



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN LA  
CIUDAD DE QUITO, DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE TÉCNICAS DE  
MAQUILLAJE ARTÍSTICO, SOCIAL, PROFESIONAL Y DE EFECTOS  
ESPECIALES; MEDIANTE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA CON LA EMPRESA  
MULTINACIONAL KRYOLAN

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

Profesor Guía

Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

Autor

Camila Dominique Torres Noboa

2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

---

Lic. Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo, MBA.

C.C. 1711016038

## **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.”

---

Camila Dominique Torres Noboa

C.I: 131021531-2

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres, quienes han sido incondicionales, mis consejeros y mi apoyo, nunca podré agradecerles lo suficiente por lo que hacen y han hecho por mí; a mis hermanos, por ser mis compañeros de vida; a mis abuelitos por siempre recibirme con los brazos abiertos ante cualquier situación y brindarme amor como solo ellos lo saben hacer; a mi novio por ser una ayuda constante frente a cualquier dificultad ;y a Dios por darme la familia que tengo y las múltiples razones por las que estoy agradecida con la vida.

## DEDICATORIA

A mis familia, a mis padres, hermanos y a mis abuelitos, porque cada uno me inspira y me motiva a ser mejor cada día, su amor ilimitado y apoyo incondicional han sido mi fortaleza en cada etapa de mi vida, por y para ellos.

## RESUMEN

Kryolan Make Up Artist Academy es una empresa que se dedicará a la difusión de conocimientos sobre las distintas técnicas del maquillaje. La academia está enfocada en personas que desean iniciar una carrera como maquilladores profesionales o mujeres que quieren aprender a maquillarse por sí mismas. Un punto relevante sobre la idea de negocio es que contará con una alianza estratégica, conformada a través de un joint venture con la marca alemana de maquillaje profesional Kryolan, quienes a través de sus puntos de venta en Ecuador, proveerán los materiales necesarios tanto para alumnos como para los instructores.

El mercado objetivo del proyecto son personas de estrato socioeconómico medio alto y alto, ubicado en los niveles A, B y C+. Estas personas habitan en la ciudad de Quito y sus edades varían de 20 a 64 años, sumando un total 97.847 personas

La empresa se encuentra dentro de la industria de la educación, en escuelas de cosmetría y peluquería. Esta industria crece a un 0,4% anualmente. Además se debe considerar a la industria de la belleza, ya que la compra de cosméticos está relacionada con el deseo de aprender a usarlos. Esta industria tiene un crecimiento del 10% anual. Los ecuatorianos gastan al menos 150,00 dólares al mes en cosméticos, lo que genera una demanda en servicios de enseñanza de técnicas de maquillaje.

Actualmente existen varias escuelas, centradas mayormente en la costa ecuatoriana, que imparten conocimientos de maquillaje. Sin embargo, ninguna de estas empresas tiene desarrollado un pensum de estudios tan completo como lo tiene la academia y tampoco están representados por una marca de maquillaje profesional.

La constitución legal de la empresa está planteada como Academia Kryolan Compañía Limitada y operará desde la zona norte-centro de la ciudad de Quito. La compañía tendrá una estructura funcional que permita el correcto funcionamiento de sus procesos.

La viabilidad del proyecto se determinó mediante un plan financiero, el mismo que arrojó variables e indicadores tales como el VAN y TIR siendo estos de: USD \$241.050,00 y 36,51% respectivamente.

## **ABSTRACT**

Kryolan Make-Up Artist Academy is a company dedicated to the dissemination of knowledge about the various techniques of makeup. The academy is focused on people who want to start a career as a professional makeup artists or women who want to learn how to apply their makeup for themselves. A relevant point about the business idea is that it will have a strategic alliance, conformed through a jointventure with the professional German makeup brand Kryolan, which will provide the necessary materials for both, students and instructors.

The project objective market is people of average high and high socioeconomic status, located on levels A, B and C +. These people live in the city of Quito and their ages range from 20 to 64 years, totaling 97,847 people

The company is in the education industry in cosmetría schools and hairdressing. This industry is growing at 0.4% annually. In addition, beauty industry should be considered as well since buying cosmetics is related to the desire to learn to use them. This industry has a growth of 10% annually. Ecuadorians spend at least \$ 150.00 per month in cosmetics, which generates a demand for education services make-up techniques.

There are currently several schools, focusing mostly on the Ecuadorian coast, imparting knowledge of makeup. However, none of these companies has developed a pensum of studies as complete as does the academy and are not represented by a professional make-up brand.

The legal constitution of the company is planned as Academy Kryolan Limited Company and will operate from the north-central city of Quito. The company will have a functional structure that allows the correct operation of its processes.

The viability of the project is determined by a financial plan, which showed some variables and indicators such as NPV and IRR these being: USD \$ 241,050.00 and 36.51% respectively.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Justificación del trabajo</b> .....	1
<b>1.1.1. Objetivo General del trabajo</b> .....	1
<b>1.1.2. Objetivos específicos del trabajo</b> .....	1
<b>2. ANÁLISIS ENTORNO</b> .....	2
<b>2.1. Análisis del entorno externo</b> .....	2
<b>2.1.1. Análisis PESTEL</b> .....	2
<b>2.1.1.1. Entorno político (gubernamental, legal)</b> .....	2
<b>2.1.1.2. Entorno económico</b> .....	2
<b>2.1.1.3. Entorno social (cultural, demográfico, ambiental)</b> .....	3
<b>2.1.1.4. Entorno tecnológico</b> .....	4
<b>2.1.2. Análisis de la industria (Porter)</b> .....	4
<b>2.1.2.1. Nivel de amenaza de nuevos competidores</b> .....	4
<b>2.1.2.2. Nivel de amenaza de productos sustitutos</b> .....	5
<b>2.1.2.4. Poder de negociación de proveedores</b> .....	5
<b>2.1.2.5. Rivalidad en la industria</b> .....	5
<b>2.1.3. Presentación, análisis y conclusión matriz EFE</b> .....	6
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	7
<b>3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa</b> .....	7
<b>3.1.1. Presentación y análisis: focus group</b> .....	7
<b>3.1.2. Presentación y análisis: entrevistas a profundidad</b> .....	7
<b>3.1.3. Presentación y análisis: encuestas</b> .....	8
<b>3.2. Conclusiones sobre el comportamiento de compra del cliente y mercado objetivo</b> .....	9
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	10
<b>4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y el análisis del cliente.</b> .....	10
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	11
<b>5.1. Estrategia general de marketing</b> .....	11
<b>5.1.1. Mercado Objetivo</b> .....	11
<b>5.1.2. Propuesta de valor</b> .....	11
<b>5.2. Estrategia de Internacionalización</b> .....	12
<b>5.3. Mezcla de Marketing</b> .....	12
<b>5.3.1. Análisis del producto</b> .....	12
<b>5.3.1.1. Atributos</b> .....	14
<b>5.3.1.2. Branding</b> .....	14

5.3.2.	<b>Análisis del precio</b> .....	15
5.3.2.1.	<b>Costo de venta</b> .....	15
5.3.2.2.	<b>Estrategia de precios</b> .....	15
5.3.2.3.	<b>Estrategia de entrada</b> .....	15
5.3.2.4.	<b>Estrategia de ajuste</b> .....	15
5.3.3.	<b>Análisis de la plaza</b> .....	15
5.3.3.1.	<b>Estrategia de distribución</b> .....	15
5.3.4.	<b>Análisis de la promoción</b> .....	16
5.3.4.1.	<b>Estrategia promocional</b> .....	16
5.3.4.2.	<b>Publicidad</b> .....	16
5.3.4.3.	<b>Promoción de ventas</b> .....	17
5.3.4.4.	<b>Relaciones Públicas</b> .....	17
5.3.5.	<b>Acciones proyectadas y costeadas de la mezcla de marketing</b> .....	17
6.	<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	18
6.1.	<b>Misión, visión y objetivos de la organización</b> .....	18
6.1.1.	<b>Misión</b> .....	18
6.1.2.	<b>Visión</b> .....	18
6.1.3.	<b>Objetivos SMART de la organización</b> .....	18
6.2.	<b>Plan de Operaciones</b> .....	18
6.2.1.	<b>Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización</b> ..	18
6.2.1.1.	<b>Análisis de tiempos y costos de operación</b> .....	18
6.2.1.2.	<b>Análisis de flujos de operaciones</b> .....	19
6.2.1.3.	<b>Personal requerido en la operación</b> .....	19
6.2.1.4.	<b>Infraestructura requerida para la operación</b> .....	20
6.3.	<b>Estructura Organizacional</b> .....	20
6.3.1.	<b>Estructura legal propuesta</b> .....	20
6.3.2.	<b>Diseño organizacional: justificación del tipo de estructura propuesta</b> .....	20
6.3.3.	<b>Organigrama funcional</b> .....	20
7.	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	21
7.1.	<b>Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja</b> .....	21
7.1.1.	<b>Estado de resultados proyectado</b> .....	21
7.1.2.	<b>Estado de situación financiera proyectado</b> .....	21
7.1.3.	<b>Estado de flujo de efectivo proyectado</b> .....	22
7.1.4.	<b>Estado de flujo de caja proyectado</b> .....	22

<b>7.2.</b>	<b>Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital</b> .....	22
7.2.1.	Justificación de la inversión inicial.....	22
7.2.2.	Justificación del capital de trabajo.....	22
7.2.3.	Justificación de la estructura de capital.....	22
<b>7.3.</b>	<b>Estado y evaluación financiera del proyecto</b> .....	23
7.3.1.	Valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación del capital.....	23
<b>7.4.</b>	<b>Índices financieros</b> .....	23
7.4.1.	Índice de liquidez.....	23
7.4.2.	Índice de endeudamiento.....	23
7.4.3.	Índice de rentabilidad.....	24
7.4.4.	Índice de actividad.....	24
7.4.5.	Índice de valor de mercado.....	24
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	25
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS</b> .....	26

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Justificación del trabajo**

Debido a la creciente demanda observada en el día a día de la venta de maquillaje en las franquicias ubicadas en Ecuador de la marca Kryolan (Diario El Telégrafo, 2013), se ha notado que cada vez más personas buscan una instrucción profesional en diferentes áreas del maquillaje. Esto permitió que se desarrolle la idea de crear una Academia bajo el nombre de una marca internacional, la misma que busca satisfacer la ya mencionada demanda a través de una enseñanza de calidad y con la certificación de una marca internacional de maquillaje profesional.

### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Elaborar un plan de negocios que permita analizar la viabilidad técnica y financiera, de la implementación de una empresa dedicada a la enseñanza de diferentes técnicas de maquillaje con la ayuda de profesionales nacionales y extranjeros, en la ciudad de Quito.

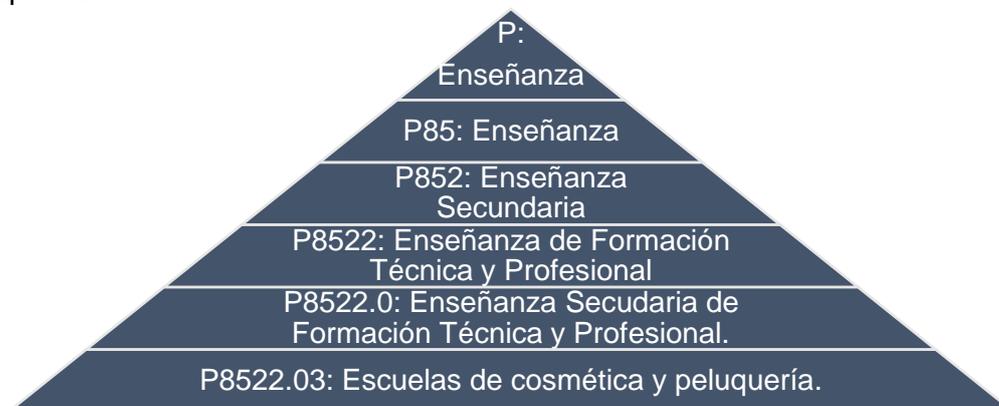
### **1.1.2. Objetivos específicos del trabajo**

- Realizar un análisis del entorno externo de la industria correspondiente al negocio para determinar la factibilidad del desarrollo del plan de negocio para la ciudad de Quito.
- Identificar, mediante una investigación de mercados, el mercado objetivo para el cual es ideal la venta de los servicios que la empresa está dispuesta a ofrecer, y determinar las preferencias del consumidor, en términos de valores funcionales y beneficios emocionales y/o intelectuales.
- Evaluar las oportunidades de negocio que se pueden presentar para implementar el proyecto.
- Identificar las estrategias de marketing que permitan un desenvolvimiento competitivo de la empresa en cuanto a precio, plaza, producto y promoción de la misma.
- Desarrollar una filosofía empresarial que describa la ventaja competitiva y oriente las decisiones gerenciales de la empresa y crear una estructura organizacional que describa las funciones y cargos de cada uno de los miembros de la empresa para lograr la ventaja competitiva.
- Elaborar y analizar índices financieros para determinar la viabilidad del proyecto.
- Tomar una decisión al respecto de la implementación de esta propuesta.

## 2. ANÁLISIS ENTORNO

En adelante se conocerá como “academia” a la empresa, cuyo nombre completo será: KRYOLAN MAKE-UP ARTIST ACADEMY.

La clasificación de la industria del proyecto se encuentra definida por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU): P8522.03.01 Escuelas de cosmética y de peluquería.



**Figura 1:** Estructura del CIIU. Adaptado de (INEC, 2012)

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1. Análisis PESTEL

##### 2.1.1.1. Entorno político (gubernamental, legal)

#### **Regulaciones y desregulaciones gubernamentales (oportunidad)**

- La imposición de las salvaguardas en el 2014 afectó a diferentes industrias en el Ecuador (Diario El Universo, 2015). Sin embargo los artículos de belleza (maquillajes) cuya partida arancelaria es 3304 no consta dentro de esta lista (Aduana del Ecuador, 2015), evitado así que afecte la cantidad de materiales disponibles en la academia. Además, al no comercializar el producto (cosméticos), se evita el tener que realizar trámites engorrosos como los de registro sanitario.
- Debido al deseo por parte del gobierno de cambiar la matriz productiva se han creado distintos incentivos que permiten el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador. (PROECUADOR, 2016). Estos incentivos pueden ser aprovechados para la creación de la academia.

