



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial



Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

Asesoría de Imagen

CARRERA:

Asesoría de Imagen

TEMA:

Diseño de un modelo de gestión administrativa para la comercialización de productos agrícolas en Quito.

AUTOR/ES

Ana Cristina Romero González
Katheryn Maribel Betancourt Quinga

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento – Katheryn Betancourt

Agradezco, en primer lugar, a Dios por brindarme fortaleza, sabiduría y perseverancia para culminar esta etapa de mi formación académica.

A mis padres y a mi familia, por su amor, apoyo incondicional y confianza en cada paso de este proceso. Gracias por motivarme a seguir adelante, por estar presentes en los momentos difíciles y por impulsarme a cumplir mis metas y sueños.

A mis compañeros y a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron con su tiempo, consejos, conocimientos y palabras de motivación durante el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, agradezco a todas las personas que creyeron en mí y que fueron parte de este camino. Cada experiencia, desafío y aprendizaje me ha permitido crecer tanto personal como profesionalmente y me motiva a continuar trabajando por mis sueños y construir el futuro que deseo.

Dedicatoria – Katheryn Betancourt

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza y la perseverancia necesarias para continuar adelante y alcanzar una meta más en mi vida.

A mis padres, por ser mi mayor apoyo, por su amor incondicional y por enseñarme a no rendirme ante las dificultades. Este logro también es de ustedes, porque detrás de cada paso que he dado ha estado su confianza, sus consejos y su esfuerzo.

A mi familia, por acompañarme en este camino, por creer en mí y por brindarme palabras de aliento en los momentos en los que más las necesitaba.

Y, finalmente, me dedico este logro a mí misma, por haber creído en mis capacidades, por superar cada desafío y por no rendirme. Este trabajo representa no solo el resultado de un proceso académico, sino también el esfuerzo, la constancia y el compromiso que me han permitido crecer y acercarme cada vez más a mis sueños.

Agradecimiento – Cristina Romero

A mi amada familia, el pilar inquebrantable de mi vida y la fuerza motriz detrás de cada uno de mis logros. A ustedes dedico este trabajo de tesis, que representa no solo la culminación de una etapa académica, sino la prueba viviente del amor, el esfuerzo y los sacrificios compartidos.

A mi mamá, el corazón de este hogar y mi mayor fuente de inspiración. Gracias infinitas por tu amor incondicional, por tus oraciones silenciosas y por enseñarme el verdadero valor de la perseverancia. Tu fe ciega en mí iluminó mis momentos más difíciles; este título es tan tuyo como mío.

A mi hermana, mi confidente y consejera constante. Gracias por escucharme en los momentos de mayor angustia, por tus palabras de aliento precisas y por ser ese refugio de paz que tanto necesité durante este trayecto. Tu empatía y apoyo incondicional han sido indispensables.

A mi hermano, mi compañero de vida y apoyo incondicional. Gracias por tu presencia constante, por sacarme una sonrisa cuando el estrés parecía abrumador y por impulsarme siempre a dar lo mejor de mí. Tu lealtad y optimismo hicieron este camino mucho más liviano.

A mis compañeras de estudio y de vida, por compartir horas de esfuerzo, debates, desvelos y aprendizajes. Gracias por el trabajo en equipo, la camaradería y por convertir la rutina académica en una etapa memorable de crecimiento mutuo.

Dedicatoria – Cristina Romero

A mi papá, el pilar fundamental de mi vida y el cimiento sobre el cual he construido cada uno de mis sueños.

A ti, papá, te dedico con todo mi amor este gran logro. Gracias a tu ejemplo, a tus valores y a tu apoyo incondicional hoy soy la mujer que soy y me convierto en la profesional que siempre soñaste ver. Nada de esto habría sido posible sin tu esfuerzo diario; sé de primera mano los sacrificios que hiciste trabajando incansablemente para pagarme los estudios y darme el mejor regalo de todos: un futuro.

A pesar de la distancia física y de que hoy te encuentres lejos, tu presencia ha estado intacta en cada desvelo, en cada examen y en cada paso de este camino. Tu amor no conoce de fronteras y tu esfuerzo ha cruzado cualquier distancia para sostenerme. Sin ti, yo no sería nada. Este título no me pertenece solo a mí, es la cosecha de todo lo que tú sembraste con tu sudor y tu dedicación. Este triunfo es tan tuyo como mío, papi.

Te amo con toda mi alma, papá, más de lo que las palabras en estas páginas pueden llegar a expresar. Eres mi máxima inspiración, el espejo en el que siempre me he mirado y el ejemplo de vida que quiero seguir cada día. Ver tu temple, tu honestidad y tu capacidad de entrega me motiva a no rendirme jamás y a luchar por la excelencia. Mi amor por ti es infinito y mi admiración.

Este logro profesional no lleva solo mi nombre, lleva también el tuyo grabado en cada página. Es la victoria de ambos, la cosecha de lo que sembraste con tanto amor durante años. Gracias por ser mi héroe, mi refugio y mi mayor bendición.

Índice General

RESUMEN EJECUTIVO	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
METODOLOGÍA	5
MARCO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO I.....	17
1.1. Descripción del Tema	17
1.1.1. Análisis del Sector	17
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial y Social	18
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad.....	20
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio	22
1.2.1. Descripción General	22
1.2.2. Naturaleza Jurídica	23
1.2.3. Actores Involucrados.....	24
1.2.4. Estructura Organizacional	26
1.2.5. Roles y Perfiles	27
1.3. Orientación Estratégica	28
1.3.1. Misión.....	28
1.3.2. Visión	29
1.3.3. Valores.....	29
1.3.4. Políticas Generales	29
1.3.5. Análisis PEST	30
1.3.6. Cinco Fuerzas de Porter	31
1.3.7. Análisis FODA	32
1.3.8. Estrategias de Desarrollo	34
1.3.9. Objetivos Estratégicos.....	34
1.3.10. Alianzas Estratégicas	35
CAPÍTULO II ESTUDIO DE MERCADO	37
2.1. Análisis de la Demanda	37
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios	37

2.1.2.	Tipo de Mercado	38
2.1.3.	Segmentos de Mercado	39
2.1.4.	Comportamiento y Hábitos de Consumo	39
2.1.5.	Instrumentos de Investigación	41
2.1.5.1.	Encuesta	41
2.1.5.2.	Entrevistas	51
2.1.5.3.	Focus Group	53
2.1.5.4.	Análisis de Resultados	55
2.2.	Análisis de la Oferta	56
2.2.1.	Perfil del Actor Principal	56
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas	57
2.3.	Plan de Acción	59
2.3.1.	Producto o Servicio	59
2.3.2.	Costos y Accesibilidad	60
2.3.3.	Comunicación y Difusión	62
2.3.4.	Distribución e Implementación	63
2.4.	Posibilidades del Entorno	65
2.4.1.	Ventaja Diferencial	65
2.4.2.	Análisis de Fuerzas del Entorno	66
2.4.3.	Barreras de Entrada	67
CAPÍTULO III ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO		69
3.1.	Procesos y Calidad	69
3.1.1.	Flujo de Procesos	69
3.1.2.	Control de Calidad	70
3.2.	Capacidad Operativa	72
3.2.1.	Ejecución	72
3.2.2.	Dimensionamiento	73
3.3.	Infraestructura	74
3.3.1.	Espacios y Equipos	74
3.3.2.	Distribución	76
3.4.	Proveedores	77
3.4.1.	Insumos	77
3.4.2.	Criterios de Selección	78
3.5.	Normativa	79
3.5.1.	Normas Aplicables	79
3.5.2.	Seguridad	80

3.6.	Localización	82
3.6.1.	Macrolocalización.....	82
3.6.2.	Microlocalización.....	82
3.6.3.	Factores de Localización.....	84
3.7.	Matriz de Impacto	84
3.7.1.	Impactos Identificados	84
3.7.2.	Medidas de Mitigación.....	85
CAPÍTULO IV.....		87
4.1.	Estructura Económica	87
4.1.1.	Inversiones	87
4.1.2.	Financiamiento.....	89
4.1.3.	Ingresos	89
4.1.4.	Costos	90
4.1.5.	Gastos	91
4.1.6.	Estado de Resultados	92
4.1.7.	Punto de Equilibrio.....	93
4.1.8.	Flujo de Caja	93
4.2.	Evaluación Financiera.....	94
4.2.1.	Indicadores de Evaluación.....	94
PLAN DE CONTINGENCIA.....		98
CONCLUSIONES		104
RECOMENDACIONES		107
BIBLIOGRAFÍA.....		110
ANEXOS.....		114

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta	41
Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta	42
Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta	44
Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta	45
Gráfico 5. Pregunta 5 de la Encuesta	46
Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta	47
Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta	48
Gráfico 8. Pregunta 8 de la Encuesta	49
Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta	49
Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta	50
Gráfico 11. Encuesta - Primera Parte	114
Gráfico 12. Encuesta - Segunda Parte.....	115
Gráfico 13. Guía de Entrevista Semiestructurada	116
Gráfico 14. Guía de Entrevista Semiestructurada – Segunda parte.....	117
Gráfico 15. Guía de Grupo Focal.....	118
Gráfico 16. Guía de Grupo Focal segunda parte	119
Gráfico 17. Ficha de Diagnóstico Integral - Primera Parte	120
Gráfico 18. Ficha de Diagnóstico Integral - Segunda Parte	121
Gráfico 19. Informe de Asesoría de Imagen – Primera Parte.....	122
Gráfico 20. Informe de Asesoría de Imagen - Segunda Parte	123
Gráfico 21. Consentimiento Informado para el Tratamiento de Datos – Primera Parte	124
Gráfico 22. Consentimiento Informado para el Tratamiento de Datos – Segunda Parte	125

Índice de Tabla s

Tabla 1. Caracterización de la oferta actual de asesoría de imagen en el norte de Quito	18
Tabla 2. Factores del contexto que inciden sobre la propuesta	20
Tabla 3. Síntesis del problema identificado	21
Tabla 4. Ficha descriptiva de IMAGO Consultoría de Imagen.....	23
Tabla 5. Requisitos de constitución y funcionamiento.....	24
Tabla 6. Actores involucrados en la operación	25
Tabla 7. Estructura organizacional propuesta	27
Tabla 8. Descripción de roles y perfiles	28
Tabla 9. Valores institucionales de IMAGO Consultoría de Imagen.....	29
Tabla 10. Políticas generales de IMAGO Consultoría de Imagen	29
Tabla 11. Análisis PEST del sector de asesoría de imagen en Quito	30
Tabla 12. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	31
Tabla 13. Matriz FODA de IMAGO Consultoría de Imagen.....	32
Tabla 14. Matriz de estrategias cruzadas FODA.....	34
Tabla 15. Objetivos estratégicos de IMAGO Consultoría de Imagen.....	34
Tabla 16. Alianzas estratégicas propuestas	35
Tabla 17. Perfil de los beneficiarios de la propuesta.....	37
Tabla 18. Caracterización del tipo de mercado	38
Tabla 19. Segmentación del mercado objetivo	39
Tabla 20. Hábitos de consumo por segmento.....	40
Tabla 21. Pregunta 1	41
Tabla 22. Pregunta 2	42
Tabla 23. Pregunta 3	43
Tabla 24. Pregunta 4	44
Tabla 25. Pregunta 5	45
Tabla 26. Pregunta 6	46
Tabla 27. Pregunta 7	47
Tabla 28. Pregunta 8	48
Tabla 29. Pregunta 9	49
Tabla 30. Pregunta 10	50
Tabla 31. Entrevista 1. Asesora de imagen con ocho años de ejercicio profesional	51
Tabla 32. Entrevista 2. Docente de tecnología superior en asesoría de imagen.....	52
Tabla 33. Entrevista 3. Coordinadora de programa de apoyo al emprendimiento femenino	52
Tabla 34. Perfil de las participantes del focus group	53
Tabla 35. Resultados del focus group	54
Tabla 36. Perfil operativo del actor principal.....	56

Tabla 37. Comparación con la competencia directa.....	57
Tabla 38. Variables demográficas del mercado objetivo	58
Tabla 39. Variables psicográficas del mercado objetivo.....	58
Tabla 40. Descripción de las líneas de servicio.....	59
Tabla 41. Estructura de paquetes escalonados	60
Tabla 42. Estructura del costo por servicio	61
Tabla 43. Política de precios y condiciones de acceso.....	61
Tabla 44. Plan de comunicación y difusión	62
Tabla 45. Ejes del mensaje comunicacional.....	63
Tabla 46. Canales de prestación del servicio	64
Tabla 47. Proceso de prestación del servicio	64
Tabla 48. Cronograma de implementación del plan de acción	64
Tabla 49. Componentes de la ventaja diferencial.....	66
Tabla 50. Fuerzas impulsoras y restrictivas del entorno	66
Tabla 51. Análisis de barreras de entrada al sector	68
Tabla 52. Mapa de procesos de IMAGO Consultoría de Imagen	69
Tabla 53. Descripción del flujo del proceso misional	69
Tabla 54. Estándares de calidad del servicio.....	70
Tabla 55. Puntos de control del servicio	71
Tabla 56. Distribución de la jornada por tipo de actividad	72
Tabla 57. Capacidad operativa proyectada.....	73
Tabla 58. Dimensionamiento de la operación proyectada	73
Tabla 59. Requerimiento de recursos por año	74
Tabla 60. Distribución de espacios por zona funcional.....	74
Tabla 61. Equipamiento requerido	75
Tabla 62. Secuencia del recorrido de la cliente.....	76
Tabla 63. Criterios de distribución del espacio	76
Tabla 64. Insumos y servicios de operación.....	77
Tabla 65. Matriz de criterios de selección de proveedores	78
Tabla 66. Proveedores identificados por categoría	78
Tabla 67. Marco normativo aplicable	79
Tabla 68. Plan de cumplimiento normativo	80
Tabla 69. Matriz de riesgos y medidas de prevención	81
Tabla 70. Protocolo de protección de datos de las clientas	81
Tabla 71. Factores de macrolocalización	82
Tabla 72. Evaluación de alternativas de microlocalización	83
Tabla 73. Características de la ubicación seleccionada.....	83

Tabla 74. Clasificación de factores de localización	84
Tabla 75. Matriz de impactos del proyecto	84
Tabla 76. Medidas de mitigación de impactos negativos.....	85
Tabla 77. Inversión en activos fijos	87
Tabla 78. Inversión en activos diferidos	87
Tabla 79. Capital de trabajo requerido	88
Tabla 80. Resumen de la inversión total	88
Tabla 81. Estructura de financiamiento.....	89
Tabla 82. Tabla de amortización del crédito (resumen anual)	89
Tabla 83. Proyección de ingresos (USD)	89
Tabla 84. Composición de los ingresos por segmento (USD)	90
Tabla 85. Proyección de costos variables (USD)	90
Tabla 86. Proyección de costos fijos (USD)	90
Tabla 87. Proyección de gastos administrativos y de ventas (USD).....	91
Tabla 88. Depreciación de activos fijos	91
Tabla 89. Estado de Resultados proyectado (USD)	92
Tabla 90. Cálculo del punto de equilibrio	93
Tabla 91. Flujo de Caja proyectado (USD).....	93
Tabla 92. Balance General proyectado (USD).....	94
Tabla 93. Cálculo del Valor Actual Neto	95
Tabla 94. Indicadores de evaluación financiera	95
Tabla 95. Indicadores de rentabilidad sobre activos y patrimonio	96
Tabla 96. Análisis de sensibilidad del proyecto	96
Tabla 97. Resumen de la evaluación financiera	97
Tabla 98. Matriz de situaciones de riesgo identificadas.....	98
Tabla 99. Medidas de mitigación por situación de riesgo	99
Tabla 100. Protocolo de activación del plan de contingencia	101
Tabla 101. Indicadores de monitoreo del plan de contingencia	101
Tabla 102. Plan de austeridad ante escenario crítico.....	102

RESUMEN EJECUTIVO

El emprendimiento femenino en el Distrito Metropolitano de Quito ha crecido de manera sostenida durante los últimos años, particularmente en los sectores de comercio y servicios del norte de la ciudad. Estas mujeres construyen negocios, negocian con proveedores, atienden clientes y representan a sus marcas en espacios comerciales y digitales, pero enfrentan esa exposición sin herramientas que les permitan gestionar de forma consciente la imagen que proyectan. El presente trabajo desarrolla un estudio de viabilidad para IMAGO Consultoría de Imagen, un modelo de asesoría de imagen integral dirigido a mujeres emprendedoras del norte de Quito, con sede en el sector El Inca y modalidad de atención mixta que combina el servicio presencial con el acompañamiento virtual.

La investigación adoptó un enfoque mixto con alcance descriptivo y propositivo. Se aplicaron cien encuestas a mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano, tres entrevistas semiestructuradas a profesionales vinculadas al sector de imagen y emprendimiento, y un grupo focal con diez participantes que representan distintos rubros de negocio. El diseño no experimental de corte transversal permitió caracterizar la percepción, la disposición y las barreras que estas mujeres asocian a la asesoría de imagen profesional.

Los resultados evidencian una demanda latente que no encuentra oferta adecuada. El 79% de las encuestadas considera que su imagen personal influye directamente en la confianza que transmite a sus clientes, mientras que solo el 14% ha contratado alguna vez un servicio de asesoría de imagen. El 71% asocia estos servicios con costos elevados y con un público distinto al suyo. El 68% manifiesta insegura al momento de elegir vestuario para reuniones comerciales o presentaciones de su marca, y el 83% expresa disposición a contratar el servicio si se ofrece en modalidad accesible y con enfoque profesional antes que estético.

A partir de estos hallazgos se estructuró un modelo de negocio sustentado en cuatro componentes. El primero corresponde al portafolio de servicios, que integra colorimetría, visagismo, análisis de silueta, personal shopper, imagen digital y protocolo, articulados en paquetes escalonados por presupuesto. El segundo es la modalidad mixta de atención, que reduce costos fijos y amplía la cobertura geográfica. El tercero comprende la estrategia comercial orientada al posicionamiento profesional del servicio. El cuarto define la estructura operativa y administrativa que sostiene la prestación.

La evaluación económica confirma la factibilidad de la propuesta. Con una inversión inicial de doce mil dólares, distribuida entre equipamiento técnico, constitución legal y capital de trabajo, el proyecto alcanza un Valor Actual Neto de cuarenta y siete mil doscientos cincuenta y seis dólares y una Tasa Interna de Retorno del 102,3%, con recuperación de la inversión en un año y cinco meses. El punto de equilibrio del primer año se sitúa en siete servicios semanales frente a una capacidad proyectada de nueve, y el análisis de sensibilidad establece que el modelo tolera una caída de ingresos cercana al 32% antes de perder viabilidad. La restricción principal del emprendimiento no es financiera sino operativa, dado que el crecimiento depende de las horas facturables disponibles del equipo. Se concluye que el modelo de asesoría de imagen integral

propuesto es técnica, comercial y financieramente viable para su implementación en el año 2027.

PALABRAS CLAVE

Asesoría de imagen, imagen integral, emprendimiento femenino, colorimetría, visagismo, marca personal, estudio de viabilidad.

ABSTRACT

Female entrepreneurship in the Metropolitan District of Quito has grown steadily in recent years, particularly within the commerce and service sectors of the city's northern area. These women build businesses, negotiate with suppliers, serve customers and represent their brands in commercial and digital spaces, yet they face this exposure without tools that allow them to consciously manage the image they project. This work develops a viability study for IMAGO Consultoría de Imagen, an integral image consulting model aimed at women entrepreneurs in northern Quito, headquartered in the El Inca sector and operating under a mixed service model that combines in-person consulting with virtual support.

The research adopted a mixed approach with descriptive and propositional scope. One hundred surveys were applied to women entrepreneurs in the northern Metropolitan District, along with three semi-structured interviews with professionals linked to the image and entrepreneurship sectors, and a focus group of ten participants representing different business categories. The non-experimental cross-sectional design characterized the perceptions, willingness and barriers these women associate with professional image consulting.

The results reveal a latent demand that finds no adequate supply. Seventy-nine percent of respondents believe their personal image directly influences the confidence they convey to clients, while only fourteen percent have ever contracted an image consulting service. Seventy-one percent associate these services with high costs and with an audience different from their own. Sixty-eight percent report feeling insecure when choosing attire for business meetings or brand presentations, and eighty-three percent express willingness to contract the service if offered in an accessible format with a professional rather than merely aesthetic focus.

Based on these findings, a business model was structured around four components. The first corresponds to the service portfolio, integrating color analysis, visagism, silhouette analysis, personal shopping, digital image and protocol, articulated in packages tiered by budget. The second is the mixed service model, which reduces fixed costs and broadens geographic coverage. The third comprises the commercial strategy oriented toward professional positioning of the service. The fourth defines the operational and administrative structure that sustains service delivery.

The economic evaluation confirms the feasibility of the proposal. With an initial investment of twelve thousand dollars, distributed among technical equipment, legal constitution and working capital, the project achieves a Net Present Value of forty-seven thousand two hundred and fifty-six dollars and an Internal Rate of Return of 102.3 percent, with investment recovery in one year and five months. The first-year

break-even point stands at seven services per week against a projected capacity of nine, and sensitivity analysis establishes that the model tolerates a revenue decline of approximately 32 percent before losing viability. The venture's main constraint is operational rather than financial, since growth depends on the team's available billable hours. It is concluded that the proposed integral image consulting model is technically, commercially and financially viable for implementation in 2027.

KEYWORDS

Image consulting, integral image, female entrepreneurship, color analysis, visagism, personal branding, viability study.

INTRODUCCIÓN

La imagen personal opera como un sistema de comunicación que antecede a la palabra. Antes de que una persona exponga sus argumentos, quien la observa ya ha procesado señales sobre su vestimenta, su arreglo, su postura y su presencia general, y sobre esas señales ha construido una expectativa. En contextos comerciales esta anticipación tiene consecuencias medibles, porque incide sobre la credibilidad atribuida, sobre la disposición a negociar y sobre la percepción de valor del producto o servicio ofrecido. Baumgartner (2016) sostiene que la imagen profesional constituye un activo que puede gestionarse de manera deliberada, del mismo modo que se gestionan otros componentes de una estrategia comercial.

El emprendimiento femenino en el Ecuador ha registrado un crecimiento sostenido, con presencia particularmente marcada en comercio minorista, servicios personales, alimentación y actividades creativas. El Global Entrepreneurship Monitor (2023) ubica al país entre los de mayor actividad emprendedora temprana de la región, con una participación femenina que se aproxima a la masculina en términos numéricos aunque persisten diferencias en escala, acceso a financiamiento y consolidación de los negocios. En el Distrito Metropolitano de Quito, las administraciones zonales del norte concentran una proporción significativa de estos emprendimientos.

Estas mujeres asumen simultáneamente los roles de propietaria, vendedora, negociadora y rostro visible de su marca. Su exposición es permanente y ocurre en escenarios diversos: reuniones con proveedores, ferias comerciales, atención directa al cliente, presentaciones ante instituciones y, cada vez con mayor peso, plataformas digitales donde su imagen circula sin mediación. Sin embargo, la mayoría enfrenta esa exposición sin criterios técnicos, resolviendo por intuición decisiones que tienen efectos sobre la percepción de su negocio.

La asesoría de imagen integral ofrece un cuerpo de herramientas para abordar esta necesidad. Comprende el análisis del color personal, el estudio de las proporciones faciales y corporales, la construcción de vestuario funcional, el acompañamiento en la selección de prendas, la gestión de la presencia digital y el manejo del protocolo aplicable a distintos contextos. Ramos (2019) señala que la asesoría de imagen ha transitado desde

un enfoque centrado en la estética hacia una perspectiva de comunicación estratégica, donde la apariencia se entiende como vehículo de un mensaje.

El problema que motiva esta investigación radica en la desconexión entre esta oferta técnica y el público que podría beneficiarse de ella. Los servicios de asesoría de imagen en Quito se han posicionado históricamente en segmentos de alto poder adquisitivo, con precios y formatos que resultan inaccesibles para la emprendedora promedio. El resultado es una demanda latente que no encuentra una propuesta adecuada a su realidad económica ni a sus necesidades específicas de comunicación comercial.

El presente trabajo desarrolla un estudio de viabilidad para IMAGO Consultoría de Imagen, un modelo de asesoría integral dirigido a mujeres emprendedoras del norte de Quito. La propuesta se sustenta en evidencia recogida directamente del público objetivo y se estructura bajo una modalidad mixta que combina atención presencial en el sector El Inca con acompañamiento virtual, esquema que permite reducir costos operativos y ampliar la cobertura geográfica sin comprometer la calidad del servicio.

La estructura del documento sigue la secuencia lógica de un estudio de viabilidad. El primer capítulo desarrolla el diagnóstico del sector y la caracterización del emprendimiento propuesto, incluyendo su orientación estratégica. El segundo presenta el estudio de mercado con el análisis de la demanda, la oferta y los resultados de los instrumentos aplicados. El tercero aborda los componentes técnicos y operativos del modelo. El cuarto desarrolla la evaluación económica y financiera. El documento cierra con el plan de contingencia, las conclusiones y las recomendaciones.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema consiste en el estudio de viabilidad de un modelo de asesoría de imagen integral dirigido a mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano de Quito, proyectado para el año 2027. Su definición responde a la identificación de un segmento con necesidad manifiesta y sin oferta ajustada a sus condiciones.

La justificación se sostiene en tres dimensiones. Desde lo económico, el modelo propone un emprendimiento con inversión moderada y estructura de costos controlada, cuya viabilidad se somete a verificación mediante indicadores financieros. Desde lo social, la propuesta contribuye al fortalecimiento del emprendimiento femenino,

entregando a las participantes herramientas que inciden sobre su seguridad personal y sobre la percepción profesional de sus negocios. Desde lo académico, el trabajo documenta la aplicación de la asesoría de imagen en un segmento poco estudiado, aportando evidencia sobre un mercado que la literatura nacional ha abordado de manera marginal.

La pertinencia para la carrera de Asesoría de Imagen es directa. El desarrollo del trabajo exige movilizar los conocimientos de colorimetría, visagismo, morfología corporal, asesoría de vestuario, comunicación no verbal, protocolo e imagen digital, integrándolos en una propuesta con destinatario definido y viabilidad verificable.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las mujeres que emprenden en el norte de Quito operan bajo una condición particular: su negocio y su persona se confunden en la percepción del cliente. En emprendimientos de pequeña escala no existe una estructura corporativa que medie entre la marca y quien la representa, de modo que la credibilidad del negocio descansa en buena medida sobre la impresión que genera su propietaria.

El diagnóstico preliminar realizado para este estudio identificó que la mayoría de estas mujeres resuelve las decisiones de imagen sin criterios técnicos. Eligen su vestuario por preferencia personal, por costumbre o por lo disponible en su armario, sin considerar la coherencia con el mensaje de su marca ni la adecuación al contexto de cada situación comercial. Esta ausencia de criterio no responde a desinterés, sino a la falta de acceso a herramientas que les permitan tomar esas decisiones de manera informada.

A ello se suma una barrera de percepción. La asesoría de imagen se asocia culturalmente con el lujo, con la vanidad o con públicos de alto poder adquisitivo, representación que ha sido reforzada por la forma en que el servicio se ha comercializado en el mercado local. Vilaseca (2018) advierte que esta asociación limita el alcance de una disciplina cuya utilidad práctica trasciende ampliamente el ámbito estético.

La barrera económica opera de manera complementaria. Los servicios disponibles en Quito se ofrecen mayoritariamente en paquetes completos con precios que superan la capacidad de pago de la emprendedora promedio, sin opciones escalonadas ni

modalidades que permitan un acceso gradual. Quien no puede pagar el paquete completo queda excluida del servicio en su totalidad.

Las consecuencias de esta situación son observables. Las emprendedoras enfrentan situaciones comerciales con inseguridad respecto de su presentación, invierten recursos en vestuario que luego no utilizan por no responder a su tipología, y proyectan una imagen que no necesariamente corresponde con la calidad de su oferta. En un entorno donde la competencia se intensifica y donde la presencia digital multiplica la exposición, esta desventaja tiene efectos comerciales concretos.

De no atenderse esta necesidad, el escenario previsible es la persistencia de una brecha entre el potencial comercial de estos emprendimientos y la percepción que generan en el mercado. Simultáneamente, se desaprovecha un segmento de demanda con disposición de pago comprobada bajo condiciones adecuadas de precio y formato.

Frente a este panorama se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿es viable técnica, comercial y financieramente un modelo de asesoría de imagen integral dirigido a mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano de Quito?

