

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“PLAN DE DESARROLLO COMERCIAL Y DE EXPANSIÓN DE
UN CENTRO DE BELLEZA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**Previa la obtención del Título de:
INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

Presentado por:
JÉSSICA LISBETH CASTRO PERALTA
AMADA MARGARITA GARCÍA HERRERA

Guayaquil - Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

A mis amados padres; Esther y Segundo, por su esfuerzo y colaboración permanente en mi desarrollo profesional, por ser el pilar fundamental de todo lo que soy. Y no podía faltar mi hermana Zoe por estar conmigo y apoyarme siempre.

A mí querido y futuro esposo Moisés, gracias por tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiras a ser mejor para ti, gracias por estar siempre a mi lado.

A mi futura colega y excelente amiga Amada, gracias por haberme permitido ser tu compañera de trabajo en toda nuestra carrera universitaria.

Y por último y no menos importante a mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, en especial al Ec. Danny Barbery por su apoyo continuo en el desarrollo de este proyecto

Jéssica Castro

AGRADECIMIENTO

A los pilares de mi vida, mis padres Yanela y Walter quienes con su inmenso amor y paciencia me apoyaron al 100% en todas las etapas por las que he pasado. ¡Este logro es de los tres!

A mi hermano Walter, que siempre me apoyó y acompañó en mis desvelos. ¡Gracias Cabeta!

A mi gran amigo, compañero y amor, Christian, quien siempre me impulsa a seguir adelante y cumplir mis metas. ¡Gracias amor!

A mis amigos del alma, éstos que se encuentran en la universidad; además a esos amigos incondicionales de toda la vida. ¡Gracias por ser verdaderos y auténticos, los amo!

A todos los maestros que se convirtieron en unos guías y fuentes de conocimiento, en especial al Ec. Danny Barbery por comprometerse y ser un tutor de élite.

Amada García

DEDICATORIA

Dios

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

MBA Jenny Tola Cisneros

Presidente

Ec. Danny Barbery Montoya

Director del Proyecto

Ph.C. Omar Maluk Salem

Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

Jéssica Lisbeth Castro Peralta

Amada Margarita García Herrera

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA.....	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
ÍNDICE GENERAL	VI
RESUMEN EJECUTIVO	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
ÍNDICE DE TABLA.....	XI
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	XIII
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	2
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.5 MARCO TEÓRICO	3
1.5.1 Modelo.	3
1.5.2 Comportamiento del consumidor.....	6
1.5.3 Marketing Estratégico.....	10
1.5.4 Benchmarking.	16
CAPÍTULO 2 ESTUDIO ORGANIZACIONAL	19
2.1 CONCEPTO ORGANIZACIONAL	19
2.2 MISIÓN	19
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
2.3.1 Organigrama.	19
2.3.2 Descripción del equipo de trabajo.	20
2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	20
2.4.1 Cadena de valor.	20
2.4.2 Las cinco fuerzas de PORTER.	25
2.4.3 Análisis PESTA	34
CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	46
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	46
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	46
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	46
3.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	46

3.5 RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE ENCUESTAS.....	47
CAPÍTULO 4 PLAN DE ACCION BASADO EN EL MODELO CANVAS	70
4.1 SEGMENTO DE MERCADO	70
4.1.1 <i>Target</i> principal: Clientes recurrentes.....	70
4.1.2 <i>Target</i> secundario: Clientes ocasionales.....	71
4.2 PROPUESTA DE VALOR	71
4.3 CANALES, COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	76
4.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE	81
4.5 RECURSOS CLAVE	82
4.6 ACTIVIDADES CLAVE	83
4.7 SOCIOS CLAVE.....	83
4.8 FUENTE DE INGRESOS	85
4.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	85
4.10 PLAN DE TRABAJO RESUMEN.....	86
4.11 LIENZO CANVAS RESUMEN	87
CAPÍTULO 5 PRESUPUESTO	88
5.1 DETALLE DE INGRESOS.....	88
5.2 DETALLE DE COSTOS.....	92
5.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	102
CONCLUSIONES	104
REFERENCIAS.....	105
ANEXOS.....	107
ANEXO A – FORMATO DE ENCUESTA.....	107
ANEXO B – FORMATO DE ENCUESTA A PROFUNDIDAD	109
ANEXO C – PLANES DE TRABAJO	110

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de graduación consiste en el desarrollo de un plan comercial y de expansión, de un centro de belleza existente, que ofrece sus servicios en la ciudad de Guayaquil; tal plan está planteado en un modelo de negocios denominado lienzo Canvas. Para lograr la definición del plan, se recopiló información tanto a nivel primario como secundario. Es importante señalar que los datos primarios fueron recolectados directamente a través de entrevistas a profundidad y encuestas realizadas a mujeres guayaquileñas que habitan en el sector norte de la ciudad. Para enriquecer el plan se realizó el análisis de la competencia mediante Benchmarking (Mapeo Geográfico, Observación Directa y *Mystery Shopper*). En la investigación de mercado se definió dos tipos de clientes claves para el negocio: “Las Sociales” y “Las Vanidosas” donde las características de cada grupo influyeron directamente en la elaboración del plan, buscando fidelizar a los clientes recurrentes denominadas “Las Vanidosas” y de captar a las no recurrentes denominadas “Las Sociales”. El plan de desarrollo comercial y de expansión está planeado para realizarse desde el año 2016 y proyectado hasta el 2020, el cual logra que el negocio deje de tener flujos de efectivo negativos para iniciar a revertir el resultado a partir del tercer año de ejecución. La rentabilidad esperada por el plan, considerando la deuda actual del negocio más la necesidad de financiamiento es del 29.38%. Pero cabe destacar que la rentabilidad del negocio, si no tuviera una deuda pre existente sería del 71.58%.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 - Cuadro comparativo entre Plan de Negocio vs un Modelo de Negocio	4
Ilustración 1.2 - Lienzo Modelo CANVAS	5
Ilustración 1.3 - Pirámide de Maslow	10
Ilustración 1.4 -Tipos de Benchmarking.....	10
Ilustración 1.5 - Etapas del Benchmarking	17
Ilustración 2.1 - Organigrama RM Peluqueros	19
Ilustración 2.2 - Recaudación Resolución 116	35
Ilustración 3.1 - Frecuencia de visitas a Centros de Belleza	47
Ilustración 3.2 - Frecuencia de visita a Centros de Belleza versus Grupo de edad	48
Ilustración 3.3 - Centros de Belleza más visitados	49
Ilustración 3.4 - Centros de Belleza versus Grupo de edad de 18 a 25 años	50
Ilustración 3.5 - Centros de Belleza versus Grupo de Edad de 26 a 33 años	50
Ilustración 3.8 - Centros de Belleza versus Grupo de Edad de 34 a 41 años	51
Ilustración 3.9 - Centros de Belleza versus Grupo de Edad: 42 años en adelante.....	51
Ilustración 3.10 - Centros de Belleza más recordados.....	52
Ilustración 3.11 - Centros de Belleza más recordados versus Grupo de Edad: 18 a 25 años	53
Ilustración 3.12 - Centros de Belleza más recordados versus Grupo de Edad: 26 a 33 años	53
Ilustración 3.13 - Centros de Belleza más recordados versus Grupo de edad: 34 a 41 años	54
Ilustración 3.14 - Centros de Belleza más recordados versus Grupo de edad: 42 años en adelante	55
Ilustración 3.15 - Apreciación favorable hacia la "Ambiente Agradable"	55
Ilustración 3.16 - Apreciación favorable hacia la "Atención al Cliente"	56
Ilustración 3.17 - Apreciación favorable: Rapidez en el Servicio	56
Ilustración 3.18 - Apreciación favorable hacia la variable "Reputación del Lugar"	57
Ilustración 3.19 - Apreciación favorable hacia la variable "Talento y Profesionalismo de los Trabajadores"	57
Ilustración 3.20 - Apreciación favorable hacia la variable "Expertos en últimas tendencias"	58
Ilustración 3.21 - Apreciación favorable hacia la variable "Utilización de Productos Profesionales"	58
Ilustración 3.22 - Variables que más valoran los clientes.....	59
Ilustración 3.23 - Frecuencia de visita: Más de una vez versus Centros de Belleza más visitados	60
Ilustración 3.24 - Frecuencia de visita: Una vez al mes versus Centros de Belleza más visitados	61
Ilustración 3.25 - Frecuencia de visita: Solo en compromisos sociales versus Centros de Belleza más visitados.....	66
Ilustración 3.26 - Localización de competencia cercana geográficamente.....	67
Ilustración 4.1 - Tablet Terrax Cortex A10	72
Ilustración 4.2 - Cartillas de Información de clientes	82
Ilustración 4.3 - Plan de Trabajo Resumen.....	87
Ilustración 4.4 - Lienzo CANVAS	96
Ilustración 5.6 - Crecimiento de costos variables (2016-2020).....	90
Ilustración C.1 - Plan de Trabajo MI Tablets Programadas.....	110

Ilustración C.2 - Plan de Trabajo - M2 Entrenamientos	110
Ilustración C.3 - Plan de Trabajo - M1 Social Network	111
Ilustración C.4 - Plan de Trabajo - M2 Eventos y R.R.P.P	112
Ilustración C.5 - Plan de trabajo M3 Desarrollo de Web Site	113
Ilustración C.6 - Plan de trabajo - M4 Uso de material P.O.P.....	114
Ilustración C.7 - Plan de Trabajo - M1 Campaña de referidos	114
Ilustración C.8 - Plan de Trabajo - M2 Cartillas.....	125
Ilustración C.9 - Plan de trabajo - M1 Alianza con empresas competidoras.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 - Ejemplo Matriz de Perfil Competitivo	18
Tabla 2.1 - Componentes de marcas de productos de peluquería.....	27
Tabla 2.2 - Insumos de centros de belleza con solicitud para importaciones	35
Tabla 3.1 - Servicio que ofrece competencia cercana geográficamente.....	61
Tabla 3.2 Cantidad de clientes siendo atendidos por R&M Peluqueros y su competencia, en un día y horario poco concurrido (lunes de 20h00 a 20:45)	63
Tabla 3.3 - Cantidad de clientes siendo atendidos por R&M Peluqueros y su competencia, en un día y horario concurrido (Sábado de 18h00 a 19:00).....	63
Tabla 3.4 - Variables más y menos destacadas de cada empresa evaluada	68
Tabla 5.1 - Presupuesto mensual de ventas 2016 (Sin aplicación del plan de acción) ...	88
Tabla 5.2 - Análisis de sensibilidad y variaciones	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 - Cadena de Valor R&M Peluqueros	26
Cuadro 2.2 - Análisis PORTER.....	34
Cuadro 2.3 - Análisis ponderado del PESTA	42
Cuadro 3.1 - Parámetros a medir en la Observación Directa.....	64
Cuadro 3.2 - Evaluación de Observación Directa.....	65
Cuadro 3.3 - Variables a medir en el Mystery Shoper en ciclo del Servicio al Cliente..	66
Cuadro 3.4 - Mystery Shopper en el ciclo del Servicio al Cliente.....	67
Cuadro 3.5 - MysteryShopper en Infraestructura	68
Cuadro 5.1 - Flujo de Ingresos con mejoras 2016	90
Cuadro 5.2 - Flujo de Ingresos anual 2016-2020.....	91
Cuadro 5.3 - Costos variables anual (2016-2020)	92
Cuadro 5.4 - Detalle de costos fijos	93
Cuadro 5.5 - Proyección de Sueldos	94
Cuadro 5.7 - Préstamo por compra de Peluquería 2015	97
Cuadro 5.8 - Financiamiento	99
Cuadro 5.9 - Financiamiento sin considerar deuda pendiente de pago	101

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 3.1 - Cálculo de tamaño de la muestra	46
--	----

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Ecuador es el país con mayor cantidad de emprendedores de América Latina y el Caribe, considerando indicadores del reporte denominado Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2013 (ESPAE, 2014, pág.22); tal como la Tasa Emprendedora Temprana (TEA) con un 36%; el cual sobrepasa el promedio de emprendimientos de América Latina y el Caribe (18,5%). Entre los emprendimientos más comunes que se llevan a cabo en Ecuador son: en un 68%, los relacionados con sector del servicio al consumidor.

La esperanza de expansión y desarrollo se considera baja, porque según la tasa de expectativa de generación de plazas de trabajo en cinco años, el 59.2% de los emprendedores esperan emplear de una a cinco personas, esto denota la baja prospectiva de expansión en los emprendimientos en general. Un factor importante que podría explicar esta situación es la reducida diferenciación entre empresas (43% de la competencia de los emprendimientos brindan productos/servicios similares).

Los emprendimientos inicialmente si no cuentan con recursos económicos suficientes, no pueden tener el privilegio de contratar expertos en áreas claves como: investigación de mercados, análisis financiero, entre otros; ésta información tiene coherencia tomando en cuenta que según el GEM en el 2013, de los emprendimientos nuevos¹ el 38.3% de los emprendedores finalizó la primaria, el 30.8% la secundaria y el 13.3% finalizó su educación superior. Por tal razón, recurren a la toma de decisiones basadas en su experiencia o instinto, lo que vuelve bastante riesgoso la obtención de resultados potencialmente favorables.

Siendo los centros de belleza, emprendimientos considerados como del servicio al consumidor se buscará desarrollar un plan comercial de desarrollo y de expansión para una empresa con este objeto, como R&M Peluqueros, que brinda servicios de peluquería y cosmetología. Considerando en el proyecto análisis académicos que le permitan sobresalir en el mercado y contrarrestar indicadores que les desfavorecen como: expansión y falta de respaldo teórico en la administración del negocio.

¹ Emprendimientos nuevos: Organizaciones con menos de 42 meses de operación entre otras características

1.2 Justificación

El presente proyecto de graduación se realiza con el ánimo de generar un documento donde se establezca un plan de desarrollo comercial y de expansión que contenga múltiples variables relevantes para la administración del centro de belleza estudiado, que finalmente favorezca a este sector de servicios al consumidor (servicio de peluquería) como insumo para convertir su negocio de microempresa a mediana o gran empresa.

La recompensa social que se obtendrá a partir de este proyecto, es permitir que aquellas personas con espíritu emprendedor, entiendan la importancia de plasmar sus negocios en un plan de desarrollo empresarial, que a futuro les permita diferenciar sus negocios, brindando servicios más acordes a las necesidades del segmento de clientes, logrando prolongar su permanencia en el mercado.

El análisis se fundamentará en conceptos teóricos de administración, marketing, entre otros; usando herramientas basados en conocimientos académicos para apoyar el desarrollo del centro de belleza, R&M Peluqueros. Mediante el modelo CANVAS se enmarcará el plan de desarrollo comercial y de expansión, el cual concreta en nueve bloques las principales variables que influyen directamente en la ejecución de un negocio. Adicionalmente se utilizará la metodología de Benchmarking, para enriquecer este plan comercial al analizar a la competencia mediante diversas herramientas.

1.3 Objetivo General

Desarrollar un plan para un centro de belleza en el que se evalúen variables relevantes que influyan en su desarrollo comercial y expansión en el cantón Guayaquil basado en el modelo CANVAS.

1.4 Objetivos Específicos

- Conocer el entorno actual de la empresa.
- Determinar los factores claves de mejora de la empresa.
- Elaborar un modelo óptimo de negocio basado en CANVAS.
- Desarrollar un plan comercial y de expansión
- Presupuestar el plan propuesto

1.5 Marco teórico

1.5.1 Modelo.

Según la Real Academia Española (2012, s/n) el término “modelo” tiene varios significados según la manera en que es citado en un contexto, pero para este proyecto el mejor significado de modelo es:

“Aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual. En este caso, el modelo es un arquetipo”.

Modelo de Negocio.

Un modelo de negocio permite que la organización ordene de manera lógica los puntos más importantes que se deben de tener claro, con el fin de que el negocio refleje coherencia, viabilidad y rentabilidad; generando valor al producto o servicio que este ofertando a la sociedad. Con el fin de generar un plan de desarrollo comercial y de expansión, se ha considerado el modelo de negocio CANVAS como es el mejor lienzo para plasmar estrategias.

Tipos de modelos de negocios.

Existen tres tipos de modelos de negocios que afirma Acosta (COACH LATINOAMERICA, s/f, s/n), presentados a continuación:

1. Aditivos:

Es utilizado para plasmar ideas de negocios referentes a venta de productos tradicionales o sin un valor agregado diferenciador. Por ejemplo: venta de productos alimenticios, venta de materia prima, entre otros. Estas ideas de negocios suelen ser altamente competitivas, dado que son consideradas en general de fácil implementación.

2. Multiplicativos:

Las ideas de negocios que ofrecen productos y/o servicios con valor agregado relevante suelen utilizar éste tipo de modelo, dado que favorece los tópicos esenciales para resaltar la propuesta de valor que ocasionará los ingresos esperados. Por ejemplo: fabricación de nueva tecnología celular, entre otros.

3. Exponenciales:

Los negocios en los que se realizan ventas de manera continua o viral son los más indicados para ser plasmados en este tipo de modelo, dado que su estructura busca

enfaticar la comercialización expansiva y perenne de los productos. Por ejemplo: El marketing y/o área comunicacional no tiene barrera fronteriza.

Comparación entre plan y modelo de negocio.

Cuando se emprende es importante y básico plasmar la idea de negocio en un plan o modelo; éstos términos suelen confundirse el uno con el otro, pero la diferencia radica en que el modelo de negocio es dinámico o de fácil variabilidad, con lo que se puede modificar según la situación real en la que la empresa esté cursando; mientras que un plan de negocio es un instrumento que muestra los resultados en base a la información que esté ocurriendo mientras se realiza el documento.

Ilustración 1.1 - Cuadro comparativo entre un Plan de Negocio vs un Modelo de Negocio

PLAN DE NEGOCIO	MODELO DE NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> • Estático • Seis partes independientes • Difícil entendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámico • Nueve bloques interrelacionados • Fácil entendimiento

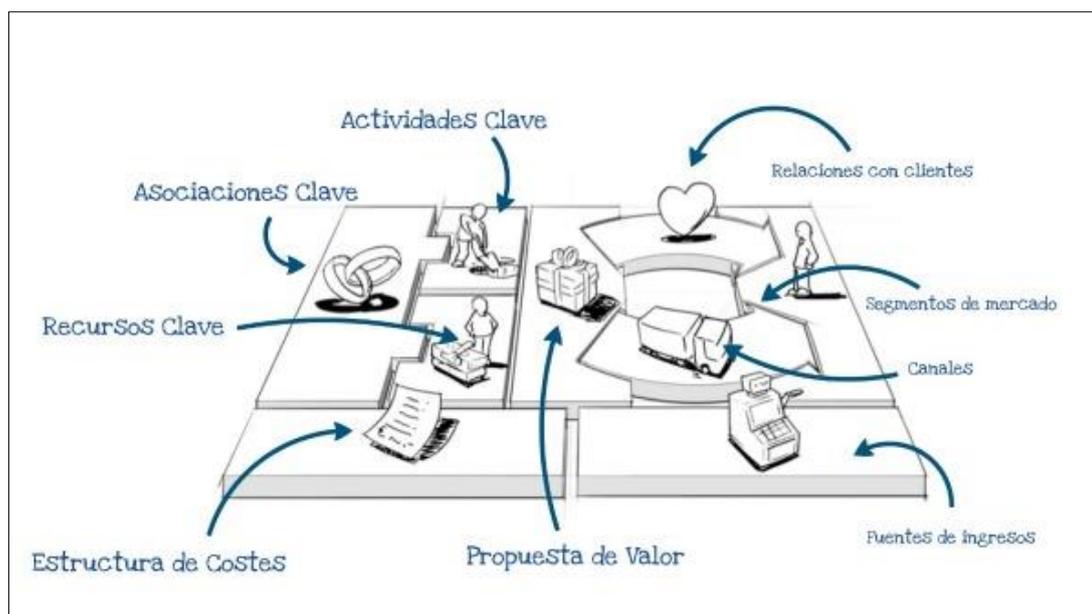
Elaborado por: Autoras

Modelo de negocio CANVAS.