#### **Relaciones del Ecuador con naciones clave (oportunidad)**

Ecuador se encuentra desde el año 2009 en negociaciones con la Unión Europea. Entre sus objetivos está el mejorar el intercambio de bienes y servicios mediante una disminución de las barreras comerciales entre ambas partes (Ministerio de Comercio Exterior, 2015). La firma de este acuerdo resulta vital para el desarrollo de la empresa. Esto se debe a que Kryolan es una marca alemana, y sus productos serán usados tanto por instructores como por los alumnos. Es así, como este acuerdo será una oportunidad para el proyecto permitiendo tener el instrumental necesario para la academia.

##### 2.1.1.2. Entorno económico

#### **Inversión extranjera / Poder Adquisitivo (amenaza)**

Ecuador está ubicado en el puesto 159 en el ranking realizado por Heritage Foundation, que evalúa la libertad económica de todos los países del mundo. En el mismo ranking se ubica a Ecuador en el puesto 25 de 29 países evaluados a un nivel regional, es decir tomando en cuenta únicamente Latinoamérica (Heritage Foundation, 2016). Estas cifras demuestran los perjuicios que recibe la economía ecuatoriana al mantener niveles elevados de riesgo país y así alejar la inversión extranjera, situación que es evidente frente al mundo. El crecimiento del ingreso per cápita proveniente del PIB se ha

estancado durante los dos últimos años. La capacidad de los ciudadanos de realizar inversiones para proyectos emprendedores se ha reducido, reduciendo también el crecimiento del poder adquisitivo (Santander Trade Portal, 2015). Factores como la inversión extranjera y el poder adquisitivo de los ecuatorianos, podrían afectar el desarrollo normal de la academia. Debido a que la academia estará representada por una marca internacional, es muy importante que las empresas extranjeras no pierdan la confianza en el mercado ecuatoriano. Esto puede ser considerado como una amenaza al proyecto, al reducirse el poder adquisitivo de los ecuatorianos, comienza una etapa de ahorro, en la que las personas prefieren guardar su dinero a invertirlo en productos que no son considerados de primera necesidad, como lo es la educación.

### **Disponibilidad de crédito (amenaza)**

Para poner en funcionamiento la academia se requiere de instalaciones de 400 m<sup>2</sup> amplias, correctamente amobladas y que puedan satisfacer las necesidades de las personas que harán uso de estas instalaciones. Para ello se requiere invertir un capital, el cual se adquirirá a través de un crédito. De acuerdo al diario ecuatoriano El Comercio (2015), el sector financiero se ha restringido en la entrega de créditos, esto mediante la exigencia de más garantías y un tiempo más largo de espera para aprobaciones y desembolsos. El préstamo para la adquisición de un lugar apropiado ya fue realizado. Sin embargo la situación crediticia del país podría representar una amenaza ya que dificulta la posibilidad de tener un financiamiento mayor para la creación de la empresa, en el caso de ser necesario.

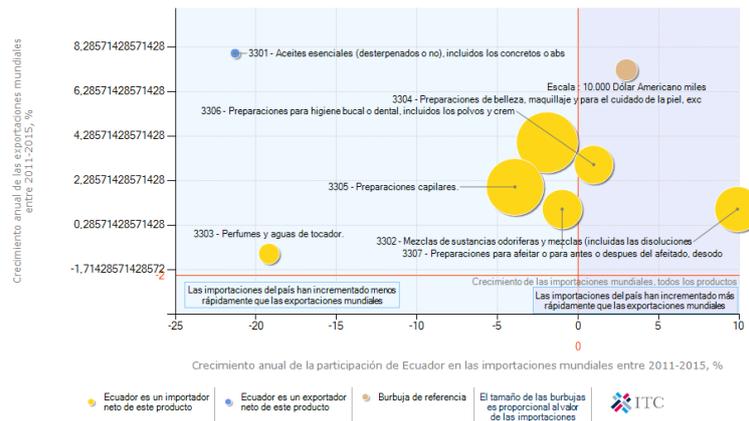
### **Aporte de la industria al PIB (oportunidad)**

El proyecto de acuerdo al CIU se encuentra ubicado en la industria de la Educación, en específico la educación en cosmetología y maquillaje. Esta industria presenta un crecimiento anual de 0,14% y en el 2014 representaba un 8% del PIB ecuatoriano (Revista Ekos, 2015). Sin embargo, al ser una academia que difundirá conocimientos sobre el maquillaje, se puede considerar que la empresa pertenece también a la industria de la belleza. Esta industria representaba un 1,6% en el PIB del Ecuador en el 2014. Además tiene un crecimiento anual del 10% y genera al menos USD \$1.000 millones al año (Revista Gestión, 2014). Actualmente el PIB del Ecuador está valorado en 101 mil millones de dólares aproximadamente. (Santander Trade, 2016)

#### **2.1.1.3. Entorno social (cultural, demográfico, ambiental)**

### **Estilos de vida y hábitos de consumo (oportunidad)**

Hasta hace unos años, los ecuatorianos gastaban un promedio de 150 dólares al mes únicamente en cosméticos (Diario El Telégrafo, 2013). En la actualidad, no se realiza únicamente la compra de cosméticos, sino que también, de acuerdo a la experiencia compartida por los vendedores de los diferentes locales de Kryolan en Ecuador, los consumidores sienten la necesidad de aprender a usarlos y empieza la búsqueda de quien les ofrezca este servicio cuya demanda va en crecimiento así como lo demuestra en la Figura 2. El mismo que nos permite observar el crecimiento de la demanda nacional para productos importados, entre ellos la partida arancelaria 3304 a la cual pertenecen los productos cosméticos.



**Figura 2:** Crecimiento de la demanda nacional y de la oferta internacional para los productos importados por Ecuador 2015. Adaptado de (*Trademap, 2015*).

Y es aquí donde la academia puede aprovechar la oportunidad de este mercado creciente, satisfaciendo la necesidad del aprendizaje y conocimiento.

### **Deseo de trabajar (oportunidad)**

Debido a la creciente tasa de desempleo en el Ecuador, que para Marzo del 2016 muestra un 7,35% (Banco Central del Ecuador, 2016), los ecuatorianos buscan otras actividades que les pueda generar ingresos (INEC, 2015). Entre los objetivos de la Academia se encuentra el formar maquilladores profesionales, quienes estarán lo suficientemente preparados para salir al mercado laboral a ofrecer sus servicios. El deseo de buscar diferentes vías de ingresos para las familias resulta una oportunidad para el proyecto. La tendencia es la belleza y nuevos emprendimientos en dicho ramo.

### **Actitudes hacia la inversión (amenaza)**

Ya que se puede considerar a la educación como una inversión, es necesario evaluar si los ecuatorianos están dispuestos a generar gastos extras en esta área. Hasta el 2012 los ecuatorianos gastaban al menos un 4.4% del total de sus ingresos en la educación (INEC, 2012). Debido a que la empresa oferta un servicio, se debe tomar en cuenta el porcentaje de gasto destinado a bienes y servicios, el cual representa un 9.9% de los ingresos totales (INEC, 2012). La limitación de sus ingresos reduce la capacidad adquisitiva de los ciudadanos en la compra de bienes, por lo que la capacidad de gasto de los ecuatorianos es una amenaza para el proyecto.

#### **2.1.1.4. Entorno tecnológico**

Kryolan está constantemente innovando su línea de productos y las herramientas que faciliten al maquillador profesional realizar su trabajo. La marca cuenta con varias certificaciones clínicas, entre ellas la ECARF que es una certificación europea que indica que un producto está libre de cualquier componente alérgico (ECARF, 2016), demuestran la alta tecnología que invierten en la fabricación de sus productos (Kryolan, 2014). Entre las ventajas de la alianza con Kryolan podemos resaltar que la academia se mantendrá a la vanguardia con productos de la más alta tecnología, además del respaldo por parte de entidades internacionales que certifican la calidad del producto. Se considera una oportunidad para la empresa ya que los estudiantes podrán trabajar con productos y herramientas de calidad y que pueden ser utilizados en cualquier persona independientemente de si posee alergias o algún problema cutáneo.

### **2.1.2. Análisis de la industria (Porter)**

#### **2.1.2.1. Nivel de amenaza de nuevos competidores**

De acuerdo al CIU de la empresa, no se encuentra un gran número de empresas que puedan ser competidores directos, apenas siete (Superintendencia de Compañías, 2016). Sin embargo, muchas de las empresas que representan competencia (Escuela de Maquillaje Lorena Carrillo, Estudio de Maquillaje Priscilla Rendón, entre otras) se

encuentran inscritas con el objeto social de comercialización por mayor o por menor de productos cosméticos, así como también existen empresas dedicadas a la enseñanza de técnicas de maquillaje pero su objetivo social es el de una peluquería. Debido al incremento en la demanda de servicios especiales, empresas con otras actividades económicas como peluquería, han empezado a ofrecer entre sus servicios cursos de maquillaje. Por lo que se considera que el proyecto tiene competencia indirecta en estos pequeños negocios crecientes. Por estos motivos se concluye que el nivel de amenaza de nuevos competidores es medio.

#### **2.1.2.2. Nivel de amenaza de productos sustitutos**

El producto sustituto de mayor relevancia tendría que ser los videos difundidos a través de plataformas tecnológicas como YouTube, en donde varias personas muestran técnicas de cómo auto maquillarse. Sin embargo, se puede tomar en cuenta a empresas que realizan cursos en otros temas de belleza, así como la estética y cosmetología. La academia en ambos casos tiene ventaja al ofrecer conocimientos con expertos internacionales y nacionales, además de estar avalada por una marca de maquillaje profesional. De acuerdo a su actividad económica existen 29 empresas suscritas como escuelas de modelaje, en las cuales el conocimiento sobre maquillaje es necesario, como parte complementaria a su enseñanza. Este tipo de empresas dictan cursos cuyo objetivo no se basa en un conocimiento profundo sobre técnicas del maquillaje por lo que no representan una amenaza para la academia. De manea que el nivel de amenaza de productos sustitutos es alto.

#### **2.1.2.3. Poder de negociación de clientes**

Las escuelas de maquillaje ya existentes ofertan su servicio a partir de los 200 dólares, y la mayoría de estas empresas mantienen este rango de precios. Los cursos duran desde 1 a 2 días (cuando se trata de seminarios) hasta un máximo de 5 meses (Carrillo, 2016). La academia ofertará servicios más profesionales y cursos de mayor duración para un mejor perfeccionamiento de las técnicas, por lo que su precio estará relacionado con la calidad de la enseñanza. Además que en el Ecuador no existen escuelas especializadas en efectos especiales, servicio que la academia sí ofertará. Es así que los compradores tendrán la posibilidad de escoger entre diferentes opciones entre las escuelas de maquillaje existentes las cuales ofrecen los mismos servicios, pero que la academia dará un valor agregado. Por lo que el poder de negociación de los clientes es medio.

#### **2.1.2.4. Poder de negociación de proveedores**

Los proveedores del servicio serán las personas que la academia contratará como instructores. Para ello estas personas deben ser maquilladoras profesionales. Existe un “boom” de maquilladores profesionales en el Ecuador, debido al incremento de escuelas que imparten este tipo de educación. (El Universo, 2014). Esto permite que la academia tenga la opción de escoger entre este grupo de profesionales, a las personas calificadas para representar a una marca internacional y formar parte del staff de Kryolan. Siendo el poder de negociación de proveedores bajo.

#### **2.1.2.5. Rivalidad en la industria**

La Academia compite directamente con institutos especializados en la enseñanza de técnicas de maquillaje, debido a que el pensum de estudio es similar al que se desea implementar. En Quito se encuentra el ITSEI (Instituto Superior Estético Integral) y Lendan. Ambos son institutos que ofrecen servicios muy parecidos a los que espera la Academia ofrecer. Además sus precios son muy parecidos así como la cantidad de alumnos con los que cuentan. Sin embargo, estas empresas están certificadas por entidades públicas que les permiten emitir títulos tecnológicos en estética, a pesar de esto no emiten este tipo de títulos en temas referentes al maquillaje. La academia estará en la potestad de emitir certificados avalados por KRYOLAN y diplomados que estarán

certificados por las entidades gubernamentales educativas respectivas: Ministerio de Educación, Senescyt. Siendo de esta manera la rivalidad de la industria media.

### 2.1.3. Presentación, análisis y conclusión matriz EFE

Factores externos clave				
Oportunidades		Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	El acuerdo multipartes con la Unión Europea está muy cerca de ser firmado. La empresa se relaciona directamente con Alemania por lo que es muy importante facilitar la entrada de las herramientas que usará.	0,1	3	0,3
2	Las salvaguardias no se aplican para los productos que se utilizarán en la academia. (partida 3304)	0,06	4	0,24
3	Una alta tasa de desempleo en el país incentiva a que las personas busquen participar en emprendimientos económicos para generar mayores ingresos hacia sus hogares	0,07	3	0,21
4	La industria de la belleza no ha sufrido fuertes impactos frente a la crisis, ya que tiene un crecimiento anual del 8%	0,09	3	0,27
5	El cambio de la matriz productiva que promueve el gobierno actual, ha creado incentivos que permiten el desarrollo de PYMES.	0,08	4	0,32
6	La academia estará avalada por una marca de maquillaje profesional, siendo la única con esta característica en el mercado.	0,1	4	0,4
7	El consumo de productos cosméticos ha provocado un crecimiento en la demanda de los mismos. Estando este consumo relacionado con la necesidad de aprender técnicas de maquillaje	0,1	2	0,2
Amenazas				
1	La situación económica del país obliga a las personas a escoger el ahorro sobre el gasto	0,07	1	0,07
2	El nivel de riesgo país del Ecuador desincentiva a inversionistas extranjeros	0,08	2	0,16
3	La disponibilidad de crédito en el sector financiero del país es muy limitada	0,04	3	0,12
4	Los ecuatorianos gastan del total de sus ingresos apenas un 6% en educación, y un 9% en bienes y servicios	0,07	2	0,14
5	Peluquerías y personas particulares dictan cursos y seminarios sobre técnicas de maquillaje con precios cómodos	0,08	3	0,24
6	Tutoriales de Youtube se adaptan a las últimas tendencias en el maquillaje, haciéndolos una manera de mantenerse al tanto de dichas tendencias.	0,06	3	0,18
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,85</b>

**Tabla 1:** Matriz EFE

#### Análisis y conclusiones

Al tener un resultado en la matriz de 2,85, por encima del promedio, se considera que la empresa está aprovechando sus oportunidades externas e internas y de igual manera indica que las amenazas a las que se enfrenta son evitadas. Es decir, que evaluando los factores externos la empresa podrá tener éxito. Los factores externos presentan más oportunidades que amenazas. Por ejemplo, la oportunidad más importante se centra en

en la necesidad de las personas en instruirse en técnicas de maquillaje, la misma que surge a partir del crecimiento de la demanda de cosméticos. Entre las amenazas consta la decreciente situación económica del país, la misma que afecta directamente el poder adquisitivo de los ecuatorianos. Sin embargo, la industria de la belleza no ha tenido afectaciones en su crecimiento debido a la crisis económica, por lo que se espera que el proyecto tenga una gran acogida entre los segmentos a los cuales se enfocará.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Para alcanzar un análisis más cercano a la realidad, se realizaron entrevistas a expertos así como también un focus group y encuestas entre personas escogidas de acuerdo al enfoque que tiene el proyecto. De esta manera, con esta investigación se espera determinar ciertos factores que facilitarán la identificación del mercado objetivo al que se enfocará la academia y del comportamiento de compra de los potenciales clientes.