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio de viabilidad para un modelo de asesoría de imagen integral dirigido a mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano de Quito, que determine su factibilidad técnica, comercial y financiera para su implementación en el año 2027.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico del sector de servicios de asesoría de imagen en el norte del Distrito Metropolitano de Quito, identificando las condiciones del entorno, la oferta existente y las características del emprendimiento propuesto.
- Analizar la demanda potencial del servicio mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y grupo focal a mujeres emprendedoras y profesionales vinculadas al sector, determinando sus necesidades, percepciones y disposición de pago.

- Estructurar los componentes técnicos y operativos del modelo de asesoría de imagen integral, definiendo procesos de servicio, capacidad de atención, infraestructura, proveedores, normativa aplicable y localización.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta mediante el cálculo de inversiones, costos, ingresos proyectados e indicadores de rentabilidad que determinen su factibilidad de implementación.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto que integra la medición cuantitativa de variables de mercado con la interpretación cualitativa de percepciones y experiencias. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) sostienen que esta combinación resulta pertinente cuando el fenómeno estudiado presenta dimensiones cuantificables junto a componentes actitudinales que requieren comprensión en profundidad. En el caso de la asesoría de imagen, los datos sobre disposición de pago necesitan contrastarse con las representaciones que el público objetivo asocia al servicio.

El alcance del estudio es descriptivo y propositivo. Descriptivo porque caracteriza las condiciones actuales de la demanda y de la oferta de servicios de imagen en el norte de Quito. Propositivo porque el producto final es un modelo de negocio diseñado a partir de los hallazgos y sometido a verificación de viabilidad. El diseño es no experimental y de corte transversal, dado que la información se recogió en un momento único sin manipulación de variables.

Los métodos empleados fueron el analítico-sintético, aplicado en la descomposición del problema en sus dimensiones de mercado, técnica y financiera para su posterior integración; el inductivo-deductivo, utilizado en el tránsito entre las observaciones del trabajo de campo y los principios teóricos de la asesoría de imagen y la evaluación de proyectos; y el estadístico-descriptivo, empleado en el procesamiento y representación de los datos cuantitativos.

La técnica principal de recolección cuantitativa fue la encuesta, aplicada a cien mujeres emprendedoras de las administraciones zonales del norte del Distrito Metropolitano de Quito. El instrumento constó de diez preguntas cerradas de opción múltiple, formuladas en lenguaje accesible y validadas mediante revisión de expertos. El

muestreo fue no probabilístico por conveniencia, criterio adecuado ante la inexistencia de un marco muestral formal del universo de emprendedoras del sector.

Como técnicas cualitativas se aplicaron tres entrevistas semiestructuradas de cinco preguntas abiertas, dirigidas a informantes clave con experiencia en asesoría de imagen, en formación profesional del área y en acompañamiento a emprendimientos femeninos. Adicionalmente se desarrolló un grupo focal con diez participantes seleccionadas por representar distintos rubros de emprendimiento, en el cual se abordaron diez preguntas orientadas a explorar percepciones sobre la imagen profesional, barreras de acceso al servicio y expectativas respecto de una propuesta adaptada a su realidad.

El procesamiento de la información cuantitativa se realizó mediante tabulación en hoja de cálculo, con cálculo de frecuencias absolutas y relativas y representación gráfica de los resultados. La información cualitativa se sistematizó mediante análisis de contenido, agrupando las respuestas en categorías temáticas que permitieron identificar convergencias y contrastes en el discurso de las participantes. Los instrumentos aplicados se presentan en detalle en el apartado correspondiente del segundo capítulo.

MARCO TEÓRICO

Imagen Personal

La imagen personal constituye el conjunto de rasgos, atributos y señales visibles que una persona proyecta hacia su entorno y que configuran la percepción que los demás construyen sobre ella. No se limita a la apariencia física ni al vestuario, sino que integra la postura corporal, los gestos, el tono de voz, el arreglo personal y la coherencia entre todos estos elementos (Baumgartner, 2016). Esta autora sostiene que la imagen opera como un lenguaje que comunica de manera permanente, incluso cuando quien la porta no tiene conciencia del mensaje que está emitiendo.

El carácter comunicativo de la imagen personal ha sido documentado desde la psicología social. Los estudios sobre formación de impresiones establecen que la evaluación inicial de una persona ocurre en fracciones de segundo y que esa primera impresión condiciona el procesamiento de la información posterior (Willis & Todorov, 2016). Este fenómeno, conocido como efecto de primacía, explica por qué la imagen

adquiere relevancia estratégica en contextos donde el primer encuentro determina la continuidad de una relación comercial o profesional.

La imagen personal se compone de tres dimensiones interrelacionadas. La dimensión física comprende los aspectos visibles y modificables como el vestuario, el color, el corte de cabello y el maquillaje. La dimensión verbal incluye el vocabulario, la dicción y la estructura del discurso. La dimensión conductual abarca los gestos, la postura, el manejo del espacio y las normas de comportamiento aplicadas en cada contexto (Ramos, 2019). La coherencia entre estas tres dimensiones determina la credibilidad del mensaje global.

Existe una distinción conceptual relevante entre imagen y estilo. El estilo corresponde a la expresión de la identidad personal a través de elecciones estéticas consistentes en el tiempo, mientras que la imagen es el resultado percibido por el observador, que puede o no coincidir con la intención de quien la proyecta (Vilaseca, 2018). La asesoría de imagen trabaja precisamente sobre esta brecha, buscando alinear la percepción externa con la intención comunicativa.

En el ámbito del emprendimiento, la imagen personal adquiere una función adicional. Cuando el negocio carece de estructura corporativa que medie entre la marca y su representante, la imagen de quien emprende se convierte en el principal soporte visible de la propuesta de valor (Rampersad, 2017). Esta condición explica que la gestión consciente de la imagen constituya para el emprendedor una herramienta comercial antes que un ejercicio estético.

Asesoría de Imagen Integral

La asesoría de imagen integral es la disciplina que analiza, diagnostica y proyecta la imagen de una persona considerando de manera conjunta sus características físicas, su identidad, sus objetivos comunicacionales y los contextos en los que se desenvuelve. Se distingue de intervenciones parciales como el maquillaje o el estilismo por su carácter sistémico, que integra múltiples componentes bajo una estrategia coherente (Ramos, 2019).

El origen de la disciplina se sitúa en la segunda mitad del siglo veinte, cuando el desarrollo de la teoría del color aplicada a la persona y los estudios sobre comunicación

no verbal confluyeron en una práctica profesional con método propio. Vilaseca (2018) documenta que su consolidación en el ámbito hispanohablante ocurrió en las últimas tres décadas, con un tránsito progresivo desde el enfoque estético hacia una perspectiva de comunicación estratégica.

El proceso de asesoría integral se estructura habitualmente en cinco fases. La primera corresponde al diagnóstico, que recoge información sobre las características físicas, el estilo de vida, la actividad profesional y los objetivos del cliente. La segunda comprende el análisis técnico, que incluye colorimetría, visagismo y estudio de proporciones. La tercera consiste en la definición de la estrategia de imagen. La cuarta abarca la implementación mediante asesoría de vestuario y acompañamiento de compra. La quinta corresponde al seguimiento y ajuste (Baumgartner, 2016).

El carácter integral de la asesoría implica que las decisiones sobre un componente condicionan a los demás. La paleta cromática determinada en la colorimetría orienta la selección de vestuario y de maquillaje; el análisis de proporciones define los cortes y volúmenes adecuados; el diagnóstico de contexto establece los registros de formalidad aplicables. Ramos (2019) advierte que intervenir un componente sin considerar el conjunto produce resultados inconsistentes que el cliente percibe como artificiales.

La dimensión ética de la disciplina merece consideración específica. La asesoría de imagen no busca imponer un canon estético ni corregir supuestos defectos, sino potenciar los rasgos propios del cliente y alinear su presentación con sus objetivos. Vilaseca (2018) sostiene que el asesor que sustituye la identidad del cliente por su propio criterio estético incumple la función esencial de la disciplina, que consiste en hacer visible lo que la persona ya es.

Colorimetría

La colorimetría aplicada a la imagen personal es la técnica que determina la paleta de colores que favorece a un individuo según las características cromáticas de su piel, sus ojos y su cabello. Su fundamento radica en que los colores próximos al rostro modifican la percepción del tono de piel, pudiendo realzar la luminosidad natural o generar efectos de opacidad y cansancio (Jackson, 2017).

El desarrollo teórico de la disciplina se apoya en la clasificación estacional, sistema que agrupa a las personas en cuatro categorías correspondientes a las estaciones del año según la combinación de tres variables: subtono, valor e intensidad. El subtono determina si los colores favorables son cálidos o fríos; el valor establece si predominan los tonos claros u oscuros; la intensidad define si convienen colores brillantes o apagados (Jackson, 2017). Las metodologías contemporáneas han ampliado esta clasificación a doce subgrupos que permiten un diagnóstico más preciso.

El procedimiento de análisis se realiza mediante la aplicación de telas de prueba sobre el rostro del cliente, bajo condiciones controladas de iluminación natural y sin maquillaje. La observación comparativa permite identificar qué tonalidades armonizan con la coloración natural y cuáles generan contraste desfavorable (Ramos, 2019). La precisión del diagnóstico depende críticamente de las condiciones de luz, razón por la cual el espacio de trabajo requiere considerar este factor.

Los beneficios prácticos de la colorimetría trascienden el ámbito estético. Conocer la paleta personal reduce los errores de compra, optimiza el presupuesto destinado a vestuario y simplifica la combinación de prendas al garantizar la coherencia cromática del guardarropa (Baumgartner, 2016). En contextos de recursos limitados, este efecto de racionalización del gasto constituye un argumento de valor relevante.

En el ámbito comercial, la aplicación de la colorimetría se extiende a la construcción de marca personal. La selección consistente de una gama cromática favorece el reconocimiento y la recordación, particularmente en entornos digitales donde la exposición visual es frecuente (Rampersad, 2017). Esta articulación entre color personal e identidad de marca constituye uno de los puntos donde la asesoría de imagen conecta directamente con la estrategia comercial del emprendimiento.

Visagismo

El visagismo es la disciplina que estudia la morfología del rostro con el fin de determinar los cortes de cabello, las formas de cejas, las aplicaciones de maquillaje y los complementos que armonizan con la estructura facial de cada persona. Su denominación deriva del término francés que designa al rostro, y su desarrollo se atribuye a la escuela francesa de peluquería de mediados del siglo veinte (Ramos, 2019).

El análisis visagista parte de la identificación de la forma del rostro, que se clasifica habitualmente en categorías como ovalado, redondo, cuadrado, rectangular, triangular, triangular invertido y romboidal. Esta clasificación se establece mediante la medición de las proporciones entre el ancho de la frente, los pómulos y la mandíbula, y entre el largo total y el ancho máximo del rostro (Vilaseca, 2018).

A partir del diagnóstico morfológico se aplican principios de compensación óptica. Las formas y volúmenes se disponen de manera que equilibren las proporciones, generando la percepción de armonía. Un rostro redondo se beneficia de elementos que aporten verticalidad, mientras que uno alargado requiere volúmenes horizontales que compensen la longitud (Ramos, 2019). Estos principios operan sobre la percepción y no sobre la estructura física real.

El visagismo contemporáneo ha incorporado una dimensión que trasciende la geometría. Las corrientes actuales integran el análisis de la personalidad y los objetivos comunicacionales del cliente, considerando que las líneas y formas transmiten cualidades perceptivas asociadas: las líneas rectas comunican firmeza y estructura, mientras que las curvas sugieren accesibilidad y calidez (Baumgartner, 2016). Esta articulación permite que el diagnóstico visagista responda no solo a la forma del rostro sino al mensaje que la persona busca proyectar.

En la práctica profesional, el visagismo se aplica de manera coordinada con la colorimetría y el análisis de silueta. Las decisiones sobre corte de cabello, forma de cejas y escotes de las prendas afectan simultáneamente la percepción del rostro y del conjunto (Vilaseca, 2018). Esta interdependencia refuerza el carácter integral que la asesoría de imagen reivindica frente a intervenciones fragmentarias.

Morfología Corporal y Análisis de Silueta

El análisis de silueta consiste en la identificación de la estructura corporal de una persona mediante la evaluación de las proporciones entre hombros, cintura y cadera, así como de la distribución de volúmenes y la longitud relativa de los segmentos corporales. Su finalidad es determinar los cortes, volúmenes y proporciones de vestuario que favorecen el equilibrio visual del conjunto (Ramos, 2019).

Las tipologías más difundidas clasifican la silueta femenina en categorías como rectángulo, triángulo, triángulo invertido, reloj de arena y óvalo, según la relación entre las medidas de las tres zonas de referencia. Esta clasificación no establece juicios estéticos sino que constituye una herramienta descriptiva para orientar decisiones de vestuario (Vilaseca, 2018). Baumgartner (2016) insiste en que el objetivo no es modificar la percepción del cuerpo hacia un ideal normativo, sino identificar las prendas que resultan funcionales para cada estructura.

El análisis considera también las proporciones verticales, mediante la relación entre la longitud del torso y la de las piernas, y entre el largo total del cuerpo y la altura de la cabeza. Estas medidas orientan decisiones sobre la altura de la cintura de las prendas, el largo de chaquetas y faldas, y la ubicación de elementos que dirigen la mirada (Ramos, 2019).

Los principios de compensación visual que rigen el análisis de silueta operan mediante recursos como la línea, el volumen, el color y el estampado. Una línea vertical alarga la percepción, un volumen concentrado en una zona equilibra el contrapuesto, un color oscuro reduce visualmente y uno claro amplía (Jackson, 2017). La combinación deliberada de estos recursos permite construir conjuntos que responden a los objetivos de proyección de cada persona.

La aplicación práctica del análisis de silueta genera un efecto económico apreciable. La identificación de los cortes que resultan funcionales reduce las compras fallidas, aquellas prendas adquiridas por atractivo aislado que luego no se integran al uso cotidiano (Baumgartner, 2016). Para el segmento de emprendedoras con presupuesto acotado, este componente de racionalización del gasto constituye un argumento de valor directo.

Personal Shopper

El servicio de personal shopper consiste en el acompañamiento profesional al cliente durante el proceso de selección y adquisición de prendas, complementos y productos de imagen, aplicando los criterios establecidos previamente en el diagnóstico de asesoría. Su función excede la compañía en la compra e implica la traducción práctica del análisis técnico en decisiones concretas de adquisición (Vilaseca, 2018).

El proceso se estructura en tres momentos. La fase previa comprende la auditoría del armario existente, que identifica las prendas aprovechables, las que requieren ajuste y las que conviene descartar por no responder al diagnóstico. La fase de selección define las carencias que deben cubrirse y establece un presupuesto y una ruta de compra. La fase de acompañamiento ejecuta la adquisición con criterio profesional (Ramos, 2019).

La auditoría de armario merece atención específica porque frecuentemente demuestra que el cliente posee más recursos de los que percibe. Baumgartner (2016) documenta que una proporción significativa de las prendas de un guardarropa promedio permanece sin uso, generalmente por no responder a la paleta cromática, a la silueta o al estilo de vida real de quien las adquirió. La reorganización de lo existente suele generar combinaciones no advertidas previamente.

El valor económico del servicio se sustenta en la reducción del gasto improductivo. La compra orientada por criterios técnicos disminuye las adquisiciones fallidas y prioriza prendas versátiles con alto número de combinaciones posibles, concepto que la disciplina denomina cápsula de vestuario (Vilaseca, 2018). Un guardarropa cápsula bien construido permite generar numerosos conjuntos con un número reducido de prendas.

En el contexto de emprendedoras con presupuesto limitado, el servicio adquiere una configuración particular. La asesoría se orienta a maximizar el rendimiento de recursos acotados antes que a incrementar el volumen de compra, y puede ejecutarse en formatos alternativos como la ruta de compra documentada o el acompañamiento virtual, modalidades que reducen el costo del servicio sin comprometer su fundamento técnico (Ramos, 2019).

Imagen Digital y Marca Personal

La imagen digital comprende el conjunto de representaciones visuales y discursivas que una persona proyecta a través de plataformas en línea, incluyendo fotografías de perfil, contenido publicado, coherencia cromática de la presencia visual y registro comunicacional empleado. Su relevancia ha crecido en proporción directa al desplazamiento de las interacciones comerciales hacia entornos digitales (Rampersad, 2017).

La marca personal se define como la percepción diferenciada que un individuo genera en su audiencia, construida a partir de la consistencia entre lo que comunica, lo que hace y lo que aparenta. Rampersad (2017) sostiene que toda persona con presencia pública posee una marca personal, gestionada de manera consciente o no, y que la diferencia entre ambas situaciones radica en el control sobre el mensaje resultante.

La articulación entre imagen física e imagen digital constituye un requisito de credibilidad. La disonancia entre la presencia en línea y el encuentro presencial genera desconfianza, en tanto sugiere manipulación de la representación (Vilaseca, 2018). Este principio de coherencia orienta las decisiones sobre fotografía profesional, paleta cromática de la comunicación visual y registro de las publicaciones.

En el ámbito del emprendimiento, la imagen digital opera como el primer punto de contacto con clientes potenciales. La fotografía de perfil, la calidad de las imágenes del producto y la coherencia visual del conjunto configuran la impresión inicial que determina si el potencial cliente continúa explorando la propuesta (Rampersad, 2017). Para emprendimientos sin local comercial visible, esta función de fachada digital resulta determinante.

Los componentes técnicos de la gestión de imagen digital incluyen la selección de fotografía adecuada al contexto profesional, la definición de una paleta cromática consistente derivada del análisis de colorimetría, el establecimiento del registro comunicacional apropiado al público objetivo y la coherencia entre las distintas plataformas empleadas (Baumgartner, 2016). Estos elementos se integran en la asesoría de imagen integral como una extensión natural del diagnóstico presencial.

Protocolo y Etiqueta Social

El protocolo comprende el conjunto de normas que regulan el comportamiento, la precedencia y la organización de actos en contextos formales, mientras que la etiqueta se refiere a las convenciones de conducta aplicables en situaciones sociales y profesionales. Ambos cuerpos normativos operan como códigos compartidos cuya observancia facilita la interacción y cuya transgresión genera incomodidad o descrédito (Ramos, 2019).

En el ámbito empresarial, el protocolo abarca aspectos como la presentación entre personas, el intercambio de tarjetas, el comportamiento en reuniones, el manejo de la

mesa en encuentros de negocios, la puntualidad y las formas de tratamiento. Vilaseca (2018) señala que el conocimiento de estas convenciones reduce la incertidumbre en situaciones nuevas y permite concentrar la atención en el contenido de la interacción antes que en la forma.

El código de vestimenta constituye un componente central del protocolo. Los registros de formalidad, que van desde el vestuario informal hasta la etiqueta rigurosa, establecen expectativas sobre la presentación adecuada a cada contexto. Baumgartner (2016) advierte que el error de calibración, tanto por exceso como por defecto de formalidad, comunica desconocimiento del entorno y afecta la percepción de competencia.

La comunicación no verbal complementa las normas protocolarias. La postura, el contacto visual, el apretón de manos, la gestión del espacio personal y la orientación corporal transmiten información sobre la disposición, la seguridad y el nivel de interés (Ramos, 2019). Estos elementos operan de manera continua durante la interacción y con frecuencia contradicen o refuerzan el mensaje verbal.

Para la emprendedora, el dominio del protocolo aplicable a contextos comerciales incide sobre su capacidad de negociación y sobre la percepción de profesionalismo que genera. Situaciones como la presentación ante un proveedor, la participación en una feria comercial o la reunión con una institución requieren códigos específicos cuyo desconocimiento coloca en desventaja (Vilaseca, 2018).

Emprendimiento Femenino

El emprendimiento femenino comprende la actividad de creación, gestión y desarrollo de unidades económicas por parte de mujeres, considerada como fenómeno con características diferenciadas respecto del emprendimiento en general. Estas diferencias se manifiestan en los sectores de actividad predominantes, la escala de los negocios, las fuentes de financiamiento empleadas y las barreras enfrentadas (Global Entrepreneurship Monitor, 2023).

En el contexto ecuatoriano, la actividad emprendedora femenina registra niveles elevados en comparación regional. El Global Entrepreneurship Monitor (2023) documenta una participación femenina próxima a la masculina en términos de tasa de

actividad emprendedora temprana, aunque con diferencias persistentes en la consolidación de los negocios y en el acceso a capital. Los sectores de mayor concentración corresponden a comercio minorista, servicios personales, alimentación y actividades creativas.

Las motivaciones del emprendimiento femenino presentan una composición particular. Junto a la identificación de oportunidades de mercado aparece con frecuencia la búsqueda de flexibilidad para conciliar la actividad económica con responsabilidades de cuidado, así como la necesidad derivada de dificultades de inserción en el empleo formal (Ramírez, Ramírez & Calderón, 2017). Esta combinación de motivos configura negocios con características operativas específicas.

Entre las barreras documentadas destacan el acceso restringido al financiamiento formal, las limitaciones de tiempo derivadas de la doble carga de trabajo, la menor participación en redes de contacto empresarial y las percepciones sociales sobre la capacidad de gestión (CEPAL, 2021). Estas barreras no operan de manera aislada sino que se refuerzan mutuamente, generando trayectorias de crecimiento más lentas.

La dimensión de la confianza personal aparece de manera recurrente en la literatura sobre emprendimiento femenino. Los estudios señalan que la autopercepción de competencia constituye un predictor relevante de la decisión de emprender y de la disposición a asumir riesgos de crecimiento (Global Entrepreneurship Monitor, 2023). Esta constatación conecta directamente con el objeto del presente estudio, en tanto la gestión consciente de la imagen personal incide sobre la seguridad con que la emprendedora enfrenta situaciones comerciales.

Estudio de Viabilidad de Proyectos

El estudio de viabilidad consiste en el análisis sistemático que determina si un proyecto de inversión resulta realizable y conveniente, considerando sus dimensiones comercial, técnica, legal, organizacional y financiera. Sapag Chain, Sapag Chain y Sapag Puelma (2018) sostienen que la viabilidad no se establece mediante un único indicador sino a través de la verificación sucesiva de condiciones en cada dimensión, de modo que el incumplimiento de cualquiera de ellas invalida el proyecto con independencia del resultado en las restantes.

La viabilidad comercial responde a la existencia de demanda suficiente para el producto o servicio propuesto, a precios que el mercado esté dispuesto a pagar. Su determinación exige el estudio de mercado, que caracteriza la demanda potencial, analiza la oferta existente y establece la propuesta de valor diferenciadora (Kotler & Keller, 2016). Sin viabilidad comercial demostrada, las restantes dimensiones carecen de sentido.

La viabilidad técnica verifica que el proyecto pueda ejecutarse con la tecnología, la infraestructura y las competencias disponibles. Comprende la definición de los procesos de producción o prestación, el dimensionamiento de la capacidad, la determinación de requerimientos de equipamiento y espacio, y el análisis de localización (Sapag Chain et al., 2018). En proyectos de servicios, esta dimensión se concentra en la capacidad de atención y en la estandarización de la prestación.

La viabilidad financiera evalúa la conveniencia económica del proyecto mediante la comparación entre los recursos que demanda y los beneficios que genera. Los indicadores centrales son el Valor Actual Neto, que expresa en unidades monetarias presentes el valor generado por encima de la rentabilidad exigida, y la Tasa Interna de Retorno, que indica la rentabilidad porcentual intrínseca del proyecto (Gitman & Zutter, 2016). Se complementan con el período de recuperación, la relación beneficio-costos y el análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad merece consideración específica en proyectos de servicios personales. Dado que la estructura de ingresos depende del volumen de clientes atendidos y del precio promedio, la evaluación debe establecer los rangos de variación dentro de los cuales el proyecto mantiene su viabilidad (Sapag Chain et al., 2018). Esta información orienta las decisiones de gestión y define los umbrales de alerta del plan de contingencia.

CAPÍTULO I

1.1. Descripción del Tema

1.1.1. Análisis del Sector

El sector de servicios de asesoría de imagen en el Ecuador constituye un mercado en formación, con una oferta que se ha expandido durante la última década impulsada por dos factores convergentes: la profesionalización de la disciplina mediante programas de formación superior y el desplazamiento de las interacciones comerciales hacia entornos digitales donde la presencia visual adquiere peso determinante.

En el Distrito Metropolitano de Quito, la oferta de asesoría de imagen se concentra en las administraciones zonales del norte, particularmente en los sectores de Iñaquito, La Carolina y González Suárez, donde el poder adquisitivo del público residente ha sostenido el modelo de negocio predominante. Este modelo se caracteriza por paquetes de servicio completos, precios elevados y una comunicación orientada a segmentos de ingresos altos, lo que ha configurado una asociación cultural entre asesoría de imagen y consumo suntuuario.

La estructura de la oferta presenta una fragmentación notable. Coexisten asesoras independientes que operan sin local propio, estudios especializados con infraestructura permanente, servicios integrados en salones de belleza y centros estéticos, y una oferta digital creciente que ha reducido las barreras de entrada al sector. Esta diversidad genera dispersión de precios y heterogeneidad en el nivel técnico de la prestación.

Paralelamente, el emprendimiento femenino ha registrado un crecimiento sostenido en el mismo territorio. El Global Entrepreneurship Monitor (2023) documenta que el Ecuador mantiene una de las tasas de actividad emprendedora temprana más altas de la región, con una participación femenina próxima a la masculina en términos numéricos. Las administraciones zonales del norte de Quito concentran una proporción significativa de estos emprendimientos, distribuidos principalmente en comercio minorista, servicios personales, alimentación y actividades creativas.

La convergencia entre ambos fenómenos configura una oportunidad que el mercado no ha capitalizado. Existe un segmento numeroso de mujeres con exposición comercial permanente, con necesidad manifiesta de gestionar su imagen profesional y

con capacidad de pago acotada pero real, que no encuentra en la oferta actual una propuesta ajustada a sus condiciones. La brecha no radica en la ausencia de demanda sino en la inadecuación del formato y del precio de los servicios disponibles.

El componente digital ha modificado las condiciones de operación del sector. La posibilidad de prestar servicios de análisis, asesoría y seguimiento mediante plataformas virtuales reduce los costos fijos asociados a infraestructura y amplía la cobertura geográfica sin incrementar proporcionalmente la inversión. Rampersad (2017) señala que esta transformación ha permitido la aparición de modelos de servicio con estructuras de costo sustancialmente menores a las del formato tradicional.

Tabla 1. Caracterización de la oferta actual de asesoría de imagen en el norte de Quito

Tipo de oferente	Modalidad	Rango de precios por servicio integral	Público objetivo predominante	Limitación identificada
Estudios especializados con local propio	Presencial	USD 350 a 800	Ingresos altos, profesionales ejecutivas	Precio inaccesible para emprendedoras
Asesoras independientes con trayectoria	Presencial y a domicilio	USD 200 a 450	Ingresos medios altos	Agenda limitada y cobertura restringida
Servicios integrados en centros estéticos	Presencial	USD 80 a 180	Público general	Enfoque estético sin componente estratégico
Oferta digital sin formación certificada	Virtual	USD 30 a 90	Público joven	Ausencia de rigor técnico en el diagnóstico
Consultoras corporativas	Presencial	USD 500 en adelante	Empresas e instituciones	No atiende a personas naturales de pequeña escala

Elaboración Propia

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial y Social

El marco institucional que regula la prestación de servicios de asesoría de imagen en el Ecuador es de carácter general, dado que la actividad no cuenta con normativa específica ni con requisitos de habilitación profesional obligatoria. La operación se rige

por las disposiciones aplicables a los servicios profesionales y a los establecimientos comerciales.

El Servicio de Rentas Internas administra el régimen tributario aplicable, que para emprendimientos de esta escala corresponde habitualmente al Régimen Impositivo para Microempresas o al régimen general según el nivel de ingresos. El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito otorga la patente municipal y verifica la compatibilidad del uso de suelo con la actividad. El Cuerpo de Bomberos emite el permiso de funcionamiento correspondiente a las condiciones de seguridad del local.

En el ámbito de la formación profesional, la disciplina ha alcanzado reconocimiento institucional mediante programas de tecnología superior ofertados por institutos acreditados. Esta profesionalización ha introducido criterios técnicos que diferencian la práctica formada de la intervención empírica, aunque el mercado aún no distingue con claridad entre ambas ofertas.

El contexto sectorial se caracteriza por la ausencia de asociaciones gremiales consolidadas que establezcan estándares de práctica, tarifarios de referencia o mecanismos de certificación. Esta situación genera dispersión de precios y dificulta que el consumidor evalúe la competencia técnica de quien presta el servicio, condición que afecta particularmente a los oferentes con formación certificada.

