



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA
CUIDADO DE LA PIEL CON APARATOLOGÍA BASADA EN IPL EN EL SUR
DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial

PROFESOR GUÍA

FRANCISCO RAÚL AVILÉS MERINO

AUTOR

LINA LUCÍA RUBIO VARGAS

AÑO

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de negocios para la creación de una empresa para cuidado de la piel con aparatología basada en IPL en el sur de Quito”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Lina Lucía Rubio Vargas, en el semestre 2019 – 1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Francisco Raúl Avilés Merino

Magister Business Administration

CI: 1706784541

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaro haber revisado este trabajo “Plan de negocios para la creación de una empresa para cuidado de la piel con aparatología basada en IPL en el sur de Quito”, de la estudiante Lina Lucía Rubio Vargas, en el semestre 2019 – 1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Laura Belem Lazo Sandoval

CI. 1718776147

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Lina Lucía Rubio Vargas

C.I. 1714412176

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por sus bendiciones, a mi madre por su apoyo incondicional, mi esposo por su paciencia y a mi profesor guía por su dirección para culminar este proyecto.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis hijos quienes han sido mi motivación para poder alcanzar esta meta.

RESUMEN

El crecimiento de la industria estética y la tendencia actual de hombres y mujeres por lucir una buena apariencia física han dado lugar a un aumento progresivo de los tratamientos estéticos para el cuidado de la piel, en este sentido el presente documento plantea el objetivo de crear un centro cosmetológico cuyo valor agregado es la aplicación del IPL (Luz pulsada intensa) en los tratamientos de belleza a través de la técnica de foto rejuvenecimiento que ayuda a mejorar la textura y calidad de la piel gracias a la energía que produce la luz pulsada emitida por una máquina de última generación. El proyecto busca satisfacer las necesidades del mercado objetivo, por ello la ubicación del centro cosmetológico se establece en el sur de la ciudad de Quito, lugar donde se acondicionará el centro con estaciones de trabajo, equipos e insumos necesarios para un adecuado funcionamiento y ofrecer un servicio de calidad, la estrategia de marketing establecida para el servicio es la diferenciación y las actividades de publicidad se enfocan en promover los atributos de los tratamientos para el cuidado de la piel y la aparatología utilizada, el centro cuenta con una estructura organizacional centrada en la especialización permitiéndole ser más eficiente y productiva y con procesos establecidos en el mapa de procesos y cadena de valor que permitan generar ventajas competitivas en el mercado, contará con especialistas profesionales en el área cosmetológica para asesorar al paciente en todo momento. Desde el punto de vista financiero, el centro cosmetológico requiere una inversión inicial de \$ 47.114, la cual se financia con capital propio en el 65% y financiamiento bancario en el 35%. El proyecto tiene una viabilidad positiva por cuanto sus proyecciones financieras determinan un valor actual neto de \$14.904,79, que permite recuperar la inversión inicial en 3,11 años y una tasa interna de retorno de 25,18% superior al costo de oportunidad medido por la tasa de descuento.

ABSTRACT

The growth of the aesthetic industry and the current tendency of men and women to show good physical appearance have led to a progressive increase in aesthetic treatments for skin care, in this sense the present document sets out the objective of creating a Cosmetological center whose added value is the application of IPL (intense pulsed light) in beauty treatments through the technique of photo rejuvenation that helps improve the texture and quality of the skin thanks to the energy produced by pulsed light emitted by a state-of-the-art machine. The project seeks to satisfy the needs of the target market, therefore the location of the cosmetological center is established in the south of the city of Quito, where the center will be equipped with work stations, equipment and supplies necessary for proper operation and offer a quality service, the marketing strategy established for the service is differentiation and advertising activities are focused on promoting the attributes of the treatments for skin care and used equipment, the center has an organizational structure focused on the specialization allowing you to be more efficient and productive and with processes established in the process map and value chain that will generate competitive advantages in the market, will have professional specialists in the cosmetological area to advise the patient at all times. From a financial point of view, the cosmetological center requires an initial investment of \$ 47,114, which is financed with equity capital at 65% and bank financing at 35%. The project has a positive viability because its financial projections determine a net present value of \$ 14,904.79, which allows to recover the initial investment in 3.11 years and an internal rate of return of 25.18% higher than the opportunity cost measured by the rate off.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	8
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.1.1 Análisis investigación cualitativa	14
3.1.2 Análisis investigación cuantitativa.....	17
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada y sustentada por el análisis externo y del cliente.	20
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing	24
5.1.1. Mercado objetivo.....	25
5.1.2. Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de marketing.....	29
5.2.1 Producto / Servicio.....	29
5.2.2 Precio.....	32
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción.....	35
5.2.5 Proyección mezcla de marketing	38

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión	39
6.1.3 Objetivos de la organización	39
6.2 Plan de operaciones	40
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	40
6.2.2 Ciclo de operaciones	43
6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización	45
6.2.4 Localización del proyecto	46
6.3 Estructura Organizacional.....	46
6.3.1 Estructura Legal.....	46
6.3.2 Estructura Organizacional.....	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	49
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	50
7.2.1 Inversión inicial	50
7.2.2 Estructura de financiamiento	51
7.2.3 Capital de trabajo.....	51
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.3.1 Estado de resultados	51
7.3.2 Estado de situación financiera	52
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	53
7.3.4 Flujo de caja proyectado.....	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	54
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	54

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	54
7.4.3 Criterios de valoración	54
7.5 Índices financieros	55
8. CONCLUSIONES GENERALES	56
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS	61

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

El cuidado de la piel y la apariencia física hoy por hoy son muy importantes tanto en mujeres y hombres no solo para verse bien sino también para sentirse mejor consigo mismo.

El Ecuador; en especial en la ciudad de Quito por su ubicación en la línea ecuatorial, el sol afecta de manera directa a través de los rayos ultravioletas los mismos que causan afectaciones y lesiones en la piel, según estudio realizado por (Instituto Nacional de Hidrología y Meteorología, 2017). Por lo cual la incidencia de estas afectaciones en Quito se ubica en el puesto 19 entre 70 países que reportan sus datos en la publicación (IACR, Asociación Internacional de Registros de Cáncer, 2015), de la Agencia Internacional para la Investigación del Cáncer.

Según la Sociedad de Lucha contra el Cáncer, la edad promedio para determinar este diagnóstico está entre los 66 años de edad, por lo que es aconsejable que el cuidado de la piel empiece desde la niñez para evitar daños y un envejecimiento prematuro (SOLCA, 2016)

La tendencia en la actualidad por mejorar el aspecto de la piel, el tratar de combatir el deterioro por la edad, arrugas, pigmentación y quemaduras ha llevado a que las personas busquen a profesionales para contrarrestar estas afectaciones por lo que se ha considerado la creación de un centro para el cuidado de la piel el cual se enfocara en tratamientos y prevención personalizados para cada tipo de patología de la piel con tecnología de punta he innovadora.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Analizar la viabilidad de la creación de un centro para el cuidado de la piel con aparatología con IPL en el sur de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Identificar los factores del entorno externo e interno que puedan contribuir o afectar para la creación del emprendimiento.
- Determinar las oportunidades del negocio basándonos en la investigación cualitativa y cuantitativa.
- Identificar las necesidades no satisfechas de las personas del sector sur de Quito para el cuidado de la piel.
- Construir la estrategia de marketing que permita acciones efectivas que permita transmitir la idea de negocio al mercado objetivo.
- Elaborar el plan operativo y organizacional en base al requerimiento de recursos del modelo de negocio.
- Valorar la factibilidad financiera en base a criterios de valoración como la tasa interna de retorno y el valor actual neto.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político

En el proceso de ejecución de un servicio cosmético se involucra insumos y maquinaria que son elaboradas en otros países, es por ello, que este tipo de negocio es sensible a los cambios establecidos en el régimen de importaciones, por lo que, es pertinente analizar factores relacionados con la vigencia de aranceles y las instituciones públicas involucradas.

Regulación para importaciones

El Ministerio de Comercio Exterior, es el organismo que regula la actividad comercial del país con el exterior, las regulaciones e imposición de aranceles se emiten a través del COMEX, la institución que vigila el ingreso y salida de productos en el país es el Servicio Nacional de Aduana (SENAE), el Servicio de Rentas Internas se encarga del cobro de los impuestos y aranceles, el control de la calidad de los productos que ingresan al país se encarga la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

Aranceles a los insumos para la prestación servicio

En lo que respecta, al cobro de aranceles a los productos cosméticos bajo las partidas arancelarias 3304 que corresponde a preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, existe un arancel de 20%; adicionalmente se tributa el 0,5% del Fondo para el INNFA y 12% del impuesto al valor agregado (Ecomex 360, 2017).

Esta dependencia de productos importados para prestar el servicio es una amenaza, ya que es latente la posibilidad de incrementar el arancel a estos productos, ya que no son considerados como suntuarios.

Emisión de permisos de funcionamiento

La obtención del permiso de funcionamiento para los servicios de cosmética, requieren la aprobación en el Ministerio de Salud Pública, el cual establece requisitos generales y específicos según el tipo de negocio que se requiera instalar (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014). Además, se obtendrá un permiso municipal para el funcionamiento, y de bomberos, que consiste en una revisión del local y tener un plan de evacuación en caso de alguna emergencia.

Esta información permite concluir que la puesta en marcha del presente plan de negocio sea factible y accesible, al realizar los trámites para el funcionamiento del proyecto.

Entorno económico

En el entorno económico se realiza un análisis con énfasis en los insumos de estética y cuidado personal requeridos para el funcionamiento del negocio, como se manifestó anteriormente provienen de importaciones.

Importaciones de insumos cosméticos

Las importaciones de insumos cosméticos del Ecuador en el año 2015 fueron \$ 82 millones de dólares, este valor se redujo a \$ 67 millones en el año 2016 debido a la restricción de importaciones por medio de aranceles, en el año 2017 con la eliminación de las restricciones el valor de importaciones fue \$ 86 millones de dólares (United Nations - Comtrade Databases, 2018).

El país que tiene mayor influencia en las importaciones de Ecuador, es Colombia con el 50% del valor de las importaciones, seguido de Estados Unidos, Perú y Francia, estos tres países alcanzan el 30% de las importaciones del país.

En cuanto al comportamiento de las importaciones de productos cosméticos, estos han decrecido entre el año 2013 y 2017 en el 11% promedio, esto coincide con la vigencia de las restricciones arancelarias, lo cual permite concluir que existe una amenaza en la imposición de aranceles a los productos cosméticos, porque afecta el precio final del servicio al consumidor.

Ventas del sector económico

El plan de negocios se ubica en el código CIIU S9609.01 que pertenece a las actividades de servicios a personas en centros de spa y otros. El comportamiento de las ventas de este sector se puede apreciar en la siguiente figura:

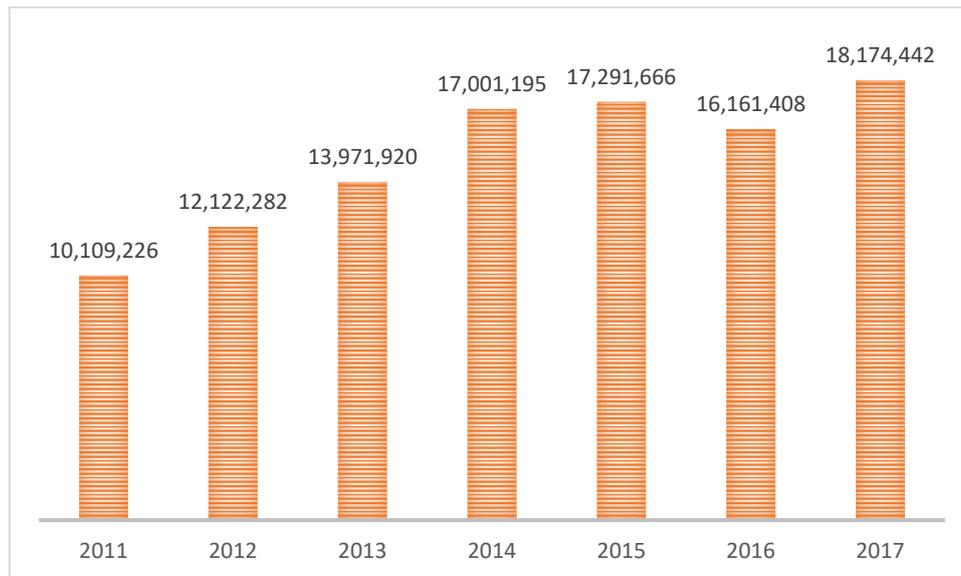


Figura 1. Comportamiento ventas del sector

En las ventas del sector existe un crecimiento constante desde el año 2011 hasta el año 2017, con excepción del año 2016 donde se redujeron las ventas en el 7% debido a la recesión que se presentó en el país. El crecimiento promedio de las ventas de la industria entre el año 2011 – 2017 fue el 11%. Esto es una oportunidad porque se participa en un sector que tiene un comportamiento superior a la economía.

Ingresos familiares

Un hogar típico en Ecuador tiene cuatro miembros y más de uno gana el salario básico. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el ingreso familiar promedio a nivel nacional es \$ 700 al mes y que llega hasta en el área urbana hasta \$ 893. En Ecuador, las personas de clase media gastan en promedio 35 dólares para la compra de productos de higiene y belleza, y en la clase alta el gasto puede llegar hasta más de 150 dólares al mes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

Esta tendencia indica un cambio en la conducta del consumidor el mismo que en la actualidad busca verse y sentirse bien a una edad temprana lo que hace que en su presupuesto destine estos gastos lo que da una oportunidad para el presente plan de negocios.

