad;
- 3) De almacenamiento o depósito de productos de terceros;
- 4) De organización de espectáculos públicos;
- 5) Del libre ejercicio profesional que requiera título terminal universitario;
- 6) De agentes de aduana;
- 7) De producción de bienes o prestación de servicios gravados con el Impuesto a los Consumos Especiales:
- 8) De personas naturales que obtengan ingresos en relación de dependencia, salvo lo dispuesto en esta Ley;
- 9) De comercialización y distribución de combustibles;
- 10) De impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios realizadas por establecimientos gráficos autorizados por el SRI;
- 11) De casinos, bingos y salas de juego; y,
- 12) De corretaje de bienes raíces;
- 13) De arrendamiento de Bienes muebles e inmuebles
- 14) De comisionistas.

Fuente: SRI, <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/86d792ec-2b69-4762-be36-8d6255be644e/Actividades+excluidas+del+r%E9gimen+impositivo+simplificado.pdf>
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

ANEXO 2 – LISTADO DE SPAS UBICADOS EN EL NORTE DE GUAYAQUIL

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO 1	TELEFONO 2
BIOFORMULA SPA	C.C. Las Vitrina Calle 10ma y la H	04-2292026	0994691011
LENAR SPA	Albatros Pelikano Este y P Dañín	04-2394456	0997822552
CHATEAU	Urdesa Central, Calle Quinta E/Bálsamos y Cedros	04-2385336	0985237833
D' PARIS SPA	Urdesa Nte Av 3era 18 y E/ Av 2da Cl 2da	04-2883549	0992997281
NEO SPA	Nva Kennedy Av San Jorge 414 y Olimpo	04-5022018	0987299905
VENECIA SPA	Kennedy Nte Mz 601 V 28	04-2682537	0999345610
SALON & SPA VIGI'S	Urdesa Central, Víctor Emilio Estrada 509-511 y Las Monjas	04-2389532	0999647004
NOVEDADES GLORIA SALTOS	Av Rodolfo Baquerizo Nazur y J. M. Roura esq.	04-2270534	
CUTI ICAZA	Av Las Lomas 427	04-2385638	
IO SPA	Fco Boloña 731 Y Plaza Dañín	04-2295335	
SPA & HAIR ANNA VALENZKA	Kennedy Norte Victor H Sicouret 901-18	04-2683047	
SPA PELUQUERIA PELOS Y RIZOS	J M Egas s/n	04-2246462	
PIELES SPA	Urdesa Central Circunvalacion Sur #1017 y Jiguas	04-2381118	04-5018492
BEAUTY HAIR SALON SPA	La Garzota Mz 24 SI 8 Ecuador,Guayaquil	04-2234973	
DHARMA SPA	Urd. Victor E Estrada 505-A y Las Monjas	04-2885872	04-2830522
BELEZA SPA	Alborada 5ta. Etapa Mz. CK Local 2 (Frente a la Vienesa)	04-5116224	0988955242
MAGIC SPA Y PELUQUERÍA	V.E.Estrada, junto a Burger King, Local 10-A	04-6016759	093262247
S & S SPA STEFANIE GRIJALVA	Kennedy Norte Calle 10ma y Av. San Jorge, junto a la Farmacia Farmarapid	04-6029910	04-6021664
SILOM SPA	C.C. Las Vitrinas, Local 11 (frente al Policentro)	04-2295043	098417 6303
SPA JAZMIN DEL PILAR	Kennedy Nueva, Av. San Jorge 414 y Olimpos. Diagonal a Heladería Pingüino	04-5022018	0988614435
RELAX DAY SPA	Edificio Equilibrium Of. 304	04-6001076	04-6001077
GA SPA	MIGUEL H. ALCIVAR SOLAR 18 ELEODORO ARBOLEDA Y EUGENIO ALMAZAN.	04-6012419	
LAURENTS SPA	ALBORADA V ETAPA MZ IY VILLA 1	04-2279911	

