



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDE ASESORIA DE IMAGEN EXPRESS ENFOCADO A EJECUTIVOS
EN LA CIUDAD DE QUITO, CON PRODUCTOS DE BELLEZA
IMPORTADOS DE ESTADOS UNIDOS

AUTOR

Andrea Estefanía Ipiales Oyasa

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDE ASESORIA DE IMAGEN EXPRESS ENFOCADO A EJECUTIVOS
EN LA CIUDAD DE QUITO, CON PRODUCTOS DE BELLEZA IMPORTADOS
DE ESTADOS UNIDOS**

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

Profesor guía

Luis Eduardo Pavón Rosero

Autora

Andrea Estefanía Ipiales Oyasa

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde asesoría de imagen express enfocados a ejecutivos en la ciudad de Quito, con productos de belleza importados de Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Estefanía Ipiales Oyasa, 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”.

MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero

C.I. 1709740896

DECLARACIÓN DOCENTE CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde asesoría de imagen express enfocados a ejecutivos en la ciudad de Quito, con productos de belleza importados de Estados Unidos, del estudiante Andrea Estefanía Ipiates Oyasa, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Msc. Edmundo Raúl Luna Benavides

C.I. 0400450557

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”.

Andrea Estefanía Ipiales Oyasa

C.I. 1803761616

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme en el transcurso de mi vida, brindándome fuerza y voluntad para terminar satisfactoriamente esta etapa de mi vida. A mi madre, tíos, quienes pese a las dificultades siempre han estado apoyándome.

DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mi madre que con amor ha sido mi apoyo incondicional, durante toda mi carrera universitaria, le dedico este logro agradeciendo por el esfuerzo y confianza que depositaron en mí.

RESUMEN

Las relaciones comerciales entre Estados Unidos y el Ecuador son fuertes y se las mantienen desde muchos años, constituyéndose Estados Unidos en el principal socio comercial para Ecuador. Es por este motivo que los productos relacionados al campo de la belleza, como sombras, esmaltes, maquillaje, y otros insumos, herramientas y maquinaria para centros de belleza se los puede importar a Ecuador con muchas facilidades, en vista de que no existen mayores restricciones aduaneras. Los resultados de la investigación cuantitativa reflejan que las mujeres acuden cotidianamente por lo menos 2 veces al mes a los centros de belleza. El pago promedio por los servicios adquiridos está entre \$ 15 a \$ 30 dólares, respecto al medio de pago es el efectivo con mayor frecuencia. Existe aceptación de recibir el servicio a domicilio en un 91.8% de los encuestados, mientras que su medio de comunicación para recibir promociones y publicidad son las redes sociales. La estructura organizacional y los procesos fueron definidos, tomando en consideración la constitución de una empresa de responsabilidad limitada con la conformación de dos socios. La evaluación financiera demuestra que el presente plan de negocios es factible técnica, económica y financieramente para su realización, ya que el VAN es de \$ 31.187,56, la TIR de 32,52% es superior al WACC de 10,97%, un periodo de recuperación de 4.16 años, y un índice de rentabilidad de \$ 1,18 dólares por cada 1 dólar de inversión. En tanto que para el inversionista el VAN es de \$ 29.933,64, la TIR de 48.93%, el periodo de recuperación 4,08 años y un índice de rentabilidad de \$ 2,26 dólares por cada 1 dólar invertido.

ABSTRACT

Trade relations between the United States and Ecuador are strong and have been maintained for many years, with the United States being Ecuador's main trading partner. It is for this reason that the products related to the field of beauty, such as: shadows, enamels, makeup, and other supplies, tools and machinery for beauty centers can be imported to Ecuador with many facilities, given that there are no greater customs restrictions. The results of the quantitative research show that women go to beauty centers every day at least twice a month. Their average payment for services acquired ranges from \$ 15 to \$ 30 dollars, compared to the means of payment. cash more frequently, there is acceptance of receiving the home service in 91.8% of respondents, while their means of communication to receive promotions and advertising are social networks. The organizational structure and processes were defined, taking into consideration the constitution of a limited liability company with the formation of two partners. The financial evaluation demonstrates that the present business plan is technically, economically and financially feasible for its realization, since the NPV is \$ 31,187.56, the IRR of 32.52% is higher than the WACC of 10.97%, a recovery period of 4.16 years, and a profitability index of \$ 1.18 for every 1 dollar of investment. While for the investor the NPV is of \$ 29,933.64, the IRR of 48.93%, the recovery period of 4.08 years and a profitability index of \$ 2.26 for each dollar invested.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.2 Objetivo general	1
2. Análisis de entornos	3
2.1 Análisis del entorno externo ecuador.....	3
2.1.1 Análisis Político.....	3
2.1.2 Análisis económico	4
2.1.3 Aspecto social.....	5
2.1.4 Aspecto Tecnológico	6
2.2 Análisis del entorno externo estados unidos.....	7
2.2.1 Aspecto Político	7
2.2.2 Aspecto económico	8
2.2.3 Aspecto social.....	8
2.2.4 Aspecto tecnológico.....	9
2.3 Análisis de la industria.....	9
2.3.1 Amenaza de los nuevos competidores	10
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.3.3 La amenaza de productos y servicios sustitutos	11
2.3.4 Rivalidad de competidores	12
2.3.5 Poder de negociación de compradores	13
2.4 Matriz de factores externos (EFE)	13
3. Análisis del cliente	16
3.1 Investigación cualitativa.....	16

3.1.1	Entrevista a expertos	16
3.1.2	Grupo focal	18
3.2	Investigación cuantitativa	19
3.2.1	Conclusiones de la encuesta	19
4.	Oportunidad de negocio	24
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio	24
5	Plan de marketing	27
5.1	Estrategia general de marketing	27
5.1.1	Estrategia de internacionalización	27
5.1.2	Mercado Objetivo	28
5.1.3	Propuesta de valor	29
5.2	Mezcla de Marketing	30
5.2.1	Producto	30
5.2.1.1	Atributos del servicio	31
5.2.1.2	Branding	32
5.2.1.3	Servicios de apoyo	33
5.2.2	Precio	33
5.2.2.1	Estrategia de entrada	34
5.2.2.2	Estrategia de ajuste	35
5.2.3	Plaza	36
5.2.3.1	Estrategia de canal	36
5.2.4	Promoción	37
5.2.4.1	Publicidad	37
5.2.4.2	Ventas personales	37
5.2.4.3	Promoción de ventas	38

5.2.4.4 Relaciones públicas	39
5.2.4.5 Marketing directo.....	39
5.2.4.6 Presupuesto de marketing	39
6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	41
6.1.1 Misión	41
6.1.2 Visión.....	42
6.1.3 Objetivos de la organización.....	42
6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo	43
6.1.3.2 Objetivos a largo plazo	43
6.2 Plan de operaciones.....	43
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	43
6.2.2. Mapa de procesos.....	45
6.2.2.1 Flujo de proceso de la prestación del servicio de belleza	46
6.2.2.2 Análisis de tiempo y costos	47
6.2.2 Personal requerido en la operación.....	47
6.2.3 Infraestructura requerida en la operación	48
6.3 Estructura Organizacional	48
7 Evaluación financiera.....	51
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	52
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	56

7.5 Índices financieros.....	57
8 Conclusiones generales	58
Referencias	60
ANEXOS	62

INDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Crecimiento del PIB	4
Figura No 2: Inflación anual.....	5
Figura No 3: Tasas de Interés Referenciales	5
Figura No 4: Dirección domiciliaria.....	19
Figura No 5: Servicios que se adquieren	20
Figura No 6: Precios que cancelan por servicios	20
Figura No 7: Precio servicio de maquillaje	21
Figura No 8: Formas de pago.....	21
Figura No 9: Horarios para servicios	22
Figura No 10: Motivos de elección de un servicio	22
Figura No 11: Servicios a ofertar	31
Figura No 12: Atributos del servicio.....	32
Figura No 13: Logotipo.....	32
Figura No 14: Canal de distribución	36
Figura No 15: Ubicación geográfica	37
Figura No 17: Cadena de valor	44
Figura No 18: Mapa de procesos	45
Figura No 19: Flujo de procesos	46
Figura No 20: Organigrama estructural	49

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Exportaciones Estados Unidos a Ecuador.....	8
Tabla No. 2: Matriz de factores externos.....	13
Tabla No. 3: Precios de importación	28
Tabla No. 4: Mercado Meta.....	29
Tabla No. 5: Modelo Canvas.....	30
Tabla No. 6: Precio de venta servicio manicure y pedicure acrílico	34
Tabla No. 7: Precio de servicio de depilación total.....	35
Tabla No. 8: Precio de venta servicio maquillaje.....	35
Tabla No. 9: Presupuesto plan de marketing	40
Tabla No. 10: Componentes de la misión	41
Tabla No. 11: Componentes de la visión.....	42
Tabla No. 12: Objetivos a largo plazo	43
Tabla No. 13: Análisis de tiempo y costos.....	47
Tabla No. 14: Nómina requerida	47
Tabla No. 15: Inversión en activos fijos.....	48
Tabla No. 16: Estructura de capital	49
Tabla No. 17: Sueldos anuales	50
Tabla No. 18: Proyección de ingresos.....	51
Tabla No. 19: Proyección de costos y gastos.....	52
Tabla No. 20: Inversión inicial	53
Tabla No. 21: Estructura de capital	53
Tabla No. 22: Estado de Resultados.....	54
Tabla No. 23: Estado de situación financiera	54
Tabla No. 24: Estado de flujo de efectivo	55
Tabla No. 25: Flujo de caja del proyecto	55
Tabla No. 26: Flujo de caja del inversionista.....	56
Tabla No. 27: Tasas de descuento.....	56
Tabla No. 28: Evaluación financiera.....	57
Tabla No. 29: Índices financieros	57

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

El consumismo actual de las mujeres en la ciudad de Quito, por los servicios de belleza para el cuidado de rostro, manos y pies, ha impulsado que los diferentes centros de belleza generen nuevos servicios acordes a las exigencias de moda contemporáneas. Estos centros de belleza ofrecen una gama diferente de servicios, con productos y tratamientos naturales, químicos, donde el cliente puede escoger el que mejor se adapte a su estilo. Sin embargo, no se encuentra definidos servicios a domicilio para el cliente.

Es por este motivo que el presente trabajo, tiene como propósito generar una empresa que se preocupe por satisfacer las necesidades de las mujeres en cuanto a servicios de belleza en la comodidad de su domicilio. Adicionalmente, la utilización de productos especiales que serán importados desde Estados Unidos a fin de garantizar el servicio ofrecido.

Se segmentó adecuadamente el mercado objetivo que se pretende cubrir, así como se definieron cuáles son los requerimientos y tendencias de consumo por parte del cliente y las expectativas futuras.

A fin de cumplir con la normativa y leyes del Ecuador, se generará una propuesta para la creación de la empresa, con todos los requisitos legales para su puesta en marcha. Se definió el domicilio, número de empleados, la inversión necesaria de activos fijos, la necesidad de financiamiento, entre otros aspectos.

1.2 Objetivo general

Generar un plan de negocios para la creación de una empresa que brinde asesoría de imagen express enfocado a ejecutivos en la ciudad de Quito, con productos de belleza importados de Estados Unidos.

1.2.1 Objetivos específicos

- Conocer los aspectos internos y externos de Ecuador y Estados Unidos, como la industria que pueden afectar o beneficiar la creación de este plan de negocios.
- Realizar un estudio de mercado que permita conocer las preferencias actuales de consumo, respecto a los servicios de belleza adquiridos por las mujeres en los salones de belleza.
- Generar un plan de marketing que permita utilizar los componentes de producto, precio, plaza y promoción, para llegar al mercado objetivo.
- Establecer la estructura orgánica y la determinación de la inversión necesaria que mejor se adapte al plan de negocio propuesto.
- Elaborar un plan financiero que permita definir la factibilidad y viabilidad del proyecto, mediante los indicadores VAN, TIR, índice de rentabilidad y, periodo de recuperación.

2. Análisis de entornos

2.1 Análisis del entorno externo ecuador

2.1.1 Análisis Político

Ecuador se encuentra gobernado desde el 24 de mayo del 2017, por el Lic. Lenin Moreno. Dentro de sus propuestas de gobierno se encuentra la lucha contra la corrupción y la institucionalidad y autonomía de los poderes del Estado. Adicionalmente, se encuentra enfocado en mejorar las relaciones comerciales con la mayoría de países, y dentro de estos, Estados Unidos, la Unión Europea, China y Japón. Se está impulsando el desarrollo de la producción nacional y la generación de empleos esto como un cumplimiento a las ofertas de campaña realizadas.

Para el año 2018, el trabajo comercial de Ecuador se enfoca en la apertura de nuevos mercados para impulsar las exportaciones, con el fin de generar mayores ingresos de divisas y que ayuden a soportar el modelo dolarizado que lo mantienen desde el año 2000.

En la actualidad se maneja una política de mayor apertura de nuevos mercados que la generada por el gobierno de Rafael Correa cuyo modelo económico se consideró más proteccionista e incentivó las salvaguardias a las importaciones. (SPUTNIKNEWS, 2018).

“El SENAIE informa que de manera automática desde el pasado 1 de junio de 2017 se eliminó el cobro del impuesto adicional salvaguardia, a diferentes productos que durante 2 años aumentaron sus valores comerciales debido a la aplicación de dicha medida” (IMPOEX, 2018). La desgravación al 0% de las sobretasas arancelarias a consumo entró en vigencia desde el 1 de junio de 2017, según lo establecido en la Resolución No. 021-2016 del COMEX. **Oportunidad** para el presente proyecto debido a que la importación de los productos de belleza desde Estados Unidos se encuentra sin salvaguardia, por

lo tanto, se los puede adquirir a menores precios desde las empresas, esto permite tener servicios de belleza a precios más competitivos.

2.1.2 Análisis económico

El Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1.9%, con relación al primer trimestre de 2017 (variación t/t-4) y presentó una reducción de 0.7% con respecto al trimestre anterior (variación t/t-1). En valores corrientes (a precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones.

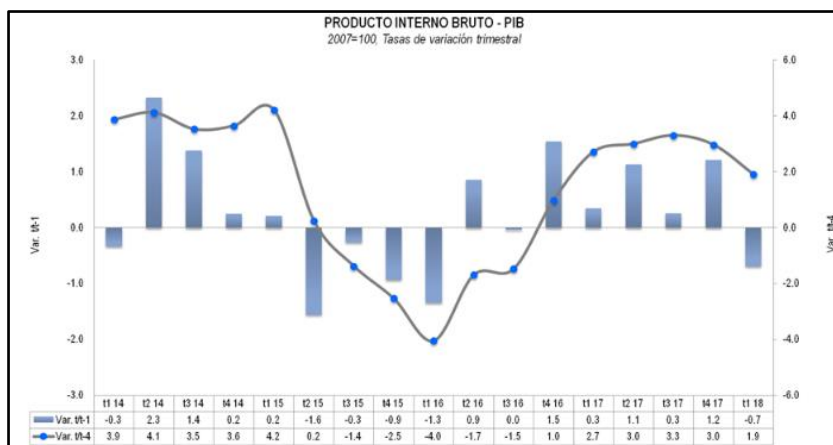


Figura No 1: Crecimiento del PIB
Septiembre 2017 – Septiembre 2018
Tomado de: Banco Central del Ecuador

En mayo de 2018, la variación de los precios fue negativa -1.01% (BCE, 2018, p. 9). Lo que se orienta como una **oportunidad** para el proyecto, ya que la inflación real del sector servicios es de 0.69%, garantizando de esta manera un incremento de los precios del sector servicios a niveles bajos, generando la posibilidad de ofertar al cliente potencial servicios de belleza a precios más competitivos.