Entorno social

Estructura poblacional

Las proyecciones de población del INEC al año 2017, indican que en Quito la población estimada asciende a 2'644.145 habitantes, el 51% corresponde a mujeres. La composición por edad, muestra que el mayor porcentaje de población femenina se encuentra entre 20 y 49 años representa el 46% de este grupo poblacional (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

Otros indicadores sociales indican que el 28% de las mujeres tiene acceso a educación superior mientras que el 25% de los hombres acceden a este nivel educativo, el 31% de los hogares a nivel urbano tiene como jefatura de hogar a una mujer (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

Comportamiento del consumidor

La población femenina entre 20 y 49 se constituye el mercado objetivo del plan de negocios, por lo que, la distribución poblacional de este grupo demográfico es una oportunidad para el proyecto, que se consolida con las cifras de acceso a educación e ingresos.

En el mercado de cosméticos, es analizado por el estudio denominado "Influencia del Marketing Experiencial en el Comportamiento de Compra: Caso Salerm Cosmetics", donde se establece que las consumidoras gastan en promedio entre \$ 30 y \$ 150 dólares mensuales en productos cosméticos. Las marcas de mayor preferencia son Schwarzopf, L'oreal, Alfaparf y Revlon (Carchi, 2017). Esta es una oportunidad para generar un proyecto en un sector con alta visibilidad entre las tendencias de consumo actuales.

Entorno tecnológico

Maquinaria y equipos para el cuidado piel

En la industria estética es fundamental el manejo de una alta tecnología que permita dar los mejores resultados a los clientes en cada uno de los tratamientos, la tecnología que actualmente se está utilizando en la mayoría de centros estéticos son los tratamientos con IPL que se basa en el principio de foto termólisis selectiva. Este proceso se basa en el uso de un láser de baja frecuencia, que tiene eleva la temperatura de un objeto para posteriormente destruirlo, esta técnica desarrollada a inicios del año 1990 se basa en el principio de fluencia mediante el uso de láser.

El uso del láser para fines cosméticos tiene investigaciones constantes, ya que ha permitido desarrollar tratamientos eficaces contra distintos aspectos del cuidado personal. Los láseres de mayor uso son el láser de rubí, laser de Alejandrita y el láser de diodo (Nuodermoestética, 2016).

La aplicación de láser y otros avances científicos enfocados en la industria cosmética es una oportunidad debido a que permite acceder a mayor número de tratamientos estéticos.

Capacitación del talento humano en el sector cosmético

La Asociación Ecuatoriana de Venta Directa y Procosmeticos han firmado convenios de cooperación con el Ministerio de Industrias y Productividad, con el fin de incentivar la inversión tecnológica en el sector y el ampliar la capacitación del talento humano, esto con el fin de incrementar la producción y ofrecer productos de calidad, las empresas que forman parte de este convenio son Belcorp y Qualipharm (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015). Este tipo de convenios permite acceder a la transferencia de tecnología entre las empresas del sector y el mejor aprovechamiento de la capacidad del talento humano.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Se analizará la industria de acuerdo a los criterios planteados en el modelo estratégico de las 5 fuerzas propuestas por Michael Eugene Porter, se identificó para este plan de negocio la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU):

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Sección	S	Otras actividades de servicios
División	S96	Otras actividades de servicios personales
Grupo	S9609	Otras actividades de servicios personas NCP
Actividad	S9609.01	Actividades de baños turcos, saunas y baños de vapor, centros de spa, solarios, salones de adelgazamiento, salones de masaje, etcétera

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2018

Poder de negociación de los proveedores

El sector se abastece de productos importados, como se mencionó en el análisis de entornos, estos productos son sensibles de imposición de aranceles y salvaguardias como sucedió en años anteriores. De acuerdo a la información del Banco Central, existen 307 importadores autorizados para comercializar insumos cosméticos, entre las principales empresas se pueden establecer importantes cadenas comerciales como Almacenes Juan Eljuri, Casa Moeller Martínez, Cosmoceutalics, Dypenco, Global Cosmetics (Banco Central del Ecuador, 2018). Esta información permite concluir que no existe un mercado monopólico entre los proveedores, lo que representa un bajo riesgo para el proyecto, porque existe una baja concentración de proveedores.

En cuanto a la diferenciación de los insumos para los servicios cosméticos, tienen una alta diferenciación, ya que existe una alta variedad de marcas que abastecen a distintas necesidades del consumidor, esto hace que exista una alta diferenciación representando un riesgo bajo para el proyecto.

Los factores de análisis de la concentración de proveedores y diferenciación en los insumos, permite concluir que existe un bajo poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los clientes

La concentración de clientes se establece en base al número de potenciales clientes, como se estableció en el análisis del entorno social, el 46% de la población se encuentra entre 20 y 49 años que es el mercado objetivo del sector, esto incide en una baja concentración de clientes, siendo un riesgo bajo para el sector.

El costo de cambio para el cliente se establece en base del número de competidores, de acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías (2018) en la ciudad de Quito existen 318 negocios que tienen registrada como actividad el CIIU S9609.01, esto indica que existe un bajo costo de cambio para el cliente y concluye como un riesgo alto.

En base a los factores anteriores se puede establecer que existe un poder de negociación medio de los clientes, ya que tienen bajo costo de cambio de cliente y baja concentración en el tamaño del mercado objetivo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los factores que miden la amenaza de entrada de nuevos competidores son las políticas gubernamentales restrictivas y acceso a canales de distribución.

Las políticas gubernamentales en el Ecuador han tenido una fuerte inclinación e impulso al emprendimiento, en la Constitución vigente se habla del incentivo y fomento de la producción nacional y la generación de empleo. Como apoyo a lo establecido en la constitución se aprobó el el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), el cual responde a los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, el que menciona el impulso al emprendimiento, especialmente a las micro y pequeñas empresas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

El sector público ha generado planes y estructurado instituciones como el Plan Nacional del Buen Vivir, Consejo de la Producción y Corporación Financiera Nacional.

En el sector de servicios cosméticos existe facilidad para acceder a los canales de distribución, ya que existe una gran cantidad de proveedores, lo que indica que las empresas que ingresan en el mercado pueden llegar con su producto al consumidor, con cierta facilidad, ya que es un mercado con alto número de clientes.

Las políticas de apertura a los nuevos emprendimientos y la facilidad para acceder a los canales de distribución concluyen que existe una alta amenaza de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

El producto sustituto de los servicios cosméticos lo constituye la capacidad del cliente de ejecutar estas tareas por sí mismo, siendo un riesgo alto porque el cliente tiene una alta capacidad de integración hacia delante, en el caso de obtener los insumos cosméticos necesarios.

En la industria del cuidado de la piel existen muchos productos que pueden reemplazar los tratamientos estéticos a bajo costo, pero muy poco efectivos, con resultados a largo plazo no garantizados, este aspecto incide para que los clientes realicen tratamientos cosméticos por su propia cuenta (REJUVENECER, 2014). La relación precio versus calidad permite que las personas prefieran acudir a un centro especializado, antes que llevar a cabo el tratamiento por su propia cuenta.

En base de las consideraciones anteriores existe una amenaza media de productos sustitutos.

Rivalidad de los competidores

El crecimiento de la industria en el año 2017 fue positivo como se estableció en el análisis de entorno económico, lo que indica que es un sector que genera un

movimiento comercial que resulta de estrategias de promoción por parte de los participantes en la industria, en muchos casos estas estrategias se enfocan en disminuir el precio, afectando la rentabilidad de los negocios existentes.

Los servicios cosméticos tienen un uso intensivo del talento humano, lo que refleja una existencia de costos fijos elevados debido a que su principal recurso es la mano de obra.

El número de competidores en el sector es alto, como se mencionó en la ciudad de Quito, existen 318 negocios relacionados con los servicios cosméticos, lo que genera una competencia a nivel de servicio y precio para captar clientes.

Los factores analizados en la rivalidad de competidores concluyen que esta fuerza competitiva es una amenaza debido a que existe una alta rivalidad entre los participantes del sector.

Matriz de evaluación de factores externos, EFE

Tabla 2. Matriz EFE

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Emisión de permisos de funcionamiento	0.05	3	0.15
2	Crecimiento de las ventas del sector de servicios cosméticos	0.05	4	0.20
3	Bajo poder de negociación proveedores	0.15	3	0.45
4	Estructura poblacional genera baja concentración de clientes	0.10	3	0.30
5	Comportamiento consumidor	0.05	1	0.05
6	Disponibilidad de maquinaria y equipos para la prestación del servicio	0.10	2	0.10
7	Capacitación para el talento humano en el sector	0.05	2	0.10
	SUBTOTAL OPORTUNIDADES	0.55		1.35
	AMENAZAS			
8	Regulación para las importaciones	0.05	3	0.15
9	Dependencia de insumos importados afecta al precio final del servicio	0.05	3	0.15

FACTORES EXTERNOS CLAVES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
10	Bajo costo de cambio para el cliente	0.05	2	0.10
11	Facilidad entrada de nuevos competidores	0.05	2	0.10
12	Disponibilidad de productos sustitutos	0.10	3	0.30
13	Empresas del sector compiten en base de promociones para captar clientes	0.05	3	0.15
14	Alto porcentaje de costos fijos	0.10	3	0.30
SUBTOTAL AMENAZAS		0.45		1.25
VALORACIÓN TOTAL		1.00		2.60

La calificación total obtenida en la matriz EFE es 2,60, el puntaje de las oportunidades es superior a la media con una calificación de 1,35, esto indica que el proyecto tiene factores del entorno que facilitan su ejecución.

Conclusiones del análisis de entorno externo

El análisis del entorno político determina que existen factores relacionados con la restricción de importaciones, que pueden ser un limitante para el plan de negocios debido a la imposición de aranceles y salvaguardas, lo que afecta el abastecimiento de insumos importados para la provisión de servicios cosméticos.

El entorno económico permite corroborar la conclusión anterior, porque determina una reducción de las importaciones de insumos cosméticos, se evidencio en una contracción de las importaciones y ventas del sector en el año 2016.

En el caso del entorno social y tecnológico son factores que impulsan la idea de negocio, especialmente el alto interés de las mujeres por seguir a las tendencias de moda, en cuanto a maquillaje, esto hace que el consumo promedio de cosméticos se ubica entre \$ 30 y \$ 150 mensuales.

La tecnología influye positivamente debido a la constante evolución en el desarrollo de maquinaria y equipos que permite brindar el servicio en mejores condiciones para el cliente final.

El análisis de la industria determina que el poder de negociación de proveedores es bajo debido a que no existe un mercado monopólico en el abastecimiento de materias primas.

El poder de negociación de los clientes es medio porque existe un bajo costo de cambio, debido a que en la ciudad de Quito existen 318 negocios que prestan un servicio en similares características.

La amenaza de nuevos competidores y la rivalidad de competidores existentes es alta, porque el sector comercial está expuesto a promociones que inciden en la rentabilidad de las empresas participantes.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Problemas de investigación

¿Cuáles son las necesidades de los consumidores que visitan un centro estético en busca de un tratamiento de piel con el uso de aparatología basada en el sistema IPL?

¿Cuáles son los factores que debe cumplir la ubicación del centro estético en el sector sur de la ciudad de Quito?

¿Cuáles es la principal competencia en el sur de la ciudad de Quito?

¿Cuál es el comportamiento del consumidor que asiste a los centros de estética?

Objetivos de investigación

Identificar las necesidades de los consumidores que visitan un centro estético en busca de un tratamiento de piel con el uso de aparatología basada en el sistema IPL.

Investigar los factores que debe cumplir la ubicación del centro estético en el sector sur de la ciudad de Quito.

Determinar la principal competencia en el sur de la ciudad de Quito.

Analizar el comportamiento del consumidor que asiste a los centros de estética.

Hipótesis de investigación

Los consumidores que visitan un centro estético en busca de un tratamiento de piel con el uso de aparatología basada en el sistema IPL buscan un negocio donde prime la calidad antes que el precio.

EL centro estético debe ubicarse en un lugar de alta afluencia de público y que tenga facilidades de parqueadero.

En el sector sur de la ciudad de Quito no existe una competencia directa de un centro estético con el uso de aparatología IPL:

Los consumidores que asisten a un centro de estética buscan cuidar su piel, reducir la influencia del sol en la piel y minimizar el impacto de las arrugas en su cara.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Análisis investigación cualitativa

Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron a dos expertas relacionadas con el sector del cuidado de la piel, los perfiles se muestran a continuación:

Perfil de los expertos

Tabla 3. Perfil de expertos

	Experto 1	Experto 2
Nombres y apellidos	Elizabeth Rubio	Diana Reinoso
Edad	30 años	32 años
Profesión	Fisioterapeuta – Dermocosmeatra	Cosmetóloga

Lugar de estudios (nombre universidad)	Universidad Central – Instituto Lendan	Instituto Lendan
Lugar de trabajo	Propietaria Spa	Centro Cosmetológico
Experiencia	8 años	6 años
Duración de la entrevista	20 minutos	25 minutos
Tipo entrevista (presencial, telefónica, correo electrónico, virtual)	Presencial	Presencial

Principales resultados de la entrevista a expertos

Comportamiento del consumidor: los consumidores visitan los centros de estética porque quieren tener una mejor apariencia en su rostro y cuidar su piel. Los tratamientos con mayor demanda de parte de los consumidores son la reducción de acné para adolescentes, retiro de manchas en la piel debido a la exposición al sol en hombres y mujeres y retiro de manchas provocadas por el embarazo para mujeres. Las personas de edad madura buscan tratamientos para disminuir las arrugas en su piel.

Necesidades de los consumidores: necesitan cuidar la piel especialmente por la alta exposición al sol y los peligros de la radiación solar que tiene alta relevancia en la ciudad de Quito. En cuanto al uso de aparatos y herramientas cosmetológicas, los consumidores buscan centros cosméticos que cuenten con avances tecnológicos como es el caso del IPL.