El contexto social presenta un rasgo determinante para el presente estudio. La asesoría de imagen arrastra una asociación cultural con la vanidad, el lujo y el consumo suntuario, representación que opera como barrera de acceso independiente del precio. Vilaseca (2018) documenta que esta percepción limita el alcance de una disciplina cuya utilidad práctica trasciende ampliamente el ámbito estético, y que su superación requiere un reposicionamiento comunicacional del servicio.

La dimensión de género aporta un elemento adicional. Las emprendedoras enfrentan expectativas sociales sobre su presentación que no operan con la misma intensidad sobre sus pares masculinos, y simultáneamente disponen de menor tiempo para gestionar esas expectativas debido a la doble carga de trabajo documentada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021). Esta tensión entre exigencia y disponibilidad configura una necesidad específica que el modelo propuesto busca atender.

Tabla 2. Factores del contexto que inciden sobre la propuesta

Ámbito	Factor	Incidencia sobre el proyecto
Institucional	Ausencia de normativa específica de la actividad	Facilita la entrada al mercado sin requisitos de habilitación
Institucional	Requisitos municipales y tributarios de cumplimiento accesible	Permite formalización con inversión reducida
Sectorial	Inexistencia de gremio con tarifario de referencia	Genera dispersión de precios y dificulta la comparación
Sectorial	Profesionalización mediante formación superior	Habilita la diferenciación por rigor técnico
Social	Asociación cultural con lujo y vanidad	Constituye la principal barrera de acceso al servicio
Social	Crecimiento sostenido del emprendimiento femenino	Amplía la base de demanda potencial
Social	Doble carga de trabajo de la emprendedora	Exige formatos de servicio con demanda horaria reducida
Tecnológico	Consolidación de plataformas de atención virtual	Permite reducir costos fijos y ampliar cobertura

Elaboración Propia

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

El problema identificado consiste en la inexistencia de una oferta de asesoría de imagen integral ajustada a las condiciones económicas, temporales y comunicacionales de las mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Las manifestaciones de este problema operan en cuatro planos. En el plano económico, los precios de la oferta disponible superan la capacidad de pago del segmento, sin que existan modalidades escalonadas que permitan un acceso gradual. Quien no puede costear el paquete completo queda excluida del servicio en su totalidad.

En el plano de la percepción, la asociación entre asesoría de imagen y consumo suntuario genera una autoexclusión previa a la consideración del precio. Las emprendedoras no se identifican como público de estos servicios, aun cuando reconocen la incidencia de su imagen sobre la percepción de su negocio.

En el plano temporal, los formatos de servicio predominantes exigen disponibilidad de varias sesiones presenciales en horarios comerciales, condición

incompatible con la operación de un emprendimiento que la propietaria atiende de manera directa y sin personal de reemplazo.

En el plano del enfoque, la oferta existente se orienta predominantemente a objetivos estéticos y de vida social, sin abordar las necesidades específicas de comunicación comercial que enfrenta quien representa a su propia marca en reuniones con proveedores, ferias, presentaciones institucionales y plataformas digitales.

Las causas de esta situación se vinculan a la configuración histórica del mercado. La disciplina se introdujo en el país orientada a segmentos de ingresos altos, y la estructura de costos del formato presencial tradicional dificultó el desarrollo de propuestas de menor precio. La ausencia de un gremio que promoviera la diversificación de la oferta consolidó esa configuración inicial.

Los efectos observables comprenden la persistencia de una brecha entre el potencial comercial de los emprendimientos femeninos y la percepción que generan en el mercado, la inversión improductiva en vestuario que no responde a las características ni a las necesidades de quien lo adquiere, y la inseguridad en situaciones comerciales que incide sobre la capacidad de negociación.

La oportunidad que se configura es directa. Existe un segmento numeroso, con necesidad manifiesta, con disposición de pago verificable bajo condiciones adecuadas y sin oferta que lo atienda. El desarrollo de un modelo con estructura de costos reducida, formato flexible y enfoque profesional antes que estético constituye una propuesta con potencial de mercado que este estudio somete a verificación.

Tabla 3. Síntesis del problema identificado

Plano	Manifestación	Causa asociada	Efecto
Económico	Precios superiores a la capacidad de pago del segmento	Estructura de costos del formato presencial tradicional	Exclusión total del servicio
Percepción	Asociación con lujo y vanidad	Posicionamiento histórico del servicio en segmentos altos	Autoexclusión previa a la consideración del precio
Temporal	Formatos que exigen múltiples sesiones presenciales	Diseño del servicio para público con disponibilidad horaria	Incompatibilidad con la operación del emprendimiento

Enfoque	Orientación estética sin componente comercial	Origen de la disciplina vinculado a la moda	Ausencia de respuesta a necesidades de comunicación de marca
---------	---	---	--

Elaboración Propia

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

El objeto de estudio corresponde a IMAGO Consultoría de Imagen, emprendimiento propuesto de asesoría de imagen integral dirigido a mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano de Quito, con proyección de implementación para el año 2027.

La unidad operaría desde el sector El Inca, en la administración zonal Eugenio Espejo, en un espacio de dimensiones reducidas acondicionado para el diagnóstico técnico y la atención personalizada. La selección de este sector responde a su ubicación intermedia entre las zonas comerciales del centro norte y las áreas residenciales del norte, con accesibilidad mediante transporte público y menor costo de arriendo que los sectores tradicionales de la actividad.

La modalidad de atención es mixta. El componente presencial comprende los servicios que requieren observación directa bajo condiciones controladas de iluminación, particularmente la colorimetría y el visagismo. El componente virtual abarca el diagnóstico previo, la asesoría de vestuario, el acompañamiento de imagen digital, el seguimiento posterior y las sesiones de protocolo, prestados mediante videoconferencia y material digital.

El portafolio comprende seis líneas de servicio: colorimetría, visagismo, análisis de silueta, personal shopper, imagen digital y protocolo. Estas líneas se articulan en paquetes escalonados que permiten el acceso gradual según presupuesto, además de ofrecerse de manera individual.

El equipo estaría conformado por las dos asesoras fundadoras, quienes asumirían la prestación técnica del servicio y la gestión del emprendimiento, con apoyo externo contratado por servicios específicos en las áreas contable y de producción de contenido digital.

La capacidad proyectada para el primer año se establece en un promedio de ocho a diez clientas atendidas por semana, considerando la combinación de servicios individuales y paquetes integrales, con incrementos graduales conforme se consolida la cartera y el reconocimiento del emprendimiento.

Tabla 4. Ficha descriptiva de IMAGO Consultoría de Imagen

Aspecto	Descripción
Denominación	IMAGO Consultoría de Imagen
Actividad	Servicios de asesoría de imagen integral
Ubicación	Sector El Inca, administración zonal Eugenio Espejo, DMQ
Modalidad de atención	Mixta, con componente presencial y virtual
Público objetivo	Mujeres emprendedoras del norte del DMQ
Líneas de servicio	Colorimetría, visagismo, análisis de silueta, personal shopper, imagen digital y protocolo
Equipo fundador	Dos asesoras de imagen con formación en tecnología superior
Capacidad proyectada año 1	8 a 10 clientas por semana
Horizonte de evaluación	5 años
Año proyectado de inicio	2027

Elaboración Propia

1.2.2. Naturaleza Jurídica

IMAGO Consultoría de Imagen se constituiría bajo la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad simplificada, acogida al Régimen Impositivo para Microempresas administrado por el Servicio de Rentas Internas. Esta modalidad resulta apropiada para el nivel de ingresos proyectado y minimiza los costos de constitución y de cumplimiento tributario.

La alternativa de constitución como sociedad, considerando que el emprendimiento es promovido por dos personas, se evaluó y se descartó para la fase inicial debido a los costos de constitución y a las obligaciones contables asociadas. La relación entre las socias fundadoras se formalizaría mediante un acuerdo privado que

establezca aportes, participación en resultados y distribución de responsabilidades, con previsión de migrar a una figura societaria en caso de que el crecimiento lo justifique.

Los requisitos habilitantes comprenden el Registro Único de Contribuyentes, la patente municipal emitida por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos y la verificación de compatibilidad del uso de suelo con la actividad de servicios profesionales.

La actividad no requiere habilitación profesional obligatoria ni registro sanitario, dado que la asesoría de imagen no involucra procedimientos estéticos invasivos ni manipulación de productos sujetos a control sanitario. En caso de que el portafolio incorpore servicios de maquillaje aplicado, correspondería verificar los requisitos adicionales que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria establece para establecimientos de estética.

En materia de propiedad intelectual, se prevé el registro de la denominación IMAGO ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, medida que protege el signo distintivo frente a usos por terceros y consolida el activo de marca del emprendimiento.

Tabla 5. Requisitos de constitución y funcionamiento

Requisito	Entidad	Plazo estimado	Costo estimado (USD)
Registro Único de Contribuyentes	Servicio de Rentas Internas	1 día	0
Patente municipal	Municipio del DMQ	15 días	85
Permiso de funcionamiento	Cuerpo de Bomberos	10 días	65
Verificación de uso de suelo	Municipio del DMQ	15 días	45
Registro de marca IMAGO	SENADI	6 meses	210
Acuerdo privado entre socias	Notaría	3 días	90
Total			495

Elaboración Propia

1.2.3. Actores Involucrados

Los actores que intervienen en la operación del emprendimiento se agrupan en cuatro categorías según su vínculo con la prestación del servicio.

Las clientas constituyen el actor central. Comprenden mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano con negocios en funcionamiento, exposición comercial regular y necesidad de gestionar su presentación profesional. Se distinguen tres perfiles según el nivel de consolidación del negocio y la capacidad de inversión asociada.

El equipo interno está conformado por las dos asesoras fundadoras, quienes asumen la prestación técnica y la gestión administrativa del emprendimiento. La distribución de responsabilidades entre ambas se establece según sus perfiles de especialización dentro del portafolio de servicios.

Los proveedores comprenden a quienes suministran los insumos técnicos del servicio, incluyendo materiales de diagnóstico, mobiliario e iluminación especializada, así como a los prestadores de servicios de apoyo en las áreas contable, tecnológica y de producción de contenido digital.

Los aliados estratégicos abarcan a los establecimientos comerciales de vestuario que participarían en las rutas de personal shopper, a los profesionales complementarios como estilistas y fotógrafos que atienden necesidades derivadas del diagnóstico, y a las organizaciones vinculadas al emprendimiento femenino que operan como canales de acceso al público objetivo.

Los competidores, si bien no participan de la operación, condicionan las decisiones comerciales del emprendimiento. Se identifican los estudios especializados con local propio, las asesoras independientes con trayectoria, los servicios integrados en centros estéticos y la oferta digital sin formación certificada.

Tabla 6. Actores involucrados en la operación

Categoría	Actor	Rol	Tipo de relación
Clientas	Emprendedoras en fase inicial	Destinatarias de servicios individuales de menor precio	Comercial directa
Clientas	Emprendedoras con negocio consolidado	Destinatarias de paquetes integrales	Comercial directa

Cientas	Emprendedoras con presencia digital intensiva	Destinatarias de servicios de imagen digital	Comercial directa
Equipo interno	Asesora fundadora 1	Prestación técnica y gestión comercial	Societaria
Equipo interno	Asesora fundadora 2	Prestación técnica y gestión administrativa	Societaria
Proveedores	Distribuidores de material de diagnóstico	Suministro de telas de prueba y herramientas técnicas	Comercial
Proveedores	Servicios contables externos	Cumplimiento tributario y registro de operaciones	Contractual
Proveedores	Productor de contenido digital	Elaboración de material audiovisual de comunicación	Contractual
Aliados	Establecimientos de vestuario	Espacios de ejecución del servicio de personal shopper	Colaboración
Aliados	Estilistas y fotógrafos profesionales	Servicios complementarios derivados del diagnóstico	Referencia mutua
Aliados	Organizaciones de emprendimiento femenino	Canal de acceso al público objetivo	Institucional
Competidores	Estudios especializados y asesoras independientes	Oferta alternativa en el mismo territorio	Competencia

Elaboración Propia

1.2.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional propuesta responde a un esquema horizontal de dos niveles, apropiado para un emprendimiento conformado por dos socias con formación equivalente y responsabilidades diferenciadas por área funcional antes que por jerarquía.

El primer nivel corresponde a la coordinación general, ejercida de manera conjunta por ambas fundadoras para las decisiones estratégicas del emprendimiento, incluyendo definición de portafolio, política de precios, inversiones y alianzas.

El segundo nivel distribuye las funciones operativas en dos áreas. El área técnica y de servicio concentra la ejecución del diagnóstico, la prestación de las sesiones y el seguimiento a las clientas. El área comercial y administrativa agrupa la captación, la

gestión de agenda, la comunicación digital, el registro de operaciones y la relación con proveedores.

La asignación de responsabilidades entre las socias considera sus perfiles de especialización. Se establece que ambas participan de la prestación técnica del servicio, mientras que la responsabilidad principal sobre cada área funcional recae de manera diferenciada, con respaldo mutuo para garantizar la continuidad operativa ante ausencias.

Esta configuración presenta una ventaja de flexibilidad y un riesgo de indefinición. Robbins y Coulter (2018) advierten que las estructuras horizontales con responsabilidades compartidas requieren mayor claridad en la documentación de funciones precisamente porque carecen de la jerarquía que en otros esquemas resuelve las ambigüedades. Por esta razón la propuesta incorpora descripciones formales de puesto desde el inicio de la operación.

Tabla 7. Estructura organizacional propuesta

Nivel	Área	Funciones principales	Responsable
Estratégico	Coordinación general	Definición de portafolio, precios, inversiones y alianzas	Ambas socias de manera conjunta
Operativo	Técnica y de servicio	Diagnóstico, prestación de sesiones y seguimiento a clientas	Socia 1 con apoyo de socia 2
Operativo	Comercial y administrativa	Captación, agenda, comunicación digital y registro de operaciones	Socia 2 con apoyo de socia 1
Externo	Apoyo contable	Cumplimiento tributario y elaboración de reportes	Contador externo por servicios
Externo	Apoyo digital	Producción de contenido audiovisual y gestión de plataformas	Productor externo por proyecto

Elaboración Propia

1.2.5. Roles y Perfiles

La definición de roles y perfiles establece las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada posición, incluyendo las que se prevé incorporar conforme el emprendimiento alcance mayor escala.

Tabla 8. Descripción de roles y perfiles

Puesto	Funciones principales	Competencias requeridas	Dedicación
Coordinadora técnica y de servicio	Ejecutar el diagnóstico integral, prestar las sesiones de colorimetría y visagismo, elaborar los informes de asesoría y realizar el seguimiento a clientas	Formación en tecnología superior en asesoría de imagen, dominio de técnicas de colorimetría y visagismo, capacidad de comunicación empática	Tiempo completo
Coordinadora comercial y administrativa	Gestionar la captación de clientas, administrar la agenda, ejecutar la comunicación digital, registrar las operaciones y coordinar con proveedores	Formación en tecnología superior en asesoría de imagen, competencias comerciales, manejo de herramientas digitales y de registro	Tiempo completo
Contador externo	Elaborar declaraciones tributarias, mantener el registro contable y emitir reportes financieros periódicos	Título profesional en contabilidad, experiencia en régimen de microempresas	Por servicios mensuales
Productor de contenido digital	Generar material audiovisual para plataformas, editar contenido y apoyar la gestión de la presencia digital	Experiencia en producción audiovisual y manejo de plataformas sociales	Por proyecto
Asistente de servicio (año 3)	Apoyar en la preparación de sesiones, gestionar la agenda y atender consultas de primer contacto	Bachillerato completo, competencias de atención al cliente	Medio tiempo

Elaboración Propia

1.3. Orientación Estratégica

1.3.1. Misión

Acompañar a mujeres emprendedoras del norte de Quito en la construcción de una imagen profesional coherente con su identidad y con los objetivos de su negocio, mediante servicios de asesoría integral con fundamento técnico, formato flexible y

precios accesibles, que fortalezcan su seguridad personal y la percepción de valor de su marca.

1.3.2. Visión

Ser para el año 2032 la consultoría de imagen de referencia para el emprendimiento femenino en el Distrito Metropolitano de Quito, reconocida por el rigor técnico de su diagnóstico, por la cercanía de su trato y por haber demostrado que la asesoría de imagen es una herramienta de negocio y no un privilegio.

1.3.3. Valores

Tabla 9. Valores institucionales de IMAGO Consultoría de Imagen

Valor	Descripción operativa
Respeto a la identidad	El diagnóstico potencia los rasgos propios de cada clienta sin imponer cánones estéticos externos
Rigor técnico	Toda recomendación se sustenta en el análisis de colorimetría, visagismo y morfología, no en preferencia personal
Accesibilidad	La estructura de servicios permite el acceso gradual según la capacidad económica de cada clienta
Confidencialidad	La información personal y comercial compartida durante el proceso no se divulga ni se emplea con fines promocionales sin autorización
Honestidad comercial	Se recomienda únicamente lo que la clienta necesita, incluso cuando implique un servicio de menor valor
Compromiso con el emprendimiento	El servicio se orienta a fortalecer el negocio de la clienta antes que a generar dependencia del asesoramiento

Elaboración Propia

1.3.4. Políticas Generales

Tabla 10. Políticas generales de IMAGO Consultoría de Imagen

Ámbito	Política
Diagnóstico	Ningún servicio de asesoría se presta sin diagnóstico previo documentado de las características de la clienta
Precios	Los precios se publican de manera visible y no se aplican tarifas diferenciadas por cliente sin criterio establecido

Confidencialidad	Las imágenes y datos de las clientas se emplean en comunicación únicamente con autorización escrita
Agenda	Las sesiones presenciales se confirman con veinticuatro horas de anticipación y admiten una reprogramación sin costo
Servicio virtual	Toda sesión virtual se acompaña de un informe escrito que la clienta conserva como material de consulta
Personal shopper	No se percibe comisión de los establecimientos comerciales incluidos en las rutas de compra
Formación	Las asesoras destinan al menos veinte horas anuales a actualización técnica en la disciplina
Registro	Toda operación de ingreso y egreso se registra el mismo día en el sistema establecido
Atención de reclamos	Los reclamos se atienden dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a su recepción

Elaboración Propia

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST examina las fuerzas del macroentorno que condicionan la viabilidad del emprendimiento sin que este tenga capacidad de influencia sobre ellas. David y David (2017) señalan que la formulación estratégica desconectada del análisis externo produce planes que no resisten el contacto con las condiciones reales del mercado.

Tabla 11. Análisis PEST del sector de asesoría de imagen en Quito

Dimensión	Factores identificados	Impacto
Político	Ausencia de regulación específica de la actividad; políticas municipales de fomento al emprendimiento; programas estatales de apoyo al emprendimiento femenino con difusión limitada	Favorable
Económico	Capacidad de pago acotada del segmento objetivo; dolarización que estabiliza los precios de insumos importados; contracción del gasto en servicios no esenciales; costos de arriendo menores en El Inca frente a sectores tradicionales	Mixto
Social	Crecimiento sostenido del emprendimiento femenino; asociación cultural de la asesoría de imagen con el lujo; creciente valoración de la presentación profesional; doble carga de trabajo que limita la disponibilidad horaria	Mixto con oportunidad
Tecnológico	Consolidación de plataformas de videoconferencia; penetración de redes sociales como canal comercial;	Muy favorable

	herramientas digitales de análisis cromático; bajo costo de las soluciones de gestión de agenda y cobro	
--	---	--

Elaboración Propia

En la dimensión política, la ausencia de regulación específica facilita la entrada al mercado, aunque también permite la operación de oferentes sin formación técnica, lo que diluye la percepción de valor de la asesoría profesional.

En la dimensión económica, la restricción de capacidad de pago del segmento constituye el condicionante central del modelo de negocio y explica la necesidad de una estructura de costos reducida y de un esquema de precios escalonados.

En la dimensión social, la asociación cultural del servicio con el consumo suntuario representa la barrera principal, y su superación mediante reposicionamiento comunicacional constituye el eje de la estrategia comercial propuesta.

En la dimensión tecnológica, la disponibilidad de plataformas de atención virtual a costo marginal habilita el modelo mixto que sustenta la viabilidad económica del emprendimiento, al reducir los requerimientos de infraestructura física.

1.3.6. Cinco Fuerzas de Porter

Tabla 12. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Sustento
Poder de negociación de proveedores	Bajo	Los insumos técnicos son de bajo costo, disponibles en múltiples fuentes y sin dependencia de proveedor único
Poder de negociación de clientas	Medio	Existen alternativas en el mercado, aunque ninguna dirigida específicamente al segmento con precios ajustados
Amenaza de nuevos competidores	Alta	Barreras de entrada mínimas por ausencia de regulación y bajos requerimientos de capital
Amenaza de productos sustitutos	Alta	Contenido gratuito en plataformas digitales, consejo de conocidos y aplicaciones de análisis automatizado
Rivalidad entre competidores	Media	Oferta fragmentada sin liderazgo definido, con competencia centrada en precio y trayectoria personal

Elaboración Propia

El poder de las proveedoras resulta bajo debido a la naturaleza del negocio, donde el insumo principal es la competencia técnica de las asesoras y los materiales representan una fracción menor de la estructura de costos.

El poder de las clientas se sitúa en nivel medio. Si bien disponen de alternativas, ninguna oferta actual atiende de manera específica al segmento con la combinación de precio, formato y enfoque que la propuesta plantea, lo que reduce su capacidad de exigir condiciones.

La amenaza de nuevos competidores es elevada y constituye el riesgo estructural del modelo. La ausencia de barreras de entrada implica que un posicionamiento exitoso convocaría imitadores en plazos breves, condición que obliga a construir ventajas basadas en reputación y relación antes que en el formato del servicio.

La amenaza de sustitutos merece atención específica. El contenido gratuito disponible en plataformas digitales ofrece orientación general sobre imagen personal, y las aplicaciones de análisis cromático automatizado replican de manera aproximada una parte del diagnóstico. Porter (2015) advierte que los sustitutos limitan el precio máximo que un sector puede sostener, lo que en este caso refuerza la necesidad de comunicar el diferencial del diagnóstico profesional frente a la orientación genérica.

1.3.7. Análisis FODA

Tabla 13. Matriz FODA de IMAGO Consultoría de Imagen

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Formación certificada en tecnología superior de ambas fundadoras	D1. Ausencia de trayectoria y reputación en el mercado
F2. Modelo mixto que reduce costos fijos de infraestructura	D2. Cartera de clientas inexistente al inicio de la operación
F3. Portafolio integral con seis líneas de servicio articuladas	D3. Capital de inversión limitado a 12.000 dólares
F4. Estructura de precios escalonada que permite acceso gradual	D4. Capacidad de atención restringida a dos personas
F5. Enfoque comercial diferenciado del estético predominante	D5. Falta de experiencia previa en gestión administrativa de un negocio

F6. Ubicación en El Inca con menor costo de arriendo que sectores tradicionales	D6. Dependencia total de las fundadoras para la prestación del servicio
F7. Dominio de plataformas digitales por parte del equipo	D7. Ausencia de local con visibilidad comercial en vía principal
F8. Capacidad de atención personalizada por escala reducida	D8. Recursos limitados para inversión en comunicación y publicidad
F9. Dedicación exclusiva de ambas socias al emprendimiento	
F10. Conocimiento directo del público objetivo por proximidad generacional	
F11. Flexibilidad para ajustar el portafolio según la respuesta del mercado	
F12. Estructura societaria simple que agiliza la toma de decisiones	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. El 79% de las encuestadas reconoce que su imagen influye en la confianza que transmite	A1. Alta amenaza de nuevos competidores por ausencia de barreras de entrada
O2. Solo el 14% ha contratado alguna vez un servicio de asesoría de imagen	A2. Contenido gratuito en plataformas digitales como sustituto del servicio
O3. El 83% manifiesta disposición a contratar bajo condiciones accesibles	A3. Contracción del gasto en servicios no esenciales ante deterioro económico
O4. El 68% declara inseguridad al elegir vestuario para situaciones comerciales	A4. Percepción cultural que asocia la asesoría de imagen con el lujo
O5. Crecimiento sostenido del emprendimiento femenino en el norte del DMQ	A5. Aplicaciones de análisis cromático automatizado de acceso gratuito
O6. El 74% de las encuestadas gestiona su negocio mediante redes sociales	A6. Oferentes sin formación certificada que compiten con precios menores
O7. Costo marginal de las plataformas de atención virtual	
O8. El 61% preferiría un servicio con modalidad parcialmente virtual	
O9. Organizaciones de emprendimiento femenino como canal de acceso al público	
O10. Ausencia de competidores posicionados específicamente en este segmento	

Elaboración Propia

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

Tabla 14. Matriz de estrategias cruzadas FODA

Cruce	Estrategia
FO	Capitalizar la formación certificada (F1) y el enfoque comercial diferenciado (F5) para atender al 83% que manifiesta disposición a contratar bajo condiciones accesibles (O3)
FO	Aprovechar el modelo mixto (F2) y el dominio de plataformas digitales (F7) para responder al 61% que prefiere modalidad parcialmente virtual (O8)
FO	Emplear la estructura de precios escalonada (F4) para captar al 86% que nunca ha contratado el servicio (O2) mediante puntos de entrada de bajo costo
DO	Compensar la ausencia de trayectoria (D1) mediante alianzas con organizaciones de emprendimiento femenino que operen como aval y canal de acceso (O9)
DO	Superar la limitación de recursos publicitarios (D8) construyendo presencia orgánica en las redes sociales que el 74% del público ya utiliza (O6)
FA	Utilizar el rigor técnico de la formación certificada (F1) para diferenciarse de oferentes sin formación y del contenido gratuito (A2, A6)
FA	Emplear la flexibilidad del portafolio (F11) para ajustar la propuesta ante la entrada de nuevos competidores (A1)
DA	Mitigar la ausencia de cartera inicial (D2) y la percepción de lujo asociada al servicio (A4) mediante comunicación centrada en el retorno comercial antes que en la estética

Elaboración Propia

1.3.9. Objetivos Estratégicos

Tabla 15. Objetivos estratégicos de IMAGO Consultoría de Imagen

N.º	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Plazo
1	Alcanzar la cartera mínima de clientas que sostenga la operación	Número de clientas atendidas por mes	36 clientas mensuales	12 meses
2	Posicionar el emprendimiento en el segmento de emprendedoras del norte de Quito	Reconocimiento espontáneo en encuestas del segmento	25% de reconocimiento	24 meses

3	Consolidar la presencia digital como canal principal de captación	Porcentaje de clientas captadas por canal digital	60% del total	18 meses
4	Establecer alianzas con organizaciones de emprendimiento femenino	Número de convenios activos	4 convenios	12 meses
5	Incrementar la proporción de servicios en paquete sobre servicios individuales	Participación de paquetes en los ingresos	55% de los ingresos	24 meses
6	Desarrollar la línea de imagen digital como servicio de mayor margen	Participación de la línea en los ingresos totales	20% de los ingresos	18 meses
7	Alcanzar el punto de equilibrio operativo	Nivel de ingresos respecto del punto de equilibrio	Superación del umbral	14 meses
8	Mantener la actualización técnica del equipo	Horas anuales de formación por asesora	20 horas	Anual

Elaboración Propia

1.3.10. Alianzas Estratégicas

Tabla 16. Alianzas estratégicas propuestas

Aliado potencial	Tipo de alianza	Aporte esperado	Contraprestación
Organizaciones de emprendimiento femenino	Institucional	Acceso al público objetivo y respaldo reputacional	Talleres gratuitos de imagen profesional para sus asociadas
Establecimientos de vestuario del norte de Quito	Comercial	Espacios para la ejecución de rutas de personal shopper	Direccionamiento de clientas y visibilidad de marca
Estilistas y peluquerías del sector	Referencia mutua	Derivación de clientas para servicios complementarios al diagnóstico	Derivación recíproca de clientas
Fotógrafos de retrato profesional	Servicio complementario	Producción de material para imagen digital de las clientas	Paquete conjunto con precio preferencial
Institutos de formación en asesoría de imagen	Académica	Acceso a practicantes y a actualización técnica	Espacio de prácticas preprofesionales

Cooperativas de ahorro y crédito	Financiera	Financiamiento para la inversión inicial y capital de trabajo	Cumplimiento de obligaciones crediticias
Espacios de coworking del norte de Quito	Operativa	Salas de reunión para atención presencial fuera de sede	Tarifa por uso y visibilidad cruzada

Elaboración Propia

CAPÍTULO II ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis de la Demanda

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios

Los beneficiarios de la propuesta se agrupan en dos categorías. La categoría directa comprende a las mujeres emprendedoras que contratarían los servicios de asesoría, quienes obtienen herramientas técnicas para gestionar su presentación profesional en contextos comerciales. La categoría indirecta incluye a las socias fundadoras, cuyo emprendimiento constituye su fuente de ingresos y su espacio de ejercicio profesional.