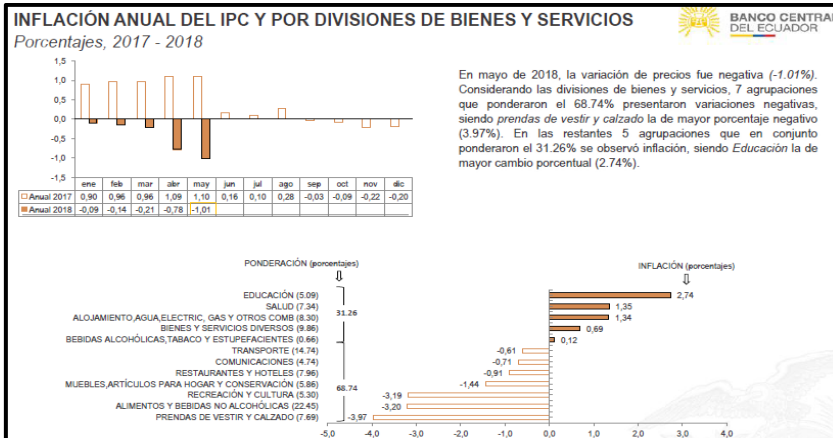


Figura No 2: Inflación anual
Enero 2017 – Mayo 2018
Tomado de: Banco Central del Ecuador

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, a octubre del 2018, las tasas de interés referenciales tanto activa como pasiva son 8.34% y 5.27% respectivamente. En la siguiente figura se muestra una evolución de las tasas de interés donde la cúspide más alta de la tasa activa correspondió al año 2015 con un valor superior al 9%, mientras que lo referente a la tasa pasiva lo fue en el año 2016 con cerca de un 6%. Es una **oportunidad** para el proyecto en vista de la posibilidad de obtener crédito a tasas de interés bajas, si la inversión tanto en capital de trabajo como en propiedad, planta y equipo lo requiera.

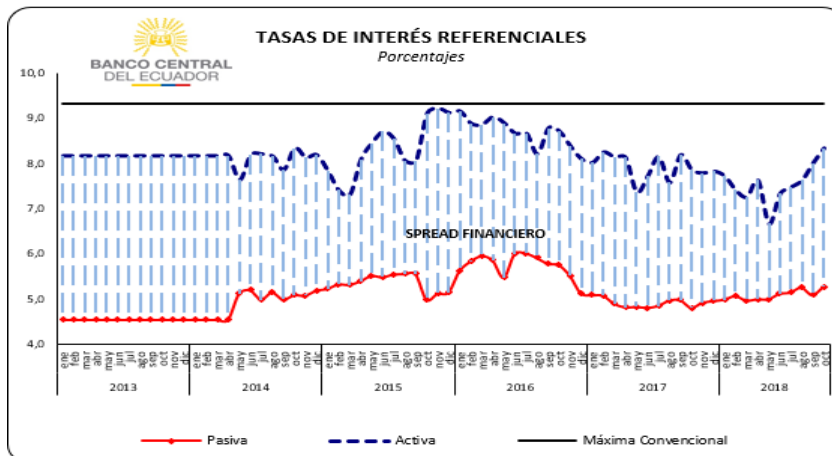


Figura No 3: Tasas de Interés Referenciales
Enero 2013 – Octubre 2018
Tomado de: Banco Central del Ecuador

2.1.3 Aspecto social

En Quito las mujeres oficinistas tienen una tendencia al uso de los servicios de belleza relacionados con: uñas, cejas, pestañas y maquillaje; debido a que estas pequeñas partes del rostro y manos son importantes para impactar a primera vista. Es importante considerar que influye mucho la moda de Nueva York para ser trasladada a los servicios como el caso particular de las uñas, ya que siempre unas manos bien cuidadas hablan bien de una mujer. (TELEGRAFO, 2018). Se genera una **oportunidad** para el proyecto por la tendencia de hombres y mujeres sobre el cuidado de rostro y manos, para verse atractivos en sus trabajos, reuniones sociales, etc., tomando en cuenta que el mercado potencial al que se pretende dirigir son personas oficinistas y ejecutivas.

Las inversiones que realiza una persona en belleza y cuidado personal son altas. Durante el 2017, el valor de mercado de productos de belleza para el cuidado de la cara, piel y cabello, alcanzó cifras superiores a los 280 millones de dólares. (MERCA2, 2018).

2.1.4 Aspecto Tecnológico

El internet y uso del celular es la tendencia de los ecuatorianos desde el año 2012. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) hace 6 años empezó a realizar encuestas de la situación actual de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's); los resultados de 31.092 hogares sobre los siguientes indicadores: equipamiento tecnológico en el hogar, uso de internet, tenencia y uso del teléfono inteligente (smartphone), personas analfabetas digitales, gasto de hogares en TIC's y perfil de usuarios en redes sociales, demuestran una tendencia creciente en la población ecuatoriana al uso de la tecnología. El ritmo acelerado de las TIC's, ha permitido que las personas que cuenten con teléfonos celulares y computadoras con acceso a internet, la posibilidad de realizar transacciones comerciales desde la comodidad de su hogar. En la actualidad, las empresas cuentan con páginas Web, redes sociales que posibilitan la oferta de servicios o productos al público y con una disminución considerable en gastos de publicidad en medios tradicionales. Es una **oportunidad** tomando en cuenta

que se podrá realizar importaciones de productos de belleza desde Estados Unidos con una disminución de tiempo en las transacciones. Adicionalmente, existe la posibilidad de promocionar los servicios del presente proyecto por medio de las redes sociales.

2.2 Análisis del entorno externo estados unidos

2.2.1 Aspecto Político

Estados Unidos y Ecuador mantienen relaciones comerciales bilaterales que se han venido fortaleciendo en los últimos años; y, se busca llegar a concretar un tratado de libre comercio. De acuerdo al Ministro de Comercio Exterior Pablo Campana existe una excelente relación comercial con Estados Unidos, pero sostiene que no es posible mejorarla. Las preferencias arancelarias de los productos es lo que siempre se revisa en las reuniones que se mantienen en las oficinas de comercio en Estados Unidos.

Los requisitos para la importación desde Estados Unidos son los siguientes: (BUILDEXPORT, 2018, p. 4). Lo cual genera una **oportunidad** facilidad para realizar los trámites de importación de mercancías y equipos para los servicios de belleza.

- Se debe obtener el RUC
- Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades: Banco Central del Ecuador:
<http://www.eci.bce.ec/web/quest/>
Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>
- Registrarse en el portal de ECUAPASS:
(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

Aquí se podrá:

1. Actualizar base de datos;
2. Crear usuario y contraseña;

3. Aceptar las políticas de uso;
4. Registrar firma electrónica.

2.2.2 Aspecto económico

Estados Unidos es la primera economía del mundo por volumen del PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 18.036.300 millones de euros, es el país más endeudado del mundo, con una deuda del 107.17% del PIB (DATOSMACRO, 2018).

El Índice de Precios del Consumidor a septiembre del 2018 fue de 2.3%.

El nivel de vida de la población estadounidense está relacionado con el PIB per cápita, para el año 2017 se mantuvo una cifra de 52.927 euros.

La partida arancelaria de los productos de importación para el presente proyecto es la 3304, de acuerdo al TradeMap. En la siguiente tabla se muestra las exportaciones en miles de dólares que se realizó desde Estados Unidos a Ecuador (TRADEMAP, 2018). Es una **oportunidad**, debido a la recuperación de las importaciones por volumen realizados en el año 2017 por Ecuador mediante sus empresas.

Tabla No. 1: Exportaciones Estados Unidos a Ecuador 2015 - 2017

Código del product	Descripción del producto	Ecuador importa desde Estados Unidos de América		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
'3302	Mezclas de sustancias odoríferas y mezclas, incl. las disoluciones alcohólicas, a base de una ...	6072	6242	8426
'3304	Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, incl. las preparaciones ...	8721	6130	7813
'3307	Preparaciones para afeitarse o para antes o después del afeitado, desodorantes corporales, preparaciones ...	4806	3627	4071
'3305	Preparaciones capilares	2686	1835	2027

Tomado de: TradeMap, 2018

2.2.3 Aspecto social

“La tasa de desempleo para mayo de 2018 fue de 3.8%, mientras que en el primer trimestre de 2018 fue de 4.3%. El salario medio en el año 2017 fue de 46.905 euros”. (Datosmacro, 2018).

La crisis mundial formada en los últimos años afectó progresivamente a la sensibilidad de los precios de los consumidores en Estados Unidos, ya que estos decidieron cambiar sus hábitos de consumo prefiriendo marcas más asequibles. El consumidor estadounidense tiene apertura al consumo de productos extranjeros, su poder adquisitivo es alto de acuerdo al PIB per cápita que se registra en el año 2017, sus gustos diversos, una calidad de vida superior.

La esperanza de vida en Estados Unidos en el año 2016 refleja un valor de 78.69 años, mientras que la tasa de natalidad en el mismo año fue de 12.40%.

2.2.4 Aspecto tecnológico

Estados Unidos fue nombrado como el mercado más prometedor en innovaciones y avances tecnológicos con un impacto global seguido por China, por segundo año consecutivo. Ambos son considerados las principales regiones de innovación e irrupción, de acuerdo con el más reciente estudio desarrollado por KPMG “2018 Global Technology Innovation Report”. Estados Unidos se mantuvo en la cima, después de que más de un tercio (34%) de los encuestados lo nombraron como el mercado más prometedor para avances tecnológicos, frente al 26% en el informe del año pasado. (KPMG, 2018). **Oportunidad** para el presente proyecto tomando en consideración que Estados Unidos Lidera el mercado tecnológico, y se podría importar maquinaria y equipos necesarios para gestionar el servicio de belleza al cliente objetivo; dentro de estos equipos se pueden considerar las herramientas de belleza, cepillos eléctricos, planchadores de cabello, esterilizadores, entre otros.

2.3 Análisis de la industria

2.3.1 Amenaza de los nuevos competidores

La generación de nuevos centros de belleza o Nails en la ciudad de Quito, ha tenido un incremento considerable, debido a la presencia de la migración venezolana, y la apertura de nuevos locales de marcas conocidas. Es por esto, que la amenaza de nuevos competidores se considera con un impacto **alto**, tomado en consideración esta situación se propone estrategias a fin de afrontar esta realidad:

Economías de escala – Reducir el costo de mano de obra con organización en uso correcto de tiempos y espacio. Determinando horarios completos y planificados para cada asesor y sector de atención.

Curva de experiencia – Utilizar el know how de la empresa, desarrollo de un “software de citas” que permita manejar procesos acordes al servicio a ser prestado en cuestión de recursos, adicional a un servicio calificado.

Ventaja absoluta en costos - Las empresas que han sido las primeras en llegar y tienen experiencia generalmente llevan ventaja en cuanto a los costos, en este caso con la selección idónea del personal y el enfoque en la marca permite ser líderes en uso de recursos, adicionalmente cabe destacar que el principal competidor que son los centros de belleza encuentra al costo del arriendo como una desventaja significativa.

Diferenciación del producto - Al momento de entrar al mercado se debe incorporar un valor agregado al producto para diferenciarlo del resto y hacer que los clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos, por lo que el plus es el enfoque servicio al cliente y presentación del personal. **Identificación de marca** - Uno de los objetivos principales es lograr que los consumidores recuerden el servicio para lo cual se tiene que lograr posicionar en el mercado y para lograrlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad, de modo que se logre que los consumidores lo diferencien del resto. (Ser una marca).

Barreras gubernamentales - Las normas gubernamentales a ser aplicables no difieren a las de cualquier PYME a constituirse en el país.

Represalias - Al no existir competidores directos “importantes”, la publicidad agresiva, reducción de precios, u otra estrategia de los competidores no alejará al negocio del mercado objetivo.

Inversión necesaria - La inversión inicial estimada (US\$ 12.000) no representa una barrera importante de entrada.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

La presencia de varios proveedores que proveen los materiales y equipos para los tratamientos de belleza desde Estados Unidos, ocasiona que el impacto sea **bajo**, ya que se tiene la posibilidad de poder importar del proveedor que entregue mejores condiciones de producto y a precios más bajos. Es por esto que en el plan de negocios se pretende lo siguiente:

Inventario y rotación: Identificar los productos y cosméticos de belleza que tengan mayor rotación.

Concentración de proveedores - El trabajo radicará en tener dos fuentes de insumos calificadas que permitan tener siempre disponible lo no mantenido en bodega.

Costos de cambio – Dos o más proveedores de los mismos productos, permitirá tener diferentes opciones a la hora de adquirir los mismos, y se evitará costos altos por incurrir con un nuevo proveedor.

Diferenciación, Impacto y Disponibilidad de insumos sustitutos - Al ser un negocio que se centra en un sector amplio, se va a tratar de mantener dos tipos de insumos: Premium y Deluxe ambos que otorguen calidad, pero el segundo con una opción de mayor exclusividad dentro de los productos importados de Estados Unidos los cuales se encuentran clasificados bajo dos partidas arancelarias (3304-3305) del S.A.

2.3.3 La amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos tiene un impacto **medio**. Esto debido a la existencia de centros de belleza que se encuentran instaurados en la ciudad de Quito, pero con la particularidad de no entregar un servicio a domicilio. Dentro de los productos sustitutos se encuentran: centros y salas de belleza, barberías, asesores de imagen. De ahí que se analiza lo siguiente como parte fundamental del proyecto:

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido - En este punto el análisis se vuelve más importante debido a que el mercado objetivo se encuentra entre las personas comunes que acuden a un centro de belleza normal (costo bajo) y los que desean un trato integral y a la medida (costo alto). En la mitad de ambos consumidores están los que desean el servicio de un centro de belleza personalizado y al alcance, a un costo no muy superior al del centro de belleza, pero si inferior al de asesoría personalizada, a este segmento que es el más común es al que apunta el negocio y se considera sea atendido.

2.3.4 Rivalidad de competidores

La rivalidad de los competidores existentes tiene un impacto **medio**. Esto debido a que existen centros de belleza como: Spa estética, Depilarte, Vellísimo estética integral, entre otros, que ofertan sus servicios al público, pero en sus propios locales establecidos. En la actualidad están trabajando en la entrega de asesorías integrales de belleza para mujeres, pero no hay una iniciativa latente de impulsar los servicios a domicilio.

El crecimiento de la industria de servicios de belleza se encuentra con una tendencia del 2.3% anual de acuerdo al INEC.

Barreras de salida y costes fijos. - La alta inversión realizada por las empresas del sector que se orientan a un servicio integral de belleza, y los costes de mantenimiento del inventario de productos de belleza, restringen a que estas

salgan del sector, más bien generarán campañas agresivas de fidelización con sus clientes.

2.3.5 Poder de negociación de compradores

En la actualidad las personas que tienden a realizarse servicios de belleza en pies, manos y rostro, buscan por lugares donde les entreguen servicios completos e integrales. Adicionalmente, cuenta con la información disponible en las redes sociales, páginas Web, revistas como Diners, donde las empresas publicitan y promocionan sus servicios. De ahí que el cliente tiene un poder de negociación **alto**, a la hora de optar por la compra de un servicio de este tipo.