Aspectos diferenciadores del centro estético: crear una cultura de servicio al cliente enfocado en una atención personalizada, conociendo cual es la patología de paciente y ofreciendo soluciones en base a su necesidad.

Opinión respecto al uso aparatología IPL: ayuda a mejorar el procesamiento de colágeno en la piel, es una metodología que no es invasiva con la piel y no existe tiempo de reposo o descanso después del tratamiento. Los pacientes se interesan en la aparatología IPL, porque escuchan o han buscado en internet los beneficios del uso de estos métodos para el cuidado de la piel y demandan el uso de la aparatología IPL.

En la siguiente infografía se resumen los resultados de la entrevista a expertos:



Figura 2. Infografía resultados expertos

Grupo focal

El grupo focal se realizó con la presencia de 8 personas, 6 mujeres y 2 hombres que viven en el sector de la ciudad de Quito, el rango de edad de los participantes se ubica entre 28 y 55 años. La guía del grupo focal se realizó en base de líneas de investigación, que buscan obtener resultados que permita comprobar o negar las hipótesis de investigación. Los hallazgos del grupo focal son los siguientes:

Necesidad del consumidor: asisten a un centro estético debido al cuidado de la piel y mejorar la apariencia física. Las mujeres prefieren la reducción de arrugas y los hombres mejorar la piel que no sea grasosa y/o brillante.

Idea de negocio: los participantes indican que es una buena opción de negocio, debido a que en el sector sur de la ciudad de Quito no se encuentran fácilmente existen centros estéticos con el uso de aparatología IPL.

Competencia en el sur de Quito: Redux y Liz Batioja, pero no tienen la aparatología IPL, son centros estéticos con poco personal y la espera para la atención es muy larga.

Ubicación e instalaciones del centro estético: lugar con parqueadero, seguro, cerca de otros negocios como bancos y/o supermercados. Un local dentro de un centro comercial sería una buena ubicación. Las instalaciones deben enfocarse en atender las necesidades de hombres y mujeres.

Tendencia de consumo: los participantes tienen preferencia en el servicio y en la calidad de la atención antes que en el precio.

Características del centro estético: personal capacitado y con experiencia, honestidad en la oferta de servicios, cumplir con el cronograma de citas y minimizar la excesiva espera.

En la siguiente infografía presenta los resultados principales del grupo focal:



Figura 3. Infografía resultados grupo focal

3.1.2 Análisis investigación cuantitativa

Para ejecutar la investigación cuantitativa se realizó un cuestionario con preguntas cerradas (Anexo 1), la selección de participantes fue realizada en base al tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual el investigador

escoge los participantes según su necesidad y proximidad. El número de encuestas realizadas fueron 53, la información se obtuvo a través de la plataforma de Google Forms, para el procesamiento de los datos se utilizó la herramienta estadística de Excel.

Resultados de la investigación

Género y edad de los participantes: 87% son mujeres y 13% hombres; 51% tienen un rango de edad entre 20 y 30 años; 40% entre 31 y 40 años y 9% son mayores a 40 años. La concentración de participantes se refiere a mujeres entre 20 y 40 años.

Importancia del cuidado de la piel: para el 79% de los participantes el cuidado de la piel es importante, especialmente para las mujeres, porque al filtrar entre las participantes mujeres el porcentaje de importancia sube hasta el 88%.

Frecuencia asistencia centro estético: el 76% de los encuestados asiste al centro de estética cada seis meses, 14% cada tres meses y 10% asiste semanal o mensualmente.

Servicios centros de estética: el 28% selecciona tratamientos de pérdida de peso, 50% selecciona tratamientos faciales, 12% selecciona tratamiento de eliminación definitiva de vello y 10% selecciona otros servicios.

Factores para escoger centro de estética: el 30% de los encuestados indica que el factor de decisión son los equipos, 25% selecciona la capacitación del personal, 18% selecciona el precio, 7% el tiempo de espera y 20% indica otros factores, donde se destaca las instalaciones, higiene del lugar, disponibilidad de parqueadero, cercanía o dentro de un centro comercial.

Competencia: el 7% indica que conoce un centro de estética y 93% no recuerda o no conoce un centro de estética de renombre en el sur de la ciudad de Quito. El nombre de un centro de estética de mayor recordación es Redux.

Medio de información: el 89% selecciona las redes sociales e internet como medio de información, 8% televisión y 3% radio.

Tipo de promoción: el 42% escoge los descuentos, 42% el tipo de promoción 2x1, 15% paquetes por fechas especiales y 2% no tiene preferencia por ninguna promoción.

Análisis de correlación

El análisis de correlación permite concluir que las mujeres tienen una mayor valoración para el cuidado de la piel, ya que el índice de correlación entre la pregunta de género e importancia del cuidado de la piel tiene un valor de 0,974 (Anexo 2).

Análisis de modelo de precios Van Westerndop

El análisis de Van Westerndop concluye que el rango de precios se ubica entre \$ 80 y \$ 90, estos valores se establecen en base a los puntos referenciales del precio óptimo de \$ 80 y precio de indiferencia de \$ 90 (Anexo 3)

Conclusiones del análisis del cliente

Los encuestados que manifiestan que cuidan su piel se encuentran en el rango de edad entre 20 y 30 años; la principal razón para no asistir a un centro de estética es la falta de información y falta de tiempo, en el segmento de personas entre 30 y 40 años la falta de tiempo es la principal razón para no asistir.

La frecuencia de visita preferida por los encuestados es cada seis meses entre las personas entre 20 y 30 años, las personas entre 31 y 40 años asisten con mayor frecuencia al centro de estética.

Las necesidades del consumidor establecen que el centro de estética es un servicio enfocado principalmente en mujeres con un rango de edad entre 20 y 40 años, las mujeres con mayor edad asisten con mayor frecuencia al centro de estética. Las principales razones para asistir al centro de estética es el cuidado de la piel, este factor tiene mayor incidencia debido a la presencia de la radiación solar en la ciudad de Quito.

Los participantes del grupo focal y encuesta definieron que el factor para decidir por un centro de estética es los equipos para los tratamientos y la capacitación del personal. Además, es muy importante que el centro de estética tenga acceso a parqueadero y este dentro de un centro comercial.

Con relación a la competencia, los participantes del grupo focal y encuesta no reconocen un centro de estética que este en la mente del consumidor, por el contrario, les cuesta reconocer una marca relacionada con el servicio de estética, la marca con mayor reconocimiento es Redux.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada y sustentada por el análisis externo y del cliente.

La oportunidad de negocio se estructura en base a la información recabada en el análisis del entorno e industria en conjunto con los hallazgos del análisis del cliente, de esta manera, el proyecto encuentra factores claves que deben ser aprovechados para sustentar la idea de negocio.

Desde la perspectiva de un análisis a nivel macro, el entorno político permite generar una oportunidad de negocio, debido a que en la actualidad existe un período de estabilidad, fomentando el clima de negocios y mejorando el ambiente emprendedor.

Esto se puede corroborar en los datos recabados en el entorno económico, ya que se puede evidenciar que la industria bajo el código CIIU S9609.01, a la cual pertenece el proyecto, ha experimentado un crecimiento en el nivel de ventas entre el año 2014 y 2017 del 11%, debido a que las ventas de la industria se han incrementado de \$ 17.001.195 a \$ 18.174.442.

Este crecimiento se puede relacionar con el comportamiento del consumidor que asiste a un centro de estética dos veces al año en el 76% de los encuestados, 14% cada tres meses y 10% cada mes.

La relación entre el entorno político favorable a la creación de negocios y el crecimiento de la industria forman una oportunidad de negocio para el proyecto desde el punto de vista macro.

Se fortalece con la visión favorable de las autoridades públicas al apoyo del emprendimiento, por lo que se han formulado políticas públicas de apoyo, como es el caso de la exoneración de tributos en los primeros años de funcionamiento de una nueva empresa.

Este crecimiento de las ventas de la industria se explica debido al comportamiento de los clientes en lo que respecta al cuidado de la piel. De acuerdo a la investigación de mercado, en la ciudad de Quito creció considerablemente la demanda de los servicios personales gracias al incremento de conciencia del cuidado de la piel, ya que, el 79% de los participantes en la encuesta mencionan que el cuidado de la piel es importante, este porcentaje se incrementa al 88% si se toma en cuenta la opinión únicamente de las mujeres.

En este sentido se puede determinar una oportunidad de negocio sustentada por la información del entorno económico junto con la información extraída de la investigación de mercado, la cual permite concluir que para los consumidores el cuidado de la piel es un factor primordial dentro de su salud integral.

La información proporcionada por las expertas consultadas, cuando mencionan que los factores que inciden a los consumidores a visitar un centro de estética radican en el cuidado de su apariencia y en minimizar el impacto que tiene la exposición al sol en la piel.

El cuidado en la apariencia en la piel es un factor que influye en las personas para asistir a un centro de estética. En la actualidad los servicios de estética tienen una demanda en mujeres y hombres, debido a que las personas tienen una alta valoración por la condición de su física, especialmente de su piel.

El comportamiento del consumidor tiene una diferenciación entre hombres y mujeres. De acuerdo a la información del grupo focal, las mujeres prefieren tratamientos relacionados con la piel y los hombres minimizar la apariencia

grasosa de la piel; esta información es confirmada en la encuesta, debido a las respuestas de los participantes, ya que, el 50% escoge el tratamiento facial como el de mayor atractivo para las mujeres y los hombres escogen otros servicios como la eliminación del acné.

Esta información se confirma con el resultado obtenido en el análisis de correlación, de acuerdo al índice de 0,974, entre la variable de género y el cuidado de la piel, esto permite crear una oportunidad de negocio, debido a que se puede segmentar los servicios según la necesidad específica de los consumidores, diferenciando las acciones de promoción por el género del receptor de la información.

El comportamiento del consumidor tiene una diferenciación entre hombres y mujeres. De acuerdo a la información del grupo focal, las mujeres prefieren tratamientos relacionados con la reducción de arrugas y los hombres minimizar la apariencia grasosa de la piel.

De esta manera se puede establecer una oportunidad de negocio en el comportamiento del consumidor, ya que hombres y mujeres asisten a un centro de estética, aunque demandan diferentes tipos de servicios, existe una paridad en la necesidad por cuidar su piel.

Con relación al impacto del sol en las personas, las expertas consultadas indican que un factor que influye en el crecimiento de los servicios en los centros de estética, es la influencia climática en la ciudad de Quito, especialmente con la presencia de la radiación solar y la presencia de rayos ultra violeta que pueden causar daños en la salud de la piel.

El criterio de los participantes en el grupo focal permite corroborar la opinión de las expertas consultadas, porque mencionan a los aspectos relacionados con el clima de la ciudad de Quito como un factor para asistir a un centro de estética.

Por lo tanto, se puede determinar que existe una oportunidad de negocio debido a la influencia negativa de los factores climatológicos sobre la piel de las personas que habitan en la ciudad de Quito.

En cuanto a los factores que inciden en la decisión de escoger un centro de estética por parte del consumidor, la encuesta determina que, el 30% de los encuestados escoge al equipamiento del centro de estética como un aspecto a tomar en cuenta para decidir por asistir a un centro de estética.

Esta información es confirmada por las expertas, ya que mencionan que los consumidores buscan centros de estética que cuenten con avances tecnológicos, como es el caso del equipamiento con la aparatología IPL.

Los participantes en el grupo focal mencionan que no conocen en el sur de la ciudad de Quito un centro de estética que tenga un alto nivel de posicionamiento en el mercado, mencionan dos marcas de centros de estética, estas son Redux y Liz Batioja, las cuales no cuentan con la aparatología IPL.

Por lo tanto, se puede determinar una oportunidad de negocio en el hecho que los consumidores tengan una importante valoración por el uso de equipos en el desarrollo de un tratamiento estético en la piel y que en la zona sur de la ciudad de Quito no exista un lugar con estas características.

Otro aspecto que influencia en la generación de una oportunidad de negocio es el gasto del consumidor en el mercado de cosméticos, estudios especializados que fueron detallados en el análisis del entorno, muestran que los consumidores destinan entre \$ 30 y \$ 150 mensuales para servicios relacionados con la belleza, esto muestra que el consumidor tiene un comportamiento positivo hacia el sector.

Lo que se espera con la creación de este centro de cuidado para la piel en el sur de Quito, es satisfacer las necesidades que tienen los clientes que viven en este sector de la ciudad, donde se ofertarán tratamientos corporales, tratamientos faciales, tratamientos de pérdida de peso y depilación definitiva.

Un aspecto que beneficia a la implementación del centro de estética es el bajo poder de negociación de los proveedores debido a que existe variedad en la oferta de productos y servicios que se alinean con la provisión para el centro de estética. En el país existen 307 importadores que tienen sus oficinas y/o locales comerciales en la ciudad de Quito.

La información descrita en la oportunidad de negocio indica que es importante desarrollar una diferenciación con los competidores para resaltar el valor agregado que se dará en cada uno de los servicios ofertados, buscando la satisfacción y bienestar que estos generen al ver resultados efectivos.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing establecida para el negocio estará enfocada en la diferenciación “cuyo objetivo es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único” (Lambin, 2009), se ha seleccionado esta estrategia porque se busca promover entre el mercado objetivo las cualidades o atributos del cuidado de la piel utilizando la aparatología IPL, misma que no es abrasiva para la piel y no causa ningún mal estar ni dolor en los tratamientos, esta ventaja es importante para que el servicio se distinga de la competencia y sea valorado por la mayor parte del mercado por lo que estarían dispuestos a pagar más por adquirir el servicio. En este sentido la diferenciación del servicio radica en ofrecer características distintivas:

- Infraestructura acondicionada para hombres como mujeres con el fin de brindar seguridad y confianza al momento de recibir el servicio.
- Ambiente relajado donde el cliente aparte de recibir el servicio pueda tener un espacio que encuentre paz y consentirse a sí mismo.
- Brindar un servicio basado en el cliente como primer puntal de importancia y que la empresa se preocupa por su bienestar, por ello es importante cumplir con el horario de citas establecido para cada cliente.
- Un servicio personalizado, gentil y de comunicación para que el cliente conozca los beneficios del servicio que está adquiriendo, así como respuestas en tiempos de duración del tratamiento y resultados.