#### **3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa**

La investigación cualitativa permitirá conocer las características de los clientes potenciales del proyecto. Por otro lado, las investigaciones cuantitativas permitirán conocer el segmento de mercado al cual la academia se enfocará.

##### **3.1.1. Presentación y análisis: focus group**

El objetivo del grupo focal es analizar de las personas seleccionadas cuántas estarían dispuestas a empezar o continuar una formación en algún área del maquillaje, así como también determinar su comportamiento de compra.

El focus group fue realizado el domingo 27 de Marzo del 2016 en el que asistieron diez personas (ocho mujeres y dos hombres), cuya edad varía desde los 23 hasta los 45 años. Se escogió este target ya que son personas que por su edad deben poseer un título de bachiller y se encuentran en el mercado laboral actualmente. (Ver Anexo 1)

##### **Conclusiones:**

- La gran mayoría (siete de diez personas) desean tener conocimientos profesionales sobre el maquillaje y cuando se mencionó que estaría respaldado por Kryolan, la idea causó aún más emoción entre los participantes.
- Por otro lado, es importante conocer si la enseñanza comenzaría desde cero o si existen bases a partir de las cuales se podría empezar. Para esto cuatro de los participantes tenían conocimientos básicos, dos de ellos poseían conocimientos profesionales y los participantes restantes nunca habían recibido instrucción alguna en técnicas de maquillaje.
- Las personas que ya habían formado parte de escuelas o instituciones, comentaron sus experiencias y concluyeron en que sienten que tienen aún mucho por aprender. Para estas personas el factor más importante durante su instrucción fue el pensum, ya que los instructores no son conocidos en el medio y el precio, dicen, estaba acorde a los temas y tiempo de estudio. Para la academia es relevante que las personas se enfoquen en los temas del pensum pues tendrá una exigencia profesional mayor, lo que se verá reflejado en el precio de cada curso que se dicte.
- Entre las técnicas a enseñar, el automaquillaje representa un área importante. Las personas interesadas en aprender esta técnica tienen en común un conocimiento mínimo o nulo sobre el maquillaje.

##### **3.1.2. Presentación y análisis: entrevistas a profundidad**

Se realizaron dos entrevistas a expertos, ambas el día martes 29 de marzo del 2016. Las personas que se escogieron fueron: Eliberto Rodríguez (Maquillador Oficial de Miss Ecuador, Freelancer) y Maikel Calzadilla (Instituto de Estética y Cosmetología, Lendan). Las preguntas que se realizaron a ambas personas tuvieron un enfoque diferente, pues en el caso de Eliberto se buscó conocer el comportamiento de compra de los maquilladores en general, y con Maikel el enfoque fue más comercial ya que se buscó conocer cómo funciona LENDAN y si considera su negocio próspero. (Ver Anexo 2)

**Ficha técnica del entrevistado:****Nombre:** Eliberto Rodríguez**Cargo:** Jefe de maquilladores de la Organización Miss Ecuador. Gerente General de la peluquería "E&J".**Fecha de entrevista:** Viernes 29 de marzo del 2016**Conclusiones:**

- Eliberto Rodríguez, se formó en Colombia como maquillador y lleva ya 24 años en esta profesión. Sin embargo, está siempre buscando dónde puede aprender más técnicas de maquillaje. Para esto ha viajado a Canadá, México y Estados Unidos donde pudo fortalecer sus conocimientos. Para Eliberto no existe en Ecuador una institución que la considere como completa en formación de maquilladores.
- Además, Eliberto posee una peluquería en la que capacita a su propio personal, comparte sus conocimientos y brinda el servicio de maquillaje a personas particulares, por lo que se quiso saber si considera que la mujer de hoy prefiere ser maquillada o le gusta saber hacerlo por ella misma; a lo que respondió que a la mayoría le gusta ser maquillada, pero que a todas les gustaría saber cómo hacerlo por sí solas.
- Al ser dueño de un negocio dedicado a la belleza, Eliberto ha percibido un incremento en su clientela desde hace unos años. Comenta que la vanidad en las mujeres ecuatorianas ha permitido que su negocio crezca.
- Eliberto está en constante contacto con compañeros maquilladores, a lo que indicó que es equitativo el número entre mujeres y hombres en este medio.
- Para Eliberto suena emocionante la idea de poder capacitarse con extranjeros y nacionales en Ecuador, pues para hacerlo ha tenido que viajar a diferentes lugares. Él se muestra muy interesado en la propuesta e incluso desearía formar parte del staff de educadores tras la inauguración de la academia.

**Ficha técnica del entrevistado:****Nombre:** Maikel Calzadilla**Cargo:** Gerente General Instituto cosmetológico "LENDAN".**Fecha de entrevista:** Viernes 29 de marzo del 2016**Conclusiones:**

- Maikel Calzadilla, es uno de los fundadores y actualmente rector del instituto LENDAN. El instituto tecnológico oferta al mercado carreras en estética y peluquería, y como un adicional brinda cursos constantes de maquillaje a sus alumnas.
- Maikel comenta que el objetivo principal de LENDAN es la formación de profesionales, por lo que el instituto tiene en su pensum materias de administración y así ayudar a formar emprendedores.
- En el instituto actualmente tienen más de 100 personas inscritas, de las cuales la mayoría son mujeres, al año reciben apenas un alumno hombre.
- LENDAN otorga títulos tecnológicos en carreras de estética y peluquería, sin embargo el maquillaje es una materia complementaria en su formación.
- Para Maikel, los ecuatorianos tienen cada vez más interés en la belleza, pues comenta que empezaron en una bodega y ahora 10 años después tienen los ingresos suficientes para cubrir los gastos de su edificio de tres pisos y del personal que tienen contratado.

**3.1.3. Presentación y análisis: encuestas**

Se realizaron 50 encuestas, las mismas que fueron entregadas a personas ubicadas cerca de empresas que dictan cursos y lugares de venta de maquillaje. (Ver Anexo 3) Las encuestas buscaban encontrar el mercado objetivo al cual la empresa se enfocará, además de conocer si las necesidades de este mercado son satisfechas por la competencia para realzar el factor diferenciador de la academia. Así también se busca analizar qué segmento de personas están interesadas en este tipo de servicios y a que factores le dan mayor importancia al momento de inscribirse en un curso de maquillaje.

### **Conclusiones:**

- Los resultados fueron positivos, pues a la mayoría de personas encuestadas les interesa recibir una formación en maquillaje. Ya sea que no tengan ningún conocimiento previo o que tengan algunos estudios previos, las personas encuestadas mostraron aceptación al proyecto.
- La mayoría son mujeres quienes buscan hacer del maquillaje su profesión, por otro lado existe un grupo de mujeres cuya necesidad es limitada a conocer cómo maquillarse por sí solas.
- Los factores de mayor importancia varían, pero la mayoría se enfoca en los instructores y en el pensum de estudio.
- Las personas que tienen conocimientos profesionales sobre maquillaje han oído de la marca Kryolan, pero las personas que no tienen estos conocimientos no han escuchado hablar de la marca.

### **3.2. Conclusiones sobre el comportamiento de compra del cliente y mercado objetivo**

El proyecto está enfocado principalmente a los habitantes de la ciudad de Quito. La academia ofrecerá sus servicios a mujeres y hombres con edad a partir de los 20 hasta los 64 años. Los clientes deberán recibir ingresos iguales o superiores a los 1.000,00 dólares al mes. Además deberán tener una instrucción escolar de bachillerato.

Los resultados obtenidos durante la investigación de mercado demostraron que existen dos segmentaciones de mercado a las cuales se dirigirá la academia. El primer grupo son personas (indistintamente de su sexo) que deseen tener una certificación como maquilladores profesionales y cuya edad varía entre los 24 y 45 años. Y el segundo grupo se enfocará a las mujeres a partir de los 20 años que deseen aprender a maquillar su rostro.

Los dos segmentos a los que la empresa desea enfocarse tienen características muy diferentes el uno del otro. El primer grupo, está dirigido hacia maquilladores profesionales o personas que tengan conocimientos básicos. Estas personas han recibido una formación previa sobre técnicas del maquillaje y conocen este medio. Tienen conocimientos además de las marcas más reconocidas y profesionales de maquillaje, por lo que reconocen la calidad de los productos Kryolan. La mayoría de personas relacionadas con este grupo desean continuar con su formación y buscan constantemente cursos o seminarios que les permita seguir especializándose. Además son indiferentes a los precios y al tiempo que les tomaría realizar esta instrucción; pues este segmento relaciona de manera directa el precio y tiempo con la calidad, es decir, cuando el precio del servicio es elevado, quiere decir que el nivel de conocimientos que recibirán en ese curso será el máximo.

El segundo grupo enfocado principalmente a las mujeres que compran de manera regular cosméticos, sin embargo no tienen un conocimiento profesional sobre cómo utilizar dichos cosméticos. Además, sus compras son usualmente referenciadas por amigas o familiares que han probado esos productos, pero esto no asegura que sean los productos ideales para cualquier mujer. Es decir, que las mujeres pertenecientes a este grupo son todas aquellas cuyos conocimientos en maquillaje son mínimos o en algunos casos nulos. Este grupo se maneja bajo referencias, es decir que las mujeres van a lugares recomendados por personas de su círculo social. Para la mayoría de estas mujeres el maquillaje es sólo algo que forma parte de su rutina diaria por lo que no ven la necesidad de especializarse o ganar más conocimientos en el maquillaje para su posterior aplicación como profesión.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

Dentro del análisis externo ciertos elementos resultan beneficiosos para que la academia se desenvuelva de manera correcta y alcance un éxito al ser inaugurada. Entre los más importantes se encuentran:

- El crecimiento constante de la industria de la belleza al 10% anual, permite que la academia pueda esperar de la misma manera un crecimiento en la demanda de los servicios que oferta. Esto debido a que la demanda de productos cosméticos tiene una relación directa con la demanda de cursos que enseñen técnicas de maquillaje, ya que mientras más productos adquieran los clientes, es más grande la necesidad de aprender cómo usarlos.
- En el macro entorno la situación comercial del Ecuador, el país está próximo a cerrar un tratado con la Unión Europea. Este tratado disminuirá las barreras de entrada de productos provenientes de la zona europea. Además de las barreras de entrada los costos de importación también se reducirán. Para el proyecto la firma de este tratado resulta de vital importancia, pues la academia se abastecerá de productos de Kryolan.

Al realizar el análisis del cliente se logró determinar ciertas características, las mismas que permiten definir la oportunidad de negocio encontrada para los dos segmentos de mercado en los cuales está enfocado el proyecto. Estos aspectos son:

- Es importante resaltar el deseo de las personas con conocimientos de maquillaje, de continuar con su instrucción. La demanda de cursos y seminarios profesionales va en aumento, lo cual se puede percibir cuando Kryolan Ecuador ha ofrecido este tipo de servicios en sus locales. Esto permite tener una percepción más cercana que los servicios profesionales que la academia ofertará, serán bien recibidos en el mercado.
- Durante la investigación de mercados se determinó que todos los profesionales en maquillaje radicados en Ecuador están constantemente buscando mayores conocimientos. Sin embargo, la oferta del país no es considerada de calidad para los profesionales, pues está basada en conocimientos básicos y que ya poseen todos aquellos que pueden llamarse maquilladores. Es por esto que los profesionales optan por buscar opciones en el extranjero, siendo los destinos más comunes Estados Unidos y Argentina. En este aspecto la academia permitirá a los maquilladores obtener conocimientos profesionales sin la necesidad de buscar opciones fuera del país, y sin disminuir la calidad que se espera en los seminarios a los que suelen asistir.

Las mujeres ecuatorianas gastan un promedio de USD \$150 al mes en productos cosméticos (Diario El Telégrafo, 2013). Esta cifra es importante para la academia, pues dentro los resultados de las encuestas, se determinó que la cantidad de demanda en productos de maquillaje está directamente relacionado con la demanda en las escuelas que se dedican a la enseñanza de técnicas. Esto se debe a que las mujeres que sienten afición por los productos cosméticos, en su gran mayoría desconocen del correcto uso de los mismos y buscan informarse de alguna manera. Es aquí donde surge la necesidad de asistir a una escuela o academia de maquillaje, dónde se enseñan técnicas adecuadas y el correcto uso de las herramientas necesarias para lograr diferentes looks. En la academia esta enseñanza se impartirá de manera personal ya que cada rostro es diferente, empezando por la pigmentación de la piel.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing permitirá tener un conocimiento real sobre el mercado objetivo y sobre qué ofrecerá el proyecto a dicho mercado.

Para el proyecto la estrategia de marketing estará enfocada en la diferenciación que tienen los servicios al caracterizarse por su calidad, la misma que estará presente tanto en los productos que se usarán en la empresa, como en el pensum de estudios y en el alto nivel profesional que tendrán los instructores.

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

La empresa se localizará en la ciudad de Quito, la misma que posee un total de 2.239.191 habitantes. La empresa está enfocada en personas de 20 años hasta los 64 años de edad los cuales representan 1.277.292 quiteños. Para poder adquirir los servicios de la academia, las personas deberán pertenecer a los niveles socioeconómicos A, B y C+. Estos niveles están conformados por personas con un nivel de educación hasta el bachillerato y los ingresos que perciben al mes les permiten vivir cómodamente. Estos tres grupos socioeconómicos representan el 35,9% de la población. (INEC, 2011). (Ver Anexo 4). La empresa tiene dos grupos a los cuales se enfocará, el primero es hombres y mujeres y el segundo es únicamente conformado por mujeres, cuyas características se concluyeron tras la investigación de mercados. En Quito, las mujeres representan el 51% de la población, y tras segmentar dicha población por edades y nivel socioeconómico, el servicio que se espera ofrecer puede llegar a 97.847 personas.