Hay muchos formatos para plasmar ideas de negocios, pero el lienzo expuesto por Osterwalder & Yves (2010, págs. 18-19) permite de forma gráfica y didáctica, explicar de manera sencilla el Modelo de Negocio, lo cual describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llegar a ellos, cómo se debería de relacionar con los clientes, y en general como la empresa genera dinero. Para facilitar esta tarea, se exponen nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Obviamente, la complejidad de hacer que una organización sea eficiente, dicta que los procesos sean optimizados y que en ésta se minimicen desperdicios y que constantemente tenga innovación. Para mejorar dichos procesos en la organización y que un emprendedor pueda minimizar costos y mejorar su rentabilidad económica, se podría valer del modelo de negocio CANVAS y sus nueve módulos, los cuales pasaremos a detallar a continuación:

Ilustración 1.2 - Lienzo Modelo CANVAS



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010

Descripción de los bloques del modelo CANVAS.

1. Segmento de mercado: Consiste en conglomerar a los clientes con características similares en segmentos definidos y describir cuáles son sus necesidades, su información geográfica, demográfica, gustos, entre otros

2. Propuesta de valor: El propósito es de puntualizar el valor ofrecido para cada segmento de clientes; describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno.

3. Canales, comunicación y ventas: Para cada producto o servicio que se haya identificado se tendrá que definir el canal de distribución, comunicación y ventas adecuado, añadiendo información adicional como el éxito del canal y la eficacia de su coste.

4. Relaciones con clientes: En este bloque se identifica cuáles son los recursos que se utilizan para mantener el contacto con los clientes, sean estos de tiempo y/o monetarios.

5. Flujos de ingresos: Este paso tiene como finalidad identificar qué participación monetaria hace cada segmento, esto ayuda a tener una visión global de

cuáles son los grupos más rentables y cuáles no; además de identificar de donde vienen las entradas monetarias para la organización.

6. Recursos claves: Se establece lo que se necesita para llevar a cabo la actividad de la organización, éstos recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.

7. Actividades claves: Son los procesos necesarios que se deben de entregar a los clientes en un producto o servicio para conseguir la propuesta de valor.

8. Socios claves: En este punto se identifica cuáles son los proveedores y socios; con quienes se trabaja para que la empresa funcione. Adicionalmente, las alianzas estratégicas que favorezcan al giro del negocio.

9. Costo de la estructura: En este bloque se describe los costes que incurre la empresa para llevar a cabo todos los procesos que permiten entregar un producto o servicio para los segmentos de clientes que tiene la organización.

1.5.2 Comportamiento del consumidor.

Los administradores deben tener conocimiento básico de cómo entender los deseos o necesidades de los distintos segmentos de consumidores, con el fin de poder captar su atención.

Hoy en día, el internet ha causado un marcado cambio en el comportamiento de los consumidores, según lo redacta el Doctor Michael Solomon (2008), quien asevera que el comercio online permite que los consumidores interactúen con sus proveedores haciendo críticas, opiniones o recomendaciones a los productos o servicios que ellos consumen.

Solomon (2008) destaca la existencia de procesos que intervienen en los individuos cuando eligen, compran, utilizan o desechan un producto o servicio; concordando con la acción de los mercadólogos al segmentar a los compradores de acuerdo a las características que estos presentan. Estas características pudieran ser demográficas (como la edad o el género) o psicográficos (estilos de vida o características psicológicas).

Estímulos del marketing.

Los individuos presentan distintos umbrales de percepción, a través de los estímulos del marketing como: sonidos, olores, sabores e incluso la sensación de los productos cuando son evaluados. La capacidad de los consumidores para detectar si dos estímulos son diferentes es un aspecto importante en el marketing, dado que un estímulo puede estar presente en diferente intensidad antes de ser captado por los receptores sensoriales de los individuos.

Aprendizaje: ¿Cómo los consumidores aprenden?

Los mercadólogos han creado formas para mantener la lealtad hacia las marcas mediante el uso de personajes de marca, creando asociaciones aprendidas entre sentimientos, eventos y productos. Los recuerdos que evocan los consumidores, son aspectos importantes en el comportamiento del consumidor.

El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en la conducta de los consumidores.

Según la perspectiva conductual del aprendizaje, las experiencias de las personas están moldeadas por la retroalimentación que reciben durante toda su vida. Dos teorías importantes sobre el aprendizaje conductual son representadas por el condicionamiento clásico y el condicionamiento instrumental.

Condicionamiento clásico.

El condicionamiento clásico es un aprendizaje ocasionado a partir de la asociación de uno o varios estímulos con acciones que por lo general no se lo relacionaría. Es conocido también como aprendizaje estímulo-respuesta.

Iván Pavlov en 1904, fue el primero en demostrar la existencia de este aprendizaje en consecuencia a un experimento realizado donde se denotan las siguientes actividades:

1. Exponer a un individuo (perro) a un estímulo incondicionado (comida).
2. Observación de la generación de la respuesta incondicionada (salivación).
3. Exponer al mismo individuo a un estímulo neutral (campana).

4. Observación de la generación de la respuesta incondicionada (no salivación).

5. Exponer al individuo en cuestión al estímulo incondicionado y al neutro al mismo tiempo, y observar cómo se genera naturalmente la respuesta incondicionada (salivación). Repetir la actividad varias ocasiones.

6. Probar el resultado: Exponer al individuo al estímulo neutral y observar la generación de la respuesta incondicionada (Salivación).

Este tipo de aprendizaje es aplicable en animales y humanos, porque directa o indirectamente se aprende determinadas respuestas asociando estímulos neutros.

Condicionamiento instrumental u operante.

El aprendizaje instrumental ocurre cuando el reforzamiento se da después de una respuesta ante un estímulo, cuando las personas aprenden a realizar conductas que originan resultados positivos, y a evitar aquellas que producen resultados negativos. Este reforzamiento es positivo si después de una respuesta se entrega una recompensa, es negativo si la respuesta evita un resultado negativo.

Según la perspectiva cognoscitiva del aprendizaje las personas son solucionadoras de problemas; que usan de forma activa la información del mundo que les rodea para dominar su entorno, además esta perspectiva destaca la importancia de los procesos mentales internos. Este aprendizaje cognoscitivo está representado mediante el aprendizaje observacional.

Aprendizaje observacional.

Es tipo de aprendizaje se da cuando las personas observan de otros y se percata de los reforzamientos que reciben por sus conductas, aquí el aprendizaje resulta de una experiencia vicaria y no directa. El aprendizaje observacional puede ser un proceso complejo, dado que las personas almacenan estas observaciones en la memoria conforme acumula conocimiento, y quizás utilice esta información posteriormente para guiar su conducta.

Necesidades de los consumidores.

Las razones por la que se compra un producto varía considerablemente entre los consumidores. La identificación de los motivos que llevan a los consumidores a

comprar un producto es un paso muy importante para asegurarse que el producto satisfaga las necesidades adecuadas. Los enfoques tradicionales del comportamiento del consumidor se han centrado en las capacidades de los productos para satisfacer las necesidades racionales (motivos utilitarios) aunque también los motivos hedonistas (exploración o diversión) tienen un papel importante en las decisiones de compra.

Como se demuestra en la pirámide de las necesidades de Maslow, un solo producto puede satisfacer diferentes necesidades dependiendo del estado del consumidor en el momento de la compra.

Pirámide de Maslow.

Los mercadólogos adaptaron el estudio del psicólogo Abraham Maslow en 1943 (Solomon, 2008) para explicar las motivaciones de los consumidores; porque de manera indirecta especifica ciertos tipos de beneficios que la gente podría buscar cuando adquiere productos, dependiendo de las distintas etapas de su desarrollo o de sus condiciones ambientales.

Esta pirámide implica que el orden del desarrollo es fijo, es decir que primero se debe de alcanzar cierto nivel para poder seguir el siguiente de orden superior, además la pirámide muestra las distintas prioridades en cada nivel, en términos de los beneficios que los consumidores buscan en un producto. Idealmente un individuo avanza en la pirámide hasta que su motivación dominante se enfoque en metas “últimas”.

Ilustración 1.3 - Pirámide de Maslow



Fuente: Sinapsit.com, (s/f).

1.5.3 Marketing Estratégico.

En la cadena que agrega valor al producto/servicio que ofrece una organización se encuentra el área de marketing el cual es concebido mediante diferentes perspectivas:

1. Medio de venta: Son todos aquellos recursos y medios que se utilizan para aumentar el volumen de ventas. Por ejemplo: promociones, descuentos, entre otros
2. Herramientas de análisis: Son métodos de investigación del comprador con el objetivo de conocer las necesidades, hábitos, entre otros
3. Arquitecto de la sociedad de consumo: Sistema de mercado que utiliza distintos medios para presionar o manipular al consumidor que compre los productos/servicios que oferta la organización.

Lambin (2003), menciona:

“El proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios”.

Este concepto resalta “...el intercambio voluntario”... sujetándose al principio de soberanía del consumidor el cual indica que cada individuo puede elegir libremente entre las diferentes opciones para satisfacer sus necesidades.

Apalancado en el inicio de la teoría económica aportado por Smith (1776), quien afirma que:

<<.. El bienestar social no depende en definitiva de las intenciones altruistas sino que más bien resulta de la conjunción, por el intercambio voluntario y competitivo, de los móviles interesados entre productores y consumidores>>.

Aunque se conoce que el principio mencionado es antiguo, no deja de ser el punto de partida para las economías modernas que tienen consideraciones como: condiciones sociales y societarias.

Las dos caras del marketing.

Las funciones del marketing son desempeñadas mediante dos caras complementarias: marketing operativo y estratégico.

Marketing Operativo.

Se lo define como la gestión voluntarista de la conquista de mercados existentes en las que cuya meta principal es aumentar el volumen de ventas. Para llegar a la meta debe utilizarse diferentes medios tomando en cuenta un presupuesto de marketing establecido.

Marketing Estratégico.

Esta cara del marketing se enfoca en el análisis que fundamenta las decisiones a tomarse en el marketing operativo. El consumidor busca en realidad qué solución del problema/ necesidad le ofrece tal producto/servicio.

El marketing estratégico está enfocado en aportar a la correcta elección de productos dirigidos a determinados mercados previamente estudiados de manera detallada, para brindarle a la organización mayor probabilidad de crecimiento y rentabilidad. Si una organización explota cada una de las caras del marketing aumentará las posibilidades de obtener un programa de marketing más efectivo.

A continuación se detallarán análisis matemáticos importantes para la toma de decisión de la mejor estratégica:

Análisis de las necesidades a través de la segmentación.

Antes de iniciar con el proceso de comercialización de un producto lo óptimo es analizar el mercado al que el producto/servicio va a estar dirigido, a la acción de separar grupos de individuos basados en alguna característica en común se la denomina segmentación.

Aunque una empresa puede dirigirse a todo el mercado mediante la venta de productos de consumo masivo también puede enfocarse en determinado segmento, que previamente ha sido partido mediante análisis de macro y micro segmentación.

Análisis de Macro segmentación.

Con el objetivo de tener identificado el mercado de referencia se debe establecer cuál es la misión de la empresa enfocada hacia su cliente o consumidor, por lo tanto se debe realizar un análisis desde el punto de vista de comprador y no de productor, estableciendo lo siguiente:

- *Mercado de referencia en términos de “solución”:*
 1. ¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?
 2. ¿En qué (cuáles) actividad deberíamos estar?
 3. ¿En qué (cuáles) actividad no deberíamos estar?
- *Mercado de referencia desde el punto de vista del comprador:*
 1. ¿Qué?: ¿Cuáles son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer?
 2. ¿Quién?: ¿Quiénes son los compradores potenciales?
 3. ¿Cómo?: ¿Qué tecnología y materia prima es relevante para satisfacer las necesidades del comprador?
- *Construcción de la matriz de segmentación*

Luego de conocer las variables del Qué, Cómo y Quién del mercado de referencia se debe construir una matriz de segmentación, a la cual previamente se le haya analizado la pertinencia del mismo mediante las siguientes reglas:

- Considerar todas las variables que parezcan pertinentes
- Solo considerar variables con importancia estratégica
- Las variables correlacionadas entre sí o si la diferencia es mínima en su tamaño deben ser consideradas en un solo grupo
- Las combinaciones imposibles deben ser eliminadas
- La matriz debe no solo incluir segmentos existentes sino potenciales

A partir de la matriz de segmentación se pueden analizar estrategias de cobertura para lograr cubrir el mismo:

- Estrategia de concentración (estrategia del especialista): Busca una gran cuota de mercado en un nicho altamente diferenciado.
 - Estrategia del especialista producto: Busca concentrarse en una función para varios grupos de compradores.
 - Estrategia del especialista cliente: Se especializa en una categoría de clientes mediante varios productos.
 - Estrategia de especialización selectiva: La empresa ofrece al mercado sin relación entre sí buscando aprovechar diversas oportunidades.

- Estrategia de cobertura completa: La empresa ofrece muchos productos hacia distintos grupos de compradores.

Análisis de Micro segmentación

Inicialmente se debe reconocer claramente dos conceptos: 1) Diferenciación: describe la diversidad de la oferta; 2) Segmentación: describe la diversidad de la demanda.

Posteriormente se pueden definir las etapas del micro segmentación:

1. Análisis de la segmentación

En esta etapa se divide el mercado en segmentos homogéneos según: las ventajas que buscada cada grupo, características sociodemográficas, estilos de vida comportamiento de compra.

2. Elección de segmentos objetivos

En base a la misión de la empresa se debe seleccionar uno o dos segmentos.

3. Elección de un posicionamiento

Aplicar estrategias según cada segmento con el objetivo de posicionar su marca en el mercado. Wind (1982, págs. 79-80) definió las siguientes estrategias de posicionamiento:

- Basado en una cualidad distintiva del producto
- Basado en las ventas o en la solución aportada
- Basado en una oportunidad de utilización específica
- Orientado a una categoría de usuarios
- En relación a una marca competidora
- De ruptura en relación a la categoría de producto

4. Programa de marketing objetivo

Crear un plan de marketing estratégico y operativo para lograr posicionamiento.

Tipos de estrategias.

Estrategias básicas de desarrollo:

- La estrategia del liderazgo en costes
- La estrategia de diferenciación
- Estrategia del especialista

Estrategias de crecimiento

1. Crecimiento intensivo

- Las estrategias de penetración de mercado: Desarrollar la demanda primaria, aumentar la cuota de mercado, adquisición de mercados, defensa de una posición de mercado, racionalización del mercado, organización del mercado.

- Estrategias de desarrollo de los mercados: nuevos segmentos, nuevos circuitos de distribución, expansión geográfica.

- La estrategia de desarrollo por los productos: adición de características, ampliar la gama de productos, rejuvenecimiento de una línea de productos, mejora de la calidad, adquisición de una gama de productos, racionalización de una gama de productos.

2. Estrategia de integración

- Estrategias de integración hacia arriba
- Estrategias de integración hacia abajo
- Estrategias de integración horizontal

3. Estrategia de crecimiento por diversificación

- Estrategia de diversificación concéntrica (adición de actividades complementarias)

- Estrategia de diversificación pura

4. Estrategias competitivas

- Estrategia del líder
- Estrategia del retador
- Estrategia del seguidor
- Estrategia del especialista

Estrategias de desarrollo internacional

Estrategias de precio

- Desde el punto de vista de los costes: precios internos (sin referencia del mercado), precio umbral (dependiente del coste directo), precio técnico (dependiente del coste directo más el coste de cargas de estructura) y el precio objetivo (precio técnico más restricción de beneficio).
- Desde el punto de vista de la demanda: precio dependiendo de la elasticidad, noción de valor percibido del producto (precio máximo aceptable), estrategia de los precios flexibles (según marcas, en función de la estacionalidad, reducción de precios “sorpresa”.
- Desde el punto de vista de la competencia: estrategias de reducción de precios y estrategia de subida de precio.

Estrategia de precios de lanzamiento de un nuevo producto.

- Estrategia de precio de selección: precio alto para compradores dispuestos a pagarlo
- Estrategia de precio de penetración

Estrategias de comunicación publicitaria.

- Publicidad de imagen
- Publicidad promocional
- Publicidad interactiva
- Publicidad institucional
- Patrocino y el mecenazgo

1.5.4 Benchmarking.

Concepto.

Spendolini (2005, pág. 3) define al benchmarking como: “*Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios u procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales*”.

Tipos de benchmarking.

El Benchmarking según Spendolini (2005, pág. 58) tiene los siguientes tipos:

Ilustración 1.4 - Tipos de Benchmarking

Interno	• Actividades de aprendizaje entre áreas de una misma organización, para así detectar el punto de partida en cuanto a procedimientos y/o estándares
Competitivo	• Actividades de aprendizaje con los competidores directos, principalmente utilizado para el posicionamiento de productos y/o servicios
Funcional	• Actividades de aprendizaje con organizaciones que sin necesidad de ser competidores tienen una notable administración en determinada área

Fuente: Spendolini, 2005.

Etapas del benchmarking.

El benchmarking tiene cinco etapas de desarrollo, detallas a continuación:

Ilustración 1.5 - Etapas del Benchmarking



Fuente: Benchmarking, 2005.

Herramientas de benchmarking.

Matriz de perfil competitivo

Para analizar el sector en el que se desenvuelve una organización es importante evaluar donde está la compañía frente a sus competidores. Utilizando esta herramienta

analítica que permite identificar a la competencia a razón de características valoradas por el mercado.

Tabla 1.1 - Ejemplo Matriz de Perfil Competitivo

CARACTERÍSTICAS	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
Característica 1	X11	X21	X31	X41
Característica 2	X12	X22	X32	X42
Característica 3	X13	X23	X33	X43
Característica N	X1n	X2n	X3n	X4n
Totales	$\sum X1$	$\sum X2$	$\sum X3$	$\sum X4$

Fuente: Elaborado por autoras

CAPÍTULO 2 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

2.1 Concepto Organizacional

R&M Peluqueros es un centro de belleza que brinda servicios de peluquería y cosmetología, desde el 19 de septiembre del 2013, ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

2.2 Misión

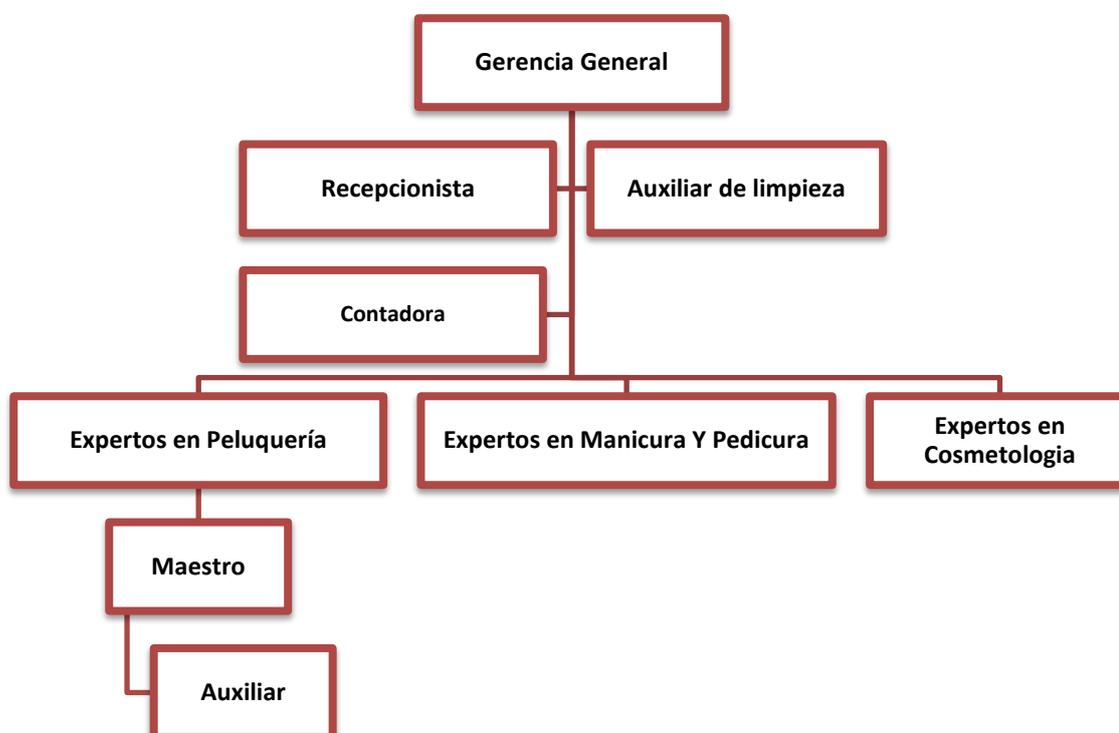
R&M Peluqueros a la vanguardia en moda y belleza integral asesores de imagen y médicos capilares, complementados de productos profesionales de alta calidad. Tu cabello es nuestra inspiración y tu nuestra imagen.