- Otro valor que se agregará a la diferenciación está basado en la presentación del personal el mismo que contará con una buena imagen y con uniformes proporcionados por la empresa. De igual manera la capacitación de los colaboradores es importante para que éstos puedan generar confianza en los clientes de que está en manos profesionales para alcanzar los objetivos que buscan.

5.1.1. Mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo al cual está dirigido el servicio de cuidado de la piel, es importante segmentar el mercado y esta segmentación consiste de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013) en dividir un mercado en grupos de compradores por sus necesidades, características y comportamiento de compra, tal como se muestra a continuación:

Tabla 4. Segmentación de mercado

Segmentación	Descripción	No. Personas
Geográfica	País: Ecuador	16.796.037
	Ciudad: Quito	2.576.287
	Zona Sur: Administración Zonal Eloy Alfaro y Quitumbe	748.969
Demográfica	Género: Masculino y femenino	262.139
	Edad: 20 a 40 años	
	Ingresos: medio / medio alto (estrato socioeconómico A, B y C+)	91.748
Conductual	Que prefieren verse bien y sentirse bien con su apariencia (76%) y viven en el sector sur de Quito	69.729

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018

Considerando las variables de segmentación expuestas, se determina que el mercado objetivo del proyecto se sitúa en 69.729 hombres y mujeres comprendidos entre 20 a 40 años de edad de ingresos medios y medio-alto en el sector sur de Quito y que prefieren verse y sentirse bien con su imagen por lo que asisten a centros de estética (76%).

5.1.2. Propuesta de valor

Kotler & Armstrong (2013, p. 278) define a la propuesta de valor como el “posicionamiento completo de una marca, esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras”, en base a esto, la empresa establecerá una propuesta de valor basada en el posicionamiento “Más por lo mismo”, que implica ofrecer un mejor servicio a un costo igual que el ofrecido por la competencia, sustentados en el manejo de tecnología de punta que es el IPL, con la cual se puede realizar tratamientos faciales, corporales, pérdida de peso y eliminación de vellos.

A fin de desarrollar la propuesta de valor, se utiliza el modelo CANVAS. De acuerdo a la definición de Osterwalder (2014), el modelo Canvas es una expresión gráfica que permite entender cómo se relacionan las variables claves en la creación de un modelo de negocio. La manera en la que se relacionan los componentes del modelo diagrama se describen a continuación:

La **propuesta de valor** determina lo que la empresa ofrece a los consumidores: “garantizar resultados efectivos con la utilización de aparatología IPL la misma que no es abrasiva para la piel, en un lugar que le ofrecerá comodidad y confianza para obtener los resultados que espera”.

Tabla 5. *Modelo Canvas*

<p style="text-align: center;"><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p>  <p>Prestadores cosméticos Clínicas dermatológicas Proveedores</p>	<p style="text-align: center;"><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p>  <p>Diseño de las estrategias de promoción y comercialización del servicio Tratamientos para el cuidado de la piel Selección y contratación de personal calificado Negociación con proveedores</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p>  <p>Garantizar resultados efectivos con la utilización de aparatología IPL la misma que no es abrasiva para la piel, en un lugar que le ofrecerá comodidad y confianza para obtener los resultados que espera. Donde tendrá más por lo mismo, pero con un servicio personalizado de acuerdo a la patología diagnosticada</p>	<p style="text-align: center;"><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p>  <p>Atención personal en el centro cosmético Redes Sociales Contacto telefónico</p>	<p style="text-align: center;"><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p>  <p>Personas entre 18 y 65 años de edad, que viven en el sector sur de la ciudad de Quito y que gustan de verse y sentirse bien con su imagen.</p>
	<p style="text-align: center;"><u>RECURSOS CLAVE</u></p>  <p>Talento humano calificado y con experiencia Tecnología y equipos para el cuidado de la piel Instalaciones adecuadas que cuenten con parqueadero</p>		<p style="text-align: center;"><u>CANALES</u></p>  <p>Venta directa y promoción a través de medios digitales, página web, redes sociales, mensajería instantánea.</p>	
<p style="text-align: center;"><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p>  <p>Gastos administrativos: Salarios talento humano Gastos generales: arriendo, marketing, productos a utilizar en los tratamientos.</p>		<p style="text-align: center;"><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p>  <p>Aporte de los accionistas, Financiamiento bancario Ingreso servicio de tratamientos faciales, corporales, pérdida de peso y eliminación de vello.</p>		

Para conseguir esta propuesta de valor necesita de lo siguiente:

Asociados claves. – Las alianzas que apoyarán la consecución de la propuesta de valor como van a ser prestadores cosméticos, clínicas dermatológicas y proveedores.

Actividades claves. – Que permitirá entregar la propuesta de valor desde la empresa hacia el cliente, diseñando estrategias de promoción y comercialización, prestación del servicio de tratamiento cosmético, la selección del personal y una buena negociación con proveedores.

Recursos claves. – Lo más importante serán las personas y los activos que permitirán la puesta en marcha de la propuesta de valor, contando con el mejor talento humano, innovadora tecnología de la aparatología IPL e instalaciones confortables.

La manera en la que se va a entregar la propuesta de valor a los clientes será:

Relación con los clientes. – La interconexión entre nuestra empresa y el potencial cliente donde encontrará una atención amigable en el centro cosmético, con facilidad de encontrarnos mediante redes sociales y contacto telefónico.

Segmento de mercado. – El grupo de interés por el servicio que presta la empresa son hombres y mujeres entre 18 y 65 años que residen en la zona sur de Quito.

Canales. – Nos permitirá llegar a nuestro cliente mediante la venta directa en el centro cosmético y se contará con medios digitales.

El enfoque financiero que sustenta la propuesta de valor al cliente se considerará:

Costos. – La estructura de egresos que se compondrá de los gastos administrativos y gastos generales

Ingresos. – Que se obtendrán por los aportes de los accionistas, el financiamiento bancario e ingresos por los servicios cosméticos.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto / Servicio

La popularidad de los nuevos tratamientos cutáneos no invasivos y no ablativos ha aumentado mucho en los últimos tiempos. Esto es en parte gracias a los adelantos tecnológicos que han permitido ir más allá en los tratamientos cutáneos invasivos y también debido a la gran demanda de tratamientos por parte de los pacientes, que ven la piel visiblemente mejorada y con poco tiempo de recuperación.

Atributos

El servicio que busca ofrecer la empresa Skin Peeling es el tratamiento para el cuidado de la piel ya sea facial o corporal con la utilización de la aparatología IPL, que consiste en la aplicación de la Luz pulsada intensa (IPL), la cual emite una banda ancha de luz que actúa en las capas más profundas de la piel haciendo que los tejidos empiecen a recobrar luminosidad y brillo, mejorando gradualmente la tonalidad y textura, este tratamiento permite eliminar las manchas causadas por el sol, enrojecimiento difuso, poros dilatados, arrugas finas, elimina la piel dañada y envejecida por el sol, rosácea y acné.

Es un proceso no invasivo para la piel ya que es una técnica de foto rejuvenecimiento y su utilización aplicada en el tratamiento estimula la circulación de la sangre y por ende la producción de colágeno. La luz que emite el IPL es programable para que tenga diferentes efectos en la piel según su intensidad y el tipo de piel de cada paciente, las ondas que transmite ayudan a romper las capas de piel, sin lastimarlas, penetrando especialmente en las manchas ya que las ondas generan vibraciones que rompen las células de los melanocitos, haciendo que disminuyan o desaparezcan por completo. El uso de esta técnica es recomendado por dermatólogos debido al mínimo riesgo y complicaciones que implica, a lo sumo el paciente percibe calor o puede sentir como una chispa de electricidad leve. Los beneficios se pueden apreciar desde la primera sesión y las mejoras son progresivas.

El servicio que mayor demanda genera en los pacientes es el tratamiento facial con el uso de la aparatología IPL, este tratamiento es el core del negocio y el

cual por sí solo puede demostrar la sustentabilidad del proyecto, sin embargo en Skin Peeling se ofrecen otros servicios complementarios como la aplicación del ácido hialurónico, mascarillas y limpiezas faciales, masajes reductores, aplicación de carboxi para reducir medidas, depilación con el uso de IPL, depilación con cera, reducción con lipolaser, aplicación de vitamina C, Peeling.

Branding

La empresa llevará el nombre de Skin Peeling, se seleccionó este nombre porque se atribuye a la principal característica del servicio que es el cuidado de la piel. La palabra skin se refiere a la piel y a sus cuidados y la palabra peeling se refiere a un tratamiento de la piel que ayuda enormemente a quitar las manchas causadas por la edad, embarazos o el sol.

Logotipo

El logotipo de la empresa utiliza la imagen de una silueta femenina en color turquesa, se seleccionó este color porque es refrescante, relajante y tranquilizante, se busca generar en los clientes el bienestar mental ya que simboliza la calma, ataca las emociones y sentimientos de represión que causan bajo autoestima, debajo de la imagen está el nombre de la marca realizada con una tipografía sencilla y cursiva. Se ha seleccionado un logotipo sencillo con el fin de crear recordación de marca en la mente de los consumidores.

El costo del diseño de la marca de la empresa es de \$300,00 más IVA, el cual se pagará por una sola vez al inicio del proyecto.



Figura 4. Logotipo

Slogan

El slogan que tendrá la empresa será “Consentimos la belleza de tu piel”, busca transmitir el mensaje que la Skin Peeling ofrece un servicio que se ajusta a las necesidades de cuidar la piel de los clientes.

Instalaciones

El servicio será en instalaciones de primera categoría cuidando la higiene y limpieza, la decoración será minimalista con colores claros y suaves, con una presentación agradable que el cliente sienta tranquilidad porque está en manos de especialistas.



Figura 5. Instalaciones del centro

Tomado de Dream Resorts (<http://www.dreamsresorts.com>)

Uniforme: El personal del centro deberá estar siempre bien presentable por lo cual contará con uniforme para su uso dentro de las instalaciones, se optará por uniformes elaborados en telas resistentes y cómodas que ofrezcan confort mientras realizan los tratamientos para el cuidado de la piel. La parte superior del uniforme tendrá incorporado el logo de la empresa y la identificación de la cosmetóloga.



Figura 6. Uniforme del centro

Soporte

El soporte que se brindará será para toda la duración de los tratamientos que el cliente adquiera los cuales podrá diferir el pago, ya que hay tratamientos de una sola sesión hasta tratamientos de 10 sesiones, una vez comenzados los tratamientos se dará seguimiento personal a cada cliente gracias a la base de datos y agenda de citas, con una presentación agradable que el cliente sentirá tranquilidad que está en manos de especialistas.

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

La estrategia de precios que la empresa utilizará es la fijación de precio de acuerdo a la competencia, donde se determinará el precio del servicio al mismo nivel de la competencia. Esta estrategia es viable debido a que los competidores tienen experiencia en el mercado cosmetológico en el sur de la ciudad de Quito.

Estrategia de entrada

En base a la estrategia de posicionamiento de más por lo mismo, en base del uso de la aparatología IPL para la prestación del servicio del centro de estética Skin Peeling se establece un precio similar a la competencia directa identificada en el análisis del cliente:

Tabla 6. Precio del servicio cosmetológico

	SKIN PEELING	REDUX	LIZ BATIOJA
Precio servicio cosmetológico	\$ 85,00	\$ 89,99	\$ 85,00

El precio por el servicio cosmetológico establecido por Skin Peeling es \$ 85,00 por sesión con el uso de la aparatología IPL, este precio se encuentra dentro del rango de precios determinado por el modelo de VanWesterndop.

Gastos Suministros

Para fijar el precio del servicio de cosmetología con el uso de la aparatología IPL se considera los gastos fijos mensuales que incurrirá la empresa y el número de clientes atendidos de acuerdo a la capacidad instalada, la cual es fijada por la inversión en maquinaria e infraestructura establecida por Skin Peeling.

En el primer año se fija la capacidad utilizada en el 60%, en base al criterio de los expertos consultados. En la siguiente tabla se muestra la estructura del gasto del servicio:

Tabla 7. Estructura de gasto del servicio

Gastos fijos mensuales	Capacidad	Precio de equilibrio	Margen de ganancia	Precio final Skin Peeling
\$ 3.716,42	60%	\$ 68,00	25%	\$ 85

Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste, se utilizará la fijación de descuentos, con la aplicación del 20% en los meses donde exista una reducción en la demanda, se prevé ejecutar este descuento en el período de julio, agosto y septiembre. El precio fijado por la promoción es \$ 77,00, la aplicación de este descuento no pone en riesgo el equilibrio financiero de la empresa, porque es un precio que es superior al precio de equilibrio fijado en la tabla 7 estructura del gasto del servicio.

5.2.3 Plaza

Al respecto de la plaza los autores Kotler & Armstrong (2012, p. 343) mencionan que es la “manera de cómo la empresa puede llegar con su servicio o producto al cliente final” para la empresa, la plaza hace referencia al lugar donde estarán ubicadas sus instalaciones y la forma de cómo se va a llegar con el producto a las clientes, en este sentido se prevé seleccionar una estrategia de distribución, así como el canal y nivel de distribución.