2.4 Matriz de factores externos (EFE)

Tabla No. 2: Matriz de factores externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS CLAVES (EFE)				
	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	ACUERDOS COMERCIALES ECUADOR-ESTADOS UNIDOS	0,1	4	0,4
2.-	ESTABILIDAD GUBERNAMENTAL	0,05	4	0,2
3.-	AGILIDAD EN LOS TRAMITES DE IMPORTACION	0,08	4	0,32
4.-	INFLACION PROMEDIO DEL SECTOR BAJA	0,15	4	0,6
5.-	INCREMENTO DE LAS IMPORTACIONES DE COSMETICOS	0,1	4	0,4
6.-	EXISTENCIA DE VARIOS PROVEEDORES EN ESTADOS UNIDOS	0,04	3	0,12
7.-	TENDENCIA AL CUIDADO DE ROSTRO Y MANOS	0,05	4	0,2
8.-	SERVICIOS DIFERENCIADOS AL CLIENTE	0,01	2	0,02
9.-	REDUCCION DEL TIEMPO EN NEGOCIACIONES POR INTERNET	0,01	3	0,03
10.-	APROVECHAMIENTO DE LA TECNOLOGIA	0,01	4	0,04
	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA TENDENCIA A LA BAJA	0,1	1	0,1
2.-	DESEMPLEO EN ECUADOR	0,08	1	0,08
3.-	CORRUPCION EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES	0,05	1	0,05
4.-	INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES AL SECTOR	0,01	2	0,02
5.-	DISMINUCION DE LA PEA	0,02	3	0,06
6.-	PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS	0,01	1	0,01
7.-	RIVALIDAD DE PRECIOS ENTRE COMPETIDORES	0,06	1	0,06
8.-	MEDIDAS DE AUSTERIDAD	0,05	1	0,05
9.-	DEUDA EXTERNA	0,02	1	0,02
TOTAL		1,00		2,78

La matriz EFE determinada genera un promedio ponderado de 2.78, lo cual está por sobre la media y muestra que existen mayores beneficios de oportunidades que riesgos de amenazas en la industria. La oportunidad más creciente es la tendencia de las personas por el cuidado del rostro y manos, buscando servicios diferenciados.

Conclusiones

- Existen relaciones comerciales entre Ecuador y Estados Unidos que posibilitan la importación de equipos y cosméticos de belleza que serán la base para realizar los tratamientos en manos, uñas, rostro y cabello, dentro de los distintos servicios que se ofertará al mercado.
- La estabilidad Gubernamental de Ecuador y su nueva convicción del presidente Moreno en aperturar las fronteras, posibilita que los productos ecuatorianos se exporten y al mismo tiempo poder importar productos sin restricciones arancelarias.
- Las tasas de interés referenciales promedio que se mantienen en el año 2018, posibilita optar como medida de financiamiento la solicitud de crédito para la inversión en activos fijos y capital de trabajo que se requiera para el proyecto.
- La tendencia de las mujeres por verse bien en sus reuniones sociales y actividades laborales cotidianas, orienta la generación de este plan de negocio orientado a cubrir sus requerimientos de servicios de belleza en manos, pies, rostro y cabello y con el valor agregado que será a domicilio.
- Los productos sustitutos están relacionados a aquellos servicios que la competencia indirecta ofrece en sus propios locales, como es el caso de barberías, salones de belleza, sin optar por brindar los mismos servicios a domicilio.
- Los clientes tienen mucho poder de negociación a la hora de adquirir este tipo de servicios de belleza, ya que en la actualidad se cuenta con mucha información que ofertan las empresas en las redes sociales, revistas de belleza y moda.

- En el mercado estadounidense existen variedad de empresas que ofertan materiales de belleza y equipos, cada una de las cuales, a diferentes precios y atributos del producto, que posibilita optar la compra al mejor proveedor.
- La amenaza de nuevos competidores en la industria es alta, debido a que la inversión que se requiere es relativamente poca, y, por lo tanto, venezolanos, colombianos y marcas conocidas de locales de belleza han aperturado nuevos locales, pero sin ninguna diferenciación en cuanto a la oferta de servicios a domicilio.

3. Análisis del cliente

El análisis del cliente tiene como finalidad identificar los gustos y preferencias del mercado objetivo al que se pretende llegar, mediante investigación cualitativa y cuantitativa, mediante entrevista a expertos, grupo focal y entrevistas a 50 mujeres mediante encuesta realizada por plataforma web, a fin de alcanzar a diferentes clientes potenciales de la ciudad de Quito.

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

Se realizaron 2 entrevistas a expertos uno en el área de belleza y otro que corresponde a un potencial cliente, para la creación de una empresa que brinde asesoría de imagen express enfocada a mujeres de Quito, con productos de belleza importados de Estados Unidos. Se realizaron entrevistas a dos expertos que se desempeña en esta industria de servicios con emprendimientos similares, y a dos posibles clientes.

Entrevista a Experto No. 1

Experta en asesoría de imagen. El objetivo de esta entrevista es conocer más sobre la industria y servicios enfocados en la asesoría de imagen.

Se realiza la entrevista a Gabriela Poma asesora de imagen, diseñadora de la marca Fira en Quito y accionista de la tienda que lleva el nombre de la marca, con una experiencia de 5 años en el medio.

Resultados y Conclusiones: Menciona que su trabajo como diseñadores de imagen hace que las personas se sientan seguras de sí mismas logrando así la felicidad de cada una de sus clientes a los cuales presta sus servicios, indicando

que el 80% de información que se demuestra es comunicación no verbal, ahí entra la imagen; además, señaló que éste es un factor muy importante en cualquier momento. Unos de los factores que se debe considerar, es saber cómo vestir, ya que en muchas ocasiones puede llegar a ser un arte y ayudar a las personas a desenvolverse, expresarse también va de la mano creando una combinación perfecta, gratificante, para todos cada uno con su estilo. Los precios pueden variar según las necesidades del cliente estos pueden ir desde los 50, 100 hasta 150 dólares. La demanda por este tipo de servicios va en aumento, las nuevas tendencias hacen que la gente esté más interesada por su imagen personal y sin lugar a duda es una profesión que tiene futuro hoy por hoy.

Entrevista a Experto No. 2

Alison Hidalgo: Maquilladora profesional y dueña de StrawBeautystudio lugar que brinda servicios de belleza, ubicada en Quito norte, también cuenta con tutoriales de maquillaje en redes sociales.

Resultados y Conclusiones: Comenta que una de las necesidades más demandadas hoy en día son los lugares que brindan servicio de belleza o afines ya que siempre está presente algún evento que se presente por un motivo o por otro y aun sin contar con eso, existe mucha gente que quiere verse bien, sentirse segura ya no solo en caso de las mujeres, de la gente joven sino también en los hombres, gente adulta muestran mucho interés en su apariencia diaria la imagen que está proyectando día a día a los demás y para sí mismos y brindar un servicio de belleza, para el cuidado personal de las personas es algo que realmente apasiona señalar, ya que el maquillaje, peinado, manicure todo lo que esto conlleva es un aporte muy importante, para las personas en su diario vivir. Lo que tiene que ver con los precios que se maneja en StrawBeautystudio son variados un maquillaje puede costar desde 30\$ hasta 60\$ dólares, los peinados desde 25\$ a 45\$ dólares. Las personas que ayudan a este proceso son personas

altamente calificadas, los productos son un factor muy importante ya que son estos y el servicio los cuales nos ayuda a diferenciarnos de los demás.

Entrevista a un posible cliente: Tatiana Silva, 29 años de edad abogada en la firma Pérez Bustamante & Ponce

Resultados y Conclusiones: Califica a esta idea como buena, ya que en un ámbito empresarial donde se encuentra la gente ocupando cargos ejecutivos muy importantes es muy complicado encontrar tiempo, para acudir a un lugar físico donde te puedas cortar el cabello, hacerte la barba, gente que te pueda colaborar con tu imagen personal, y más. Ya que en el medio empresarial esto llega a ser muy importante siendo tu carta de presentación.

3.1.2 Grupo focal

El grupo focal al que se realizó fueron 10 mujeres entre una edad de 25 a 45 años de edad que viven el centro norte de la ciudad de Quito, con una condición social B, C+, que cotidianamente frecuentan a un centro de belleza para realizarse servicios de belleza. A continuación, se detallan las siguientes conclusiones:

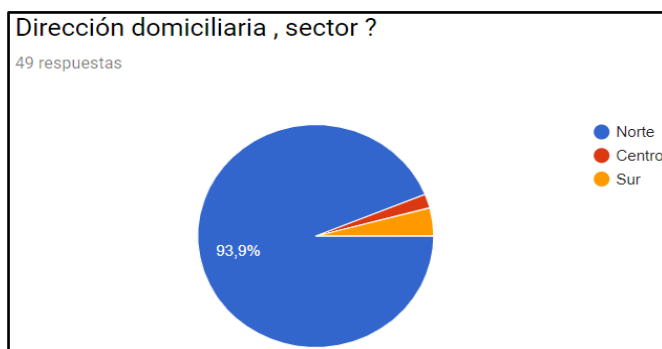
- a) El 60% de los encuestados confirma haber mantenido una cita en los centros de belleza del sector norte de la ciudad de Quito por lo menos una vez en el mes octubre pasado, 40% afirma haber acudido 2 veces al mes.
- b) Los servicios más utilizados de acuerdo a sus respuestas fueron: 50% para arreglo de uñas y pies (manicure y pedicure), 30% para maquillaje, 10% para cortes de cabello y peinados y 10% para depilaciones de rostro.
- c) El pago por servicio se encuentra en intervalos que van de la siguiente manera y dependiendo del lugar al que se asista: manicure y pedicure \$ 20 a \$ 30 dólares, cortes de cabello \$ 15 a \$25 dólares, maquillaje \$ 30 a 60 dólares, tomando en cuenta que son precios que se cancelan por acudir al centro de belleza.

- d) Con respecto al servicio recibido por parte de los centros de belleza, afirman el 80% de los entrevistados que son realizados por profesionales, en un ambiente adecuado y tratados con cordialidad, mientras que el 20% adicional, que el servicio recibido es con productos de marca, por lo tanto, dan mayor garantía.
- e) Con respecto a la pregunta de si les ofrecen un servicio que cumpla sus requerimientos y características antes mencionadas, con la particularidad de ser a domicilio el 100% de los entrevistados confirmaron que, si lo utilizarían y apoyaron la idea de este tipo de emprendimiento, ya que son muy pocos los centros de belleza que se dedican a ofertar sus servicios a domicilio.

3.2 Investigación cuantitativa

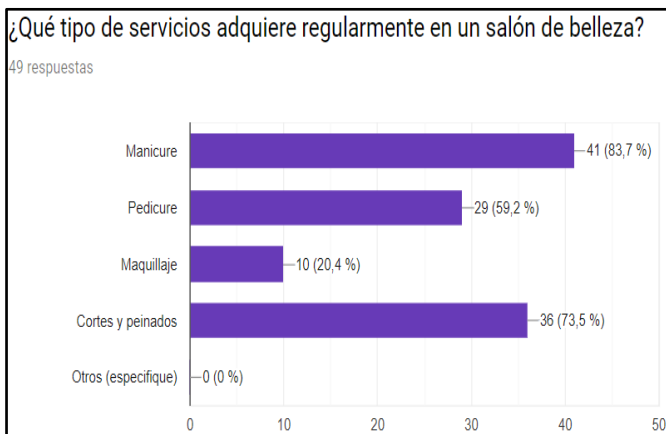
3.2.1 Conclusiones de la encuesta

La encuesta se realizó a 50 mujeres, con un rango de edad de 22 años a 55 años, considerados como mercado objetivo para la presente investigación, arrojando los siguientes resultados:



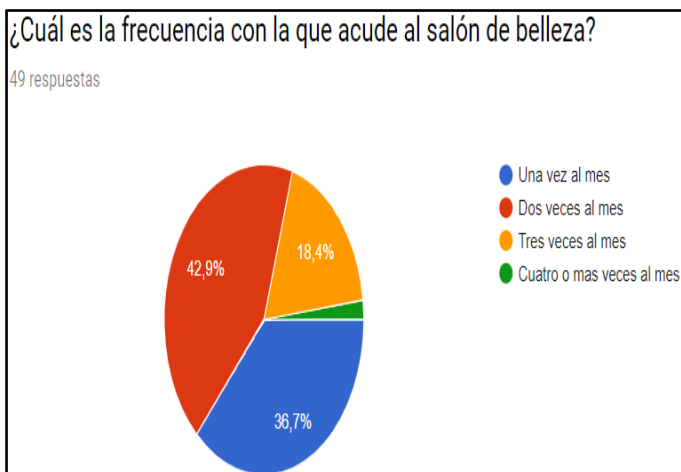
De los 50 encuestados el 93.9% radica y vive en el sector norte de la ciudad de Quito, un 5% en el sector sur de la ciudad y el porcentaje restante en el sector centro de Quito.

Figura No 4: Dirección domiciliaria

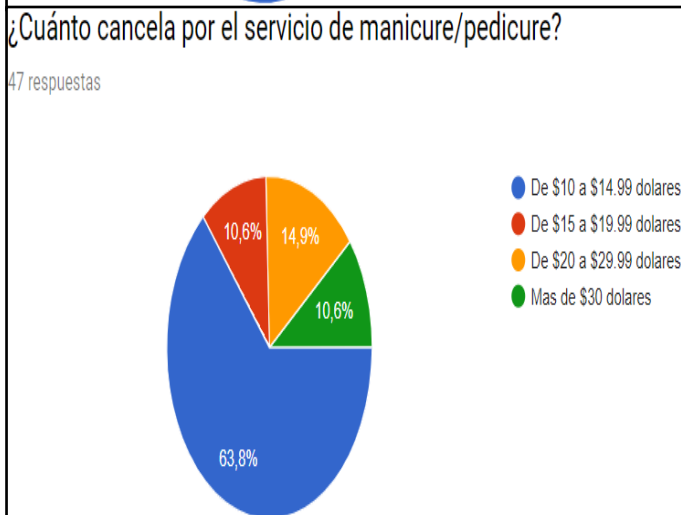


Los servicios que utilizan con mayor frecuencia al momento de acudir a los centros de belleza son: manicure, cortes y peinados, manicure, maquillaje, con un 83.7%, 73.5%, 59.2% y 20.4% respectivamente.

Figura No 5: Servicios que se adquieren



Las respuestas respecto a la frecuencia mensual que asisten a un centro de belleza por un servicio las mujeres son: el 42.9% dos veces al mes, 36.7% una vez al mes, 18.4% tres veces al mes, y el restante 4 veces al mes.



Con respecto a los precios de pago por los servicios de manicure y pedicure, afirman cancelar entre \$ 10 a \$ 14.99 el 63.8% de los encuestados, de \$ 20 a \$ 29.99 el 14.9% y con porcentajes similares de 10.6% de \$ 15 a \$ 19.99 y más de \$ 30 dólares.