2.3 Estructura Organizacional

2.3.1 Organigrama.

R&M Peluqueros está organizado jerárquicamente según el siguiente organigrama:

Ilustración 2.1 - Organigrama RM Peluqueros



Fuente: Adaptado por autoras de acuerdo a información otorgada por los propietarios de R&M Peluqueros

2.3.2 Descripción del equipo de trabajo.

El equipo de R&M Peluqueros están conformados por 8 personas polifuncionales:

- Gerencia General: Dos personas dirigen todas las actividades administrativas del negocio. Adicionalmente son los maestros capilares y de maquillaje.
- Recepcionista: Persona encargada de actividades de recepción, cierre de caja diaria entre otros.
- Auxiliar de limpieza: Encargado del aseo de todas las secciones del local.
- Contadora: Encargado de ordenar las cuentas y registros contables del negocio.
- Expertos en Peluquería: Actualmente son tres expertos capilares (considerando a las dos personas de la junta general) que se encargan de la dirección de fórmula de color. Existen auxiliares de cuidado capilar encargados de la aplicación.
- Expertos en Manicura y Pedicura: Dos personas están encargadas en el área de manicura y pedicura, quienes además trabajan de auxiliares de cuidado capilar.
 - Expertos en Cosmetología: Hay una experta en el área.

Todas las áreas de la organización son autónomas, en cuanto al orden y reporte de faltante de insumos, entre otros.

2.4 Análisis situacional de la organización

2.4.1 Cadena de valor.

La cadena de valor es una teoría que permite detallar las distintas actividades primarias que agregan valor (Logística interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia y Ventas, Postventa) conjugadas con actividades de apoyo (Infraestructura, Talento humano, Desarrollo Tecnológico y abastecimiento). Ver cuadro 2.1

Detalle de la Cadena de Valor.

Logística interna apoyada en:

Infraestructura

1. Metodología de almacenamiento.- Mediante esta actividad la logística interna cubre un aspecto importante en el centro de belleza, por la organización de los insumos o productos de venta que ayuda a la conservación y exhibición de éstos. Cabe recalcar que aunque se da esta actividad, se la realiza de manera empírica, mas no está formalmente documentada.

Uno de los primeros pasos para expandir un negocio es documentar los procesos, para así garantizar el mismo servicio en todas las réplicas del negocio, entre otros puntos a favor (Faculty Talent, 2011, s/n).

2. Espacios idóneos destinados para el almacenamiento.- R&M Peluqueros ha podido establecer espacios idóneos para el almacenamiento de los insumos, lo cual facilita el trabajo de todos los maestros y auxiliares al reducir el tiempo en la búsqueda de los mismos.

Talento humano

1. Empowerment en el stock de los insumos.- El personal que labora en R&M Peluqueros almacena los insumos en los espacios especificados acorde a la metodología empírica, como parte de su responsabilidad en determinada estación de servicio, reporta los faltantes de insumos.

Desarrollo Tecnológico

1. Utilización de equipos de tecnología actual.- Cada estación de servicio tiene la tecnología adecuada para realizarlos. Existe una actualización de cada herramienta de trabajo con el fin de que el servicio brindado sea realizado de la manera más eficiente, gracias a la tecnología implementada.

Abastecimiento

1. Proveedores de insumos de alta calidad.- R&M Peluqueros cuenta con proveedores altamente reconocidos a nivel nacional e internacional por la alta calidad de sus insumos.

Dichos proveedores solo distribuyen productos profesionales de las marcas más reconocidas en mundo de la belleza.

2. Poder de negociación con proveedores.- Gracias a la negociación que realiza R&M Peluqueros se ha podido gestionar grandes cambios en el centro de belleza, una de ellas ha sido la mejora en las adecuaciones en infraestructura de cada estación de servicio, logrando así mejorar la comodidad de los clientes.

Operaciones apoyadas en:

Infraestructura

1. Endeudamiento por: ampliación del local, compra de insumos y mueblería.- Con el objetivo de realizar la compra efectiva del centro de belleza, una de las operaciones que se ha llevado a cabo ha sido el endeudamiento, con el que se aprovechó también ampliar el local, comprar insumos y mueblería.

2. Layout funcional.- Cada estación de servicio está adecuada en función a la actividad a realizar. Por ejemplo, en el espacio de Peluquería solo están los insumos y herramientas que se utilizan para este servicio, y así en las otras estaciones.

Talento humano

1. Empowerment en los servicios.- El personal que labora en R&M Peluqueros están comprometidos a realizar cada actividad para la cual ha sido asignado de manera eficiente buscando el bienestar del consumidor.

2. Reclutamiento de empleados con experiencia previa.- Los administradores de R&M Peluqueros son los que realizan el reclutamiento del personal que se necesita para realizar un servicio. Tratan en lo posible de reclutar personas con experiencia previa, pero en la mitad de las ocasiones contratan personas en formación.

3. Sistema de remuneración por comisiones.- El personal es remunerado por comisiones según el servicio realizado. La asignación de los porcentajes de comisiones han impuestos de manera subjetiva por los dueños del centro de belleza; y no ha sido chequeado por un experto que valide no solo de manera cuantitativa la metodología, sino en búsqueda de aumentar la motivación y productividad de los empleados.

4. Personal capacitado constantemente por proveedores.- Los proveedores además de abastecer a la organización, también les ofrecen capacitaciones en las últimas tendencias, las cuales son aprovechadas por R&M Peluqueros para aumentar los conocimientos teóricos de sus empleados, como: tratamientos capilares, actualizaciones en colorimetría, entre otros.

5. Empleados velan por la eficiencia en la utilización de recursos.- Este punto es de gran oportunidad de mejora dado que existen actividades que podrían aumentar la rentabilidad del negocio sin que esto afecte el servicio al consumidor.

Desarrollo Tecnológico

1. Implementación de nuevos recursos e insumos tecnológicos.- Dado al constante avance tecnológico en los implementos que se utilizan en los centros de belleza, R&M Peluqueros procura implementar recursos e insumos con las últimas tecnologías que se han dado en el mercado.

2. Innovación en técnicas capilares.- No solo el cambio tecnológico se ha dado en los insumos sino también en las técnicas que se utilizan en el cuidado capilar. En el caso de R&M Peluqueros se podría potenciar esta actividad.

Abastecimiento

1. Insumos de alta calidad.- R&M Peluqueros para poder implementar e innovar en cuidados y tratamientos capilares se abastece de recursos e insumos de alta calidad; lo que le ha permitido ser un centro de belleza que no solo brinda un excelente servicio sino también que usa recursos de alta calidad y tecnología. R&M Peluqueros cuenta con proveedores altamente reconocidos a nivel nacional e internacional por la alta calidad de sus insumos. Dichos proveedores solo distribuyen productos profesionales de las marcas más reconocidas en el mundo de la belleza.

Mercadotecnia y ventas apoyadas en:

Infraestructura

1. Planificación de lanzamientos de nuevos tratamientos: R&M Peluqueros realiza esta actividad de manera empírica sin contar con una planificación previa, lo que reduce la efectividad del mismo.

Talento humano

1. Asesoramiento en el servicio en búsqueda de la venta de productos profesionales: Los auxiliares capilares realizan asesoramiento en cada servicio que brindan con el propósito de generar venta de los productos que han utilizado para ejecutar el servicio. Esta actividad de asesoramiento no es muy potenciada aun en R&M Peluqueros, dado que no todo el personal la realiza.

Desarrollo Tecnológico

1. Asesoramiento de las ventajas de uso de la nueva tecnología: En esta actividad se logra que los clientes conozcan de las ventajas del uso de cada herramienta tecnológica que se utilizan en los servicios efectuados.

2. Uso de redes sociales como medio de comunicación: Es una actividad que se realiza con el fin de captar nuevos clientes. R&M Peluqueros no ha potenciado esta actividad a diferencia de la competencia.

Abastecimiento

1. Uso de papelería y material POP con identidad corporativa: Con el fin de afianzar la marca en la mente del consumidor R&M Peluqueros se abastece de papelería como tarjetas de presentación y material POP con identidad corporativa.

2. Productos de cuidado capilar para la venta: R&M Peluqueros se abastece de productos profesionales de cuidado capilar, no solo para brindar el servicio sino también para la venta.

Postventa apoyadas en:

Infraestructura

1. Planificación de Tele mercadeo: Esta actividad está dirigida para fidelizar clientes y generar mayores ventas, R&M Peluqueros realiza tele mercadeo de manera empírica e irregular sin contar con una planificación previa y dirigida para clientes frecuentes.

Abastecimiento

1. Obsequio de productos y/o tratamientos: Esta actividad se la realiza con el objetivo de lograr que los clientes conozcan del producto y se generen ventas. R&M Peluqueros suele entregar obsequios a sus clientes frecuentes y en ocasiones para captar nuevas clientes.

2.4.2 Las cinco fuerzas de PORTER.

El profesor de Harvard Michael Porter, siendo un reconocido especialista en estudios estratégicos de compañías creó la herramientas CINCO FUERZAS DE PORTER para analizar el micro entorno en términos de rentabilidad, denotando el nivel de impacto de cada variable (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) contrastado con la preponderancia de esta variable en el sector.

Poder de Negociación de los Clientes.

Variabilidad de precios entre empresas competidoras.

Peso: 65%, Rango de calificación: 2

Existe variabilidad de precios entre las empresas del mismo sector pero siempre se mantienen en un rango alto para no perder valor del servicio frente a su *target*. R&M Peluqueros ofrece un plus adicional al disponer de precios más accesibles en términos económicos.

Sensibilidad a cambios de precios

Peso: 20%, Rango de calificación: 1

El estándar no formalizado de precios en la industria por default es alto, dado el segmento de clientes al que están enfocados. Aun así, ante cambios de precios los clientes no cambiarían un servicio confiable por otro más económico y desconocido.

Los clientes de R&M Peluqueros no son sensibles a cambios de precios porque este centro de belleza ya es accesible en términos económicos comparados a otros del mismo servicio confiable y si cambiara los precios se equipararían los precios con la competencia.

Cantidad de clientes.

Peso: 15%, Rango de calificación: 1

A mayor cantidad de clientes, éstos pierden poder de negociación en el sector de la belleza.

El impacto es pequeño porque en el sector de belleza la cantidad de clientes es muy alta.

Cuadro 2.1 - Cadena de Valor R&M Peluqueros

Act primarias/ Act Apoyo	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	MERCADOTÉCNIA Y VENTAS	POSTVENTA
INFRAESTRUCTURA	1. Metodología de almacenamiento	1. Endeudamiento por: ampliación del local, compra de insumos y mueblería	1. Planificación de lanzamiento de nuevos tratamientos	1. Planificación Telemarketing (Clientes Frecuentes)
	2. Espacios idóneos destinados para el almacenamiento	2. Layout funcional		
TALENTO HUMANO	1. Empowerment en el stock de los insumos	1. Empowerment en los servicios	1. Asesoramiento en el servicio en búsqueda de la venta de productos profesionales	
		2. Reclutamiento de empleados con experiencia previa		
		3. Sistema de remuneración por comisiones		
		4. Personal capacitado constantemente por proveedores		
		5. Empleados velan por la eficiencia en la utilización de recursos		
DESARROLLO TECNOLÓGICO	1. Utilización de equipos de tecnología actual	1. Implementación de nuevos recursos e insumos tecnológicos	1. Asesoramiento de las ventajas de uso de la nueva tecnología	
		2. Innovación en técnicas capilares	2. Uso de redes sociales como medio de comunicación	
ABASTECIMIENTO	1. Alto poder de negociación	1. Insumos de alta calidad	1. Uso de papelería y material POP con identidad corporativa	1. Obsequio de productos y/o tratamientos
			2. Productos de cuidado capilar para la venta	

Elaborado por autoras

Nota explicativa:

 Fortalezas
 Debilidades

Poder de negociación de los proveedores.

Grado de concentración de los proveedores vs comunicación entre empresas de la misma industria.

Peso: 40%; Rango de calificación: 3

Las marcas más representativas en el campo profesional son de origen extranjero como: Sebastian –Estados Unidos, Redken - Estados Unidos, L’Oréal - Francia, Schwarzkopt – Berlín, Wella – Estados Unidos, Lakme–España, Tigi - Londres, Kryolan – Berlín, MAC – Canadá, L’ugus - México. Todas estas marcas proveen al país de sus insumos con pocas filiales y en otros casos con un solo punto de venta nacional, generando así una alta participación de mercado para esos negocios.

Los centros de belleza dirigidos para personas de alto estatus se diferencian por la no utilización de productos de marcas comerciales (Pantene, Sedal, H&S, Savital, entre otras) sino exclusivamente productos profesionales para así alcanzar credibilidad en su target.

El impacto generado por el grado de concentración de proveedores se ve aplacado por la comunicación entre empresas del mismo sector. Por lo tanto puede ocasionar baja reputación y desconfianza que afecten a un proveedor en específico.

Diferenciación de productos por proveedor.

Peso: 10%; Rango de calificación: 3

Todas las marcas profesionales destinadas para el cuidado de cabello tienen un componente diferenciador el cual provoca que se visualice mejor el beneficio deseado. Por ejemplo:

Tabla 2.1 - Componentes de marcas de productos de peluquería

Marca	Componente Base	Beneficio
Lakme	Germen de trigo	Hidratante
Wella	Aceite de macademia	Antioxidante
Sebastian	Extracto de Perlas	Exfoliante de hebras de cabello

Elaborado por autoras, adaptado por información de los dueños de R&M Peluqueros.

R&M Peluqueros tiene en su nómina profesionales con noción y entendimiento de los beneficios de cada uno de los componentes que poseen las marcas, lo que permite

la utilización idónea y asesoramiento de los productos según la necesidad de cada cliente.

Ciertos productos aunque no son para determinado tipo de cabello, no dañan el mismo si se los utiliza; por lo tanto no genera impacto en el poder de negociación de los proveedores por su fácil reemplazo.

Impacto de los insumos en el costo de la industria.

Peso: 20%; Rango de calificación: 5

Las marcas profesionales utilizadas en la industria son de mayor costo que las marcas comerciales encontradas mayormente en el sector retail y en el caso de R&M Peluqueros basan el precio con el coste de insumos profesionales. Si incrementa el costo de los insumos entonces se deberán aumentar el costo de los servicios, generando un impacto en el precio final del producto afectando al cliente y reduciendo la brecha de preferencia económica frente a competidores.

Para aumentar los ingresos, R&M Peluqueros procura la venta oportuna de productos utilizados en el proceso del servicio brindado. Su servicio se diferencia en que utiliza una misma línea de producto para lograr un efecto más contundente en los servicios brindados; a su vez esta diferenciación genera mayor costo en el producto final.

Costos de cambio de proveedor

Peso: 30%; Rango de calificación: 5

En la industria no existe gran cantidad de proveedores para cada marca, es por esa razón que el coste de cambiarse de proveedor es alto porque dejaría de proveerse de una línea de producto e implicaría tener que importarla (mayor costo) o dejarlo de usar.

Competencia entrante

Diferenciación producto/servicio

Peso: 13%; Rango de calificación: 2

Los centros de belleza de alto estatus se diferencian mayormente cuando usan o manejan productos de líneas profesionales, pero a su vez también en algunos centros de belleza desarrollan su habilidad en el servicio al cliente. Son pocos los centros de belleza como R&M Peluqueros que trabajan en un adecuado ambiente y servicio a sus

clientes, buscando diferenciarse de sus competidores, ofreciendo al cliente: local con diseño minimalista, acceso a red móvil, asesoría de imagen entre otros. Pero el servicio funcional no es diferenciado de otro centro de belleza (corte de cabello, manicura, pedicura, cosmetología, entre otros). Por tal razón a menor diferenciación, el impacto de competencia entrante es mayor porque es más fácil iniciar un negocio de este tipo.

Valor de la marca

Peso: 18%; Rango de calificación: 4

La imagen de marca de cualquier organización transmite los valores que ofrece a sus clientes. Existe una gran oportunidad en el mercado en cuanto al desarrollo del valor de la marca y por consiguiente su reconocimiento y diferenciación de la competencia.

Para la creación de una imagen de marca se necesita de conocimiento en marketing y ventas, para poder así llegar a la mente del consumidor meta, aun R&M Peluqueros no ha podido desarrollar actividades a favor del desarrollo de la marca como tal.

Requerimientos de capital.

Peso: 30%; Rango de calificación: 4

Los centros de belleza de alto estatus necesitan de un alto nivel de capital para brindar un servicio diferenciador, por ejemplo: Cada sillón de corte llega a costar aproximadamente entre \$400-\$500, Tijeras entre \$200-\$600, entre otros. En el caso de las tijeras para corte de cabello existen variaciones importantes que brindan beneficios al cabello; por ejemplo luego de cortar el cabello podrían: cauterizar la punta, texturizar, pulir; entre otros

R&M Peluqueros cuenta con la inversión en capital apropiada para el status al que está dirigido su target y procura mantenerse al avance tecnológico. Aunque este punto desestimula la entrada de competencia aun así aparecen nuevos competidores que crecen poco a poco renovando su capital físico desde cero.

Mejoras en tecnología

Peso: 8%; Rango de calificación: 4

La tecnología e innovación avanza en el mundo de la belleza, sin quedarse atrás los centros que brindan tal servicio, aunque son pocos avances tecnológicos los que generan gran impacto en el cambio de preferencia de los clientes.

Recientes innovaciones que se han dado en los centros de belleza han sido: cepillos térmicos que aportan IONES al cabello, planchas de cabello en frío con luz infrarroja utilizado para sellar cutículas.

R&M Peluqueros procura la actualización de tecnología combinando el asesoramiento en el cliente, para que los clientes puedan ver la diferencia que ocasiona utilizar un producto con otro, o una máquina versus otra.

Por ejemplo: La utilización de luces LED para el secado de esmalte de uñas versus el secado de esmalte de uñas al ambiente, el beneficio radica en la disminución de tiempo invertido en esta fase del servicio.

Economías a escala

Peso: 10%; Rango de calificación: 5

El aprovechamiento de mejoras tecnológicas de los insumos y capital de la peluquería ayuda a la rentabilidad del negocio mediante la reducción de costos, mejora del servicio, entre otros. Por ejemplo: Con una secadora de uso comercial se puede cepillar el cabello de una persona durante 45 minutos mientras que las secadoras de uso profesional con mayor potencia durante los mismos 45 minutos se puede cepillar el cabello de dos personas.

Actualmente R&M Peluqueros cuenta con tecnología similar a la de su competencia logrando brindar así un servicio acorde a la tendencia a sus clientes. Adicionalmente al tener tecnología avanzada favorece a la rentabilidad por el sentido de economías de escala. Por ejemplo una tijera profesional puede costar \$500, pero con el beneficio de que nunca se gasta el filo.

Existencia de barreras de entrada

Peso: 15%; Rango de calificación: 4

En el negocio de los centros de belleza, estos atraen a sus clientes a base de alta credibilidad generando confianza. En el medio, según la experiencia es reconocido que un cliente satisfecho atrae un cliente más, mientras que un cliente insatisfecho aleja diez

clientes (entre actuales y prospectos). La credibilidad se construye en base a los hechos lo que dificulta la entrada de nuevos centros de belleza de alto estatus.

El nivel de credibilidad del trabajo de R&M Peluqueros es impulsado a la expertis demostrada de sus dueños quienes antes de iniciar el negocio propio lograron crear una carrera como estilistas de éxito, fundamentando su práctica con estudios.

Conocimiento de la competencia entrante (quiénes y cuántos son)

Peso: 6%; Rango de calificación: 3

Dada la importancia de generar credibilidad y confianza en los clientes, la mayoría de centros de belleza élite son emprendidas por destacados estilistas de centros de belleza reconocidos, por lo tanto es posible identificar la tendencia a la creación de nuevas empresas de este tipo según el número de profesionales destacados.

Los propietarios de R&M Peluqueros, tienen una sólida carrera en el negocio de la belleza combinando teoría con práctica. Basados en su experiencia comparte lo fácil que es identificar o reconocer a un estilista amateur con un excelente futuro y que probablemente a largo plazo éste se convierta en competencia directa.

Amenaza de producto/servicio sustituto.

Propensión a sustituir

Peso: 25%; Rango de calificación: 4

La necesidad de sentirse bellas es lo que buscan promover en sus clientas, determinados centros de belleza. Mientras que cortarse el cabello y mantenerlo sano es más bien una necesidad social que refleja cuidado personal que puede encasillarse como un servicio funcional. La cantidad de competencia o empresas que brindan productos o servicios sustitutos es alta.