Estrategia de distribución

La empresa utilizará la estrategia de distribución directa o exclusiva, en este caso Skin Peeling llegará con el servicio de manera directa a los clientes en sus instalaciones, las cuales estarán bien equipadas y adaptadas a los requerimientos de cada tratamiento.

Estructura del canal distribución

Para seleccionar el canal de distribución se debe tomar en cuenta que no se va a necesitar intermediarios en el proceso en vista de que el cliente se acercará a la empresa para ser atendido por los profesionales de manera directa en las instalaciones ubicadas en el sector sur de la ciudad de Quito. En base a esta consideración el nivel del canal de distribución es nivel cero, ya que no necesita de intermediarios.

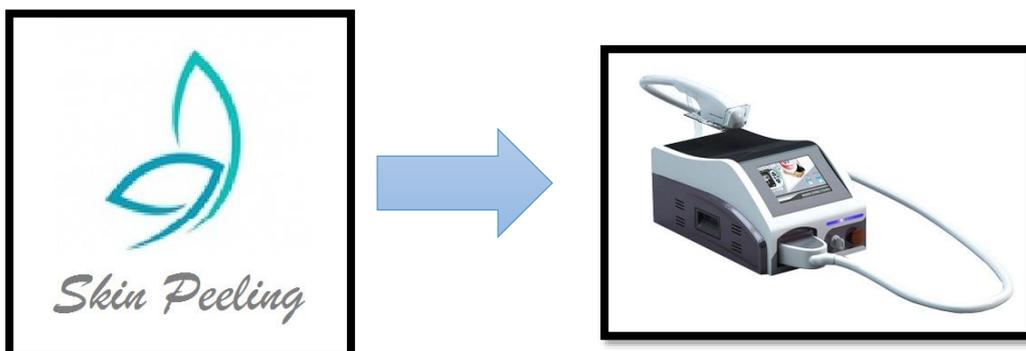


Figura 7. Canal de distribución directo

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

Como estrategia promocional se utilizará la estrategia de atracción la cual es considerada por Kotler & Armstrong (2012) como aquella en la cual la empresa debe generar actividades de marketing más fuertes con el fin de atraer a los clientes a que demanden el servicio, en este sentido la empresa enfocará la promoción y publicidad para dar a conocer el servicio de cuidado de la piel y sus tratamientos y generar un conocimiento de marca con el fin de incentivar en el cliente el deseo de realizarse los tratamientos, las actividades de promoción y publicidad generadas con este propósito se describen a continuación:

- **Publicidad**

La empresa buscará comunicar al mercado objetivo acerca de servicio de cuidado de la piel dando a conocer los beneficios, calidad y valor agregado del mismo con el uso de la aparatología IPL, para lo cual es necesario crear campañas publicitarias cuyo objetivo se enfoque en establecer relaciones con las clientes incentivándoles hacer uso de los tratamientos, en base a esto las actividades y medios para generar publicidad son las siguientes:

- a) **Redes sociales:** A través de las redes sociales se puede llegar con información del servicio a una gran cantidad de usuarios a un costo menor, lo cual resulta beneficioso para quienes buscan darse a conocer o promocionar su producto o servicio.
- b) **Vallas publicitarias:** La empresa utilizará esta herramienta para realizar campañas publicitarias para lo cual se creará una fanpage con tres tipos de publicidad: informativa para crear una imagen de marca e informar al mercado del servicio de cuidado de la piel con el uso de la aparatología IPL, sus beneficio y ventajas en los tratamientos; publicidad persuasiva para persuadir a las clientes a visitar Skin Peeling creando preferencia de marca y publicidad de recordatorio para mantener relaciones con los clientes

recordándoles el servicio y mantener la marca en la mente de los clientes, en esta etapa se enviarán descuentos, promociones, etc. Se llevarán a cabo dos campañas publicitarias al mes con un costo total de \$125, la duración de las campañas será por los cinco años de evaluación del plan de negocios.

- c) **Creación página web:** Se contará con una página web en la cual las clientes puedan navegar con facilidad y obtengan la información necesaria acerca del servicio de cuidado de la piel, tratamientos, equipos utilizados, descripción de la aparatología IPL, por ello el diseño será llamativo y bastante ilustrativo. El costo del diseño de la web es de \$500,00 incluido IVA que incluye el dominio, hosting durante el primer año.

- **Promoción en ventas**

Como incentivo a la demanda se establece que en los meses de julio, agosto y septiembre se ejecutará un descuento del 10% en el servicio cosmético de Skin Peeling, esto determina que el precio se fije en \$ 77,00.

- **Relaciones Públicas**

Como parte de las relaciones públicas, la empresa planea participar en ferias relacionadas con moda y belleza con el fin de hacer contactos con las clientes y posibles ventas.

La feria a la cual se asistirá es Expo belleza, se trata de una feria exclusiva para el sector cosmético, se seleccionó esta feria porque es la más importante en la industria cosmética, la participación con un stand tiene un costo de \$5000 anuales.

Durante la exposición en la feria se entregarán a los visitantes interesados volantes con la descripción de los servicios de cuidado de la piel y los diferentes tratamientos con énfasis en la aparatología IPL que la empresa utiliza.

- **Marketing directo**

- a) Material promocional:** La empresa como parte de su promoción entregará al cliente un regalo como premio por el cuidado de su piel, el material promocional que se entregará serán espejos, stickers, colgantes para la cartera. Esta promoción será entregada durante los tres primeros meses, el costo de elaboración del material promocional es de \$1.680,00 por 1200 regalos.
- b) Flyers:** Para la publicidad por este medio se contará con flyers, los mismos serán repartidos en los sectores aledaños a las instalaciones, oficinas públicas y privadas, lugares donde acuden las mujeres como spas, peluquerías, centros de depilación. La impresión a color en papel couche de 3000 flyers tiene un costo de \$250,00, este gasto se planifica realizarlo semestralmente durante los tres primeros años de funcionamiento de la empresa.
- c) Correos masivos:** Se enviará correos masivos con información del servicio de cuidado de la piel, tratamientos, promociones y descuentos para llamar la atención de los clientes, se contratará a una empresa especializada en proveer servicios de envío de correos masivos que disponga de una base de datos interesante y actualizada, por este servicio se cancelará un valor mensual de \$99,00.

- **Promoción en medios**

- a) Publicidad en radios:** Durante los seis primeros meses de funcionamiento de Skin Peeling se pautará menciones radiales, la radio seleccionada es FM Mundo en el programa "El mundo de cabeza" en el horario de 16:00 a 18:00 horas. El valor de una mención individual de hasta 10 segundos es de \$35,00 se planea publicitar una vez al día durante los días lunes y miércoles. El costo mensual por las menciones en la radio asciende a \$2.520 anuales.
- b) Publicación en revistas:** Se presentará información relevante en publicaciones de las revistas especializadas en moda y belleza, la publicación

se realizará en las revistas Hogar y Familia. El gasto planificado por la inclusión del producto en las revistas es de \$1.200 anuales.

5.2.5 Proyección mezcla de marketing

Para la proyección de los costos de marketing se considera el promedio de la inflación anual del Banco Central del Ecuador, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Presupuesto del plan de marketing

Proyección de precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio normal	85,00	85,13	85,25	85,38	85,50
Precio descuento 10%	77,00	77,11	77,23	77,34	77,46

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción					
Logotipo e imagen	336,00				
Redes sociales	1.500,00	1.502,11	1.504,20	1.506,99	1.508,43
Página web y mantenimiento	500	180	180,25	180,50	180,77
Ferias nacionales	5.000,00	5.007,00	5.014,01	5.021,03	5.028,35
Material promocional	1.680,00	1.682,36	1.684,71	1.688,07	1.691,92
Flyers	250	250,36	250,79	251,05	251,82
Correos masivos	1.188,00	1.190,68	1.191,39	1.193,24	1.195,67
Pauta publicitaria radios	2.520,00	2523,54	2529,06	2531,89	2534,13
Pauta publicitaria revistas	1.200,00	1201,69	1203,36	1205,07	1206,85
TOTAL	14.174,00	13.537,74	13.557,78	13.577,84	13.597,94

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la prestación de servicios de belleza, enfocados en el cuidado de la piel mediante tratamientos faciales y corporales basados en el uso de técnicas, productos y aparatología no invasiva,

apoyados en el conocimiento de nuestros colaboradores quienes desarrollan su trabajo orientado a resaltar el encanto natural y belleza de nuestros pacientes dentro de un ambiente acogedor garantizando su comodidad y el éxito en el tratamiento y el consecuente bienestar y satisfacción de nuestros pacientes.

6.1.2 Visión

Para el 2023, Skin Peeling será reconocida como la primera opción en tratamientos para el cuidado de la piel, consolidándose como una empresa dinámica e innovadora que incorpora tecnología actual en sus tratamientos, generando valor al cliente, proveedores, colaboradores, accionistas y sociedad mediante la generación de plazas de trabajo en pro del desarrollo productivo del país.

6.1.3 Objetivos de la organización

Con el fin de establecer los objetivos de Skin Peeling se utiliza la perspectiva Balance Score Card con metodología SMART para que estos sean claros, medibles y alcanzables acorde con la misión y visión formulada por la empresa, los objetivos son los siguientes:

Tabla 9. Planteamiento de objetivos organizacionales

Perspectiva según BSC	Objetivos	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	Aumentar los ingresos cada año durante los primeros cinco años de operaciones de la empresa	Porcentaje de crecimiento en ventas	5%	8%	10%	15%	20%
Financiera	Incrementar el margen neto de la empresa	Porcentaje de rendimiento de ingresos operacionales	0,5%	1%	2%	3%	4%
Procesos internos	Aumentar la productividad de los ingresos	Ingresos por empleado	15%	17%	19%	21%	25%

Procesos internos	Optimizar el gasto en insumos para los tratamientos de belleza	Porcentaje gastos en insumos sobre las ventas	30%	28%	26%	24%	20%
Enfoque en el cliente	Incrementar la cartera de clientes	Porcentaje de incremento de la cartera de clientes	3%	5%	8%	12%	15%
Enfoque en el cliente	Mantener un presupuesto para publicidad acorde a los ingresos de la empresa	Porcentaje de gasto en mercadeo sobre los ingresos por ventas	3%	5%	6%	6%	6%
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	Porcentaje de gasto en capacitación sobre el ingreso por ventas	6%	6%	8%	8%	10%

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa se fundamenta en tres tipos de procesos que se consideran esenciales para el buen funcionamiento de las actividades desarrolladas en la empresa, estos son: Estratégicos, Claves u operativos y de apoyo, como se describen a continuación:

Procesos Estratégicos: Este proceso se relaciona con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos que orientan la gestión de la empresa y lo lleva a cargo la Gerencia General con el fin de guiar a la empresa siguiendo los lineamientos establecidos en pos de cumplir con los objetivos y misión de la empresa, estos son la planeación estratégica y el mejoramiento continuo.

Procesos Claves u operativos: Como procesos claves que ayudarán a proporcionar los resultados previstos por la organización, se considerarán los siguientes procesos:

Marketing y ventas: La implementación de la publicidad y promoción del servicio, así como el manejo de la fuerza de ventas.

Prestación del servicio: El proceso de brindar los tratamientos de belleza para el cuidado de la piel a través de un servicio diferente para que la experiencia en el centro sea inolvidable, para ello se cuenta con profesionales en el área, un ambiente óptimo que permita alcanzar el objetivo deseado y completa armonía utilizando productos de calidad e innovadores en cada tratamiento.

Post Venta: Se mantendrá el contacto con los clientes que se han realizado el tratamiento con el fin de evaluar el servicio brindado por cada profesional y medir el nivel de satisfacción de los clientes.

Procesos de apoyo Son aquellas que sustentan las actividades primarias y brindan apoyo a las mismas, estas son: finanzas y administración.



Figura 8. Mapa de procesos

Cadena de Valor: La cadena de valor es una herramienta que permite a la empresa identificar las principales actividades y el grado de contribución de valor que genera cada una de ellas, en este sentido se establecen las actividades primarias y de soporte que la empresa requiere para generar valor al cliente y crear una ventaja competitiva frente a la competencia, la cadena de valor de la empresa es la siguiente:



Figura 9. Cadena de valor

Actividades primarias: Se refieren a aquellas actividades que se realizan para entregar el servicio e involucran los esfuerzos previos, así como las actividades que permitan ponerlo en el mercado y su respectiva comercialización. Estas actividades son:

Logística de entrada: Se refiere al contacto, selección y negociación con los proveedores de los insumos, equipos y aparatología necesaria para ofrecer el servicio de cuidado de la piel, el control y almacenamiento de stock de productos para el cuidado de la piel que involucra la recepción, control de calidad y almacenamiento, la logística tiene que ver con disponer en el centro todo lo necesario para realizar los tratamientos del cuidado de la piel cuando el paciente acude al centro para tener su cita.

Operaciones: Se relaciona con la preparación y planificación para la entrega del servicio en sí, en este caso el tratamiento facial o corporal para el cuidado de la piel según haya seleccionado el paciente, este proceso involucra la recepción del paciente en un ambiente adecuado que ofrezca relajación completa,

puntualidad en el servicio, utilización de los mejores productos y equipos de última tecnología durante el tratamiento. El servicio es ofrecido por cosmetólogas de profesión con experiencia en tratamientos para el cuidado de la piel.

Logística de salida: Se refiere a las actividades que se llevan a cabo toda vez que el paciente recibió el servicio de tratamiento para el cuidado de la piel, esto implica el recibimiento en la sala de espera, ofrecimiento de una bebida, emisión de la factura, cobro del servicio realizado y programación de fecha para una nueva cita.

Marketing y ventas: Promoción de la empresa, publicidad del servicio y seguimiento de las ventas, esta actividad incluye toda la propuesta de la mezcla de marketing para lograr el posicionamiento del servicio en el mercado mediante campañas publicitarias en redes sociales, página web, radios, revistas, participación en ferias, material promocional, etc.