Figura No 6: Precios que cancelan por servicios

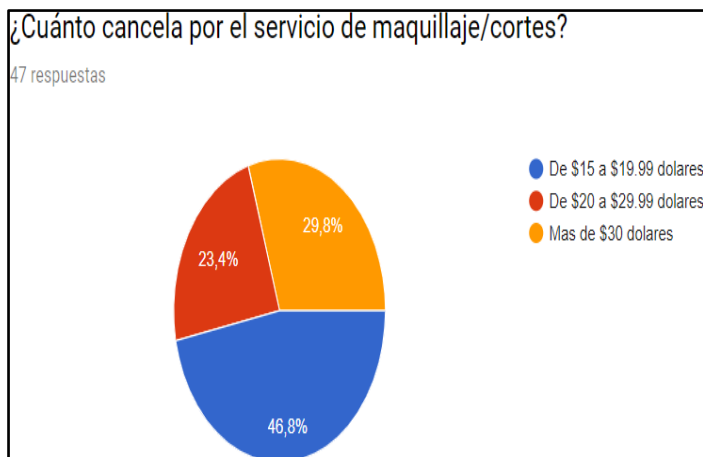
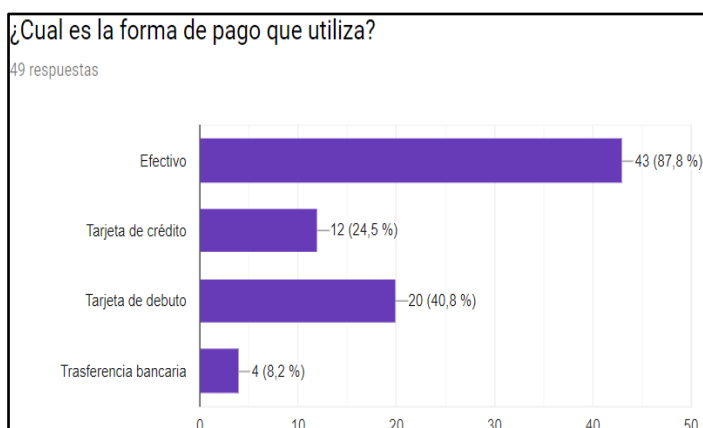
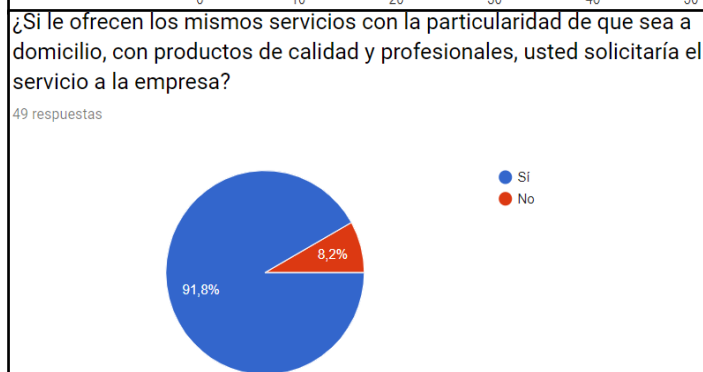


Figura No 7: Precio servicio de maquillaje

En cuanto al servicio de maquillaje y cortes de cabello, el 46.8% de las mujeres cancelan entre \$ 15 a \$ 19.99, el 23.4% entre \$ 20 a \$ 29.99 y el 29.8% más de \$ 30 dólares por cada servicio.

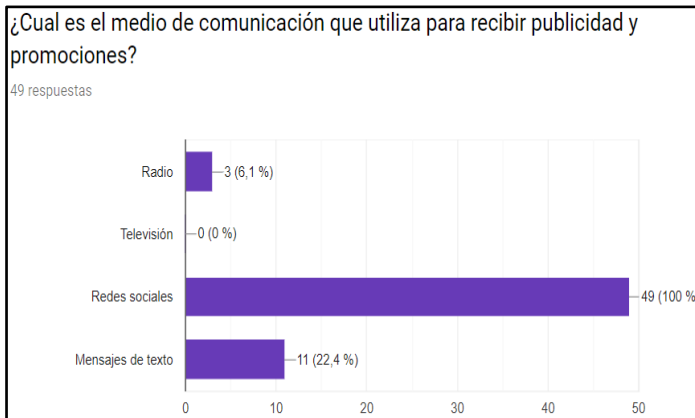


El medio o forma de pago de mayor frecuencia para la cancelación de los servicios es el efectivo con un 87.8% del total de encuestados y el porcentaje restante lo realiza con tarjetas de crédito/débito.

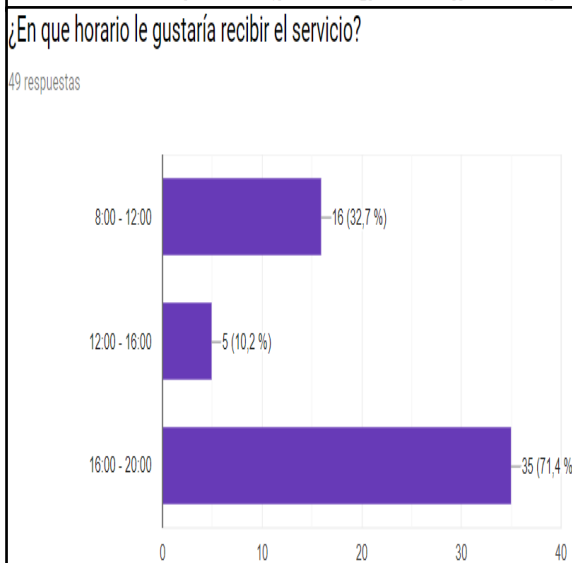


El 91.8% del total de las mujeres encuestadas confirma aceptación y solicitarían el servicio a domicilio, mientras que el 8.2% no lo solicitarían.

Figura No 8: Formas de pago

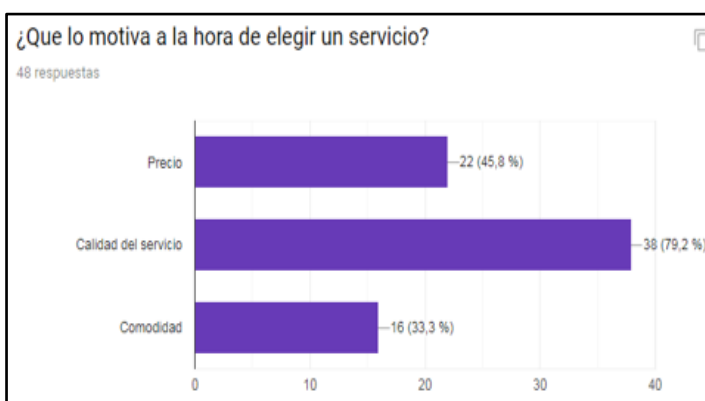


El medio de comunicación que más utilizan las mujeres entrevistadas para recibir promociones o publicidad son las redes sociales, seguido de mensajes de texto con 22.4% y radio un 6.1%.



El horario en el que preferirían recibir los servicios de belleza tiene mayor porcentaje de respuesta la tarde entre 4 pm y 8 pm, y un 32.7% lo preferirá en la mañana entre 8 am y 12 pm, considerando que son mujeres amas de casa y que disponen de tiempo en este horario por tener a sus hijos en actividades escolares.

Figura No 9: Horarios para servicios



Y los motivos por los cuales escogen los servicios de belleza, están relacionados a la calidad del servicio con un mayor porcentaje, seguido del precio y la comodidad.

Figura No 10: Motivos de elección de un servicio

Conclusiones:

Los resultados de la investigación cuantitativa reflejan que las mujeres acuden cotidianamente por lo menos 2 veces al mes a los centros de belleza, su pago promedio por los servicios adquiridos está en un intervalo de \$ 15 a \$ 30 dólares,

respecto al medio de pago es el efectivo con mayor frecuencia, existe aceptación de recibir el servicio a domicilio en un 91.8% de los encuestados, mientras que su medio de comunicación para recibir promociones y publicidad son las redes sociales.

El 93.9% de las mujeres encuestadas radica en el norte de la ciudad de Quito, siendo este el lugar donde se generarán los servicios de belleza. Las mujeres solicitan servicios de belleza con mayor frecuencia los relacionados a: manicure, cortes y peinados de acuerdo a los resultados más elegidos dentro de las opciones de la pregunta.

El pago por los servicios de manicure y pedicure se encuentran en una escala entre \$ 10 y \$ 29 dólares, considerado como los de mayor aceptación y frecuencia de consumo por las mujeres en los centros de belleza.

La frecuencia promedio de visita a un centro de belleza por parte de las mujeres solicitando un servicio es de 2 veces como mínimo al mes con un 42.9% respecto a los resultados de la encuesta, mientras que el 36.7% afirma visitar una vez al mes un centro de belleza; lo que garantiza por lo menos contar con la venta de un servicio una vez al mes para el presente plan de negocios.

4. Oportunidad de negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Una vez realizado el análisis del entorno externo tanto de Ecuador como Estados Unidos, análisis de la industria, y del cliente, se llega a encontrar las siguientes oportunidades para la puesta en marcha del presente plan de negocios, respecto a la creación de una empresa que brinde asesoría de imagen express enfocado a ejecutivos en la ciudad de Quito, con productos de belleza importados desde Estados Unidos.

- Las relaciones comerciales entre Estados Unidos y el Ecuador son fuertes y se las mantienen desde muchos años, siendo Estados Unidos su principal socio comercial para Ecuador. Es por este motivo que los productos relacionados al campo de la belleza, como son: sombras, esmaltes, maquillaje, y otros insumos, herramientas y maquinaria para centros de belleza se los puede importar a Ecuador con muchas facilidades, en vista de que no existen mayores restricciones aduaneras. Se evidencia de acuerdo a datos estadísticos del TradeMap que los productos de importación para el presente proyecto se encuentran con la partida arancelaria 3304, en las cuales se evidencia recuperación de las importaciones por volumen realizados en el año 2017. Para el caso particular del proyecto presente, las marcas de los insumos y materiales a utilizar y que serán objeto de importación son: OPI, ESSIE, RINIHI, LOREAL, relacionados a esmaltes, shampoo, acondicionador, entre otros de la misma línea.

- De acuerdo a los resultados de la entrevista al grupo focal se manifiestan que los servicios recibidos por los centros de belleza deberían utilizar productos de marca, para brindar un mejor servicio y durabilidad del mismo, es por este motivo que las marcas de los materiales e insumos

objetos de importación cumplen con las características y requerimientos para dar mayor garantía y satisfacción al cliente.

- De acuerdo a los expertos entrevistados se afirma que una de las necesidades más demandadas hoy en día son los lugares que brindan servicio de belleza o afines ya que siempre está presente algún evento que se presente por un motivo o por otro y aun sin contar con eso, existe mucha gente que quiere verse bien, sentirse segura ya no solo en caso de las mujeres, de la gente joven, gente adulta muestran mucho interés en su apariencia diaria la imagen que está proyectando día a día a los demás y para sí mismos y brindar un servicio de belleza, para el cuidado personal de las personas es algo que realmente apasiona, ya que el maquillaje, peinado, manicure todo lo que esto conlleva es un aporte muy importante, para las personas en su diario vivir.
- La tendencia de las mujeres por verse bien en sus reuniones sociales y actividades laborales cotidianas, orienta la generación de este plan de negocio orientado a cubrir sus requerimientos de servicios de belleza en manos, pies, rostro y cabello y con el valor agregado que será a domicilio, confirmando el resultado de las encuestas en el que se establece una aceptación de este tipo de negocio en un 91.8% por parte de los clientes potenciales. En Quito las mujeres oficinistas tienen una tendencia al uso de los servicios de belleza relacionados con: uñas, cejas, pestañas y maquillaje; esto debido a que estas pequeñas partes rostro y manos son importantes para impactar a primera vista. Es importante considerar que influye mucho la moda de Nueva York para ser trasladados a los servicios como el caso particular a uñas, ya que siempre unas manos bien cuidadas hablan bien de una mujer
- El avance de la tecnología actual y los medios de comunicación existentes son una oportunidad para el presente proyecto, tomando en consideración que Estados Unidos lidera el mercado tecnológico, y se podría importar

maquinaria y equipos necesarios para gestionar el servicio de belleza al cliente objetivo; dentro de estos equipos se pueden considerar las herramientas de belleza, cepillos eléctricos, planchadores de cabello, esterilizadores, entre otros.

- Con respecto al análisis de la industria se presenta oportunidades ya que el cliente tiene la posibilidad de acceder a toda la información de promociones y publicidad que ofertan los centros de belleza por medio de las redes sociales y que se confirma como el medio de mayor utilización por parte de las mujeres encuestadas. La información que se encuentra disponible son atributos del servicio, productos utilizados, precios, garantía de los mismos y si existiera la posibilidad de adquirirlos a domicilio. Dentro de la oferta de servicios a domicilio la existencia es muy baja la que ofertan los centros de belleza a los clientes, comúnmente las mujeres deben asistir a los locales para solicitar un servicio.

- Por todos los aspectos mencionados con anterioridad, se orienta a tener oportunidad de negocio para la creación de una empresa que se dedique a ofrecer servicios de belleza a domicilio en el sector norte de la ciudad de Quito, mediante la importación de productos desde Estados Unidos de marcas reconocidas en el ámbito de la belleza.

5 Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing propuesta para el presente plan de negocios es la de marketing concentrado (de nicho). “Estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos del mercado”. (Kotler, 2012, p. 230).

Los servicios de belleza a ofrecer y que tiene un diferenciador exclusivo de ser a domicilio son: manicure y pedicure, cortes de cabello, depilaciones completas del rostro, enfocados a mujeres entre una edad de 22 a 45 años consideradas como personas que frecuentan comúnmente a centros de belleza por lo menos dos veces al mes ad adquirir algún tipo de servicio. Adicionalmente, se utilizarán productos de marcas reconocidas en el campo de la belleza como son: OPI, ESSIE, RINIHI, LOREAL, que serán importados desde los Estados Unidos.

5.1.1 Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización que se utilizará es mediante la importación directa de centros de distribución de las marcas OPI, ESSIE, RINIHI, LOREAL desde los Estados Unidos a Ecuador de todos los materiales insumos requeridos para los servicios que se ofrecerán al cliente, esto con el fin de disminuir el costo de los servicios y mejorar la rentabilidad del negocio.

Tabla No. 3: Precios de importación

CALCULO DE LOS PRECIOS DE INTERNACIONALIZACION				
DETALLE	Esmaltes OPI	Shampoo Loreal	Emaltes ESSIE	
Precio FOB kg	\$ 60,00	\$ 17,50	\$ 192,50	
Flete (1,50 * Kg)	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	
Seguro 2%	\$ 1,23	\$ 0,38	\$ 3,88	
Precio CIF	\$ 62,73	\$ 19,38	\$ 197,88	
Advaloren 20%	\$ 12,55	\$ 3,88	\$ 39,58	
Fodinfra 0,005%	\$ 0,31	\$ 0,10	\$ 0,99	
ICE 5%	\$ 3,00	\$ 0,88	\$ 9,63	
Subtotal antes de 12% IVA	\$ 78,59	\$ 24,23	\$ 248,07	
12% IVA en compras	\$ 9,43	\$ 2,91	\$ 29,77	
Total	\$ 88,02	\$ 27,14	\$ 277,84	
Cantidad por importacion	10	10	12	
Precio total	\$ 880,20	\$ 271,35	\$ 3.334,07	

5.1.2 Mercado Objetivo

Se define como mercado meta al “conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender”. (Kotler, 2012, p. 201).

El mercado objetivo al que se pretende llegar con el servicio de belleza son las mujeres entre una edad de 22 a 45 años, que son personas que cotidianamente acuden a un centro de belleza a solicitar servicios, tomando en consideración la tendencia existente en las mujeres de la ciudad de Quito por verse bien, cuidar su imagen personal y estar a la vanguardia de la moda.

