



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN MANICURE EXPRESS
TRUCK



AUTOR

Stephanny Camacho Acosta

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN MANICURE EXPRESS
TRUCK

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con Mención en
Administración de Empresas

Profesor/a guía
Irma del Carmen Padilla

Autora
Stephanny Camacho Acosta

Año
2017

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 garantiza originalidad a los trabajos de titulación".

Irma del Carmen Padilla

1709198178

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Omar Vinueza Burbano

1715501753

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".

Stephanny Camacho Acosta

1717543753

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por bendecirme cada día. A mi familia, mi motor y apoyo. A mi tutora de tesis Irma Padilla, por el apoyo y la confianza.

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre y a mi hermana.
Gracias por su sacrificio, apoyo y amor.

RESUMEN

El objetivo del presente Plan de Negocio es determinar la viabilidad de la creación de una empresa que ofrezca el servicio de manicure en una furgoneta adaptada, es decir un Manicure Express Truck. Según Procosmetics, la tendencia del consumo de productos y servicios de belleza crece a un ritmo del 12% en el país, desde el principio de esta década. Enfocándose en el servicio de manicure, solo en el DM. Quito se calcula que existen 37,641 mujeres (INEC, 2015), de las cuales cerca del 74% se realizan una manicura profesional. La empresa, Miss Coquette, tiene como objetivo ofrecer sus servicios de manicure en un espacio poco convencional, como es en una furgoneta adaptada que simula una sala de casa: acogedora, cómoda, limpia y amigable; y circulará por el sector de la Carolina. El perfil de algunas de la mayoría de las mujeres que viven o trabajan en esta zona es: son parte de un estrato económico medio y medio alto, que gustan su manicura sea realizado por un profesional y cuentan con poco tiempo libre debido a sus actividades. Por tal motivo, la empresa busca enfatizar la disponibilidad del servicio, ya que se atenderá bajo cita previa y los puntos de encuentro estarán diseñados para que las clientas no tomen más de 20 minutos en promedio, de su tiempo de su hora de almuerzo para arreglarse las uñas. Asimismo, el servicio que Miss Coquette ofrecerá toma en consideración la personalización del servicio; aspecto fundamental dentro de la industria de la belleza y que cada vez más es solicitada por las mujeres.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the feasibility of creating a company that offers manicure services in an adapted van, i.e Manicure Express Truck. According to Procosmetics, the consumption trend of beauty products and services grows at a rate of 12% in the country since the beginning of this decade. Focusing on the manicure service, only in the M.D. of Quito, it is estimated that there are 37.641 women (INEC, 2015), of which 74% of them like to get a professional manicure done. The company Miss Coquette aims to offer their service in an unconventional space, as it is in a van adapted to simulate a living house: cozy, comfortable, clean and friendly; that will circulate in the Carolina Zone. The profile of most of the women living or working in this area is: they part of a middle upper or upper economic status, they like to get their manicure done by a professional and they do not have that much time left because of their multiple activities. For this reason, the company seeks to emphasize the availability of the service as it will work by appointment and the meeting points will be perfectly designed; so, that clients will not take more than 20 minutes' average of their lunchtime, to get their manicure done. Also, the service that will offer Miss Coquette takes in consideration a personalized service; that it is fundamental for the beauty industry and is increasingly requested by women.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivo General del trabajo	1
1.3 Objetivos Específicos del trabajo	2
2.ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Análisis PEST	3
2.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	7
3.ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.2 Entrevista a expertos.....	17
4.OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.....	21
5.PLAN DE MARKETING.....	23
5.1 Estrategia general de marketing.....	23
5.2 Mix de Marketing	25
6.PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	35
6.2 Estructura Organizacional	40

7.EVALUACIÓN FINANCIERA.....	43
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	43
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	46
7.3 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de efectivo y Flujo de Caja.....	46
7.4 Proyección de Flujo de Caja del inversionista, cálculo de descuento y criterios de valoración.....	50
8.CONCLUSIONES GENERALES.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS	60

PLAN DE NEGOCIOS

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Las manos son un aspecto importante del cuerpo, su cuidado es esencial para proyectar una imagen adecuada hacia los demás. Esta afirmación no sólo hace referencia hacia la belleza, sino que también involucra a la salud física y emocional de las personas. Según un estudio del *Center for Young Women's Health*, la imagen corporal es un factor importante para la autoestima (Center for Young Women's Health, 2016). Es que la autoestima puede influir mucho en la forma que otros nos ven. Partiendo de esta lógica, muchos negocios han nacido para atender una de las necesidades que figuran en la Pirámide de Maslow (MASLOW, Abrahamm, 2003), necesidad de autoestima. Hoy en día, si bien existen muchos productos y servicios de belleza, el cuidado de las manos es el más olvidado, pero no por su grado de importancia, sino por el tiempo. La mujer moderna realiza varias actividades que hace que el tiempo que lo dedican para su cuidado personal se reduzca y se vean obligadas a priorizar sus cuidados, desde la frecuencia con la que acuden a un *Nail Salon*, el tiempo que dedican al gimnasio o que cantidad de comida ingieren al día.

1.2 Objetivo General del trabajo

Tomando en cuenta el principal problema que no permite que muchas mujeres puedan realizarse una manicure profesional, el tiempo; el presente trabajo busca evaluar la factibilidad de implementar un concepto diferente de Salón de Manicura, en la ciudad de Quito. El *Manicure Express Truck* o *Nail Salon Móvil*, mezcla: la elegancia, el confort y el profesionalismo de sus servicios, con la movilidad y la disponibilidad del servicio cerca de lugares de trabajo, vivienda o estudios de muchas mujeres.

1.3 Objetivos Específicos del trabajo

- Conocer cuáles son las oportunidades y las amenazas que afectan a la industria.
- Determinar el mercado objetivo y conocer su comportamiento de compra de este servicio.
- Crear una propuesta de valor congruente con las necesidades de los clientes.
- Establecer un plan de marketing atractivo para los clientes y que se ajusten a los objetivos de la empresa.
- Conocer la factibilidad o viabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo.

El análisis de este componente es importante porque sus variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo de los mercados. (Economía Internacional, 2008)

El presente análisis se centrará en el servicio de arreglo de uñas, que pertenece al CIIU S9602.00 Actividades de lavado, corte, recorte, peinado, teñido, coloración, ondulación y alisado del cabello y otras actividades similares para hombres y mujeres; afeitado y recorte de la barba; masajes faciales, manicura y pedicura, tatuajes, maquillaje, etcétera. Mismo que forma parte del grupo CIIU S9602.0 Actividades de Peluquería y Otros Tratamientos de Belleza.

2.1.1 Análisis PEST

A. Económico

El presente proyecto, *“Manicure Express Truck”*, se encuentra dentro del sector de servicios; el cual tiene una importante participación en el PIB del país. El PIB No Petrolero se compone de tres sectores: la agricultura 6%, la industria 34,4% y los servicios en general 59,6% (Proecuador, 2016). En este último, se ubican los servicios de peluquería y otros tratamientos de belleza; con una participación económica del 5,88% (Ver anexo 1). Además, durante el pasado trimestre del 2016, este grupo tuvo un crecimiento de 128,48, manteniendo una tendencia creciente desde hace 2 años (para mayor información ver el anexo 2). (INEC, 2015)

Ahora bien, el desempleo y la inflación han desacelerado el desarrollo y crecimiento de muchos negocios, aún más en el caso de microempresas como son los establecimientos de belleza. Durante el primer trimestre del año 2016, el Banco Central del Ecuador registró un nivel de desempleo de 4,47%, una

cifra (Alcaldía de Quito, 2016) mayor al presentado en marzo del 2015 (3,84%). Una de las ciudades que se ha visto mayormente afectada por el desempleo es Quito, con una tasa que va en aumento que actualmente bordea el 5%. Asimismo, la inflación durante este mismo periodo se ubicó en 3,07%, motivo por el cual se ha visto una priorización en el gasto de las familias ecuatorianas (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016). Ahora bien, se debe tomar en cuenta otros factores, como las medidas arancelarias, que han influido en el costo de muchos productos y que evidentemente han llegado a influir en el precio de los servicios.

La disponibilidad de mano de obra calificada para este sector es de fácil acceso, esto se debe a que los interesados en aprender el oficio deben cursar una carrera técnica de 3 años y no existe impedimento para ejercer su profesión mientras estudian. Existen instituciones que realizan alianzas estratégicas con los negocios de belleza, con el fin de que sus alumnas puedan realizar prácticas pre profesionales (Ecuador en vivo, 2016). De acuerdo a La Ley del Artesano, tanto para aprendices como para colaboradores fijos, tienen derecho al seguro social más no a los fondos de reserva. Además, que un aprendiz puede trabajar en el mismo lugar durante 2 años con un sueldo del 80% del salario básico unificado (SBU) (El Mercurio, 2013).

Político y Legal

El ambiente legal del Ecuador es propicio para la apertura de negocios pequeños. En primer lugar, el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en 2016, ubica al Ecuador como el segundo país con mayores emprendimientos (33,6%). Según el análisis del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), siete de cada diez ecuatorianos adultos ha emprendido su propio negocio que ha durado más de 42 meses (Global Entrepreneurship Monitor, 2016). Esto se debe a la creación de programas y leyes tomadas por el Gobierno; por ejemplo, la Vicepresidencia de Jorge Glass junto con la Corporación Financiera Nacional (CFN), han trabajado en el desarrollo y mejoramiento del programa "Progresar" (Vicepresidencia del Ecuador, 2016). El

objetivo principal de este programa es facilitar los préstamos a las pequeñas y medianas empresas, sin garantía. El financiamiento para nuevos emprendimientos puede llegar a ser del 80% de la inversión total con una tasa de interés de 8,7% (Corporación Financiera Nacional, 2017). Finalmente, a través del Servicio de Rentas Internas (SRI), el Gobierno ha facilitado la reducción tributaria del 22% para negocios nuevos durante su primer año fiscal. Además, los establecimientos de belleza se encuentran protegidos bajo la Ley de Defensa del Artesano permitiendo que sus servicios sean gravados con IVA 0% (Artesano Ecuador, 2017). De tal forma que sus precios no están atados a un aumento del IVA que los encarece y haga que su demanda disminuya, como se ha visto en el caso de los bienes.

B. Social y Ambientales

La demanda de productos y servicios de belleza ha tenido un crecimiento en los últimos 10 años. La Asociación de Productores y Comercializadores de Cosméticos (Procosmetics), señala que la tendencia del consumo de productos y servicios de belleza crece a un ritmo del 12% en el país, desde el principio de esta década. Es así como solamente en Quito el INEC reporta cerca de 3319 empresas que se dedican a suplir esta demanda. Además, se estima que las mujeres están dispuestas a gastar un promedio de \$150 dólares mensuales en el segmento medio y \$400 dólares mensuales en el segmento medio alto y alto. Por otro lado, la demanda de la industria en su conjunto aumenta con una tendencia de cerca del 3% mayor que el de otras industrias. (Líderes, 2016) (Maldonado, 2014).

El análisis realizado por Procosmetics también señala que la mayoría de consumidores de productos y servicios de belleza son mujeres. Una de las amenazas para muchos negocios de belleza, es el grado de dependencia económica de las mujeres. De acuerdo a las cifras del INEC, en la provincia de Pichincha el 51,3% de la población total son mujeres. De este grupo, cerca del 82% se encuentra en edad para trabajar (PET) y solamente el 4,14% del PET son económicamente activas (PEA). Es decir que el 95% del mercado potencial

depende de un tercero y sus decisiones de consumo se basa en el monto de dinero que pueden llegar a obtener. Cabe recalcar que dentro de este 95% de la población económicamente inactiva (PEI) se debe excluir a las jubiladas que tienen un ingreso constante como las mujeres salariales. (INEC, 2010)

La conciencia ambiental, es una nueva tendencia dentro del comportamiento de compra y uso de los clientes. Es así como en Quito, bajo la iniciativa “El Buen Vivir” organizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), se celebran ferias de productos orgánicos en distintos puntos de la urbe los días miércoles y sábados. Aquí no solo se pueden encontrar alimentos, sino también productos de cuidado personal (MAGAP, 2016). A nivel mundial, la concientización del cuidado ambiental y la salud, ha permitido que cada vez existan una mayor cantidad de propuestas alternativas para productos con una alta concentración de tóxicos, como lo son los esmaltes y la acetona, que en 1924 eran elaborados con los mismos ingredientes del barniz de autos (EcuRed, 2016). En el mercado, existen varias marcas (OPI, Révlon, L’Oreal, Sally Hansen) que han reformulado sus esmaltes de uñas con el fin de minimizar el uso de los tóxicos que eran utilizados en la fórmula original (La Vanguardia, 2016). Asimismo, hay cremas para manos y cuerpo, naturales o con una menor concentración de tóxicos que pueden ser utilizados en los centros de belleza.

C. Tecnológico

El nivel tecnológico que se requiera para el funcionamiento de los centros de belleza, dependen mucho del servicio que se ofrece. Por ejemplo, un SPA debe equiparse de máquinas adecuadas para cada tratamiento ofrecido; contrario a los equipos necesarios por una peluquería. En caso de salones de arreglo de uñas, los equipos necesarios para ofrecer el servicio de *Manicure* se limitan a las lámparas UV y los esterilizadores; pero el trabajo realizado es netamente manual, por lo que se lo cataloga como trabajo artesanal (Ley de Defensa del Artesano, 1998).

Ahora bien, muchos centros de belleza utilizan el internet como medio de comunicación y publicidad. Evidentemente el grado de uso de esta herramienta, depende mucho el target al que se están dirigiendo. Uno de los factores que pueden interferir al uso del Internet como medio de publicidad, es el nivel de alfabetización digital de los consumidores del servicio de belleza. El INEC informa que durante estos últimos 6 meses en Pichincha han accedido por lo menos 1 vez a internet 966,480 personas. El medio más utilizado para acceder al Internet son los teléfonos móviles y el 21% de la población femenina en Pichincha tiene analfabetismo digital (INEC, 2010).

2.2 Las cinco fuerzas de Porter

A. Amenaza de Nuevos Competidores (ALTA)

La amenaza de nuevos competidores para esta industria es alta. Esto se debe a dos factores: barrera de entrada baja y a una demanda por bienes y servicios de belleza en crecimiento. En primer lugar, el proceso de constitución de los centros de belleza ahora son muchos más sencillos y sus costos son bajos. Solamente en Quito existen 3319 centros de belleza y esta cifra está en aumento (INEC, 2010). Según el Decreto Ejecutivo 149, establece que el nuevo proceso de constitución de empresas busca: “Racionalizar el uso de recursos públicos y reducir los costos, tiempos y pasos de transacción al ciudadano, empresas y administración pública”. Asimismo, las peluquerías pueden calificarse como artesanos, para efectos tributarios. Finalmente, desde mayo de 2015 el ARCSA ya no exige la obtención de los permisos sanitarios para el funcionamiento de estos negocios (disposición escrita en la resolución ARCSA 040- 2015-GGG). En segundo lugar, si bien la inversión inicial depende mucho del lugar y los servicios que se va a ofrecer, la CFN brinda un gran apoyo para los nuevos emprendedores.