Servicio Post Venta: Se refiere a las actividades que permiten mantener al cliente completamente satisfecho con el servicio para ello se tendrá contacto con los clientes que se han realizado el tratamiento de cuidado de la piel para conocer cómo va su evolución y estar pendientes del cliente hasta su nueva cita, se solicitará la evaluación del servicio brindado por cada profesional y conocer si el centro cumplió con las expectativas del cliente, así como su nivel de satisfacción.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones de la empresa inicia con el proceso de abastecimiento de todos los insumos, productos, equipos y aparatología para realizar los tratamientos para el cuidado de la piel y concluye con el servicio post venta ofrecido al cliente. La descripción del ciclo operativo es la siguiente:

Venta del servicio: Toda vez que un cliente se interesa por los servicios de tratamiento para el cuidado de la piel que Skin Peeling ofrece, se procederá con el siguiente protocolo de atención en el cual debe primar una excelente calidad de atención a cada uno de los interesados.

Si el interesado se presenta de manera física en el centro, la recepcionista lo recibe de la manera más cordial y le ofrece algo de beber, da una breve explicación de los servicios que el centro ofrece haciendo énfasis en el uso de la aparatología IPL, entrega al interesado un brochure en el cual consta detallado el tratamiento para el cuidado de la piel facial o corporal y los beneficios del uso del IPL.

En el caso de que el interesado realice una llamada telefónica al centro o se comunique vía whatsapp o redes sociales, la recepcionista solicitará un correo electrónico para enviarle de manera más descriptiva el tratamiento para el cuidado de la piel y el uso de la aparatología IPL, así como los beneficios que cada uno de los tratamientos aporta al cuidado de la piel.

En ambos casos la recepcionista sugiere al interesado concertar una cita de consulta previa para que la cosmetóloga evalúe el tipo de tratamiento que más se adapte según las necesidades de la piel.

Una vez que el cliente acepta la cita de consulta previa, se acerca al centro para ser evaluado por la cosmetóloga, ésta sugiere el tratamiento que el cliente requiere según las necesidades de su piel. Si el cliente acepta realizarse el tratamiento, toma una cita en la recepción para la respectiva sesión, en la fecha y hora que puede acercarse al centro.

Prestación del servicio: Cliente llega al centro es atendido por la recepcionista, saluda cálidamente y le ofrece un vaso con agua o café hasta ser atendido por la cosmetóloga, una vez que la sala, insumos y aparatología están listos, la recepcionista hace pasar al cliente a la sala donde le espera la cosmetóloga, el cliente se recuesta sobre la camilla y se relaja para que la cosmetóloga pueda realizar el tratamiento según lo acordado, **la sesión toma alrededor de 45 a 60 minutos.** Una vez terminado la cosmetóloga indica al cliente que ha terminado la sesión y que le espera para la próxima sesión para que tome la cita en recepción, se despide y le agradece por preferir los servicios del centro. Cliente sale de la sala y se dirige a recepción para pagar por el servicio, así como para tomar la cita para la nueva sesión.

Post venta: El Administrador del centro contacta al cliente días después de haber recibido el tratamiento, llama por teléfono y pregunta si puede hablar con el cliente un par de minutos para evaluar el servicio recibido, si el cliente acepta, el administrador pregunta cuál es su opinión sobre el tratamiento recibido, como fue atendido por la cosmetóloga, sobre insumos y equipos utilizados durante el tratamiento, instalaciones y su nivel de satisfacción en general de todo el servicio. Agradece su participación y recuerda la próxima cita para la continuación del tratamiento, el administrador analiza la información obtenida del cliente y elabora un informe con métricas para entregar al Gerente General.

El diagrama de flujo del mencionado proceso se presenta en el anexo 5.

6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización

Para una adecuada entrega del servicio de tratamientos para el cuidado de la piel se establece el siguiente equipamiento para el centro estético:

Tabla 10. Inversión mobiliario y equipo

Implementos	Unidades	Valor unitario	Valor total
Escritorios	2	380	760
Equipos comunicación	3	110	330
Impresora	2	450	900
Mobiliario de recepción	2	1.650	3300
Computadores	2	800	1600
Decoración	1	900	900
Mobiliario sala de espera	4	450	1800
Muebles para exhibición de productos	4	300	1200
Camillas para tratamiento	4	150	600
Cafetera Black & Decker	1	60,34	60,34
Dispensador de agua	1	183,99	183,99
Pantalla LCD	1	650	650
		Total	12.284,33

Tabla 11. Inversión aparatología

Aparatología	Unidades	Valor unitario	Valor total
Remigton IPL 600	2	600	1200
Equipo peeling	2	460	920
Esterilizador	1	149	149
Equipo de IPL	2	800	1600
Equipo de depilación IPL Sappire Air	1	900	900
Equipo velabody	1	750	750
Analizador de piel	2	180	360

Lupa y vaporizador pedestal	1	150	150
	1	650	650
		Total	6.679,00

6.2.4 Localización del proyecto

La empresa estará ubicada en el sector sur de la ciudad de Quito específicamente en la calle Francisco Londoño en La Villaflora, para lo cual se prevé arrendar una vivienda de 100 m² de construcción con tres parqueaderos por un valor mensual de arriendo es \$800,00 incluido IVA. La vivienda será adecuada de acuerdo a las necesidades del centro, el cual prevé tener cuatro estaciones de trabajo con sus respectivos equipos y mobiliarios para el desarrollo de los tratamientos para el cuidado de la piel, un área de recepción con sala de espera y dos baños, uno en la sala de espera y otro dentro para las estaciones de trabajo, como se muestra en el anexo 6.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

La razón social de la empresa y nombre comercial es “SKIN PEELING Compañía Limitada”

La estructura que se utilizará para la constitución legal de la empresa es Compañía Limitada; esta figura según lo definido en el Artículo N° 92 de la Ley de Compañías emitido por la Superintendencia de Compañías dice lo siguiente “se contrae entre dos o más personas que responden por las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales” Se escogió esta figura legal para la constitución de la empresa debido a que el proceso de constitución es más simple comparado con otras figuras y se demanda de un capital mínimo para su constitución.

Toda empresa debe cumplir con ciertos requisitos y permisos antes de iniciar sus operaciones, y Skin Peeling no será la excepción por tanto se acudirá a las autoridades pertinentes para solicitar los permisos respectivos antes de iniciar operaciones: los principales permisos y autorizaciones son los siguientes:

- * Solicitar en el Servicio de Rentas Internas, SRI el registro único de contribuyentes conocido como RUC, que es el número de identificación del contribuyente en el Servicio de Rentas Internas y con el que se inicia todas las operaciones de la empresa.
- * Inscribir a la empresa como empleadora en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para obtener el número patronal y afiliar a los colaboradores de la empresa.
- * Obtener el permiso de funcionamiento en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, este permiso se conoce como Licencia Única de Actividades Económicas y dentro de esta se encuentra la Patente Municipal, Permiso Ambiental y el Permiso de funcionamiento de Bomberos.
- * Permiso de funcionamiento de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario.

6.3.2 Estructura Organizacional

Tipo de estructura

La estructura organizacional utilizada en la empresa será la departamentalización funcional, este tipo de estructura permite la creación de departamentos en base de las actividades de la empresa, donde cada cargo se concentrará en realizar su función, es decir cada nivel contribuye a la empresa con su especialización permitiéndole ser más productiva y eficiente.

Organigrama de la empresa

Se han establecido el organigrama de tipo lineal para el buen funcionamiento de la empresa, el cual dispone las áreas de manera jerárquica dejando conocer los puestos en orden jerárquico, como se muestra en la siguiente figura:

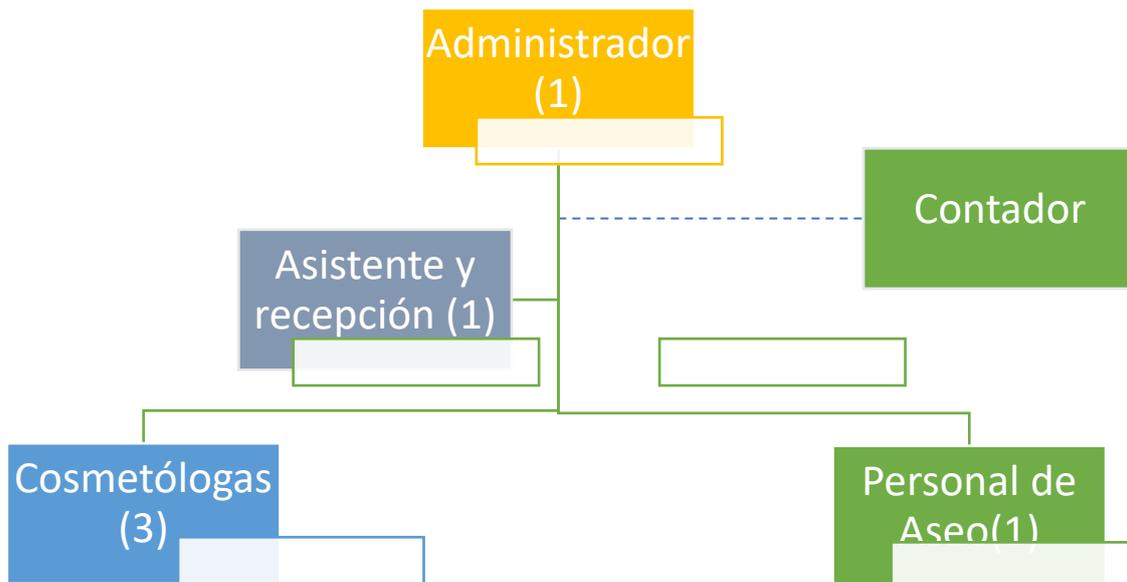


Figura 10. Organigrama

Personal requerido

Se requiere un total de siete personas para el primer año de funcionamiento de la empresa, la empresa contratará externamente los servicios de un contador quien acudirá a la empresa y recopilará la información y documentos contables para la elaboración de los balances contables y cumplir con las disposiciones tributarias.

En la siguiente tabla se detalla el personal, funciones, experiencia requerida y sueldos asignados a cada cargo se muestran en el anexo 4.

Gastos de sueldos y salarios del personal

En la siguiente tabla se pueden apreciar los gastos por sueldos y salarios del personal de la empresa, el cual incluye todos los beneficios de ley.

Tabla 12. Detalle de sueldos y salarios

Cargo	Sueldo mensual más beneficios	Sueldo anual más beneficios
Administrador (1)	1.116,52	13.398,20
Asistente (1)	634,58	7.615,00
Cosmetóloga (3)	2.381,59	28.579,10
Personal de Aseo (1)	497,23	5.966,79

TOTAL:	4.629,92	55.559,09
---------------	-----------------	------------------

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos está fundamentada en el crecimiento de la industria de servicios cosmetológicos, que tuvo un porcentaje de incremento promedio en sus ventas de 7,33% entre el año 2014 y 2017, este porcentaje permite el crecimiento de la demanda por servicios cosmetológicos entre el año 1 y el año 5.

En el primer mes el número de servicios cosmetológicos se basa en la capacidad utilizada del 30%, según el número de cosmetólogas, esto permite atender a 99 clientes mensuales en el mes 1 y 2, a partir del mes 3, el centro cosmetológico incrementa su demanda a 103 personas, este crecimiento es continuo hasta el mes 12, donde son atendidas 114 personas por mes.

Es importante mencionar que se considera la prestación del servicio en base a una estacionalidad de la demanda, la cual tiene picos en los meses de febrero, marzo, mayo, noviembre y diciembre. En estos se considera un mayor incremento en la demanda del servicio cosmetológico.

De esta manera se construye la demanda hasta el año 5, donde la capacidad de atención del centro se incrementa hasta el 53% con 176 personas atendidas en el mes 60.

En lo que se refiere al precio del servicio, se establece en \$ 77,00 en el año 1, este precio se incrementa en base a la inflación promedio de 0,14%, obteniendo un incremento mínimo de precio hasta \$ 77,42 en el año 5.

En base a estos factores se construye la siguiente proyección de ingresos del centro cosmetológico:

Tabla 13. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	96.628	112.022	124.959	139.391	155.489

En cuanto a los gastos del proyecto, se incrementa en su valor de acuerdo a la inflación promedio de 0,14%, este porcentaje se aplica al incremento de la nómina salarial y los gastos operativos del centro cosmetológico, como arriendo, servicios básicos, insumos y materiales necesarios para la prestación del servicio. La proyección de gastos se muestra en el anexo 8.

El 59% del total de egresos corresponde al rubro de pago de nómina y el 41% a los gastos generales, esta composición de egresos es acorde a la prestación de un servicio, donde el centro del giro de negocio es el conocimiento generado por el personal de cosmetología. la proyección de ingresos y egresos se muestra en figura ubicada en el anexo 7.

A partir del mes 11 se alcanza el punto de equilibrio entre los ingresos y egresos, a partir de este mes la empresa se vuelve sustentable.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial se establece en base a la siguiente información:



Figura 11. Desglose de inversión inicial

El total de la inversión inicial es \$ 47.114, el 45% corresponde a la adquisición de equipos e implementos para la prestación del servicio por un valor de \$24.507; el 52% corresponde al capital de trabajo por un valor de \$21.187 y el 3% a los gastos asociados a la constitución de la empresa.

7.2.2 Estructura de financiamiento

Del valor de \$ 47.114, el 65% es aporte de los accionistas por un monto de \$ 30.624, el 35% restante corresponde a la solicitud de un préstamo bancario por un valor de \$ 16.489, este crédito será pagado en el plazo de cinco años en base a cuotas mensuales fijas de \$ 375,20, que corresponde a una tasa de interés del 13% anual. La tasa de interés se mantiene en el mismo porcentaje durante la vigencia del crédito debido a que se establece como una cláusula en el contrato de crédito y en el pagare firmado entre la institución financiera y la empresa.