La segmentación utilizada para realizar el cálculo del mercado objetivo es la siguiente:

De acuerdo al (INEC 2018), se establecen un total de 2.002.385 personas en la ciudad de Quito, de las cuales el 51.25% corresponden a las mujeres, de los cuales se toma en consideración únicamente la población del sector norte de

Quito con un 43.5%. La segmentación demográfica se designa a las mujeres entre una edad de 22 a 45 años de edad con un 39.96%. En cuanto al estrato social se dirige únicamente al B y C+, la aceptación del servicio en base a las encuestas es un 91.8%. Dando como resultado un mercado meta de 46540 mujeres, de las cuales están dispuestas a adquirir el servicio en un promedio de 2 veces por mes.

Tabla No. 4: Mercado Meta

DETALLE	Año 2018
Poblacion Quito	2.002.385
Poblacion Quito Norte 43,5%	871.037
Mujeres del total de la población 51,25%	446.407
Mujeres entre 22 y 45 años 39,96%	178.384
Estrato Social B y C+ 28,42%	50.697
Aceptacion del producto 91,8%	46.540
Mercado Objetivo personas	46.540

5.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor para el plan de negocios es la estrategia de posicionamiento “más por lo mismo”. “Las empresas atacarán el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo” (Kotler, 2012, p. 213)

Esta estrategia consistirá en ofrecer los servicios de belleza con productos, insumos y materiales requeridos de las marcas OPI, LOREAL, ESSIE, que garantizarán la confianza al cliente y durabilidad del servicio requerido, adicionalmente con la exclusividad de ser a domicilio.

Tabla No. 5: Modelo Canvas

MODELO CANVAS				
RELACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	MERCADO META
Proveedores de distribuidores de materiales y herramientas desde Estados Unidos y que garanticen los mejores precios y calidad de los productos	Servicios de belleza para rostro, manos, pies y cabello, destinados a mejorar la apariencia de las mujeres	Ofertar servicios de belleza para rostro, manos, pies y cabello, exclusivo a domicilio para mujeres entre 22 a 45 años de edad del centro norte de la ciudad de Quito	Servicio personalizado a la hora de atención al cliente Programación de citas mediante la utilización de las redes sociales	Mercado segmentado exclusivo mujeres de 22 a 45 años, del centro norte de la ciudad de Quito, que soliciten servicio a domicilio
Alianzas estratégicas con universidades	Promocionar y publicitar a la empresa mediante el uso de las redes sociales al mercado potencial del centro norte de la ciudad de Quito	Utilización de productos y materiales importados desde Estados Unidos de las marcas OPI, ESSIE y LOREAL	Participación preferencial a promociones de servicios que se generan por parte del negocio, en fechas especiales y días establecidos (martes) Administración de redes sociales a fin de promocionar a la empresa y sus servicios a domicilio a sus clientes	
RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCION		
* Personal Administrativo y Comercialización cliente con tendencia a satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente * Infraestructura acorde a la necesidad del cliente * Financieros-Económicos (rentabilidad, liquidez, apalancamiento)		Canal directo con estilo propio y presencia en el mercado		
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS		
Inventario de suministros y materiales Costos fijos operacionales: sueldos, servicios básicos, honorarios Determinación de los costos variables unitarios para cada uno de los servicios de belleza		Venta de los servicios de servicios de belleza exclusivos que se oferta al mercado objetivo		

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Se define un producto “como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo una necesidad”. (Kotler, 2012). Los servicios a ser ofertados son: manicure y pedicure, cortes de cabello y depilaciones completas de rostro para mujeres, que se encuentren entre una edad de 22 a 45 años de edad.



Figura No 11: Servicios a ofertar

5.2.1.1 Atributos del servicio

Para manicure y pedicure se realizará un tratamiento de masajes y exfoliación acompañados para con tratamientos para cada tipo de piel.

- Para piel manos secas aceite de argán
- Para piel manos frías aceite de jengibre
- Para piel manos sudorosas azufre
- Para piel sudorosa azufre vegetal

Para un cuidado facial previo al maquillaje se realiza los todos los cuidados

- Limpieza
- Tonifica

- Hidrata
- Para la piel de 50 en adelante se le dará un tratamiento de piel de manuka y aloe vera para pieles jóvenes

Para el cabello vendrá acompañado de un tratamiento de jojoba, para el cabello seco, puntas abiertas



Figura No 12: Atributos del servicio

5.2.1.2 Branding

La definición de la marca es un “nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio”. (Kotler, 2012, p. 280).

La marca y/o logotipo para ser utilizado en el presente proyecto es el siguiente:



Figura No 13: Logotipo

El concepto utilizado es un lugar exclusivo para mujeres en el que se diferencia del resto de negocios similares.

Detalle del diseño:

- Se utiliza un fondo matiz color negro que permite apreciar calidez y elegancia sobre la perspectiva del negocio.
- Se utilizan letras color dorado que transmiten sobriedad y de calidad, donde su exclusividad es la peluquería & belleza destinada para mujeres.

5.2.1.3 Servicios de apoyo

A fin de mantener una lealtad hacia la marca por parte de la clientela, se realizará lo siguiente:

- Se realizará agendamiento de citas de manera telefónica o mediante las redes sociales, para disponer del personal en el tiempo y lugar asignado para el servicio a domicilio.
- Se realizará encuestas de satisfacción, a fin de conocer los requerimientos de la clientela, satisfacción, mejoras en la prestación del servicio y sugerencias.

5.2.2 Precio

La estrategia general de precios a utilizar en el presente plan de negocios se fundamenta en el valor para el cliente “utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como elemento fundamental para asignar precios”. (Kotler, 2012, p. 245).

Se escoge esta estrategia debido a la exclusividad del servicio que se entregará al cliente, tomando en consideración el uso de productos importados desde

Estados Unidos de las marcas: OPI, LOREAL, ESSIE y la exclusividad de ser a domicilio.

5.2.2.1 Estrategia de entrada

La estrategia de precios para ingreso al mercado, está considerado en “fijación de costo de producción más margen (o fijación de sobreprecio), es decir, sumar un sobreprecio estándar al costo del producto”. (Kotler, 2012). Se presenta en las siguientes tablas la determinación del precio de los servicios que se ofertará a la clientela, en el que se detalla el costo de producción y el margen de ganancia.

Tabla No. 6: Precio de venta servicio manicure y pedicure acrílico

Unidad de producción	Manicure y pedicure acrílico			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Base	gramos	30	\$ 0,04	\$ 1,17
Complemento liquido acrilico	gramos	18	\$ 0,06	\$ 1,08
Removedor de cuticula	ml	12	\$ 0,01	\$ 0,15
Esmalte 1 y 2	ml	18	\$ 0,11	\$ 2,03
Mascarrilla	unidad	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Total insumos y materiales				\$ 4,47
Mano de obra + CIF				\$ 12,31
Costo de produccion y venta				\$ 16,78
Precio de venta				\$ 30,00
Ganancia				\$ 13,22
Margen de ganancia				44,05%

Tabla No. 7: Precio de servicio de depilación total

Unidad de producción	Depilacion completa cejas, bigote, cara			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Cera	gramos	60	\$ 0,04	\$ 2,38
Crema hidratante de Aloe Vera	gramos	8	\$ 0,03	\$ 0,27
Locion para depilación	ml	12	\$ 0,03	\$ 0,31
Tiras de depilación	ml	10	\$ 0,07	\$ 0,70
Mascarrilla	unidad	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Total insumos y materiales				\$ 3,71
Mano de obra + CIF				\$ 10,95
Costo de produccion y venta				\$ 14,66
Precio de venta				\$ 25,00
Ganancia				\$ 10,34
Margen de ganancia				41,37%

Tabla No. 8: Precio de venta servicio maquillaje

Unidad de producción	Maquillaje			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Crema hidratante o limpiadora	gramos	12	\$ 0,12	\$ 1,44
Bloqueador solar	gramos	7	\$ 0,12	\$ 0,81
Base liquida	gramos	10	\$ 0,23	\$ 2,25
Polvo compacto	gramos	10	\$ 0,16	\$ 1,56
Rubor	gramos	7	\$ 0,12	\$ 0,84
Sombras	gramos	4	\$ 0,12	\$ 0,48
Rimel	gramos	3	\$ 0,23	\$ 0,69
Delineador de ojos	gramos	2	\$ 0,13	\$ 0,25
Delineador de labios	gramos	2	\$ 0,04	\$ 0,08
Labial	gramos	5	\$ 0,20	\$ 1,00
Brillo para labios	gramos	3	\$ 0,15	\$ 0,45
Total insumos y materiales				\$ 9,85
Mano de obra + CIF				\$ 10,95
Costo de produccion y venta				\$ 20,79
Precio de venta				\$ 35,00
Ganancia				\$ 14,21
Margen de ganancia				40,59%

5.2.2.2 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste a ser utilizada se basa en la fijación de precios psicológica. “En la fijación de precios psicológica los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no solo el aspecto económico”. (Kotler, 2012, p. 258). Esto significa, que la clientela percibirá que a mayor precio mejor el servicio y calidad entregada al usuario, es por este motivo que los precios de los servicios se incrementarán en 5% anual.

5.2.3 Plaza

Se considera como canal de marketing al conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios. La plaza para la prestación de los servicios será el sector norte de la ciudad de Quito, entre la av. Patria y la Av. Mariscal Sucre por el sector del Condado, en dirección sur-norte.

5.2.3.1 Estrategia de canal

La estrategia de marketing a utilizar es de canal directo “canal de marketing que no tiene niveles de intermediarios”. (Kotler, 2012, p. 275). Esto representa para el negocio, la prestación del servicio será sin intermediarios, únicamente desde la oficina se trasladará a los domicilios de la clientela.

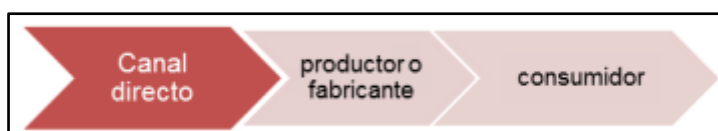


Figura No 14: Canal de distribución

Ubicación geográfica de la oficina y punto de encuentro del personal de la empresa para traslado a los servicios a domicilio es la Av. Portugal y 6 de diciembre, sector Ñaquito.



Figura No 15: Ubicación geográfica

5.2.4 Promoción

La estrategia a utilizarse es la de atracción “el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente la publicidad y promoción) hacia los consumidores finales para motivarlos a que compren el producto”. (Kotler, 2012, p. 425).

5.2.4.1 Publicidad

“La publicidad tiene su ventaja de llegar a masas de compradores geográficamente dispersos a bajo costo por exposición, y permite que el vendedor reenvíe muchas veces el mensaje”. (Kotler, 2012, p. 424).

Se creará una página de Facebook e Instagram, que permita interactuar con la clientela. A través de estos medios se enviará diversa información del negocio en cuanto a promociones por días y festividades de la ciudad de Quito. Mediante este medio se generarán flyers informativos, que servirán para ser promocionados a clientes potenciales mediante un pago mensual de \$ 72 dólares para alcanzar un número considerable de 2500 a 3000 personas.

5.2.4.2 Ventas personales

“Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los compradores”. (Kotler, 2012, p. 424).

Se utilizará la venta personal, con una atención adecuada y de calidad al momento de la entrega del servicio de las maestras de belleza, ya que un cliente satisfecho refiere a otros miembros familiares o conocidos de su círculo social. La publicidad de boca en boca será considerada como la estrategia más importante para generar ventas. El prestar un servicio adecuado y con los productos de marcas importadas, producirá en los clientes, la satisfacción de su necesidad y en la comodidad de su domicilio.

Se realizará la reservación anticipada de la próxima sesión con el cliente, tomando en consideración un tiempo prudencial de 2 semanas entre cita y cita, de esta manera se establecerá la programación de ventas y los recursos necesarios para poder cubrir los requerimientos solicitados.

5.2.4.3 Promoción de ventas

“La promoción de ventas incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, descuentos, bonificaciones y otras) que tienen muchas cualidades únicas”. (Kotler, 2012, p. 424).

Las promociones que se utilizarán, son las siguientes:

- Para días festivos como fiestas de Quito, navidad, año nuevo se armarán paquetes con un descuento hasta el 15%
- Los días martes en manicure y pedicure tendrá un descuento del 5%

- La promoción realizada se establece como un gasto de hasta \$ 100 mensuales.

5.2.4.4 Relaciones públicas

“Las historias noticiosas, los artículos especiales, los patrocinios y los eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios”. (Kotler, 2012, p. 425).

Se realizarán patrocinios de certamen de bellezas locales de la ciudad de Quito, como es el caso de eventos para colegios y universidades para las señoritas participantes, a las que se les otorgará el maquillaje y peinado gratis. El gasto mensual para este tipo de promoción será de hasta \$ 150 dólares mensuales.

5.2.4.5 Marketing directo

“Hay muchas formas de marketing directo (por correo directo y por catálogo, marketing en línea, marketing telefónico, etcétera), todas comparten cuatro características distintivas”. (Kotler, 2012, p. 425).

Se realizará el impulso de ventas mediante la utilización de stand en los centros comerciales del sector norte de la ciudad de Quito como es el caso de: Jardín, Quicentro, Plaza de las Américas.

5.2.4.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing considerado para el presente plan de negocios, se presenta en la Tabla No.9:

Tabla No. 9: Presupuesto plan de marketing

PLAN DE MARKETING					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	\$ 864,00	\$ 882,58	\$ 901,55	\$ 920,93	\$ 940,73
Patrocinio certames de belleza local	\$ 1.800,00	\$ 1.838,70	\$ 1.878,23	\$ 1.918,61	\$ 1.959,86
Stand centros comerciales	\$ 3.840,00	\$ 3.922,56	\$ 4.006,90	\$ 4.093,04	\$ 4.181,04
Flyers	\$ 300,00	\$ 306,45	\$ 313,04	\$ 319,77	\$ 326,64
Descuentos días martes y festivos	\$ 1.200,00	\$ 1.225,80	\$ 1.252,15	\$ 1.279,08	\$ 1.306,58
Total presupuesto de marketing	\$ 8.004,00	\$ 8.176,09	\$ 8.351,87	\$ 8.531,44	\$ 8.714,86

6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Para la elaboración de la misión se han considerado los siguientes aspectos que permitirán definirla, para el plan de negocios.