El perfil predominante de la beneficiaria directa corresponde a mujeres entre veinticinco y cuarenta y cinco años, residentes o con negocio en las administraciones zonales del norte del Distrito Metropolitano, con emprendimientos en funcionamiento y exposición comercial regular. Su nivel de instrucción se concentra en bachillerato completo y estudios superiores, y su ingreso mensual proveniente del emprendimiento se sitúa mayoritariamente entre cuatrocientos y mil doscientos dólares.

Estas mujeres comparten una condición operativa determinante: gestionan sus negocios de manera directa, sin personal que las represente ante clientes o proveedores. Su tiempo disponible es limitado y fragmentado, y sus decisiones de gasto priorizan la operación del negocio sobre el consumo personal, lo que explica que la asesoría de imagen deba presentarse como inversión comercial antes que como servicio estético.

Tabla 17. Perfil de los beneficiarios de la propuesta

Categoría	Características	Necesidad identificada	Beneficio esperado
Emprendedora en fase inicial	Negocio con menos de dos años, ingresos irregulares, alta sensibilidad al precio	Orientación básica sobre color y silueta sin inversión elevada	Acceso a diagnóstico técnico mediante servicios individuales
Emprendedora consolidada	Negocio con más de dos años, ingresos estables, exposición comercial frecuente	Estrategia integral de imagen coherente con la marca	Paquete completo con seguimiento y acompañamiento

Emprendedora con presencia digital intensiva	Comercialización principalmente por redes sociales, alta exposición visual	Coherencia entre imagen personal y presencia en línea	Línea de imagen digital y marca personal
Socias fundadoras	Egresadas de tecnología superior en asesoría de imagen	Espacio de ejercicio profesional y fuente de ingresos	Emprendimiento propio con viabilidad demostrada

Elaboración Propia

2.1.2. Tipo de Mercado

El mercado en el que operaría IMAGO corresponde a una estructura de competencia monopolística. Existe un número considerable de oferentes, el servicio admite diferenciación por enfoque, formación y formato, y las barreras de entrada son mínimas. Porter (2015) señala que en estas estructuras la rentabilidad depende de la capacidad de construir diferenciación percibida, dado que la competencia exclusiva por precio erosiona los márgenes de todos los participantes.

Desde la perspectiva del destinatario, se trata de un mercado de servicios a persona natural, con lógica de decisión individual y ciclo de compra que combina servicios de contratación única con posibilidad de recurrencia mediante seguimiento y actualizaciones.

Tabla 18. Caracterización del tipo de mercado

Criterio	Clasificación	Descripción
Estructura competitiva	Competencia monopolística	Múltiples oferentes con posibilidad de diferenciación por enfoque y formato
Naturaleza de la oferta	Servicio profesional personalizado	Prestación no estandarizable que requiere diagnóstico individual
Destinatario	Persona natural	Decisión de compra individual sin proceso de aprobación institucional
Extensión geográfica	Local con componente virtual ampliable	Administraciones zonales del norte del DMQ con posibilidad de cobertura nacional en modalidad virtual
Frecuencia de contratación	Baja con recurrencia potencial	Contratación puntual con posibilidad de servicios de seguimiento

Elasticidad precio	Alta	Servicio no esencial cuya demanda responde sensiblemente a variaciones de precio
Grado de madurez	Mercado en formación	Categoría poco desarrollada en el segmento objetivo

Elaboración Propia

2.1.3. Segmentos de Mercado

La segmentación permite diseñar propuestas diferenciadas por perfil, capacidad de pago y necesidad predominante. Kotler y Keller (2016) establecen que un segmento resulta accionable cuando puede alcanzarse con una propuesta específica y cuando su tamaño justifica el esfuerzo comercial destinado a atenderlo.

Tabla 19. Segmentación del mercado objetivo

Segmento	Participación estimada en ingresos	Servicio predominante	Ticket promedio	Criterio de decisión dominante
Emprendedora en fase inicial	24%	Servicios individuales de colorimetría o silueta	USD 45	Precio de entrada accesible
Emprendedora consolidada	38%	Paquete integral completo	USD 185	Resultado integral y acompañamiento
Emprendedora con presencia digital	26%	Línea de imagen digital y marca personal	USD 120	Coherencia visual de su presencia en línea
Emprendedora en representación institucional	12%	Protocolo y asesoría de vestuario para eventos	USD 95	Adecuación a contextos formales específicos

Elaboración Propia

2.1.4. Comportamiento y Hábitos de Consumo

El comportamiento de compra en servicios de asesoría de imagen presenta particularidades derivadas de su carácter no esencial y de la carga emocional asociada a la apariencia personal. La decisión suele precederse de un período prolongado de consideración, durante el cual la potencial clienta busca referencias, compara alternativas y evalúa la legitimidad del oferente.

El factor detonante de la contratación aparece habitualmente vinculado a un evento específico: una feria comercial, una presentación ante un cliente institucional, la apertura de un local o la decisión de renovar la presencia digital del negocio. Estos hitos operan como disparadores que convierten una necesidad latente en decisión de compra.

La confianza constituye el elemento central del proceso. Dado que el servicio implica exponer inseguridades personales y recibir observaciones sobre la propia apariencia, la elección del oferente descansa sobre la percepción de trato respetuoso antes que sobre credenciales técnicas. Vilaseca (2018) señala que la relación de confianza determina tanto la contratación inicial como la disposición a seguir las recomendaciones recibidas.

El canal de descubrimiento predominante corresponde a las plataformas digitales, seguido de la recomendación directa. La visibilidad en redes sociales opera simultáneamente como vitrina del servicio y como demostración de la competencia del oferente, dado que la propia imagen de la asesora funciona como evidencia de su capacidad.

Tabla 20. Hábitos de consumo por segmento

Segmento	Detonante de contratación	Canal de descubrimiento	Tiempo de decisión	Modalidad preferida
Emprendedora en fase inicial	Curiosidad e influencia de contenido digital	Redes sociales	2 a 4 semanas	Virtual con una sesión presencial
Emprendedora consolidada	Feria comercial o presentación institucional	Recomendación directa	1 a 3 semanas	Presencial con seguimiento virtual
Emprendedora con presencia digital	Renovación de imagen de marca en línea	Redes sociales	1 a 2 semanas	Predominantemente virtual
Emprendedora en representación institucional	Evento formal con fecha definida	Recomendación y alianzas institucionales	Menos de 1 semana	Presencial

Elaboración Propia

2.1.5. Instrumentos de Investigación

Para el levantamiento de información primaria se aplicaron tres instrumentos complementarios. La encuesta se dirigió a mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano de Quito. Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a informantes clave vinculadas al sector de imagen y al acompañamiento de emprendimientos. El grupo focal reunió a participantes de distintos rubros de negocio para explorar percepciones colectivas sobre imagen profesional y barreras de acceso al servicio.

2.1.5.1. Encuesta

La encuesta se aplicó a cien mujeres emprendedoras mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, en las administraciones zonales del norte del Distrito Metropolitano de Quito. El instrumento constó de diez preguntas cerradas de opción múltiple.

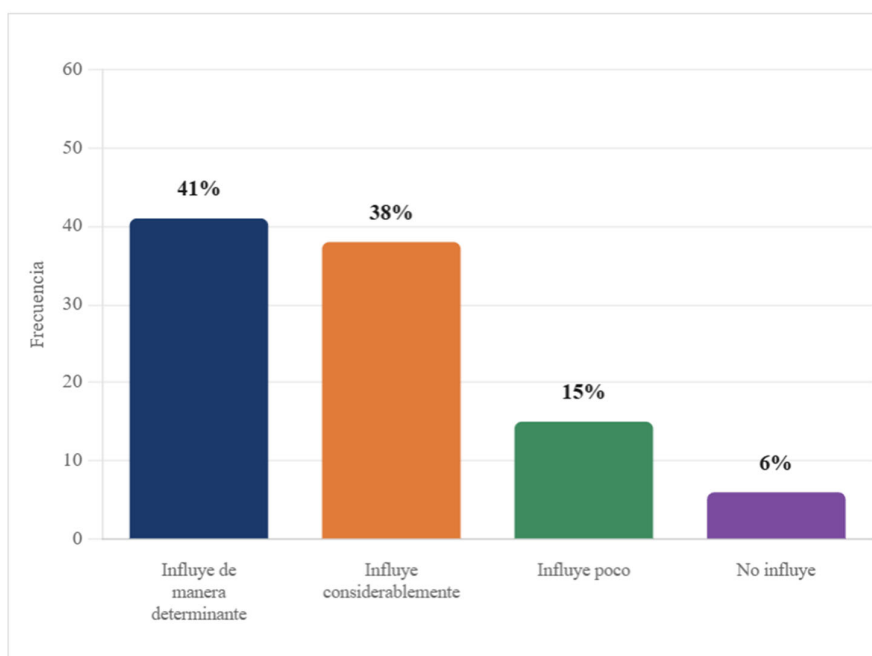
Pregunta 1. ¿Considera usted que su imagen personal influye en la confianza que transmite a sus clientes?

Tabla 21. Pregunta 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Influye de manera determinante	41	41%
Influye considerablemente	38	38%
Influye poco	15	15%
No influye	6	6%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 79% de las encuestadas reconoce que su imagen personal incide de manera determinante o considerable sobre la confianza que transmite a sus clientes. Este resultado confirma que la conciencia sobre la relevancia comercial de la imagen ya existe en el segmento, lo que descarta la necesidad de generar la necesidad y sitúa el desafío en la conversión de esa conciencia en contratación efectiva.

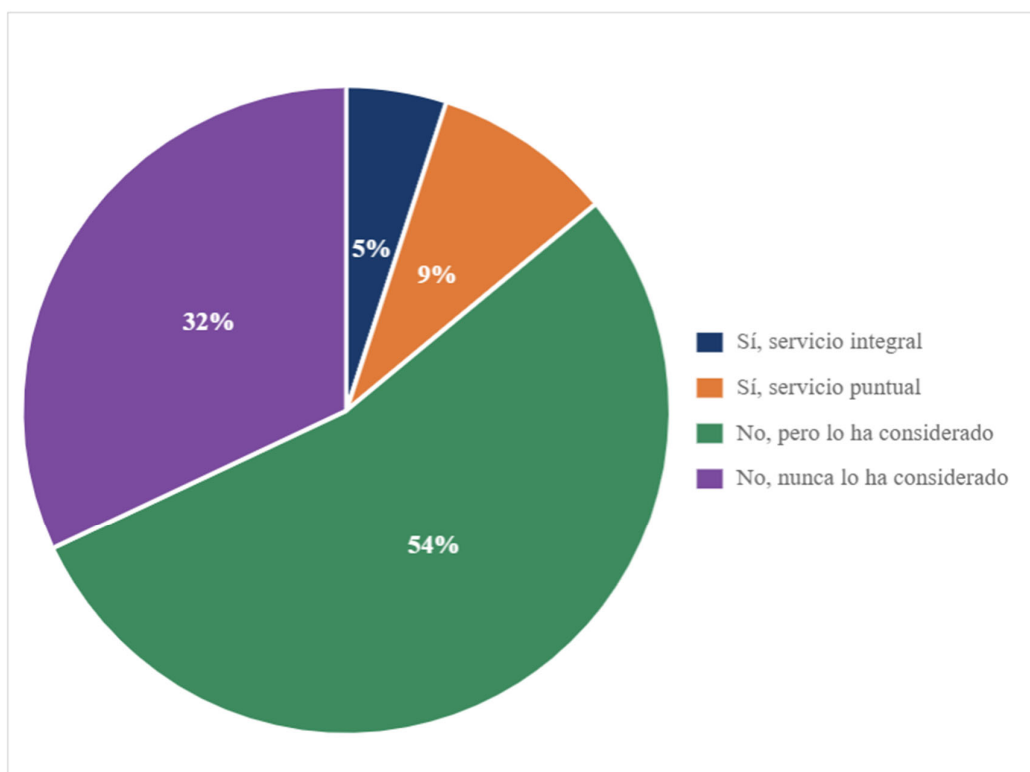
Pregunta 2. ¿Ha contratado alguna vez un servicio de asesoría de imagen?

Tabla 22. Pregunta 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, servicio integral	5	5%
Sí, servicio puntual	9	9%
No, pero lo ha considerado	54	54%
No, nunca lo ha considerado	32	32%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Solo el 14% ha contratado alguna vez un servicio de asesoría de imagen, mientras que el 54% lo ha considerado sin llegar a concretarlo. La brecha entre consideración y contratación constituye el hallazgo central del estudio, ya que identifica un mercado potencial que reconoce la necesidad pero encuentra obstáculos para acceder a la oferta existente.

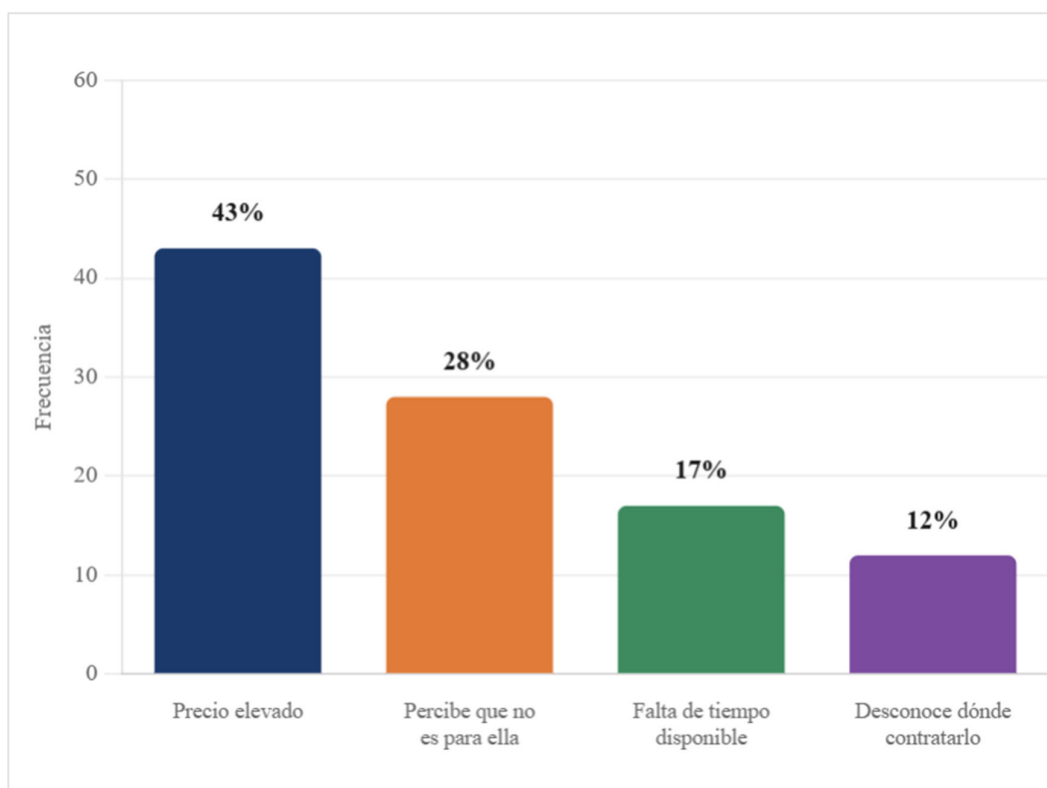
Pregunta 3. ¿Cuál considera la principal razón por la que no ha contratado este servicio?

Tabla 23. Pregunta 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Precio elevado	43	43%
Percibe que no es para personas como ella	28	28%
Falta de tiempo disponible	17	17%
Desconoce dónde contratarlo	12	12%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 71% identifica como barrera principal el precio elevado o la percepción de que el servicio está dirigido a un público distinto al suyo. Esta combinación confirma que el obstáculo no es únicamente económico sino también simbólico, lo que exige una estrategia que atienda simultáneamente la estructura de precios y el posicionamiento comunicacional del servicio.

Pregunta 4. ¿Se siente segura al elegir su vestuario para reuniones comerciales o presentaciones de su negocio?

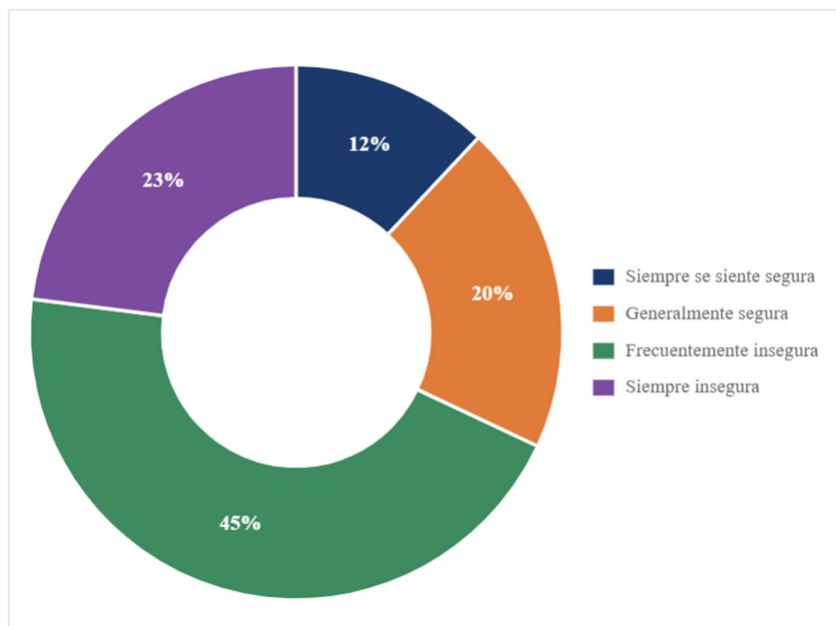
Tabla 24. Pregunta 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre se siente segura	12	12%
Generalmente segura	20	20%
Frecuentemente insegura	45	45%
Siempre insegura	23	23%

Total	100	100%
--------------	------------	-------------

Elaboración Propia

Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 68% manifiesta inseguridad frecuente o permanente al momento de elegir vestuario para situaciones comerciales. Esta cifra dimensiona la magnitud del problema que la propuesta busca atender y evidencia que la dificultad no se limita a las emprendedoras con menor experiencia sino que atraviesa al segmento en su conjunto.

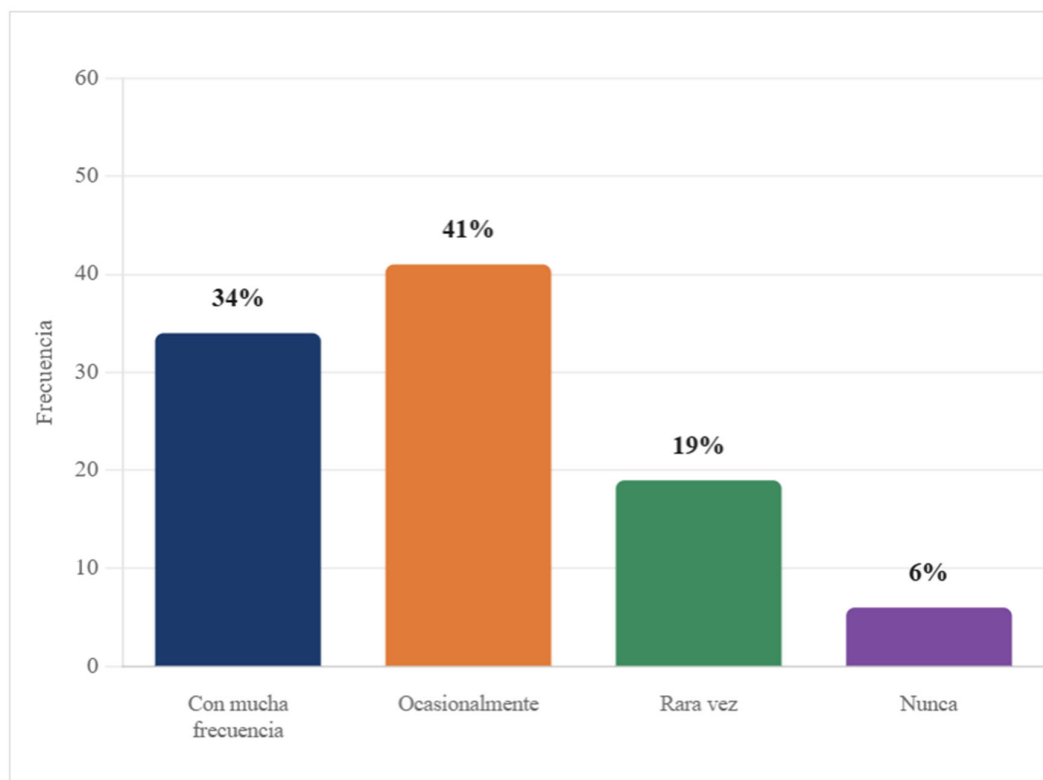
Pregunta 5. ¿Ha adquirido prendas que luego no utiliza?

Tabla 25. Pregunta 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Con mucha frecuencia	34	34%
Ocasionalmente	41	41%
Rara vez	19	19%
Nunca	6	6%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 5 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 75% reconoce haber adquirido prendas que posteriormente no utiliza. Este dato permite argumentar el retorno económico del servicio, dado que el diagnóstico técnico reduce las compras fallidas y optimiza el presupuesto destinado a vestuario, tal como documenta Baumgartner (2016) respecto de la auditoría de armario.

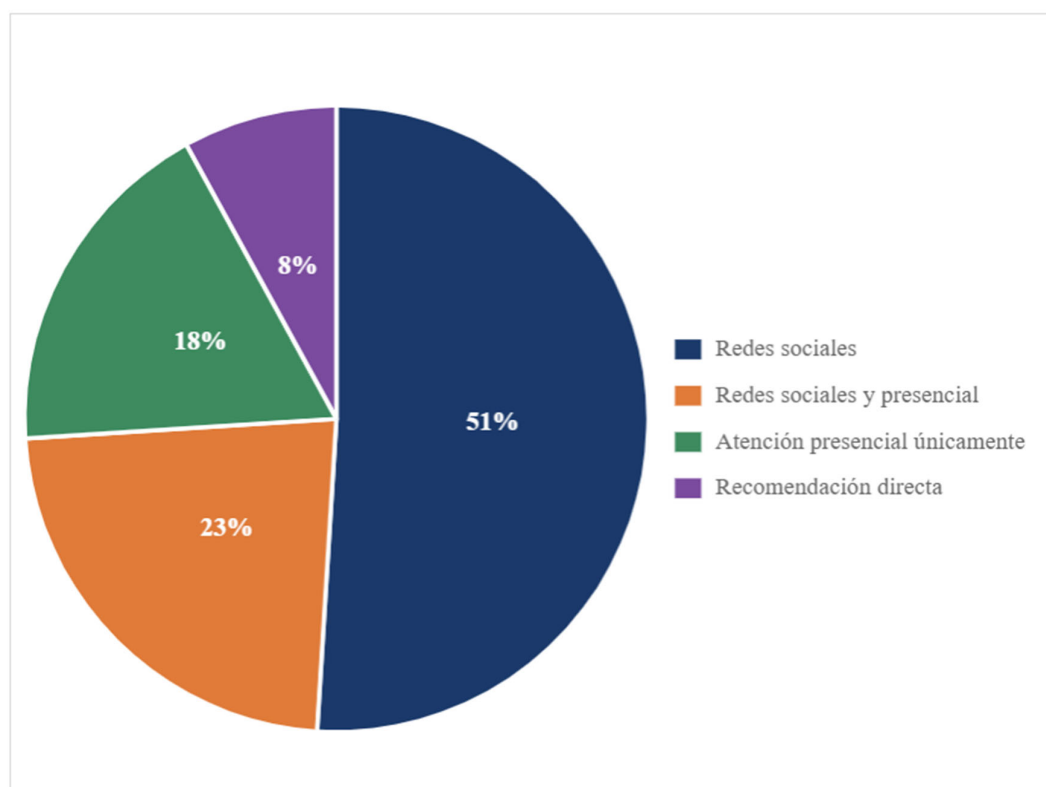
Pregunta 6. ¿A través de qué medio gestiona principalmente la comunicación de su negocio?

Tabla 26. Pregunta 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	51	51%
Redes sociales y atención presencial	23	23%
Atención presencial únicamente	18	18%
Recomendación directa	8	8%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 74% gestiona la comunicación de su negocio mediante redes sociales, de manera exclusiva o combinada con atención presencial. Esta constatación sustenta tanto la pertinencia de la línea de imagen digital dentro del portafolio como la definición del canal digital como vía principal de captación de clientas.

Pregunta 7. ¿Qué servicio de asesoría de imagen le resultaría más útil para su negocio?

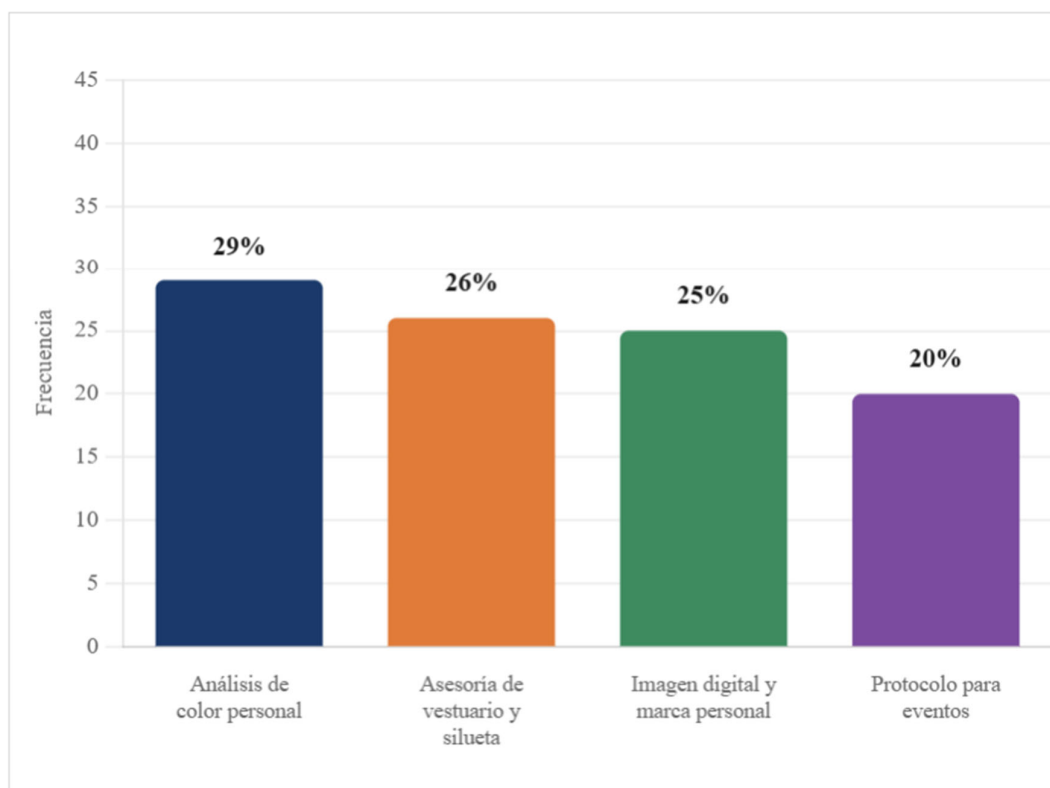
Tabla 27. Pregunta 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Análisis de color personal	29	29%
Asesoría de vestuario y silueta	26	26%
Imagen digital y marca personal	25	25%

Protocolo para eventos comerciales	20	20%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: La distribución de preferencias muestra un interés equilibrado entre las cuatro líneas consultadas, sin predominio marcado de ninguna. Este resultado respalda la decisión de estructurar un portafolio integral con servicios que puedan contratarse de manera individual, en lugar de concentrar la oferta en una sola especialidad.

Pregunta 8. ¿Qué modalidad de atención preferiría?