B. Amenaza de Productos Sustitutos (MEDIA)

La amenaza de productos sustitutos es media, ya que las grandes marcas de belleza (Révlon, OPI, L’Oreal, Yanbal, etc.) impulsan con mayor frecuencia a

las consumidoras a que se apliquen sus tratamientos, sin necesidad de utilizar el servicio de terceros. Según la revista Líderes, las marcas de belleza pertenecientes a la Corporación Belcorp, solo en ventas de esmaltes de uñas tuvieron un crecimiento en 2015 de 136%. Asimismo, las personas han empezado a priorizar sus gastos debido a la subida de precios de los bienes y servicios, que son causados por el crecimiento de la tasa de inflación que cerró el 2015 con 3,38% y las medidas arancelarias aplicadas a productos extranjeros. Sin embargo, se concluye que esta fuerza es media debido a que no es igual que alguien le arregle las uñas, a que uno mismo lo haga. La experiencia entre estas dos es diferente y no existe un sustituto directo al servicio de peluquería.

C. Poder de Negociación de los Consumidores (ALTO)

El poder de negociación de los consumidores en la industria es alto. Esto se debe a que el consumidor tiene la facultad de decidir si acude a un centro para recibir un servicio de belleza profesional, o él lo hace en su casa con productos que le van a ayudar y dirigir, para obtener un resultado similar al profesional. Como resultado tanto los productores como los profesionales de esta área, se ven enfrentados en una guerra de precios con el fin de obtener una porción del mercado. Evidentemente, los negocios que cobran más ofrecen mayor calidad, mientras que otros sacrifican calidad por precio. (Maldonado, 2014).

D. Poder de Negociación de los Proveedores (ALTO)

Los factores que han determinado las ventas de productos de belleza para uso profesional (productos vendidos directamente a peluquerías y a tiendas especializadas) en el país, son las medidas arancelarias adoptadas por el Gobierno Nacional (Beauty Market America, 2017). Estos productos que no son manufacturados en el país, son vendidos a través de tiendas especializadas (Montero) y de distribuidores exclusivos como Casa Moheller Martínez. Con las medidas arancelarias, algunos productos que eran importados por las tiendas especializadas han tenido un aumento en su precio considerable (marcas como Masglo y Recamier) o bien han desaparecido del mercado ecuatoriano.

Mientras que, los representantes de marcas importantes L'Oréal han sufrido un desabastecimiento de varios productos (Comercio, 2016). Debido a las nuevas condiciones para importar, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

E. Rivalidad de Competidores (ALTA)

La creciente demanda de los productos y servicios, sumado a la facilidad de crear un nuevo negocio de este tipo, han dado lugar a que aumente la oferta. Como resultado, la rivalidad entre competidores es alta. Solamente en 2015, el INEC registró cerca de 15000 nuevos centros de belleza en el país (INEC, 2015). A esta cifra también se suman las empresas que se dedican a la elaboración y distribución de productos que incentivan a las consumidoras a aplicarse los tratamientos y demás. Según Procosmetics, en la última década se han registrado 47 empresas dedicadas a este negocio en el país, de las cuales el 65% son extranjeras y el 35% son nacionales (Maldonado, 2014).

F. Matriz EFE y conclusiones

Tabla No. 1 Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIF	PESO POND.
Sector de servicios en crecimiento	0,1	4	0,4
Fácil acceso a mano de obra calificada	0,05	4	0,2
Condiciones políticas y legales favorables para nuevos negocios	0,04	4	0,16
Facilidad de financiamiento de nuevos proyectos	0,07	3	0,21
Existencia de ayudas tributarias para los artesanos calificados	0,02	3	0,06
Tendencia creciente en el consumo de bienes y servicios de belleza	0,1	4	0,4
Concientización de productos naturales	0,01	2	0,02
Poder adquisitivo alto en zonas urbanas	0,05	3	0,15
Crecimiento de la oferta de productos menos tóxicos para el cuidado de las manos	0,03	3	0,09
Bajo nivel de dependencia de equipos tecnológicos para ofrecer el servicio	0,01	4	0,04
Uso del Internet como medio de comunicación y publicidad	0,01	2	0,02
Bajo nivel de analfabetismo digital	0,02	2	0,04
AMENAZAS			
Tasa de inflación y desempleo en crecimiento	0,08	3	0,24
Crecimiento de la oferta de productos y servicios de belleza	0,07	2	0,14
Alta dependencia económica de los clientes potenciales	0,05	3	0,15
Barreras de entradas bajas (gastos de constitución, financiamiento, etc)	0,08	1	0,08
Eliminación de certificados de higiene	0,04	4	0,16
Escasez de insumos debido a las medidas arancelarias	0,06	2	0,12
Alto nivel de dependencia de proveedores	0,06	2	0,12
Mayor poder de decisión de compra de los consumidores	0,05	3	0,15
Suma	1,00		2,95

1,79

1,16

1. La matriz EFE se basa en las oportunidades y amenazas encontradas a lo largo del análisis del entorno (PEST y PORTER). De acuerdo a los resultados de esta matriz, se concluye que el proyecto puede hacer frente de manera óptima las condiciones de su entorno (2,95 sobre la media de 2,5). Esto se debe a que se encontraron más oportunidades que amenazas, que afectan positivamente al entorno de la industria. Además, muchas de estas oportunidades se pueden utilizar para poder atenuar los efectos de las amenazas.
2. Varias amenazas encontradas son un resultado de las oportunidades que ofrece el entorno; por ejemplo, el crecimiento de la demanda, las ayudas económicas y legales para los nuevos emprendimientos (barreras de entrada bajas). Debido a esto, en los últimos años se ha registrado un aumento en la oferta de productos y servicios de belleza. Existen dos consecuencias visibles de este incremento en la oferta. La primera es la guerra de precios entre negocios y la segunda es el alto poder de decisión (negociación) de los consumidores.
3. El sustituir el servicio profesional del cuidado de la belleza por productos de uso fácil y en casa, ha afectado levemente el desempeño de los centros de belleza. Según las cifras registradas por Procosmetics, en los últimos años las ventas de las empresas como Yanbal o Avon han tenido un crecimiento. Sin embargo, no se puede comparar el trabajo profesional con el trabajo de un *amateur*; la calidad y la experiencia son esenciales para aplacar esta amenaza. Ahora bien, la situación económica de los clientes si puede afectar de manera más fuerte al proyecto. El consumo puede modificarse debido a los altos niveles de desempleo en el país y el alto nivel de dependencia del segmento que demanda más este servicio, las mujeres.
4. La disponibilidad de los insumos representa una amenaza importante. Por un lado, las medidas arancelarias han repercutido tanto en la oferta como en el precio de estos. Por el otro, los productos de uso profesional (para uso

y venta en centros de belleza) son comercializados directamente a través de sus casas representantes o bien por medio de tiendas especializadas; esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea alto. Una estrategia que puede funcionar para este proyecto son las alianzas estratégicas (sponsor o uso exclusivo de marca) con las casas representantes del insumo más importante, los esmaltes de uñas, con el fin de asegurar el stock de este. Asimismo, llevar un registro del uso y compra del resto de insumos que son de fácil adquisición (algodón, tijeras, limas).

5. El sector de servicios presenta oportunidades de crecimiento, por lo cual favorece al proyecto positivamente. Además, como fue mencionado anteriormente, las ayudas económicas y legales implementadas por el Gobierno Nacional favorecen a los nuevos emprendimientos como este.
6. Además de las condiciones económicas y políticas que hacen de esta industria atractiva, la mano de obra calificada es muy accesible. Esto se debe a que para ser un profesional en esta rama se requiere cursar una carrera técnica de 3 años y la persona puede trabajar mientras estudia. Sin embargo, se debe emplear a personal altamente calificado, debido a que este tipo de negocios depende mucho de sus empleados para ofrecer un servicio de calidad.
7. Según el informe de Procosmetics, las mujeres demandan más este tipo de servicios que los hombres. De tal manera que el proyecto debería estar enfocado en suplir las necesidades de este mercado. Además, el mismo informe revela que las mujeres que viven en zonas urbanas están dispuestas a gastar más que las personas que viven en zonas rurales. Finalmente, una de las amenazas que presenta este mercado, es el nivel de dependencia económica.
8. La tecnología interviene en distinto nivel a cada tipo de empresa que comprende la industria de servicios de belleza. Particularmente a los

salones de belleza, su impacto es bajo debido a que el servicio se lo realiza de manera manual. Las únicas máquinas necesarias para mejorar el servicio, más no esenciales, son las lámparas UV y los esterilizadores. Mientras que el internet puede ser un medio de comunicación con los consumidores. El uso de este medio si es viable debido a que el analfabetismo digital de las personas en Ecuador es relativamente bajo (cerca del 35%).

9. Como fue mencionado anteriormente, la industria es complicada y se deben formular estrategias que aprovechen las oportunidades, con el fin de contrarrestar las amenazas. En una industria como esta, es vital formular una propuesta de valor sólida, que diferencie a la empresa de otras y que a su vez sea difícil de ser replicado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

El objetivo de la investigación de mercados es definir el nicho al cual la empresa se va a dirigir y determinar las razones (necesidades) por las cuales las mujeres acuden a la peluquería o *Nail Salon* a arreglarse las uñas. Con esta información, se diseñará la oportunidad del negocio y el plan de marketing, que se desarrollará en los siguientes capítulos. El focus group y las encuestas fueron aplicadas a mujeres, debido a que durante el análisis del entorno se reveló que las mujeres son las que demandan en mayor cantidad este tipo de servicios.

3.1.2 Focus group (Duración: 36min 43seg)

El focus group fue realizado en la ciudad de Quito, con participación de 9 mujeres que laboran en distintas áreas de la empresa Repsol y que, a su vez, se dedican a otras actividades (familia y estudios) fuera del trabajo; como resultado el 90% del tiempo lo dedican al trabajo o lo comparten con otra actividad. Además, todas las participantes se arreglan las uñas de las manos, alternadamente en un centro especializado o se auto arregla. El 80% de las participantes, se realiza una manicure profesional por lo menos 1 vez a la semana y se auto arregla en caso de emergencias. En general las participantes acuden a una peluquería o *nail* salón para demandar este servicio. Sin embargo, reconocen que la diferencia entre las dos es la atención; mientras que en la peluquería la manicure es un servicio complementario, en el *nail* salón el servicio es más personalizado. Asimismo, se fijan que el lugar donde asistan cumpla con normas de higiene, utilice productos de calidad y que el personal sea calificado para el trabajo.

El 80% de las participantes, por lo menos una vez por semana acuden a arreglarse las uñas, y solo el 50% de ellas, acude al mismo *Nail Salon* o peluquería. Las razones por las que son fieles a estos lugares, se debe al precio, calidad, higiene y el profesionalismo del personal, además que existe una relación más personal con las manicuristas. Asimismo, concuerdan que la

principal razón por la cual les gusta que alguien más les haga la manicura, se debe a que el resultado es más prolijo y pueden realizarse diseños.

Todas las participantes, concuerdan que es muy importante llevar las uñas de las manos arregladas, debido a que este es un reflejo de lo que la persona es; y “como te ven te tratan”. Las participantes concuerdan que luego de arreglarse las uñas, se sienten más femeninas y felices. Todas siempre llevan una lima de uñas para emergencias. Sin embargo, si existiese algún lugar cerca de sus trabajos o lugares de estudios, acudirían a que les arreglen las uñas en los siguientes horarios: 10% de las participantes acudirían a arreglarse las uñas antes de ir al trabajo a las 7 am, el 70% en la hora del almuerzo y el resto en las horas de salida de la oficina. También les gustaría que este servicio sea con previa cita y no se tarde más de 20 minutos. Además, están dispuestas a pagar por una manicure normal \$8 dólares o más si el servicio y el lugar son de calidad y se le ofrezca una experiencia extra a la hora de arreglarse las uñas. Ahora bien, actualmente el 80% de las participantes se arreglan las uñas los sábados, ya que sus actividades no les permiten acudir entre semana; mientras que las que tienen hijos tratan de minimizar el tiempo que dedican a su propio cuidado y lo dedican a su familia.

3.1.3 Encuesta

Las encuestas fueron aplicadas a 50 personas, de las cuales el 26,5% no acuden a un centro de belleza para realizarse la manicura. Las principales razones por las cuales estas personas no asisten a estos centros son: el ahorro en el que incurren si ellas se realizan versus a si un profesional lo hace y la falta de tiempo. De la misma manera piensan el 44,9% de las encuestadas que alternan el auto arreglo con la manicura profesional. La frecuencia con la que ellas acuden a que un profesional les arregle las uñas, es de 1 vez cada 2 semanas; este mismo comportamiento se observó con el 28,6% que solamente se realizan manicura en un centro especializado. Estos dos últimos grupos suman el 72,9% de las encuestadas; de estas el 76% acuden al mismo centro de belleza debido: a su ubicación, a que la manicurista las conoce y por la

calidad de los productos utilizados. En preferencia de tipo de manicura, el 79,4% prefiere realizarse una manicura normal y el 77,8% piensa que la manicura es importante debido a que aporta a crear una buena imagen de sí mismas. Asimismo, las marcas de esmalte más conocidas son Révlon y Masglo.

La idea de arreglarse las uñas en un Nail Salon móvil, fue aceptada por el 85,7% y el resto tiene una imagen del negocio que es poco cómodo y antihigiénico. Entre las características que debe tener el salón móvil - en orden de importancia son: higiene, personal capacitado, servicio personalizado y productos de calidad. A estas características se suman el precio, la ventilación y la comodidad del lugar; estas últimas con menor nivel de importancia.

De las cuatro opciones presentadas en la encuesta, se trazó las rutas en dos sitios con mayor presencia de oficinas y centros educativos que son: la Av. 12 de octubre y el perímetro de la Carolina. El 63,9% de la demanda se encuentra concentrada en el sector de la Carolina; mientras que el 69,4% de la demanda concentra en el sector de la Av. 12 de octubre. El tiempo que el móvil debería permanecer estacionado en los distintos puntos de encuentro es de 2 horas. También, se observó que al 31,4% les gusta acudir al salón de belleza acompañadas. Estas personas afirman que sus acompañantes pueden ser familiares (73,9%) o bien amigas (60,4%). Los horarios que prefieren asistir es a la hora de la salida del trabajo, es decir en el horario de 4pm a 7pm. Además, que les gustaría saber sobre el negocio a través de las redes sociales, WhatsApp, aplicación móvil, mail y página web.