Tabla No. 10: Componentes de la misión

Componentes de la misión	IL SALONE
Clientes	Mujeres entre 22 y 45 años de edad
Productos y servicios	Servicio de belleza que serán realizados a domicilio con productos importados de Estados Unidos de marcas: OPI, LOREAL, ESSIE
Mercados	Sector norte de Quito
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La empresa llevará con prudencia sus operaciones y proporcionará las ganancias y crecimiento razonable
Filosofía	Satisfacción de los requerimientos del cliente
Tecnología	Se promocionará a través de medios digitales para mejorar las relaciones comerciales
Autoconcepto	Ofrecer servicios de belleza a domicilio enfocándose en diseños modernos
Preocupación por imagen pública	Responsabilidad por el medio ambiente
Preocupación por los empleados	Capacitación al personal de IL SALONE

Misión de IL SALONE

“IL SALONE es una empresa que vende servicios de belleza a domicilio en el sector norte de Quito para mujeres entre una edad de 22 a 45 años con estilos modernos y personalizados, que permiten ser socialmente responsables y generar sostenibilidad económica”

6.1.2 Visión

Los componentes de visión a ser consideradas son las siguientes:

Tabla No. 11: Componentes de la visión

Componentes de la Visión	IL SALONE
1. Objetivo	Ser una empresa socialmente comprometida y con crecimiento razonable en el mercado
2. Horizonte de tiempo	Para el año 2023
3. Ventaja competitiva	Servicios de belleza con la exclusividad de ser a domicilio
4. Mezcla de productos, satisfacción de necesidades, responsabilidad social.	Servicios de belleza adecuados con estilos modernos y marcas exclusivas
5. Curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.	Mejora continua de los diseños en manicure, cortes de cabello, maquillaje
6. Filosofía	Primero el cliente

VISION

“Para el año 2023, IL SALONE se posicionará en el mercado de la ciudad de Quito, brindando servicios de belleza a domicilio con el propósito de satisfacer los requerimientos de nuestra clientela, siempre enfocados en la mejora continua de los procesos, atención al cliente y diseño de nuestros servicios, de esta manera ser una empresa socialmente responsable y con crecimiento sustentable”.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Incrementar las ventas en el segundo año en el 24%, respecto al año uno.
- Incrementar la cartera de clientes en un 10% anual, a partir del segundo año.
- Mejorar los procesos internos un 30% durante los 2 primeros años, permitiendo lograr una mayor productividad y eficiencia para satisfacer los requerimientos del cliente.
- Capacitar a las maestras de belleza para mejorar la prestación del servicio, permitiendo alcanzar un 25% anual de satisfacción al cliente, durante los 2 primeros años.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

Tabla No. 12: Objetivos a largo plazo

OBJETIVOS A LARGO PLAZO IL SALONE			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Financiera	Incrementar el margen bruto	Incrementar el margen bruto en un 5% a partir del año 2019	Margen Bruto = Costo de ventas/ventas
	Incrementar la rentabilidad	Incrementar la rentabilidad un 8% anual de la empresa, a partir del año 2020	Margen neto = Utilidad Neta/Ventas
	Disminuir los gastos operacionales	Disminuir los gastos operacionales un 12% en el año 2021, con respecto al año 2018	Gastos operacionales = Gastos generados año 2021 / Gastos generados año 2018
	Incrementar el volumen de ventas	Incrementar el volumen de ventas en un 8% en el año 2023, con respecto a los ingresos del año 2022	Incremento de ventas = Ventas año 2023 / Ventas año 2022
Cliente	Mantener un número de seguidores	Mantener un número de seguidores de las redes sociales en 50% anual	Seguidores en las redes sociales = Número de seguidores actuales / Número de seguidores año anterior
	Incrementar la fidelidad de los clientes	Incrementar la fidelidad de los clientes en un 70%, en el año 2021	Fidelidad = Número de clientes 2021 / Número de clientes 2018
	Reducir las quejas	Reducir las quejas de clientes un 90% a partir del año 2022 y 95% en el año 2023	Solucion de quejas = quejas resueltas/quejas recibidas
Procesos internos	Reducir los tiempos de importación	Reducir tiempos de importación un 25% en el año 2019	Tiempo de importación = Tiempo de importación / Tiempo planificado
	Incrementar la calidad del servicio	Incrementar la calidad del servicio un 25% en cada año a partir del año 2020	Eficacia = producción disponible/necesidades cubiertas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Realizar capacitaciones al personal de la empresa	Mantener al personal capacitado, a fin de mejorar su proceso, en un 25% a partir del año 2019	Horas de capacitación = Horas asistidas/horas planificadas
	Incrementar la satisfacción del cliente	Incrementar la satisfacción del cliente en el 20% en el año 2020	Satisfacción del cliente = necesidades cubiertas/requerimientos solicitados
	Disminuir errores del proceso	Disminuir errores de proceso un 25%, a partir del año 2022	Número de errores = errores cometidos / errores estándar

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Cadena de Valor: La cadena de valor que se propone para IL SALONE, sirve como un instrumento administrativo que permite identificar las actividades primarias en la prestación de los servicios de belleza para rostro, manos y pies, la forma en cómo se promocionará en el mercado de las mujeres de 22 a 45 años de edad del sector norte de la ciudad de Quito, las actividades de apoyo que soporten a las actividades primarias.

La propuesta de la cadena de valor se muestra en la siguiente figura:

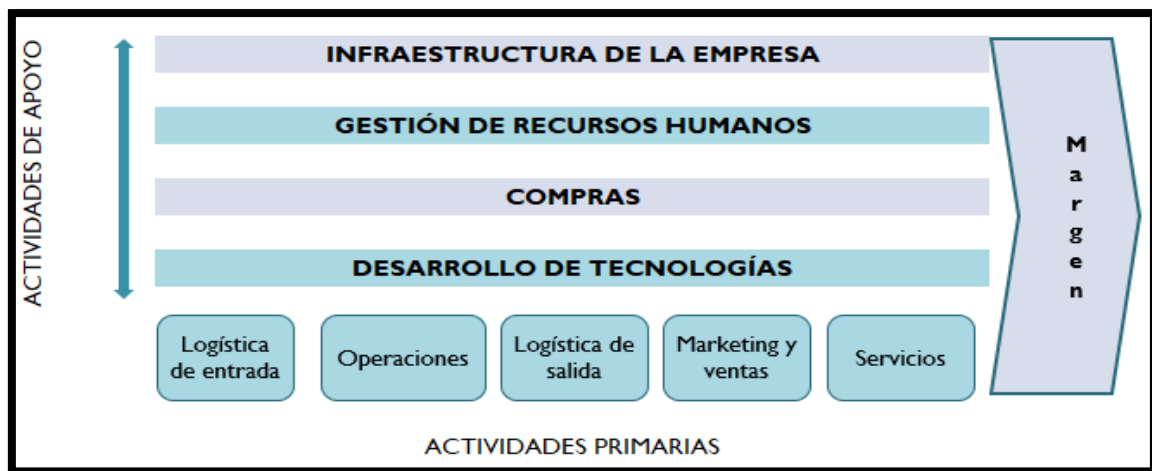


Figura No 16: Cadena de valor
Adaptado de: Michael Porter

Las actividades primarias clave tienen que ver con la prestación de los servicios de belleza son:

- Logística de entrada (importación de materiales e insumos de las marcas OPI, LOREAL, ESSIE, adquisición de insumos y materiales, devoluciones de insumos y materiales, control de calidad).
- Operaciones (prestación del servicio, mantenimiento de equipos de los equipos y herramientas de las maestras de belleza y el vehículo).
- Logística de salida (sueldos, reserva de servicios por parte de clientes).
- Marketing y ventas (promoción y publicidad de los servicios de belleza para rostro, manos y pies).
- Servicios (servicio postventa, solución de quejas y atención al cliente).

Las actividades de Soporte o Apoyo son:

- Infraestructura empresarial (administración, contabilidad y finanzas, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia).
- Administración de los recursos humanos (procesos de selección, contratación, capacitación de las maestras de belleza y personal requerido)
- Desarrollo de tecnologías (nuevos diseños y estilos actuales que mejoren la apariencia de los clientes)
- Gestión de compras (importación de la materia prima, insumos y materiales, equipos).

6.2.2. Mapa de procesos

A continuación, se detalla los tres procesos para la generación de los servicios de belleza para el cuidado rostro, manos y pies, que se ofertará por IL SALONE, los cuales consisten en la adquisición de los suministros y materiales, la prestación del servicio y la venta; adicionalmente los procesos estratégicos y los de apoyo.

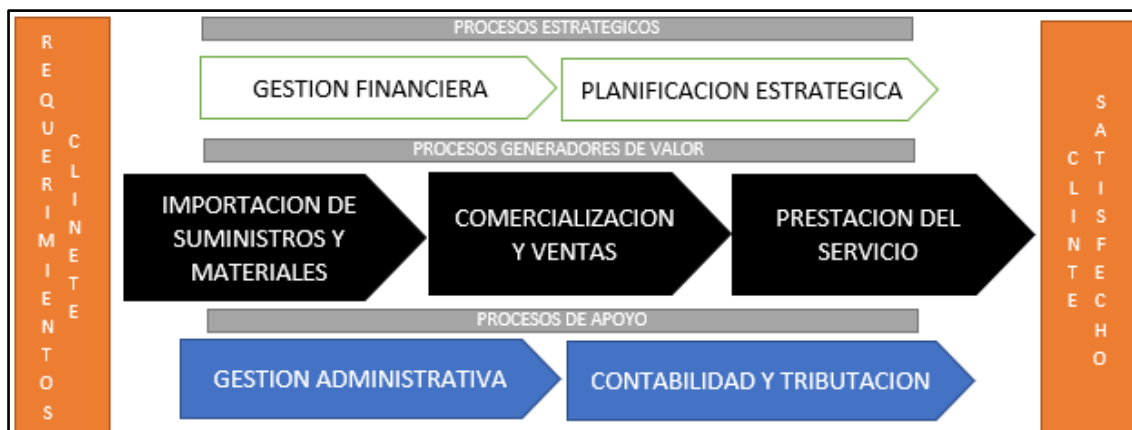


Figura No 17: Mapa de procesos

6.2.2.1 Flujo de proceso de la prestación del servicio de belleza

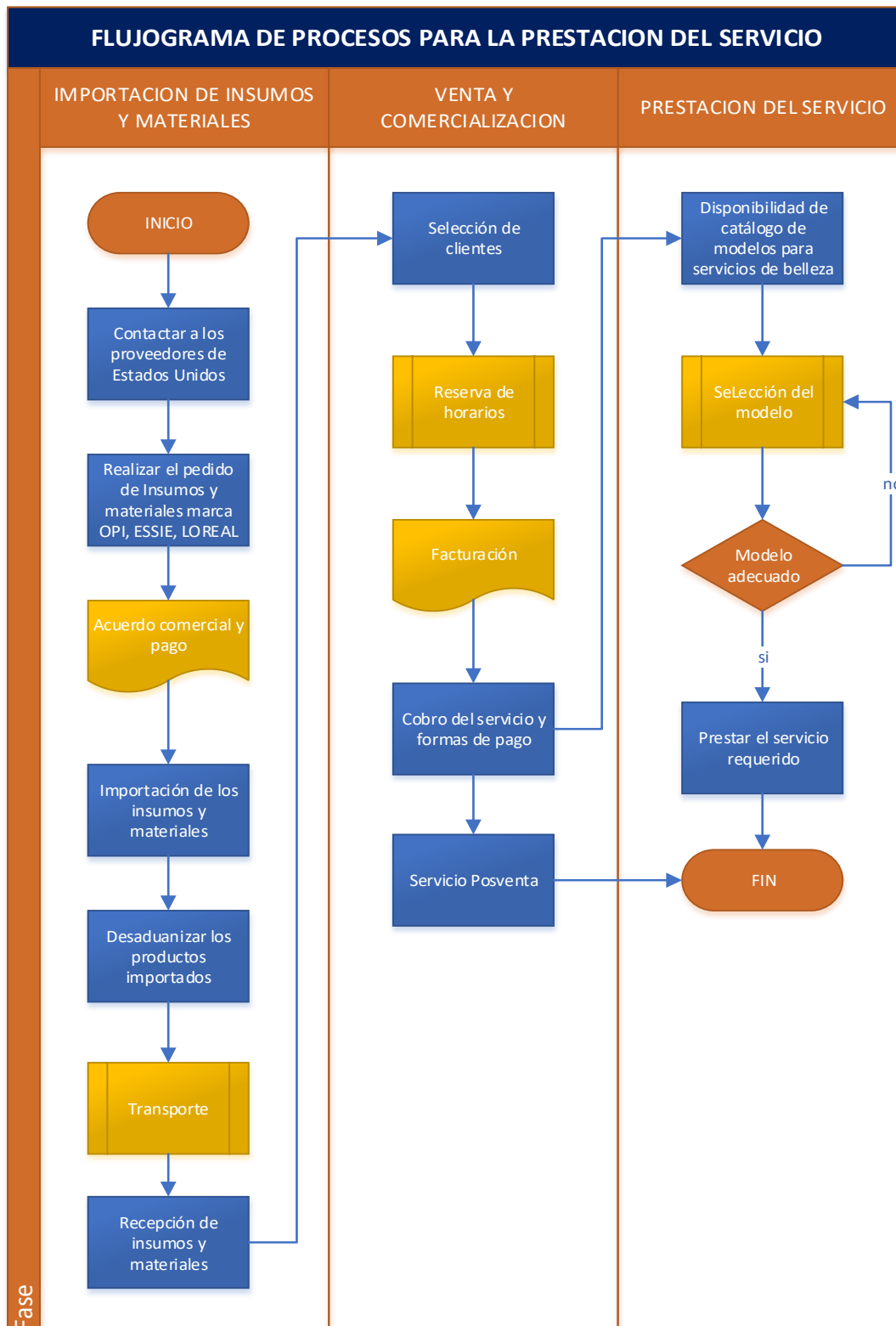


Figura No 18: Flujo de procesos

6.2.2.2 Análisis de tiempo y costos

El detalle de costos y tiempos en la realización de un servicio de maquillaje, por parte de IL SALONE:

Tabla No. 13: Análisis de tiempo y costos

No.	ACTIVIDAD	FLUJO DE PROCESO					TIEMPO UTILIZADO			COSTO UTILIZADO		
							TIEMPO	OPERACIONAL	OTRO	COSTO	OPERACIONAL	OTRO
1	Selección de clientes	x					10	10		\$ 0,50	\$ 0,50	
2	Reserva de horarios		x				10	10		\$ 0,50	\$ 0,50	
3	Facturación				x		15		15	\$ 0,30		\$ 0,30
4	Cobro del servicio					x	10	10		\$ 0,30		
5	Atencion del cliente a domicilio			x			30	30		\$ 3,00	\$ 3,00	
6	Selección de diseños		x				10	10		\$ 0,50	\$ 0,50	
7	Prestación del servicio				x	x	60	60		\$ 5,35	\$ 5,35	
8	Posventa					x	15		15	\$ 0,50		\$ 0,50
	Tiempo total en minutos						160	130	30	\$ 10,95	\$ 9,85	\$ 0,80
	EFICIENCIA DEL MODELO DE PRODUCCION							81,25%	18,75%		89,95%	7,31%

6.2.2 Personal requerido en la operación

Se han considerado 7 personas para el presente plan de negocios, los cuales están conformados por 3 maestras de belleza y 4 personas para las áreas administrativas y de ventas. En el siguiente cuadro se detalla los sueldos respectivos de manera mensual.