**Tabla 2:** Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN	Nº DE HABITANTES	
Quito	2.239.191	
Sector Centro-Norte	682.582	
Edad 20-64 años (57%)	389.362	
Nivel socioeconómico medio en adelante (35,9%)	139.781	
Mujeres (51,37%)	71.812	67.969
Cursos Profesionales (módulos y automaquillaje) (70%)	97.847	

Se espera iniciar las clases con 10 alumnos los mismos que estarán inscritos en el primer módulo. Además el primer mes se espera contar con al menos 5 personas interesadas en cursos de automaquillaje.

#### 5.1.2. Propuesta de valor

Para aplicar la diferenciación en el producto la academia se basará en un posicionamiento apoyado sobre la estrategia “más por más”. Esta estrategia permite entregar un producto de calidad o exclusivo a cambio de un precio más alto que permita cubrir los costos de la empresa (Kotler & Armstrong, 2012). En el caso del proyecto la calidad de la educación y del personal que tendrá a disposición permitirá ofrecer un servicio al “más”, pero para obtener esta calidad en el servicio los costos tendrán que ser altos y serán cubiertos por un precio que represente rentabilidad para el negocio.

El segmento de profesionales busca un nivel de enseñanza de calidad. Para lo cual se debe destacar la alianza con la empresa multinacional Kryolan. Dicha alianza permitirá ser diferenciador frente a la competencia. La academia estará respaldada bajo una marca de maquillaje, cuyo reconocimiento es alto entre los profesionales, los mismos que tienen un concepto de Kryolan como productos exclusivos y de calidad. El tener el

respaldo de una marca profesional permite que la academia genere fiabilidad entre los posibles clientes.

Además, esta alianza contribuirá con la calidad de la enseñanza del proyecto. Gracias al convenio con Kryolan, la empresa recibirá durante todo el año visitas de maquilladores profesionales de Inglaterra, Alemania, Estados Unidos, Argentina, etc. Estos maquilladores forman parte del staff mundial de Kryolan y participarán en Ecuador de seminarios y cursos rápidos, donde los alumnos de la academia recibirán entradas preferenciales a estas instrucciones internacionales. La academia otorgará certificaciones avaladas por Kryolan.



**Figura 3:** Ejemplo de certificación de la academia.

Por otro lado, el segmento que está conformado por mujeres que buscan aprender a maquillar su rostro busca simplemente facilidad en fechas y horas para la coordinación de sus cursos. Por esto se ofrecerá un servicio personalizado que funcionará a través de citas para poder asistir a estos cursos.

## 5.2. Estrategia de Internacionalización

El joint venture que asociará a la academia con la marca alemana Kryolan, intenta alcanzar el beneficio para ambas partes. Esto se logrará gracias al permiso para usar el nombre de la marca obtenido a través de Sandra Landgraf Compañía Limitada (empresa propietaria de dichos derechos en Ecuador), y al ser una alianza de beneficio mutuo no se deberá entregar un monto económico para el uso del nombre de la marca, que signifique un costo para la academia.

Kryolan abrirá un punto de venta en las instalaciones de la academia de manera que los alumnos tengan un acceso más rápido a los productos a la vez que son favorecidos con descuentos y los instructores obtendrán su material de trabajo, todo por la cuenta de los locales de Kryolan a nivel nacional, de manera que la academia se ahorrará costos de compra de estos materiales. Los instructores de la academia no podrán usar ni recomendar otra marca de maquillaje, de esta manera la marca se beneficia ya que ampliará el número de clientes además de que profesionales tendrán el conocimiento de los diferentes usos de los productos Kryolan.

## 5.3. Mezcla de Marketing

### 5.3.1. Análisis del producto

Los cursos profesionales estarán divididos por módulos para garantizar el mejor aprendizaje de los estudiantes. En conjunto ciertos módulos recopilan los conocimientos necesarios para obtener certificados como: Fashion & Beauty Make-Up Artist, Film & Televisión Make-Up Artist, Master Make-Up Artist.

- Beauty 1.0: Duración de 12 semanas, precio USD \$ 700,00.

- Beauty 2.0: Duración de 8 semanas, precio USD \$ 400, 00.
- FX 1.0: Duración de 12 semanas, precio USD \$ 800,00.
- FX 2.0: Duración de 16 semanas, precio USD \$800,00.

Distribuidos en el siguiente horario el mismo que fue establecido debido a la información obtenida gracias a las entrevistas con los expertos:

HORA				
8:00				
9:00				
10:00	modulo 1			
11:00				
12:00				
13:00		modulo 4		
14:00				
15:00				
16:00			modulo 3	modulo 2
17:00				

**Figura 4:** Horarios de módulos de la academia

Al completar los módulos Beauty 1.0 y 2.0 la persona podrá certificarse como un Fashion & Beauty Make-Up Artist. Para alcanzar el certificado en Film & Televisión Make-Up Artist es necesario haber cursado los módulos Beauty 1.0 y FX 1.0. Y para obtener la certificación como Master Make-Up Artist es necesario aprobar todos los módulos. Es posible tomar los módulos de manera separada, pero la certificación será únicamente en ese módulo específico.

A continuación la explicación de cada módulo (MUD, 2015):

**TABLA 3:** Pensum de Estudios

MÓDULO	DESCRIPCIÓN	SE APRENDERÁ
Belleza 1.0: Fundamentos del Maquillaje (12 semanas)	Este curso está diseñado para enfatizar las habilidades y la atención al detalle requerido para la aplicación de maquillaje para cine, televisión de alta definición, fotografía, publicidad de cosméticos y productos de belleza. Los estudiantes aprenderán el contorno facial utilizando luces y sombras para corregir, técnicas de encubrimiento, emparejar la base, maquillaje de ojos y labios, técnicas de aerógrafo, y el uso adecuado de polvo y rubor. Como parte de este curso, los estudiantes deberán llevar a cabo proyectos que van desde el maquillaje natural al maquillaje artístico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visagismo</li> <li>• Identificar matices y tonalidades de la piel.</li> <li>• Selección y aplicación de la base adecuada.</li> <li>• Correcto uso de las correcciones</li> <li>• Trabajar en base a luces y sombras:</li> <li>• Maquillaje de ojos y labios.</li> <li>• Crear maquillajes en "face charts".</li> <li>• Crear un maquillaje natural</li> <li>• Manejo de airbrush.</li> <li>• Crear un maquillaje especial para fotografía, televisión y cine.</li> <li>• Diseñar un maquillaje de rostro vanguardista.</li> <li>• Diseñar un maquillaje de cuerpo utilizando diferentes técnicas.</li> <li>• Aplicar un maquillaje en pieles maduras.</li> <li>• Aplicar un maquillaje minimalista y correctivo en hombres.</li> </ul>
Belleza 2.0: Hairstyling ( 4 semanas)	Este curso se centra en los fundamentos básicos de la peluquería, a partir de técnicas de secado simples para crear peinados elaborados, inspirados en diferentes épocas. Los estudiantes aprenderán a crear estilos modernos, así como diseños vanguardistas y creativos para el cabello, con diferentes herramientas. . Como parte de este curso, los estudiantes deben completar los proyectos de cabello y el maquillaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender diferentes longitudes de cabello y textura.</li> <li>• El conocimiento del manejo y aplicar estilos al pelo en de las cabezas de maniqués.</li> <li>• Manipular el cabello con herramientas y productos en una textura deseada.</li> <li>• Lograr peinados en hombres y mujeres a través de diferentes técnicas</li> <li>• Esculpir y manipular el cabello diferentes diseños de ondas.</li> <li>• Envolver el cabello para una aplicación de peluca.</li> </ul>

<p>FX 1.0 (12 semanas)</p>	<p>Este curso se centra en el desarrollo de personajes, con énfasis en la aplicación de prótesis y efectos especiales de maquillaje. Los estudiantes también aprenderán una variedad de habilidades de efectos especiales de maquillaje, incluyendo la creación de lesiones simuladas, maquillaje de envejecimiento y aplicación de calvas y el vello facial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un maquillaje completo de envejecimiento.</li> <li>• Aplicar un bigote, barba, cejas y patillas con lana de crepé.</li> <li>• Aplicar una calva de vinilo.</li> <li>• Aplicar prótesis de diferentes materiales (esponja, mastix, goma, silicona, etc.)</li> <li>• Diseñar y crear heridas usando diferentes herramientas y productos.</li> <li>• Completar diferentes personajes y maquillajes para la creación de un portafolio personal.</li> </ul>
<p>FX 2.0 (16 semanas)</p>	<p>Este curso está diseñado para proporcionar instrucción sobre las técnicas que se requieren para crear efectos de maquillaje contemporáneos de cine y televisión. Los estudiantes aprenderán la aplicación de prótesis, enfocado a los detalles del desarrollo del aparato protésico. El curso imparte todas las fases de la aplicación de prótesis, incluyendo el diseño, la escultura, piezas de fundición, la formulación de espuma de látex y gelatina, así como costura y pintura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y explicar los usos de los diferentes materiales.</li> <li>• Entender la relación entre la anatomía, la escultura y los efectos especiales.</li> <li>• Diseñar un personaje mediante la superposición y el dibujo.</li> <li>• Utilizar de manera adecuada cada material de prótesis.</li> <li>• Conocer las diferentes técnicas de escultura</li> <li>• Separar una escultura en múltiples elementos para la facilidad de su aplicación.</li> <li>• Aplicar técnicas de pintura a las prótesis.</li> </ul>

Adicional a estos cursos se ofertará el curso de automaquillaje. Este curso se realizará de manera personal, con cita previa y tendrá una duración de 3 horas por persona. Y como un extra se ofertarán seminarios con profesionales internacionales. Estos seminarios podrán ser de dos, tres o cuatro días dependiendo de la cantidad de información que se vaya a impartir durante los mismos. Los costos de los seminarios dependerán de la variación de días, es decir, para el seminario que dura dos días el precio definido es de USD \$150,00; en el caso de seminario de tres días el precio para asistir al mismo es de USD \$250,00 y para los seminarios que duren hasta cuatro días se establece un precio de USD \$300,00.

#### 5.3.1.1. Atributos

El pensum de estudio es variado y completo lo que garantiza la calidad en la exigencia y nivel de enseñanza. Además la variedad en los módulos permite a los potenciales clientes mantener diferentes opciones que ayudan a diversificar el servicio ofertando variedad al mercado.

Así también los seminarios atemporales permiten que la academia esté constantemente a la vanguardia de las nuevas tendencias de maquillaje así como de nuevas técnicas. Como adicional se ofrecerán cursos de auto maquillaje, la gran diferencia de este tipo de cursos frente a la competencia es que en la academia se dictarán de manera personalizada

#### 5.3.1.2. Branding

La empresa manejará su branding de acuerdo a lo establecido por Kryolan. Estas son exigencias provenientes de Kryolan que surgen a partir de la alianza estratégica que se establecerá con dicha multinacional.

##### Colores

Los colores que se usarán para publicidad y anuncios de cualquier tipo son: Pantone 282C, blanco y Pantone 877C.

##### Tipografía

La tipografía está determinada que sea Helvética Neu (para contenido en general) y Engravers MT (destinado para títulos o nombres de productos).

##### Logo y Slogan

Además se utilizarán los mismos logos y contenidos manejados por Kryolan, los mismos que se manejan en inglés. El slogan de la marca es: "MAKE-UP IS A SCIENCE".



**Figura 5:** Logo y Slogan Kryolan. Tomado de (*Kryolan, 2014*)

### **5.3.2. Análisis del precio**

#### **5.3.2.1. Costo de venta**

El abastecimiento estará canalizado a través de Kryolan Ecuador. Los alumnos podrán adquirir los materiales a través del punto de venta que Kryolan instalará dentro de la academia, (Ver Anexo 5). Además se debe contar con las instalaciones adecuadas para el desenvolvimiento de la academia.

El pago por el servicio de los instructores será por hora de trabajo. El pago promedio para este tipo de servicios es de USD \$ 30,00 la hora y así mismo en promedio se espera que trabajen hasta 6 horas por semana. La academia contará con un instructor que trabajará jornada completa

#### **5.3.2.2. Estrategia de precios**

La estrategia de precios que la academia va a aplicar es una estrategia de fijación de precios basada en el valor percibido por los clientes. Esta estrategia se caracteriza por determinar los precios en base a las necesidades encontradas en los potenciales clientes. Gracias a la calidad de los servicios de la empresa, se espera que las expectativas del precio generadas por el cliente sean moderadamente altas. Al tener este tipo de expectativas se podrá evaluar la estrategia de precios antes mencionada combinada con una estrategia basada en los costos. Esto permitirá que el proyecto logre cumplir las expectativas de los clientes, y a su vez, cubrir los costos que generará la empresa de manera que se obtenga rentabilidad.

#### **5.3.2.3. Estrategia de entrada**

Manteniendo la estrategia de “más por más” aclarada anteriormente, la estrategia de precios tendrá relación a la misma por lo que se optó por la estrategia “desnatada”. Esta estrategia consiste en fijar los precios altos en un inicio, los mismos que reflejan la calidad de servicios y herramientas que serán utilizados en la academia.

El nivel de servicio que se espera servir es innovador en el mercado ecuatoriano y latinoamericano lo que permitirá a la empresa ser líder de la industria sin necesidad de entrar en una guerra de precios con la competencia. La ventaja de establecer esta estrategia es que permitirá evaluar la evolución de la elasticidad de la demanda. En una situación en la que los clientes se vuelvan sensibles al precio, la academia podrá reevaluar los mismos.

#### **5.3.2.4. Estrategia de ajuste**

Debido a que el proyecto está enfocado hacia un segmento de mercado clasificado en un nivel socioeconómico medio-alto, la actual situación del país no generará un impacto en la industria de la belleza, y por ende, tampoco lo hará en la academia. El nivel de la calidad de estudios de la empresa está relacionado directamente con el precio, por lo que los precios se mantendrán estables.