El rango de precio que estas mujeres estarían dispuestas a pagar es de \$6 a \$9 dólares y no les gustaría servirse bocadillos mientras se realizan la manicure o esperan para ser atendidas. Sin embargo, de las personas que si gustarían (31,4%), quisieran que les sirviesen bebidas y bocadillos dulces; pagando por ellos de \$1 a \$2 dólares. El perfil de las encuestadas es: mujeres de 23 a 53 años, que en su gran mayoría acuden para arreglarse las uñas

acompañadas. Asimismo, el 60,5% son solteras, el 31,6% son casadas y solo el 7,9% son divorciadas; de las cuales el 65,8% no tienen hijos. Finalmente, el 60,5% de las encuestadas trabajan y solo el 15,8% trabajan y estudian.

3.2 Entrevista a expertos

A. Dueña de Peluquería (Rita Sipatova)

La peluquería lleva abierta desde 2001, requirió de una inicial de \$15.000 dólares y actualmente cuenta con 16 empleados. Los empleados han trabajado durante varios años en el establecimiento. Empero, la rotación que han sufrido durante los últimos años se debe a que el personal ha crecido profesionalmente y han decidido abrir sus propios establecimientos de belleza. Ahora bien, Rita Sipatova piensa que es más difícil que una manicurista abra un nail salón debido al alto costo y a la baja rentabilidad; este último debido a que tanto la manicure como la pedicura son servicios complementarios en una peluquería. Rita da a conocer su peluquería mediante publicidades en revistas, eventos de club de rotarios; sin embargo, ella no gasta en publicidad ya que dice que el marketing de boca a boca tiene mayor impacto para este tipo de negocio.

El perfil de sus clientes, son hombres y mujeres de clase social media alta y alta, con gustos más formales que no gustos estrafalarios, que trabajan o son amas de casa. La gran mayoría de clientes están en un rango de edad mayor a los 40 años. Rita enfatiza en el higiene, calidad y profesionalismo de su personal; ella indica que este es la garantía más importante para sus clientas. Asimismo, las alianzas estratégicas que manejan con los proveedores, se basa en promocionar sus productos a cambio de que las empresas entreguen las herramientas de trabajo a las manicuristas, es decir alicates, palas, limas, etc. La renovación de todos los instrumentos de manicura, se deben realizar cada 2 o 3 semanas como máximo dependiendo del artículo y su uso.

Asimismo, los esmaltes son cambiados cada 6 meses, por la rapidez en la que estos se dañan. Al momento de renovar el stock de esmaltes, las clientes son

las que determinan los colores que se va adquirir, así como el tipo (gel, crema, nacarado). Si bien, por las restricciones en las importaciones, Rita indica que en el mercado no se puede encontrar con facilidad y a buen precio esmaltes americanos, como OPI; pero sí esmaltes de menor calidad de marcas colombianas. Con el fin de aumentar la calidad de los esmaltes colombianos, Rita utiliza brillo de calidad que mejora el acabado y garantiza la duración del color en la uña por mayor tiempo.

B. Director de Institución de Belleza

El Director del Instituto Francés, Marcelo Sarmiento, indica que cada año se incorporan de este centro, cerca de 300 alumnas como Maestras de Taller de Belleza. La educación dura 2 años, durante el cual aprenden a peinar, maquillar, tinturar el cabello y arreglar las uñas de los pies y las manos. Las estudiantes de estos centros son de nivel económico bajo y la pensión que se paga es de \$60 más una matrícula de \$50. Asimismo, las estudiantes son responsables de adquirir sus propios materiales.

Dentro de su formación académica, las estudiantes también aprenden contabilidad básica, ley laboral, ética y trabajan sobre un proyecto de emprendimiento que les permita abrir en un futuro un centro de belleza. Luego de estos 2 años de educación básica, las estilistas pueden especializarse en otras ramas como la cosmetología. De todas las alumnas que entran anualmente, Sarmiento indica que el 50% de ellas nunca ponen en práctica sus conocimientos luego de la graduación, debido a que se casan, tienen hijos o estudian otra carrera diferente. Asimismo, el 20% de las estudiantes luego de graduadas abren su propio negocio y sólo el 30% trabaja en relación de dependencia. Entre las técnicas de manicura existentes en el país, se encuentran el clásico manicura con esmaltes de corta duración, manicura con esmalte permanente que dura hasta 4 semanas, uñas acrílicas y el pintado con soplete. Sarmiento indica que esta última técnica es nueva en el mercado y muy pocas peluquerías la ofrecen. Sin embargo, el pintado con soplete permite una mayor duración de la manicura con secado inmediato y es ideal para

mujeres activas que pueden estropear sus uñas fácilmente. El Instituto también imparte clases de masajes no profesionales para áreas de hombros, pies y manos. Sarmiento indica que este conocimiento es utilizado para ofrecer una actividad complementaria dentro de los servicios de peluquería.

Conclusiones

1. *Descripción general del mercado meta encontrado:* De acuerdo a los datos obtenidos en el análisis cuantitativo y cualitativo, se concluye que el nicho de mercado al que se va a servir es el siguiente: mujeres cuyas edades están comprendidas entre los 20 y 44 años, que viven o trabajan en el sector de la Carolina en Quito y su disponibilidad de tiempo libre es limitado. Además, prefieren que un especialista cuide del aspecto de sus manos y les gusta la idea de ser atendidas dentro de un espacio poco convencional, como una furgoneta adaptada (63,9% del total de las encuestadas).
2. Necesidades:
 - Las mujeres se arreglan las manos (manicure), debido a que este forma parte de su imagen física. Para ellas proyectar una imagen adecuada es vital, ya que este puede influir en sus relaciones con otras personas y en su autoestima. Debido a su estilo de vida (mujeres que cumplen con varias actividades), no tienen tiempo para dedicar al cuidado de sus manos y les gustaría que un salón de uñas les pueda ofrecer: rapidez, calidad y buena ubicación.
3. Preferencias:
 - Existen dos tipos de consumidoras con distinto comportamiento de compra dentro de mismo segmento: casadas y solteras. Las mujeres casadas prefieren que su manicure lo haga un profesional. Mientras que las mujeres solteras alternan la manicure profesional con el auto arreglo.
 - Buscan un servicio que reúna: calidad, higiene y personal calificado. Tanto en la investigación cuantitativo como cualitativa, estas tres características fueron altamente mencionadas. Las consumidoras

están conscientes que estos factores son cruciales para hacerlas regresar al mismo lugar. Los colaboradores no solo deben saber sobre el oficio, también conocer a la clienta y conectar con ellas.

- Frecuencia de consumo: depende del tipo de manicure. En general se mencionó 1 vez cada 2 semanas es lo ideal.
- Horarios: las consumidoras prefieren ir al salón después de trabajar, en una franja de 4 a 7pm. Aquellas mujeres con hijos tratan de dedicar su fin de semana al cuidado de sus familias.
- Precios: los consumidores están dispuestos a pagar un precio alto, si el servicio reúne los atributos anteriormente mencionados. Rita Sipatova indica que una manicure simple en su peluquería cuesta \$8 dólares; y que la satisfacción del servicio recibido excede el precio del mismo.
- Características también buscadas: tiempo, tipo de manicures y ubicación. Al ser un nicho de mercado, donde el cliente tiene que cumplir con diferentes actividades, el tiempo llega a ser el determinante para optar por una manicure hecho en casa. De tal manera que les gustaría que el servicio que se ofrezca sea rápido, variado (estilos, colores y diseños) y que su ubicación sea próxima a lugares donde ellas estén (trabajo y casa).
- Varias mujeres indicaron que les gusta ir a una peluquería o salón de uñas, junto con sus familiares (en especial con su mamá) y con amigas.
- Publicidad: El estudio revela que la publicidad más efectiva para dar a conocer este tipo de negocios, es el marketing de “boca a boca”. Rita indica que es un método eficaz que ha permitido que sus ventas aumenten con poco esfuerzo. Además, las potenciales clientes indicaron que les gustaría saber acerca de promociones y otros eventos a través del WhatsApp, aplicación web o fan page.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Tabla No. 2 Oportunidades encontradas

OPORTUNIDADES ENCONTRADAS	
ENTORNO	CLIENTES
1. Sector de servicios en crecimiento.	1. 63,9% de aceptación del servicio.
2. Crecimiento en la demanda de productos y servicios de belleza.	2. Necesidad de proyectar una imagen adecuada y mejorar su autoestima
3. Apoyo a los nuevos emprendimientos: financiamiento, proceso de creación de empresa simplificado.	3. Están dispuestas a pagar por un manicure más de \$8 dólares, si el servicio y el lugar les brinda: calidad, higiene y servicio (personal altamente calificado)
4. Ley del Artesano que protege y beneficia a los dueños de salones de belleza.	4. A las consumidoras les gusta ir al salón a la salida de sus trabajos (4 a 7pm).
5. Mano de obra calificada y disponible.	5. Las consumidoras gustarían que la empresa les ofrezca: rapidéz en el servicio, variedad (estilos, colores y diseños) y que se encuentre ubicados cerca de sus trabajos o de sus casas.
6. Alto poder adquisitivo en las zonas urbanas.	6. Les gusta que las personas que les atiendan, les mimen, sepan de antemano que es lo que necesitan.
7. Mujeres son las que más demandan este servicio.	7. Les gusta asistir a arreglarse las uñas acompañadas con familiares o amigas.

Luego de realizar el análisis del entorno y el estudio de mercado, se concluye que si existe una oportunidad de negocio para el presente proyecto. En primer lugar, existe un apoyo del Gobierno Nacional a los nuevos emprendimientos, en especial para los *startups*, a través de sus organismos (CFN, SRI, etc.). Además, la Ley del Artesano no solo brinda beneficios, sino que también protege a los dueños de los centros de belleza.

En segundo lugar, la demanda por este tipo de servicio ha crecido en los últimos 10 años; y con esto también lo hizo la oferta. Además, se observó que las mujeres que viven en zonas urbanas son las consumidoras principales de productos y servicios de belleza. Esto se debe a que para ellas es muy importante cuidar su aspecto físico. Durante el estudio de mercado, se estableció que proyectar una imagen adecuada, no solo les ha permitido obtener un puesto de trabajo (factor que recursos humanos si toma en

consideración, al ser un lenguaje no verbal de la forma de ser de una persona); sino que también ha repercutido en su autoestima.

En tercer lugar, la mujer actual es *multitask* y siempre busca cómo optimizar su tiempo. Durante el estudio de mercado, las encuestas revelaron que el tiempo es un factor decisivo al momento de elegir entre una manicura profesional (realizado en un salón de belleza) o el auto arreglo. Debido a que el presente proyecto toma en consideración este factor dentro del diseño del concepto del negocio, se obtuvo una aceptación alta por parte de las potenciales clientes (63,9% encuestas; 80% *focus group*). Además, les gusta asistir a un salón de belleza acompañadas con familiares o amigas.

Luego de haber encontrado que el entorno si favorece la creación de nuevos negocios de belleza, que existe un mercado definido (mujeres que viven zonas urbanas) y que estos consumidores aceptan el concepto del negocio (*manicure express truck*); es necesario enfocar las necesidades y las características mencionadas durante el estudio de mercado, en la creación de la propuesta de valor.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La empresa busca crear distintas estrategias de marketing que no solo le permita diferenciarse de sus competidores, sino que también permita fidelizar a sus consumidores. De acuerdo al análisis interno y externo, la empresa se encuentra dentro de una industria altamente competitiva, con barreras de entrada y salida altas. A continuación, se definirá el mercado objetivo, se determinará la demanda potencial del servicio y se establecerá las estrategias del mix de marketing.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla No. 3. Segmentación de mercado

Tipo de segmentación	Característica	Porcentaje	Cantidad
Geográfica	Población en Quito		2.597.989
	Mujeres	51%	1.332.768
Demográfica	Edad (20 a 44 años)	39,88%	531.508
	Estrato económico A	1,60%	8.504
	Estrato económico B	11,20%	59.529
	<i>Suma de estratos A y B</i>		68.033
Psicográficas	Gusto por el arreglo profesional de las uñas	73,50%	50.004
	Gustaría arreglarse las uñas un <i>Nail Salon Movil</i>	86,10%	43.054
	Prefieren el recorrido del movil por Sector de la Carolina	27,80%	11.969
	Mercado meta		11.969

Adaptado de: INEC, 2016. Investigación de mercado.

Luego de haber realizado un estudio de mercado y obtener datos poblacionales del INEC para la provincia de Pichincha; se concluye que el mercado meta está comprendido por 8.603 personas. Esta cifra corresponde a la siguiente segmentación: Mujeres cuyas edades se encuentran comprendidas entre los 20 a 44 años, pertenecen a los estratos económicos A y B – estratos definidos por un estudio del INEC (INEC, 2016) – y viven en la ciudad de Quito. Además, a estas mujeres les gusta que un profesional les arregle las uñas y viven o trabajan en el sector de la Carolina.

Tabla No.4 Calculo de la demanda potencial

Servicio	Frecuencia mensual	Frecuencia anual	Ponderación	Cantidad
Mercado meta	11.969			
<i>Manicure de corta duración</i>	4	48	50%	287.254
<i>Manicure de larga duración</i>	2	24	20%	57.451
<i>Manicure de soplete</i>	3	36	30%	129.264
Demanda potencial	9	108	100%	473.969

Adaptado de: INEC, 2016. Investigación de mercado

De acuerdo al cálculo de la demanda potencial de servicios de manicure para el mercado meta anteriormente descrito, se concluye que existe una demanda potencial de 473.969 de servicios de manicure. Para realizar este segundo cálculo se está solamente tomando en cuenta los tres tipos de servicios que la empresa ofrece. Asimismo, la frecuencia mensual utilizada toma en cuenta la duración promedio de cada tipo de manicure. Con este segundo cálculo, se concluye que dentro del mercado meta de la empresa, existe una alta demanda de servicios de manicure.