Tabla No. 14: Nómina requerida

DETALLE DE LA NOMINA				
OPERARIOS				
DETALLE	Unidad	Salario Mensual	Costo Total Mensual	
Maestras de belleza	3	\$ 500,00	\$	1.500,00
TOTAL	3		\$	1.500,00
ADMINISTRATIVO				
Gerente	1	\$ 700,00	\$	700,00
Jefe de peluqueria y belleza	1	\$ 600,00	\$	600,00
Jefe de marketing y ventas	1	\$ 500,00	\$	500,00
Contador	1	\$ 400,00	\$	400,00
TOTAL	7		\$	2.200,00
TOTAL SUELDOS MENSUALES			\$	3.700,00

6.2.3 Infraestructura requerida en la operación

La inversión requerida en activos fijos se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No. 15: Inversión en activos fijos

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	cantidad	costo	Total
Muebles y equipos de oficina			
Escritorio	3	\$ 280,00	\$ 840,00
Sillas ejecutivas	3	\$ 84,00	\$ 252,00
Archivadores	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Sillas de visita	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Mesa de reuniones para 6 personas	1	\$ 220,00	\$ 220,00
Basureros	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Telefonos	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Total Muebles y equipos de oficina			\$ 1.512,00
Equipos de computación			
Laptop	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Software	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Impresora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Total de Equipo de Computación			\$ 2.000,00
Vehículos			
Furgoneta	1	\$ 12.300,00	\$ 12.300,00
Total Vehículos			\$ 12.300,00
Maquinaria y Equipo			
Esterilizador	2	\$ 720,00	\$ 1.440,00
Maquina de cortar cabello	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Set herramientas de peluqueria	5	\$ 300,00	\$ 1.500,00
Taburetes para pedicura	5	\$ 135,00	\$ 675,00
Menaje de toallas de baño (x 4)	12	\$ 80,00	\$ 960,00
Total maquinaria y equipo			\$ 5.825,00
Total activos fijos			\$ 21.637,00

6.3 Estructura Organizacional

La constitución de la empresa IL SALONE se lo realizará mediante lo contemplado en la ley de compañías en el art. 92, en el que se establece “La compañía de responsabilidad limitada se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o

denominación objetiva, a la que se añadirá en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura”. (Supercias, 2018).

El nombre de constitución a utilizarse es “IL SALONE Cía. Ltda.”

Los socios de la compañía estarán conformados por un grupo familiar de dos personas, quienes aportarán con el 50% del total de la inversión requerida tanto en activos fijos como en capital de trabajo correspondiente a \$ 13.920,92 dólares. Mientras que el aporte de los socios será del 50% y 50% respectivamente.

Tabla No. 16: Estructura de capital

APORTACION DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Socio 1	50%	\$ 6.610,46
Socio 2	50%	\$ 6.610,46
Total		\$ 13.220,92

Diseño organizacional

La estructura organizacional escogida es vertical o funcional. Representa la jerarquía de la empresa de manera clara, ya que de arriba abajo tiene las principales posiciones yendo hasta las menos importantes. En la figura No. 17 se presenta el organigrama funcional de IL SALONE.

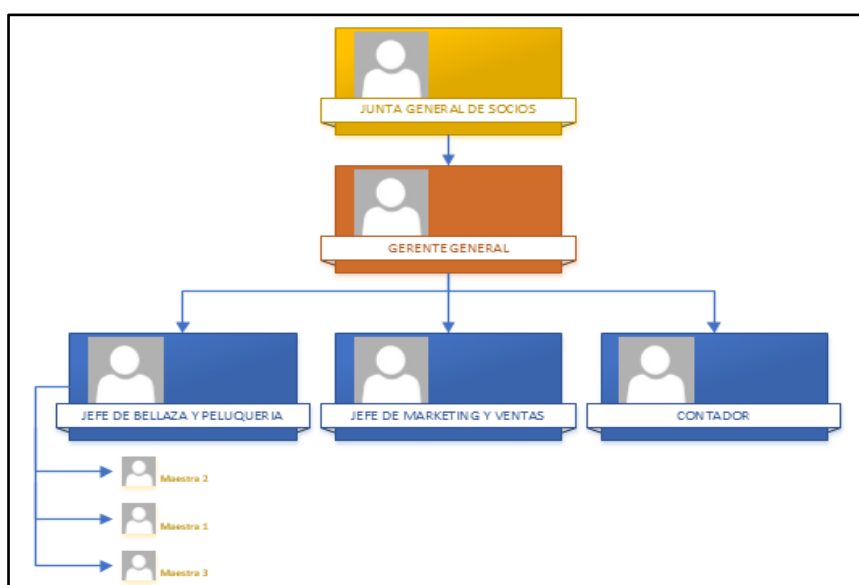


Figura No 19: Organigrama estructural

Descripción de funciones:

Gerente General: es la persona representante legal de la empresa, y encargada de la toma de decisiones adecuada para brindar un servicio adecuado al momento que solicitan los clientes.

Jefe de peluquería y belleza: es la persona encargada del control y supervisión de las maestras de belleza al momento de prestar un servicio. Se encargará de dar capacitación constante al personal que prestan los servicios de belleza. Adicionalmente, realizará los requerimientos de insumos y materiales que se requieran para cubrir los servicios semanales.

Jefe de marketing y ventas: persona encargada de generar las campañas publicitarias y promocionales de la empresa. Utilizando todos los medios y caminos necesarios para llegar al cliente objetivo de la ciudad de Quito.

Contador: persona especializada en el manejo contable y tributario, que garantizará a la empresa cumplir con todos los aspectos solicitados por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Maestras de belleza: Personas calificadas para prestar los servicios de belleza a domicilio, con experiencia y actualización de conocimientos en diseños y utilización de los insumos y materiales necesarios para cubrir los requerimientos del cliente.

Tabla No. 17: Sueldos anuales

SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS					
DETALLE	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Sueldos y salarios	\$ 49.255,40	\$ 53.334,83	\$ 54.128,81	\$ 54.937,69	\$ 55.761,80

7 Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de los ingresos de IL SALONE, se lo realizó tomando en consideración, la cantidad de servicios que se ofertará al cliente como son: manicure y pedicure acrílico y normal, depilación completa de rostro, cortes de cabello y maquillaje. Los supuestos utilizados son los siguientes:

Para el incremento de la cantidad de servicios a domicilio se considera el crecimiento de la industria del 3.1% anual. Con el propósito de realizar la proyección mensual se divide el porcentaje de crecimiento entre 12 meses dando como resultado 0.25%.

Se establecieron precios de penetración para los servicios que dependen del tipo de servicio y tiempo de ejecución. Los precios están en un intervalo de \$ 20 a \$ 35 dólares. El incremento de los precios será del 5% anual de acuerdo a la estrategia de ajuste de precios establecida.

La política de cobro considerada es en inicio pago 100% en efectivo y a futuro, se evalúa la posibilidad de pago con tarjetas de crédito; ya que, si bien coadyuva al incremento de ventas, también existe un pago de comisión, y un tiempo de espera de recuperación de la cartera el restante mediante el uso de tarjetas de crédito por pago de los clientes. Considerándose que la recuperación tarda 15 días aproximadamente hasta que se efectivicen los voucher se considera un 30% que tardará la empresa en recuperar las ventas generadas.

Tabla No. 18: Proyección de ingresos

Proyección de ingresos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 88.306,29	\$ 109.087,88	\$ 118.037,96	\$ 127.722,35	\$ 138.201,29

Con respecto a los costos y gastos se ha considerado los siguientes rubros, que permiten operar la empresa para la prestación del servicio:

- Costo de ventas con los ítems de compra de insumos (importación de materiales e insumos desde Estados Unidos), mano de obra de las

maestras de belleza y otros costos indirectos en prestación de los servicios.

- Los gastos administrativos y de comercialización se contemplan: servicios básicos, sueldos administrativos, arriendo, gastos de puesta en marcha en el primer año y el gasto de marketing para publicitar y promocionar los servicios al cliente.

Para la proyección de los costos y gastos se consideró el incremento en base a la inflación vigente al mes de noviembre 2018, con un valor de 2.15% anual. Para lo relacionado a la proyección de sueldos se considera el crecimiento salarial del 2.93% vigente al año 2018.

La política de pago se establece el 60% de contado y el 40% con crédito a un mes, para cubrir las obligaciones pendientes a proveedores, en el caso de los proveedores de Estados Unidos la política de pago es mediante carta de crédito.

Tabla No. 19: Proyección de costos y gastos

Proyección de ingresos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de produccion y ventas	\$ 48.314,04	\$ 53.671,48	\$ 54.622,87	\$ 55.468,47	\$ 56.464,15
Arriendo y mantenimiento vehiculo	\$ 8.640,00	\$ 8.825,76	\$ 9.015,51	\$ 9.209,35	\$ 9.407,35
Servicios basicos	\$ 720,00	\$ 735,48	\$ 751,29	\$ 767,45	\$ 783,95
Internet	\$ 360,00	\$ 367,74	\$ 375,65	\$ 383,72	\$ 391,97
Suministros de oficina	\$ 240,00	\$ 245,16	\$ 250,43	\$ 255,82	\$ 261,32
Depreciaciones	\$ 3.881,20	\$ 3.881,20	\$ 3.881,20	\$ 3.331,20	\$ 3.331,20
Sueldos administrativos y ventas	\$ 18.121,60	\$ 19.738,78	\$ 20.166,57	\$ 20.605,26	\$ 21.055,14
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 2.275,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 864,00	\$ 882,58	\$ 901,55	\$ 920,93	\$ 940,73
Patrocinio certames de belleza local	\$ 1.800,00	\$ 1.838,70	\$ 1.878,23	\$ 1.918,61	\$ 1.959,86
Stand centros comerciales	\$ 3.840,00	\$ 3.922,56	\$ 4.006,90	\$ 4.093,04	\$ 4.181,04
Flyers	\$ 300,00	\$ 306,45	\$ 313,04	\$ 319,77	\$ 326,64
Descuentos días martes y festivos	\$ 1.200,00	\$ 1.225,80	\$ 1.252,15	\$ 1.279,08	\$ 1.306,58
COSTOS Y GASTOS	\$ 90.555,84	\$ 95.641,69	\$ 97.415,39	\$ 98.552,69	\$ 100.409,94

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial para el presente plan de negocios contempla el desembolso de dinero que se realizará en la compra de activos fijos y capital de trabajo. Los activos fijos tienen un valor de \$ 21.637,00 dólares correspondiente a la compra de herramientas y maquinaria para las maestras de belleza, mobiliario y equipos para la oficina y el vehículo necesario para el traslado del personal a los domicilios del cliente, mientras que el valor de Capital de Trabajo de \$ 4.804,83

dólares. Para el cálculo del capital de trabajo se consideró el valor requerido para cubrir las obligaciones de proveedores y cuentas por pagar, gastos de puesta en marcha en el periodo de un año, tomando en consideración la recuperación del efectivo en el mismo periodo de tiempo, valor que fue calculado en el estado flujo de efectivo.

Tabla No. 20: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 4.804,83
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 21.637,00
Total	\$ 26.441,83

La estructura de capital para cubrir la inversión necesaria se lo realizará mediante aportación de capital de los propietarios un 50% y el otro 50% con crédito bancario, solicitado a la cooperativa San Francisco de Asís a una tasa anual del 10.23%. El valor de la cuota mensual es de \$ 282,40 dólares.

Tabla No. 21: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	50%	\$ 13.220,92
Deuda	50%	\$ 13.220,92
Total		\$ 26.441,83

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

El estado de resultados proyectado, presenta el resumen de los ingresos, costos, gastos y la utilidad que tendrá el presente plan de negocios en cada uno de los años, por la prestación de los servicios de belleza que se ofertará a los clientes. Se determina que en el primer año se tendrá pérdidas por un valor de \$ 3.503,81 a partir del segundo año se establecen utilidades netas con valores superiores a \$ 8.503,81 dólares. La pérdida operacional se origina por el desembolso de gastos de constitución que se realiza en el año 1, y las ventas proyectadas no permiten cubrir en su totalidad los costos y gastos.

Tabla No. 22: Estado de Resultados

Estado de resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 88.306,29	\$ 109.087,88	\$ 118.037,96	\$ 127.722,35	\$ 138.201,29
Costo de produccion y ventas	\$ 48.314,04	\$ 53.671,48	\$ 54.622,87	\$ 55.468,47	\$ 56.464,15
Utilidad bruta en ventas	\$ 39.992,25	\$ 55.416,40	\$ 63.415,09	\$ 72.253,88	\$ 81.737,14
COSTOS Y GASTOS	\$ 90.555,84	\$ 95.641,69	\$ 97.415,39	\$ 98.552,69	\$ 100.409,94
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (2.249,55)	\$ 13.446,19	\$ 20.622,57	\$ 29.169,65	\$ 37.791,35
Intereses	\$ 1.254,25	\$ 1.025,35	\$ 771,90	\$ 491,27	\$ 180,55
Utilidad despues de interes	\$ (3.503,81)	\$ 12.420,84	\$ 19.850,67	\$ 28.678,39	\$ 37.610,81
15% participación trabajadores	\$ -	\$ 1.863,13	\$ 2.977,60	\$ 4.301,76	\$ 5.641,62
Utilidad antes de impuestos	\$ (3.503,81)	\$ 10.557,71	\$ 16.873,07	\$ 24.376,63	\$ 31.969,19
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 2.322,70	\$ 3.712,07	\$ 5.362,86	\$ 7.033,22
Utilidad neta	\$ (3.503,81)	\$ 8.235,02	\$ 13.160,99	\$ 19.013,77	\$ 24.935,96

Tabla No. 23: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 26.441,83	\$ 24.174,88	\$ 30.202,25	\$ 41.023,12	\$ 57.459,65	\$ 79.512,16
Corrientes	\$ 4.804,83	\$ 6.419,08	\$ 16.327,65	\$ 31.029,72	\$ 50.797,45	\$ 76.181,16
Efectivo	\$ 4.804,83	\$ 3.729,30	\$ 13.417,19	\$ 27.880,47	\$ 47.389,82	\$ 76.181,16
Cuentas por cobrar		\$ 2.689,78	\$ 2.910,46	\$ 3.149,25	\$ 3.407,63	\$ -
No Corrientes	\$ 21.637,00	\$ 17.755,80	\$ 13.874,60	\$ 9.993,40	\$ 6.662,20	\$ 3.331,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 21.637,00	\$ 21.637,00	\$ 21.637,00	\$ 21.637,00	\$ 21.637,00	\$ 21.637,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 3.881,20	\$ 7.762,40	\$ 11.643,60	\$ 14.974,80	\$ 18.306,00
PASIVOS	\$ 13.220,92	\$ 14.457,77	\$ 12.250,13	\$ 9.910,00	\$ 7.332,76	\$ 4.449,31
Corrientes	\$ -	\$ 3.371,44	\$ 3.527,30	\$ 3.804,12	\$ 4.124,46	\$ 4.449,31
Cuentas por pagar		\$ 3.026,65	\$ 3.073,43	\$ 3.121,13	\$ 3.169,77	\$ 3.219,37
15% Trabajadores		\$ 142,67	\$ 187,81	\$ 282,61	\$ 395,04	\$ 508,94
Impuestos por pagar		\$ 202,12	\$ 266,06	\$ 400,37	\$ 559,64	\$ 721,00
No Corrientes	\$ 13.220,92	\$ 11.086,32	\$ 8.722,83	\$ 6.105,88	\$ 3.208,30	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 13.220,92	\$ 11.086,32	\$ 8.722,83	\$ 6.105,88	\$ 3.208,30	\$ -
PATRIMONIO	\$ 13.220,92	\$ 9.717,11	\$ 17.952,13	\$ 31.113,12	\$ 50.126,89	\$ 75.062,85
Capital	\$ 13.220,92	\$ 13.220,92	\$ 13.220,92	\$ 13.220,92	\$ 13.220,92	\$ 13.220,92
Utilidades retenidas		\$ (3.503,81)	\$ 4.731,21	\$ 17.892,20	\$ 36.905,97	\$ 61.841,94
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 26.441,83	\$ 24.174,88	\$ 30.202,25	\$ 41.023,12	\$ 57.459,65	\$ 79.512,16

El estado de situación financiera muestra un resumen de los activos, pasivos y patrimonio proyectado a 5 años, en el que se demuestra que los activos inician con \$ 26.441,83 dólares, en donde su mayor composición son los activos no corrientes relacionados los activos fijos con el 82% y el restante lo conforman los activos corrientes, incrementándose al año 5 hasta \$ 79.512,16 dólares. Los activos propiedad, planta y equipo disminuyen por las depreciaciones anuales.