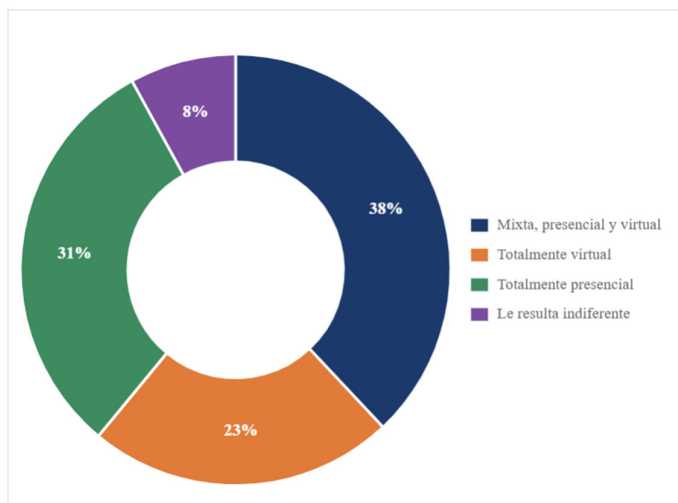
Tabla 28. Pregunta 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mixta, presencial y virtual	38	38%
Totalmente virtual	23	23%
Totalmente presencial	31	31%

Le resulta indiferente	8	8%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 8 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 61% prefiere una modalidad que incorpore componente virtual, ya sea de manera mixta o exclusiva. Este hallazgo valida el modelo de atención propuesto y confirma que la reducción de costos fijos mediante virtualización no compromete la aceptación del servicio por parte del público objetivo.

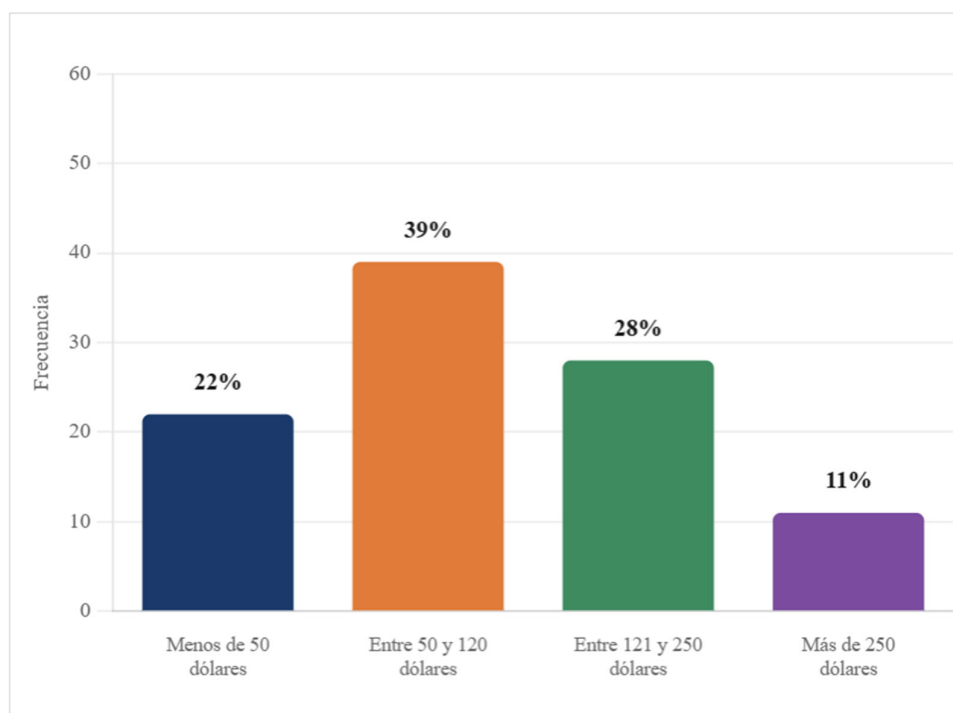
Pregunta 9. ¿Cuánto estaría dispuesta a invertir en un servicio de asesoría de imagen integral?

Tabla 29. Pregunta 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 50 dólares	22	22%
Entre 50 y 120 dólares	39	39%
Entre 121 y 250 dólares	28	28%
Más de 250 dólares	11	11%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 67% sitúa su disposición de pago entre cincuenta y doscientos cincuenta dólares, rango que se ubica por debajo de los precios de la oferta actual de servicios integrales. Esta información define directamente la estructura de precios del modelo y confirma la necesidad de un esquema escalonado que capture tanto al segmento de menor capacidad como al de mayor disposición.

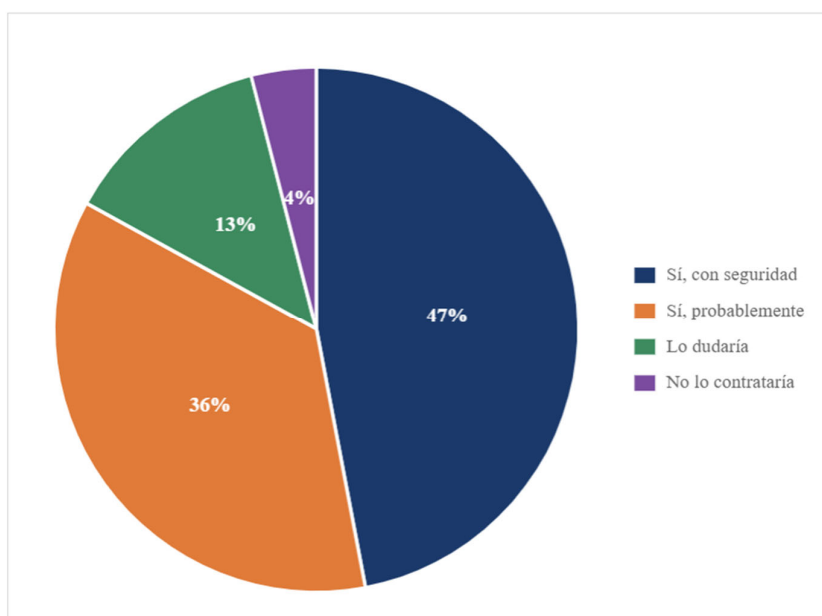
Pregunta 10. ¿Contrataría un servicio de asesoría de imagen orientado específicamente a emprendedoras, con precios accesibles y enfoque profesional?

Tabla 30. Pregunta 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, con seguridad	47	47%
Sí, probablemente	36	36%
Lo dudaría	13	13%
No lo contrataría	4	4%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 83% manifiesta disposición a contratar un servicio con las características propuestas. Esta cifra, contrastada con el 14% que efectivamente ha contratado alguna vez asesoría de imagen, dimensiona el potencial de conversión que la propuesta busca capturar mediante el ajuste de precio, formato y posicionamiento comunicacional.

2.1.5.2. Entrevistas

Se aplicaron tres entrevistas semiestructuradas de cinco preguntas cada una, dirigidas a informantes clave seleccionadas por su experiencia en asesoría de imagen, formación profesional del área y acompañamiento a emprendimientos femeninos. Por razones de confidencialidad se identifican por su rol.

Tabla 31. Entrevista 1. Asesora de imagen con ocho años de ejercicio profesional

Pregunta	Respuesta
¿Cómo describiría el mercado de asesoría de imagen en Quito?	Es un mercado que creció pero se quedó concentrado en un mismo público. Todas competimos por las mismas clientas de siempre mientras hay mucha gente que nunca considera el servicio porque cree que no es para ella.
¿Cuál es el perfil de clienta que atiende con mayor frecuencia?	Profesionales de empresa que necesitan proyectar autoridad. Emprendedoras llegan pocas, y cuando llegan preguntan primero el precio y muchas no vuelven.

¿Qué barreras identifica para el acceso al servicio?	El precio es evidente pero no es lo único. Hay una barrera mental. Muchas mujeres sienten que pedir ayuda con su imagen es admitir que se ven mal, y eso pesa más que el costo.
¿Qué opina de la modalidad virtual en este tipo de servicio?	Funciona bien para vestuario y para imagen digital. Para colorimetría no la recomiendo porque la pantalla altera el color y el diagnóstico sale mal. Ahí hay que ver a la persona.
¿Qué recomendaría a quien inicia un emprendimiento en este sector?	Que defina bien a quién le va a hablar. El error común es querer atender a todas y terminar sin identidad. Y que no baje el precio para competir, porque eso destruye la percepción de valor.

Elaboración Propia

Tabla 32. Entrevista 2. Docente de tecnología superior en asesoría de imagen

Pregunta	Respuesta
¿Cómo ha evolucionado la formación en asesoría de imagen en el país?	Pasó de cursos cortos a programas de tecnología superior con contenido técnico serio. El problema es que el mercado todavía no distingue entre alguien formado y alguien que aprendió por videos.
¿Qué competencias considera indispensables en un asesor de imagen?	El dominio técnico de colorimetría y morfología, pero sobre todo la capacidad de escuchar. El asesor que impone su gusto sobre la clienta falla, aunque el diagnóstico técnico esté bien hecho.
¿Qué oportunidades identifica para nuevos emprendimientos en el sector?	Los segmentos que nadie atiende. Emprendedoras, profesionales jóvenes, mujeres que vuelven al mercado laboral. Todos con necesidad real y sin oferta pensada para ellos.
¿Cómo evalúa la competencia del contenido gratuito en línea?	Da información pero no da diagnóstico. Una persona puede ver cien videos de colorimetría y seguir sin saber cuál es su paleta. Ahí está la diferencia que hay que comunicar.
¿Qué consejo daría a egresadas que quieren emprender?	Que empiecen con estructura liviana y crezcan según la demanda. Muchas invierten en local grande antes de tener clientas y se quedan sin capital para operar.

Elaboración Propia

Tabla 33. Entrevista 3. Coordinadora de programa de apoyo al emprendimiento femenino

Pregunta	Respuesta
¿Qué necesidades identifica con mayor frecuencia en las	Financiamiento y capacitación en gestión, pero también algo que se menciona menos: seguridad

emprendedoras que acompañan?	para presentarse. Muchas tienen buen producto y les cuesta defenderlo frente a un comprador.
¿Considera que la imagen profesional incide en el desempeño comercial?	Sí, y se nota en las ferias. Las que se presentan con seguridad venden más, aunque el producto sea equivalente. No es solo la ropa, es cómo se paran frente al cliente.
¿Han recibido solicitudes de capacitación en imagen personal?	Sí, aparece con frecuencia en las evaluaciones de necesidades, pero no logramos incorporarla porque no encontramos oferta ajustada al presupuesto de nuestras beneficiarias.
¿Cómo se accede al público de emprendedoras en Quito?	A través de las organizaciones que ya trabajan con ellas y de los espacios de feria. El contacto directo funciona mejor que la publicidad, porque hay desconfianza hacia lo que suena a venta.
¿Qué características debería tener un servicio dirigido a este público?	Precio accesible, horarios flexibles y un lenguaje que no las haga sentir juzgadas. Si el servicio suena a que hay que corregirlas, no lo van a contratar.

Elaboración Propia

2.1.5.3. Focus Group

El grupo focal se desarrolló con diez participantes seleccionadas por representar distintos rubros de emprendimiento en el norte del Distrito Metropolitano de Quito. La sesión tuvo una duración de noventa minutos.

Tabla 34. Perfil de las participantes del focus group

Participante	Rubro del emprendimiento	Antigüedad del negocio	Rango de edad
P1	Repostería por pedido	4 años	30 a 35 años
P2	Venta de ropa por redes sociales	2 años	25 a 30 años
P3	Consultoría contable independiente	6 años	40 a 45 años
P4	Elaboración de bisutería artesanal	3 años	35 a 40 años
P5	Centro de estética	5 años	30 a 35 años
P6	Servicios de organización de eventos	3 años	25 a 30 años
P7	Distribución de productos naturales	7 años	45 a 50 años
P8	Diseño gráfico independiente	2 años	25 a 30 años

P9	Cafetería de barrio	4 años	35 a 40 años
P10	Venta de productos importados	5 años	40 a 45 años

Elaboración Propia

Tabla 35. Resultados del focus group

Pregunta	Consenso del grupo
¿Qué importancia atribuyen a su imagen personal en el desarrollo de su negocio?	Coincidencia en que la imagen influye sobre la primera impresión del cliente, con mayor énfasis entre quienes atienden de manera presencial
¿Cómo deciden qué ponerse para una reunión comercial?	Predominio de la decisión por costumbre o por lo disponible, con reconocimiento de que el criterio aplicado no es técnico
¿Han sentido que su presentación afectó el resultado de una negociación?	Mayoría afirmativa, con referencias a situaciones de feria y a reuniones con proveedores donde percibieron ser evaluadas
¿Qué imagen tienen de los servicios de asesoría de imagen?	Asociación mayoritaria con público de alto poder adquisitivo y con enfoque estético antes que profesional
¿Qué las detendría de contratar este servicio?	El precio aparece primero, seguido del temor a ser juzgadas por su apariencia actual
¿Qué esperarían de una asesoría dirigida a emprendedoras?	Trato respetuoso, recomendaciones aplicables con presupuesto real y ausencia de presión para comprar
¿Prefieren atención presencial o virtual?	División del grupo, con preferencia por lo mixto y reconocimiento de que lo virtual facilita la disponibilidad horaria
¿Cuánto tiempo podrían destinar a un proceso de asesoría?	Convergencia en dos a tres sesiones como máximo, con preferencia por horarios fuera de la jornada comercial
¿Qué servicio les resultaría más útil de manera inmediata?	Distribución entre color personal y asesoría de vestuario, con mención creciente de la imagen para redes sociales
¿Recomendarían el servicio a otras emprendedoras si les resultara útil?	Disposición unánime a recomendar, con énfasis en que la referencia de una conocida pesa más que la publicidad

Elaboración Propia

Interpretación general del focus group: La sesión evidenció que el reconocimiento de la importancia de la imagen convive con la ausencia de criterios técnicos para gestionarla. La barrera del precio apareció acompañada de una barrera emocional relacionada con el temor al juicio sobre la apariencia, hallazgo que no había

sido capturado con esa claridad por la encuesta. La disposición unánime a recomendar el servicio confirma que la referencia directa constituiría el mecanismo de crecimiento más efectivo para el emprendimiento.

2.1.5.4. Análisis de Resultados

La triangulación de los tres instrumentos permite establecer cinco conclusiones sobre el mercado objetivo.

Existe una necesidad reconocida que no se traduce en contratación. El 79% de las encuestadas admite que su imagen influye sobre la confianza que transmite, pero solo el 14% ha contratado alguna vez el servicio. Las entrevistas confirmaron que las emprendedoras representan una fracción marginal de la clientela de las asesoras establecidas.

La barrera opera en dos dimensiones simultáneas. El 43% señala el precio y el 28% la percepción de no pertenecer al público del servicio. El focus group aportó una tercera dimensión no capturada por la encuesta: el temor a ser juzgadas por su apariencia actual, factor que la tercera entrevista corroboró al recomendar un lenguaje que no haga sentir corregidas a las clientas.

El formato mixto cuenta con validación del mercado. El 61% prefiere una modalidad con componente virtual, dato coincidente con la disponibilidad horaria fragmentada que caracteriza al segmento. La primera entrevista precisó una restricción técnica relevante: la colorimetría requiere presencialidad porque la pantalla altera la percepción del color.

La estructura de precios queda definida por la evidencia. El 67% sitúa su disposición de pago entre cincuenta y doscientos cincuenta dólares, rango inferior a los precios de la oferta integral existente. El 22% que declara disposición menor a cincuenta dólares justifica la inclusión de servicios individuales como punto de entrada.

El canal de captación combina lo digital con la referencia directa. El 74% gestiona su negocio mediante redes sociales, lo que define la vía de descubrimiento, mientras que el focus group y la tercera entrevista coincidieron en que la recomendación de una conocida pesa más que la publicidad al momento de decidir la contratación.

2.2. Análisis de la Oferta

2.2.1. Perfil del Actor Principal

IMAGO Consultoría de Imagen se posiciona como una propuesta de asesoría integral orientada a un segmento que la oferta actual no atiende de manera específica. Su definición estratégica descansa en tres decisiones que la diferencian del resto del mercado: un público objetivo delimitado, un enfoque comercial antes que estético y una estructura de costos que permite precios accesibles sin comprometer el rigor técnico.

La capacidad de prestación se sustenta en la formación certificada de las dos socias fundadoras, egresadas de tecnología superior en asesoría de imagen. Esta condición constituye el principal activo del emprendimiento, dado que en un mercado sin barreras de habilitación la competencia técnica opera como elemento diferenciador frente a oferentes sin formación.

La infraestructura proyectada es deliberadamente reducida. El espacio en El Inca cumple funciones de diagnóstico presencial bajo condiciones controladas de iluminación, mientras que la mayor parte de la prestación se ejecuta en modalidad virtual. Esta configuración responde a la restricción de inversión establecida y a la preferencia del mercado por formatos con componente digital.

La propuesta de valor articula cuatro elementos: diagnóstico técnico fundamentado, precios escalonados que permiten acceso gradual, formato compatible con la disponibilidad horaria de la emprendedora y un trato que evita el juicio sobre la apariencia actual de la clienta, aspecto que el trabajo de campo identificó como barrera emocional relevante.

Tabla 36. Perfil operativo del actor principal

Aspecto	Descripción
Denominación	IMAGO Consultoría de Imagen
Ubicación de la sede	Sector El Inca, administración zonal Eugenio Espejo
Superficie del espacio	35 m ² acondicionados para diagnóstico y atención
Modalidad de prestación	Mixta, con 40% presencial y 60% virtual proyectado

Líneas de servicio	Seis: colorimetría, visagismo, análisis de silueta, personal shopper, imagen digital y protocolo
Equipo	Dos asesoras fundadoras con formación en tecnología superior
Capacidad semanal año 1	9 clientas promedio
Capacidad anual año 1	432 servicios prestados
Horario de atención	Lunes a viernes de 10:00 a 19:00 y sábados de 09:00 a 14:00
Cobertura geográfica	Presencial en el norte del DMQ, virtual sin restricción territorial

Elaboración Propia

Tabla 37. Comparación con la competencia directa

Factor	IMAGO	Estudios especializados	Asesoras independientes	Oferta digital sin certificación
Formación certificada	Sí	Sí	Variable	No
Precio de servicio integral	USD 185	USD 350 a 800	USD 200 a 450	USD 30 a 90
Modalidad de atención	Mixta	Presencial	Presencial y domicilio	Virtual
Público objetivo definido	Emprendedoras	Ingresos altos	Ingresos medios altos	Público general joven
Enfoque del servicio	Comercial	Estético y ejecutivo	Estético	Estético
Escalonamiento de precios	Sí	No	Parcial	No aplica
Trayectoria y reputación	Nula al inicio	Alta	Media a alta	Variable
Capacidad de atención	Limitada	Media	Baja	Alta

Elaboración Propia

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas

La caracterización del mercado objetivo requiere integrar variables demográficas, que describen atributos observables del público, con variables psicográficas, que explican sus motivaciones y resistencias. Kotler y Keller (2016) advierten que en servicios con

carga emocional las variables actitudinales explican el comportamiento de compra con mayor precisión que las demográficas.

Tabla 38. Variables demográficas del mercado objetivo

Variable	Descripción
Sexo	Femenino
Edad	Entre 25 y 45 años, con concentración en el rango de 30 a 40
Ubicación	Administraciones zonales del norte del DMQ: Eugenio Espejo, La Delicia y Calderón
Ocupación	Propietarias de emprendimientos en funcionamiento
Antigüedad del negocio	Predominio de emprendimientos con 2 a 7 años de operación
Nivel de instrucción	Bachillerato completo y estudios superiores
Ingreso mensual del emprendimiento	Entre USD 400 y USD 1.200
Composición del hogar	Predominio de hogares con hijos menores a cargo
Rubro del emprendimiento	Comercio minorista, servicios personales, alimentación y actividades creativas

Elaboración Propia

Tabla 39. Variables psicográficas del mercado objetivo

Variable	Descripción
Motivación de compra	Fortalecimiento de la credibilidad comercial antes que satisfacción estética
Percepción del servicio	Asociación previa con lujo y con público de alto poder adquisitivo
Resistencia identificada	Temor a ser juzgada por su apariencia actual durante el proceso
Actitud frente al gasto	Prioriza la inversión en el negocio sobre el consumo personal
Disponibilidad de tiempo	Limitada y fragmentada, con preferencia por horarios fuera de jornada comercial
Criterio de elección del oferente	Confianza y trato respetuoso por encima de credenciales técnicas
Fuente de influencia	Recomendación de conocidas con mayor peso que la publicidad

Disposición tecnológica	Uso cotidiano de redes sociales y plataformas de videollamada
Autopercepción	Reconocimiento de inseguridad en situaciones de exposición comercial
Expectativa del resultado	Recomendaciones aplicables con el presupuesto y el guardarropa existentes

Elaboración Propia

2.3. Plan de Acción

2.3.1. Producto o Servicio

El portafolio de IMAGO se estructura en seis líneas de servicio que pueden contratarse de manera individual o en paquetes escalonados. Esta doble modalidad responde al hallazgo de que el 22% del segmento declara disposición de pago inferior a cincuenta dólares, cifra que exige puntos de entrada accesibles, mientras que el 39% se sitúa entre cincuenta y ciento veinte dólares y el 28% entre ciento veintiuno y doscientos cincuenta.

Tabla 40. Descripción de las líneas de servicio

Línea	Descripción	Modalidad	Duración	Entregable
Colorimetría	Determinación de la paleta cromática personal mediante análisis de subtono, valor e intensidad con telas de prueba	Presencial	90 minutos	Carta cromática personalizada e informe escrito
Visagismo	Análisis de la morfología facial para definir cortes, cejas, maquillaje y complementos armónicos	Presencial	60 minutos	Informe con recomendaciones de forma y volumen
Análisis de silueta	Estudio de proporciones corporales para determinar cortes, volúmenes y prendas favorables	Presencial o virtual	60 minutos	Guía de prendas recomendadas por tipología
Personal shopper	Auditoría del armario existente y	Presencial o virtual	180 minutos	Ruta de compra documentada y

	acompañamiento en la selección de prendas			guardarropa cápsula
Imagen digital	Definición de la coherencia visual de la presencia en línea del negocio y su propietaria	Virtual	120 minutos	Manual de imagen digital y guía de contenido visual
Protocolo	Preparación para contextos comerciales formales: códigos de vestimenta, comunicación no verbal y etiqueta	Virtual	90 minutos	Guía de protocolo aplicado a situaciones comerciales

Elaboración Propia

Tabla 41. Estructura de paquetes escalonados

Paquete	Servicios incluidos	Modalidad	Precio (USD)	Segmento destinatario
Punto de partida	Colorimetría	Presencial	45	Emprendedora en fase inicial
Esencial	Colorimetría y análisis de silueta	Presencial	85	Emprendedora en fase inicial y consolidada
Presencia digital	Análisis de silueta e imagen digital	Virtual	120	Emprendedora con presencia digital intensiva
Integral	Colorimetría, visagismo, análisis de silueta e imagen digital	Mixta	185	Emprendedora consolidada
Integral con acompañamiento	Las seis líneas del portafolio con seguimiento a tres meses	Mixta	290	Emprendedora consolidada con exposición institucional
Servicios individuales	Cualquier línea contratada por separado	Según línea	40 a 95	Todos los segmentos

Elaboración Propia

2.3.2. Costos y Accesibilidad

La política de precios se construye sobre el costo real de prestación de cada servicio, considerando el tiempo de dedicación de la asesora, los insumos utilizados y la

porción de costos fijos imputable. Esta metodología evita el error de fijar precios por comparación con la competencia sin verificar la cobertura de costos, práctica que Horngren, Datar y Rajan (2018) identifican como causa frecuente de operación bajo el punto de equilibrio en negocios de servicios.

Tabla 42. Estructura del costo por servicio

Componente	Descripción	Participación referencial
Tiempo de asesoría	Horas de dedicación profesional valoradas según el costo de la hora técnica	58%
Preparación y elaboración de informe	Tiempo previo y posterior a la sesión	17%
Insumos y materiales	Telas de prueba, material impreso y elementos de diagnóstico	6%
Costos fijos imputados	Porción de arriendo, servicios básicos y plataformas digitales	14%
Comunicación y captación	Porción del gasto de promoción asignada por servicio	5%
Costo total del servicio		100%

Elaboración Propia

Tabla 43. Política de precios y condiciones de acceso

Mecanismo	Descripción	Objetivo
Escalonamiento por paquete	Cinco niveles de precio desde 45 hasta 290 dólares	Permitir acceso gradual según capacidad de pago
Contratación individual	Cualquier línea disponible por separado	Reducir la barrera de entrada al servicio
Pago diferido	División del pago en dos cuotas para paquetes superiores a 150 dólares	Facilitar el acceso a servicios integrales
Descuento por referencia	10% de descuento a la clienta que refiere y a la referida	Activar el canal de recomendación identificado como más efectivo
Tarifa institucional	Precio preferencial para grupos derivados de organizaciones aliadas	Habilitar el canal de acceso al público objetivo

Modalidad virtual	Precio inferior al presencial en las líneas que lo admiten	Ampliar cobertura y reducir costo para la clienta
-------------------	--	---

Elaboración Propia

2.3.3. Comunicación y Difusión

La estrategia de comunicación aborda simultáneamente dos objetivos: dar a conocer la existencia del servicio y modificar la percepción que asocia la asesoría de imagen con el lujo. El trabajo de campo estableció que el 28% del segmento no contrata el servicio por considerar que está dirigido a un público distinto al suyo, barrera que ninguna estrategia de precio resuelve por sí sola.

El eje comunicacional se orienta al retorno comercial del servicio antes que a su dimensión estética. Los mensajes se construyen alrededor de la seguridad en la negociación, la coherencia de la marca personal y la optimización del presupuesto de vestuario, evitando el registro que sugiere corrección de defectos.

Tabla 44. Plan de comunicación y difusión

Canal	Acción	Frecuencia	Objetivo	Costo mensual estimado (USD)
Instagram	Contenido educativo sobre color, silueta e imagen profesional	4 publicaciones semanales	Posicionamiento y captación orgánica	0
Instagram	Publicidad pagada segmentada por ubicación e intereses	Campaña permanente	Alcance en el público objetivo del norte de Quito	60
TikTok	Contenido breve de aplicación práctica y casos de transformación	3 publicaciones semanales	Ampliación de alcance en público joven	0
WhatsApp Business	Catálogo de servicios y atención de consultas	Permanente	Conversión de interesadas en clientas	0

Talleres gratuitos	Sesiones de imagen profesional en organizaciones aliadas	Mensual	Acceso directo al público y demostración de competencia	35
Ferias de emprendimiento	Presencia con diagnóstico express de color	Bimestral	Captación directa y visibilidad de marca	55
Programa de referidos	Descuento cruzado para clienta que refiere y referida	Permanente	Activación del canal de recomendación	40
Material impreso	Tarjetas y material de apoyo para talleres y ferias	Trimestral	Recordación y contacto posterior	20
Total mensual				210

Elaboración Propia

Tabla 45. Ejes del mensaje comunicacional

Eje	Mensaje central	Barrera que atiende
Retorno comercial	La imagen profesional incide sobre la confianza que transmite y sobre la decisión de compra del cliente	Percepción del servicio como gasto estético
Accesibilidad	Existe un punto de entrada al servicio desde 45 dólares	Barrera de precio
Pertenencia	El servicio está diseñado para emprendedoras, no para un público distinto	Autoexclusión por percepción de no pertenencia
Respeto	El diagnóstico potencia los rasgos propios, no corrige defectos	Temor a ser juzgada por su apariencia actual
Optimización	El análisis técnico reduce las compras que luego no se utilizan	Percepción de gasto adicional en vestuario
Flexibilidad	La modalidad virtual se adapta a la disponibilidad horaria de quien gestiona su negocio	Restricción de tiempo disponible

Elaboración Propia

2.3.4. Distribución e Implementación

La distribución del servicio se organiza en tres canales complementarios que responden a la modalidad mixta definida y a las preferencias identificadas en el estudio de mercado.