5.1.2 Propuesta de Valor

El proyecto se enfoca en el cliente, satisfaciendo la necesidad de proyectar una imagen adecuada, mediante el cuidado físico y mental. Para esto, se ofrecerá el servicio de manicure (cuidado físico) en un lugar poco convencional, que permita que el cliente se desconecte de sus actividades y pueda relajarse completamente (cuidado mental). De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el stress perjudica la salud de los empleados, afectando su productividad en el trabajo. Tomando en consideración este hecho y el segmento al cual se va a dirigir (mujeres que cumplen con varias actividades), la empresa no solo busca ofrecer el cuidado de manos profesional, sino que la manicure *truck* sea un lugar de escape durante una jornada laboral. Para esto, se trabajará en el diseño de la furgoneta (decoración estilo Spa), el servicio (colaboradores altamente calificados, rapidez y calidad del trabajo) y la higiene

del lugar. La propuesta es brindar una experiencia relajante, amistosa y con un trabajo que satisfaga los gustos de los consumidores.

5.2 Mix de Marketing

A. Producto (Servicio):

La empresa ofrecerá el servicio de manicure y masajes linfáticos para las manos. El servicio se enfocará en los aspectos más relevantes para las consumidoras según el estudio de mercado previo: la personalización, calidad (higiene) y rapidez.

a) Atributos

Con el fin de personalizar el servicio, se buscará conocer al cliente y clasificarlo de acuerdo a sus gustos y preferencias, con el fin de ofrecerle un mejor servicio siempre. El consumidor puede estar clasificado en: perfil clásico o perfil arriesgado. A los clásicos les gusta la manicura tradicional (ej. Medialuna, uñas entera o francés), y los esmaltes de colores clásicos y poco llamativos (ej. nude, pasteles, rojo). Mientras que, a las personas con perfil arriesgado, les gusta optar por técnicas de manicure nuevas (ej. Acrílicas, gel o soplete) y esmaltes de colores llamativos con muchos diseños. También se buscará que las manicuristas puedan conectar con los clientes, con el fin de anticiparse a las necesidades de estos.

La calidad estará presente en todos los procesos, desde la compra de los productos hasta la entrega del servicio; este último se refiere a la formación de las manicuristas y las técnicas utilizadas. Este aspecto también se liga con la personalización y fidelización de las clientas. Por último, debido a que se atenderá en una furgoneta y esta transitará por una zona comercial y residencial, se podrá atender la necesidad de estas mujeres modernas y trabajadoras con un servicio rápido y cerca a sus lugares de trabajo, en horarios que más les convienen a ellas. El negocio no quiere solamente vender el servicio de manicure, quiere ser un lugar de refugio donde las mujeres se

puedan relajar y desconectarse de sus labores durante el día, para luego volver a retomarlos con más energía.

b) Branding

Al ser un servicio, el proyecto no contempla empaque ni etiquetado. Ahora bien, el lugar donde se ofrecerá el mismo, una furgoneta con capacidad máxima de 20 personas, será readecuado para que simule una sala de estar de una casa. Para esto se fijará un sofá en U al vehículo, el mismo que será muy confortable y con líneas femeninas. Además, se adaptará un lavabo pequeño y un mueble aparador de espejos (los espejos darán la sensación de amplitud del lugar), donde se guardarán el stock de los materiales (ej. Toallas de manos, cremas, esmaltes, etc); encima de este se colocarán la laptop, una televisión y flores decorativas. Finalmente, se diseñarán cajas de mimbre que a la vez que sirven para guardar las herramientas de manicure, también sirven de mesa para poder realizar la manicure.

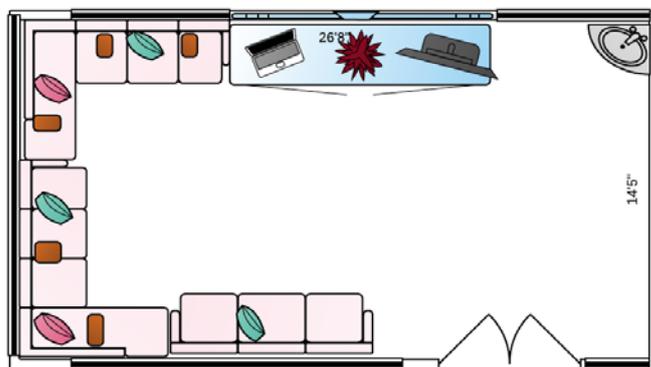


Figura No. 1 Diseño preliminar de Miss Coquette

Los elementos decorativos (cojines y cortinas) serán de los colores determinados tanto para la decoración como para el isologo (verde menta, rosado y blanco). Estos colores definen con claridad al target, además de permitir crear una atmósfera de relajación y confort para las consumidoras.

Tabla No. 5 Significado de los colores

Significado de los colores	
Color	Significado
Rosado	Vida, crecimiento, calma, esperanza, fertilidad, naturaleza, juventud, frescura, cercanía y salud
Verde	Feminidad, incondicionalidad, sensibilidad, mimo, suavidad, cariño, delicadeza
Blanco	Limpieza, verdad, simpleza, bondad, refinamiento, luz, perfección

Tomado de: Juan Carlos Mejía Llano

La luminosidad es primordial para facilitar la visibilidad en el trabajo, por ende, se harán conexiones para poder colocar lámparas decorativas que simulan a arañas, así esto complementa la decoración femenina y acogedora. También se instalará un sistema complementario de aire acondicionado, con el fin de mantener ventilado el lugar y se utilizará productos con fragancia a vainilla. La música lounge ambientará el lugar, debido a que este no solo evoca moda y elegancia, también permite crear una atmosfera de tranquilidad donde los clientes puedan conversar con sus acompañantes y disfrutar del momento. Por último, los esmaltes están a la vista de todas las clientas en un mostrador, para que puedan elegir antes de que se realicen la manicure y cada esmalte de uñas tendrán un lazo en tonos rosados o menta que vayan con toda la decoración. Las manicuristas tendrán un uniforme que consiste de: pantalón de vestir, zapatos negros formales y túnica corta proporcionada por la empresa.

La furgoneta en su exterior será pintada de palo de rosa y se tendrá el isologo en los 3 frentes: laterales y posterior. Los choferes, que a la vez brindarán seguridad al establecimiento, deberán estar vestidos con: pantalón negro, camisa proporcionada por la empresa y zapatos negros formales.



Figura No. 2 Isologo Miss Coquette

El *Nail Salon móvil o manicure express truck*, se llamará *Miss Coquette*, que mezcla tanto una palabra anglo *Miss* (señorita) y la palabra francesa *Coquette* (coqueta). Este nombre es corto, de fácil retención y pronunciación, hace alusión a la belleza, al cuidado personal, a la feminidad, a la juventud, a la belleza y a la coquetería como su nombre lo indica *Coquette*. El isologo no solo lleva el nombre de la empresa, también toma a 2 elementos importantes que hacen referencia a la manicura: aplicador de esmalte y a la uña. Los colores usados son los mismos que fueron implementados en la decoración.

c) Actividades de soporte

Las actividades de soporte que se desarrollarán son la creación de la página web y la implementación de mensajería de WhatsApp con las clientas habituales; y para el futuro se hará una inversión para la creación de una aplicación móvil. Esta última, fue de gran interés para las consumidoras y otras peluquerías aún no la han implementado. El internet es la principal herramienta que permitirá que se pueda desarrollar todas herramientas, que permitan una comunicación directa con los consumidores y obtener una retroalimentación sobre el servicio. Evidentemente, todas estas herramientas estarán interconectadas y se abrirá un *blog* donde los clientes puedan escribir consejos, *reviews* sobre el servicio y otros productos, realizar preguntas y dejar sugerencias sobre el negocio entre otros.

B. Precio:

Tabla No. 6 Precios Miss Coquette

PRECIOS MISS COQUETTE	
Tipo de manicure	Precios
Manicure de corta duración	\$ 8,00
Manicure de larga duración	\$ 10,00
Manicure con soplete	\$ 13,00

La estrategia para la fijación de precios se basa en el buen valor, es decir que el precio va de acuerdo a una combinación de calidad y buen servicio. De acuerdo al estudio de mercado, se observó que la competencia del sector (Hair Republic, Rita Sipatova, Woom, Cristian Játiva, María Gracia) utiliza esta misma estrategia para establecer sus precios. Tanto la competencia como Miss Coquette, tienen los mismos precios para las manicuras de corta y larga duración; con diferencia que Miss Coquette no cobra extra por aplicación de diseños y por el servicio de masajes de relajación. Cabe recalcar que la manicure con soplete es relativamente nueva en el mercado y estas empresas no ofrecen este servicio.

Tabla No.7 Costo Promedio por Manicure

COSTO PROMEDIO POR MANICURE	
Materiales e insumos	\$ 3.224,12
MOD	\$ 7.829,10
Seguro de la furgoneta	\$ 1.900,40
Matriculación y revisión	\$ 1.800,00
Mantenimiento furgoneta	\$ 1.000,00
MOI	\$ 4.576,21
Combustible	\$ 600,00
Depreciaciones	\$ 9.871,00
Suma	\$ 30.800,83
Cantidad de servicios vendidos	7207
Costo unitario promedio	\$ 4,27

De acuerdo al análisis financiero de la empresa, se estima que los costos ascenderán a \$30.800,83. Estos costos responden a los materiales, mano de obra y otros rubros, necesarios para poder ofrecer el servicio. Tomando en

consideración el crecimiento de la industria y el nivel de capacidad instalada, se proyectan unas ventas de 7207 manicures. Como resultado, el costo unitario promedio por cada manicure es de \$4,27 dólares.

Durante los 3 primeros meses de inauguración, se planean realizar promociones de apertura, por lo tanto, no se utilizará ninguna estrategia de precio para penetrar el mercado. Esta decisión también responde al hecho de que los competidores tienen un precio único establecido. Durante el funcionamiento del salón móvil, se fijará precios promocionales por temporadas, es decir: promociones por la temporada navideñas, temporada de graduaciones y promociones especiales solo para consumidores que acuden con frecuencia al salón móvil.

C. Plaza:

El canal de distribución del servicio es directo, a través de la furgoneta. Según los datos proporcionados en el estudio de mercado, se definió que la zona por donde existe una mayor demanda de este servicio es la zona de la Carolina. De tal manera que el salón móvil, recorrerá las calles Granados, 6 de diciembre y NNUU durante los días lunes y miércoles. Mientras que los martes, jueves y viernes, recorrerá las calles Shyris, Diego de Almagro, Av. República y Amazonas. Con el fin de comercializar en esta zona, el municipio exige que los vendedores ambulantes y los negocios de este tipo, soliciten un permiso, mismo que se encuentra explicado en la sección de estructura organizacional del presente plan de negocios. Los lugares donde se estacionará el móvil, depende de donde exista una zona azul, el tiempo de permanencia del mismo será de 2 horas y el horario dependerá de una organización previa de una semana de antelación, que será publicado en la web de la empresa, así como en la aplicación móvil, una vez que esta sea implementada.

Cabe recalcar que los horarios serán definidos conforme se conozca la demanda del servicio en cada lugar, sin embargo, se trabajará desde las 6am hasta las 7pm, de lunes a viernes, en un comienzo. Asimismo, la furgoneta no

estará parqueada en calles principales donde es difícil encontrar un estacionamiento, pero sí en calles aledañas y que sean céntricas para varias oficinas o residencias. Por ejemplo, mientras se realiza el recorrido del lunes por la Av. 6 de diciembre, se puede estacionar la furgoneta en la calle Irlanda, de tal manera que pueda atender no solo a las residencias y oficinas que quedan cerca en plena Av. 6 de diciembre entre Portugal y Eloy Alfaro, pero también se puede atender a aquellas clientes que trabajen o vivan en la República del Salvador.

Así como se puede estacionar en la Luxemburgo, durante los martes que la furgoneta recorre la Shyris, para aprovechar a las clientes que trabajen de igual manera en la República del Salvador, pero también en las que se encuentran más cerca de la Shyris. Cabe recalcar que las clientes van a tener disponible la locación exacta del *nail salon* móvil, por medio de la *web page* de la empresa y lo pueden consultar a través de los teléfonos de contacto o *WhatsApp*.

D. Promoción:

Miss Coquette, hará énfasis en el marketing de boca a boca, que según la dueña de la Peluquería Rita Sipatova, indica que esta es un arma poderosa para este tipo de servicio y de bajo costo. Para poder dar a conocer la apertura del salón móvil, se repartirá hojas volantes a las afueras de las oficinas y los centros de educación. Asimismo, se promociona mediante las redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram. Por la apertura, se otorgarán descuentos a las clientes que acudan en pareja o en grupo (con amigas, familiares o colegas de trabajo), así como por referir a otras personas. Además 2 semanas antes de su apertura, se hará una campaña promocional sobre la empresa, la misma que consiste de: regalar globos con el isologo de la empresa a las mujeres que se encuentren transitando por el sector de la Carolina y regalar fotos instantáneas. Este segundo se refiere que se construirá un marco en forma de furgoneta, con los colores y el isologo de la empresa, y se tomará fotos instantáneas de las mujeres que deseen hacerlo con este marco. El punto central de las fotos instantáneas, es evocar todos los sentimientos e ideas que fueron planteadas

durante el focus group y la forman parte de la propuesta de valor: cuidar la imagen física (fotografía), compartir un momento en compañía (fotografías grupales con colegas, familiares o amigas), lugar de relajación (actividad recreativa – tomarse una foto en un lugar no convencional), femineidad y coquetería. Luego de esta campaña, la empresa se promocionará a través de uso limitado de pequeñas cuñas de radios. Esto se debe a que la empresa se enfocará en el marketing de boca a boca, mediante la mejora continua de la experiencia en cada servicio dado.

Miss Coquette utilizará estrategias de fidelización que permita retener a los clientes. Si bien esta estrategia premiará a clientes frecuentes, también es un incentivo para que nuevos clientes vuelvan a demandar el servicio. Cabe recalcar que varias peluquerías y centros de belleza que ofrecen este servicio, no tienen estrategias de fidelización marcadas como los que *Miss Coquette* va fijará. Si bien el proyecto creará una experiencia que alrededor del servicio *core*, que atraerá a las clientas que vuelvan al negocio; el sistema de *Stamp Coquette* premiará al consumo de clientes frecuentes. *Stamp Coquette* es una tarjeta donde las clientas recibirán un sello por cada visita, al tener 6 sellos podrán obtener un descuento en su manicura (descuento diferente para cada tipo de manicura) y al tener 10 sellos, obtendrán una manicura simple totalmente gratis. Después del primer año de introducción al mercado, la empresa utilizará descuentos sorpresivos que responden a épocas del año (san Valentín, navidad, fin de año, etc.) y eventos especiales (cumpleaños y aniversarios).

Miss Coquette, realizará 1 vez al mes durante los fines de semana, manicura gratis a las mujeres o acompañantes de niños con cáncer en Solca. Este programa no solo busca retribuir a la sociedad, también se desea recordar a las clientas que todas las mujeres merecen sentirse consentidas y cuidadas, así como ellas cuidan de sus seres queridos. Además, se realizará una alianza con la Fundación Reina de Quito y el Municipio de Quito, para ser uno de los patrocinadores del Concurso de Reina de Quito y dar servicio de manicura a la

Reina y Virreina durante su año de mandato. Por último, se buscará patrocinar eventos moda, como el *Front Row* que organiza eventos como el *Modalab*.