Los pasivos tienden a decrecer paulatinamente con el transcurso del tiempo debido al pago del crédito solicitado en la Cooperativa San Francisco de Asís. El patrimonio tiene un incremento en las utilidades retenidas año tras año, en la magnitud que se presentan en el estado de resultados.

El estado de flujo de efectivo, presenta la manera en cómo se han desarrollado las actividades operacionales, inversión y financiamiento, para la generación del efectivo. El efecto de estas operaciones sirve para determinar el valor del efectivo en el estado de situación financiera.

Tabla No. 24: Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ 1.059,06	\$ 12.051,39	\$ 17.080,22	\$ 22.406,93	\$ 31.999,64
Utilidades neta		\$(3.503,81)	\$ 8.235,02	\$ 13.160,99	\$ 19.013,77	\$ 24.935,96
Depreciaciones		\$ 3.881,20	\$ 3.881,20	\$ 3.881,20	\$ 3.331,20	\$ 3.331,20
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 3.371,44	\$ 155,86	\$ 276,82	\$ 320,34	\$ 324,85
Incremento activos	\$ -	\$(2.689,78)	\$(220,68)	\$(238,79)	\$(258,38)	\$ 3.407,63
Actividades de inversión	\$(21.637,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$(21.637,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	26.441,83	-2.134,59	-2.363,50	-2.616,95	-2.897,58	-3.208,30
Deuda a largo plazo	13.220,92	-2.134,59	-2.363,50	-2.616,95	-2.897,58	-3.208,30
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 13.220,92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 4.804,83	\$ -1.075,53	\$ 9.687,89	\$ 14.463,27	\$ 19.509,35	\$ 28.791,34
Efectivo inicial	0	\$ 4.804,83	\$ 3.729,30	\$ 13.417,19	\$ 27.880,47	\$ 47.389,82
Efectivo final (flujo)	\$ 4.804,83	\$ 3.729,30	\$ 13.417,19	\$ 27.880,47	\$ 47.389,82	\$ 76.181,16

El flujo de caja del proyecto, muestra en el año 0 la inversión inicial requerida, que se compone de la aportación de capital de los socios y el valor del crédito. A partir del año 1 hasta el 5, se calcularon los flujos de efectivo futuros que servirán de base para ser descontados y evaluar el plan de negocios a una tasa WACC. Se presentan flujos positivos en cada año proyectado.

Tabla No. 25: Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(26.441,83)	\$ 3.388,85	\$ 3.388,85	\$ 3.388,85	\$ 3.388,85	\$ 79.288,89

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

El flujo de caja del inversionista, presenta únicamente los flujos de efectivo que se tendrán del proyecto, pero solo con la inversión realizada por parte de los propietarios de la empresa. Estos flujos proyectados servirán de base para ser descontados a una tasa costo de capital CAPM, y determinar la viabilidad del proyecto.

Tabla No. 26: Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(13.220,92)	\$ 1.415,24	\$ 1.567,00	\$ 1.735,04	\$ 1.921,09	\$ 78.027,14

Las tasas de descuento a utilizarse en el plan de negocios mediante el CAPM y el WACC, para descontar los flujos de caja del inversionista y del proyecto son 15.17% y 10.97% respectivamente. Para el cálculo se utilizaron los indicadores macroeconómicos: tasa libre de riesgo, rendimiento del mercado, beta de la industria, riesgo país y la proporción de la deuda con su respectivo costo.

Tabla No. 27: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	3,21%
Tasa de mercado	8,47%
Beta de la industria	0,75
Riesgo país	8,01%
Costo de capital CAPM	15,17%
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	50%
% capital propio	50%
Costo de deuda (Tasa de intere	10,23%
WACC	10,97%

La evaluación financiera demuestra que el presente plan de negocios es factible técnico, económico y financieramente para su realización, ya que el VAN es de \$ 31.187,56, la TIR de 32,52% es superior al WACC de 10,97%, un periodo de recuperación de 4.16 años, y un índice de rentabilidad de \$ 1,18 dólares por cada 1 dólar de inversión. En tanto que para el inversionista el VAN es de \$ 29.933,64, la TIR de 48.93%, el periodo de recuperación 4,08 años y un índice de rentabilidad de \$ 2,26 dólares por cada 1 dólar invertido.

Tabla No. 28: Evaluación financiera

CRITERIOS DE VALORACION		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 31.187,56	\$ 29.933,64
TIR	32,52%	48,93%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,16	\$ 4,08
INDICE DE RENTABILIDAD	\$ 1,18	\$ 2,26

7.5 Índices financieros

Los índices financieros calculados del plan de negocios y comparados con la industria, se muestran en la Tabla No. 28:

Tabla No. 29: Índices financieros

DETALLE	INDICES FINANCIEROS					Industria
	1	2	3	4	5	
Liquidez	\$ 1,90	\$ 4,63	\$ 8,16	\$ 12,32	\$ 17,12	18,52
Capital de trabajo	\$ 3.047,64	\$ 12.800,35	\$ 27.225,60	\$ 46.672,99	\$ 71.731,85	
Endeudamiento	59,80%	40,56%	24,16%	12,76%	5,60%	56%
ROI	-14,5%	27,3%	32,1%	33,1%	31,4%	17,23%
ROE	-36,06%	45,87%	42,30%	37,93%	33,22%	23,14%
Rotacion de activos	3,65	3,61	2,88	2,22	1,74	2,5

El plan de negocios con respecto a la liquidez, presenta valores superiores a \$1.00, en cada uno de los años, demostrando la posibilidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.

El endeudamiento disminuye con el transcurrir de los años, y se encuentra en un valor promedio por debajo a la industria con un 56%.

El rendimiento sobre la inversión (ROI) y el rendimiento sobre el capital (ROE) muestran valores superiores al promedio de la industria. Lo que significa que las utilidades generadas en el plan de negocios dan posibilidad de generar rendimientos para el proyecto y propietarios.

La rotación de los activos se relaciona con el volumen de ventas y el total de los activos invertidos, los cuales muestran valores superiores a 1, lo que significa que los activos son productivos en más de 1 para generar las ventas.

8 Conclusiones generales

Existen acuerdos comerciales entre Ecuador y Estados Unidos que posibilitan la importación de equipos y cosméticos de belleza que serán la base para realizar los tratamientos en manos, uñas, rostro y cabello, dentro de los distintos servicios que se ofertará al mercado. La estabilidad Gubernamental de Ecuador y su nueva convicción del presidente Moreno en aperturar las fronteras, posibilita que los productos ecuatorianos se exporten y al mismo tiempo poder importar productos sin restricciones arancelarias. La tendencia de las mujeres por verse bien en sus reuniones sociales y actividades laborales cotidianas, orienta la generación de este plan de negocio orientado a cubrir sus requerimientos de servicios de belleza en manos, pies, rostro y cabello y con el valor agregado que será a domicilio.

De acuerdo a los expertos entrevistados se afirma que una de las necesidades más demandadas hoy en día son los lugares que brindan servicio de belleza o afines ya que siempre está presente algún evento que se presente por un motivo o por otro y aun sin contar con eso, existe mucha gente que quiere verse bien, sentirse segura ya no solo en caso de las mujeres, de la gente joven, gente adulta muestran mucho interés en su apariencia diaria la imagen que está proyectando día a día a los demás y para sí mismos y brindar un servicio de belleza, para el cuidado personal de las personas es algo que realmente apasiona, ya que el maquillaje, peinado, manicure todo lo que esto conlleva es un aporte muy importante, para las personas en su diario vivir. La tendencia de las mujeres por verse bien en sus reuniones sociales y actividades laborales cotidianas, orienta la generación de este plan de negocio orientado a cubrir sus requerimientos de servicios de belleza en manos, pies, rostro y cabello y con el valor agregado que será a domicilio, confirmando el resultado de las encuestas en el que se establece una aceptación de este tipo de negocio en un 91.8% por parte de los clientes potenciales.

El plan de marketing realizado, se enfocó en desarrollar un mix de las 4P. El propósito fue definir los servicios a ofertar y con sus respectivos atributos, generar un branding, establecer los costos de producción del servicio como su respectivo precio, tomando en cuenta la ganancia que se establecerá de acuerdo al precio establecido de penetración del mercado. La promoción se la realizó tomando en consideración las distintas maneras en cómo los clientes prefieren que se les haga llegar publicidad y promociones del negocio como es el caso de redes sociales, página Web, flyers, email marketing, eventos de belleza, entre otros.

La estructura organizacional y los procesos fueron definidos, tomando en consideración la constitución de una empresa de responsabilidad limitada con la conformación de dos socios. Se mantiene una estructura vertical bien definida para la delegación de funciones y el cumplimiento de actividades y funciones por parte del personal de la empresa.

La evaluación financiera demuestra que el presente plan de negocios es factible técnico, económico y financieramente para su realización, ya que el VAN es de \$ 31.187,56, la TIR de 32,52% es superior al WACC de 10,97%, un periodo de recuperación de 4.16 años, y un índice de rentabilidad de \$ 1,18 dólares por cada 1 dólar de inversión. En tanto que para el inversionista el VAN es de \$ 29.933,64, la TIR de 48.93%, el periodo de recuperación 4,08 años y un índice de rentabilidad de \$ 2,26 dólares por cada 1 dólar invertido.

Referencias

- BCE. (24 de junio de 2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- BUILDEXPORT. (2018). Obtenido de https://build.export.gov/build/groups/public/@bg_sv/documents/webcontent/bg_sv_097766.pdf
- Datosmacro. (24 de junio de 2018). Obtenido de <https://www.datosmacro.com/paises/usa>
- DATOSMACRO. (2018). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>
- Gareth , J. (2013). *Teoría organizacional diseño y cambio en la organizaciones* . México : PEARSON .
- IMPOEX. (2018). Obtenido de <http://www.impoex.ec/blog/categories/salvaguardias-ecuador>
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- KPMG. (2018). Obtenido de <https://home.kpmg.com/co/es/home/media/Notas%20de%20prensa/2018/04/el-impacto-de-la-industria-turistica-en-la-economia.html>
- MERCA2. (2018). Obtenido de <https://www.merca20.com/crecimiento-de-la-industria-de-cosmeticos/>
- SPUTNIKNEWS. (2018). Obtenido de <https://mundo.sputniknews.com/americalatina/201802161076350337-quito-comercio-exportaciones/>
- Supercias. (4 de marzo de 2018). *Supercias*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

TELEGRAFO. (2018). Obtenido de
<https://alsur.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/ecuador-quitenas-belleza>

TRADEMAP. (2018). Obtenido de
https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||842||3304|||4|1|1|1|2|1|1|1|1

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Encuesta para conocer las tendencias de consumo		
Esta encuesta tiene como objetivo determinar las preferencias y tendencias de consumo para servicios de belleza de mujeres en la ciudad de Quito.		
Datos Informativos		
Nombre y Apellido:		
Edad:		
Estado civil: Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre
¿Dirección domiciliaria , sector ?		
Norte	centro	Sur
Marque con x la opción que considere correcta		
¿Qué tipo de servicios adquiere regularmente en un salón de belleza?		
Manicure	Maquillaje	Cortes y peinados
Pedicure	Cortes y peinados	
¿Cuál es la frecuencia con la que acude al salón de belleza?		
Una vez al mes	Tres veces al mes	
Dos veces al mes	Cuatro o mas veces al mes	
¿Cuánto cancela por el servicio de manicure/pedicure?		
De \$10 a \$14.99 dolares	De \$20 a \$29.99 dolares	
De \$10 a \$14.99 dolares	Mas de \$30 dolares	
¿Cuánto cancela por el servicio de maquillaje/cortes?		
De \$15 a \$19.99 dolares	Mas de \$30 dolares	
De \$20 a \$29.99 dolares		
¿Cual es la forma de pago que utiliza?		
Efectivo	Tarjeta de debito	
Tarjeta de crédito	Trasferencia bancaria	
¿Si le ofrecen los mismos servicios con la particularidad de que sea a domicilio, con productos de calidad y profesionales, usted solicitaría el servicio a la empresa?		
SI	NO	
¿Cual es el medio de comunicación que utiliza para recibir publicidad y promociones?		
Radio	Redes sociales	
Televisión	Mensajes de texto	
¿En que horario le gustaría recibir el servicio?		
8:00 - 12:00	16:00 - 20:00	
12:00 - 16:00		

Anexo 2: Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO													
UTILIDAD OPERACIONAL		(2.930,50)	(655,50)	(500,31)	(341,71)	(179,73)	(14,36)	154,37	326,43	501,80	680,43	862,27	1.047,25
(+) Gastos de depreciación y amortización		323,43	323,43	323,43	323,43	323,43	323,43	323,43	323,43	323,43	323,43	323,43	323,43
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		-	-	-	-	-	-	7,58	33,62	60,15	87,18	114,69	142,67
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		-	-	-	-	-	-	10,74	47,62	85,22	123,50	162,48	202,12
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(2.607,07)	(332,07)	(176,87)	(18,28)	143,71	309,07	459,49	568,63	679,87	793,18	908,53	1.025,89
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(4.804,83)												
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		2.889,47	614,47	459,28	300,68	138,70	(26,67)	(177,08)	(286,22)	(397,46)	(510,78)	(626,13)	(743,49)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO													
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(4.804,83)	2.889,47	614,47	459,28	300,68	138,70	(26,67)	(177,08)	(286,22)	(397,46)	(510,78)	(626,13)	(743,49)
INVERSIONES	(21.637,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES													
(+) Recuperación maquinaria													
(+) Recuperación vehículos													
(+) Recuperación equipo de computación													
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(21.637,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(26.441,83)	282,40	282,40	282,40	282,40	282,40	282,40	282,40	282,40	282,40	282,40	282,40	282,40

Anexo 3: Tabla de amortización

Tasa de interes Kd	10,23%	Cooperativa San Francisco de Asis											
Tiempo en meses	60												
Tasa efectiva	0,85%												
Cuota	\$282,40												
Amortizacion credito		1											
DETALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo inicial	\$ 13.220,92	\$ 13.051,22	\$ 12.880,08	\$ 12.707,48	\$ 12.533,41	\$ 12.357,85	\$ 12.180,80	\$ 12.002,23	\$ 11.822,15	\$ 11.640,53	\$ 11.457,36	\$ 11.272,63	\$ 11.086,32
Cuota		\$282,40	\$282,40	\$282,40	\$282,40	\$282,40	\$282,40	\$282,40	\$282,40	\$282,40	\$282,40	\$282,40	\$282,40
Interes		\$ 112,71	\$ 111,26	\$ 109,80	\$ 108,33	\$ 106,85	\$ 105,35	\$ 103,84	\$ 102,32	\$ 100,78	\$ 99,24	\$ 97,67	\$ 96,10
Capital		\$169,70	\$171,14	\$172,60	\$174,07	\$175,56	\$177,05	\$178,56	\$180,08	\$181,62	\$183,17	\$184,73	\$186,30