Tabla 46. Canales de prestación del servicio

Canal	Descripción	Participación proyectada	Servicios que admite
Sede presencial El Inca	Atención en el espacio acondicionado con iluminación controlada	40%	Colorimetría, visagismo y análisis de silueta
Atención virtual	Sesiones por videoconferencia con entrega de informe digital	45%	Análisis de silueta, imagen digital, protocolo y personal shopper virtual
Atención externa	Prestación en establecimientos comerciales, ferias y espacios de organizaciones aliadas	15%	Personal shopper presencial y diagnóstico express

Elaboración Propia

Tabla 47. Proceso de prestación del servicio

Etapas	Actividad	Modalidad	Duración
1	Primer contacto y consulta inicial	Virtual por mensajería	15 minutos
2	Diagnóstico previo mediante cuestionario de estilo de vida y objetivos	Virtual	20 minutos
3	Agendamiento y confirmación de la sesión	Virtual	5 minutos
4	Sesión de análisis técnico según el servicio contratado	Presencial o virtual	60 a 180 minutos
5	Elaboración del informe y material de entrega	Trabajo interno	45 minutos
6	Entrega del informe y sesión de explicación	Virtual	30 minutos
7	Seguimiento posterior y resolución de consultas	Virtual	15 minutos

Elaboración Propia

Tabla 48. Cronograma de implementación del plan de acción

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Responsable
Constitución legal y obtención de permisos	X	X					Coordinadora administrativa
Adecuación del espacio y adquisición de equipamiento	X	X					Ambas socias
Elaboración de material de diagnóstico e informes tipo		X	X				Coordinadora técnica
Construcción de la presencia digital y contenido inicial	X	X	X				Coordinadora comercial
Establecimiento de alianzas con organizaciones			X	X			Coordinadora comercial
Lanzamiento comercial e inicio de prestación			X				Ambas socias
Primer taller gratuito en organización aliada				X			Coordinadora técnica
Participación en primera feria de emprendimiento					X		Ambas socias
Activación del programa de referidos				X	X		Coordinadora comercial
Evaluación de resultados del primer semestre						X	Ambas socias

Elaboración Propia

2.4. Posibilidades del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial

La ventaja diferencial de IMAGO se sustenta en la convergencia entre una necesidad documentada y una oferta inexistente. El estudio estableció que el 83% del segmento manifiesta disposición a contratar un servicio con las características propuestas, frente a un 14% que efectivamente ha contratado asesoría de imagen alguna vez. La brecha entre ambas cifras define el espacio que la propuesta busca ocupar.

Cuatro elementos configuran esta ventaja. El primero es la especialización en un segmento que ningún competidor atiende de manera específica. El segundo es la

estructura de precios escalonada que permite el acceso gradual desde cuarenta y cinco dólares. El tercero es el enfoque comercial del servicio, orientado al retorno del negocio antes que a la satisfacción estética. El cuarto es el formato mixto que responde a la restricción horaria del público objetivo.

La sostenibilidad de esta ventaja presenta una vulnerabilidad que debe reconocerse. Ninguno de los cuatro elementos resulta difícil de imitar en términos técnicos, dado que el sector carece de barreras de entrada. Porter (2015) advierte que las ventajas basadas en configuración de oferta se erosionan cuando los competidores identifican el segmento atendido. La protección efectiva debe construirse sobre reputación y relación con la clientela, activos que requieren tiempo y que la referencia directa consolida.

Tabla 49. Componentes de la ventaja diferencial

Componente	Sustento en el estudio de mercado	Dificultad de imitación	Protección requerida
Especialización en emprendedoras	Ningún competidor posicionado en el segmento	Baja	Construcción rápida de reconocimiento en el segmento
Precios escalonados desde 45 dólares	El 67% sitúa su disposición entre 50 y 250 dólares	Baja	Estructura de costos que sostenga el precio sin pérdida
Enfoque comercial del servicio	El 28% no contrata por percepción de no pertenencia	Media	Consistencia comunicacional sostenida en el tiempo
Formato mixto presencial y virtual	El 61% prefiere modalidad con componente virtual	Baja	Calidad de la experiencia virtual como diferenciador
Formación certificada del equipo	La segunda entrevista señala que el mercado no distingue formación	Alta	Comunicación permanente del rigor del diagnóstico
Trato sin juicio sobre la apariencia	El focus group identificó el temor al juicio como barrera	Alta	Protocolo de atención documentado y cumplido

Elaboración Propia

2.4.2. Análisis de Fuerzas del Entorno

Tabla 50. Fuerzas impulsoras y restrictivas del entorno

Tipo	Fuerza	Nivel de incidencia	Capacidad de gestión del emprendimiento
Impulsora	Crecimiento sostenido del emprendimiento femenino en el norte del DMQ	Alto	Nula, se aprovecha
Impulsora	Disposición del 83% del segmento a contratar bajo condiciones adecuadas	Alto	Alta
Impulsora	Uso de redes sociales por el 74% del público objetivo	Alto	Alta
Impulsora	Costo marginal de las plataformas de atención virtual	Medio	Alta
Impulsora	Ausencia de competidores posicionados en el segmento	Alto	Media
Impulsora	Disposición de organizaciones de emprendimiento a incorporar el servicio	Medio	Alta
Restictiva	Percepción cultural que asocia la asesoría de imagen con el lujo	Alto	Media
Restictiva	Ausencia de barreras de entrada para nuevos competidores	Alto	Baja
Restictiva	Contenido gratuito en línea como sustituto parcial	Medio	Media
Restictiva	Capacidad de pago acotada del segmento objetivo	Alto	Baja
Restictiva	Ausencia de trayectoria y reputación inicial	Alto	Media
Restictiva	Contracción del gasto en servicios no esenciales ante deterioro económico	Medio	Nula

Elaboración Propia

2.4.3. Barreras de Entrada

El sector de asesoría de imagen presenta barreras de entrada notablemente bajas, condición que opera de manera ambivalente para la propuesta. Facilita la constitución del emprendimiento con inversión reducida, pero simultáneamente expone al modelo a la imitación una vez que demuestre viabilidad comercial.

Tabla 51. Análisis de barreras de entrada al sector

Barrera	Nivel	Descripción	Implicación para IMAGO
Requerimiento de capital	Bajo	El servicio puede iniciarse con inversión reducida y estructura liviana	Facilita la constitución pero no protege frente a imitadores
Regulación y habilitación	Muy bajo	La actividad no exige título habilitante ni registro específico	Permite el ingreso de oferentes sin formación certificada
Economías de escala	Bajo	La prestación es personalizada y no admite estandarización masiva	Limita el crecimiento pero también protege frente a operadores grandes
Acceso a canales	Bajo	Las plataformas digitales están disponibles sin restricción	Exige diferenciación de contenido antes que acceso al canal
Diferenciación del servicio	Medio	El enfoque y la formación permiten diferenciación percibida	Constituye la base de la ventaja competitiva
Reputación y referencia	Alto	La confianza se construye con casos atendidos y recomendación	Principal barrera a favor una vez consolidada la cartera
Competencia técnica certificada	Medio	La formación superior distingue del oferente empírico	Requiere comunicación permanente para ser percibida
Relación con organizaciones aliadas	Medio	Los convenios institucionales requieren tiempo de construcción	Constituye protección relativa frente a nuevos entrantes

Elaboración Propia

CAPÍTULO III ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO

3.1. Procesos y Calidad

3.1.1. Flujo de Procesos

La prestación de servicios de asesoría de imagen exige la estandarización de aquellos componentes que admiten procedimiento definido, sin comprometer la personalización que constituye la esencia del servicio. Chase y Jacobs (2018) señalan que en servicios profesionales la estandarización debe aplicarse a la secuencia y a los puntos de control, mientras que el contenido de la recomendación permanece necesariamente individualizado.

IMAGO organiza su operación en cinco procesos misionales, que ejecutan directamente la prestación, y tres procesos de apoyo, que sostienen la operación sin intervenir en el servicio.

Tabla 52. Mapa de procesos de IMAGO Consultoría de Imagen

Tipo	Proceso	Responsable	Frecuencia
Misional	Captación y primer contacto	Coordinadora comercial	Diaria
Misional	Diagnóstico previo y agendamiento	Coordinadora comercial	Diaria
Misional	Ejecución del análisis técnico	Coordinadora técnica	Según agenda
Misional	Elaboración y entrega del informe	Coordinadora técnica	Posterior a cada sesión
Misional	Seguimiento y cierre del servicio	Coordinadora técnica	A los 15 días de la entrega
Apoyo	Gestión de comunicación digital	Coordinadora comercial	Diaria
Apoyo	Registro administrativo y financiero	Coordinadora administrativa	Diaria
Apoyo	Actualización técnica del equipo	Ambas socias	Trimestral

Elaboración Propia

Tabla 53. Descripción del flujo del proceso misional

N.º	Actividad	Responsable	Tiempo	Registro asociado
1	Recepción de consulta por plataforma digital o referencia	Coordinadora comercial	10 minutos	Registro de contacto
2	Presentación del portafolio y orientación sobre el servicio adecuado	Coordinadora comercial	15 minutos	Ficha de interesada
3	Confirmación de contratación y cobro de anticipo	Coordinadora comercial	10 minutos	Comprobante de venta
4	Envío del cuestionario de diagnóstico previo	Coordinadora comercial	5 minutos	Formulario digital
5	Revisión de respuestas y preparación de la sesión	Coordinadora técnica	25 minutos	Ficha de preparación
6	Confirmación de la cita con 24 horas de anticipación	Coordinadora comercial	5 minutos	Registro de agenda
7	Ejecución de la sesión de análisis técnico	Coordinadora técnica	60 a 180 minutos	Ficha de diagnóstico
8	Elaboración del informe personalizado	Coordinadora técnica	45 minutos	Informe de asesoría
9	Sesión virtual de entrega y explicación del informe	Coordinadora técnica	30 minutos	Acta de entrega
10	Registro del servicio prestado y del ingreso percibido	Coordinadora administrativa	10 minutos	Registro de operaciones
11	Contacto de seguimiento a los quince días	Coordinadora técnica	15 minutos	Ficha de seguimiento
12	Solicitud de valoración del servicio y de referencia	Coordinadora comercial	10 minutos	Registro de satisfacción

Elaboración Propia

3.1.2. Control de Calidad

El control de calidad en servicios profesionales presenta la dificultad de que el resultado no es tangible ni verificable de manera inmediata. La estrategia adoptada consiste en establecer estándares sobre los aspectos observables del servicio y en incorporar mecanismos de verificación de la satisfacción de la clienta.

Tabla 54. Estándares de calidad del servicio

Ámbito	Estándar establecido	Método de verificación
Condiciones del diagnóstico	La colorimetría se realiza con luz natural o luz de temperatura controlada de 5000K, sin maquillaje en la clienta	Verificación previa a cada sesión presencial
Rigor técnico	Toda recomendación se sustenta en el resultado documentado del análisis, no en preferencia de la asesora	Revisión del informe antes de la entrega
Puntualidad	Las sesiones inician dentro de los cinco minutos posteriores a la hora acordada	Registro de hora de inicio en la ficha
Entrega de informe	El informe se remite dentro de las 72 horas posteriores a la sesión	Control de fecha en el registro de servicios
Trato durante la sesión	La comunicación evita el juicio sobre la apariencia actual y se orienta a la potenciación de rasgos	Valoración de la clienta en la encuesta de cierre
Confidencialidad	Ninguna imagen o dato de la clienta se emplea sin autorización escrita	Archivo de autorizaciones firmadas
Seguimiento	El contacto posterior se realiza dentro de los quince días siguientes a la entrega	Registro de seguimiento

Elaboración Propia

Tabla 55. Puntos de control del servicio

Punto	Momento	Responsable	Criterio de conformidad	Acción ante desviación
PC1. Verificación del diagnóstico previo	Antes de la sesión	Coordinadora técnica	Cuestionario completo y coherente	Contacto para completar información faltante
PC2. Condiciones de iluminación	Al inicio de la sesión presencial	Coordinadora técnica	Luz natural o 5000K disponible	Reprogramación o traslado a horario adecuado
PC3. Validación del diagnóstico técnico	Al cierre del análisis	Coordinadora técnica	Resultado consistente entre las pruebas aplicadas	Repetición de la prueba en la misma sesión

PC4. Revisión del informe	Antes de la entrega	Segunda asesora	Recomendaciones sustentadas y aplicables	Corrección antes del envío
PC5. Confirmación de comprensión	Durante la entrega	Coordinadora técnica	La clienta explica con sus palabras las recomendaciones	Ampliación de la explicación en la misma sesión
PC6. Valoración del servicio	A los quince días	Coordinadora comercial	Valoración igual o superior a 4 sobre 5	Contacto para identificar la causa y ofrecer ajuste

Elaboración Propia

3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Ejecución

La capacidad operativa está determinada por las horas disponibles de las dos asesoras, dado que la prestación no admite delegación en personal sin formación técnica. Esta condición constituye la restricción estructural del modelo y define el techo de crecimiento sin incorporación de personal adicional.

El cálculo considera que no todas las horas laborales son facturables. Una proporción significativa se destina a captación, preparación de sesiones, elaboración de informes, gestión administrativa y comunicación digital, actividades necesarias que no generan ingreso directo.

Tabla 56. Distribución de la jornada por tipo de actividad

Actividad	Horas semanales por asesora	Total semanal del equipo	Participación
Sesiones de servicio facturables	14	28	35%
Preparación de sesiones y elaboración de informes	9	18	22,5%
Captación y comunicación digital	8	16	20%
Seguimiento a clientas	3	6	7,5%
Gestión administrativa	4	8	10%
Actualización técnica y planificación	2	4	5%

Total	40	80	100%
--------------	-----------	-----------	-------------

Elaboración Propia

Tabla 57. Capacidad operativa proyectada

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas facturables semanales del equipo	28	32	40	44	46
Duración promedio por servicio (horas)	2,4	2,4	2,4	2,5	2,5
Servicios semanales	9	11	14	15	16
Semanas operativas anuales	48	48	48	48	48
Servicios anuales	432	528	672	720	768
Cientas únicas atendidas	310	372	462	490	518
Personal dedicado a la prestación	2	2	2 más asistente	3	3

Elaboración Propia

3.2.2. Dimensionamiento

El dimensionamiento considera un crecimiento moderado sustentado en la construcción progresiva de reputación y en la activación del canal de referencia. La incorporación de una asistente en el tercer año permite liberar horas de las asesoras destinadas a tareas administrativas, incrementando la proporción de horas facturables sin ampliar el equipo técnico.

Tabla 58. Dimensionamiento de la operación proyectada

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios anuales prestados	432	528	672	720	768
Participación de paquetes sobre servicios individuales	42%	48%	55%	58%	60%
Ticket promedio por servicio (USD)	96	104	112	118	122
Proporción de prestación virtual	60%	62%	65%	65%	65%
Personal permanente	2	2	2,5	3	3
Convenios institucionales activos	4	6	8	9	10
Seguidores en plataformas digitales	4.500	9.000	15.000	21.000	26.000

Elaboración Propia

Tabla 59. Requerimiento de recursos por año

Recurso	Año 1	Año 3	Año 5	Momento de incorporación
Superficie del espacio (m ²)	35	35	50	Ampliación en año 5
Juegos de telas de colorimetría	2	3	4	Reposición y ampliación gradual
Equipo de iluminación profesional	1	2	2	Segunda unidad en año 3
Equipo de cómputo portátil	2	3	3	Tercera unidad en año 3
Espejo de cuerpo entero	1	2	2	Segunda unidad en año 3
Licencias de plataformas digitales	2	3	4	Incremento gradual anual
Personal de apoyo	0	0,5	1	Medio tiempo en año 3, completo en año 4

Elaboración Propia

3.3. Infraestructura

3.3.1. Espacios y Equipos

El espacio requerido responde a las condiciones técnicas del diagnóstico presencial, particularmente a la exigencia de iluminación adecuada para la colorimetría. La superficie es reducida porque la mayor parte de la prestación se ejecuta en modalidad virtual y porque el emprendimiento no requiere área de exhibición ni de almacenamiento de mercadería.

Tabla 60. Distribución de espacios por zona funcional

Zona	Superficie (m²)	Función	Requerimiento específico
Área de diagnóstico	14	Colorimetría, visagismo y análisis de silueta	Luz natural, espejo de cuerpo entero, iluminación de 5000K
Área de atención y conversación	8	Entrevista inicial, explicación de resultados	Mobiliario cómodo y ambiente que favorezca la confianza

Estación de trabajo virtual	6	Sesiones por videoconferencia y elaboración de informes	Fondo neutro, iluminación frontal y conexión estable
Área de almacenamiento técnico	3	Custodia de telas, material de diagnóstico y archivo	Mobiliario cerrado con protección de la luz directa
Servicios y circulación	4	Baño y área de tránsito	Cumplimiento de condiciones básicas de habitabilidad
Total	35		

Elaboración Propia

Tabla 61. Equipamiento requerido

Equipo	Cantidad	Función	Inversión unitaria (USD)	Inversión total (USD)
Juego de telas de colorimetría profesional	2	Diagnóstico de paleta cromática personal	380	760
Equipo de iluminación de temperatura controlada 5000K	1	Condiciones estandarizadas para el análisis de color	290	290
Espejo de cuerpo entero con marco	1	Análisis de silueta y verificación de conjuntos	175	175
Computador portátil	2	Sesiones virtuales, elaboración de informes y gestión	620	1.240
Cámara web de alta definición	2	Calidad de imagen en la prestación virtual	85	170
Anillo de luz con trípode	1	Iluminación para sesiones virtuales y producción de contenido	95	95
Mobiliario de atención: mesa y cuatro sillas	1 juego	Área de entrevista y explicación de resultados	340	340
Estantería cerrada para material técnico	1	Custodia de telas y material de diagnóstico	210	210

Biombo vestidor	1	Privacidad durante las pruebas de vestuario	130	130
Impresora multifunción	1	Emisión de informes impresos y material de apoyo	190	190
Extintor y señalética de seguridad	1 juego	Cumplimiento de requisitos del permiso de funcionamiento	110	110
Total equipamiento				3.710

Elaboración Propia

3.3.2. Distribución

La distribución del espacio responde al recorrido de la clienta durante la prestación, que inicia en el área de conversación, continúa en el área de diagnóstico y retorna al área de atención para la explicación de resultados. Esta secuencia busca que el momento técnico quede enmarcado por instancias de conversación, disposición que atiende la barrera emocional identificada en el trabajo de campo.

Tabla 62. Secuencia del recorrido de la clienta

Etapas	Zona	Actividad	Tiempo estimado
1	Área de atención	Recepción, conversación inicial y revisión del diagnóstico previo	15 minutos
2	Área de diagnóstico	Análisis de colorimetría con telas de prueba	45 minutos
3	Área de diagnóstico	Análisis de visagismo y de silueta	30 minutos
4	Área de diagnóstico	Verificación de conjuntos y pruebas de vestuario	20 minutos
5	Área de atención	Explicación preliminar de resultados y resolución de dudas	20 minutos
6	Estación virtual	Elaboración posterior del informe personalizado	45 minutos

Elaboración Propia

Tabla 63. Criterios de distribución del espacio

Criterio	Aplicación
-----------------	-------------------

Prioridad de la luz natural	El área de diagnóstico se ubica junto a la fuente de luz natural disponible en el inmueble
Privacidad de la prueba	El biombo vestidor se sitúa dentro del área de diagnóstico, fuera del campo visual del acceso
Ambiente de confianza	El área de atención se configura con mobiliario informal para reducir la formalidad de la interacción
Separación de la estación virtual	La estación de trabajo virtual se ubica en el punto de menor tránsito para evitar interrupciones en sesión
Neutralidad cromática	Las paredes del área de diagnóstico se mantienen en blanco o gris neutro para no alterar la percepción del color
Accesibilidad	El acceso al espacio no presenta escalones ni obstáculos que limiten el ingreso

Elaboración Propia

3.4. Proveedores

3.4.1. Insumos

Los insumos de un servicio de asesoría de imagen representan una fracción menor de la estructura de costos, dado que el componente principal corresponde al tiempo profesional de las asesoras. Esta condición reduce la dependencia de proveedores y limita el riesgo asociado a variaciones de precio en los suministros.

Tabla 64. Insumos y servicios de operación

Insumo o servicio	Uso	Frecuencia	Costo mensual estimado (USD)
Arriendo del espacio	Sede de atención presencial	Mensual	280
Servicios básicos	Energía eléctrica, agua e internet de alta velocidad	Mensual	95
Plataformas digitales	Videoconferencia, gestión de agenda y diseño de informes	Mensual	45
Material impreso de informes	Entrega física de cartas cromáticas y guías	Mensual	38
Reposición de material de diagnóstico	Recambio de telas por desgaste y ampliación de gama	Semestral	25
Servicios contables externos	Cumplimiento tributario y registro de operaciones	Mensual	70

Producción de contenido digital	Material audiovisual para plataformas	Mensual	90
Limpieza y mantenimiento del espacio	Conservación de las instalaciones	Mensual	55
Total mensual			698

Elaboración Propia

3.4.2. Criterios de Selección

Tabla 65. Matriz de criterios de selección de proveedores

Criterio	Ponderación	Indicador de medición
Calidad técnica del insumo o servicio	30%	Cumplimiento de las especificaciones requeridas
Precio y condiciones comerciales	25%	Comparación con al menos dos alternativas del mercado
Cumplimiento de plazos	20%	Porcentaje de entregas dentro de la fecha acordada
Continuidad y disponibilidad	15%	Capacidad de sostener el suministro en el tiempo
Formalidad documental	10%	Emisión de comprobante de venta válido
Total	100%	

Elaboración Propia

Tabla 66. Proveedores identificados por categoría

Categoría	Tipo de proveedor	Criticidad	Alternativas disponibles
Material de diagnóstico	Distribuidores especializados de telas de colorimetría	Alta	Importación directa o proveedores nacionales
Equipamiento técnico	Casas comerciales de iluminación y equipos	Media	Múltiples alternativas en el mercado local
Plataformas digitales	Proveedores de software por suscripción	Media	Alternativas gratuitas con funcionalidad reducida
Servicios contables	Contador independiente o estudio contable	Media	Amplia oferta profesional disponible
Producción audiovisual	Productor independiente de contenido	Baja	Producción interna como alternativa

Arriendo del espacio	Propietario del inmueble	Alta	Espacios alternativos en el mismo sector
Material impreso	Imprenta digital	Baja	Múltiples proveedores en la zona

Elaboración Propia

3.5. Normativa

3.5.1. Normas Aplicables

La prestación de servicios de asesoría de imagen no cuenta con normativa específica en el Ecuador. La actividad se rige por las disposiciones generales aplicables a los servicios profesionales y a los establecimientos comerciales, además de las obligaciones tributarias y municipales correspondientes.

Tabla 67. Marco normativo aplicable

Norma	Ámbito	Obligación derivada	Entidad de control
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	Tributario	Emisión de comprobantes de venta y declaración de obligaciones	Servicio de Rentas Internas
Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)	Municipal	Patente municipal y compatibilidad de uso de suelo	Municipio del DMQ
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	Comercial	Información veraz sobre alcance, precio y condiciones del servicio	Defensoría del Pueblo
Ley Orgánica de Protección de Datos Personales	Protección de datos	Consentimiento para el tratamiento de datos e imágenes de las clientas	Superintendencia de Protección de Datos
Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos	Propiedad intelectual	Registro de la denominación y protección del signo distintivo	SENADI
Código del Trabajo	Laboral	Contratos y afiliación del personal que se incorpore	Ministerio del Trabajo

Reglamento de Prevención de Incendios	Seguridad	Permiso de funcionamiento y condiciones de seguridad del local	Cuerpo de Bomberos
Ordenanza Metropolitana de Uso de Suelo	Municipal	Compatibilidad de la actividad con la zonificación del sector	Municipio del DMQ

Elaboración Propia

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales merece atención específica en este emprendimiento. El servicio implica el registro de fotografías, medidas corporales y observaciones sobre características físicas de las clientas, información que constituye dato personal sujeto a protección. La normativa exige consentimiento expreso e informado para su tratamiento, así como la definición de plazos de conservación y mecanismos de eliminación.

Tabla 68. Plan de cumplimiento normativo

Requisito	Acción	Plazo	Costo estimado (USD)
Registro Único de Contribuyentes	Inscripción con la actividad de servicios profesionales	Mes 1	0
Patente municipal	Solicitud y obtención	Mes 1	85
Verificación de uso de suelo	Consulta y certificación	Mes 1	45
Permiso de funcionamiento	Inspección y emisión	Mes 2	65
Registro de marca IMAGO	Solicitud ante SENADI	Mes 2	210
Protocolo de protección de datos	Elaboración de formulario de consentimiento y política de tratamiento	Mes 2	120
Acuerdo privado entre socias	Suscripción notariada	Mes 1	90
Total			615

Elaboración Propia

3.5.2. Seguridad

Las condiciones de seguridad en un servicio de asesoría de imagen comprenden la protección física de las personas en el espacio de atención y la protección de la información personal de las clientas, dimensión esta última de particular sensibilidad dada la naturaleza de los datos manejados.

Tabla 69. Matriz de riesgos y medidas de prevención

Riesgo identificado	Ámbito	Nivel	Medida de prevención
Divulgación no autorizada de imágenes de clientas	Información	Alto	Consentimiento escrito obligatorio y almacenamiento con acceso restringido
Pérdida de información de diagnósticos por falla técnica	Información	Medio	Respaldo automático en servicio de almacenamiento en la nube
Acceso de terceros a los datos personales registrados	Información	Alto	Dispositivos con contraseña y archivo físico bajo llave
Caída o tropiezo durante la prueba de vestuario	Físico	Bajo	Espacio despejado, piso antideslizante y apoyo disponible
Incidente eléctrico por equipos de iluminación	Físico	Bajo	Instalación revisada y equipos con certificación
Incendio en el local	Físico	Bajo	Extintor vigente, señalética de evacuación y ruta despejada
Incomodidad de la clienta durante el diagnóstico	Relacional	Medio	Protocolo de comunicación que evita juicios sobre la apariencia
Ausencia simultánea de ambas asesoras	Operativo	Medio	Agenda que evita coincidencia de ausencias programadas

Elaboración Propia

Tabla 70. Protocolo de protección de datos de las clientas

Ámbito	Medida	Responsable
Recolección	Se solicita únicamente la información necesaria para el diagnóstico	Coordinadora técnica
Consentimiento	Toda clienta firma autorización que especifica el uso de sus datos e imágenes	Coordinadora comercial
Almacenamiento	Los archivos digitales se conservan con contraseña y respaldo cifrado	Coordinadora administrativa
Uso promocional	Ninguna imagen se publica sin autorización expresa y específica para ese fin	Coordinadora comercial

Conservación	Los datos se conservan por dos años desde la última prestación	Coordinadora administrativa
Eliminación	Se elimina la información a solicitud de la clienta o al cumplirse el plazo	Coordinadora administrativa

Elaboración Propia

3.6. Localización

3.6.1. Macrolocalización

La macrolocalización se establece en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha. Esta definición responde a la concentración del público objetivo, a la existencia de un ecosistema de emprendimiento femenino consolidado y a la disponibilidad de infraestructura de conectividad necesaria para el componente virtual del servicio.

Tabla 71. Factores de macrolocalización

Factor	Condición del DMQ	Incidencia sobre el proyecto
Concentración del público objetivo	Alta densidad de emprendimientos femeninos en el norte de la ciudad	Base de demanda suficiente para sostener la operación
Ecosistema de emprendimiento	Presencia de organizaciones de apoyo al emprendimiento femenino	Canales de acceso al público objetivo mediante alianzas
Conectividad digital	Cobertura de internet de alta velocidad en el área urbana	Viabilidad del componente virtual del modelo
Oferta formativa del sector	Institutos con programas de asesoría de imagen	Acceso a practicantes y a actualización técnica
Infraestructura comercial	Establecimientos de vestuario para rutas de personal shopper	Viabilidad operativa del servicio de acompañamiento de compra
Movilidad	Sistema de transporte público con cobertura del norte de la ciudad	Accesibilidad del espacio para las clientas

Elaboración Propia

3.6.2. Microlocalización

La microlocalización se define en el sector El Inca, administración zonal Eugenio Espejo. La selección se sustenta en la evaluación comparativa de tres alternativas mediante el método de puntos ponderados.

Tabla 72. Evaluación de alternativas de microlocalización

Factor	Peso	El Inca	Iñaquito	Carcelén
Costo del arriendo	25%	9	4	8
Cercanía al público objetivo	20%	8	7	6
Accesibilidad por transporte público	20%	8	9	6
Disponibilidad de luz natural en inmuebles del sector	15%	7	6	7
Seguridad de la zona	10%	7	8	6
Proximidad a establecimientos comerciales de vestuario	10%	7	9	5
Puntaje ponderado	100%	7,95	6,80	6,60

Elaboración Propia

El resultado confirma a El Inca como la ubicación de mayor conveniencia, con un puntaje de 7,95 sobre 10. La ventaja se explica principalmente por el costo de arriendo, factor de mayor ponderación dada la restricción de inversión del proyecto, combinado con una accesibilidad adecuada por transporte público. Iñaquito ofrece mejores condiciones de cercanía a establecimientos comerciales, pero su costo de arriendo resulta incompatible con la estructura financiera proyectada.