DIVA'S SPA PELUQUERÍA	Miguel H.Alcivar y Alejandro Andrade Coello #309 (Frente al Hospital San Francisco)	04-2398479	04-2290867
INTERFASHION ESTETICA Y PELUQUERIA	Cdla Alborada 6ta Etapa Mz 625 V 12 Frente a DePrati, La Rotonda	04-2647734	0993786948
TATY BELLEZA Y ELEGANCIA	Cdla Alborada VIII Etp Mz 822 SI 1	04-2231542	0992824038
CENTROS ESTETICOS ESPERANZA FERRA SOTO	City Mall, Primer Piso, Local 135	04-306 8237	
ARTE EN UÑAS Y ESTÉTICA MERCY	Matriz: Alborada 12ava. Etapa, C. Comercial	04-223 7166	09 9486 2075
INTERFASHION SPA PELUQUERÍA Y ESTÉTICA	Alborada 6ta Etapa Mz 625 Villa 12. Frente a La Rotonda	04-2921066	993786948
BAMBÚ & CO. SA.	Cdla. Albatros calle Ostreros 116 y Fragata	04-6037832	04-6041275

Fuente: Guía telefónica de Guayaquil Edina 2014 y www.guiatelefonica.com.ec
Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

ANEXO 3 – CANTIDAD DE HABITANTES EN GUAYAQUIL POR PARROQUIAS

AREA	PARROQUIA	POBLACION	ELECTORES
URBANA	TARQUI	653.832	514.560
URBANA	FEBRES_CORDERO	344.394	397.346
URBANA	XIMENA	546.254	336.459
URBANA	LETAMENDI	95.385	106.328
URBANA	GARCIA_MORENO	50.028	72.051
URBANA	CARBO_(CONCEPCION)	4.035	41.212
URBANA	URDANETA	22.680	33.850
URBANA	AYACUCHO	10.706	22.476
URBANA	SUCRE	11.952	21.460
URBANA	OLMEDO_(SAN ALEJO)	6.623	20.524
URBANA	ROCAFUERTE	6.100	19.274
URBANA	BOLIVAR_(SAGRARIO)	6.758	18.277
URBANA	ROCA	5.545	17.955
URBANA	NUEVE_DE_OCTUBRE	5.747	15.786
	TOTAL URBANA	1.770.039	1.637.558
RURAL	PASCUALES	511.320	147.209
RURAL	POSORJA	24.136	13.563
RURAL	TENGUEL	11.936	7.365
RURAL	JUAN_GOMEZ_RENDON	11.897	6.198
RURAL	PERIURBANO_(CHONGON)	4.909	
RURAL	PERIURBANO_(ESTUARIO)	4.890	
RURAL	PUNA	6.769	5.320
RURAL	MORRO	5.019	2.466
RURAL	TOTAL RURAL	580.876	182.121
	TOTAL GUAYAQUIL	2.350.915	1.819.679

Fuente: Ciudadanía informada, http://www.ciudadaniainformada.com/fileadmin/Plantillas_noticias/Mapa_de_las_circunscripciones_de_Guayas.pdf

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda

Según la Ley Orgánica Electoral (2009), el voto es obligatorio para los ecuatorianos mayores a 18 años y facultativo entre aquellos cuyas edades están entre los 16 a 18 años y mayores a 65 años. Para la presente tesis se toma en consideración la cantidad de electores como valor más próximo al tamaño de la población que pueden acceder y pagar por los servicios de SPA.

ANEXO 4 – RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL

Como primer acercamiento a la realidad del manejo y funcionamiento de los spa, se logró realizar una sesión de grupo focal entre los afiliados al gremio de artesanos de la ciudad de Guayaquil. Entre ellos, constan dueños de spa, peluquerías y centros de estética.

Esta reunión fue posible debido a que, la autora de la tesis, tiene el título de artesana y está afiliada a dicho gremio.

A continuación se describen los principales datos obtenidos:

Lugar y Fecha: Guayaquil, Vélez 911 entre 6 de Marzo y Pedro Moncayo, Edificio El Forum, séptimo piso. 11 de noviembre 2013.

Duración: 2 horas.

Asistentes: 12 propietarios de spa, peluquerías y centros de estética.