7.2.3 Capital de trabajo

Como se mencionó anteriormente, a partir del mes 11 el centro cosmetológico alcanza el punto de equilibrio y puede hacer frente a los egresos en base de los ingresos por las ventas. Esto indica que entre el mes 1 y mes 10, necesita del financiamiento por parte de los accionistas, este valor corresponde a un valor de \$ 24.507, que es considerado parte de la inversión inicial con el fin de precautelar la operatividad del centro cosmetológico en su primer año de operación.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 14. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	96.628	112.022	124.959	139.391	155.489
Gastos operacionales	28.579	30.570	30.611	30.651	30.692
Gastos no operacionales	26.980	28.803	28.841	34.861	34.906
Gastos generales	39.570	40.313	41.490	42.796	44.247
Gastos de depreciación	1.465	1.445	1.445	1.041	1.041
Gastos de amortización	140	140	140	140	140
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(106)	10.752	22.434	29.902	44.463
Gastos de intereses	1.998	1.652	1.259	811	302
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(2.104)	9.100	21.175	29.091	44.161
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.365	3.176	4.364	6.624
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(2.104)	7.735	17.999	24.727	37.537
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.160	2.700	3.709	5.631

UTILIDAD NETA	(2.104)	6.574	15.299	21.018	31.907
----------------------	----------------	--------------	---------------	---------------	---------------

La previsión inicial es obtener una pérdida financiera en el año 1, por un valor de \$ 2.104, la cual es cubierta con el capital de trabajo inicial que se mencionó anteriormente. A partir del año 2, la utilidad neta se incrementa hasta \$ 6.574 y crece sostenidamente hasta \$ 31.907 en el año 5. El mayor incremento de utilidad sucede en el año 5 debido al incremento de la demanda del centro cosmetológico. El margen neto sobre las ventas es 13% en promedio entre el año 2 y año 5, esto quiere, que, por cada dólar de venta, 13 centavos forman parte de la utilidad de los accionistas.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera inicial y proyectado es el siguiente:

Tabla 15. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	47.114	43.020	47.092	59.441	76.967	105.040
Corrientes	24.507	22.018	27.674	41.608	60.315	89.568
Efectivo	24.507	20.257	25.710	39.417	57.871	86.842
Cuentas por Cobrar	-	1.761	1.964	2.191	2.444	2.726
No Corrientes	22.607	21.002	19.418	17.833	16.653	15.472
Propiedad, Planta y Equipo	21.187	21.187	21.187	21.187	21.187	21.187
Depreciación acumulada	-	1.465	2.909	4.354	5.394	6.435
Intangibles	1.420	1.420	1.420	1.420	1.420	1.420
Amortización acumulada	-	140	280	420	560	700
PASIVOS	16.490	14.500	11.997	9.047	5.556	1.722
Corrientes	-	515	862	1.155	1.355	1.722
Sueldos por pagar	-	515	515	515	515	515
Impuestos por pagar	-	-	347	641	840	1.207
No Corrientes	16.490	13.986	11.135	7.892	4.201	-
Deuda a largo plazo	16.490	13.986	11.135	7.892	4.201	-
PATRIMONIO	30.624	28.520	35.095	50.394	71.412	103.318
Capital	30.624	30.624	30.624	30.624	30.624	30.624
Utilidades retenidas	-	(2.104)	4.470	19.769	40.787	72.694

Las políticas financieras se reflejan en el estado de situación financiera:

- Cuentas por cobrar: la política asumida por la administración establece que el 80% de los ingresos por ventas se realicen de contado y 20% en ventas a créditos hasta 30 días.
- Cuentas por pagar: el centro cosmetológico no solicitará crédito a sus proveedores.

- Utilidades: la administración de la empresa determina que las utilidades se acumulen en la cuenta de efectivo desde el año 2 hasta el año 5, para fortalecer la posición patrimonial.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla 16. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(1.745)	8.303	16.951	22.145	33.172
Utilidad Neta		(2.104)	6.574	15.299	21.018	31.907
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.465	1.445	1.445	1.041	1.041
+ Amortización		140	140	140	140	140
- Δ CxC		(1.761)	(203)	(227)	(253)	(282)
+ Δ Sueldos por pagar		515	-	(0)	-	-
+ Δ Impuestos		-	347	294	199	367
Actividades de Inversión	(22.607)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(22.607)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	47.114		(2.850)	(3.244)	(3.691)	(4.201)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	16.490	13.986	(2.728)	(3.244)	(3.691)	(4.201)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	30.624		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	24.507	(4.250)	5.453	13.707	18.454	28.971
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		24.507	20.257	25.710	39.417	57.871
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	24.507	20.257	25.710	39.417	57.871	86.842

El saldo final del estado de flujo de efectivo muestra que no existe necesidad de financiamiento adicional a la fijación del capital de trabajo inicial de \$ 24.507. adicionalmente se muestra el incremento de la cuenta de efectivo debido a la acumulación de utilidades.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

Tabla 17. Estado de flujos del proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(47.114,07)	21.193,07	9.520,40	17.449,17	22.011,44	19.194,94

Desde el año 1 existe un flujo del proyecto mayor a cero, debido a que el capital de trabajo equilibra la pérdida del primer año. Entre el año 2 y año 5, se mantiene los flujos positivos.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 18. Flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(30.624,14)	16.690,72	5.018,04	12.946,82	17.509,08	14.692,58

Los saldos finales del flujo del inversionista son menores que el flujo anterior debido a la incidencia del financiamiento externo en la disponibilidad de recursos para los accionistas.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base a indicadores de mercado, como el riesgo país, rendimiento de mercado, beta y beta apalancada, tasa interés del crédito solicitado y tasa impositiva tributaria, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 19. Indicadores de mercado

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13,13%
CAPM	15,56%

La tasa WACC y CAPM son indicadores que sirven para medir la viabilidad del proyecto, un incremento en estas tasas significa que los flujos del proyecto e inversionistas tienen que incrementarse para cubrir este incremento en el costo de oportunidad.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración se basan en la siguiente información:

Tabla 20. Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$14.904,79		VAN	\$12.91,81	
PRI	3,11	Años	PRI	2,24	Años
TIR	25,18%		TIR	31,94%	

VAN: este indicador es positivo porque en flujo del proyecto e inversionista es mayor a cero, esto concluye que los flujos están en capacidad de recuperar la inversión inicial en base del aporte de los accionistas y el financiamiento externo. Esto beneficia a los accionistas porque se incrementa su patrimonio y por lo tanto es un indicador que la ejecución del proyecto genera un valor agregado a su inversión.

TIR: es positivo porque se obtiene una tasa mayor al costo de oportunidad medido por la tasa de descuento, esto indica que el proyecto tiene una rentabilidad mayor que otro tipo de inversiones, lo cual permite concluir que es una inversión atractiva para los accionistas.

PRI: el plazo que se recupera la inversión inicial, en el caso del flujo del proyecto es 3,11 año y en el flujo del inversionista 3,86 años, el período de recuperación es menor que el plazo de evaluación, esto es un indicador que el proyecto genera flujos de caja positivos entre el año 1 y año 5.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

Tabla 21. Índices financieros

	INDUSTRIA	PROMEDIO PROYECTO AÑO 1 – AÑO 5
LIQUIDEZ		
Razón corriente	1,30	41,49
ENDEUDAMIENTO		
Razón deuda / capital	20%	22%
RENTABILIDAD		
Rentabilidad sobre activos	11,00%	18%
Rentabilidad sobre patrimonio	16,00%	20%

El indicador de liquidez del proyecto es muy superior a la industria, debido a que el proyecto acumula sus utilidades en la cuenta de efectivo, esto incrementa la liquidez. Este indicador tiene un crecimiento promedio de 22% entre el año 1 y el año 5.

El indicador de endeudamiento tiene mucha similitud con la industria, por cada dólar de activo, la industria tiene 20 centavos de deuda y el proyecto 22 centavos. La reducción del indicador de endeudamiento es constante durante los cinco años de evaluación debido a que el proyecto no requiere financiamiento externo adicional, en el año 1 tiene un porcentaje de 50,84% y en el año 5 de 1,67%.

En lo que respecta a la rentabilidad, el proyecto tiene indicadores ligeramente superiores a la industria, en la rentabilidad sobre el activo el proyecto tiene 18% y la industria 11% y la rentabilidad sobre el patrimonio el proyecto tiene 20% y la industria 16%. Esto es un indicador de la relación entre la industria y la proyección planteada en el presente proyecto.

En los indicadores de rentabilidad existe un cambio en el comportamiento a partir del año 2, debido a que el proyecto experimenta utilidades netas crecientes hasta el año 5, pasando de un indicador de 13,96% a 30,38% respectivamente.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Los factores identificados como aspectos que contribuyen a la ejecución del proyecto son el crecimiento del sector de comercialización de cosméticos en conjunto con el bajo poder de negociación de los proveedores, esto permite emprender una actividad comercial en el sector de prestación de servicios para las personas, tomando en consideración el comportamiento del consumidor favorable para demandar servicios de cuidado de la piel. Los factores que pueden influir negativamente en el proyecto, son la regulación de las importaciones y la amenaza de productos sustitutos, esto debe ser cubierto mediante la aplicación de medidas que minimicen el impacto de estos factores, como una correcta planificación en el uso de insumos y materiales.

La oportunidad de negocio encontrada se asocia con la información recabada con la investigación de mercado, donde se determina que el nicho de mercado está ubicado en el segmento demográfico de mujeres entre 20 y 40 años, pero es importante generar estrategias de comercialización sin descuidar a los hombres debido que existe una tendencia en el cuidado de la piel, este aspecto puede permitir encontrar nuevos nichos de mercado explotando servicios enfocados en el segmento masculino. Adicionalmente, el proyecto encuentra una oportunidad en el hecho que el sector sur de Quito no existe una empresa posicionada en la mente del consumidor, esto permite hallar un espacio para ser explotada comercialmente.

Las necesidades del consumidor que no han sido satisfechas, son encontrar un centro de estética en el sur de Quito donde realizarse tratamientos para prevenir las arrugas en las mujeres y la disminución de la piel grasosa para los hombres. Con respecto a la prestación del servicio, tanto hombres y mujeres prefieren un servicio basado en la calidad en la atención al cliente, personal con experiencia y equipamiento que complemente los tratamientos estéticos.

La estrategia de mercadeo que busca satisfacer las necesidades del consumidor y apoyar la presencia comercial del centro de estética es diferenciación, lo que permite construir una propuesta de valor enfocada en brindar resultados efectivos para mejorar la condición de salud de la piel de las personas que visitan Skin Peeling. La transmisión del mensaje al mercado objetivo se realiza a través de acciones promocionales enfocadas en la presencia en medios digitales y tradicionales.

El plan operativo y organizacional construidas para el centro estético tienen su fundamento en el mapa de procesos y cadena de valor, donde se identificaron actividades claves para conseguir los objetivos comerciales de posicionamiento en el sector sur de la ciudad de Quito. El diagrama construido para el esquema organizacional se fundamenta en las actividades de las cosmetólogas y en el apoyo del personal de atención al cliente y personal encargado del aseo, ya que es un negocio que debe transmitir eficiencia y pulcritud en sus instalaciones.

En el aspecto financiero la inversión inicial comprende un valor de \$ 47.114 compuesta principalmente por la compra de activos no corrientes y el capital de trabajo. El financiamiento de este valor se obtiene del aporte de los accionistas por el 65% y crédito bancario del 35% de la inversión inicial. Esta estructura de financiamiento no perjudica la valoración del proyecto porque se obtiene saldos positivos en el flujo de caja del proyecto e inversionista desde el año 1. La valoración financiera indica que el proyecto es viable de ejecutar debido a que se obtiene un valor actual neto superior a cero y tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento. Estos resultados permiten recomendar la puesta en marcha del proyecto porque genera un valor agregado a los accionistas.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (09 de 2014). *Instructivo descriptivo de establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Instructivo-descriptivo-de-establecimientos-sujetos-a-vigilancia-sanitaria.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Portal Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaXNandinalImportExport.jsp>:
<https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaXNandinalImportExport.jsp>
- Carchi, E. (Agosto de 2017). *Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8915/1/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-315.pdf>
- Ecomex 360. (2017). *www.e-comex.net*. Obtenido de www.e-comex.net:
<https://e-comex.net/es/aranceles/subpartidas/853/>
- IACR, Asociación Internacional de Registros de Cáncer. (31 de 12 de 2015). *IACR, Asociación Internacional de Registros de Cáncer*. Obtenido de https://www.iarc.fr/en/publications/pdfs-online/treport-pub/treport-pub43/IARC_publicaciones_tecnicas_No43.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

Instituto Nacional de Hidrología y Meteorología. (JUNIO de 2017). *INAMHI*.

Obtenido de

http://www.serviciometeorologico.gob.ec/docum_institucion/anuarios/meteorologicos/Am_2013.pdf

Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Ministerio de Industrias y*

Productividad. Obtenido de industrias.gob.ec:

<http://www.industrias.gob.ec/bp-081-el-ecuador-exportara-cosmeticos-en-los-proximos-meses/>

Nuodermoestética. (2016). *Fototermolisis selectiva*. Buenos Aires:

NuoDermoestética.

REJUVENECER, I. (2014). Obtenido de

<http://instituto rejuvenecer.com/lifecell.html>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del*

Buen Vivir. Quito: SENPLADES.