Precios relativos de los productos/servicios sustitutos

Peso: 60%; Rango de calificación: 3

Los sustitutos de los servicios proporcionados por los centros de belleza pueden ser de cerca los SPA y centros de belleza de menor categoría. La diferencia de precios entre los servicios sustitutos no impactan fuertemente al desarrollo del negocio R&M Peluqueros.

Presencia de productos sustitutos

Peso: 15%; Rango de calificación: 3

La cantidad de empresas que brindan servicios sustitutos es considerable porque lograr hacer sentir a una mujer bella es variado. Pero la confiabilidad que brinda un centro de belleza de alto estatus es muy valorado por el segmento al que están enfocados.

R&M Peluqueros tiene una competencia indirecta que logra cumplir la necesidad target.

Rivalidad del sector.*Tamaño de la competencia*

Peso: 25%; Rango de calificación: 4

En aspectos generales la competencia directa es variada. Aquellas empresas pre-vistas como competencia ya tienen una marca y aceptación posicionada, lo que ha beneficiado a su expansión.

Participación de mercado

Peso: 25%; Rango de calificación: 3

Aunque el tamaño de la competencia sea alto, en determinados centros de belleza del sector, aun la participación de mercado está dispersa entre las otras empresas, impactando a nivel medio a la rivalidad del sector. Los clientes no son tan fieles a la marca sino al estilista que brinda el servicio, y si este se va es muy probable que lo contacte para recibir el servicio en otro local.

Cantidad de competidores

Peso: 25%; Rango de calificación: 3

La cantidad de competidores es alta, por la cantidad de centros de belleza élite que están en el mercado y que ofrecen un servicio no muy diferenciado.

El impacto que genera esta variable a la rivalidad del sector es medio porque aunque son muchos competidores, se debe diferenciar el target al que va dirigido cada peluquería y en este caso se reduciría la cantidad de competidores

Conclusión del análisis ponderado PORTER

El nivel promedio obtenido en el análisis PORTER es de 3.18 de 5 puntos, siendo la competencia entrante la variable más influyente, y en específico el requerimiento de capital la variable que dificulta con mayor medida el inicio de una nueva empresa de alto estatus.

2.4.3 Análisis PESTA

Político-legal.

Medidas restrictivas a las importaciones de productos de peluquería y cosméticos

Según la resolución 116 adoptada el 19 de noviembre del 2013 por el Comité de Comercio Exterior (COMEX), las importaciones de productos específicos deben cumplir con ciertas especificaciones detalladas por el INEM, quienes luego emitirán un certificado de reconocimiento que avala el cumplimiento de las especificaciones requeridas.

La aparición de esta nueva resolución afecta directamente a la adquisición de insumos utilizados en el desarrollo operativo de R&M Peluqueros, ocasionando también un incremento en los costos de servicio.

Análisis promedio ponderado de las cinco fuerzas de PORTER

Cuadro 2.2 - Análisis PORTER

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
Variabilidad de precios entre empresas competidoras		X				2	65%	1.3
Sensibilidad a cambios de precios	X					1	20%	0.2
Cantidad de clientes	X					1	15%	0.15
Total								1.65

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
Grado de concentración de los proveedores vs comunicación entre empresas de la misma industria			X			3	40%	1.20
Diferenciación de productos por proveedor			X			3	10%	0.30
Impacto los insumos en el costo de la industria					X	5	20%	1.00
Costos de cambio de proveedor				X		4	30%	1.20
Total								3.70

COMPETENCIA ENTRANTE	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
Diferenciación producto/servicio				X		4	13%	0.52
Valor de la marca				X		4	18%	0.72
Requerimientos de capital				X		4	30%	1.2
Mejoras en tecnología				X		4	8%	0.32
Economías a escala					X	5	10%	0.5
Existencia de barreras de entrada				X		4	15%	0.6
Conocimiento de la competencia entrante (Quienes y cuantos son)			X			3	6%	0.18
Total								4.04

AMENAZA DE SERVICIO SUSTITUTO	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
Propensión a sustituir				X		4	25%	1
Precios relativos de los productos/servicios sustitutos			X			3	60%	1.8
Presencia de servicios sustitutos			X			3	15%	0.45
Total								3.25

RIVALIDAD DEL SECTOR	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
Tamaño de la competencia				X		4	25%	1.00
Participación de mercado			X			3	50%	1.50
Cantidad de competidores			X			3	25%	0.75
Total								3.25

SIENDO EL 5 DE MAYOR IMPORTANCIA Y EL 1 DE MENOS IMPORTANCIA, LOS PROMEDIOS ENTRE 4 Y 5 SERÁN LAS FUERZAS MAS RELEVANTES DENTRO DE MICROENTORNO	PROMEDIO	3.18
---	----------	------

Elaborado por autoras con la colaboración de los dueños de R&M Peluqueros

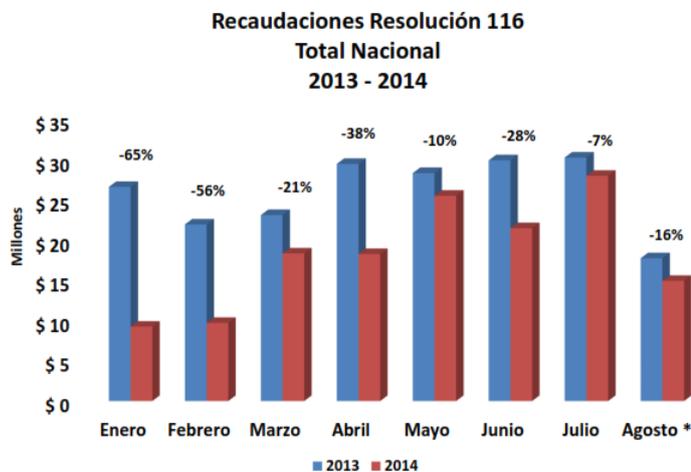
Tabla 2.2 - Insumos de centros de belleza con solicitud para importaciones

Código	Detalle	Institución	Documento de Control Previo
3304100000	Preparaciones para el maquillaje de labios	INEM	Certificado de reconocimiento
3304200000	Preparaciones para el maquillaje de ojos	INEM	Certificado de reconocimiento
3304300000	Preparaciones para manicuras o pedicuras	INEM	Certificado de reconocimiento
3304910000	Polvos, incluidos los compactos	INEM	Certificado de reconocimiento
3305100000	Champúes	INEM	Certificado de reconocimiento
3305200000	Preparaciones para ondulación o desrizado permanentes	INEM	Certificado de reconocimiento
3305300000	Lacas para el cabello	INEM	Certificado de reconocimiento
3305900000	Las demás	INEM	Certificado de reconocimiento
3307100000	Preparaciones para afeitar o para antes o después de afeitar	INEM	Certificado de reconocimiento

Fuente: Extracto de listado COMEX

A continuación se presenta el gráfico de la disminución de importaciones de productos afectados por la resolución 116 comparado con el mismo mes del año 2013.

Ilustración 2.2 - Recaudación Resolución 116



Fuente: SENA E

Elaboración CPI-MCE

Nota: Se excluye importaciones de combustible. Sub-partida 2710.19.39.00

Para el mes de Julio del 2014 comparado con el mismo mes del año anterior refleja una baja en importaciones del 7% lo cual representa aproximadamente 2 millones de dólares menos.

Incentivos tributarios artesanos calificados.

Uno de los dueños de R&M Peluqueros tiene el título de Artesano Calificado; quienes cuentan con este nombramiento acreditado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano obtienen los siguientes beneficios:

1. LABORALES

- Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices.

- Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices.

- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas.

2. SOCIALES

- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices.

- Acceso a las prestaciones del seguro social.

- Extensión del seguro social al grupo familiar.

- No pago de fondos de reserva

3. TRIBUTARIOS

- Facturación con tarifa 0% (I.V.A.).

- Declaración semestral del I.V.A.

- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías.

- Exoneración del pago del impuesto a la renta.

- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales.

- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.

El taller perteneciente a un Artesano Calificado es considerado como tal hasta cuando su capital sea como máximo USD 87 500, tenga 15 operarios y 5 aprendices.

Revisión de ley por la asamblea constitucional del Ecuador.

Desde el año 2014 estos beneficios están siendo revisados por la Asamblea Constitucional para posteriores reformas.

Económico

Las fuerzas económicas están relacionadas con la situación macroeconómica del país, es decir el estado general de la economía.

Entre las fuerzas económicas que más prevalecen en los emprendimientos que hoy por hoy existen en el Ecuador y que afectarían de cierto modo la estabilidad de los micro emprendimientos podrían ser las tasas de inflación, las tasas de interés, el ingreso per cápita entre otros. Por lo tanto este estudio evaluará las condiciones o tendencias más relevantes de la economía ecuatoriana en las actividades en cuanto al sector de centros de belleza se refiere.

Tendencia positiva de creación de centros de belleza en el mercado Ecuatoriano.

Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2010, deja ver que hay cuatro tipos de negocios que prefieren aperturar los ecuatorianos, situándose en el puesto número tres los centros de belleza (Para el 2011 existían alrededor de 14.426 negocios), es por ello que el precio de la mano de obra es un poco alta en la Economía del Ecuador.

Por esta razón el costo de la mano de obra es un factor económico importante dado que los centros de belleza en sus distintas áreas necesitan de disponibilidad y sobre todo de calidad en la mano de obra.

Son más las mujeres que incursionaron en el campo de los centros de belleza. Por una cantidad relacionada de dinero, en el mercado hay cursos particulares de tres meses en los que se puede aprender el oficio.

Variabilidad en los niveles de precio.

Los cambios de precios reflejados en la inflación, son cambios que desequilibran a la economía en general y también a los pequeños negocios como lo son los emprendimientos, haciendo que se desnivelen todo tipo de organizaciones, dado a los efectos que causan sobre los precios de algunas variables como: costos de mano de obra, materiales e insumos, entre otros.

El web site de Zona Económica (Tomalá, Miguel, s/n) denota varias causas que explican la subida de los precios de bienes y servicios a partir del año 2007, tales

producen que los precios de los bienes importados incrementen, lo que en una economía como la de Ecuador, dependiente de las importaciones es lapidario; ya que al aumentar los precios de las materias primas, los insumos, los bienes de capital, estas afectan directamente a los costos de las empresas pequeñas y medianas, quienes a su vez se ven forzados a incrementar los precios de venta al consumidor final con la idea de no disminuir su margen de utilidad y con ello sostener su actividad económica. Por lo consiguiente se genera que grandes masas de consumidores prioricen hábitos y dejen de consumir servicios como peluquerías, salones de belleza, restaurantes; salidas al cine, entre otros.

Baja cultura contable en los centros de belleza.

Araque (2012) destaca que entre los desafíos que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) es la realización de proyectos de capacitación y asistencia técnica en temas especializados; para desarrollar las habilidades que benefician al negocio de menor escala. Esta falta de conocimiento en temas teóricos específicos se ven fundamentados con el dato que menciona el GEM 2013: El 30.8% de los emprendedores ha cursado la secundaria, el 13.3% ha cursado estudios de tercer nivel.

Sociocultural.

El análisis realizado por la reconocida empresa EUROMONITOR, en el año 2013, la tendencia en cuidado personal y belleza para el Ecuador, detalla los siguientes puntos:

Bajo crecimiento del uso de productos o servicios en la categoría masculina.

Los hombres ecuatorianos aun no reconocen la existencia de la necesidad de comprar productos para el cuidado personal y belleza, aunque la oferta de productos de este tipo para hombres ha crecido.

- *Accesibilidad de en precios de los paquetes de polarización*

La polarización es utilizado para nutrir de manera interna al cabello, actualmente se expende de manera frecuente en pequeños tamaños accesibles al público en general.

- *Requisitos de importación de productos detienen la innovación*

Actualmente en Ecuador se restringe el ingreso de insumos para la elaboración de productos de cuidado personal y de belleza, afectando directamente a productos proveniente de Colombia y Perú, su mayor exportador.

- *Venta directa dominante*

El canal de mayor acogida al público de esta categoría es la venta directa y la venta Retail. Incluso, en las tiendas de venta Retail cada vez incrementan los espacios dedicados a la venta de productos de belleza y cuidados personal.

Tecnología.

- *Ampliación de nuevas técnicas*

Debido a la creciente demanda en los centros de belleza en el mercado ecuatoriano, las empresas se ven obligadas a realizar inversiones para ampliar la calidad de tecnología en sus diferentes áreas y así lograr diferenciación.

El área de estética es donde más se han desarrollado nuevas tecnologías, mejorando así los tratamientos de belleza y desarrollando nuevas tendencias como:

- Dermaplaning: afeitarse la cara con un bisturí.
- Criolip: tratamiento de rejuvenecimiento para labios finos, secos y envejecidos.
- Carboxiterapia para combatir la celulitis

- Desarrollo de nuevos productos

Con un mundo globalizado y el constante desarrollo tecnológico han hecho que nuevas tecnologías surjan en cuanto al uso correcto del agua en los establecimientos de belleza.

Este sistema es conocido como activadores de agua, que convierten el agua corriente en agua viva cuyos beneficios recaen en el cuero cabelludo. El activador de agua es un sistema que se instala detrás del contador de agua o en las tuberías de agua, el cual le permite trabajar simultáneamente con 15 sistemas activos que son activados con la presión del agua.

Según la Fundación Ecología y Desarrollo (s/n), el consumo promedio del agua en los centros de belleza se estima en 360 litros por día, es por esto que el correcto uso de este insumo se lo realiza mediante la innovación de grifos convencionales a tecnología en duchas por mono mandos, al igual que tecnología en sistemas ahorradores antical, que permite reducir a la mitad el caudal de salida en los perlizadores.

Ambiental

- *Sistema de uso de compuestos químicos en los centros de belleza*

Hoy en día los centros de belleza procuran utilizar químicos que no repercutan al ambiente, es así como se ha logrado que sean alrededor de 35 compuestos químicos utilizados en el trabajo de las peluquerías no afecten al medio ambiente, es decir que son elaborados con extractos naturales.

El uso de productos a base de extractos naturales se ha vuelto tendencia según el estudio realizado por Amanda del Rio de Souite.es (s/n), en muchas partes del mundo ya es una preferencia que ha conquistado a los centros de belleza.

Los consumidores cada vez más prefieren hacer uso de servicios que no contaminen, es por ello que se ha creado una conciencia ecológica en los centros de belleza.

Solo los tintes utilizados de forma habitual contienen hasta 44 compuestos diferentes en su composición, de los cuales cuatro son cancerígenos según el IARC: benceno, diclorometano, etilacetato y etilbenceno, el amoniaco y otras sustancias que son dañinos para el cuerpo y para el medio natural.

Pero los salones de belleza han tenido que responder a la demanda ecológica. En la mayor parte de los casos, los centros de belleza han empezado a ofrecer productos elaborados con extractos naturales.

- *Gestión integral de residuos de peluquerías*

Los centros de bellezas o establecimientos afines son considerados como generadores de residuos infecciosos, clasificados legalmente como biosanitarios y corto punzantes; razón por la cual se considera que deberían implementar tachos de basura para diferentes usos tales como:

- Un guardián para depositar elementos exclusivos corto punzantes
- Tacho de basura para depositar elementos como cartones plásticos, entre otros
- Tacho de basura para depositar residuos biodegradables como residuos alimenticios, papel higiénico, entre otros
- Y bolsas adicionales para depositar los residuos de cabello,

El 30% de los productos utilizados en las peluquerías están clasificados como tóxicos según estudios realizados por el Centro de Formación Somorrostros, y las lesiones más frecuentes se producen por contactos en la piel, por esta razón se considera también necesaria la protección del personal, con el fin de minimizar enfermedades. Por eso es recomendable utilizar implementos básicos como:

- Protección respiratoria (Tapabocas)
- Protección visual (Gafas)
- Protección en manos (guantes)
- Ropa de trabajo (Preferiblemente en tela repelente o anti fluido de una o dos piezas, bata manga larga o $\frac{3}{4}$ y calzado apropiado para el desempeño de la actividad.

Análisis ponderado del PESTA

Cuadro 2.3 - Análisis ponderado del PESTA

FUERZAS POLÍTICAS	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
• Medidas restrictivas a las importaciones de productos de peluquería y cosméticos					X	5	40%	2.00
• Incentivos tributarios para artesanos calificados			X			3	15%	0.45
• Revisión de ley por la asamblea constitucional del Ecuador					X	5	45%	2.25
Total								4.70

FUERZAS ECONÓMICAS	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
Bajo desarrollo de habilidad financiera					X	5	30%	1.50
• Tendencia positiva de creación de centros de belleza en el mercado Ecuatoriano					X	5	50%	2.50
• Variabilidad en los niveles de precio				X		4	20%	0.80
Total								4.80

FUERZAS SOCIALES	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
• Bajo crecimiento del uso de productos o servicios en la categoría masculina			X			3	10%	0.3
• Accesibilidad de precios de los paquetes de polarización		X				2	5%	0.1
• Requisitos de importación de productos detienen la innovación				X		4	43%	1.7
• Venta directa dominante					X	5	43%	2.125
Total								4.23

FUERZAS TECNOLÓGICAS	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
• Ampliación de nuevas tecnologías				X		4	60%	2.4
• Desarrollo de nuevos productos					X	5	40%	2
Total								4.40

FUERZAS AMBIENTALES	ESCALA DE MEDICIÓN					TOTAL	PESO	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5			
• Sistema de uso de compuestos químicos en los centros de belleza				X		4	40%	1.6
• Gestión integral de residuos de peluquerías					X	5	60%	3
Total								4.6

SIENDO EL 5 DE MAYOR IMPORTANCIA Y EL 1 DE MENOS IMPORTANCIA, LOS PROMEDIOS ENTRE 4 Y 5 SERÁN LAS FUERZAS MAS RELEVANTES DENTRO DE MICROENTORNO						PROMEDIO	4.55
--	--	--	--	--	--	-----------------	-------------

Elaborado por autoras

Conclusión del análisis ponderado PESTA

El promedio obtenido del análisis PESTA es de 4.56/5, bastante alto en la influencia de factores externos, siendo el más preponderante las Fuerzas Económicas.

ANÁLISIS FODA

A partir de la información obtenida se detalla el FODA de R&M Peluqueros:

- **FORTALEZAS**

1. Espacios idóneos para el almacenamiento de insumos

2. Personal capacitado constantemente por los proveedores
3. Empowerment del personal en la logística interna y operación del centro de belleza
4. Utilización de equipos y recursos actualizados por estaciones
5. Gestión óptima de proveedores
6. Insumos de alta calidad
7. Ampliación del local, compra de insumos y mueblería
8. Venta de productos de peluquería en el local

- ***OPORTUNIDADES***

1. Clientes no son muy sensibles ante cambios en los precios
2. Clientes con alta propensión a sustituir
3. Precios más económicos que la competencia
4. Comunicación entre empresas de la industria al respecto de los proveedores
5. Economías a escala
6. Beneficios para artesanos calificados
7. Ampliación de nuevas técnicas de peluquería y cosmetología
8. Innovación de recursos tecnológicos

- ***DEBILIDADES***

1. Metodología de almacenamiento no documentada
2. Empleados contratados sin experiencia previa
3. Sistema de remuneración por comisiones sin validado con expertos
4. Algunos empleados no velan por la reducción de costos
5. Poca innovación o creación de técnicas o estilos en las áreas de servicio

6. Falta mayor planificación en el lanzamiento de nuevos tratamientos y tele mercadeo para generar mayor impacto

7. Algunos empleados no asesoran a los clientes

8. Redes sociales, como medio de comunicación, no está potencializada

9. Papelería y material POP con identidad corporativa no logra generar mayor compromiso con el centro de belleza

10. Entrega de obsequios de productos y/o tratamientos no genera mayor captación

11. Marca poco contundente

- **AMENAZAS**

1. Precios de los servicios sensibles ante cambio de los costos

2. Alto coste de cambio de proveedor

3. Poca diferenciación funcional del servicio

5. Alta presencia de servicios sustitutos

6. Gran tamaño de la competencia (locales)

7. Actuales medidas restrictivas a la importación de insumos relacionados al negocio

8. Actual revisión de cambio constitucional a los beneficios a artesanos calificados

9. Variabilidad en los niveles de precios

10. Pocos conocimientos teóricos de administración

11. Mercado masculino poco desarrollado

12. Venta directa de productos/servicios dominante

CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivo General.