Moderadora: Lucia Nicola

Les propongo conversar sobre el funcionamiento de sus negocios:

Tema	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Sugerencias
Servicio al cliente	Ante tanta competencia, es vital mantener un buen servicio.	Se hace difícil hacer entender a los operarios que deben servir correctamente a los clientes.	Me gustaría conocer si mis clientes están satisfechos con el servicio.
	He mantenido el negocio por más de 20 años por trato bien a mi clientela.	Tengo que estar atrás de los operarios para verificar que tratan bien al cliente.	Se debería encontrar una forma simple de averiguarlo, es complicado el buzón de sugerencias.
Calidad de los operarios	A mi vienen personas a quienes le hicieron mal un trabajo, entonces, les arreglo y se quedan conmigo.	Ahora cualquier persona, a menor precio y sin mayor conocimiento, atiende en una peluquería ó spa.	Quisiera saber si mis clientes opinan que mis operarios son de calidad.
	Mis operarios siempre están actualizándose en las nuevas tendencias.	A veces asumo que el operario es de buena calidad porque no hay reclamos de clientes, pero no sé qué pasaría si me ausentara del negocio.	Sería bueno conocer del propio cliente si algún operario hizo mal algún trabajo.
Control de citas	Es vital para mantener el orden de las atenciones.	Lo hago en un cuaderno porque no sé manejar las computadoras.	Me gustaría ofrecer citas a través de internet.
	Me permite saber con quién estará ocupado cada operario.	No siempre se cumplen las citas y me descuadra el día. Se me complica saber cuál es el operario que está disponible.	Sería bueno recordar, a mis clientes, el día y hora de la cita. Dejar de usar el cuaderno y usar la computadora.
Productividad de los operarios	Saber cuáles son los operarios que más clientes atienden.	Si no estoy presente los operarios no trabajan.	Desearía no tener que estar todo el tiempo atrás de los operarios.
	Conocer cuánto del tiempo lo emplean en atender clientes.	A veces pienso que los operarios no trabajan al 100%. Se complica mucho controlar a los operarios ya que tengo algunos locales.	Quisiera evaluar el rendimiento de los operarios. Quisiera hacer un ranking de operarios.

Como conclusiones tenemos que:

- En cuanto al servicio al cliente, existe una gran desconfianza del dueño del negocio hacia lo que puede hacer el operario sin su supervisión. El dueño desea conocer el grado de satisfacción de sus clientes pero de una forma que no sea tediosa, por ejemplo, evitando el uso de buzones de sugerencia.
- La calidad del trabajo que realizan los operarios es reconocida y valorada por el dueño del negocio, sin embargo, cuando le toca reemplazar una vacante, le resulta riesgoso contratar, puesto que, hay operarios sin el mínimo conocimiento de su trabajo. Por otro lado, desearían conocer del propio cliente que cosas lo dejó inconforme en cuanto a la calidad.
- El control de citas es habitual en los negocios, sin embargo, sería muy beneficioso ofrecer un medio tecnológico que facilite las modificaciones a la agenda y seguimiento de las citas.
- La productividad de los operarios fue el tema que expuso, de manera más frontal, la insatisfacción del dueño del negocio a tener que controlar en todo momento al operario. En los negocios en general, existe la necesidad de llevar un control de la productividad de los empleados, sin embargo, en este grupo de negocios (spa, peluquerías, estéticas) casi todo está por hacer, lo cual representan una oportunidad de negocio muy grande.

ANEXO 5 – PUNTO DE EQUILIBRIO

P Cantidad de Afiliados	Q Precio	P x Q Ingreso Total	CT Costo Total
1	\$ 17.400	\$ 17.400	\$ 17.400
2	\$ 8.700	\$ 17.400	\$ 17.400
3	\$ 5.800	\$ 17.400	\$ 17.400
4	\$ 4.350	\$ 17.400	\$ 17.400
5	\$ 3.480	\$ 17.400	\$ 17.400
6	\$ 2.900	\$ 17.400	\$ 17.400
7	\$ 2.486	\$ 17.400	\$ 17.400
8	\$ 2.175	\$ 17.400	\$ 17.400
9	\$ 1.933	\$ 17.400	\$ 17.400
10	\$ 1.740	\$ 17.400	\$ 17.400
11	\$ 1.582	\$ 17.400	\$ 17.400
12	\$ 1.450	\$ 17.400	\$ 17.400
13	\$ 1.338	\$ 17.400	\$ 17.400
14	\$ 1.243	\$ 17.400	\$ 17.400
15	\$ 1.160	\$ 17.400	\$ 17.400
16	\$ 1.088	\$ 17.400	\$ 17.400
17	\$ 1.024	\$ 17.400	\$ 17.400
18	\$ 967	\$ 17.400	\$ 17.400
19	\$ 916	\$ 17.400	\$ 17.400
20	\$ 870	\$ 17.400	\$ 17.400
21	\$ 829	\$ 17.400	\$ 17.400
22	\$ 791	\$ 17.400	\$ 17.400
23	\$ 757	\$ 17.400	\$ 17.400
24	\$ 725	\$ 17.400	\$ 17.400
25	\$ 696	\$ 17.400	\$ 17.400
26	\$ 669	\$ 17.400	\$ 17.400
27	\$ 644	\$ 17.400	\$ 17.400
28	\$ 621	\$ 17.400	\$ 17.400
29	\$ 600	\$ 17.400	\$ 17.400
30	\$ 580	\$ 17.400	\$ 17.400
31	\$ 561	\$ 17.400	\$ 17.400
32	\$ 544	\$ 17.400	\$ 17.400
33	\$ 527	\$ 17.400	\$ 17.400
34	\$ 512	\$ 17.400	\$ 17.400
35	\$ 497	\$ 17.400	\$ 17.400
36	\$ 483	\$ 17.400	\$ 17.400
37	\$ 470	\$ 17.400	\$ 17.400