SOLCA. (2016). *INFORME ESTADISTICOS*. Obtenido de

www.estadisticas.med.ec/

Superintendencia de Compañías. (24 de enero de 2018). *Portal de Información*

Sector Societario. Obtenido de www.supercias.gob.ec:

http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

United Nations - Comtrade Databases. (2018). www.comtrade.un.org. Obtenido

de www.comtrade.un.org/data: <https://comtrade.un.org/data/>

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA CENTRO ESTÉTICO CON USO DE APARATOLOGÍA IPL

1. ¿Indique su sexo?

Femenino

Masculino

2. ¿Qué rango de edad tiene?

De 20 a 30 años

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

De 51 a 60 años

Más de 60 años

3. ¿Cuán importante es para usted el cuidado de la piel?

Muy importante

Importante

Poco Importante

Nada Importante

4. ¿Con que frecuencia asiste a un centro de estética?

Una vez a la semana

Dos veces al mes

Una vez al mes

Una vez cada tres meses

5. ¿Mencione un centro de estética en el sur de Quito?

Nombre centro de estética:

No conozco ningún centro de estética:

Si conozco, pero no recuerdo el nombre del centro de estética:

6. ¿Cuáles son los servicios más importantes para un centro de estética?

Tratamientos corporales

Tratamientos de pérdida de peso

Tratamientos faciales

Tratamientos para la eliminación definitiva de vello

Otros

7. ¿Cuáles son los factores más importantes para un centro de estética? - Puede escoger tres opciones

- a) Precio
- b) Cumplimiento en el horario de citas
- c) Instalaciones
- d) Equipos para estética
- e) Capacitación del Personal
- f) Número de personal disponible
- g) Poco tiempo de espera para ser atendido
- h) Higiene del lugar
- i) Disponibilidad de parqueadero
- j) Cerca de un centro comercial
- k) Dentro de un centro comercial
- l) Otros

8. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría estos servicios muy baratos que le haría dudar de sus resultados y no comprarlo?

Entre \$ 25 - \$ 50

Entre \$ 50 - \$ 75

Entre \$ 76 - \$ 100

Entre \$ 101 - \$ 125

Entre \$ 126 - \$ 150

9. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría estos servicios como baratos y aun así lo compraría?

Entre \$ 50 - \$ 75

Entre \$ 76 - \$ 100

Entre \$ 101 - \$ 125

Entre \$ 126 - \$ 150

Entre \$ 150 - \$ 200

10. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría estos servicios como muy caro y aun así lo compraría?

Entre \$ 101 - \$ 125

Entre \$ 126 - \$ 150

Entre \$ 150 - \$ 200

Entre \$ 201 - \$ 250

Entre \$ 251 - \$ 300

11. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría estos servicios muy caros como para comprarlo?

Entre \$ 100 - \$ 150

Entre \$ 151 - \$ 200

Entre \$ 201 - \$ 250

Entre \$ 251 - \$ 300

Entre \$ 301 - \$ 350

12. ¿Por qué medio le gustaría tener información de un centro estético?

Redes Sociales

Televisión

Radio

Prensa escrita (periodico)

Prensa escrita (revistas)

13. ¿Qué tipo de promoción prefiere?

Dos por uno

Paquetes por fechas especiales

Descuentos

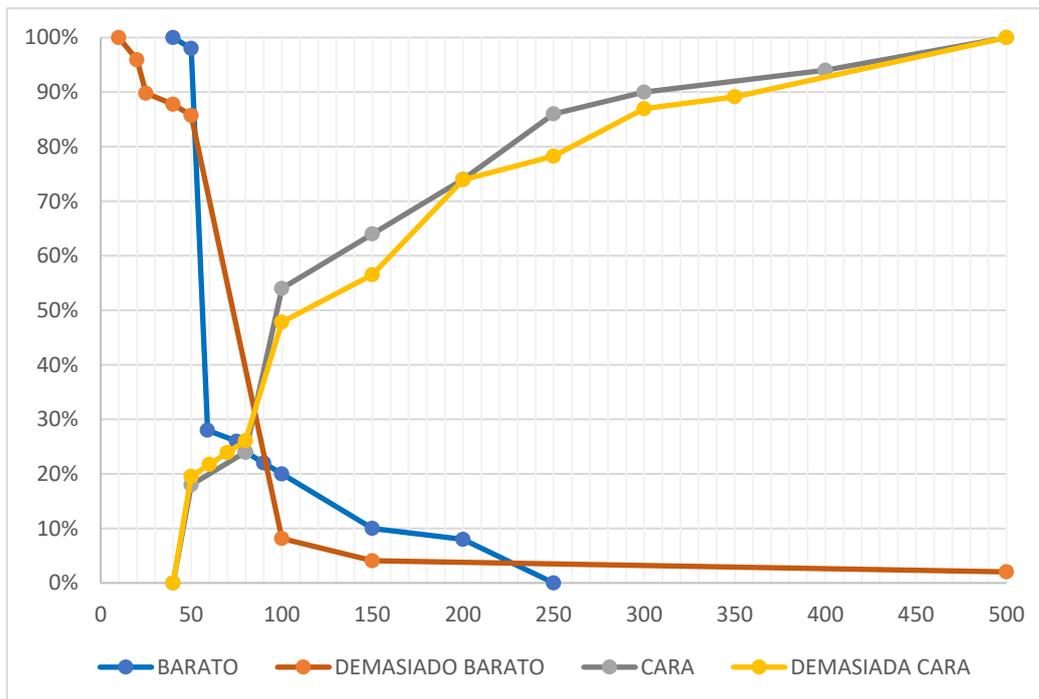
Tarjeta de cliente frecuente para descuentos

Ninguno

ANEXO 2. MATRIZ DE CORRELACIÓN

	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10
P 1	1									
P 2	- 0,80998398	1								
P 3	0,97484769	- 0,78961102	1							
P 4	- 0,91781912	0,76027492	- 0,89473385	1						
P 5	-0,7980363	0,65118809	- 0,77796385	0,7803592	1					
P 6	- 0,56748102	0,4606459	- 0,55320757	0,51918629	0,03325273	1				
P 7	- 0,52846191	0,53116578	- 0,51516987	0,51367184	0,03096632	0,81536038	1			
P 8	- 0,59662466	0,52723763	- 0,58161817	0,52460088	0,03496046	0,92409226	0,84910266	1		
P 9	- 0,51429149	0,43262467	- 0,50135588	0,48986429	0,03013598	0,83852661	0,75957301	0,86534793	1	
P 10	0,14280408	0,01880554	0,10259561	- 0,10909924	- 0,15143201	- 0,15420539	0,06645922	- 0,06092289	- 0,04833018	1

ANEXO 3. ANÁLISIS DE PRECIOS

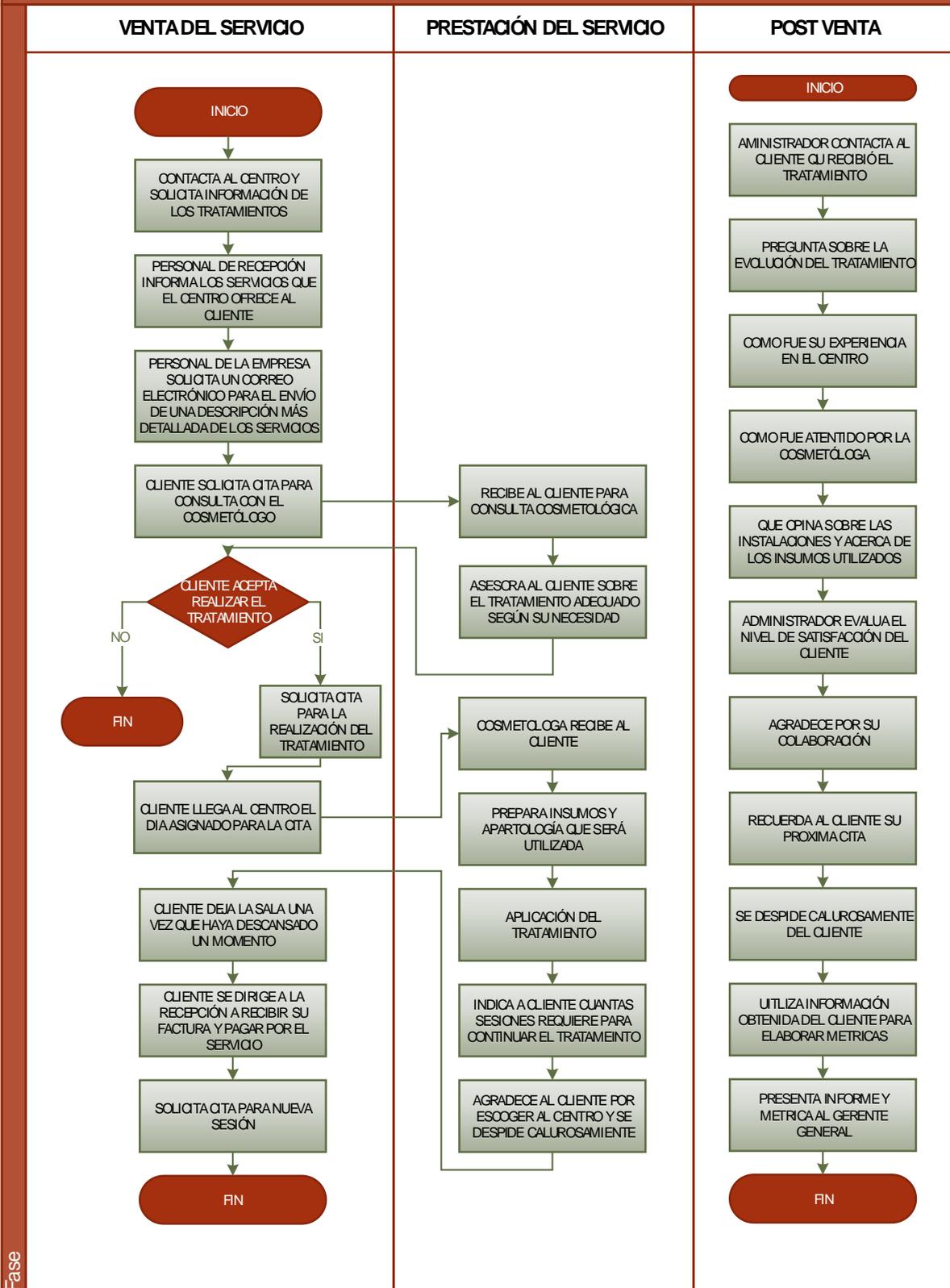


ANEXO 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cargo	Funciones	Experiencia/ Educación	Sueldo Mensual
Administrador	Administrar los recursos de la empresa, Diseño de estrategias de comercialización dentro de estas marketing y ventas, Supervisión de las normativas y reglamentos para el buen funcionamiento de la empresa, Contacto con los organismos de control. Supervisar el cumplimiento de los servicios que se ofrece en la empresa centro, Abastecer de los equipos e implementos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa.	2 años, Tercer nivel Administración o carreras afines.	\$900,00
Recepcionista	Recepción y atención a los clientes. Explicar a los nuevos clientes sobre los tratamientos de belleza y sus beneficios, Manejo de citas de los clientes, Cobros de servicios, Apoyo a la Administración, Archivo y correspondencia, Atención de llamadas telefónicas	1 año, Bachiller	\$500,00
Cosmetólogas	Proporcionar los tratamientos de belleza para el cuidado de la piel tanto los faciales como corporales.	2 años, Formación en Cosmetología	\$650,00
Personal de aseo	Mantener limpio el lugar y abastecidos los baños y camerinos con los implementos necesarios por los clientes.	1 año, Bachiller	\$386,00

ANEXO 5. DIAGRAMA FLUJO CICLO OPERATIVO

Ciclo operativo SKIN PEELING

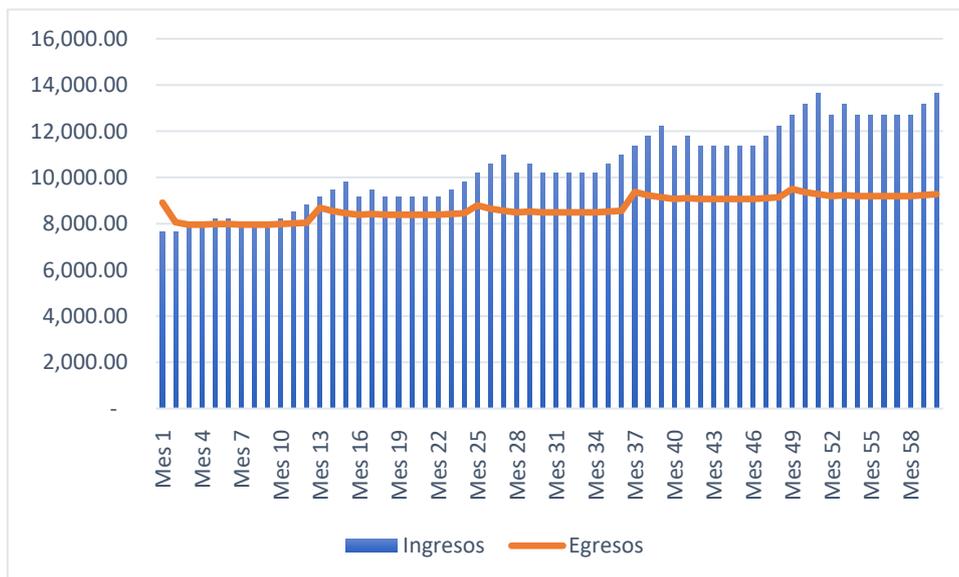


Fase

ANEXO 6. DISTRIBUCIÓN CENTRO COSMETOLOGICO



ANEXO 7. PROYECCION INGRESOS Y EGRESOS



ANEXO 8. PROYECCION EGRESOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	55.559	59.373	59.451	65.512	65.599
Gastos generales	39.570	40.313	41.490	42.796	44.247