Determinar los factores claves de mejora del Centro de Belleza R&M Peluqueros.

3.2 Objetivos Específicos.

Conocer la competencia directa
Identificar las preferencias de los clientes

3.3 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación más acorde para aplicar en este proyecto es la investigación concluyente: descriptiva, dado que se identificará preferencias de consumo o comportamientos sociales.

3.4 Recolección de información.

El método de recolección de información utilizado será diferente mediante las fases detalladas a continuación:

Fase I: Encuestas

La selección y extracción de la muestra (tamaño de la muestra) y unidad de muestreo:

La población objetivo son las mujeres, mayores de edad, económicamente activas, amas de casa, estudiantes universitarias y demás mujeres domiciliadas norte de Guayaquil (85%) y aledaños al sector de Guayaquil (15%).

Para poder determinar el tamaño de la muestra, se aplicó el método estadístico presentado por Zurita (2008), a continuación se detalla la fórmula utilizada:

Ecuación 3.1 - Cálculo de tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 (p * q)}{e^2}$$

Fuente: Zurita (2008)

Donde:

n= Tamaño de la muestra

$Z = 1.96$ con nivel de confianza del 95%

$P = 0,5$ probabilidad de que el evento ocurra

$q = 1-p$ probabilidad de que el evento no ocurra

$e = 0,05$ error muestral

$$n = \left(\frac{1,96^2 (0,5*0,5)}{0,05^2} \right) = 384$$

Obteniendo 384 encuestas como la cantidad de encuestas representativas para la toma de decisiones.

Dirigido a mujeres que habitan el 85% en el Norte de Guayaquil y el 15% cercanías de Guayaquil (personas con alta posibilidad económica), acorde a la información del tipo de clientes proporcionada por los propietarios de R&M Peluqueros. Este método proporciona datos como: competencia directa y preferencias de consumo. *Ver Anexo 1*

Resultados y Conclusiones de Encuestas

De las encuestas realizadas a mujeres que habitan en el sector Norte de Guayaquil, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Frecuencia de visitas

Ilustración 3.3 - Frecuencia de visitas a Centros de Belleza



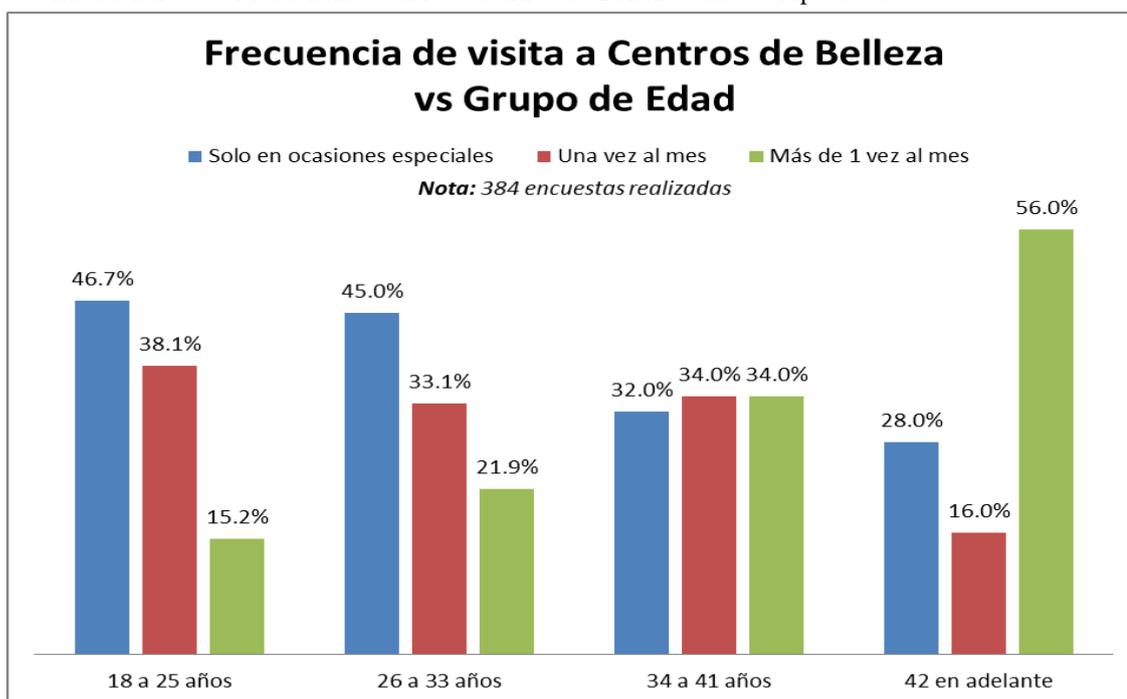
Elaborado por autoras

El mayor porcentaje de visitas a centros de belleza es de mujeres solo en ocasiones especiales (41%). El grupo de mujeres que va cada mes a centros de belleza

conforma el 59% personas, siendo el 34% las mujeres que visitan una vez al mes y el 25% lo visitan más de una vez al mes.

- Frecuencia de visita a Centros de Belleza vs Grupo de edad:

Ilustración 3. 4 - Frecuencia de visita a Centros de Belleza versus Grupo de edad

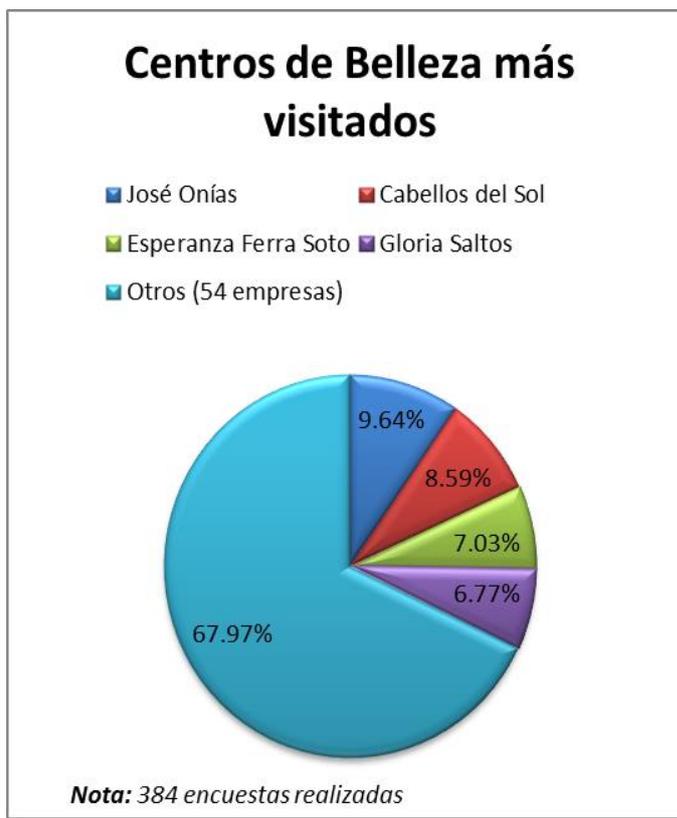


Elaborado por autoras

Realizando un cruce entre las variables “Frecuencia de Visita” versus “Grupo de Edad” se obtuvo que el grupo de edad que visita a centros de belleza solo en ocasiones especiales es el de 18 a 25 años (46.7%), el mismo grupo de edad es el que más frecuenta los centros de belleza una vez al mes (38.1%); mientras que el grupo de edad que visita los centros de belleza más de una vez es el de 42 años en adelante.

- Centros de belleza más visitados

Ilustración 3.5 - Centros de Belleza más visitados

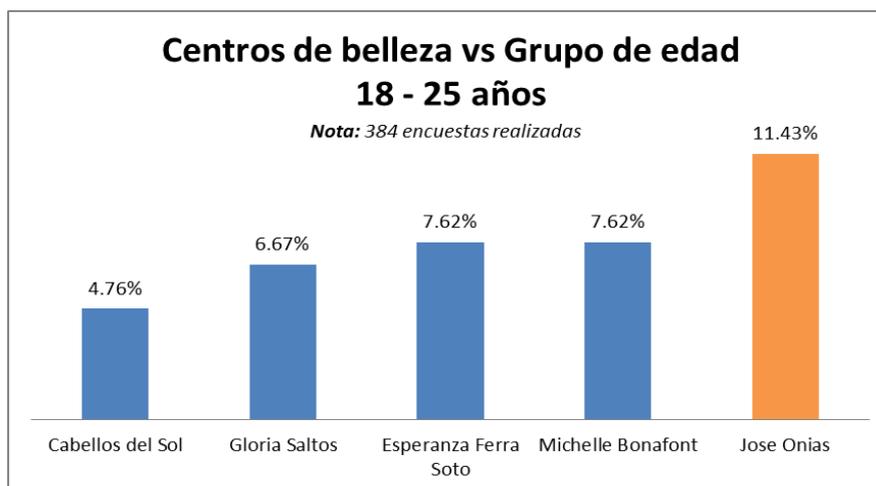


Elaborado por autoras

Existen 58 empresas reportadas en esta categoría de las encuestas, el 67.97% está repartido en 54 empresas diferentes; mientras que los porcentajes más notables, que representan los centros de belleza más visitados son: José Onías 9.64%, Cabellos del Sol 8.59%, Esperanza Ferra Soto 7.03% y Gloria Saltos (6.77%).

- Centros de belleza más visitados vs Grupo de Edad
- De 18 a 25 años

Ilustración 3.6 - Centros de Belleza versus Grupo de edad de 18 a 25 años

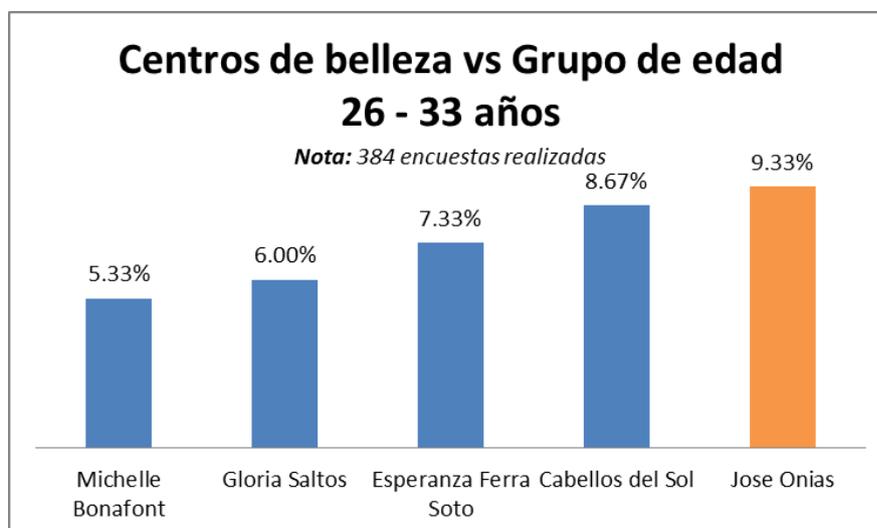


Elaborados por autoras

El grupo de edad 18 a 25 años visita con más frecuencia José Onías (11.43%). El porcentaje no contemplado (61.90%) en el gráfico está repartido en 54 empresas.

- *De 26 a 33 años*

Ilustración 3.7 - Centros de Belleza versus Grupo de Edad de 26 a 33 años

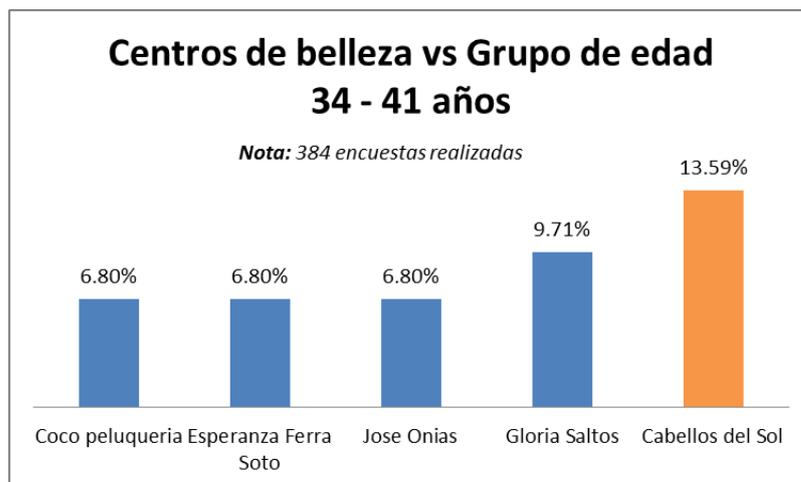


Elaborado por autoras

El grupo de edad 26 a 33 años visita con más frecuencia José Onías (9.33%). El porcentaje no contemplado (63.33%) en el gráfico está repartido en 54 empresas.

- *De 34 a 41 años*

Ilustración 3.8 - Centros de Belleza versus Grupo de Edad de 34 a 41 años



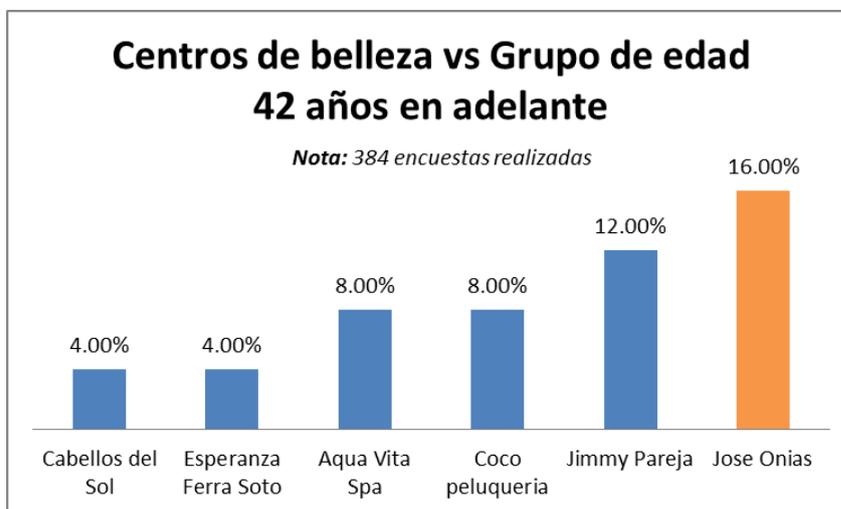
E
Elaborado por autoras

1

grupo de edad de 34 a 41 años visita con más frecuencia Cabellos del Sol (13.59%). El porcentaje no contemplado (56.31%) en el gráfico está repartido en 54 empresas.

- De 42 años en adelante

Ilustración 3.9 - Centros de Belleza versus Grupo de Edad: 42 años en adelante

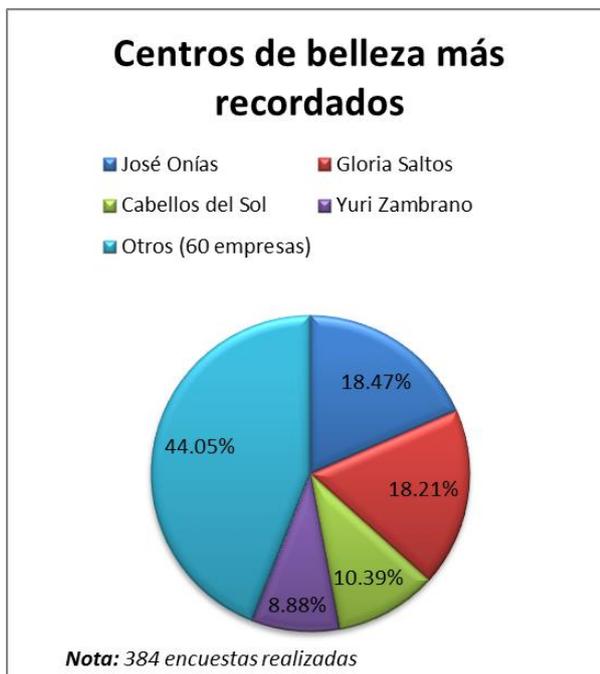


Elaborado por autoras

El grupo de edad de 42 años en adelante visita con más frecuencia José Onías (16%). El porcentaje no contemplado (56%) en el gráfico está repartido en 53 empresas.

- Centros de belleza más recordados

Ilustración 3.10 - Centros de Belleza más recordados

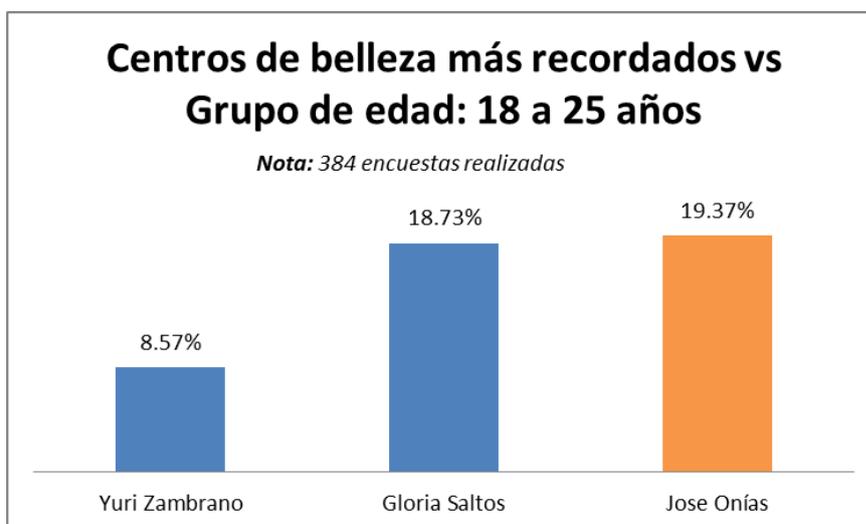


Elaborado por autoras

Los centros de belleza más recordados son: José Onías 18.47%, Gloria Saltos 18.21%, Cabellos del Sol 10.39%, Yuri Zambrano 8.88% y el 44.05% restante está distribuido en 60 empresas.

- Centros de belleza más recordados versus Grupo de Edad
- *De 18 a 25 años*

Ilustración 3.11 - Centros de Belleza más recordados versus Grupo de Edad: 18 a 25 años

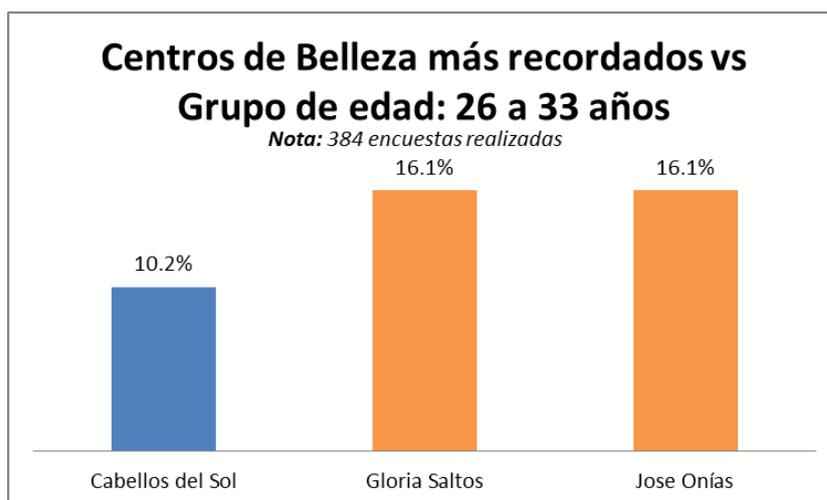


Elaborado por autoras

En el grupo de edad de 18 a 25 años, el 19.37% recuerda a José Onías, el 18.73% a Gloria Saltos, el 8.57% a Yuri Zambrano y el 53.3% distribuido en 52 empresas.

- De 26 a 33 años

Ilustración 3.12 - Centros de Belleza más recordados versus Grupo de Edad: 26 a 33 años

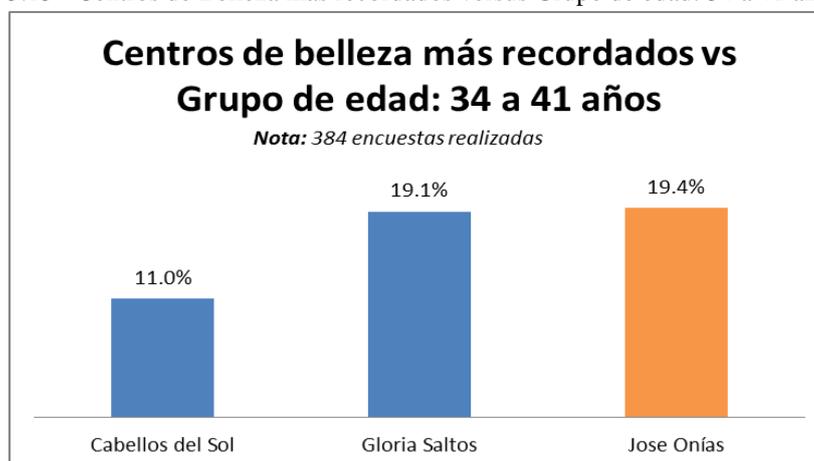


Elaborado por autoras

El grupo de edad de 26 a 33 años, recuerda el 16.1% a José Onías, el mismo porcentaje a Gloria Saltos, el 10.2% a Cabellos del Sol y el 42.4% está repartido en 52 empresas.