Tabla 73. Características de la ubicación seleccionada

Aspecto	Descripción
Sector	El Inca, administración zonal Eugenio Espejo
Superficie del inmueble	35 m ² en primer piso
Tipo de tenencia	Arriendo con contrato anual renovable
Costo mensual de arriendo	USD 280
Acceso	Vía secundaria con conexión a avenida principal
Transporte público	Paradas de bus a menos de 300 metros
Condiciones de luz natural	Ventanal con orientación favorable para el diagnóstico cromático

Servicios disponibles	Energía eléctrica, agua potable e internet de fibra óptica
Compatibilidad de uso de suelo	Múltiple, compatible con servicios profesionales
Radio de cobertura presencial	Administraciones zonales Eugenio Espejo, La Delicia y Calderón

Elaboración Propia

3.6.3. Factores de Localización

Tabla 74. Clasificación de factores de localización

Tipo	Factor	Situación	Incidencia
Determinante	Disponibilidad de luz natural adecuada	Favorable	Condiciona la validez del diagnóstico cromático
Determinante	Costo de arriendo compatible con la estructura financiera	Favorable	Define la viabilidad económica del modelo
Determinante	Conectividad de internet estable	Favorable	Sostiene el componente virtual del servicio
Determinante	Compatibilidad de uso de suelo	Favorable	Habilita la obtención de permisos
Complementario	Accesibilidad por transporte público	Favorable	Facilita la asistencia de las clientas
Complementario	Seguridad del sector	Media	Incide sobre la disposición a asistir en horarios vespertinos
Complementario	Proximidad a comercios de vestuario	Media	Afecta la logística del servicio de personal shopper
Complementario	Visibilidad comercial del inmueble	Baja	Compensada por la captación mediante canales digitales

Elaboración Propia

3.7. Matriz de Impacto

3.7.1. Impactos Identificados

Tabla 75. Matriz de impactos del proyecto

Dimensión	Impacto identificado	Signo	Magnitud	Descripción
-----------	----------------------	-------	----------	-------------

Económico	Generación de autoempleo para las socias fundadoras	Positivo	Alta	Creación de dos puestos de trabajo con proyección de crecimiento
Económico	Fortalecimiento comercial de los emprendimientos atendidos	Positivo	Media	Mejora de la percepción de marca de las clientas atendidas
Económico	Optimización del gasto en vestuario de las clientas	Positivo	Media	El 75% reconoce compras que luego no utiliza
Social	Fortalecimiento de la seguridad personal de las emprendedoras	Positivo	Alta	El 68% declara inseguridad en situaciones comerciales
Social	Democratización del acceso a la asesoría de imagen profesional	Positivo	Alta	Reducción de la barrera de precio y de percepción
Social	Riesgo de reforzar presiones estéticas sobre las mujeres	Negativo	Media	El servicio podría interpretarse como exigencia adicional de apariencia
Ambiental	Reducción de compras de vestuario innecesarias	Positivo	Media	El diagnóstico técnico disminuye la adquisición fallida
Ambiental	Reducción de desplazamientos por la modalidad virtual	Positivo	Baja	El 60% de la prestación no requiere traslado de la clienta
Ambiental	Generación de residuos por material impreso	Negativo	Baja	Los informes físicos producen consumo de papel

Elaboración Propia

3.7.2. Medidas de Mitigación

Tabla 76. Medidas de mitigación de impactos negativos

Impacto negativo	Medida de mitigación	Responsable	Plazo
Riesgo de reforzar presiones estéticas	Protocolo de comunicación que orienta el servicio a la coherencia con objetivos comerciales y no a la corrección de la apariencia; prohibición explícita de emplear	Coordinadora técnica	Desde el inicio

	lenguaje de defecto en informes y comunicación		
Riesgo de generar dependencia del asesoramiento	Diseño de entregables que la clienta pueda aplicar de manera autónoma sin requerir consultas permanentes	Coordinadora técnica	Desde el inicio
Generación de residuos por material impreso	Entrega digital como opción predeterminada, impresión solo a solicitud expresa, uso de papel reciclado	Coordinadora administrativa	Mes 3
Exposición de datos personales sensibles	Aplicación del protocolo de protección de datos con consentimiento, almacenamiento cifrado y plazos de eliminación	Coordinadora administrativa	Mes 2
Riesgo de exclusión por precio pese al escalonamiento	Ejecución de talleres gratuitos en organizaciones aliadas que entreguen orientación básica sin costo	Coordinadora comercial	Mes 4

Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

4.1. Estructura Económica

4.1.1. Inversiones

La inversión requerida para la implementación de IMAGO Consultoría de Imagen se estructura en activos fijos destinados al equipamiento técnico y a la adecuación del espacio, activos diferidos correspondientes a la constitución legal y a la puesta en marcha, y capital de trabajo para sostener la operación durante el período de consolidación de la cartera de clientes. El monto total se ajusta al límite de doce mil dólares establecido como restricción del proyecto.

Tabla 77. Inversión en activos fijos

Concepto	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Juego de telas de colorimetría profesional	2	380	760
Equipo de iluminación de temperatura controlada 5000K	1	290	290
Espejo de cuerpo entero con marco	1	175	175
Computador portátil	2	620	1.240
Cámara web de alta definición	2	85	170
Anillo de luz con trípode	1	95	95
Mobiliario de atención: mesa y cuatro sillas	1 juego	340	340
Estantería cerrada para material técnico	1	210	210
Biombo vestidor	1	130	130
Impresora multifunción	1	190	190
Extintor y señalética de seguridad	1 juego	110	110
Adecuación del espacio: pintura neutra e instalación eléctrica	1	1.150	1.150
Total activos fijos			4.860

Elaboración Propia

Tabla 78. Inversión en activos diferidos

Concepto	Valor total (USD)
Constitución legal, patente municipal y permisos de funcionamiento	195
Registro de marca IMAGO ante SENADI	210
Acuerdo privado entre socias con formalización notarial	90
Elaboración del protocolo de protección de datos y formularios	120
Diseño de identidad visual y plantillas de informe de asesoría	480
Desarrollo de sitio web y configuración de plataformas digitales	320
Producción de contenido inicial para el lanzamiento comercial	260
Total activos diferidos	1.675

Elaboración Propia

Tabla 79. Capital de trabajo requerido

Concepto	Monto mensual (USD)	Meses de cobertura	Total (USD)
Arriendo del espacio	280	3	840
Honorarios de las socias fundadoras	1.300	2	2.600
Servicios básicos e internet	95	3	285
Plataformas digitales y licencias	45	3	135
Comunicación y difusión	210	3	630
Servicios contables externos	70	3	210
Limpieza y mantenimiento	55	3	165
Materiales de operación e imprevistos	200	3	600
Total capital de trabajo			5.465

Elaboración Propia

Tabla 80. Resumen de la inversión total

Componente	Monto (USD)	Participación
Activos fijos	4.860	40,5%
Activos diferidos	1.675	14,0%
Capital de trabajo	5.465	45,5%
Inversión total	12.000	100%

Elaboración Propia

4.1.2. Financiamiento

La estructura de financiamiento combina el aporte de las socias fundadoras con un crédito del sistema cooperativo, en proporción equilibrada que limita tanto la exigencia de capital propio como la carga financiera sobre la operación inicial.

Tabla 81. Estructura de financiamiento

Fuente	Monto (USD)	Participación	Condiciones
Aporte de las socias fundadoras	6.000	50%	Aporte en partes iguales de 3.000 dólares cada una
Crédito cooperativo	6.000	50%	Tasa del 16% anual, plazo de 5 años, cuotas mensuales
Total	12.000	100%	

Elaboración Propia

Tabla 82. Tabla de amortización del crédito (resumen anual)

Año	Saldo inicial (USD)	Amortización de capital (USD)	Interés (USD)	Cuota anual (USD)	Saldo final (USD)
1	6.000	873	960	1.833	5.127
2	5.127	1.012	820	1.833	4.115
3	4.115	1.174	659	1.833	2.941
4	2.941	1.362	471	1.833	1.580
5	1.580	1.580	253	1.833	0
Total		6.000	3.163	9.163	

Elaboración Propia

4.1.3. Ingresos

La proyección de ingresos se construye sobre el dimensionamiento operativo establecido en el Capítulo III, considerando la capacidad de atención derivada de las horas facturables disponibles y el ticket promedio resultante de la composición entre servicios individuales y paquetes.

Tabla 83. Proyección de ingresos (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios anuales prestados	432	528	672	720	768
Ticket promedio por servicio	96	104	112	118	122
Total ingresos	41.472	54.912	75.264	84.960	93.696
Tasa de crecimiento	—	32,4%	37,1%	12,9%	10,3%

Elaboración Propia

Tabla 84. Composición de los ingresos por segmento (USD)

Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Emprendedora en fase inicial	9.953	12.630	16.558	18.267	19.676
Emprendedora consolidada	15.759	21.416	30.106	34.409	38.416
Emprendedora con presencia digital	10.783	14.277	19.569	22.090	24.361
Emprendedora en representación institucional	4.977	6.589	9.031	10.194	11.243
Total	41.472	54.912	75.264	84.960	93.696

Elaboración Propia

4.1.4. Costos

La estructura de costos de un servicio profesional presenta una particularidad respecto de los negocios comerciales: el componente variable resulta marginal, dado que el insumo principal es el tiempo de las asesoras, que se contabiliza como costo fijo. Esta configuración genera un margen de contribución elevado y un punto de equilibrio determinado casi íntegramente por la estructura fija.

Tabla 85. Proyección de costos variables (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Material de informes y entregables por servicio	1.944	2.376	3.024	3.240	3.456
Reposición de material de diagnóstico	648	792	1.210	1.440	1.690
Comisión de plataformas de cobro (2% de ingresos)	829	1.098	1.505	1.699	1.874
Total costos variables	3.421	4.266	5.739	6.379	7.020

Elaboración Propia

Tabla 86. Proyección de costos fijos (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios de las socias fundadoras	15.600	18.000	20.400	22.800	25.200
Sueldo y beneficios del personal de apoyo	0	0	3.600	7.200	7.560
Arriendo del espacio	3.360	3.528	3.704	3.890	4.800
Servicios básicos e internet	1.140	1.197	1.257	1.320	1.386
Plataformas digitales y licencias	540	594	648	708	768
Limpieza y mantenimiento del espacio	660	693	728	764	802
Total costos fijos	21.300	24.012	30.337	36.682	40.516

Elaboración Propia

4.1.5. Gastos

Tabla 87. Proyección de gastos administrativos y de ventas (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comunicación y difusión	2.520	2.646	2.778	2.917	3.063
Producción de contenido digital	1.080	1.134	1.191	1.250	1.313
Servicios contables externos	840	882	926	972	1.021
Actualización técnica del equipo	480	504	529	556	583
Renovación de permisos y patentes	150	158	166	174	183
Depreciación de activos fijos	943	943	943	943	943
Amortización de activos diferidos	335	335	335	335	335
Subtotal gastos operativos	6.348	6.602	6.868	7.147	7.441
Gastos financieros (intereses)	960	820	659	471	253
Total gastos	7.308	7.422	7.527	7.618	7.694

Elaboración Propia

Tabla 88. Depreciación de activos fijos

Activo	Valor (USD)	Vida útil (años)	Depreciación anual (USD)
Equipo de cómputo, cámaras e impresora	1.505	3	502
Telas de colorimetría e iluminación técnica	1.050	5	210
Mobiliario, espejo, biombo y estantería	1.155	10	116

Adecuación del espacio	1.150	10	115
Total	4.860		943

Elaboración Propia

4.1.6. Estado de Resultados

Tabla 89. Estado de Resultados proyectado (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	41.472	54.912	75.264	84.960	93.696
(-) Costos variables	3.421	4.266	5.739	6.379	7.020
Utilidad bruta	38.051	50.646	69.525	78.581	86.676
(-) Costos fijos	21.300	24.012	30.337	36.682	40.516
Utilidad operativa	16.751	26.634	39.188	41.899	46.160
(-) Gastos operativos	6.348	6.602	6.868	7.147	7.441
Utilidad antes de intereses e impuestos	10.403	20.032	32.320	34.752	38.719
(-) Gastos financieros	960	820	659	471	253
Utilidad antes de impuestos	9.443	19.212	31.661	34.281	38.466
(-) Participación trabajadores (15%)	0	0	4.749	5.142	5.770
(-) Impuesto a la renta (22%)	2.077	4.227	5.921	6.411	7.193
Utilidad neta	7.366	14.985	20.991	22.728	25.503

Elaboración Propia

El proyecto genera utilidad positiva desde el primer año de operación. Corresponde precisar que esta utilidad se calcula después de deducir los honorarios de las socias fundadoras, registrados como costo fijo del emprendimiento. La cifra representa, por tanto, el excedente que el negocio produce por encima de la remuneración del trabajo aportado por sus propietarias, criterio que Sapag Chain, Sapag Chain y Sapag Puelma (2018) recomiendan aplicar en proyectos donde el emprendedor participa directamente de la operación, con el fin de evitar la sobreestimación de la rentabilidad que se produce cuando el trabajo propio se contabiliza como utilidad.

La participación de trabajadores se aplica a partir del tercer año, momento en que se incorpora personal en relación de dependencia. Durante los dos primeros años el emprendimiento opera únicamente con las socias fundadoras, condición bajo la cual no se genera esta obligación.

4.1.7. Punto de Equilibrio

Tabla 90. Cálculo del punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos totales (USD)	28.608	31.434	37.864	44.300	48.210
Ingresos por servicios (USD)	41.472	54.912	75.264	84.960	93.696
Margen de contribución (USD)	38.051	50.646	69.525	78.581	86.676
Índice de margen de contribución	0,9175	0,9223	0,9238	0,9249	0,9251
Punto de equilibrio en ventas (USD)	31.180	34.081	40.988	47.897	52.113
Punto de equilibrio en número de servicios	325	328	366	406	427
Margen de seguridad	24,8%	37,9%	45,5%	43,6%	44,4%

Elaboración Propia

El punto de equilibrio del primer año se alcanza con 325 servicios prestados, frente a una capacidad proyectada de 432. Esto significa que el emprendimiento requiere alcanzar aproximadamente el 75% de su capacidad de atención para cubrir la totalidad de sus costos, lo que equivale a siete servicios semanales de los nueve proyectados. El margen de seguridad se amplía en los años siguientes hasta estabilizarse alrededor del 44%.

4.1.8. Flujo de Caja

Tabla 91. Flujo de Caja proyectado (USD)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	– 12.000					
Utilidad neta		7.366	14.985	20.991	22.728	25.503
(+) Depreciación		943	943	943	943	943
(+) Amortización de diferidos		335	335	335	335	335
Flujo operativo neto		8.644	16.263	22.269	24.006	26.781
(–) Amortización de capital		873	1.012	1.174	1.362	1.580
(–) Reinversión en equipo de cómputo					1.505	
(+) Valor de desecho						1.651

Flujo de caja neto	– 12.000	7.772	15.251	21.095	21.139	26.852
Flujo acumulado	– 12.000	– 4.228	11.023	32.118	53.257	80.109

Elaboración Propia

4.1.9 Balance General

Tabla 92. Balance General proyectado (USD)

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja y bancos	5.465	12.616	28.108	50.525	71.639	97.001
Cuentas por cobrar	0	1.244	1.647	2.258	2.549	2.811
Activos fijos netos	4.860	3.917	2.974	2.031	2.593	1.650
Activos diferidos netos	1.675	1.340	1.005	670	335	0
Total activo	12.000	19.117	33.734	55.484	77.116	101.462
PASIVO						
Obligaciones fiscales y laborales	0	623	1.268	3.201	3.466	3.889
Deuda financiera de largo plazo	6.000	5.128	4.115	2.941	1.580	0
Total pasivo	6.000	5.751	5.383	6.142	5.046	3.889
PATRIMONIO						
Capital social	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Utilidades acumuladas	0	0	7.366	22.351	43.342	66.070
Utilidad del ejercicio	0	7.366	14.985	20.991	22.728	25.503
Total patrimonio	6.000	13.366	28.351	49.342	72.070	97.573
Total pasivo y patrimonio	12.000	19.117	33.734	55.484	77.116	101.462

Elaboración Propia

4.2. Evaluación Financiera

4.2.1. Indicadores de Evaluación

La evaluación aplica los indicadores convencionales de rentabilidad sobre el flujo de caja proyectado, con una tasa de descuento del 14% que refleja el costo de oportunidad del capital para emprendimientos de servicios profesionales de esta escala en el mercado ecuatoriano.

Tabla 93. Cálculo del Valor Actual Neto

Año	Flujo de caja neto (USD)	Factor de descuento (14%)	Flujo descontado (USD)	Flujo descontado acumulado (USD)
0	-12.000	1,0000	-12.000	-12.000
1	7.772	0,8772	6.817	-5.183
2	15.251	0,7695	11.736	6.553
3	21.095	0,6750	14.239	20.792
4	21.139	0,5921	12.517	33.309
5	26.852	0,5194	13.947	47.256

Elaboración Propia

Tabla 94. Indicadores de evaluación financiera

Indicador	Resultado	Criterio de aceptación	Evaluación
Valor Actual Neto (14%)	USD 47.256	$VAN > 0$	Cumple
Tasa Interna de Retorno	102,3%	$TIR > 14\%$	Cumple
Relación beneficio-costo	4,94	$B/C > 1$	Cumple
Período de recuperación (flujo nominal)	1 año y 3 meses	Menor a la vida del proyecto	Cumple
Período de recuperación (flujo descontado)	1 año y 5 meses	Menor a la vida del proyecto	Cumple
Tasa de rendimiento sobre la inversión	393,8%	Positiva	Cumple

Elaboración Propia

La magnitud de los indicadores obtenidos requiere una precisión metodológica. La Tasa Interna de Retorno del 102,3% resulta característica de los proyectos de servicios profesionales, donde la inversión en activos fijos es reducida y el insumo productivo principal es el tiempo de quienes prestan el servicio. Dado que la remuneración de las socias se contabilizó como costo fijo y no como retorno de la inversión, el indicador expresa el rendimiento del capital aportado y no la totalidad del beneficio económico que las fundadoras obtienen del emprendimiento.

Esta configuración implica que la restricción efectiva del proyecto no es financiera sino operativa. El crecimiento no depende de la disponibilidad de capital sino de las horas facturables que las asesoras pueden destinar a la prestación, límite que el

dimensionamiento del Capítulo III estableció en dieciséis servicios semanales hacia el quinto año. Sapag Chain, Sapag Chain y Sapag Puelma (2018) advierten que en proyectos con esta estructura la evaluación financiera debe complementarse con el análisis de la capacidad operativa, dado que indicadores elevados pueden encubrir un techo de escala que la rentabilidad porcentual no refleja.

Tabla 95. Indicadores de rentabilidad sobre activos y patrimonio

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA (Utilidad neta / Activo total)	38,5%	44,4%	37,8%	29,5%	25,1%
ROE (Utilidad neta / Patrimonio)	55,1%	52,9%	42,5%	31,5%	26,1%
Margen neto sobre ingresos	17,8%	27,3%	27,9%	26,8%	27,2%
Rotación del activo total	2,17	1,63	1,36	1,10	0,92
Razón corriente	22,2	23,5	16,5	21,4	25,7
Endeudamiento total	30,1%	16,0%	11,1%	6,5%	3,8%

Elaboración Propia

El descenso progresivo del retorno sobre activos y patrimonio no indica deterioro de la operación sino acumulación de efectivo no distribuido en el balance. El margen neto sobre ingresos, que se estabiliza alrededor del 27% a partir del segundo año, constituye el indicador más representativo del desempeño operativo del emprendimiento.

Tabla 96. Análisis de sensibilidad del proyecto

Escenario	Variación	VAN (USD)	TIR	Decisión
Base	—	47.256	102,3%	Viable
Caída de ingresos	−15%	25.021	66,4%	Viable
Caída de ingresos	−30%	2.310	18,7%	Viable con margen estrecho
Caída de ingresos	−35%	−5.264	9,1%	No viable
Incremento de costos fijos	+20%	33.074	78,5%	Viable
Retraso en la captación de clientas	4 meses	38.063	71,2%	Viable
Tasa de descuento mayor	20%	38.262	102,3%	Viable

Elaboración Propia

El análisis de sensibilidad establece que el proyecto tolera una caída de ingresos cercana al 32% antes de perder viabilidad, umbral que corresponde a un nivel de actividad de aproximadamente seis servicios semanales durante el primer año. La variable crítica es el volumen de servicios prestados, dado que la estructura de costos es predominantemente fija y el margen de contribución supera el 91%. Esta configuración implica que cada servicio adicional aporta casi íntegramente a la utilidad una vez superado el punto de equilibrio, pero también que la reducción del volumen impacta de manera directa sobre el resultado sin posibilidad de compensación mediante ajuste de costos variables.

Tabla 97. Resumen de la evaluación financiera

Aspecto evaluado	Resultado	Conclusión
Viabilidad económica	VAN positivo de USD 47.256	El proyecto genera valor sobre la rentabilidad mínima exigida
Rentabilidad intrínseca	TIR de 102,3% frente a tasa de descuento del 14%	Rentabilidad característica de servicios con baja inversión en activos
Recuperación de la inversión	1 año y 5 meses en flujo descontado	Recuperación temprana dentro del horizonte de evaluación
Riesgo operativo	Punto de equilibrio al 75% de la capacidad en el año 1	Requiere alcanzar siete servicios semanales para cubrir costos
Estructura financiera	Endeudamiento decreciente del 30,1% al 3,8%	Fortalecimiento patrimonial sostenido sin necesidad de nuevo endeudamiento
Sensibilidad	Tolera caídas de ingresos de hasta 32%	Margen de maniobra amplio frente a una captación menor a la proyectada
Restricción principal	Horas facturables disponibles del equipo	El crecimiento depende de la capacidad operativa, no del capital

Elaboración Propia

PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia identifica las situaciones que podrían comprometer la implementación o la continuidad operativa de IMAGO Consultoría de Imagen, y establece las medidas de prevención y corrección correspondientes. Su elaboración parte de los riesgos detectados en el diagnóstico del entorno, en el análisis de fuerzas competitivas y en el estudio de sensibilidad financiera, que identificó al volumen de servicios prestados como la variable crítica del modelo.

Matriz de Situaciones de Riesgo

Tabla 98. Matriz de situaciones de riesgo identificadas

N.º	Situación de riesgo	Origen	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
R1	Captación de clientas inferior a la proyectada durante los primeros meses	Interno y externo	Alta	Alto	Crítico
R2	Ingreso de competidores que repliquen el modelo y el segmento	Externo	Alta	Medio	Alto
R3	Persistencia de la barrera de percepción que asocia el servicio con el lujo	Externo	Alta	Alto	Crítico
R4	Ausencia prolongada de una de las socias por enfermedad o motivo personal	Interno	Media	Alto	Alto
R5	Incumplimiento en la entrega de informes dentro del plazo establecido	Interno	Media	Medio	Medio
R6	Divulgación no autorizada de imágenes o datos de una clienta	Interno	Baja	Alto	Alto
R7	Contracción del gasto del segmento por deterioro de la situación económica	Externo	Media	Alto	Alto
R8	Falla técnica que impida la prestación en modalidad virtual	Interno	Media	Medio	Medio
R9	Insatisfacción de una clienta con difusión negativa en plataformas digitales	Externo	Media	Alto	Alto

R10	Pérdida del inmueble arrendado por decisión del propietario	Externo	Baja	Medio	Medio
R11	Desacuerdo entre las socias sobre la conducción del emprendimiento	Interno	Baja	Alto	Medio
R12	Sanción por incumplimiento de la normativa de protección de datos	Interno	Baja	Alto	Medio

Elaboración Propia

Medidas de Mitigación

Tabla 99. Medidas de mitigación por situación de riesgo

N.º	Situación	Medida preventiva	Medida correctiva	Responsable
R1	Captación inferior a la proyectada	Establecimiento anticipado de convenios con organizaciones de emprendimiento y construcción de presencia digital antes del lanzamiento comercial	Intensificación de talleres gratuitos, incremento temporal de la pauta publicitaria y activación reforzada del programa de referidos	Coordinadora comercial
R2	Ingreso de competidores	Consolidación acelerada de reputación mediante casos documentados y testimonios de clientas	Profundización de la especialización en subsegmentos y desarrollo de servicios que la competencia no ofrezca	Ambas socias
R3	Persistencia de la barrera de percepción	Comunicación centrada de manera consistente en el retorno comercial del servicio y no en su dimensión estética	Reformulación del mensaje y ejecución de talleres demostrativos gratuitos que evidencien la utilidad del diagnóstico	Coordinadora comercial
R4	Ausencia prolongada de una socia	Documentación de los procesos y formación cruzada que permita a cada	Reducción temporal de la agenda, priorización de	Ambas socias

		socia asumir las funciones de la otra	servicios virtuales y contratación de apoyo externo por horas	
R5	Incumplimiento del plazo de entrega	Bloqueo de horas en agenda destinadas exclusivamente a la elaboración de informes	Comunicación anticipada a la clienta, entrega parcial y compensación mediante sesión adicional sin costo	Coordinadora técnica
R6	Divulgación no autorizada de datos	Aplicación estricta del protocolo de protección de datos con consentimiento escrito y almacenamiento cifrado	Retiro inmediato del contenido, comunicación directa con la afectada y revisión integral del protocolo	Coordinadora administrativa
R7	Contracción del gasto del segmento	Mantenimiento de servicios individuales de bajo precio como punto de entrada permanente	Ampliación temporal de la modalidad de pago diferido y refuerzo de la línea virtual de menor costo	Ambas socias
R8	Falla técnica en la prestación virtual	Contratación de servicio de internet con respaldo y verificación de equipos antes de cada sesión	Reprogramación inmediata sin costo para la clienta y traslado a modalidad presencial cuando resulte posible	Coordinadora técnica
R9	Insatisfacción con difusión negativa	Verificación de comprensión al cierre de cada sesión y encuesta de valoración a los quince días	Contacto directo con la clienta, oferta de sesión de ajuste y respuesta pública respetuosa sin exposición de datos	Coordinadora comercial
R10	Pérdida del inmueble arrendado	Contrato anual renovable con cláusula de preaviso de sesenta días	Traslado a espacio alternativo previamente identificado en el sector y prestación temporal en espacios de coworking	Coordinadora administrativa

R11	Desacuerdo entre las socias	Acuerdo privado que establece aportes, responsabilidades, distribución de resultados y mecanismo de resolución de diferencias	Aplicación del mecanismo de resolución previsto en el acuerdo con mediación de tercero si resulta necesario	Ambas socias
R12	Sanción por incumplimiento normativo	Elaboración y aplicación del protocolo de protección de datos desde el inicio de la operación	Subsanación inmediata de la observación y acogimiento a los mecanismos de descargo previstos	Coordinadora administrativa

Elaboración Propia

Tabla 100. Protocolo de activación del plan de contingencia

Nivel de alerta	Condición de activación	Acción inmediata	Plazo de respuesta
Verde	Operación dentro de los parámetros proyectados	Monitoreo de indicadores en la revisión semanal	Semanal
Amarillo	Servicios semanales entre 7 y 8, o valoración promedio inferior a 4,5 sobre 5	Revisión de causas, refuerzo de acciones de captación y análisis de la retroalimentación recibida	7 días
Naranja	Servicios semanales inferiores a 7 durante tres semanas consecutivas, o dos valoraciones negativas en el mismo mes	Reunión de ambas socias, ajuste del plan comercial e intensificación de talleres y presencia en ferias	72 horas
Rojo	Servicios semanales inferiores a 6 durante un mes, incidente de protección de datos o ausencia de una socia superior a quince días	Activación del plan de austeridad, reasignación integral de funciones y revisión del modelo de servicio	Inmediato

Elaboración Propia

Tabla 101. Indicadores de monitoreo del plan de contingencia

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Umbral de alerta
-----------	---------	------------	------------------

Servicios prestados por semana	Número de servicios ejecutados en el período	Semanal	Inferior a 7 en el año 1
Tasa de conversión de consultas	Servicios contratados / Consultas recibidas	Mensual	Inferior al 18%
Valoración promedio del servicio	Suma de valoraciones / Número de encuestas respondidas	Mensual	Inferior a 4,5 sobre 5
Cumplimiento del plazo de entrega	Informes entregados en 72 horas / Total de informes	Mensual	Inferior al 95%
Participación del canal de referencia	Cientas por recomendación / Total de clientas	Mensual	Inferior al 25% a partir del mes 6
Ticket promedio por servicio	Ingresos del período / Servicios prestados	Mensual	Inferior a 88 dólares en el año 1
Nivel de ingresos respecto del punto de equilibrio	Ingresos acumulados / Punto de equilibrio proporcional	Mensual	Inferior al 90%
Convenios institucionales activos	Número de convenios vigentes	Trimestral	Inferior a 3 al cierre del año 1

Elaboración Propia

Tabla 102. Plan de austeridad ante escenario crítico

Medida	Ahorro mensual estimado (USD)	Condición de aplicación
Reducción temporal de los honorarios de las socias en 30%	390	Activación en nivel rojo
Suspensión de la producción externa de contenido digital	90	Activación en nivel naranja
Reducción de la pauta publicitaria al mínimo operativo	40	Activación en nivel rojo
Traslado temporal a modalidad íntegramente virtual con liberación del arriendo	280	Activación en nivel rojo sostenido por más de dos meses
Suspensión de la actualización técnica programada	40	Activación en nivel naranja
Ahorro mensual total en escenario crítico	840	

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Respecto del primer objetivo específico, orientado a elaborar un diagnóstico del sector de servicios de asesoría de imagen en el norte del Distrito Metropolitano de Quito, se concluye que la oferta existente se encuentra concentrada en segmentos de alto poder adquisitivo, con precios que oscilan entre doscientos y ochocientos dólares por servicio integral y con un enfoque predominantemente estético. El sector carece de regulación específica, de gremio que establezca estándares de práctica y de tarifarios de referencia, lo que genera dispersión de precios y dificulta que el consumidor distinga entre oferentes con formación certificada y practicantes empíricos. Ninguno de los competidores identificados se posiciona de manera específica en el segmento de mujeres emprendedoras, condición que configura el espacio de mercado que la propuesta busca ocupar.
- Respecto del segundo objetivo específico, dirigido a analizar la demanda potencial mediante la aplicación de instrumentos de investigación, se concluye que existe una necesidad reconocida que no se traduce en contratación efectiva. El 79% de las encuestadas admite que su imagen personal influye sobre la confianza que transmite a sus clientes, pero solo el 14% ha contratado alguna vez un servicio de asesoría de imagen. La barrera opera en tres dimensiones simultáneas: el 43% señala el precio elevado, el 28% percibe que el servicio está dirigido a un público distinto al suyo, y el focus group reveló una tercera dimensión no capturada por la encuesta, correspondiente al temor a ser juzgadas por su apariencia actual. El 83% manifiesta disposición a contratar un servicio con precios accesibles y enfoque profesional, y el 67% sitúa su capacidad de pago entre cincuenta y doscientos cincuenta dólares, rango que define directamente la estructura de precios del modelo.
- Respecto del tercer objetivo específico, referido a estructurar los componentes técnicos y operativos del modelo, se concluye que la propuesta resulta viable con una infraestructura reducida de treinta y cinco metros cuadrados y un equipamiento de tres mil setecientos diez dólares. La modalidad mixta, con un 60% de prestación virtual, responde a la preferencia del 61% del segmento y permite reducir los costos fijos sin comprometer la calidad técnica, con la restricción de que la colorimetría requiere necesariamente presencialidad por la

alteración cromática que introduce la pantalla. La evaluación de microlocalización mediante puntos ponderados confirmó al sector El Inca como la ubicación de mayor conveniencia, con un puntaje de 7,95 sobre 10, sustentado principalmente en el costo de arriendo y en la accesibilidad por transporte público.