### **5.3.3. Análisis de la plaza**

#### **5.3.3.1. Estrategia de distribución**

Debido a que el proyecto oferta servicios no requiere de una estrategia de distribución. Sin embargo, la academia tendrá un punto de venta que pertenecerá a los

representantes de Kryolan Ecuador. Los productos que requiere la empresa para su desenvolvimiento tienen que ser trasladados desde las bodegas del local Kryolan en Quito, ubicado entre las avenidas Inglaterra y Mariana de Jesús hasta el ya mencionado nuevo punto de venta. Gracias a la afinidad con los propietarios de dicho local, la logística de los productos adquiridos de la academia podrá ser realizada a través de medios de transporte propios. Y debido a que la empresa se establecerá en la misma ciudad y a pocos minutos de distancia (Av. Tomás Bermur y Urrutia), se podrá optar por realizar varios viajes.

#### **5.3.3.2. Puntos de venta**

Los cursos se dictarán desde la localidad de la academia. Debido a la segmentación de mercado determinada para el proyecto, la empresa estará ubicada en el centro-norte de Quito y dispondrá de espacio suficiente para el correcto desenvolvimiento de los cursos. El lugar indicado cuenta con el espacio para poder formar al menos cuatro aulas (una por módulo) que tengan capacidad para 20 estudiantes, un cuarto ideal para sesiones fotográficas, otra habitación para el área administrativa, una pequeña área para los cursos personalizados de automaquillaje (debido a que los cursos de automaquillaje serán atemporales esta habitación puede ser multiusos) y un espacio que permita la venta de los productos Kryolan. Para encontrar la locación adecuada se ha destinado USD \$ 350.000,00 para la adquisición de un lugar propio de al menos 400 metros cuadrados de construcción.

#### **5.3.4. Análisis de la promoción**

##### **5.3.4.1. Estrategia promocional**

Para la academia la estrategia ideal para promocionar sus servicios es la estrategia de aspiración o también conocida como pull ya que la empresa se enfocará en llegar al consumidor final a través de los diferentes medios de publicidad.

##### **5.3.4.2. Publicidad**

###### **Redes Sociales (BTL y ATL)**

Las redes sociales se han convertido en el medio más económico y masivo para la difusión de información sobre productos. La empresa deberá contratar los servicios de un "community manager", el mismo que administrará el contenido que se publicará en redes. Este contenido tendrá un enfoque orientado a atraer a los potenciales clientes y despertar el interés en otros. En dichas redes se puede escoger un segmento de mercado, de acuerdo a los intereses de cada persona, al cual llegará la publicidad. De acuerdo a la proforma enviada por parte de la empresa "Contacto", el costo por adquirir los servicios de marketing digital es USD \$ 650,00 mensuales. El costo que implica la contratación de un experto en marketing digital, una cierta cantidad de posteos realizados al mes y el tipo de redes sociales en las que se desea realizar la publicidad. Para la academia las redes ideales son Facebook e Instagram y se realizarán 30 posteos al mes en cada red social. (Ver Anexo 6)

###### **Página Web**

La información de la academia se difundirá a través de la página web <http://www.kryolanecuador.com>. Este dominio pertenece a la representación de Kryolan en Ecuador y cuenta con información de productos, servicios y necesita actualizarse con la información de los cursos de la academia. Gracias a la alianza con los representantes de Kryolan en Ecuador y a su deseo de canalizar toda la información de la marca en un mismo lugar, la academia podrá actualizar la información relevante a la misma en la página web de Kryolan Ecuador, sin costo alguno. Además esta página permitirá a las personas interesadas ver la disponibilidad de los cursos, suscribirse para la recepción de newsletters e inscribirse en los seminarios. Oportunamente, se publicarán artículos relacionados con la belleza que estarán disponibles en un blog que también se encuentra dentro de la página. Ya que la página web está ya diseñada y es manejada

por parte de la representación de Kryolan en Ecuador, la academia no incurrirá en costos extra para el funcionamiento de la misma.

### 5.3.4.3. Promoción de ventas

La academia, durante su funcionamiento, ofertará promociones que incentiven a la compra y que permitan que el servicio que oferta sea accesible a otros segmentos que pueden generar compras. Entre estas promociones estarán:

- 2X1: Exclusivo de los cursos de automaquillaje y en fechas especiales (Día de la madre, cumpleaños de clientes estrella). Se permitirá que dos personas paguen el valor de un curso de automaquillaje.
- Descuentos: Para incentivar la inscripción a los módulos se realizarán paquetes de descuentos. Si el cliente desea inscribirse a todos los módulos, se realiza un descuento de 10% al valor total de los módulos.
- Cliente Fiel: Si un cliente se ha certificado como cualquiera de los títulos de Make-Up Artist que la Academia ofrece, recibirá descuento del 10% en el siguiente módulo que elija. Esto se realiza para incentivar al cliente a continuar sus estudios con Kryolan.
- Seminarios: Los estudiantes de la academia recibirán un descuento del 10% en su inscripción a los seminarios que se dictarán en el transcurso del año.

### 5.3.4.4. Relaciones Públicas

#### Activaciones (ATL)

El objetivo de las activaciones es despertar curiosidad en conocer más acerca de los servicios de la academia además de dar información sobre las actividades que realizará la empresa.

En conjunto con la empresa que manejará el Marketing de la academia, Granda Marketing Group, se realizarán tres activaciones en centros comerciales a los que concurren personas que encajan en el mercado objetivos, es decir, ubicados en el centro-norte de Quito y con una capacidad de ingresos media-alta. Los centros comerciales escogidos son: Mall El Jardín, Plaza de las Américas y CC El Bosque. Para esto se dispondrá de stands en los centros comerciales con modelos maquillados usando diferentes técnicas: airbrush, bodypainting y Fashion make-up. Con la finalidad de exhibir lo que pueden lograr a hacer los alumnos de la academia. (Ver Anexo 7)

Para complementar las activaciones se utilizará material POP proporcionado por la empresa "JAPdesign". El material publicitario contará con: volantes, pared de lona, photobooth, un pop up, backing y diseño gráfico de las artes así como también envío de mails a los prospectos recopilados durante estas activaciones. (Ver Anexo 8)

### 5.3.5. Acciones proyectadas y costeadas de la mezcla de marketing

Se proyectan a cinco años los costos que implican cada estrategia de marketing antes descritas.

**Tabla 4:** Costos proyectados

	COSTOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
Instructores por honorarios	\$79.200,00	\$89.403,55	\$99.945,26	\$110.833,92	\$122.078,55
Seminarios	\$12.500,00	\$14.249,20	\$14.502,84	\$14.760,99	\$15.023,73
Sueldos operacionales	\$17.425,13	\$18.871,16	\$19.207,07	\$19.548,95	\$19.896,92
Face charts	\$4.000,00	\$4.071,00	\$4.143,00	\$4.217,00	\$4.292,00
Costo de ventas	\$113.125,13	\$126.594,91	\$137.798,16	\$149.360,86	\$161.291,21

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1. Misión

Kryolan Make-Up Artist Academy es una empresa situada en Quito dedicada a la difusión profesional de conocimientos sobre maquillaje, con enfoque en personas con deseo de aprender técnicas de maquillaje, que cuenta con personal comprometido y con conocimientos de vanguardia sobre las tendencias de la industria.

#### 6.1.2. Visión

En 5 años, ser reconocidos como la empresa líder en el Ecuador en la enseñanza profesional de técnicas de maquillaje, asegurando la calidad de nuestro servicio y la satisfacción de nuestros clientes.

#### 6.1.3. Objetivos SMART de la organización

**Tabla 5:** Objetivos

Objetivos		Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Económicos	Financieros	Alcanzar ventas de USD \$50.000 tras el primer año de funcionamiento.	Alcanzar ventas de USD \$60.000 en el tercer año de funcionamiento.	Alcanzar ventas de USD \$70.000 al sexto año de funcionamiento
		Lograr una utilidad bruta positiva al concluir el primer año representando un 15% de los ingresos.	Alcanzar el punto de equilibrio al segundo año	Tener una utilidad neta de USD \$500.000 al séptimo año
			Alcanzar un ROA de 25% al tercer año.	Alcanzar un ROE de 40% al quinto año.
Estratégicos	Marketing	Captar el 1% del mercado al finalizar el primer año de funcionamiento.	Captar un 5% del mercado al finalizar el tercer año.	Captar al menos un 10% del mercado al finalizar el sexto año de funcionamiento

### 6.2. Plan de Operaciones

#### 6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Para el análisis de los procesos necesarios para el desarrollo de los servicios que espera ofrecer la academia, se estructuró un flujograma definiendo dichos procesos y una cadena de valor que permite determinar las actividades de la empresa. (Ver Anexo 9 y 10)

##### 6.2.1.1. Análisis de tiempos y costos de operación

###### Proceso de Ventas:

El tiempo de la primera etapa del proceso de ventas no debe superar del mes. Esto a que la empresa debe generar interés de manera continua en los clientes potenciales, para de esta manera mantener un crecimiento en un corto, mediano y largo plazo. La etapa de pre venta debe realizarse de manera mensual con nuevos prospectos cada mes.

Así mismo, la etapa de venta debe realizarse de manera ágil que evite la pérdida del cliente, es decir en el menor tiempo posible (máximo una semana). La única razón para que esta etapa se postergue a más de una semana, es que no haya disponibilidad en el curso que escogió el cliente.

Por último la etapa de Post venta se realizará de manera constante y a lo largo del tiempo, pues esto permitirá una alimentación de la base de datos de personas que están más propensas a participar como alumnos o ex alumnos en los diferentes cursos que oferta la academia.

**Proceso de inscripción y facturación:**

Los tiempos y costos dentro de estos procesos están definidos de acuerdo a cada servicio que oferta la academia. Estos lapsos de tiempos y precios son:

**Tabla 6:** Precios y duración de servicios

Servicio	Duración	Precios
Módulo 1	12 semanas	\$ 700,00
Módulo 2	8 semanas	\$400.00
Módulo 3	12 semanas	\$800.00
Módulo 4	16 semanas	\$800.00
Seminarios	2 días	\$150.00
	3 días	\$250.00
	4 días	\$300.00
Automaquillaje	3 horas	\$80.00

El cobro de cada servicio se realiza de manera inmediata ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito o débito.

**6.2.1.2. Análisis de flujos de operaciones**

**Ventas:**

El proceso que permite el continuo funcionamiento de la empresa es el realizado para generar ventas. Este proceso está dividido en tres pasos:

- Pre venta
- Venta
- Post venta



**Figura 6:** Proceso de Ventas

**Inscripción:**

Son las actividades que desarrolla la academia una vez que el cliente potencial se convierte en alumno. Dichas actividades se realizan para cada servicio que oferta la empresa.

**Facturación:**

En este proceso se considera si el cliente participó anteriormente en alguno de los servicios de la academia de manera que se aplica un descuento por ser un cliente frecuente, de no ser así se cobra el precio completo.

**6.2.1.3. Personal requerido en la operación**

**Proceso de Ventas:**

Para el desenvolvimiento del proceso de ventas se requieren al menos dos personas (administrativas). Los encargados de esta labor serán el gerente general y la asistencia de gerencia. Además se trabajará en conjunto con la empresa que manejará el área de marketing de la academia.

**Inscripción y facturación:**

En el transcurso de este proceso intervendrá el área administrativa, es decir, gerencia y asistente de gerencia y también los instructores. En total se necesitan 5 personas para el correcto funcionamiento del proceso que realizan los alumnos. Los instructores serán

remunerados por hora de trabajo. A la semana se calcula que cada instructor deberá cumplir con 6 horas laborales, las mismas que están valoradas en USD \$30,00 por hora.

#### 6.2.1.4. Infraestructura requerida para la operación

Para dicha operación se requiere únicamente las oficinas ubicadas en las instalaciones de la academia.

### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Estructura legal propuesta

La empresa se fundará como “Academia Kryolan Compañía Limitada”.

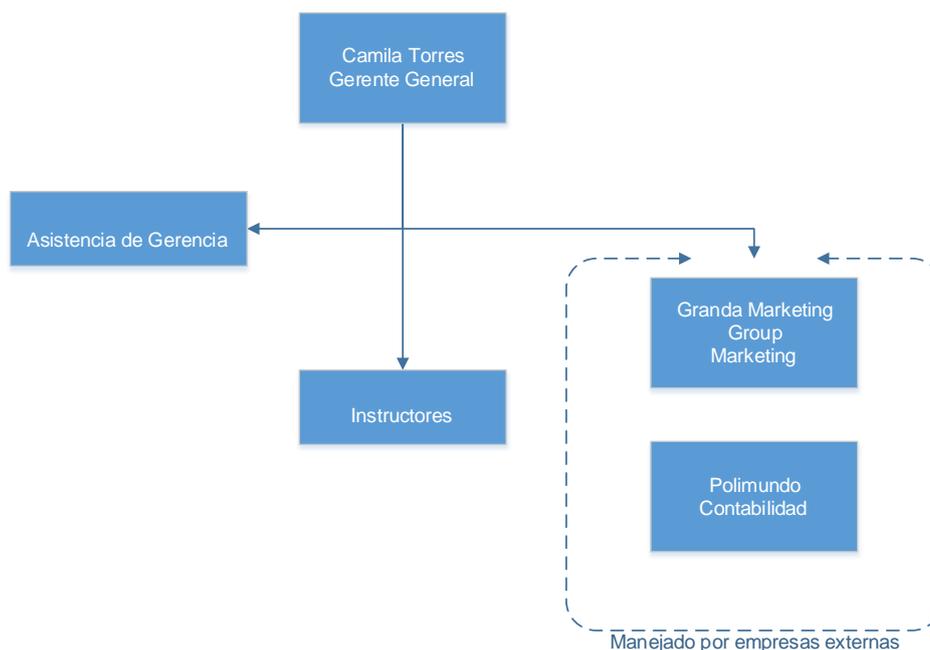
#### 6.3.2. Diseño organizacional: justificación del tipo de estructura propuesta

Se escogió fundar la empresa como Compañía Limitada debido a las ventajas que representa (Ver Anexo 11), siendo algunas de estas:

- El capital mínimo para su conformación es de USD \$400,00.
- Cada socio puede acumular su participación ya sea a través de adquisiciones posteriores o aumentos de capital.
- Se considera a efectivo o bienes muebles e inmuebles como aportes por parte de los socios.

Además como indica el portal Cuida tu futuro, este tipo de compañía es ideal si se la desea conformar con personas cercanas o familiares. El proyecto es familiar ya que en él intervendrán distintos miembros como socios.