- De 34 a 41 años

Ilustración 3.13 - Centros de Belleza más recordados versus Grupo de edad: 34 a 41 años

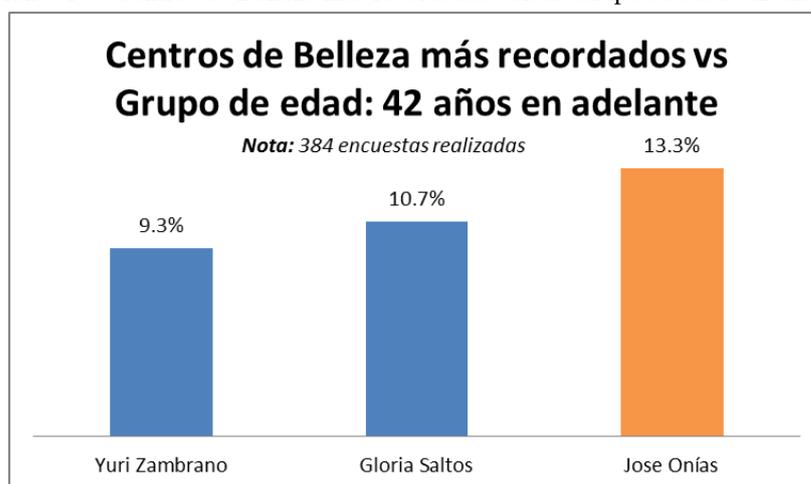


Elaborado por autoras

l grupo de edad de 34 a 41 años, recuerda el 19.4% a José Onías, el 19.1% a Gloria Saltos, el 11% a Cabellos del Sol y el 50.5% repartido en 52 empresas.

- De 42 años en adelante

Ilustración 3.14 - Centros de Belleza más recordados versus Grupo de edad: 42 años en adelante



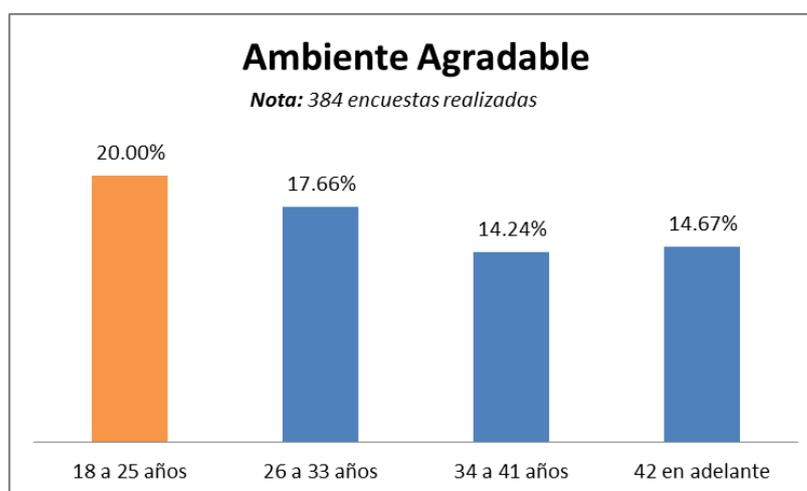
Elaborados por autoras

El grupo de edad de 42 años en adelante, recuerda el 13.3% a José Onías, el 10.7% a Gloria Saltos, el 9.3% Cabellos del Sol, y el 66.7% repartido en 52 empresas.

- Variables apreciadas de los Centros de Belleza versus los grupos de edad

- *Ambiente Agradable*

Ilustración 3.15 - Apreciación favorable hacia el "Ambiente Agradable"

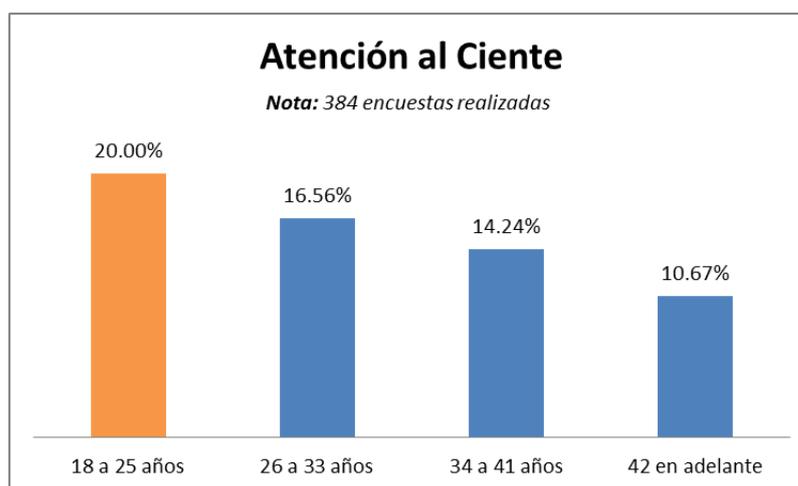


Elaborado por autoras

La variable “Ambiente Agradable” es más valorada por el grupo de edad de 18 a 25 años (20%).

- *Atención al cliente*

Ilustración 3.16 - Apreciación favorable hacia la "Atención al Cliente"

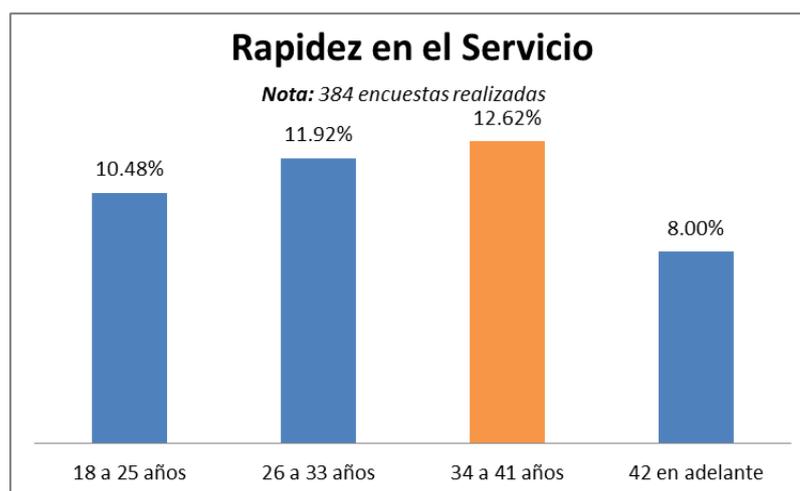


Elaborado por autoras

La variable “Atención al Cliente” es más valorada por el grupo de edad de 18 a 25 años (20%).

- *Rapidez en el servicio*

Ilustración 3.17 - Apreciación favorable: Rapidez en el Servicio

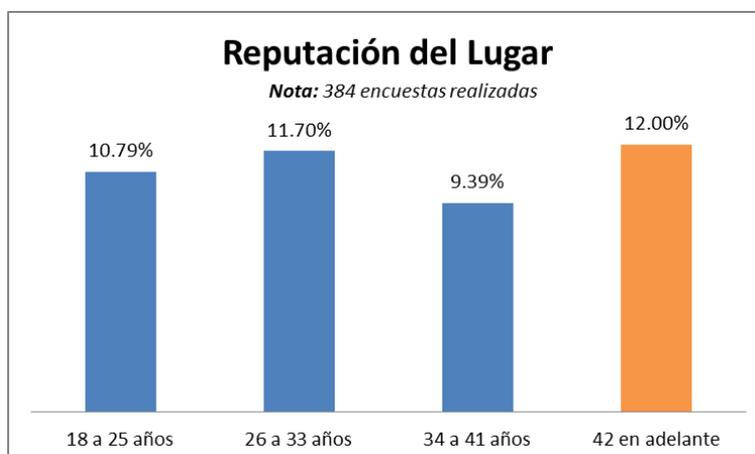


Elaborado por autoras

La variable “Rapidez en el servicio” es más valorada por el grupo de edad de 34 a 41 años de edad (12.62%).

- *Reputación del lugar*

Ilustración 3.18 - Apreciación favorable hacia la variable "Reputación del Lugar"



Elaborado por autoras

La variable "Reputación del lugar" es más valorada por el grupo de edad de 42 años en adelante (12%).

- *Talento y Profesionalismo de los trabajadores*

Ilustración 3.19 - Apreciación favorable hacia la variable "Talento y Profesionalismo de los Trabajadores"

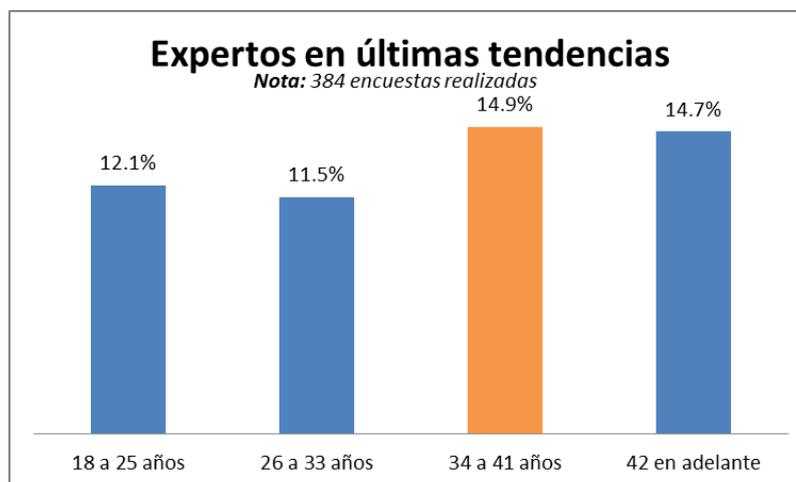


Elaborado por autoras

La variable "Talento y Profesionalismo de los trabajadores" es más valorada por el grupo de edad de 42 años en adelante (26.67%).

- *Expertos en últimas tendencias*

Ilustración 3.20 - Apreciación favorable hacia la variable "Expertos en últimas tendencias"

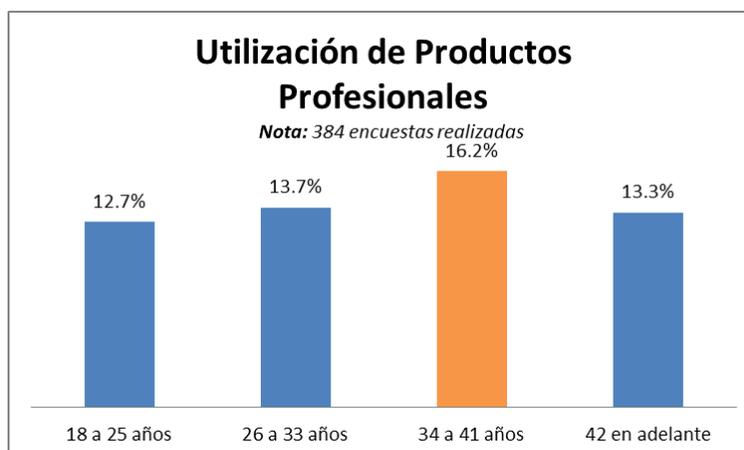


Elaborado por autoras

La variable “Expertos en últimas tendencias” es más valorada por el grupo de edad de 34 a 41 años (14.9%).

- *Utilización de productos profesionales*

Ilustración 3.21 - Apreciación favorable hacia la variable "Utilización de Productos Profesionales"

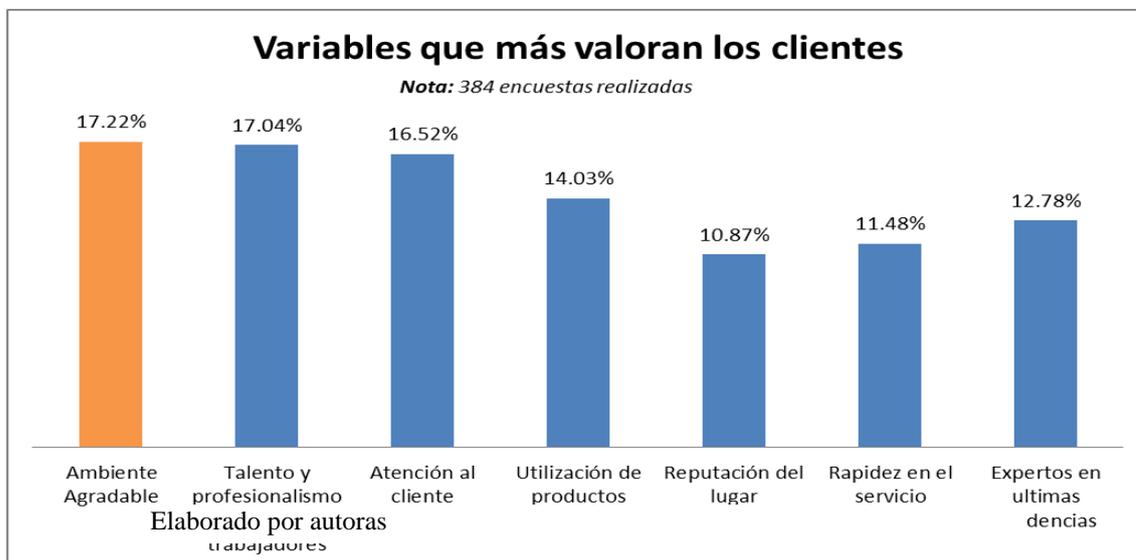


Elaborado por autoras

La variable “Utilización de Productos Profesionales” es más valorada por el grupo de edad de 34 a 41 años (16.2%).

- *Análisis grupal de las variables que más valoran los clientes*

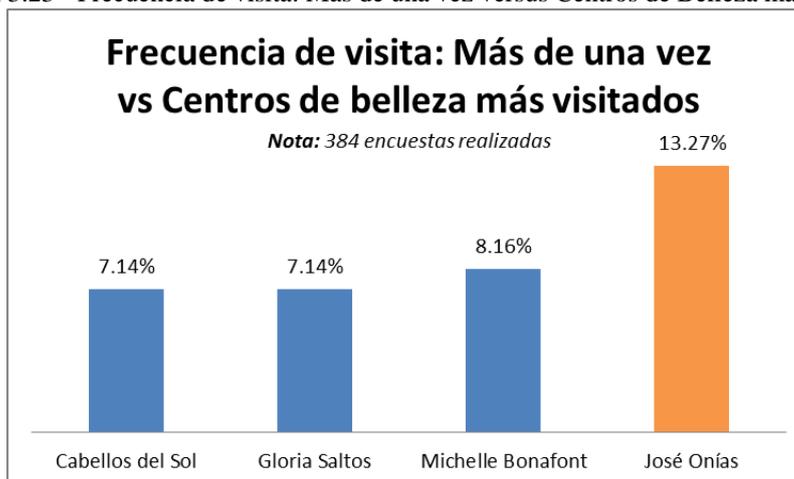
Ilustración 3.22 - Variables que más valoran los clientes



De manera general la variable que más valoran las mujeres que asisten a los centros de belleza del sector norte de Guayaquil es el “Ambiente Agradable” (17.22%), seguido por el Talento y Profesionalismo de los trabajadores con un 17.04%.

- Frecuencia de Visita vs Centros de belleza más visitados
- *Más de una vez*

Ilustración 3.23 - Frecuencia de visita: Más de una vez versus Centros de Belleza más visitados

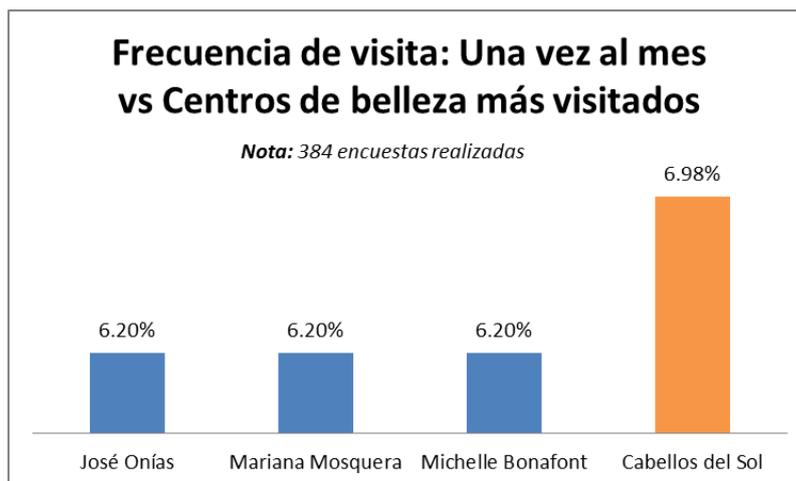


Elaborado por autoras

Los centros de belleza visitados más de una vez al mes por sus clientes son, el 13.27% en José Onías, el 8.16% en Michelle Bonafont, el 7.14% en Gloria Saltos, el 7.14% en Cabellos del Sol, y el 64.29% en 34 empresas diferentes.

- *Una vez al mes*

Ilustración 3.24 - Frecuencia de visita: Una vez al mes versus Centros de Belleza más visitados

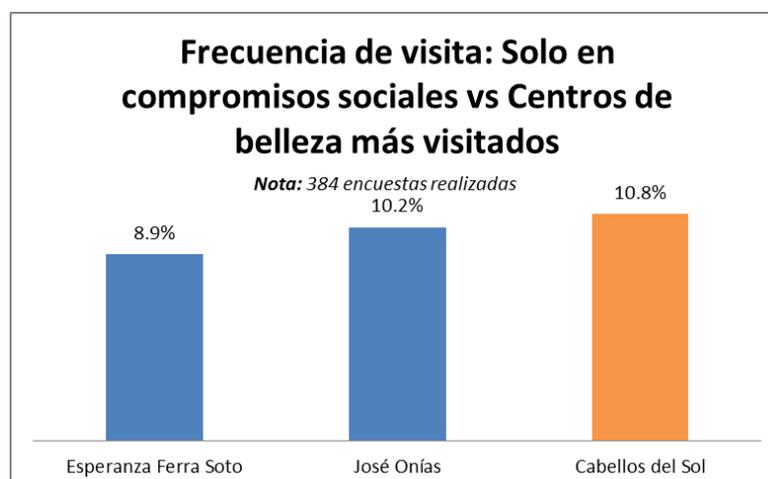


Elaborado por autoras

Los centros de belleza visitados una vez al mes por sus clientes son: el 6.98% en Cabellos del Sol, el 6.2% en Michelle Bonafont, el 6.2% en Mariana Mosquera, el 6.2% en Gloria Saltos, y el 74.41% en 42 empresas diferentes.

- *Solo en compromisos sociales*

Ilustración 3.25 - Frecuencia de visita: Solo en compromisos sociales versus Centros de Belleza más visitados



Elaborado por autoras

Los centros de belleza visitados solo en compromisos sociales por sus clientes son, el 10.8% en Cabellos del Sol, el 10.2% en José Onías, el 8.9% en Esperanza Ferra Soto, y el 29.94% en 42 empresas diferentes.

Fase II: Herramientas para análisis de la competencia.

Mapeo geográfico Competitivo

R&M Peluqueros se encuentra ubicado en el norte de la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Alborada 2da etapa manzana AI solar 9.

A continuación se detallará la competencia directa encontrada a una cercanía (radio) de dos cuadras de la ubicación de R&M Peluqueros.

Ilustración 3.26 - Localización de competencia cercana geográficamente



Elaborado por autoras mediante la utilización de la herramienta Google Earth

Están establecidos nueve locales que brindan ciertos servicios funcionalmente similares, detallados a continuación:

Tabla 3.1 - Servicio que ofrece competencia cercana geográficamente

No	Centro de Belleza	Peluquería	Manicure &Pedicura	Cosmetología
1	R&M Peluqueros	X	X	X
2	D'Jazmín	X	X	X
3	Secreto de Chicas		X	
4	Algi	X	X	
5	Shabeli	X	X	
6	Mechita	X	X	X
7	Le Shick	X		
8	Tropical	X	X	X
9	Gloria Saltos	X	X	X

Elaborado por autoras

Mientras se llevó a cabo el proceso de recabar información se demarcó la cantidad de clientes que atendieron en un horario poco concurrido, como lunes de 20h00 a 20h45.