La página web se utilizará con dos propósitos, el primero es informar a las clientas la ubicación del *nail truck* y sobre la empresa. El segundo propósito es poder crear una página web que sea una especie de blog, donde *Miss Coquette* compartirá *tips* de belleza de manos y cuidado personal que completan la manicura, tendencia de colores de uñas, productos nuevos para el cuidado de manos; y las clientas puedan compartir su opinión acerca de todos los post de la empresa y el servicio de la misma. Toda la información que se publique en la página web, estará ligado al fan page de Facebook y a la cuenta de Instagram y Twitter. Esto permitirá saber de primera mano, lo que piensan las consumidoras sobre el servicio actual brindado y lo que espera que se mejore.

Según lo conversado durante el *focus group*, las mujeres pertenecientes al nicho de *Miss Coquette*, buscan que el negocio se adelante a lo que ellas buscan para así sentir que se está poniendo atención a sus necesidades y puedan sentirse mimadas. Por tal motivo, las manicuristas tomaran cursos de capacitación de servicios belleza y de ventas 1 vez por año. Asimismo, durante la selección de las manicuristas se tomará en cuenta: el nivel de conocimiento de técnicas de manicure, experiencia, referencias, personalidad, presencia y nivel académico en otras áreas.

E. Costo del Plan de Marketing:

Durante el primer año, denominado Periodo de Introducción, el presupuesto contempla los rubros en los que se incluyen una sola vez - estudio de mercado y creación de la página web de la empresa. El monto establecido para las promociones (descuentos de temporada y Stamp Coquette) varía de acuerdo al volumen de ventas; este monto no deberá sobrepasar el 6% de los ingresos anuales. Estos 3 rubros principales del presupuesto de marketing serán contabilizados de manera individual dentro del modelo financiero; siendo así el

presupuesto solamente de publicidad para el año 1 de \$4.140, más la investigación de mercados y la creación de la página web (\$1.100), sumando un gran total de \$5.240.

Para los siguientes años, el presupuesto crece de acuerdo a la inflación de 3,07%. Además, no se añaden otros rubros por concepto de marketing. De acuerdo a la información obtenida durante el estudio de mercado, este tipo de negocios maneja mucho el marketing de boca a boca y la fidelización de los consumidores. Por tal motivo, los recursos publicitarios se mantendrán durante los 5 años de vida. A continuación, se muestra un cuadro resumen del presupuesto total para cada año, el detalle del mismo se encuentra en el Anexo 3 y dentro del modelo financiero.

Tabla No. 8 Presupuesto de Marketing por 5 años

PLAN DE MARKETING					
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo total de investigación	\$1.100,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Comunicación					
Costo total de Comunicación	\$1.010,00	\$1.041,00	\$1.072,96	\$1.105,89	\$1.139,84
Promociones					
Costo total de Promociones	6%	6%	6%	6%	6%
Publicidad					
Costo total de Publicidad	\$900,00	\$927,63	\$956,10	\$985,45	\$1.015,70
Relaciones públicas					
Costo total de Relaciones Públicas	\$2.229,60	\$2.298,04	\$2.368,58	\$2.441,29	\$2.516,22
TOTAL ESTIMADO	\$5.240	\$4.267	\$4.398	\$4.533	\$4.672

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión: *Miss Coquette* es un *nail* salón móvil que busca ser un lugar de relajación y una solución del cuidado de las manos, para la mujer actual quién es polifacética. Con ayuda de un grupo de especialistas en el área, *Miss Coquette* ofrece un servicio de manicure profesional, dentro de un lugar poco convencional, pero con la comodidad de un *SPA* de lujo que circulará en los sectores residenciales y comerciales de la ciudad de Quito.

Visión: Para el año 2021, *Miss Coquette* busca implementar la primera red de salones móviles de manicura en la ciudad de Quito. Brindando una solución rápida y de calidad a la mujer moderna, que gusta complementar sus actividades junto con su lado femenino y coqueto. Para esto, *Miss Coquette* se enfocará en la mejora continua de sus 3 pilares fundamentales: disponibilidad, calidad y rapidez.

Objetivos:

1. Obtener el 1% de participación del mercado en el primer año.
2. Ofrecer 1 capacitación al año sobre el servicio de manicure y servicio al cliente, a los colaboradores durante los 2 primeros años y aumentar a 2 capacitaciones anuales si han trabajado más de 2 años en *Miss Coquette*.
3. Reducir en un 10% los tiempos de espera de las clientas en el automóvil para el segundo año.
4. Fidelizar al 60% de los clientes para comienzos del segundo año.
5. Implementar en el segundo año, 5 alianzas con empresas de belleza y moda; que permitan ofrecer mayores beneficios para las clientas (descuentos, eventos especiales, etc.).
6. Aumentar la participación en el mercado al 1,5% anual para el tercer año.

7. Aumentar las utilidades de la empresa en un 15% más para el año 3.
8. Crecer al 2% anual en ventas durante 5 años.

6.2 Plan de Operaciones

A continuación, se muestra el diagrama de flujo y el flujo de actividades. El primero tiene como objetivo facilitar la visualización de la continuidad del proceso utilizado por la empresa; mientras que el segundo describe los pasos de cada punto establecido en el diagrama de flujo (responsable, responsabilidad, recursos y tiempo).

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

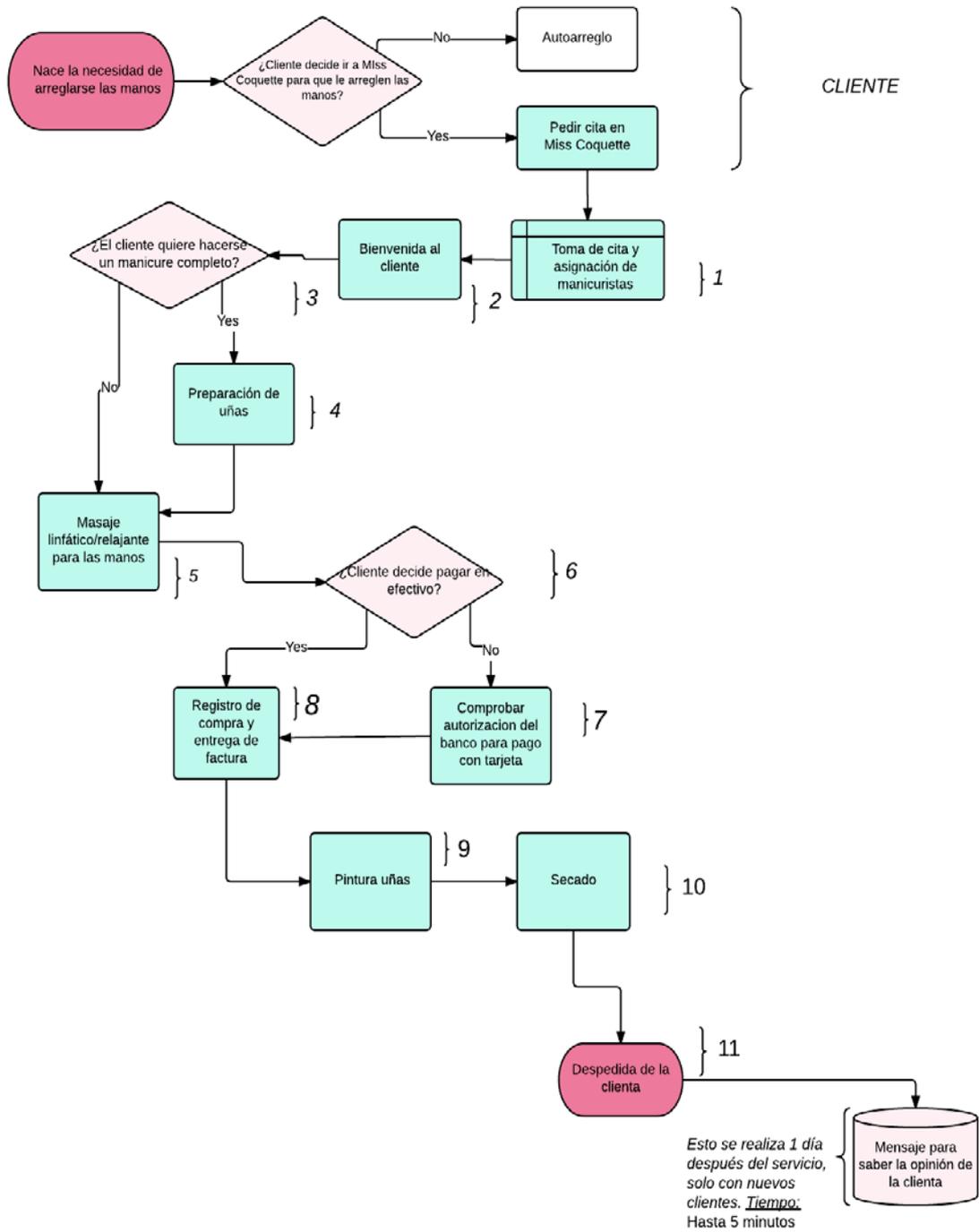


Figura No. 3 Diagrama de flujo

Tabla No. 9 Flujo de actividades

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
Número	PROCESO	RESPONSABLE	DECISIÓN	RESPONSABILIDADES	HERRAMIENTAS	TIEMPO (en min)			
				Cliente nuevo		Manicure completo con soplete	Manicure completo con esmalte de larga duración	Manicure completo de corta duración	Sólo pintado de uñas
1	Toma de citas y asignación de manicuristas	Chofer o Manicurista	No	*Descripción del servicio - solo clientes nuevos *Miss Coquette realiza preguntas al cliente para poder conocer el perfil de la clienta - solo cliente nuevos *Verificación de perfil de la clienta con la de las manicuristas *Asignación de la manicurista y cita	*Teléfono Celular con Plan Internet y minutos *Laptop con Internet	3	3	3	3
2	Bienvenida	Chofer	No	*Dar la bienvenida a la clienta *Ofrecer algo de tomar y un catálogo de uñas, diseño o una revista	* Catálogos *Revistas *Bebidas: té, cafés, agua y jugos *Vasos desechables	1	1	1	1
3	Elección de tipo de manicure	Manicurista	Sí - Cliente	*Verificación de la información previamente obtenida en la toma de cita. *Consejería del tipo de manicura. *Elección de manicura: solo pintura de uñas o manicure completo	*Laptop *Catálogos	0.3	0.3	0.3	0.3
4	Preparación de uñas	Manicurista	No	*Despintado de uñas *Humectación de las uñas *Limpieza de cutículas *Limado de uñas	*Algodón *Acetona *Aceite humectante de uñas *Pata de cabra *Pulidos *Alicate cutículas y uñas *Corta uñas *Instrumento para uñas encaradas *Lima *Agua *Toalla	2	2	2	
5	Masaje linfático	Manicurista	No	*Exfoliación con el scrub - pre masaje *Lavado de las manos *Humectación y masaje linfático/relajante	*Scrub *Agua *Toalla *Crema	5	5	5	5
6	Pago del servicio	Manicurista	Sí - Cliente			0,1	0,1	0,1	0,1
7	Comprobar autorización del banco - Pago tarjeta de crédito	Manicurista	No	*Recibir tarjeta y comprobar si la empresa trabaja con el banco. *Pasar tarjeta por datafast *Llamar al banco si es necesario	*Datafast *Teléfono *Laptop	0,5	0,5	0,5	0,5
8	Registro de compra y entrega de factura	Manicurista	No	*Registro del efectivo o el boucher; y su compra. *Emisión de factura	*Registradora *Facturas *Esferos	0,5	0,5	0,5	0,5
9	Pintura de uñas	Manicurista	No	*Elección de color y diseño de la uña *Sólo para manicure de pintado de uñas, se da forma a la uña	*Algodón *Lima plana de metal *Base de ajo *Esmalte de color * Soplete *Tinte para soplete *Brillo *Punteros para decorar *Plantillas de decoración *Escarcha	2	5	3	3
10	Secado de uñas	Manicurista	No	*Dependiendo del tipo de manicura: se aplica brillo secante (gel frío), secante en spray, lámpara UV	*Brillo secante *Spray secante *Gel Frío *Lámpara UV	5	5	5	5
11	Despedida	Manicurista y Chofer	No	*Asegurarse de la satisfacción del servicio *Agradecer su visita y su preferencia *Ofrecer caramelos de cortesía	*Caramelos de cortesía *Bombonera	1	1	1	1
TIEMPO TOTAL						17,1	20,1	18,1	16,1

El plan de operaciones contempla la utilización de la furgoneta adaptada como recurso principal para poder ofrecer el servicio. Si bien no se encuentra incluido dentro del flujo de actividades presentado; la furgoneta es la única infraestructura con la que contará el proyecto. Asimismo, el plan de operaciones descrito en esta sección es igual para clientes nuevos como para antiguos.

Dentro de los aspectos relevantes del plan de operaciones, el proyecto menciona un proceso que el cliente realiza antes de tomar una cita con *Miss Coquette*. Durante este proceso nace una necesidad -arreglarse las uñas- y también nace un propósito para esa necesidad, por ejemplo: la clienta tiene la necesidad de arreglarse las uñas debido a que tiene que acudir a una entrevista de trabajo (propósito). Como fue analizado durante el estudio de mercado y en el plan de marketing, el mantener unas uñas arregladas ayuda a proyectar una imagen adecuada. Asimismo, la consumidora puede tomar la decisión de auto arreglarse las uñas debido a que no tiene tiempo para acudir a un salón de uñas.

El diagrama de flujo y su posterior explicación dentro de flujo de actividades, contempla los pasos a seguir tanto para clientes nuevos como para clientes antiguos. En el paso 1: toma de cita y asignación de manicurista, se puede obviar la descripción del servicio y las preguntas para conocer al consumidor, en caso de clientes antiguos. Es evidente recalcar esta diferencia dentro de este paso, debido a que un cliente antiguo ya conoce el servicio y la empresa ya conoce su perfil. Mientras que, en un cliente nuevo es indispensable explicar el servicio y poder conocer a la persona para poder ofrecer un servicio más personalizado.

Miss Coquette ofrecerá 4 tipos de manicures: manicura completa con soplete, manicura completa con esmalte de larga duración, manicura completa con esmalte de corta duración y solo pintado de uñas. El tiempo estimado

promedio, sin tomar en cuenta el paso 1: toma y asignación de cita, es de 20 minutos.