#### 6.3.3. Organigrama funcional



**Figura 7:** Organigrama funcional

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.1.1. Estado de resultados proyectado

Para elaborar el estado de resultados del proyecto se tomó en cuenta el crecimiento de los ingresos, los mismos que dependen directamente del crecimiento de la industria, siendo este un 4% anual. La utilidad neta tiene un crecimiento gradual año tras año. La academia tendrá utilidad positiva desde el primer año generado a través de las ganancias obtenidas de la incorporación de alumnos a la academia. Se espera en el primer año contar con 769 alumnos, ya que los cursos se dictarán de manera continua. Entre este número de alumnos se encuentran los participantes de los módulos, seminarios y también las personas que acudan a cursos de automaquillaje.

**Tabla 7:** Determinación de alumnos totales por servicio

Determinación alumnos totales proyectados por servicio escenario					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beauty 1.0	108	130	154	180	208
Beauty 2.0	168	195	224	255	288
FX 1.0	108	130	154	180	208
FX 2.0	84	104	126	150	176
<b>Total Alumnos cursos grupales</b>	<b>468</b>	<b>559</b>	<b>658</b>	<b>765</b>	<b>880</b>
<b>Automaquillaje</b>	211	220	230	240	251
Seminario 2 días	45	64	68	72	76
Seminario 3 días	30	32	34	36	38
Seminario 4 días	15	16	17	18	19
<b>Total Asistente seminarios</b>	<b>90</b>	<b>112</b>	<b>119</b>	<b>126</b>	<b>133</b>
<b>Total alumnos</b>	<b>769</b>	<b>891</b>	<b>1.007</b>	<b>1.131</b>	<b>1.264</b>
<b>Participación de mercado</b>	<b>0,83%</b>	<b>0,94%</b>	<b>1,04%</b>	<b>1,15%</b>	<b>1,27%</b>

El costo de ventas está conformado por el pago por los servicios a los instructores, el costo de los seminarios y los facecharts (cuadernillos con varias hojas de un material especial, que permiten el diseño de bosquejos de opciones de maquillaje) que adquirirá la academia. Entre los gastos las activaciones y material publicitario se realizarán una única vez durante el primer año, sin embargo las promociones se mantendrán constantes con un porcentaje equivalente al 4% de las ventas. Los costos y precios de venta aumentarán de acuerdo a la inflación anual. Finalmente, el estado de resultados presenta resultados positivos desde el primer año de USD \$80.759. Los dividendos se pagan desde el primer año a un 50% de la utilidad neta. Y para el quinto año se espera que la empresa pueda tener una utilidad neta de USD \$264.619. (Ver Anexo 12)

#### 7.1.2. Estado de situación financiera proyectado

El estado de situación financiero permite tener un análisis del patrimonio que tendrá el proyecto. Entre los activos corrientes constan caja, cuentas por cobrar e inventarios, que suman USD 14.611,00 al primer año. Al ser un servicio, la empresa no dispone de un inventario de productos, sin embargo, el inventario corresponde a los distintos suministros de oficina y de limpieza que la academia debe mantener en stock. Por otro lado, durante el mismo periodo no se presentan flujos de pasivos corrientes, los mismos que al primer año presentan una cifra de USD \$405,00 que representa el pago de

servicios prestados por terceros como internet, contabilidad, entre otros en un plazo máximo de un mes. Además se toma en cuenta el valor adquirido a través de un préstamo para poder financiar el proyecto, antes de comenzar con la empresa se adquirirá los USD \$139.280 necesarios. (Ver anexo 13)

### 7.1.3. Estado de flujo de efectivo proyectado

El flujo de efectivo se realizó tomando en cuenta la utilidad generada en cada año, el incremento en cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Además, durante el primer año se realiza una inversión de USD 333.590,00. Esta inversión está conformada por el financiamiento propio y a través del aporte de los socios. Los flujos operacionales son positivos en todos los años y de la misma manera lo son los flujos de efectivo totales a lo largo de los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa. (Ver Anexo 14)

### 7.1.4. Estado de flujo de caja proyectado

Se calculó tanto el flujo de caja disponible del proyecto como el flujo de caja disponible del inversionista. La diferencia es que para el inversionista se deben tomar en cuenta datos como la deuda que se adquirirá de USD \$139.280,00, además del pago de la misma incluyendo los intereses. Finalmente para el proyecto se comenzará con un saldo negativo de USD \$348.201,00 valor que representa a la inversión y que se recupera inmediatamente al primer año con un saldo en el flujo de caja de USD \$101.936,00 y mantiene su crecimiento año tras año. La situación es similar en escenario del inversionista, ya que comienza con un saldo negativo de USD \$208.921,00 valor que será aportado para el financiamiento del proyecto. Pero al primer año el flujo de caja disponible se torna positivo y se incrementa de la misma manera anualmente. (Ver Anexo 15)

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1. Justificación de la inversión inicial

El proyecto requiere de USD 348.201,00. Dentro de esta inversión consta todo lo necesario para el funcionamiento de la empresa. El principal es la adquisición que se hará de un lugar propio que permitirá realizar las adecuaciones necesarias a las instalaciones. El valor de dicho lugar con las adecuaciones será de USD \$312.000,00.

**Tabla 8:** Inversión necesaria para el proyecto

INVERSIÓN	
Edificios e instalaciones	\$312.000,00
Muebles y enseres	\$15.390,00
Equipos	\$2.400,00
Equipos de computación y software	\$3.800,00
Total activos fijos	\$333.590,00
Capital de trabajo	\$14.611,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$348.201,00</b>

### 7.2.2. Justificación del capital de trabajo

Para iniciar con el proyecto se requiere de un capital de trabajo de USD \$14.611,00. Esta cantidad permitirá mantener un equilibrio patrimonial, el mismo que se encuentran detallado en el estado de resultados (Ver Anexo 12).

### 7.2.3. Justificación de la estructura de capital

Para emprender el proyecto se espera contar con un 60% de aporte de los accionistas y un 40% de capital propio, el mismo que se obtendrá a través de un préstamo que será solicitado a una entidad bancaria tras la presentación de este plan de negocios. Es decir, que como capital propio se aportará con USD \$139.280,00 y los socios aportarán con la cantidad de USD \$208.921,00 que en total conforman el valor de USD \$348.201,00 el mismo que se definió como la cantidad necesaria para emprender con la academia.

**Tabla 9:** Distribución del financiamiento del proyecto

FINANCIAMIENTO	
Préstamos	139.280
Accionistas	208.921
<b>Total financiamiento</b>	<b>348.201</b>

### 7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

#### 7.3.1. Valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación del capital

A partir de los valores del flujo de caja descontados a valor presente se determinaron el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (tasa de rendimiento ofrecido del proyecto). El VAN se determinó a través de la suma de todos los flujos descontados del año uno al cinco. Estos flujos descontados se calcularon utilizando un CAPM de 19,79% como se muestra en el Anexo 14, resultando de su suma un VAN de USD \$241.050,00. Además se calculó una TIR de 36,51% y un Índice de Rentabilidad (IR) DE 1,69 para el proyecto. El IR indica que por cada dólar invertido se obtiene USD \$0.69 adicional. El período de recuperación de la inversión es en 3 años. (Ver Anexo 16)

**Tabla 10:** Indicadores de la evaluación financiera del proyecto

VAN	\$241.050
TIR	36,51%
IR	1,69
Plazo de pago	3,22 años

### 7.4. Índices financieros

Para determinar los indicadores financieros del proyecto se establecen cinco parámetros: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, actividad y valor de mercado. (Ver Anexo 17)

Como se mencionó anteriormente, la mala clasificación de las empresas pertenecientes al CIU de la academia (P8522.03) en la Superintendencia de Compañías, impiden tener un claro panorama de la realidad de la industria. Sin embargo para objeto de comparación de los indicadores financieros se ha tomado a la empresa Skinlaser & Cosmética S.A, la misma que consta en dicho CIU. (Ver Anexo 18)

#### 7.4.1. Índice de liquidez

Se obtiene tras dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes y se determinó que la academia tendrá una índice de liquidez de USD \$3.507,86 al quinto año del inicio de sus operaciones. Al comparar con Skinlaser cuya liquidez corriente es de USD \$0,1355 se puede concluir que la academia tiene capacidad de hacer frente a sus obligaciones dispuestas a corto plazo.

#### 7.4.2. Índice de endeudamiento

Al concluir el quinto año de operaciones de la empresa, su índice de endeudamiento será de 0%. Esto indica que al finalizar el lapso de cinco años la empresa habrá cubierto su deuda por completo. Además indica que la empresa ya no dependerá de sus acreedores al finalizar dicho período.

#### **7.4.3. Índice de rentabilidad**

- ROA: Al finalizar el quinto año la academia tendrá un 42% de rentabilidad sobre sus activos. Por otro lado, Skinlaser presenta el mismo indicador con un valor negativo de -9.5364%. Por lo que se puede concluir que la academia tendrá una mayor rentabilidad sobre los activos a diferencia de Skinlaser.
- ROE: La academia presenta una rentabilidad operacional de 42% al concluir en quinto año de operaciones mientras que Skinlaser presenta un ROE negativo de -9,582%. Por lo tanto, la rentabilidad sobre el capital invertido que la academia ofrece a sus socios es mayor que su par en la misma industria.
- ROI: El proyecto tendrá en el quinto año el 75% de la rentabilidad sobre la inversión inicial del mismo.

#### **7.4.4. Índice de actividad**

El índice de actividad se define también como la rotación de activos fijos, la misma que para la academia, al quinto año de funcionamiento, es de 2,71 siendo mayor que el mismo indicador perteneciente a Skinlaser el cual es de 0,1373. Esto permite demostrar que para la academia las ventas están correctamente proporcionadas a la inversión realizada.

#### **7.4.5. Índice de valor de mercado**

El índice de valor de mercado refleja la relación entre el patrimonio de la empresa y el capital social invertido en la misma. Debido a que la academia se establecerá como Compañía Limitada, el capital social determinado para dicho tipo de compañía es de USD \$400,00, por tanto que su índice de valor de mercado es de USD\$ 1.548,25. Por otro lado, para Skinlaser este valor es de apenas USD \$0,0075.

## **8. CONCLUSIONES GENERALES**

- De acuerdo al análisis realizado al entorno externo resumido en la matriz EFE, el proyecto cuenta con amenazas controlables que se relacionan mayormente con el ámbito político. Sin embargo las oportunidades se presentan en el entorno social, lo que asegura una acogida hacia la idea de negocio. Además en términos de la industria no existe competencia directa que pueda afectar realmente el desarrollo esperado del negocio.
- Al realizar la investigación de mercados se logró determinar el mercado objetivo, el mismo que está segmentado en dos diferentes nichos. El primero son personas que quieren continuar o empezar un aprendizaje profesional de maquillaje, y el otro son exclusivamente mujeres que desean aprender a auto maquillarse.
- Las estrategias de marketing que se aplicarán al negocio se enfocan en crear altas expectativas sobre la calidad del servicio en la mente de los consumidores de manera que se acepten los precios establecidos.
- Se estableció que la filosofía de la empresa está enfocada a llegar a ser reconocida a nivel nacional por la calidad de sus servicios.
- La estructura organizacional del negocio contará con personal que pertenecerá a la empresa (Gerencia, asistente y un instructor), y personal que apoyará al desarrollo de la academia de manera externa (Contabilidad, Marketing y dos instructores).
- De acuerdo a los índices financieros, en particular el VAN y TIR resultantes de la evaluación financiera, el proyecto es rentable y presenta un crecimiento gradual.
- Debido a todos los resultados obtenidos a través de los diferentes análisis realizados (industria, clientes, marketing, estructura y financiero) se ha tomado la decisión de llevar a cabo el proyecto ya que es viable técnica y financieramente.

## 9. REFERENCIAS

- Santander Trade Portal. (2015). *Santander Trade Portal*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de [https://es.santandertrade.com/encontrar-socios/ecuador/economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=0&memoriser\\_ch\\_oix=memoriser](https://es.santandertrade.com/encontrar-socios/ecuador/economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_ch_oix=memoriser)
- Heritage Foundation. (2016). *2016 Index of Economic Freedom*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.heritage.org/index/country/ecuador>
- Diario El Telégrafo. (26 de Octubre de 2013). Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-ecuatoriano-gasta-hasta-150-al-mes-en-cosmeticos.html>
- Orozco, M. (24 de Septiembre de 2015). La empresa siente la restricción del crédito en Ecuador. *El Comercio*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresa-siente-restriccion-credito-ecuador.html>
- Diario El Universo. (2015). *Diario El Universo*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/29/nota/4711516/efecto-salvaguardias-ya-se-siente-consumo>.
- INEC. (Marzo de 2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion\\_Empleo\\_Marzo\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf).
- Superintendencia de Compañías. (23 de Marzo de 2016). *Directorio de Compañías*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio\\_Companias\\_NETEZZA%27%5d&ui.name=Di](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Di)
- Maldonado, C. (2014). La belleza en el Ecuador se vende bien. *Revista Gestión*, 46-48. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/02/Edici%C3%B3n-233-Empresarial.pdf>
- Revista Ekos. (Septiembre de 2015). *Revista Ekos*. Recuperado el 4 de Abril de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Revista Gestión. (2014). La belleza en el Ecuador se vende bien. *Revista Gestión*, 46. Recuperado el 4 de Abril de 2016, de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/02/Edici%C3%B3n-233-Empresarial.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 4 de Abril de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpán, México: Pearson.
- INEC. (31 de Diciembre de 2011). *INEC*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

- Santander Trade. (30 de Abril de 2016). *Santander Trade*. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de Santander Trade: <https://es.portal.santandertrade.com/encontrar-socios/ecuador/economia>
- Carrillo, L. (2016). *Lorena Carrillo*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de Lorena Carrillo: <http://lorenacarrillo.ec/main/>
- ECARF. (2016). *ECARF*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de ECARF: <http://www.ecarf.org/en/home.html>
- Kryolan. (2014). *Kryolan*. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Kryolan: <https://global.kryolan.com/aboutus>
- INEC. (2012). *ENIGHUR*. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de INEC: [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/paquete-de-cierre-de-la-negociacion-comercial-con-la-union-europea/>
- Aduana del Ecuador. (2015). Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de <http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_menu.zul?expediente=141285](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=141285)
- INEC. (2012). *INEC*. Recuperado el 6 de Marzo de 2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Trademap. (2015). *Trademap*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de [http://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry\\_Graph.aspx?nvpm=1|218|||3304||4|1|1|1|1|1|1||](http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1|218|||3304||4|1|1|1|1|1|1||)
- Cuida tu Futuro. (2016). Pasos para crear un empresa en Ecuador. Recuperado el 9 de Junio de 2016
- PROECUADOR. (2016). *PROECUADOR*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de Reglas e incentivos para la inversión: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>
- El Universo. (2014). *El Universo*. Obtenido de El 'boom' del maquillaje profesional: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/24/nota/2826521/boom-maquillaje-profesional>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Preguntas Focus Group**

1. ¿Conocen la marca profesional de maquillaje Kryolan?
2. ¿Tienen alguna formación en cualquier área del maquillaje?
3. ¿Cómo se enteraron de esos cursos?
4. ¿Cómo fue esa experiencia durante esta formación?
5. ¿Cuánto tiempo duró la experiencia?
6. ¿Qué fue lo que más y menos les gustó de esta experiencia?
7. ¿Creen que los conocimientos adquiridos fueron suficientes?
8. ¿Para ustedes cuál es el factor más importante en este tipo de instrucciones?
9. ¿Con todo lo antes dicho, cuáles son las necesidades que buscan satisfacer al participar en un curso profesional de maquillaje?