Tabla 3.2 Cantidad de clientes siendo atendidos por R&M Peluqueros y su competencia, en un día y horario poco concurrido (lunes de 20h00 a 20:45)

No	Centro de Belleza	Cantidad de clientes
1	R&M Peluqueros	2
2	D'Jazmín	1
3	Secreto de Chicas	0
4	Algi	0
5	Shabeli	0
6	Mechita	2
7	Le shick	2
8	Tropical	1
9	Gloria Saltos	3

Elaborado por autoras

Además de analizar la cantidad de clientes que se atiende en un horario no concurrido, se recabó información en un día y hora con alta demanda como sábado de 18:00 a 19:00, donde se halló lo siguiente:

Tabla 3.3 - Cantidad de clientes siendo atendidos por R&M Peluqueros y su competencia, en un día y horario concurrido (Sábado de 18h00 a 19:00)

No	Centro de Belleza	Cantidad de clientes
1	R&M Peluqueros	5
2	D'Jazmín	1
3	Secreto de Chicas	2
4	Algi	1
5	Shabeli	3
6	Mechita	2
7	Le shick	2
8	Tropical	1
9	Gloria Saltos	6

Elaborado por autoras

Conclusión del Mapeo Geográfico

Tomando en consideración la información expuesta se evidencia que la competencia retadora en cuanto al sector geográfico específico y a la similitud de servicios que ofrecen, son:

- Gloria Saltos
- Mechita
- Le Shick

Cabe destacar que Gloria Saltos se encuentra en el cuarto lugar de las empresas más reconocidas por el mercado en análisis según las 384 encuestas realizadas.

No obstante, haciendo una concordancia con la información obtenida en las encuestas la competencia con la que se contrastará o comparará el servicio de R&M Peluqueros, son: José Onías, Cabellos del Sol y Esperanza Ferra Soto por ser las empresas con más fuerza en el mercado.

La observación directa es enfocada en la búsqueda de información relativa al cliente, sus preferencias y comportamientos. Para poder conocer las preferencias del *target*, se opta por realizar observación directa no participativa con la cual se recoge información desde afuera, sin intervenir en la investigación de mercado. Todas las observaciones se las realizó mediante la adquisición del servicio por parte de los establecimientos, además de ello se realiza la observación estructurada mediante parámetros que servirán para dar puntaje al mejor o peor servicio recibido en los lugares a analizar.

Las variables a medir en la observación directa fueron generales es decir que aunque la evaluación se realice para cada área de trabajo, es decir: Peluquería, Cosmetología y Manicure- Pedicura; los parámetros a medir serán los mismos en todas las aéreas.

Cuadro 3.1 - Parámetros a medir en la Observación Directa

QUE SE MIDE DEL CLIENTE	QUE ES LO QUE SE ESPERA MEDIR
...conoce a los empleados del local	Mide el nivel de familiaridad y frecuencia de asistencia al local
...prefiere a determinado empleado para recibir el servicio	Confía o no en el talento de todos los empleados
... conversa con el empleado mientras recibe el servicio	Familiaridad con el empleado
... muestra señales de aprobación del servicio recibido	Satisfacción con el servicio
...tiene reservada una cita	Comunicación activa entre el cliente y el centro

Elaborado por las autoras

Es así que la evaluación será puntuada mediante:

1. Si se realiza la variable de medición
2. No se realiza la variable de medición.

La evaluación total del servicio recibido en cada sector será establecido mediante un rango de Medición:

De [5 a 6] Excelente

De (7a 8 Bueno

De (9 a 10] Regular

El resultado que se obtuvo después de realizar la observación directa en R&M Peluqueros y su competencia es:

Cuadro 3.2 - Evaluación de Observación Directa

V	OBSERVACIÓN DIRECTA	R&M Peluqueros	COMPETENCIA DIRECTA		
			José Onías	Cabellos del Sol	Esperanza Ferra Soto
PELLUQUERIA	EL cliente...				
	...conoce a los empleados del local	1	2	2	n/a
	...prefiere a determinado empleado para recibir el servicio	1	2	2	n/a
	... conversa con el empleado mientras recibe el servicio	1	1	2	n/a
	... muestra señales de aprobación del servicio recibido	1	2	2	n/a
	...tiene reservada una cita	1	1	2	n/a
	TOTAL	5	8	10	n/a
		Excelente	Bueno	Regular	
COSMETOLOGIA	EL cliente...				
	...conoce a los empleados del local	2	n/a	2	1
	...prefiere a determinado empleado para recibir el servicio	1	n/a	2	1
	... conversa con el empleado mientras recibe el servicio	1	n/a	2	1
	... muestra señales de aprobación del servicio recibido	1	n/a	2	1
	...tiene reservada una cita	2	n/a	2	1
	TOTAL	7	n/a	10	5
		Bueno	Regular	Excelente	
MANICURE Y PEDICURE	EL cliente...				
	...conoce a los empleados del local	2	n/a	2	n/a
	...prefiere a determinado empleado para recibir el servicio	1	n/a	2	n/a
	... conversa con el empleado mientras recibe el servicio	1	n/a	2	n/a
	... muestra señales de aprobación del servicio recibido	1	n/a	1	n/a
	...tiene reservada una cita	1	n/a	2	n/a
	TOTAL	6	n/a	9	n/a
		Excelente	Regular		

Elaborado por las autoras

Obteniendo así:

- En el área de Peluquería el mejor puntaje (5) es para R&M Peluqueros.
- En el área de Cosmetología el mejor puntaje (5) es para Esperanza Ferra Soto.
- En el área de Manicure- Pedicura el mejor puntaje (6) es para R&M Peluqueros.

Aprovechando el momento y espacio de la realización de la Observación Directa se efectuó un *Mystery Shopper*, el cual busca identificar variables de diferenciación en cuanto a los procesos relacionados directamente al cliente y el ambiente en general.

Las características de las variables evaluadas son:

1. Cada área fue medido en un servicio en específico; es decir

- Peluquería.- El servicio a evaluar fue corte de cabello, en una mujer con cabellera larga.
- Cosmetología.- El servicio a evaluar fue limpieza facial.
- Manicure y Pedicura.- El servicio a evaluar manicure estilo Francés.

2. La evaluación en el servicio al cliente se la realiza mediante las variables:

Cuadro 3.3 - Variables a medir en el Mystery Shoper en el ciclo del Servicio al Cliente

<i>Variables a medir</i>	<i>Que es lo que se busca medir</i>
Tiempo en atencion	¿El empleado investiga cuales son las necesidades del cliente? ¿El empleado detalla los beneficios de realizarse tal servicio? ¿Cuánto tiempo se demoraron en terminar el servicio?
Influencian la venta	El empleado ofrecio otros servicios/ productos El empleado vendió algún producto
Empleados colaboradores	Cálido recibimiento
	¿Cuál es la primera frase que te ofrecen los empleados?
	¿El empleado le ofreció algo mientras esperaba?
	Cálida despedida y/o Invitó el empleado al cliente a volver a visitar la tienda?

Elaborado por las autoras

3. La suma total de las evaluaciones de cada área pueden ser interpretados de la siguiente manera:

De (9 a 11]	Excelente
De (12a 14]	Bueno
De (15 a 16]	Regular
De (17 en Adelante	Deficiente

Cuadro 3.4 - Mystery Shopper en el ciclo del Servicio al Cliente

PELUQUERIA	VARIABLES DIFERENCIADORAS	R&M Peluqueros	COMPETENCIA DIRECTA		
			José Onías	Cabellos del Sol	Esperanza Ferra Soto
			Tiempo en atención	4	3
Influencia en la venta	2	3	4	n/a	
Empleados colaboradores	4	5	7	n/a	
Total		10	11	17	n/a

COMETOLOGIA	VARIABLES DIFERENCIADORAS	R&M Peluqueros	COMPETENCIA DIRECTA		
			José Onías	Cabellos del Sol	Esperanza Ferra Soto
			Tiempo en atención	1	n/a
Influencia en la venta	4	n/a	4	2	
Empleados colaboradores	4	n/a	6	7	
Total		9	n/a	12	10

MANICURE Y PEDICURE	VARIABLES DIFERENCIADORAS	R&M Peluqueros	COMPETENCIA DIRECTA		
			José Onías	Cabellos del Sol	Esperanza Ferra Soto
			Tiempo en atención	5	n/a
Influencia en la venta	2	n/a	3	n/a	
Empleados colaboradores	4	n/a	7	n/a	
Total		11	n/a	15	n/a

Elaborado por las autoras, a partir de un análisis de *Mystery Shopper*

Obteniendo así que R&M Peluqueros está claramente en los primeros lugares en todas las áreas en comparación con sus competidores dado que alcanzó el siguiente puntaje:

- Área de Peluquería = 10 puntos = Excelente
- Área de Cosmetología = 9 puntos = Excelente
- Área de Manicure-Pedicura = 11 puntos = Excelente

Por lo tanto R&M Peluqueros cuenta con excelente servicio al cliente para competir en el mercado.

Además de evaluar el servicio al cliente se analizó la infraestructura que mantiene R&M Peluqueros frente a la competencia, donde se estableció el siguiente rango de medición:

De [8 a 10] Excelente

De (11a 13] Bueno

De (14 a 16] Regular

Obteniendo:

Cuadro 3.5 - MysteryShopper en Infraestructura

No	Infraestructura del local	Parámetro de medición	R&M Peluqueros	COMPETENCIA DIRECTA		
				José Onías	Cabellos del Sol	Esperanza Ferra Soto
1	Fachada distintiva	1 = Existe rótulo en la parte externa 2 = No existe rótulo en la parte externa	2	1	1	1
2	Ubicación geográfica	1 = Local más visible (Centro Comercial) 2 = Local menos visible (Local externo)	2	2	1	1
3	Música	1 = Si hay 2 = No hay	1	2	2	1
4	Utensilios en la estación correcta	1 = Sitio correcto 2 = Sitio incorrecto	1	2	2	1
5	Limpieza	1 = Si 2 = No	1	2	1	1
6	Wifi disponible para clientes	1 = Si 2 = No	1	2	2	2
7	Espacio de desplazamiento	1 = Amplio espacio 2 = Poco espacio	1	1	1	2
8	Colocación y presencia de productos	1 = Presencia de productos 2 = Poca presencia de productos	1	1	1	2
Total			10	13	11	11

Elaborado por las autoras, a partir de un *Mystery Shopper*

Obteniendo así que R&M Peluqueros está excelentemente puntuado (10 puntos) frente a la competencia, por esa razón dada la investigación de mercado mediante *Mystery Shopper* y observación directa, las características claves de diferenciación (positiva y negativa) de cada uno de los competidores directos son:

Tabla 3.4 - Variables más y menos destacadas de cada empresa evaluada

No	Empresa	Variable	
		Positiva	Negativa
1	José Onías	1 Tiempo en atención 2 Empleados colaboradores	
2	Cabellos del Sol	1 Infraestructura	1 Tiempo en atención 2 Empleados colaboradores
3	Esperanza Ferra Soto	1 Influyen la venta	1 Infraestructura
4	R&M Peluqueros	1 Infraestructura	1 Influyen la venta 2 Empleados colaboradores

Elaborado por autoras

Fase III: Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron a dos personas que cumplieran las características de los targets que más concurren a centros de belleza. Ver anexo 2.

Características que definen a este segmento:

- **Target:** Mujer habitante del sector norte de Guayaquil, con 46 años de edad.
 - **Estilo de vida:** Trabajadora, independiente.
 - **Roles:** Esposa, amiga y mamá.
 - **Hobbies:** Ver TV en familia.

- **Prioridades:** Familia.
- **Concepto sobre salud y estética:** “Verse bien y sentirse bien es parte de ser mujer, pero realizarse cirugías estéticas es vanidad”.
- **Red social que frecuenta:** Facebook.
- **Conoce de lo que está en boga por medio de:** otras personas.
- **Como selecciona:** En base a la confianza.
- **Target:** Mujer habitante del Sector Norte de Guayaquil, con 23 años de edad
 - **Estilo de vida:** Independiente, trabajadora, estudiante.
 - **Roles:** amiga, hija, enamorada.
 - **Hobbies:** Realizar deporte y relacionarse con amigos.
 - **Prioridades:** formación profesional.
 - **Concepto sobre salud y estética:** “La belleza estética ayuda a la salud emocional de una persona”.
 - **Redes sociales que frecuenta:** Facebook e Instagram.
 - **Conoce de lo que está en boga por medio de:** otras personas y de la red social Facebook.
 - **Como selecciona:** por lo que le interesa a su red de amigos.

CAPÍTULO 4 PLAN DE ACCION BASADO EN EL MODELO CANVAS

A partir de la información obtenida del capítulo anterior, se establece las siguientes oportunidades de mejoras a ser consideradas en el plan de desarrollo comercial:

1. Dar a conocer la marca en el mercado al 30% del *target* que habita en el sector norte de Guayaquil, antes de finalizar el año 2016.
2. Fidelizar al 95% del *target* con el perfil de clientes frecuentes para que visiten más de un vez al mes el negocio durante el año 2016.
3. Captar 30% más del *target* considerado como clientes no frecuentes, antes de acabar el segundo periodo trimestral del 2016.

A continuación se presentará en un lienzo CANVAS el plan de desarrollo comercial para R&M Peluqueros:

4.1 Segmento de mercado

R&M Peluqueros tendrá un *target* principal y otro secundario.

4.1.1 Target principal: Clientes recurrentes

Características del target:

- Mujer
- 42 años de edad
- Independiente
- Trabajadora
- Delicada
- Vanidosa
- Valora el cuidado personal
- Nivel Socioeconómico B

Necesidad del consumidor principal:

La consumidora de los servicios de R&M Peluqueros debido a sus múltiples responsabilidades busca un momento en el que pueda sentir que se valora y cuida su imagen, satisfaciendo su necesidad de reconocimiento y estima

4.1.2 Target secundario: Clientes ocasionales

4.1.3

Características del target:

- Mujer
- 23 años de edad
- Universitaria
- Trabajadora
- Introversa
- Analítica
- Nivel Socioeconómico B

Necesidad del consumidor secundario

Este *target* trata de cubrir la necesidad de afiliación procurando sobresalir en sus compromisos sociales.

Resumiendo, los grupos objetivos a los que está dirigido el negocio serán “Las Vanidosas” (recurrentes) y “Las Sociales” (ocasionales).

4.2 Propuesta de valor

- **Desempeño actual del servicio al cliente**
 1. Prestar servicios de asesoría de imagen en las áreas competentes, de forma gratuita.
 2. Seguir brindando acceso a la red móvil (Wifi), *layout* agradable, limpieza y orden del lugar. Esto se debe mantener y mostrar como característica básica del servicio del negocio.
 3. Mantener la venta de productos profesionales, como: Sebastian, L'Oréal, Lakme, entre otros.
- **Oportunidad de mejora**

M₁-Tablets programadas: Colocar a la disposición de los clientes, tablets programada como revista digital con contenido de belleza, promociones, videos tutoriales, servicios recibidos, entre otros

Tablet

Cantidad de *tablets*: 3, utilizada una para cada estación y según la necesidad.

Modelo deseado de tablets: TerraxCortex A10

Precio por Tablet: \$94.00

Distribuidor: CompuDisc-Guayaquil

Ilustración 4.1 - Tablet TerraxCortex A10



Fuente: androidtabletprec.blogspot.com

Plan de Trabajo – M₁Tablets Programadas

Para la realización de esta mejora se ha establecido el siguiente plan de trabajo (Ver Anexo 3.1):

Detalle del plan

1. **Cotización de Tablets:** Antes de proceder a la compra se verificará las proformas de otros proveedores de *Tablets*, para elegir finalmente aquel que ofrezca mejor precio y mayor calidad en cuanto a la capacidad y rapidez básica que se necesita. Se ha destinado para esta actividad 3 días, desde el lunes 11 de enero del 2016 hasta el miércoles 13 de enero del mismo año.

2. **Compra de Tablets:** Luego de decidir por el mejor proveedor se destinará la compra efectiva de tres *tablets*. Para esta actividad se ha destinado un día, el jueves 14 de enero del 2016.

3. **Configuración de Tablets:** Se comprobará el buen funcionamiento de las *tablets* al configurarle el acceso a internet (Wifi del local), para esta actividad se designarán 2 días, del viernes 15 de enero al sábado 16 de enero del 2016.

4. **Disposición de Tablets para los clientes:** Desde el momento de la publicación de la revista digital en el *web site*, todos los clientes podrán acceder a la herramienta, los empleados de R&M Peluqueros deben poner a disposición de todos los clientes ésta herramienta. El inicio de uso será desde el 25 de enero del 2016.

M₂ - Entrenamientos: Educar y desarrollar a los colaboradores para generar en ellos, experiencia y conocimientos teóricos para la asesoría en el trabajo cotidiano de las tres áreas del centro de belleza.

Es de vital importancia que los trabajadores del centro de belleza se encuentren capacitados con las últimas tendencias.

Es por eso que cada año el **Área de peluquería** asistirá a una capacitación referente a:

- Diseño
- Color
- Maquillaje
- Entre otros

La tendencia en cuanto al diseño del cabello ayuda al estilista en situaciones prácticas, permitiéndole desarrollar más su creatividad, con el fin de afirmar su credibilidad. Además tener una capacitación constante le permite al estilista ofrecer al cliente análisis del cabello, corte, secado y peinado aportando a la asesoría que se menciona en la propuesta de valor.

Por otro lado, también es importante que el estilista tenga conocimiento y aprenda teorías de color, para utilizar con confianza la tintura en cada cabello. El estilista constantemente tiene que tomar decisiones acerca de qué color colocar a las clientes, es por eso que debe de conocer cuáles son colores cálidos o fríos según el tono de piel del cliente, mezclar tintes de color, neutralizar colores, y sobre todos saber aconsejar a la cliente en la elección de tonos.

Existen otros temas que influyen en el diseño del cabello como la forma de la cara, y los rasgos físicos de cada persona.

En cuanto a la sección de maquillaje profesional incluido dentro del área de Peluquería, existen técnicas como el visagismo². El rostro es lo primero que se ve de una persona y éste se convierte en la carta de presentación de un individuo. Pero son pocos los profesionales de la belleza que se toman el tiempo en aprender las mejores técnicas.

El **área de Cosmetología** con el fin de dar el mejor servicio a los clientes tomará cada año una capacitación en la Fundación Obra Social y Cultural Sopeña, con el fin de conocer tratamientos para diferentes tipos de piel, así mismo un seminario en

² Visagismo: Técnica claro oscuro utilizado para dar otra impresión visual del rostro.

actualización de productos como por ejemplo: para la limpieza y humectación profunda de la piel.

El **área de Manicure y Pedicura** para poder asesorar a sus clientes sobre el cuidado adecuado de las uñas. Asistirá cada año a una capacitación de actualización de productos para el cuidado de uñas.

Muchos salones de belleza, inclusive aquellos que se consideran especialistas en uñas ofrecen una variedad de servicios para el cuidado de las manos y los pies. Estar actualizado en esta área ayudará a crear nuevos servicios y afianzar los existentes como por ejemplo:

MANICURE o PEDICURE

Lavado de manos o pies, limpieza, corte y limado de uñas, empujar cutícula, exfoliación y masaje, y pulido.

MANICURE o PEDICURE SPA

Manicure o Pedicura básico, agregado de servicios como un masaje más prolongado, aroma terapia, uso de fragancias o de cremas súper suavizantes con masaje, cremas exfoliantes.

Adicional a las capacitaciones se tendrá una suscripción gratis al año en el sitio web de la Revista “PELUQUERIAALDIA.COM”, con el fin de estar actualizado todos los días en las diferentes aéreas del centro de belleza.

Al mismo tiempo se aprovechará cada seis meses de los beneficios con los que cuenta el dueño de R&M PELUQUEROS como artesano calificado, y se asistirá a los seminarios de Calidad y Servicio al Cliente que se dictan en La CORPORACIÓN IMPULSAR -Manos Ecuatorianas, con el objetivo de contar con algunas herramientas que sirvan en el manejo del negocio.