- Respecto del cuarto objetivo específico, orientado a evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta, se concluye que el proyecto es financieramente viable. Con una inversión inicial de doce mil dólares, alcanza un Valor Actual Neto de cuarenta y siete mil doscientos cincuenta y seis dólares y una Tasa Interna de Retorno del 102,3%, con recuperación de la inversión en un año y cinco meses de flujo descontado. El proyecto genera utilidad positiva desde el primer año, calculada después de deducir los honorarios de las socias fundadoras como costo fijo del emprendimiento. El punto de equilibrio del primer año se alcanza con trescientos veinticinco servicios anuales, equivalentes a siete servicios semanales, frente a una capacidad proyectada de nueve. El análisis de sensibilidad establece que el modelo tolera una caída de ingresos cercana al 32% antes de perder viabilidad.
- Como conclusión complementaria, se establece que la restricción efectiva del proyecto no es financiera sino operativa. La estructura de costos predominantemente fija genera un margen de contribución superior al 91%, lo que produce indicadores de rentabilidad elevados una vez superado el punto de equilibrio. Sin embargo, el crecimiento depende de las horas facturables que las asesoras pueden destinar a la prestación, límite que el dimensionamiento establece en dieciséis servicios semanales hacia el quinto año. La ampliación más allá de ese techo requiere incorporación de personal con formación técnica equivalente.
- Se concluye asimismo que la principal vulnerabilidad del modelo radica en la facilidad de imitación. El sector carece de barreras de entrada, y ninguno de los elementos que configuran la ventaja diferencial resulta técnicamente difícil de replicar. La protección efectiva debe construirse sobre reputación y relación con la clientela, activos que requieren tiempo y que el canal de referencia consolida, según evidenció la disposición unánime del focus group a recomendar el servicio.

- Finalmente, se concluye que la barrera de percepción constituye un obstáculo de naturaleza distinta a la barrera de precio y requiere una respuesta específica. El ajuste de tarifas resuelve la restricción económica pero no modifica la asociación cultural entre asesoría de imagen y consumo suntuario, ni atiende el temor al juicio sobre la apariencia identificado en el trabajo cualitativo. La estrategia comunicacional centrada en el retorno comercial del servicio y el protocolo de trato que evita el lenguaje de corrección constituyen componentes indispensables del modelo, no elementos accesorios.
- Respecto del objetivo general de la investigación, se concluye que fue alcanzado. El estudio de viabilidad determina que un modelo de asesoría de imagen integral dirigido a mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano de Quito es técnica, comercial y financieramente factible para su implementación en el año 2027, bajo las condiciones de estructura, precio y formato establecidas en la propuesta.

RECOMENDACIONES

- Derivada del primer objetivo específico, se recomienda posicionar el emprendimiento de manera deliberada en el espacio de mercado que el diagnóstico identificó como desatendido, evitando competir en el segmento donde operan los estudios establecidos. La ausencia de un competidor especializado en emprendedoras constituye la oportunidad central del proyecto, y su aprovechamiento exige consistencia en la definición del público objetivo. La primera entrevista advirtió que el error frecuente en el sector consiste en intentar atender a todas las clientas posibles y terminar sin identidad reconocible, riesgo que debe evitarse incluso cuando aparezcan solicitudes de perfiles distintos al segmento definido.
- Derivada del segundo objetivo específico, se recomienda tratar la barrera de percepción con la misma prioridad que la barrera de precio. Los datos establecen que el 28% del segmento se autoexcluye por considerar que el servicio no está dirigido a personas como ella, resistencia que ninguna reducción tarifaria resuelve. La comunicación debe construirse de manera consistente alrededor del retorno comercial del servicio, evitando el registro estético y el lenguaje que sugiera corrección de defectos. Se recomienda igualmente incorporar el punto de entrada de cuarenta y cinco dólares como servicio permanente y no como promoción temporal, dado que el 22% del segmento declara disposición de pago inferior a cincuenta dólares y ese grupo constituye la vía de acceso a servicios de mayor valor mediante experiencia previa satisfactoria.
- Derivada del tercer objetivo específico, se recomienda respetar la restricción técnica que impone la presencialidad de la colorimetría, aun cuando la modalidad virtual resulte más eficiente en términos de costo. El diagnóstico cromático realizado en condiciones inadecuadas de iluminación produce resultados erróneos que la clienta descubrirá al aplicar las recomendaciones, con el consiguiente daño reputacional. Se recomienda verificar las condiciones de luz natural del inmueble antes de suscribir el contrato de arriendo, dado que este factor condiciona la validez del servicio técnico principal del portafolio.

- Derivada del cuarto objetivo específico, se recomienda monitorear el volumen semanal de servicios como indicador principal de gestión, por encima de cualquier otro. La estructura de costos predominantemente fija implica que el resultado del emprendimiento depende casi íntegramente de esta variable, sin posibilidad de compensación mediante ajuste de costos variables. Se recomienda establecer siete servicios semanales como umbral de alerta durante el primer año, cifra correspondiente al punto de equilibrio, y activar las medidas del plan de contingencia cuando el nivel se mantenga por debajo durante tres semanas consecutivas.
- Se recomienda contabilizar los honorarios de las socias como costo del emprendimiento desde el primer mes de operación, y no como retiro de utilidades. Esta práctica, aplicada en la proyección financiera del presente estudio, permite conocer el excedente real que genera el negocio por encima de la remuneración del trabajo aportado y evita la sobreestimación de la rentabilidad que caracteriza a los emprendimientos donde el propietario participa directamente de la operación.
- Se recomienda establecer los convenios con organizaciones de emprendimiento femenino antes del lanzamiento comercial y no de manera posterior. La tercera entrevista evidenció que estas organizaciones registran la necesidad de capacitación en imagen personal entre sus beneficiarias sin encontrar oferta ajustada al presupuesto disponible, condición que convierte a la propuesta en respuesta directa a una demanda ya identificada institucionalmente.
- Se recomienda documentar y aplicar el protocolo de protección de datos desde el inicio de la operación. El servicio implica el registro de fotografías, medidas corporales y observaciones sobre características físicas, información que constituye dato personal sujeto a la normativa vigente. El incumplimiento expone al emprendimiento a sanciones y, más gravemente, al daño reputacional que produciría la divulgación no autorizada de material de una clienta.
- Se recomienda formalizar el acuerdo entre las socias con anterioridad al inicio de actividades, especificando aportes, distribución de responsabilidades, participación en resultados y mecanismo de resolución de diferencias. Los emprendimientos conformados por dos personas con formación equivalente y sin jerarquía definida

presentan riesgo de conflicto por indefinición, condición que la documentación previa mitiga.

- Se recomienda a los institutos de formación en asesoría de imagen incorporar contenidos de gestión de emprendimientos dentro de sus programas. La segunda entrevista señaló que las egresadas invierten con frecuencia en infraestructura antes de contar con cartera de clientas, agotando el capital destinado a la operación. La preparación técnica sin competencias de gestión reproduce este patrón.
- Se recomienda para futuras investigaciones ampliar el estudio a otros segmentos con necesidad de asesoría de imagen y sin oferta ajustada, particularmente mujeres en proceso de reinserción laboral y profesionales jóvenes en fase de inicio de carrera. La segunda entrevista identificó estos grupos como espacios de mercado desatendidos, cuya caracterización permitiría determinar si el modelo desarrollado en este trabajo resulta transferible a públicos con condiciones distintas.

BIBLIOGRAFÍA

- Baumgartner, J. (2016). *You are what you wear: What your clothes reveal about you*. Boston: Da Capo Press.
- Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2018). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros* (15.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Mujeres emprendedoras en América Latina: barreras y oportunidades*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008*. Quito: Asamblea Constituyente.
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (13.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Fernández, C. (2019). *Manual de asesoría de imagen personal y corporativa*. Madrid: Editorial Síntesis.
- García Colín, J. (2018). *Contabilidad de costos* (4.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor: reporte Ecuador*. Guayaquil: ESPAE Graduate School of Management.

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (16.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: INEC.
- Jackson, C. (2017). *Color me beautiful: discover your natural beauty through color*. Washington: Acropolis Books.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (3.^a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2020). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación* (16.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2000). *Registro Oficial Suplemento 116 de 10 de julio de 2000*. Quito: Congreso Nacional.
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). *Registro Oficial Suplemento 151 de 28 de febrero de 2020*. Quito: Asamblea Nacional.
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. (2021). *Registro Oficial Suplemento 459 de 26 de mayo de 2021*. Quito: Asamblea Nacional.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2004). *Registro Oficial Suplemento 463 de 17 de noviembre de 2004*. Quito: Congreso Nacional.

- Louffat, E. (2021). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (5.^a ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Mehrabian, A. (2017). *Nonverbal communication*. Nueva York: Routledge.
- Münch Galindo, L. (2018). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2022). *Ordenanza Metropolitana de Uso y Ocupación del Suelo*. Quito: MDMQ.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2.^a ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2017). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez Cardona, C., Ramírez Cardona, M. P., & Calderón Hernández, G. (2017). *Fundamentos de administración* (4.^a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rampersad, H. K. (2017). *Tu marca personal: cómo destacar en un mundo competitivo*. Madrid: LID Editorial.
- Ramos, M. (2019). *Asesoría de imagen personal: fundamentos técnicos y aplicación profesional*. Barcelona: Editorial UOC.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2018). *Finanzas corporativas* (11.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2018). *Preparación y evaluación de proyectos* (7.^a ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2017). *Fundamentos de marketing* (14.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018).

Administración estratégica: teoría y casos (21.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Vilaseca, E. (2018). *Asesoría de imagen: guía profesional*. Barcelona: Editorial Promopress.

Willis, J., & Todorov, A. (2016). First impressions: making up your mind after a 100-ms exposure to a face. *Psychological Science*, 17(7), 592-598.

ANEXOS

Gráfico 11. Encuesta - Primera Parte

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ECUATORIANO DE LA PRODUCTIVIDAD

Carrera de Asesoría de Imagen

ENCUESTA

Tema de investigación: Estudio de viabilidad para un modelo de asesoría de imagen integral dirigido a mujeres emprendedoras en Quito norte en el año 2027

Autoras: Ana Cristina Romero González y Katheryn Maribel Betancourt Quinga

Dirigida a: Mujeres emprendedoras del norte del Distrito Metropolitano de Quito

Fecha: **N.º de encuesta:**

Objetivo: Recopilar información sobre las percepciones, necesidades, barreras y disposición de pago de las mujeres emprendedoras del norte de Quito respecto de los servicios de asesoría de imagen, con el fin de determinar la viabilidad comercial de un modelo de asesoría integral adaptado a las condiciones de este segmento.

Instrucciones: lea cada pregunta con atención y marque con una equis (X) una sola opción por pregunta. La información recopilada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente con fines académicos. No es necesario registrar su nombre.

1. ¿Considera usted que su imagen personal influye en la confianza que transmite a sus clientes?

- ☐ Influye de manera determinante
- ☐ Influye considerablemente
- ☐ Influye poco
- ☐ No influye

2. ¿Ha contratado alguna vez un servicio de asesoría de imagen?

- ☐ Sí, servicio integral
- ☐ Sí, servicio puntual
- ☐ No, pero lo ha considerado
- ☐ No, nunca lo ha considerado

3. ¿Cuál considera la principal razón por la que no ha contratado este servicio?

- ☐ Precio elevado
- ☐ Percibe que no es un servicio para personas como ella
- ☐ Falta de tiempo disponible
- ☐ Desconoce dónde contratarlo

4. ¿Se siente segura al elegir su vestuario para reuniones comerciales o presentaciones de su negocio?

- ☐ Siempre se siente segura
- ☐ Generalmente segura
- ☐ Frecuentemente insegura
- ☐ Siempre insegura

Elaboración Propia

Gráfico 12. Encuesta - Segunda Parte

5. ¿Ha adquirido prendas que luego no utiliza?

- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Rara vez
- ☐ Nunca

6. ¿A través de qué medio gestiona principalmente la comunicación de su negocio?

- ☐ Redes sociales
- ☐ Redes sociales y atención presencial
- ☐ Atención presencial únicamente
- ☐ Recomendación directa

7. ¿Qué servicio de asesoría de imagen le resultaría más útil para su negocio?

- ☐ Análisis de color personal
- ☐ Asesoría de vestuario y silueta
- ☐ Imagen digital y marca personal
- ☐ Protocolo para eventos comerciales

8. ¿Qué modalidad de atención preferiría?

- ☐ Mixta, presencial y virtual
- ☐ Totalmente virtual
- ☐ Totalmente presencial
- ☐ Le resulta indiferente

9. ¿Cuánto estaría dispuesta a invertir en un servicio de asesoría de imagen integral?

- ☐ Menos de 50 dólares
- ☐ Entre 50 y 120 dólares
- ☐ Entre 121 y 250 dólares
- ☐ Más de 250 dólares

10. ¿Contrataría un servicio de asesoría de imagen orientado específicamente a emprendedoras, con precios accesibles y enfoque profesional?

- ☐ Sí, con seguridad
- ☐ Sí, probablemente
- ☐ Lo dudaría
- ☐ No lo contrataría

Se agradece su colaboración y el tiempo dedicado a responder este instrumento.

Elaboración Propia

Gráfico 13. Guía de Entrevista Semiestructurada

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ECUATORIANO DE LA PRODUCTIVIDAD
Carrera de Asesoría de Imagen

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema de investigación: Estudio de viabilidad para un modelo de asesoría de imagen integral dirigido a mujeres emprendedoras en Quito norte en el año 2027

Autoras: Ana Cristina Romero González y Katheryn Maribel Betancourt Quinga

Dirigida a: Informantes clave vinculadas al sector de asesoría de imagen y al acompañamiento de emprendimientos femeninos

Fecha: **Duración:**

Rol de la entrevistada:

Años de experiencia: **Lugar:**

Objetivo: Obtener información cualitativa en profundidad sobre las condiciones del mercado de asesoría de imagen en Quito, las barreras de acceso al servicio y las necesidades específicas de las mujeres emprendedoras, desde la perspectiva de profesionales con trayectoria en el sector.

Instrucciones para la entrevistadora: presente el objetivo de la entrevista y solicite autorización para el registro de las respuestas. Formule las preguntas en el orden establecido, permitiendo que la entrevistada desarrolle libremente su respuesta. Puede introducir repreguntas de profundización cuando una respuesta requiera aclaración. No se registra el nombre de la entrevistada por razones de confidencialidad.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo describiría el estado actual del mercado de asesoría de imagen en Quito?

.....

.....

.....

2. ¿Cuál es el perfil de clienta que atiende o que identifica con mayor frecuencia en el sector?

.....

.....

.....

3. ¿Qué barreras identifica para que las mujeres emprendedoras accedan a servicios de asesoría de imagen?

.....

.....

Elaboración Propia

Gráfico 14. Guía de Entrevista Semiestructurada – Segunda parte

4. ¿Qué opinión tiene sobre la prestación de estos servicios en modalidad virtual?

5. ¿Qué recomendaría a quien inicia un emprendimiento de asesoría de imagen dirigido a este segmento?

OBSERVACIONES DE LA ENTREVISTADORA

Firma de la entrevistadora

Firma de la entrevistada

Elaboración Propia

Gráfico 15. Guía de Grupo Focal

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR ECUATORIANO DE LA PRODUCTIVIDAD
 Carrera de Asesoría de Imagen
GUÍA DE GRUPO FOCAL

Tema de investigación: Estudio de viabilidad para un modelo de asesoría de imagen integral dirigido a mujeres emprendedoras en Quito norte en el año 2027

Autoras: Ana Cristina Romero González y Katheryn Maribel Betancourt Quinga

N.º de participantes: 10 **Duración estimada:** 90 minutos

Fecha: **Lugar:**

Moderadora:

Objetivo: Explorar de manera colectiva las percepciones, experiencias y expectativas de las mujeres emprendedoras respecto de su imagen profesional y de los servicios de asesoría de imagen, identificando las condiciones que debe cumplir una propuesta para resultar atractiva y accesible para este segmento.

Instrucciones para la moderadora: dé la bienvenida a las participantes, presente el objetivo de la sesión y establezca las reglas de participación. Fomente la intervención de todas las asistentes evitando que la discusión sea dominada por una o dos participantes. Cuide especialmente el clima de la sesión, dado que el tema puede generar incomodidad. Registre las coincidencias y las tensiones que surjan en el discurso. No se consignan nombres en el registro de resultados.

REGISTRO DE PARTICIPANTES

Código	Rubro del emprendimiento	Antigüedad del negocio	Rango de edad
P1			
P2			
P3			
P4			
P5			
P6			
P7			
P8			
P9			
P10			

Elaboración Propia

Gráfico 16. Guía de Grupo Focal segunda parte

PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA SESIÓN		
N.º	Pregunta	Registro de respuestas y consensos
1	¿Qué importancia atribuyen a su imagen personal en el desarrollo de su negocio?	
2	¿Cómo deciden qué ponerse para una reunión comercial o una feria?	
3	¿Han sentido que su presentación afectó el resultado de una negociación?	
4	¿Qué imagen tienen de los servicios de asesoría de imagen?	
5	¿Qué las detendría de contratar este tipo de servicio?	
6	¿Qué esperarían de una asesoría de imagen dirigida a emprendedoras?	
7	¿Prefieren atención presencial o virtual y por qué razón?	
8	¿Cuánto tiempo podrían destinar a un proceso de asesoría de imagen?	
9	¿Qué servicio les resultaría más útil de manera inmediata?	
10	¿Recomendarían el servicio a otras emprendedoras si les resultara útil?	

INTERPRETACIÓN GENERAL DE LA SESIÓN

Nota: el registro de las intervenciones se realiza por código de participante. La información recopilada es de carácter confidencial y de uso exclusivamente académico.

Firma de la moderadora

Firma de la observadora

Elaboración Propia

Gráfico 17. Ficha de Diagnóstico Integral - Primera Parte

IMAGO
 CONSULTORÍA DE IMAGEN
FICHA DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL

Nombre de la cliente:

Emprendimiento: Rubro:

Fecha del diagnóstico: Asesora responsable:

Servicio contratado: N.º de ficha:

1. CONTEXTO Y OBJETIVOS

1.1 Actividad y exposición comercial

Aspecto	Registro
Descripción de la actividad	
Contextos de exposición frecuentes	
Tipo de cliente al que atiende	
Presencia digital del negocio	

1.2 Objetivo del proceso de asesoría

.....

.....

1.3 Expectativa declarada por la cliente

.....

.....

2. ANÁLISIS DE COLORIMETRÍA

2.1 Variables cromáticas observadas

Variable	Resultado
Subtono	☐ Cálido ☐ Frio ☐ Neutro
Valor	☐ Claro ☐ Medio ☐ Oscuro
Intensidad	☐ Brillante ☐ Media ☐ Apagada
Contraste natural	☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo
Color de ojos	
Color natural de cabello	

2.2 Clasificación estacional resultante

☐ Primavera ☐ Verano ☐ Otoño ☐ Invierno

Subgrupo específico:

Elaboración Propia

Gráfico 18. Ficha de Diagnóstico Integral - Segunda Parte

2.3 Paleta cromática asignada



Espacio para adherir o imprimir las muestras cromáticas correspondientes.

2.4 Colores a evitar

3. ANÁLISIS DE VISAGISMO

Aspecto	Registro
Forma del rostro	☐ Ovalado ☐ Redondo ☐ Cuadrado ☐ Rectangular ☐ Triangular ☐ Triangular invertido ☐ Romboidal
Proporción frente / pómulos / mandíbula	
Forma de cejas recomendada	
Corte de cabello sugerido	
Escotes favorables	
Accesorios recomendados	

4. ANÁLISIS DE SILUETA

Aspecto	Registro
Tipología de silueta	☐ Rectángulo ☐ Triángulo ☐ Triángulo invertido ☐ Reloj de arena ☐ Óvalo
Proporción torso / piernas	
Altura de cintura recomendada	
Cortes y volúmenes favorables	
Largos recomendados	
Prendas a evitar	

5. OBSERVACIONES DE LA ASESORA

Este documento contiene información personal sujeta a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. Su tratamiento se realiza conforme al consentimiento otorgado por la titular. Conservación máxima: dos años desde la última prestación.

Firma de la asesora

Firma de la cliente

Gráfico 19. Informe de Asesoría de Imagen – Primera Parte

IMAGO
 CONSULTORÍA DE IMAGEN
INFORME DE ASESORÍA DE IMAGEN

Preparado para:

Emprendimiento:

Fecha de entrega: Asesora:

Servicio prestado:

1. PRESENTACIÓN

El presente informe recoge los resultados del diagnóstico de imagen realizado y las recomendaciones derivadas de él. Cada recomendación se sustenta en el análisis técnico de sus características cromáticas, faciales y corporales, y en los objetivos comunicacionales que usted definió para su emprendimiento. Este documento es una herramienta de consulta permanente que puede aplicar de manera autónoma en sus decisiones de vestuario y presentación.

2. SU PALETA CROMÁTICA

2.1 Clasificación

2.2 Colores base para prendas principales

2.3 Colores de acento y complementos

2.4 Colores recomendados para su marca

3. RECOMENDACIONES DE VESTUARIO

Contexto	Recomendación
Atención diaria en su negocio	
Reunión con proveedores	
Feria o evento comercial	
Presentación institucional	
Contenido para redes sociales	

N.º	Prenda	Característica recomendada
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Elemento	Recomendación
Corte de cabello	
Forma de cejas	
Maquillaje para uso diario	
Maquillaje para eventos	
Accesorios	

Plazo	Acción sugerida
Inmediato	
1 mes	
3 meses	
6 meses	

Elaboración Propia

Gráfico 21. Consentimiento Informado para el Tratamiento de Datos – Primera Parte

IMAGO
 CONSULTORÍA DE IMAGEN

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Nombre de la titular:

Documento de identidad:

Correo electrónico:

Fecha:

En cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales vigente en la República del Ecuador, IMAGO Consultoría de Imagen informa a la titular sobre el tratamiento que dará a los datos personales recolectados durante la prestación del servicio de asesoría de imagen, y solicita su consentimiento expreso e informado.

PRIMERA. RESPONSABLE DEL TRATAMIENTO

El responsable del tratamiento de los datos es IMAGO Consultoría de Imagen, con domicilio en el sector El Inca del Distrito Metropolitano de Quito. Toda consulta relativa al tratamiento de datos puede dirigirse al correo electrónico institucional que consta en el material de contacto entregado a la titular.

SEGUNDA. DATOS QUE SE RECOLECTAN

Durante la prestación del servicio se recolectan los siguientes datos: nombre completo, documento de identidad, datos de contacto, información sobre la actividad comercial de la titular, características cromáticas y morfológicas observadas durante el diagnóstico, medidas corporales cuando el servicio lo requiere, y fotografías tomadas con fines de análisis técnico y de seguimiento del proceso.

TERCERA. FINALIDAD DEL TRATAMIENTO

Los datos se tratan con la finalidad exclusiva de elaborar el diagnóstico de imagen, generar el informe de asesoría personalizado, realizar el seguimiento posterior del servicio y cumplir con las obligaciones administrativas y tributarias derivadas de la relación comercial. Ningún dato se emplea con fines distintos a los aquí señalados sin autorización adicional de la titular.

CUARTA. CONSERVACIÓN Y SEGURIDAD

Los datos se conservan por un plazo máximo de dos años contados desde la última prestación de servicio, transcurrido el cual se eliminan de manera definitiva. Los archivos digitales se almacenan con protección de contraseña y respaldo cifrado, y los documentos físicos permanecen bajo custodia en mobiliario con acceso restringido. El acceso a la información se limita a las asesoras responsables del servicio.

QUINTA. DERECHOS DE LA TITULAR

La titular puede ejercer en cualquier momento sus derechos de acceso, rectificación, actualización, eliminación, oposición y portabilidad respecto de sus datos personales, mediante solicitud dirigida al responsable del tratamiento. La solicitud será atendida dentro de los quince días siguientes a su recepción, sin costo alguno para la titular.

Elaboración Propia

Gráfico 22. Consentimiento Informado para el Tratamiento de Datos – Segunda Parte

SEXTA. AUTORIZACIÓN PARA USO PROMOCIONAL

El uso de imágenes de la titular con fines promocionales o de difusión constituye una finalidad distinta a la prestación del servicio y requiere autorización específica e independiente, que la titular puede otorgar o negar sin que ello afecte la prestación contratada.

Marque la opción que corresponda:

☐ **AUTORIZO** el tratamiento de mis datos personales para las finalidades descritas en la cláusula tercera.

☐ **NO AUTORIZO** el tratamiento de mis datos personales.

☐ **AUTORIZO** el uso de mis imágenes con fines promocionales y de difusión.

☐ **NO AUTORIZO** el uso de mis imágenes con fines promocionales y de difusión.

Declaro haber leído y comprendido el contenido del presente documento, y manifiesto que las autorizaciones otorgadas son libres, específicas e informadas.

Firma de la titular

C.I.: _____

Firma de la asesora responsable

IMAGO Consultoría de Imagen

Documento elaborado conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, Registro Oficial Suplemento 459 de 26 de mayo de 2021.

Elaboración Propia