## **Anexo 2: Preguntas Entrevistas a profesionales**

### **Instituto**

1. ¿Cuál es el objetivo general de esta empresa?
2. Al mes, ¿cuántas personas tienen inscritas en cursos de maquillaje?
3. ¿Considera que la demanda de cursos de maquillaje es alta? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el curso que presenta una mayor demanda?
5. ¿Por qué cree que existe esta inclinación hacia este curso?
6. ¿Cuánto tiempo dura cada curso?
7. ¿Exigen alguna preparación profesional a sus profesores? Especifique cuales.
8. ¿Tienen algún convenio con entidades internacionales o nacionales? Especifique cuales.
9. ¿Qué tipo de certificaciones emiten?
10. ¿Considera que la empresa tiene un crecimiento constante? ¿Y esto a que cree que se debe?

### **Freelancer**

1. ¿Cuánto tiempo llevas maquillando?
2. ¿Dónde aprendió a maquillar?
3. Las técnicas nuevas de maquillaje, ¿de dónde las aprende?
4. ¿Cuál es la marca de maquillaje que más utiliza?
5. ¿Conoce en Ecuador buenas escuelas de maquillaje?
6. ¿Crees que a la mujer de hoy le gusta más que la maquillen o que ella misma se pueda maquillar sola?
7. ¿En tu entorno (maquilladores) qué es más común encontrar, hombres o mujeres?
8. ¿Crees que es necesario una capacitación constante en técnicas de maquillaje? ¿Por qué?

## **Anexo 3: Preguntas Encuestas**

Por favor conteste la siguiente encuesta de acuerdo a su criterio:

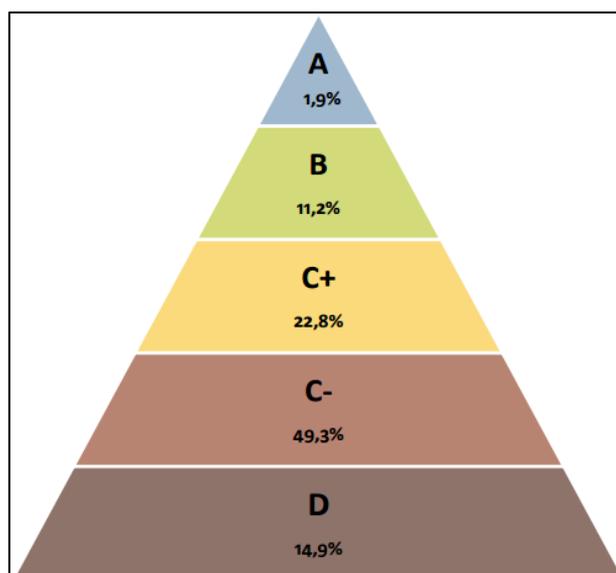
Edad:

Género:

1. **¿Conoce la marca de maquillaje profesional Kryolan?**

- Si
  - No
2. **¿Sabe usted cómo utilizar todos los productos cosméticos que ha adquirido?**
- Si
  - No
  - Parcialmente
3. **¿Ha recibido una formación en algún área del maquillaje?**
- Si
  - No (Pasar a pregunta 5)
4. **¿En qué empresa realizó este curso?**  
 .....
5. **¿Desearía usted recibir una instrucción más profesional sobre técnicas de maquillaje?**
- Si
  - No
6. **¿Qué técnicas desearía recibir en esta instrucción?**
- Auto maquillaje
  - Maquillaje Social
  - Maquillaje artístico
  - Efectos especiales
  - Bodypainting
  - Otro.....
7. **¿Considera esta instrucción como una futura profesión?**
- Si
  - No
8. **¿Cuánto tiempo considera que es el adecuado para abastecer todos los conocimientos en un área específica del maquillaje?**
- Menos de 1 mes
  - Entre 1 mes - 3 meses
  - Más de 3 meses
  - Otro.....
9. **¿Conoce usted institutos o escuelas en Ecuador que dicten cursos profesionales de maquillaje? Especifique**  
 .....
10. **Siendo 1 menos importante y 5 más importante, defina que factor le da mayor importancia al momento de escoger un curso de maquillaje**
- \_\_\_ Precio
  - \_\_\_ Instructores
  - \_\_\_ Marca de maquillaje que auspicia el curso
  - \_\_\_ Duración del curso
  - \_\_\_ Pensum (temas que se tratarán)

**Anexo 4: Niveles Socioeconómicos**



Tomado de: INEC, 2011

### Anexo 5: Lista de precios productos Kryolan

#### LISTA DE PRECIOS KRYOLAN

ARTICULO	DESCRIPCIÓN	PRECIO	IVA	TOTAL
1081	Supracolor clown	25,00	3,00	28,00
1091	Dermatografos	18,00	2,16	20,16
1101	Aquacolor pequeño	18,00	2,16	20,16
1104	Paleta supracolor 12 colores	110,00	13,20	123,20
1107	Paleta acuacolor 6 tonos	65,00	7,80	72,80
1120	Cake make up	50,00	6,00	56,00
1204	Paleta de labiales 12 colores	100,00	12,00	112,00
1212	Lápiz labial plateado	25,00	3,00	28,00
1215	Paleta de labiales 5 colores	67,00	8,04	75,04
1215	Wax	18,00	2,16	20,16
1306	Supracolor rueda de 6 colores	45,00	5,40	50,40
1316	Supracolor rueda de 6 colores interf.	55,00	6,60	61,60
1450	Esponja de maquillaje	6,50	0,78	7,28
1662	Loción removedora maquillaje	40,00	4,80	44,80
1718	Almohadilla para empolver 8cm	13,50	1,62	15,12
1720	Almohadilla para empolver 10cm	15,00	1,80	16,80
1726	Esponja triangular	15,00	1,80	16,80
2290	Spray de maquillaje	85,00	10,20	95,20
2541	Látex sin color 100 ml	25,00	3,00	28,00
2551	Látex con color 100 ml	25,00	3,00	28,00
4000	Sangre de 50 ml	20,00	2,40	22,40
4001	Sangre de 100 ml	25,00	3,00	28,00
5047	Tv Paint stick	60,00	7,20	67,2
5115	Paleta de 15 colores de blush	150,00	18,00	168,00
5177	Paleta de 6 colores uv	70,00	8,40	78,40
5197	Paleta 8 colores blush	120,00	14,40	134,40

5212	Lipstain	35,00	4,20	39,20
5214	High gloss	35,00	4,20	39,20
5308	Paleta de 8 colores sombras	120,00	14,40	134,40
5315	Paleta 15 colores sombras	150,00	18,00	168,00
5321	Delineador en pasta	27,00	3,24	30,24
5322	Sealer	25,00	3,00	28,00
5351	Polvo para cejas individual	27,00	3,24	30,24
5741	Polvo satinado	18,00	2,16	20,16
5751	Glamour sparks	28,00	3,36	31,36
7808	Maleta grande kryolan	250,00	30,00	280
7815	Maleta krolan pequeña	170,00	20,40	190,40
7830	Estuche de cintura kryolan	80,00	9,60	89,60
9002	Ultrafoundation	50,00	6,00	56,00
9013	Ultrafoundation trio	67,00	8,04	75,04
9015	Paleta ultrafoundation 15 colores	200,00	24,00	224,00
9030	Lipstick matt	31,5	3,78	35,28
9052	Ultracream power	60,00	7,20	67,20
9078	Paleta glamour glow	120,00	14,40	134,40
9086	Círculo de 6 colores dermacolor	65,00	7,80	72,80
9105	Paleta de 5 colores sombras viva	60,00	7,20	67,20
9126	Paleta dual finish contornos	105,00	12,60	117,60
9236	Barba	100,00	12,00	112,00
9270	Make up blend	57,00	6,84	63,84
9320	Proliner delineador liquido	30,00	3,60	33,60
9335	Paleta 5 colores sombras	45,00	5,40	50,40
9341	Pestañas postizas	20,00	2,40	22,40
9357	Pestañas postizas	20,00	2,40	22,40
9361	Pestañas postizas	15,00	1,80	16,80
9370	Pestañas postizas	20,00	2,40	22,40
9392	Pestañas postizas	20,00	2,40	22,40
9714	Brocha premium	20,00	2,40	22,40
9720	Brocha premium	25,00	3,00	28,00
9742	Brocha premium	50,00	6,00	56,00
9910	Brocha para ojos	20,00	2,40	22,40
9930	Brocha premium	60,00	7,20	67,20
9931	Brocha premium	65,00	7,80	72,8
9942	Brocha premium	65,00	7,80	72,80
10011	Crema hidratante	80,00	9,60	89,60
10021	Crema reparadora con colágeno	80,00	9,60	89,60
11090	Faceliner	25,00	3,00	28,00
19098	Hd microprimer	57,00	6,84	63,84
19130	Hf microfoundation smoothing liquida	65,00	7,80	72,80
19321	Delineador en crema	30,00	3,60	33,60
19700	Micro silk power	70,00	8,40	78,40
21004	Paleta vacía de 10 colores sombras	25,00	3,00	28,00
21008	Paleta vacía de 20 colores sombras	35,00	4,20	39,20

25308	Paleta vacía 8 colores para sombras	27,00	3,24	30,24
25315	Paleta vacía de 15 colores sombras	37,00	4,44	41,44
55191	Blush individual repuesto	13,50	1,62	15,12
55330	Sombra individual repuesto	13,50	1,62	15,12
55330	Sombra individual en caja	22,00	2,64	24,64
64100	Esponja beauty rosada	14,00	1,68	15,68
71007	Paleta dermacolor 6 colores	70	8,4	78,4
75004	Paleta deremacolor 12 colores	110,00	13,2	123,2
75005	Repuestos dermacolor	12,50	1,50	14,00
75700	Polvo pequeño translucido	33,00	3,96	36,96
75704	Polvo grande dermacolor	180,00	21,60	201,60
88500	Estuche mediano de brochas	55,00	6,60	61,60
88600	Estuche grande de brochas	80,00	9,60	89,60
200/12	Mastix 12 ml	15,00	1,80	16,80
2001/30	Mastix 30 ml	25,00	3,00	28,00
<b>BROCHAS JSH</b>				
20583/6	Pincel jsh	15,00	1,80	16,80
20601/5	Pincel jsh	15,00	1,80	16,80
1711	Brocha Kryolan	35,00	4,20	39,20
900/8	Pincel jsh	20,00	2,40	22,40
20938/08	Pincel jsh	20,00	2,40	22,40
840/16	Pincel jsh	35,00	4,20	39,20
840/8	Pincel jsh	17,00	2,04	19,04
900/1	Pincel jsh	50,00	6,00	56,00
842/1	Pincel jsh	14,00	1,68	15,68
20783/2	Pincel jsh	30,00	3,6	33,60
1709	Brocha Kryolan plateada	15,00	1,80	16,80
20887/6	Pincel jsh	18,00	2,16	20,16
847/10	Pincel jsh	18,00	2,16	20,16
20879/6	Pincel jsh	22,00	2,64	24,64
20400	Pincel jsh	15,00	1,80	16,80
20124/8	Pincel jsh	18,00	2,16	20,16
852/4	Pincel jsh	20,00	2,16	22,16
20979/10	Pincel jsh	20,00	2,16	22,16
840/10	Pincel jsh	18,00	2,16	20,16
813/00	Pincel jsh	18,00	2,16	20,16

#### **Anexo 6: Proforma Marketing Digital “Contacto”**

Cotización Kryolan:

- Manejo mensual de redes sociales (Facebook e Instagram) con un paquete de 30 ~~posts~~ al mes para cada red (incluye mapa de posteos, branding, programación de contenidos, monitoreo y reportes) US\$ 650 + IVA, este precio aplica con la entrega de material de productos y tutoriales para postear (10 al mes) para cada red, nosotros haríamos todo lo antes detallado (mapa de posteos, branding, programación de contenidos, monitoreo y reportes).
- Forma de pago, se emite una factura el día 1 de cada mes y se recibe el pago hasta el 15 del mes en curso.
- El plazo mínimo de manejo es por un período de 3 meses.