6.2 Estructura Organizacional

A. Legal

La empresa será legalmente constituida como persona natural no obligado a llevar contabilidad. Al ofrecer parte de los servicios encontrados en una peluquería, se debe calificar como artesano y pertenecer al gremio de peluqueros del Ecuador. Si bien no es necesario el permiso de funcionamiento del ARCSA, se debe cumplir con el permiso otorgado por el Ministerio de Salud Pública; el mismo que requiere el permiso de funcionamiento del Municipio de Quito, RUC, permiso de funcionamiento otorgado por el cuerpo de bomberos y la copia de la cédula y certificado de votación. (Dirección Provincial de Salud de Pichincha, 2016)

Debido a que Miss Coquette no atenderá en un local convencional y tendrá que movilizarse alrededor de la zona de la Carolina, la empresa debe solicitar la Licencia Metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas de establecimientos móviles, pagar la patente municipal y regalías por el uso del espacio público de \$551 por estar en esta zona (Alcaldía de Quito, 2016).

B. Organización

Miss Coquette contará con 5 colaboradores en nómina (3 manicuristas y 2 choferes), más un administrador que no se encuentra en nómina ya que solo trabajará 10 horas a la semana. Por un lado, las 3 manicuristas trabajarán 8 horas diarias cada una. Mientras que los de 2 choferes trabajarán medio tiempo (6 horas). Los horarios de las manicuristas serán rotativos, con el fin de contar con 2 manicuristas durante las horas con mayor afluencia de clientes; el horario de atención del *nail salon* es de 6 am a 7pm (13 horas diarias) de lunes a viernes, y un sábado al mes se sorteará para que dos colaboradores (manicurista y chofer) para el proyecto de Solca. El administrador, quién será pagado por las horas trabajadas al mes, tendrá un horario aleatorio de 2 horas

diarias, en total 40 horas al mes. (Ver ejemplo de horarios en anexo 4). Tanto las manicuristas como los choferes, cuentan con 1 hora de almuerzo.



Figura No. 4 Organigrama de la empresa Miss Coquette

De acuerdo al organigrama presentado, cada colaborador responde a una jerarquía dentro de la empresa.

1. El gerente propietario, como su nombre lo indica, es el dueño de la empresa y es responsable de calificarse como artesano, además de adherirse al gremio de peluqueros.
2. El administrador responderá al propietario sobre el funcionamiento del negocio y mantendrá el control sobre las finanzas del negocio (llevar la contabilidad), así como sobre los empleados, clientes y las redes sociales. Cabe recalcar que la empresa no está obligada de llevar contabilidad por su tamaño y la Ley del Artesano, la exime de pagar impuestos. Debido a que el espacio físico dentro de la furgoneta es limitado y es un negocio pequeño, el administrador no está dentro de nómina y trabaja por horas (2 horas diarias).

3. Las manicuristas estarán a cargo de brindar el servicio de manicura, mantener el lugar de trabajo limpio y apto para dar el servicio, tomar citas y servicio post venta.
4. Los choferes tendrán la obligación de conducir la furgoneta, brindar seguridad al lugar, dar la bienvenida a las clientes (parte del servicio al cliente), toma de citas (cuando el vehículo este parado), ocuparse de todo lo relacionado con el cuidado de la furgoneta (gasolina, llevar a las revisiones y matriculación), así como tener su lugar de trabajo limpio.

Solamente las manicuristas y el chofer deberán utilizar el uniforme proporcionado anualmente por la empresa; mientras que el administrador tiene que vestir correctamente presentable durante las horas que se encuentre en la furgoneta.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo se resume el modelo financiero elaborado en Excel. La evaluación presentada en Excel considera 3 escenarios (realista, pesimista y optimista); sin embargo, solo se mencionará el escenario realista.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

A. Ingresos

Tabla No. 10 Ventas anuales escenario esperado

VENTAS ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de servicios vendidos	7.207	7.351	7.498	7.648	7.801
Manicure de corta duración	3.604	3.676	3.749	3.824	3.901
Manicure de larga duración	1.441	1.470	1.500	1.530	1.560
Manicure con soplete	2.162	2.205	2.249	2.294	2.340
Crecimiento anual	0%	2%	2%	2%	2%
Capacidad Instalada	20.592	20.592	20.592	20.592	20.592
Utilización de capacidad instalada	35%	36%	36%	37%	38%
Precios de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Manicure de corta duración	8,0	8,2	8,5	8,8	9,0
Manicure de larga duración	10,0	10,3	10,6	10,9	11,3
Manicure con soplete	13,0	13,4	13,8	14,2	14,7
VENTAS ANUALES ESCENARIO ESPERADO EN USD					
Ventas en USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Manicure de corta duración	28.832	30.311	31.862	33.497	35.220
Manicure de larga duración	14.410	15.151	15.935	16.753	17.605
Manicure con soplete	28.106	29.545	31.059	32.653	34.331
TOTAL USD	71.348	75.007	78.856	82.903	87.156
Participación de mercado	1,52%	1,52%	1,53%	1,53%	1,54%

La cantidad de servicios vendidos y el precio de venta responden a las variables:

Tabla No.11 Variables de ventas

Variables	Valores anuales
Indice de crecimiento de la industria máximo	4%
Demanda potencial	473.969
Capacidad de producción máxima	20.592
Inflación	3%

La industria de servicios de peluquería en Ecuador crece a un promedio de 2% anual, según el crecimiento sectorial registrado por el Banco Central del Ecuador (BCE). Debido a que la empresa ocupará solamente el 35% de su capacidad instalada tomando en cuenta hora pico y no pico de atención durante la semana de trabajo, es decir realizará 7.207 manicures anuales, las ventas se estiman crecerán al promedio del 2% anual con una participación en el mercado promedio 1,5%. Cabe recalcar que la distribución de las ventas variará de acuerdo al mes; por ejemplo, en los meses de fiestas navideñas o de graduaciones de colegios, que en meses como marzo y octubre. El detalle mensual de las ventas se encuentra en el modelo financiero en Excel. El incremento en los precios de los servicios está atado a la inflación, es decir que para el año 2 los precios subirán en 3,07%.

B. COSTOS

Tabla No.12 Costos

Costos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales e insumos	3.224	3.389	3.563	3.746	3.938
MOD	7.829	8.500	8.727	8.961	9.202
Seguro de la furgoneta	1.900	1.959	2.019	2.081	2.145
Matriculación y revisión	1.800	1.855	1.912	1.971	2.031
Mantenimiento furgoneta	1.000	1.031	1.062	1.095	1.129
MOI	4.576	4.959	5.089	5.223	5.360
Depreciaciones	9.871	9.871	9.871	9.521	9.521
Combustible	600	618	637	657	677
TOTAL	30.801	32.182	32.881	33.254	34.004

Los costos de producción se encuentran compuesto de: materiales e insumos (ver anexo 5), mano de obra directa (3 manicuristas con sueldo de \$450 dólares), mano de obra indirecta (2 choferes con sueldo de medio tiempo \$257 dólares) y los costos relacionados con la furgoneta (depreciación, matriculación y revisión, combustible y mantenimiento). Para calcular el incremento en los costos se tomaron en consideración la inflación, la evolución del salario básico unificado y el uso mensual de los materiales.

Debido a que el proyecto no supera a utilizar el 50% de su capacidad instalada durante el periodo analizado, no se consideran aumentar ni la mano de obra directa e indirecta. Finalmente, el rubro depreciación contempla el costo de adquisición de la camioneta y la adecuación para su uso, depreciable a una tasa del 20%. Con respecto al precio de los servicios, los costos (costos variables) representan el 43% (margen de ganancia sin gastos del 58% por manicure); es decir que, por el ingreso de cada servicio de manicure, \$4,27 serán destinados a los gastos.

C. GASTOS

Tabla No.13 Gastos

Gatos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	10.185	8.893	9.212	9.544	9.888
Honorarios administrador	4.800	4.947	5.099	5.256	5.417
Celular más plan de datos	776	800	825	850	876
Plan internet inalámbrico	269	277	286	294	303
Página WEB	600				
Gastos de constitución	1.000				
Mantenimiento página WEB	60	62	64	66	68
Uniformes	360	371	382	394	406
Bono Navideño	180	186	191	197	203
Comisiones tarjeta de credito	2.140	2.250	2.366	2.487	2.615
Gastos de Ventas	8.920	8.767	9.129	9.507	9.901
Publicidad	4.140	4.267	4.398	4.533	4.672
Investigación de mercado	500				
Promociones y descuentos	4.281	4.500	4.731	4.974	5.229
Total Gastos	19.106	17.660	18.341	19.051	19.789

Los gastos en los que la empresa incurre están clasificados en dos grupos: administrativos y de ventas. Los gastos administrativos, como su nombre lo indica, están directamente relacionados con la administración y permiten el correcto funcionamiento del modelo de negocio. Mientras que los gastos de ventas se refieren al costo de las acciones de marketing. Para el año 1 se incluyeron los gastos de constitución dentro de los gastos administrativos, así como el costo de la creación de la página web. Con respecto al precio de los servicios, los gastos (costos fijos) representan el 32%; es decir que, por el ingreso de cada servicio de manicure, \$3,13 cubrirán los mencionados gastos.

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

Tabla No. 14 Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
INVERSIONES	Valores
<i>Capital de Trabajo</i>	3.070
Muebles y enseres	190
Equipos de computación	1.050
Vehículos	47.510
TOTAL	51.820

La inversión inicial comprende el capital de trabajo (resultado del mes 1 del flujo de caja – Ver anexo 6 Flujo de caja) y los activos fijos (muebles y enseres, equipos de computación y la furgoneta con sus adecuaciones). El proyecto cuenta con dos fuentes de financiamiento: préstamo bancario (60%) y el aporte del accionista (40%). El préstamo (\$31.081 dólares) será amortizado a 5 años, con una tasa de interés activa del 11,83%; como resultado, la cuota mensual es de \$689 dólares (Ver anexo 7 Amortización Anual).

7.3 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de efectivo y Flujo de Caja.

A. Estado de resultados

Tabla No.15 Estado de resultados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	71.348	75.007	78.856	82.903	87.156
Costos	31.192	32.594	33.314	33.709	34.482
Utilidad Bruta	40.156	42.413	45.542	49.193	52.674
Gastos (administrativos y ventas)	19.046	17.598	18.278	18.985	19.722
Utilidad Operativa	21.110	24.815	27.265	30.208	32.952
Intereses préstamos	3.420	2.814	2.134	1.368	506
Utilidad antes de impuesto (EBT)	17.690	22.000	25.131	28.840	32.446
Participación laboral	2.653	3.300	3.770	4.326	4.867
Impuesto a la renta	4.476	5.566	6.358	7.297	8.209
UTILIDAD NETA	10.561	13.134	15.003	17.218	19.370

Según la proyección anual del Estado de Resultados, la empresa registra utilidad desde el año 1. Esto se debe a que la suma de los costos y gastos es

inferior a los ingresos en un 80%, dejando una utilidad operativa anual aproximada del 30%. Esta utilidad operativa permite al proyecto a su vez cumplir con la deuda adquirida con el banco (\$31.013 dólares) y pagar los impuestos a la renta. Finalmente, la empresa también tiene capacidad de repartir utilidades a sus empleados y obtener una utilidad neta entre el 14 y el 22% sobre ventas en el periodo analizado.

B. Estado de Situación financiera

Tabla No.16 Estado de situación financiera proyectado escenario esperado

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	3.070	25.397	39.459	52.950	66.841	80.878
Cuentas x cobrar		1.387	1.458	1.533	1.612	1.695
Inventarios Materiales y		269	282	297	312	328
<i>Activos corrientes</i>	3.070	27.053	41.200	54.780	68.766	82.901
Muebles y enseres	190	190	190	190	190	190
Equipos de computación	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
Vehículos	47.510	47.510	47.510	47.510	47.510	47.510
Dep. Acumulada		(9.871)	(19.742)	(29.613)	(39.134)	(48.655)
<i>Activos Fijos netos</i>	48.750	38.879	29.008	19.137	9.616	95
Total activos	51.820	65.932	70.208	73.917	78.382	82.996
PASIVOS						
Cuentas por pagar local		269	282	297	312	328
Beneficios Sociales por pagar		516	518	520	522	524
IESS por pagar		153	157	162	167	172
Participación laboral por pagar		2.703	3.352	3.825	4.384	4.928
Impuesto a la renta or pagar		4.559	5.654	6.451	7.395	8.313
<i>Pasivos Corrientes</i>		8.200	9.965	11.256	12.781	14.266
Préstamos bancarios LP	31.092	26.245	20.794	14.660	7.761	
<i>Pasivos a Largo Plazo</i>	31.092	26.245	20.794	14.660	7.761	
PATRIMONIO						
Capital social	20.728	20.728	20.728	20.728	20.728	20.728
Utilidad del ejercicio		10.758	13.342	15.223	17.450	19.615
Utilidades retenidas			5.379	12.050	19.662	28.387
Total patrimonio	20.728	31.486	39.449	48.001	57.840	68.730
Total pasivo y patrimonio	51.820	65.932	70.208	73.917	78.382	82.996

Para construir el estado de situación financiera se han considerado las políticas de pagos y de cobros. Debido al target al que la empresa va a dirigirse, es indispensable tener la posibilidad de cobrar con tarjeta de crédito y los pagos

se los recibe durante los 7 días de efectuado el servicio. Se estima que las ventas a crédito son el 50% de las ventas totales. Mientras que las cuentas por pagar corresponden a las compras a 30 días plazo de los materiales e insumos.

Asimismo, luego de la primera adquisición de activos fijos (vehículos, equipos de oficina y de computo), el proyecto no visualiza reemplazarlos. De tal manera que para el año 5 el valor de los activos fijos se encuentra depreciado en un 97%. Esto tiene un gran impacto en el indicador de rotación de activos fijos, que más adelante se analizará en detalle. Finalmente, para este mismo año la empresa ya no tiene deudas pendientes de pago.