38	\$	458	\$	17.400	\$	17.400
39	\$	446	\$	17.400	\$	17.400
40	\$	435	\$	17.400	\$	17.400
41	\$	424	\$	17.400	\$	17.400
42	\$	414	\$	17.400	\$	17.400
43	\$	405	\$	17.400	\$	17.400
44	\$	395	\$	17.400	\$	17.400
45	\$	387	\$	17.400	\$	17.400
46	\$	378	\$	17.400	\$	17.400
47	\$	370	\$	17.400	\$	17.400
48	\$	363	\$	17.400	\$	17.400
49	\$	355	\$	17.400	\$	17.400
50	\$	348	\$	17.400	\$	17.400
51	\$	341	\$	17.400	\$	17.400
52	\$	335	\$	17.400	\$	17.400
53	\$	328	\$	17.400	\$	17.400
54	\$	322	\$	17.400	\$	17.400
55	\$	316	\$	17.400	\$	17.400
56	\$	311	\$	17.400	\$	17.400
57	\$	305	\$	17.400	\$	17.400
58	\$	300	\$	17.400	\$	17.400
59	\$	295	\$	17.400	\$	17.400
60	\$	290	\$	17.400	\$	17.400
61	\$	285	\$	17.400	\$	17.400
62	\$	281	\$	17.400	\$	17.400
63	\$	276	\$	17.400	\$	17.400
64	\$	272	\$	17.400	\$	17.400
65	\$	268	\$	17.400	\$	17.400
66	\$	264	\$	17.400	\$	17.400
67	\$	260	\$	17.400	\$	17.400
68	\$	256	\$	17.400	\$	17.400
69	\$	252	\$	17.400	\$	17.400
70	\$	249	\$	17.400	\$	17.400
71	\$	245	\$	17.400	\$	17.400
72	\$	242	\$	17.400	\$	17.400
73	\$	238	\$	17.400	\$	17.400
74	\$	235	\$	17.400	\$	17.400
75	\$	232	\$	17.400	\$	17.400
76	\$	229	\$	17.400	\$	17.400
77	\$	226	\$	17.400	\$	17.400
78	\$	223	\$	17.400	\$	17.400
79	\$	220	\$	17.400	\$	17.400
80	\$	218	\$	17.400	\$	17.400

81	\$	215	\$	17.400	\$	17.400
82	\$	212	\$	17.400	\$	17.400
83	\$	210	\$	17.400	\$	17.400
84	\$	207	\$	17.400	\$	17.400
85	\$	205	\$	17.400	\$	17.400
86	\$	202	\$	17.400	\$	17.400
87	\$	200	\$	17.400	\$	17.400
88	\$	198	\$	17.400	\$	17.400
89	\$	196	\$	17.400	\$	17.400
90	\$	193	\$	17.400	\$	17.400
91	\$	191	\$	17.400	\$	17.400
92	\$	189	\$	17.400	\$	17.400
93	\$	187	\$	17.400	\$	17.400
94	\$	185	\$	17.400	\$	17.400
95	\$	183	\$	17.400	\$	17.400
96	\$	181	\$	17.400	\$	17.400
97	\$	179	\$	17.400	\$	17.400
98	\$	178	\$	17.400	\$	17.400
99	\$	176	\$	17.400	\$	17.400
100	\$	174	\$	17.400	\$	17.400

Elaboración: Lucia Nicola Ojeda