TOTAL: US\$ 650 + IVA

Ana Lucía Vallejo  
Gerente General  
Marcos Jofre DeS-16 y Félix Oralabal. Ed. Cantabria, PB  
Telf. ( 593-2) 224-7208 | Cel. 099-946-2742  
Quito - Ecuador

## Anexo 7: Proforma Activaciones

**COSTOS PLAN DE MEDIOS  
OPCION C**

Descripción		Valor USD	Observaciones
Activación El Bosque	Valor C.C.	1350	activación sábado y domingo
	Modelos	670	sábado (11:00-16:00) / domingo (11:00-16:00)
Activación Plaza Américas	Valor C.C.	2000	auspicio concierto y activacion sábado y domingo
	Modelos	670	sábado (12:00-17:00) / domingo (12:00-17:00)
Activación El Jardín	Valor C.C.	950	activación domingo
	Modelos	670	domingo (11:00-16:00)

Total (antes de impuestos) 6310

**Anexo 8: Proforma Material publicitario "JAPdesign"**



RUC: 1711088490001  
DIRECCIÓN: Viconce Pajuelo y Agustín Zambrano N48-34, casa 2  
TELF: 2 432-737  
QUITO

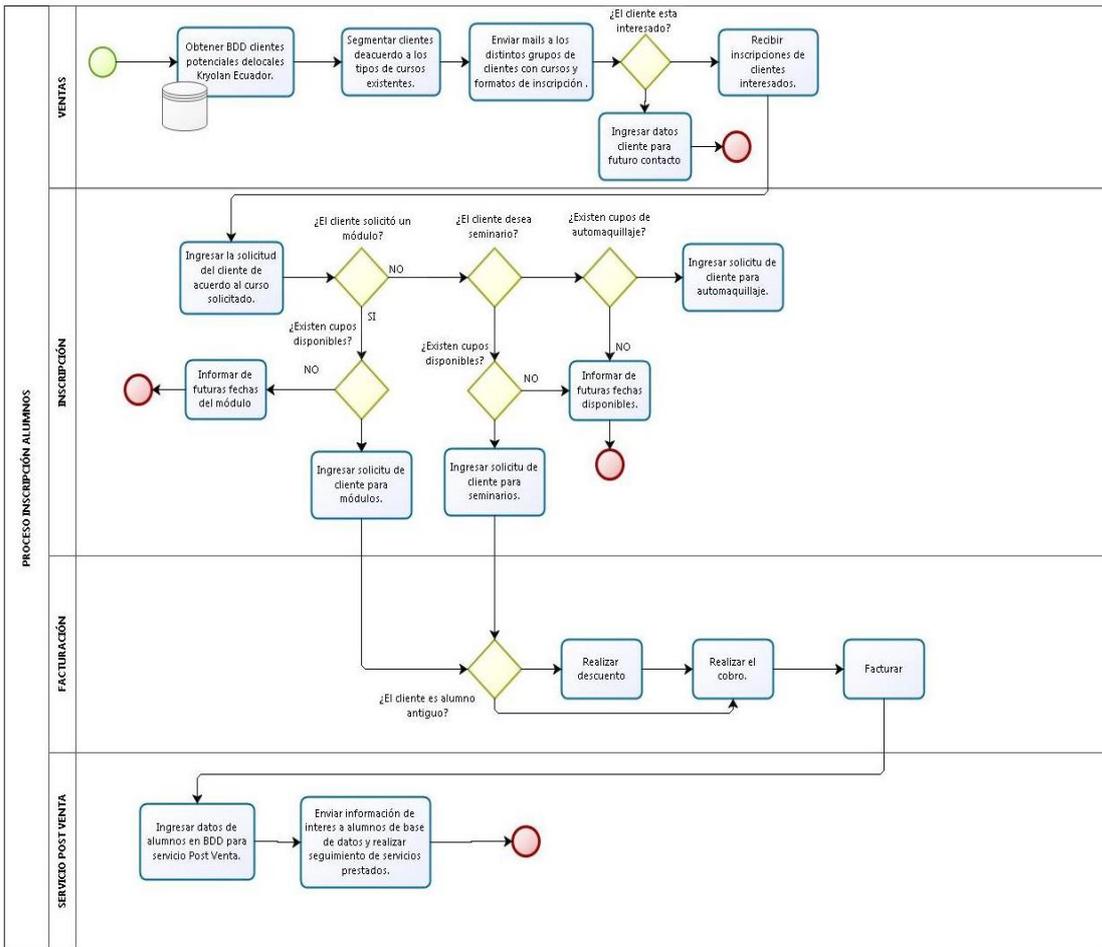
CLIENTE:	KRYOLAN	CIUDAD:	Quito
ATENCIÓN:	Camila Torres	FECHA:	May-16
PRODUCTO:	Varios	AUTOR:	Francisco Proaño

CANTIDAD	ARTÍCULO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1000	volantes A5 impresión full color tiro y retiro papel couche de 120 grs		\$ 150,00
2000	volantes A5 impresión full color tiro y retiro papel couche de 120 grs		\$210
1	Programación y envío mailing con sistema de reportes y rastreo		\$300
1	paquete de diseño gráfico para volantes, pop up, mailing y valla		\$400
3	pared de besos en estructura mdf y lona mate (3 lonas cambiabiles y estructura)		\$600
3	photobooth		\$360
1	pop up		\$900
1	backing		\$350
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 3.270,00</b>
		<b>IVA</b>	<b>392,40</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>3662,40</b>

**Garantía:** 1 año por defectos de fábrica en material usado. No aplica daños por agentes externos.  
**TIEMPO DE ENTREGA:** 4 días a partir del abono del anticipo y la entrega final de artes.

Los valores en este presupuesto no incluyen bodegaje  
Este presupuesto es válido por 30 días y está sujeto a variación en caso de modificarse alguno de los productos  
Después de recibido y aprobado este presupuesto, por favor elaborar la respectiva orden de compra.  
Forma de pago 50% anticipo y 50% a la entrega del trabajo

**Anexo 9: Flujoograma Proceso de los alumnos**



## Anexo 10: Cadena de Valor



## Anexo 11: Pasos para crear una empresa en Ecuador

- 1 •Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías
- 2 •Elaborar los estatutos (contrato social)
- 3 •Abrir una cuenta de integración de capital. Siendo los requisitos:
  - Capital mínimo 400\$
  - Carta de socios detallando la participación de cada uno
  - Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio
- 4 •Elevar a escritura pública al llevar a un notario los documentos antes realizados.
- 5 •Aprobación de la escritura pública en la Superintendencia de Compañías.
- 6 •Publicar en un diario la resolución aprobada y el extracto entregado por la Superintendencia de Compañías.
- 7 •Obtener los permisos municipales (Patente Municipal y Certificado de cumplimiento de obligaciones)
- 8 •Inscribir la compañía en el Registro Mercantil de Quito
- 9 •Realizar la Junta de Accionistas
- 10 •Obtener documentos habilitantes para abrir un RUC de la empresa.
- 11 •Inscribir el nombramiento del representante en el Registro Mercantil
- 12 •Obtener el RUC otorgado por el SRI
- 13 •Obtener la carta dirigida al banco para el acceso al capital invertido.

Adaptado de (Cuida tu Futuro, 2016)

## Anexo 12: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	332.030	403.021	479.770	564.945	658.680
<b>Costo de ventas</b>	<b>113.125</b>	<b>126.595</b>	<b>137.798</b>	<b>149.361</b>	<b>161.291</b>
Instructores por honorarios	79.200	89.404	99.945	110.834	122.079
Seminarios	12.500	14.249	14.503	14.761	15.024
Sueldos operacionales	17.425	18.871	19.207	19.549	19.897
Face charts	4.000	4.071	4.143	4.217	4.292
<b>Utilidad Bruta</b>	218.905	276.426	341.972	415.584	497.389
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>82.695</b>	<b>79.173</b>	<b>84.704</b>	<b>89.518</b>	<b>96.158</b>
Sueldos administrativos	20.177	21.860	22.249	22.645	23.048
Servicios básicos	4.800	4.885	4.972	5.061	5.151
Internet	1.200	1.221	1.243	1.265	1.288
Suministros de oficina y limpieza	1.200	1.221	1.243	1.265	1.288
Contabilidad	4.800	4.885	4.972	5.061	5.151
Depreciaciones	18.646	18.646	18.646	17.379	17.379
Redes sociales	650	662	674	686	698
Activación centros comerciales	6.310	-	-	-	-
Material publicitario	3.662	-	-	-	-
Promociones	13.281	16.121	19.191	22.598	26.347
Comisiones tarjeta de crédito	7.969	9.673	11.514	13.559	15.808
<b>Utilidad Operativa</b>	136.209	197.253	257.268	326.066	401.230
Intereses préstamos	14.401	11.819	8.933	5.709	2.106
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	121.808	185.434	248.335	320.357	399.124
Participación laboral	18.271	27.815	37.250	48.054	59.869
Impuesto a la renta	22.778	34.676	46.439	59.907	74.636
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>80.759</b>	<b>122.943</b>	<b>164.646</b>	<b>212.396</b>	<b>264.619</b>
Pago de dividendos	40.379	61.472	82.323	106.198	132.310
Utilidad del balance	40.379	61.472	82.323	106.198	132.310
Utilidades retenidas	40.379	101.851	184.174	290.372	422.682

## Anexo 13: Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	14.611	46.943	99.159	169.554	259.221	371.282
Cuentas x cobrar		2.582	3.135	3.732	4.394	5.123
Inventarios		99	100	102	104	106
<b>Activos Corrientes</b>	<b>14.611</b>	<b>49.624</b>	<b>102.394</b>	<b>173.388</b>	<b>263.719</b>	<b>376.511</b>
Edificios e instalaciones	312.000	312.000	312.000	312.000	312.000	312.000
Muebles y enseres	15.390	15.390	15.390	15.390	15.390	15.390

Equipos	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Equipos de computación y software	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800
Dep. Acumulada		(18.646)	(37.291)	(55.937)	(73.316)	(90.695)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>333.590</b>	<b>314.944</b>	<b>296.299</b>	<b>277.653</b>	<b>260.274</b>	<b>242.895</b>
Activos diferidos						
<b>Total activos</b>	<b>348.201</b>	<b>364.569</b>	<b>398.692</b>	<b>451.041</b>	<b>523.993</b>	<b>619.406</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		405	102	104	105	107
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>405</b>	<b>102</b>	<b>104</b>	<b>105</b>	<b>107</b>
Préstamos bancarios LP	139.280	117.242	92.616	65.100	34.355	-
<b>Pasivos Largo Plazo</b>						
Capital social	400	400	400	400	400	400
Aportes futuras capitalizaciones	208.521	208.521	208.521	208.521	208.521	208.521
Utilidades retenidas		38.001	97.053	176.916	280.612	410.377
<b>Total patrimonio</b>	<b>208.921</b>	<b>246.922</b>	<b>305.974</b>	<b>385.837</b>	<b>489.533</b>	<b>619.298</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>348.201</b>	<b>364.569</b>	<b>398.692</b>	<b>451.041</b>	<b>523.993</b>	<b>619.406</b>

#### Anexo 14: Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		76.002	118.105	159.726	207.392	259.530
(+) depreciación y amortización		18.646	18.646	18.646	17.379	17.379
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(2.582)	(552)	(597)	(662)	(729)
(-) Incrementos de Inventarios		(99)	(2)	(2)	(2)	(2)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		405	(303)	2	2	2
<b>Flujo neto de efectivo operativo</b>		<b>92.372</b>	<b>135.893</b>	<b>177.774</b>	<b>224.109</b>	<b>276.180</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Activos fijos	(333.590)					
Flujo de efectivo neto por inversiones	(333.590)	-	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Préstamos	139.280	(22.039)	(24.625)	(27.516)	(30.746)	(34.355)
Aportes accionistas	208.921					
Dividendos pagados a accionistas		(38.001)	(59.052)	(79.863)	(103.696)	(129.765)
<b>Flujo neto de efectivo por act. Financieras</b>	<b>348.201</b>	<b>60.040</b>	<b>(83.678)</b>	<b>(107.379)</b>	<b>(134.442)</b>	<b>(164.120)</b>
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>14.611</b>	<b>32.332</b>	<b>52.215</b>	<b>70.396</b>	<b>89.667</b>	<b>112.060</b>
Caja al inicio		14.611	46.943	99.159	169.554	259.221
Caja Final	14.611	46.943	99.159	169.554	259.221	371.282

## Anexo 15: Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		85.566	125.954	165.659	211.184	260.929
Depreciación y amortización (+)		18.646	18.646	18.646	17.379	17.379
Variación de capital de trabajo		(2.276)	(857)	(597)	(662)	(729)
Gastos de Capital	(348.201)					
<b>Flujo de caja disponible</b>	<b>(348.201)</b>	<b>101.936</b>	<b>143.743</b>	<b>183.707</b>	<b>227.901</b>	<b>277.579</b>
<b>Flujos descontados</b>	<b>(348.201)</b>	<b>88.773</b>	<b>109.016</b>	<b>121.334</b>	<b>131.085</b>	<b>139.043</b>
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		85.566	125.954	165.659	211.184	260.929
Depreciación y amortización (+)		18.646	18.646	18.646	17.379	17.379
Variación de capital de trabajo		(2.276)	(857)	(597)	(662)	(729)
Gastos de Capital	(348.201)					
Deuda	139.280					
Pago Principal Deuda		(22.039)	(24.625)	(27.516)	(30.746)	(34.355)
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		(9.564)	(7.849)	(5.933)	(3.792)	(1.399)
<b>Flujo de caja disponible del inversionista</b>	<b>(208.921)</b>	<b>70.333</b>	<b>111.268</b>	<b>150.258</b>	<b>193.363</b>	<b>241.826</b>
<b>Flujos descontados</b>	<b>(208.921)</b>	<b>58.716</b>	<b>77.547</b>	<b>87.424</b>	<b>93.921</b>	<b>98.060</b>

## Anexo 16: CAPM y WACC

CAPM	
Beta	1,050
Bono del estado	6,90%
Riesgo País	8,37%
Prima de Mercado	4,30%
<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	<b>19,79%</b>

	Total	Costo	Costo d. de imp.	WACC
Crédito	40,0%	11,2%	33,7%	3,0%
Aportes socios	60,0%	19,8%		11,9%
	100,0%			
			<b>WACC</b>	<b>14,8%</b>

**Anexo 17: Indicadores financieros KRYOLAN MAKE-UP ARTIST ACADEMY**

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ÍNDICE DE LIQUIDEZ</b>					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	122,47	1.006,33	1.673,90	2.501,68	3.507,86
<b>ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Pasivos Totales/Activos Totales	32%	23%	14%	7%	0%
<b>ÍNDICE DE RENTABILIDAD</b>					
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	21%	30%	35%	40%	42%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	31%	39%	41%	42%	42%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	22%	34%	46%	60%	75%
<b>ÍNDICE DE ACTIVIDAD</b>					
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	1,05	1,36	1,73	2,17	2,71
<b>ÍNDICE DE VALOR DE MERCADO</b>					
Patrimonio /Capital social	617,30	764,94	964,59	1.223,83	1.548,25

**Anexo 18: Indicadores financieros SKINLASER & COSMÉTICA S. A**

Liquidez	Endeudamiento	ROE	ROA	Actividad	Valor de mercado
0.1355	0.9823%	-9.582	-9.5364	0.1373	0,0075

Adaptado de: (Superintendencia de Compañías, 2013)