C. Flujo de efectivo

Tabla No.17 Flujo de efectivo

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		10.758	13.342	15.223	17.450	19.615
(+) depreciación		9.871	9.871	9.871	9.521	9.521
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(1.387)	(71)	(75)	(79)	(83)
(-) Incrementos de inventarios		(269)	(14)	(14)	(15)	(16)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		269	14	14	15	16
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		516	2	2	2	2
(+) incrementos IESS por pagar		153	5	5	5	5
(+) incrementos Participación laboral por pagar		2.703	649	473	559	544
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		4.559	1.095	797	944	918
Flujo neto de caja operativo		27.173	24.893	26.296	28.402	30.522
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(48.750)					
Flujo de caja neto por inversiones	(48.750)					
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	31.092					
Aportes accionistas	20.728					
Pago de Prestamos		(4.846)	(5.452)	(6.133)	(6.899)	(7.761)
Dividendos pagados a accionistas			(5.379)	(6.671)	(7.612)	(8.725)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	3.070	22.327	14.062	13.491	13.891	14.036
Caja al inicio		3.070	25.397	39.459	52.950	66.841
Caja Final	3.070	25.397	39.459	52.950	66.841	80.878

El flujo de efectivo agrupa a tres actividades: operativas, de inversión y financieras. De acuerdo al cálculo de este estado financiero, la empresa genera flujos operativos superiores a los \$25.000 desde el año 1. El negocio comienza sus actividades con un flujo de efectivo provenientes de sus actividades financieras que corresponde al financiamiento del banco y el dinero aportado por los accionistas al proyecto. Para los siguientes años, no se contemplan otros préstamos e inversiones, los flujos operacionales permiten cubrir los pagos de préstamos y dividendos a los accionistas, obteniéndose saldos positivos de caja al final de cada ejercicio económico.

D. Flujo de caja

Tabla No.18 Flujo de caja

Flujo de caja esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]	-	14.216	16.684	18.321	20.286	22.119
Depreciación y amortización (+)	-	960	989	1.020	1.051	1.083
Variación de capital de trabajo	-	6.544	1.680	1.201	1.431	1.386
Gastos de Capital	(51.820)	-	-	-	-	-
Flujo de efectivo disponible del proyecto	(51.820)	21.720	19.353	20.543	22.769	24.589
Flujos descontados	(51.820)	19.167	15.072	14.118	13.809	13.161
Deuda	31.092	-	-	-	-	-
Pago Principal Deuda	-	(4.846)	(5.452)	(6.133)	(6.899)	(7.761)
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]	-	(2.268)	(1.867)	(1.415)	(907)	(336)
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(20.728)	12.053	7.753	6.570	6.003	5.064
Flujos descontados	(20.728)	9.918	5.250	3.661	2.752	1.910

El flujo de caja, agrupa los flujos de efectivo disponibles para el proyecto e inversionistas para analizar si éstos permiten recuperar la inversión total y la parte que aportan los accionistas, descontados en el primer caso al WACC y en el segundo al CAPM (Ver cálculo completo del flujo de caja en Anexo 6). De acuerdo a lo ya analizado en este capítulo, el proyecto registra más ingresos que egresos. Esto se debe a que solo se solicitará un sólo préstamo y no se incurrirá en la compra o remplazo de los activos fijos adquiridos en un principio. De tal manera que solamente durante los dos primeros meses del año 1, el flujo de caja será negativo. El flujo de caja del mes 1 es el monto que se consideró como capital de trabajo dentro de la Estructura de Capital y este rubro es el mismo que se encuentra en la cuenta de caja dentro del Estado de Situación Financiera.

7.4 Proyección de Flujo de Caja del inversionista, cálculo de descuento y criterios de valoración.

$$CAPM = TLR + \beta x (Prima de Mercad) + Riesgo país$$

Con los datos obtenidos de la tasa de rendimiento de los bonos del estado ecuatoriano al mes de octubre se obtiene una (TLR) =9,8%; la beta del sector de 0,91; la prima de mercado de 4,6% y riesgo país del 7,6% se obtiene un CAPM o tasa de descuento para el inversionista del 21,5%

$$WACC = R_d \times CAPM + R_e \times i \times (1 - t)$$

Donde R_d es la relación capital sobre inversión que en nuestro caso es el 40%, R_d la relación deuda inversión (60%), i la tasa de interés del préstamo (11,83%) y t la tasa impositiva en el Ecuador (33,7%), con lo que se obtiene un WACC para descontar los flujos del proyecto del 13,3%.

Tabla No. 19 Evaluación del proyecto

EVALUACIÓN DEL PROYECTO		
	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	23.507	2.763
TIR	30%	29%
B/C	1,45	1,13
Plazo de pago	3,25	3,69
WACC		13%
CAPM	22%	

Con el fin de evaluar la empresa, se han calculado el flujo de caja de inversionista y el flujo de fondos descontados del proyecto (Ver Anexo 8). Se concluye que el proyecto es viable debido a que la empresa presenta una VAN \$23.507 dólares, con una tasa interna de retorno del 30%. Esto en parte se debe a que la empresa genera más ingreso que egresos (1.45) y la inversión inicial será recuperado en 3,25 años. Mientras que el inversionista puede obtener un VAN de \$2.763 dólares con una tasa interna de retorno del 29% sobre su inversión. Todos los criterios de valoración arrojan resultados para considerar viable el proyecto, así el TIR está por encima del WACC y el CAPM, el VAN es mayor que cero, la tasa beneficio costo es superior a 1 y se recupera la inversión dentro de los cinco años planteados (ver cálculo completo del WACC y CAPM en anexo 9).

7.5. Índices financieros

A continuación, se presentan los índices financieros: rentabilidad, endeudamiento, rotación y liquidez; tanto de la empresa (proyectado a 5 años) como de la industria (año 2012). Esto permitirá confirmar nuevamente si la empresa es viable y compararlo con la industria. Cabe recalcar que la industria

está constituida no solo por salones de manicura, pero también por *spas*, centros cosmetológicos, entre otros. Por lo tanto, es difícil realizar una comparación exacta de los índices financieros, ya que las condiciones financieras de cada tipo de empresa son distintas y no todas ellas ofrecen el servicio de manicura (Ver anexo 10).

A. Rentabilidad

Los márgenes de utilidad del proyecto son similares al del sector (cerca del 60%). Sin embargo, la empresa genera utilidades con menos uso de sus recursos (ROA 25%), del capital invertido y del dinero que ella ha generado (ROE 40%). Además, tampoco se requiere una mayor inversión para aumentar su rentabilidad (ROI 38%). Esto se debe a que muchas empresas de este sector requieren más inversión en maquinaria e insumos (muchas veces son productos especializados) para poder ofrecer sus servicios, como son las peluquerías y *spas*. Cabe recalcar que estas empresas no solo requieren una inversión inicial alto, sino que también deben continuamente renovar sus maquinarias para ofrecer un mejor servicio; un ejemplo de esto son los centros estéticos. Asimismo, el proyecto no incurrirá en gastos de arriendo, con el reclutamiento de más MOD y en compra de insumos caros, como por ejemplo las peluquerías.

B. Endeudamiento

Conforme la empresa va pagando el préstamo adquirido con el banco, su grado de dependencia financiera con terceros es menor. Es decir que, la empresa puede seguir produciendo con sus ganancias (utilidades), sin necesidad de pedir más préstamos. Ahora bien, el sector si depende de préstamos de terceros para poder producir (razón de endeudamiento 2.21). Tal como se mencionó anteriormente, esto se debe a que muchas empresas del sector necesitan constantemente renovar sus equipos, que no son baratos, pero son necesarios para poder ofrecer un mejor servicio.

C. Rotación

El sector tiene un índice de rotación de activos promedio de 2.15, mientras que la empresa se mantiene por debajo de este promedio durante el primer año. Esto se debe a que conforme los activos se deprecian en su totalidad y la empresa no incurre en la compra o renovación de equipos, los activos fijos rotan más rápido. Las ventas a crédito en el sector, son cobradas cada 44 días (índice 8.18). Mientras que las ventas a crédito de la empresa, son cobradas en un promedio de 7 días. Esto se debe a que las ventas a crédito son el 50% del total y los montos son inferiores a los de otras ventas del sector. Finalmente, las cuentas por pagar de la empresa son canceladas en un plazo promedio de 4 días, mientras que el sector tiene un plazo de pago de 242 días. Esto se debe a que las únicas cuentas por pagar del proyecto, son las compras a crédito de materiales de manicura.

D. Liquidez

Según la razón de liquidez, tanto la empresa como el sector tiene capacidad para poder afrontar con sus deudas. Debido a que a los costos de producción y los gastos de la empresa son relativamente bajos con respecto al sector, la empresa tiene mayores utilidades. Por lo tanto, la razón de liquidez de *Miss Coquette* es mayor al del sector.

8 CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo a lo analizado a lo largo del presente trabajo, se concluye que el proyecto del Manicure Express Truck "*Miss Coquette*", si es viable. Sin embargo, es importante tomar en cuenta los factores revelados a través de cada capítulo con el fin de plantear las estrategias adecuadas y diferenciar al negocio de otros similares en la industria.

Durante el análisis del entorno, se concluyó que la empresa puede hacer frente de manera óptima las condiciones de su entorno (resultado matriz EFE 2,95). Para esto se deben crear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y crear una diferenciación sólida. Esto hará que el proyecto sobresalga dentro de una industria complicada (4 de 5 fuerzas de Porter altas), donde es fácil emprender un negocio de este tipo.

Entre las oportunidades más importantes se encuentran: el crecimiento de la demanda de productos y servicios de belleza, el apoyo del Gobierno Nacional a los nuevos emprendimientos (financiamientos, leyes, etc.) y la disponibilidad de mano de obra calificada. Asimismo, durante este análisis se observó que las mujeres que viven en zonas urbanas, son las que consumen en mayor cantidad los servicios de belleza, en especial la manicura. Entre las amenazas más importantes se encuentran: la escasez de insumos debido a las medidas arancelarias, el alto nivel de dependencia de los proveedores y el alto poder de decisión de compra de los consumidores.

Una vez obtenidos los aspectos importantes a considerar de la industria y el entorno en que ella se desenvuelve; el estudio de mercado reveló que la idea de ofrecer el servicio de manicure en un lugar poco convencional es atractiva. Además, los atributos que ellas buscan al demandar este servicio son: higiene, calidad, tiempo y profesionalismo. De tal manera que el plan de marketing se enfocó en estos atributos para poder construir las estrategias de fidelización. Asimismo, se demostró que el precio no es un determinante del uso del servicio de manicure profesional y que las clientas están dispuestas a pagar más por un

servicio que reúna los atributos antes mencionados. A su vez, la creación de una experiencia que va más allá del arreglo de uñas, es fundamental para diferenciar al negocio de sus competidores. Si bien el uso de la furgoneta y el ambiente que se creará dentro de ella juegan un papel importante, es vital contar con colaboradoras que conecten con el cliente.

Con el fin de crear la experiencia *Miss Coquette* y no solo atraer a nuevos clientes, sino fidelizarlos; la estructura organizacional busca reforzar las ideas del mencionadas en el plan de marketing. Evidentemente la constitución legal de la empresa toma en cuenta todas las oportunidades mencionadas durante el análisis del entorno. Sin embargo, el diseño del esquema de trabajo y la elección de los colaboradores, enfatizan la creación de un servicio personalizado y facilita la creación de la experiencia.

Finalmente, todos los elementos encontrados y utilizados al largo de los capítulos del plan de negocios, se encuentran reunidos en el análisis financiero con el fin de verificar la viabilidad monetaria del proyecto. De acuerdo a este estudio, se ratifica que el negocio es viable debido a las siguientes razones:

1. La empresa puede crecer dentro de su mercado. Sin embargo, debido a que la empresa solamente utiliza el 35% de su capacidad instalada, su participación del mercado promedio es de 1,52% (demanda potencial 473.000 manicuras). Es decir que tiene una participación del mercado igual al de otros negocios similares.
2. La industria crece en un promedio del 4% anual, mientras que la empresa busca crecer a un 2% anual. Con este crecimiento, tanto el proyecto como el inversionista obtienen ganancias superiores a lo deseado (modelo de evaluación CAPM y WACC). Además, la inversión es recuperada durante el segundo año de funcionamiento.
3. La estructura de costos y gastos son relativamente bajos y decrecientes con respecto a los ingresos. Como resultado, la empresa tiene utilidades desde el primer año.

4. El margen de ganancia promedio por cada manicura (precio promedio \$10,33) es del 60% sin contar los gastos. Anualmente la empresa tendrá utilidades del 12 al 14%.
5. El punto de equilibrio es de 4.004 unidades (manicures), mismo que se superar a partir del octavo mes de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía de Quito. (14 de 12 de 2016). *Alcaldía de Quito*. Obtenido de Servicios Ciudadanos:

<https://pam.quito.gob.ec/SitePages/VisorPdf.aspx?UrlPdf=/FormulariosPdf/Propuesta%20formulario%20LUAE%20establecimientos%20m%C3%B3viles%2007oct16.pdf>

Artesano Ecuador. (20 de 01 de 2017). *Artesano Ecuador.com*. Obtenido de Beneficios:

<http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). *Informes de Conyuntura*. Quito: BCE.

Beauty Market America. (23 de 01 de 2017). *Ecuador sufre restricciones para la importación de cosméticos*. Obtenido de Beatymarketamerica.com:

<http://www.beatymarketamerica.com/ecuador-sufre-restricciones-para-la-importacion-de-cosmeticos-5719.php>

Bolsa de Valores de Quito. (2016). *VALORES PÚBLICOS*. Quito: 11.

Center for Young Women's Health. (28 de 12 de 2016). *Autoestima e Imagen corporal*. Obtenido de Center for Young Women's Health:

<http://youngwomenshealth.org/2012/08/27/autoestima-e-imagen-corporal/>

Comercio, E. (25 de 07 de 2016). *Escasez de productos de peluquería*. (C. Enriquez, Productor) Obtenido de El Comercio:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/escasez-de-productos-de-peluqueria.html>

Corporación Financiera Nacional. (10 de 01 de 2017). *CFN*. Obtenido de Financiamiento para emprendedores:

<http://www.cfn.fin.ec/financiamiento-para-emprendedores/>

Demodaran, A. (30 de 11 de 2016). *Demodaran online*. Obtenido de My annual update paper on Country Risk (July 2015):

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Dirección Provincial de Salud de Pichincha. (14 de 12 de 2016). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de Dirección Provincial de Salud de Pichincha: <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>
- Economía Internacional. (2008). *Colectivos de Autores, T. I.*. La Habana,: Editorial Félix Varela.
- Ecuador en vivo. (2016). *Estudiantes de belleza de la Casa Saber Pega Full participaron en exposición*. Quito: Prensa Quito.
- EcuRed. (01 de 08 de 2016). *EcuRed*. Obtenido de Barniz de uñas: https://www.ecured.cu/Barniz_de_U%C3%B1as
- El Mercurio. (2013). *Artesanos deben asegurar y formalizar a sus operarios*. Cuenca: El Mercurio.
- Global Entrepreneurship Monitor. (30 de 05 de 2016). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de ONE THIRD OF ECUADORIANS ARE ENTREPRENEURS. : <http://www.gemconsortium.org/country-profile/57>
- Grupo Moheller. (01 de 01 de 2017). *Moheller Group*. Obtenido de Moheller Group: <http://grupomoeller.com/>
- INEC. (01 de 01 de 2010). *INEC*. Obtenido de Fascículo provincial Pichincha: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2015). , *"Informes de Gestión"*,. Quito,,: Ed. INEC.
- INEC. (23 de 10 de 2016). *Metodología Nivel Socioeconómico*. Obtenido de Ecuador cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/Metodologia_Nivel_Socioeconomico_.pdf
- La Vanguardia. (01| de 10 de 2016). *La Vanguardia*. Obtenido de ¿Es sano pintarse las uñas?: <http://www.lavanguardia.com/bienestar/20160224/302399064752/unas-manicura-laca-esmalte-toxicos.html>
- Ley de Defensa del Artesano. (01 de 01 de 1998). *Ley de Defensa del Artesano*. Obtenido de Cap II Normativa Nacional Vigente y Propuesta de innovación: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>

- Líderes. (01 de 08 de 2016). *Líderes*. Obtenido de El sector orientado a la higiene y cuidado se fortalece: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-orientado-higiene-cuidado-fortalece.html>
- MAGAP. (01 de 08 de 2016). *MAGAP*. Obtenido de MAGAP: <http://www.agricultura.gob.ec/>
- Maldonado, C. (01 de 02 de 2014). *Revista Gestión*. Obtenido de La belleza en el Ecuador se vende bien: <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/02/Edici%C3%B3n-233-Empresarial.pdf>
- MASLOW, Abrahamm. (2003). *Motivación y Personalidad*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Proecuador. (01 de 12 de 2016). *Proecuador Boletín Mensual de Comercio Exterior*. Obtenido de Proecuador: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/PROEC_IC_06_71.pdf
- Vicepresidencia del Ecuador. (30 de 08 de 2016). *Visepresidencia del Ecuador*. Obtenido de Vicepresidente Jorge Glas inauguró el programa Progresar para emprendedores: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/vicepresidente-jorge-glas-inauguro-el-programa-progresar-para-emprendedores/>

ANEXOS

ANEXO No.1

VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES DEL ÍNDICE DE NIVEL DE ACTIVIDAD REGISTRADA HASTA GRUPOS DE LA CLASIFICACIÓN CIIU-3

No. ORD.	CIIU3	DESCRIPCIÓN CIIU3	ENE.16	FEB.16	MAR.16	ABR.16*	MAY.16*	JUN.16*
1	0	<u>ÍNDICE GENERAL</u>	0,45	3,78	-5,24	-0,53	7,39	5,82
186	0	OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES	-4,62	3,79	12,93	2,65	10,93	-11,68
187	O90	ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS Y DE AGUAS	9,84	10,59	-8,90	-4,93	-0,82	-3,23
188	O900	ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS Y DE AGUAS	9,84	10,59	-8,90	-4,93	-0,82	-3,23
189	O91	ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES N.C.P.	34,92	32,88	38,33	31,83	41,31	17,27
190	O911	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES	15,38	-7,33	-6,81	-32,57	-4,84	-23,21
191	O912	ACTIVIDADES DE SINDICATOS.	45,20	52,78	57,60	52,67	62,35	25,15
192	O919	ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES.	8,21	-7,27	1,11	1,06	5,42	3,01
193	O92	ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y	-32,89	-16,48	6,20	-12,21	5,21	-27,52
194	O921	ACTIVIDADES DE CINEMATOGRAFÍA, RADIO Y	-31,82	-21,22	3,20	-13,63	-13,64	-28,15
195	O924	ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y OTRAS	-32,09	-4,81	13,83	-8,71	65,12	-25,47
196	O93	OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO.	-19,36	6,91	-3,60	17,05	-30,15	-23,22
197	O930	OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO.	-19,36	6,91	-3,60	17,05	-30,15	-23,22

* Datos provisionales

- Las variaciones de los últimos dos meses son consideradas como provisionales.

el catastro del SRI de contribuyentes especiales, ya no constan empresas que realicen estas actividades.

Tomado de: Banco Central del Ecuador

ANEXO No.2

Composición del PIB por Sector Económico

Composición del Producto Interno Bruto por Clase de Actividad Económica	2014	% VAR 2013 - 2014
Sectores		
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	13.38%	14.47%
Explotación de minas y canteras	11.21%	-4.94%
Construcción	11.13%	11.22%
Comercio	10.21%	3.09%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7.96%	6.36%
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	7.32%	4.00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	7.20%	10.79%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.26%	4.44%
Otros Servicios	5.88%	3.42%
Otros elementos del PIB	4.45%	2.44%
Transporte	4.38%	7.50%
Actividades de servicios financieros	2.71%	9.20%
Alojamiento y servicios de comida	2.29%	20.67%
Correo y Comunicaciones	2.16%	8.07%
Suministro de electricidad y agua	1.19%	19.94%
Acuicultura y pesca de camarón	0.80%	64.35%
Pesca (excepto camarón)	0.60%	3.12%
Refinación de Petróleo	0.45%	-24.14%
Servicio doméstico	0.42%	12.09%
Producto Interno Bruto	100.00%	176.09%

Tomado de: Pro Ecuador

Anexo No. 3

Presupuesto de Marketing detallado para 5 años

Presupuesto de Marketing							
Categoría	Costo unitario estimado	Cantidad estimada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Investigación y creación de página web							
Investigación de mercado	\$500,00	1	\$500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Creación de pág. Web	\$600,00	1	\$600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costo total de investigación			\$1.100,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Comunicación							
Flyers	\$0,15	5.000	\$750,00	\$773,02	\$796,75	\$821,21	\$846,41
Radio	\$100,00	2	\$200,00	\$206,14	\$212,47	\$218,99	\$225,71
Web	\$60,00	1	\$60,00	\$61,84	\$63,74	\$65,70	\$67,71
Costo total de Comunicación			\$1.010,00	\$1.041,00	\$1.072,96	\$1.105,89	\$1.139,84
Promociones							
Descuentos por apertura (2 primeros meses)							
Descuentos por Stamp Coquette							
6to sello			6%	6%	6%	6%	6%
10mo sello							
Campaña promocional de apertura: globos y fotografías instantáneas							
Ofertas especiales							
Costo total de Promociones							
Publicidad							
Catálogos	\$3,00	50	\$150,00	\$154,60	\$159,35	\$164,24	\$169,28
Stamp Coquette	\$0,50	1.500	\$750,00	\$773,02	\$796,75	\$821,21	\$846,41
Costo total de Publicidad			\$900,00	\$927,63	\$956,10	\$985,45	\$1.015,70
Relaciones públicas							
Proyecto Solca	\$3,80	192	\$729,60	\$752,00	\$775,08	\$798,87	\$823,39
Patrocinios	\$1.500,00	1	\$1.500,00	\$1.546,04	\$1.593,50	\$1.642,41	\$1.692,83
Costo total de Relaciones Públicas			\$2.229,60	\$2.298,04	\$2.368,58	\$2.441,29	\$2.516,22
TOTAL ESTIMADO			\$5.240	\$4.267	\$4.398	\$4.533	\$4.672

1. Las cantidades están anualizadas
2. El presupuesto asignado para PROMOCIONES, es del 6% de las ventas
3. Crecimiento del presupuesto de acuerdo al aumento de la inflación

Anexo No.4

Horarios de colaboradores *Miss Coquette*

MANICURISTAS		M.1							M.2							M.3						
TURNO	HORAS	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
1	6h		1		1		1			1	1		1				1	1	1	1		
	7h		1		1		1			1	1		1				1	1	1	1		
	8h		1		1		1			1	1		1				1	1	1	1		
	9h		1								1							1	1	1		
	10h		1								1							1	1	1		
	11h		1	1		1					1	1		1		1		1	1	1		
	12h		1	1		1					1	1		1		1		1	1	1		
	13h		1	1		1					1	1		1		1		1	1	1		
	14h		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		
	15h			1	1	1	1			1		1	1	1		1	1					
	16h			1	1	1	1			1		1	1	1		1	1					
	17h			1	1	1	1			1		1	1	1		1	1					
	18h			1	1	1	1			1		1	1	1		1	1					
	19h			1	1	1	1			1		1	1	1		1	1					
TOTAL			9	9	9	9	9	0	0	0	9	9	9	9	0	0	0	9	9	9	9	0

CHOFER		Ch 1							Ch 2							ADMINISTRADOR						
TURNO	HORAS	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
1	6h		1			1					1	1		1		1						
	7h		1			1					1	1		1		1						
	8h		1			1					1	1		1								
	9h		1			1					1	1		1								
	10h		1			1					1	1		1								
	11h		1			1					1	1		1			1		1			
	12h		1			1					1	1		1			1		1			
	13h			1	1		1				1			1								
	14h			1	1		1				1			1								
	15h			1	1		1				1			1								
	16h			1	1		1				1			1					1			
	17h			1	1		1				1			1					1			
	18h			1	1		1				1			1						1		
	19h			1	1		1				1			1						1		
TOTAL			7	7	7	7	7	0	0	0	7	7	7	7	0	0	2	2	2	2	2	0

Anexo No. 5

Presupuesto mensual de materiales e insumos

MATERIALES	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD POR 1000 MANICURES	total
BRILLO SECANTE	1,43	9	12,87
ACEITE HUMECTANTE	15,00	4	60,00
REMOVEDOR DE CUTICULA	2,35	5	11,75
REMOVEDOR DE ESMALTE	13,77	9	123,93
ESMALTE DE UÑA	6,00	10	60,00
BASE DE AJO	3,61	6	21,66
SPRAY SECADOR	8,15	4	32,60
CREMA HUMECTANTE	5,26	3	15,78
SCRUB	14,30	1	14,30
ALGODÓN	6,75	4	27,00
RECIPIENTE PARA AGUA	1,79	1	1,79
PLANTILLA DECORACIÓN	1,43	6	8,58
INSTRUMENTO PARA UÑAS ENCARNADAS	2,27	1	2,27
TOALLA	1,50	4	6,00
ESCARCHA	1,07	4	4,28
LIMA DE UÑAS	1,50	13	19,50
PUNZOR DECORADOR UÑAS	12,25	1	12,25
PULIDOR	1,60	8	12,80
GASOLINA	1,43	38	54,34
		TOTAL	501,70
		POR MANICURE	0,50

Anexo No.6

Fujo de caja

FLUJO DE CAJA												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	2.854	7.135	9.275	10.702	11.416	11.416	12.129	12.843	13.556	14.270	14.270	14.983
EGRESO												
Materiales y suministros	1.769	1.848	2.156	2.464	2.464	2.464	2.772	2.772	3.080	3.080	3.080	3.388
MOD	652	652	652	652	652	652	652	652	652	652	652	652
Seguro de la furgoneta	1.900	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matriculación y revisión	1.800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento furgoneta	-	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	500
Combustible	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOI	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
<i>Gastos Administrativos</i>	2.593	616	637	658	658	658	680	680	701	701	701	903
Honorarios administrador	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Celular más plan de datos	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Plan internet inalámbrico	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Página WEB	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Gastos de constitución</i>	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento página WEB	60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uniformes	360	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bono Navideño	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	180
Comisiones tarjeta de credito	86	128	150	171	171	171	193	193	214	214	214	235
<i>Gastos de Ventas</i>	528	785	913	999	1.042	1.042	1.084	1.127	1.170	1.213	1.213	1.256
Publicidad	171	428	557	642	685	685	728	771	813	856	856	899
Promociones y descuentos	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357
Total Gastos	3.121	1.400	1.550	1.657	1.700	1.700	1.764	1.807	1.871	1.914	1.914	2.158
FLUJO OPERATIVO	(3.070)	2.853	4.535	5.547	6.218	6.218	6.559	7.230	7.571	8.242	8.242	8.403
Caja Inicial	-	(3.070)	(217)	4.318	9.865	16.083	22.301	28.860	36.090	43.661	51.902	60.144
Caja Final	(3.070)	(217)	4.318	9.865	16.083	22.301	28.860	36.090	43.661	51.902	60.144	68.547

Anexo No.7

Amortización anual del préstamo

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
1	3.421	4.846
2	2.816	5.452
3	2.134	6.133
4	1.368	6.899
5	506	7.761
TOTAL	10.245	31.092

Anexo No. 8

Flujo de caja del inversionista y flujo descontado del proyecto

Evaluación proyecto de mejora escenario esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses $*[(1-15%)*(1-22%)]$	-	14.255	16.725	18.363	20.330	22.164
Depreciación y amortización (+)	-	960	989	1.020	1.051	1.083
Variación de capital de trabajo	-	6.571	1.680	1.202	1.432	1.386
Gastos de Capital	(51.720)	-	-	-	-	-
Flujo de efectivo disponible del proyecto	(51.720)	21.786	19.395	20.585	22.812	24.634
Flujos descontados	(51.720)	19.226	15.104	14.147	13.836	13.185
Deuda	31.032	-	-	-	-	-
Pago Principal Deuda	-	(4.837)	(5.441)	(6.121)	(6.886)	(7.746)
Pago Intereses deuda $*[(1-15%)*(1-22%)]$	-	(2.264)	(1.863)	(1.412)	(905)	(335)
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(20.688)	12.125	7.800	6.614	6.044	5.104
Flujos descontados	(20.688)	9.977	5.281	3.685	2.771	1.925

Anexo No. 9

WACC Y CAPM

CAPM	
Beta	91%
Bono del estado	10%
Riesgo País	8%
Prima de Mercado	5%
Costo de oportunidad Apalancado	22%

WACC				
	Total	Costo	Costo d. de imp	WACC
Crédito	60%	12%	34%	5%
Aportes socios	40%	22%		9%
	100%		WACC	13%

Anexo No.10
Índices Financieros

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	SECTOR
RAZON DE RENTABILIDAD						
MARGEN DE UTILIDAD						
Utilidad bruta/ventas	57%	57%	58%	60%	61%	69%
Costos/Ventas	43%	43%	42%	40%	39%	31%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	21%	20%	22%	24%	25%	4%
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	52%	42%	39%	36%	34%	8%
ROI						
Utilidad Neta / Inversión	21%	26%	29%	34%	38%	
INDICE DE ENDEUDAMIENTO						
Total Pasivo/Total Activo	0,60	0,52	0,44	0,35	0,26	2,21
RAZON DE ROTACION						
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS						
Ventas/Activos Fijos Netos	1,84	2,59	4,12	8,62	917,43	2,15
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR						
Ventas/ Cuentas por Cobrar	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	8,18
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR						
Costos/Cuentas por pagar	114,64	113,94	110,73	106,52	103,61	1,48
LIQUIDEZ						
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	3,30	4,13	4,87	5,38	5,81	1,67