Plan de trabajo – M₂ Entrenamientos

Para realizar esta oportunidad de mejora se ha establecido el siguiente plan (ver ilustración 3.2):

Detalle del Plan

1. **Cotización de Entrenamientos:** Se procederá a cotizar los entrenamientos relacionados a las áreas que se manejan en R&M Peluqueros (Peluquería, Cosmetología, Manicure & Pedicura), durante 3 días desde el 01 al 03 de febrero del 2016. Procurando el perfeccionamiento y actualización de las técnicas.

2. **Capacitación Área de Peluquería:** Se buscarán cursos intensivos para personal con mínimo un año de trabajo en R&M Peluqueros, este entrenamiento será una vez al año y dependiendo el costo, lo recibirán cierta cantidad de empleados. Este entrenamiento intensivo está programado para ser recibido desde el 15 al 19 de febrero del 2016.

3. **Capacitación Área de Cosmetología:** Con el objetivo de actualizar conocimientos y técnicas, la persona encargada irá a un curso intensivo en cuanto a su área, programado desde el 11 al 15 de abril del 2016.

4. **Seminario de Actualización de Manicure y Pedicure:** la actualización de conocimientos para el área de manicure y pedicure está programada para el 10 de octubre hasta el 14 del mismo mes en el 2016.

5. **Suscripción de la revista:** “Peluquería al día” es un espacio en el que todos miembros de peluquería se informarán de nuevas tendencias, la suscripción gratuita será desde el 01 de febrero del 2016.

6. **Seminario Calidad y Servicio al Cliente:** La planificación de la asistencia a estos seminarios ofrecidos serán en dos grupos, el primero participará 3 días del 14 al 16 de marzo y el segundo participará 3 días del 12 al 14 de septiembre del 2016.

4.3 Canales, comunicación y ventas

Tanto en canales y relación con el cliente, se deben desarrollar acciones considerando que el negocio en la actualidad no está aplicando ningún tipo de estrategia o acciones.

MI: Social Network - Comunicación por redes sociales.-El *Community Manager* será el encargado de gestionar las redes de Instagram y Facebook procurando potenciar la captación de clientes.

En base a la información obtenida del capítulo anterior, los medios por los cuales nuestros *targets* se enteran de novedades son a través de redes sociales como: Facebook e Instagram; por lo tanto se contratará a un *Community Manager Freelancer*, que gestione este medio en búsqueda de captar nuevas clientes y trabajar en conjunto a la revista digital gestionada por el estudiante de comunicación social por medio del sitio web.

El *Community Manager* deberá entregar mensualmente reportes donde se detalle su labor para gestionar la marca, análisis de la competencia, análisis del posicionamiento online de la marca.

Medios donde tendremos visibilidad

Facebook

Información según el análisis realizado por WEARESOCIAL.SG (We are social, 2014) tomando como fuente datos de US Census Bureau, ITU, CIA.

- Existen 1.184 millones de usuarios activos en la red social
- La penetración de celulares móviles fue del 124% en Sur América, en el 2013.

Información según el análisis realizado por Cobertura Digital (Espinoza B., 2014):

- Un millón más de ecuatorianos se sumó a la red social. Durante el 2013 existían 6 millones de usuarios y en el 2014 se registraron 7 millones de usuarios.
- Guayaquil es la ciudad con mayor cantidad de usuarios registrado en Facebook (1.780.000)
- Los usuarios que tienen edad comprendidas de 18 a 28 años, son quienes representan la mayor cantidad comparado a los otros grupos de edad (47.50%)

Instagram

Según el *ranking* de redes sociales publicado por Formación Gerencial (Formación Gerencial Internacional, 2015), la red social Instagram ocupa el quinto lugar de más visitadas por los ecuatorianos. Hasta febrero del 2014 contaba con 150 mil millones de usuarios en todo el mundo.

El grupo de edad al que pertenecen la mayoría de usuarios de Instagram es de 16 a 24 años de edad (37%), seguido del grupo de edad de 25 a 34 años de edad (34%) (Global Web Index, Q3, 2014)

Plan de Trabajo – M₁ Social Network

Para realizar esta oportunidad de mejora se ha establecido el siguiente plan (Ver anexo 3.3):

Detalle del Plan

Contratación de *Community Manager*: Sumando la búsqueda y contratación del *Community Manager (CM) Freelancer* que se necesita, el proceso estará programado desde el 11 al 15 de enero del 2016

- Gestión de Marca en Facebook e Instagram: El CM deberá entregar reportes de la gestión de la marca en las redes sociales: Facebook e Instagram, en el que detalle el plan de acción propuesto para complementar su trabajo de comunicación y el trabajo en el local. La revisión del reporte será durante los dos primeros días de la segunda semana de cada mes y consecuentemente durante 20 días se llevará a cabo un plan de acción para complementarlo.

M2: Eventos y R.R.P.P. - Patrocinar reinados de belleza universitarios o Ferias de Belleza como Expo Belleza Guayaquil

Aprovechar momentos estratégicos para impulsar la marca en los *targets* objetivos, es una gran oportunidad para R&M Peluqueros.

Patrocinar eventos como reinados de belleza universitarios permitirán que la marca sea conocida por su *target* con el perfil de clientes ocasionales o también denominadas “Las Sociales”.

R&M Peluqueros aportará con sus servicios de peluquería para las candidatas a reinas universitarias unos días antes del reinado, a cambio de difundir la marca durante las elecciones.

Además participará en Ferias de Belleza como Expo Belleza Guayaquil, exponiendo diversos tipos de peinados con modelos fuera de estereotipos, que representen a la mujer común.

Plan de Trabajo – M₂ Eventos y R.R.P.P

Para realizar esta oportunidad de mejora se ha establecido el siguiente plan (Ver anexo 3.4):

Detalle del Plan

- Participación de reinados universitarios: Se necesitará una compra de roll ups para difundir la marca durante la participación en reinados, ferias, entre otros, esta acción se la realizará al iniciar el mes de febrero del 2016. Las universidades en las que se participarán son: Universidad Católica y ESPOL, las cuales realizan sus concursos de reinado en Febrero y Octubre respectivamente. Al evento de patrocinio asistirá un representante de R&M Peluqueros con la habilidad de vender la marca.

- Ferias de belleza: R&M Peluqueros participará en una exposición de belleza al año, programada para el mes de octubre donde se debe alquilar el espacio, la pasarela, contratar los servicios de modelos comunes, entre otros gastos antes de la realización del evento.

M3: Desarrollo de website Revista digital de Belleza

Contratar a un pasante que esté cursando la carrera de comunicación social, para la gestión de una revista digital que se entregaría a los clientes que visiten R&M Peluqueros mientras esperan o reciben su servicio. Mediante esta revista se puede adjuntar promociones y publicidad de la empresa.

Contenido Revista Digital/ Web Site

Nombre: R&M Peluqueros

Contenido:

- Testimoniales: “Cambios de look”
- Biografía de los talentos del centro de belleza
- Tendencias
- Calificación del servicio: Esta sección servirá para medir el servicio directamente desde el punto de vista del consumidor
- Dinámica nuestras bellezas: Consiste en tomarte una foto y subirla al correo de R&M Peluqueros, se subirá fotos al inicio de cada mes, aquellas fotos con más likes al finalizar del mes, recibirán un servicio gratis en el centro de belleza. Además la ganadora tendrá un reportaje en la revista digital.

Adicionales:

- La actualización del contenido se realizará de manera bimensual
- Un estudiante de último año de la carrera de Comunicación Social se encargará de los reportajes y contenido de la página.
- Se revisarán los resultados de la calificación del servicio requerido, para luego tomar acciones de mejora continua.

Plan de Trabajo –M₃ Desarrollo de website

Para realizar esta oportunidad de mejora se ha establecido el siguiente plan (Ver anexo 3.5):

Detalles del Plan

- **Contratación de estudiante de Comunicación Social:** Se contratará como pasante a un estudiante de comunicación social para la creación del contenido de la revista. El periodo designado para la búsqueda y contratación es de 3 días, del 11 al 13 de enero del 2016.
- **Contratación del creador del sitio web:** Se contratará los servicios de un creador de sitio web para elaborar la plataforma deseada. El periodo designado para la búsqueda y contratación es de 3 días, del 11 al 13 de enero del 2016.
- **Compra de dominio:** Esta acción es importante para la identificación de la web de R&M Peluqueros, esta compra la realizará el creador del sitio web luego de su contratación.
- **Creación del sitio web:** El tiempo estimado para la creación del sitio web es 8 días, desde el 15 al 21 de enero del 2016
- **Creación y publicación del contenido:** Luego de la contratación del estudiante de comunicación social el mismo podrá iniciar la creación de contenido mensual, dedicándole la tercera semana de cada mes y publicándolo el primer lunes de la cuarta semana de cada mes.

M4: Uso de material P.O.P. –Entrega de obsequios a las clientes frecuentes.

Con el fin de propagar la marca de R&M Peluqueros se entregará material POP una vez cada mes a las clientes que visiten el día sábado el centro de belleza, dado que es el día donde más afluencia de clientes se tiene. El material pop que se entregará será:

- Peinillas de cartera, con la marca
- Espejos de bolsillo con la marca
- Fundas plásticas con la marca
- Muestras de productos: tratamientos capilares, shampoos, cremas para el rostro, entre otros.

Plan de Trabajo – M4 Uso de Material P.O.P.

Para realizar esta oportunidad de mejora se ha establecido el siguiente plan (Ver anexo 3.6):

Detalle del plan:

- Compra al por mayor de peinillas, espejos y fundas: El 29 de febrero del 2016 es el día en que se comprará el material P.O.P. suficiente para entregar en el año.
- Contratación de servicios de serigrafía: Luego de tener los materiales se contratará el servicio de serigrafía para grabar la marca en el mismo. El periodo designado para este proceso es de 5 días, iniciando el 01 de marzo del 2016.
- Entrega de material P.O.P.: Luego de tener listo el material se iniciará la entrega a partir del 07 de marzo del 2016 hasta finalizar el año.

4.4 Relación con el cliente

M₁: Campaña de referidos.- Por cada referido, el cliente obtendrá premios y descuentos especiales.

La campaña de referidos se logra mediante la recomendación de un cliente recurrente hacia un tercero. Obtener la recomendación de un tercero es más factible pues se basa en la confianza de quien refiere R&M Peluqueros a través del cliente recurrente busca que su cliente comente a un familiar o amigos el excelente trabajo que se hace en el centro de belleza y este gana por su recomendación, premios o descuentos especiales.

Por cada cliente referido que traiga el cliente recurrente obtendrá el 10% de descuento en cualquier servicio que desee realizarse.

Esta campaña se la mantendrá durante todo el año 2016, durante los primeros 15 días de cada mes. Designándole hasta USD 100 mensuales como tope máximo presupuestado para la sección descuentos referidos.

Plan de Trabajo – M₁ Campaña de referidos

Para realizar esta oportunidad de mejora se ha establecido el siguiente plan (Ver anexo 3.7):

Detalle del Plan

- Antes de llevar a cabo la campaña de referidos se elaborará un arte promocional por parte de un diseñador que brindará sus servicios por obra. Esta actividad durará 4 días, desde el 01 al 05 de abril del 2014

- Para realizar la campaña como tal se difundirá la misma con todos los clientes y por los medios de comunicación que se utilizarán, a partir de la elaboración del arte, desde el 06 de abril hasta finalizar el año.

M₂: Cartillas

Cada cliente que llegue a solicitar un servicio o quien simplemente está acompañando a alguien hasta que le realicen el servicio, recibirá una cartilla de información, la cual será llenada con el fin de tener una base de datos para posteriormente el CM envíe información a todas las clientes con información relevante de las mejores promociones, ofertas, descuentos, información de cuidado de belleza, entre otros.

Ilustración 4.2 - Cartillas de Información de clientes

R&M PELUQUEROS
Datos de Registro

	Nombre y Apellido
	Correo Electrónico
	Número Celular
	Dirección Domiciliaria

*Seleccione los beneficios de los que le gustaría estar informada

<input type="checkbox"/>	Ofertas
<input type="checkbox"/>	Descuentos
<input type="checkbox"/>	Nuevos Servicios
<input type="checkbox"/>	Información de nuevas tendencias
<input type="checkbox"/>	Días 2x1

Elaborado por autoras

Plan de Trabajo – M₂ Cartillas

Para realizar esta oportunidad de mejora se ha establecido el siguiente plan (Ver anexo 3.8):

Detalle del Plan

- Impresión de cartillas de registro: A inicios del año 2016 se realizará la reproducción de las cartillas de registro, durante 5 días.
- Recolección de cartillas: Se realizará la entrega y recolección de cartillas durante el año 2016

- Envío de información a clientes: El CM gestionará el envío de los promocionales, campañas, entre otros; según la base obtenida de la información en las cartillas de registro. El envío será los últimos dos días de cada mes.

4.5 Recursos clave

R&M Peluqueros cuenta hoy en día con tres recursos claves para el funcionamiento del negocio los cuales son:

1. Recursos físicos:
 - Infraestructura del centro de belleza en el norte de la ciudad de Guayaquil
 - Herramientas de trabajos: planchas, secadoras, tijeras, luz led, entre otros
 - Mobiliario de oficina que sirve para amoblar la recepción y acojo de clientes en espera de ser atendidos.
 - Punto de acceso a red Móvil
2. Recursos humanos
 - Expertos Capilares
 - Expertos en Manicure y Pedicure
 - Experto en Cosmetología
 - Recepción
 - Contador General
3. Recursos económicos: Préstamo bancario

4.6 Actividades clave

1. Brindar el servicio de peluquería, manicure, pedicure y cosmetología.
2. Asesoría de imagen (peluquería, manicure & pedicure y cosmetología), tratando de influenciar al cliente en la compra de productos y nueva visita.

4.7 Socios clave

- Proveedores de productos de peluquería, manicure & Pedicure y cosmetología

Oportunidad de mejora

MI-Alianza con empresas no competidoras.-Alianza con empresas no competidoras que ofrezcan servicios complementarios con el propósito de dar a conocer la marca y generar más ventas mutuamente.

Los negocios con quien se buscará alianza estratégica son:

- **Centro de Modelaje:** Para aprovechar que las clientes no solo muestren una belleza exterior se ofrecerá el 3% de descuento a los clientes frecuentes para que visiten al socio estratégico, y puedan crecer en desenvolvimiento escénico y además de ello que aprendan etiqueta. El socio estratégico en centro de belleza también ofrecerá el 3% de descuento para que visiten las instalaciones de R&M Peluqueros.
- **Centros de Entrenamiento Personal:** Con el fin de que las clientes de R&M Peluqueros luzcan saludablemente y se sientan radiantes, se logrará una alianza con un gimnasio que no solo ofrezca ejercitar el cuerpo sino que además de ello brinde un plan nutricional para las clientes. De igual manera se dará el 3% de descuentos a las clientes frecuentes de R&M para que visiten al socio estratégico y que las clientes del gimnasio también obtengan un 3% de descuento para que visiten a R&M Peluquero.
- **Tiendas de Ropa:** Generando comodidad y facilidad para las clientes ocasionales se buscará una alianza con una tienda de ropa con el fin de que pueda asistir a sus eventos sociales luciendo siempre a la moda y usando las últimas tendencias aunque el evento sea este de noche o durante el día. Se otorgara el 2% de descuento a los clientes ocasionales para que visiten la tienda del socio estratégico y viceversa.

Esta estrategia se mantendrá durante los seis primeros meses del año 2016. Otorgando hasta el 25% de descuentos para visitas a socios estratégicos.

Plan de trabajo – M₁ Alianza con empresas no competidoras

Para realizar esta oportunidad de mejora se ha establecido el siguiente plan (Ver anexo 3.9):

Detalle del Plan

- **Contacto con empresas:** Se destinará un mes para la búsqueda de alianzas con empresas no competidoras. El mes de marzo del 2016 servirá para esta actividad
- **Entrega de tarjetas de presentación a los aliados:** En dos periodos de tiempo en el año, al inicio de cada uno de estos meses (abril y noviembre) se entregará y recibirá las tarjetas de presentación.
- **Revisión de los términos de la alianza:** Se destinará el 01 de septiembre para revisar los términos de la alianza y sus resultados.

- Ejecución de la estrategia: Desde el momento en que se tienen las tarjetas de presentación, las mismas se ponen a consideración de los clientes hasta la finalización del año 2016.

4.8 Fuente de ingresos

Los ingresos se obtendrán con base en:

- Ingresos por el servicio y por la venta de productos profesionales (Tarjeta de débito, crédito o efectivo)
- Ingresos relacionados a la negociación con los proveedores (beneficios para el centro de belleza por realizar publicidad a los proveedores)

4.9 Estructura de costos

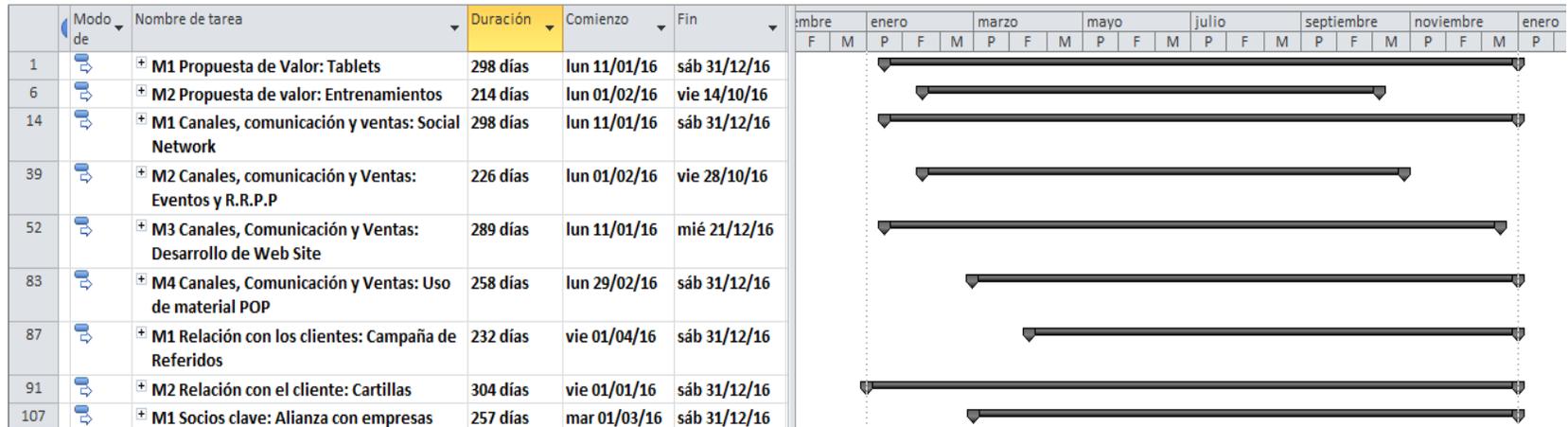
Los costos más representativos en el lienzo CANVAS son:

- Pago del préstamo bancario por compra de peluquería.
- Pago del *CM*
- Patrocinio
- Pago de comisiones
- Compra de insumos
- Revista digital

4.10 PLAN DE TRABAJO RESUMEN

A continuación se presenta el plan resumen del año 2016.

Ilustración 4.3 - Plan de Trabajo Resumen



Elaborado por autoras en la plataforma de Microsoft Project 2010

4.11 LIENZO CANVAS RESUMEN

Ilustración 4.4 - Lienzo CANVAS

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS		Diseñado para: Desarrollar un Plan Comercial de Expansión de un Centro de Belleza		
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
Proveedores de Lineas profesionales *Alianzas estrategicas con empresas no Competidoras y que brindan servicios complementarios	1. Brindar el servicio de peluquería, manicure, pedicure y cosmetología 2. Asesorar al cliente 3. Venta de productos profesionales 4. Ejecución de estrategias de relación con los clientes RECURSOS CLAVE *Recursos Físicos: Infraestructura del centro de belleza Herramientas de trabajos (planchas, secadoras, tijeras, luz led, etc) Punto de acceso a red movil *Recursos económicos Préstamo bancario *Recurso humano Profesionales de belleza Community Manager Estudiante Comunicador Social	*Ambiente enfocado al cliente *Asesoría de imagen gratuita (3 áreas) *Venta de Productos profesionales *Servicios enfocados al cliente (red wifi, layout agradable, orden, limpieza, entre otros) *Tablets programadas *Personal entrenado	*Campaña de referidos *Cartillas (Marketing Relacional) CANALES *Social Network *Eventos y R.R.P.P *Desarrollo de web site *Uso de material POP	<u>Mercado segmentado</u> *Clientes recurrentes: Mujeres de 42 años en adelante *Clientes ocasionales: Mujeres de 18 a 25 años
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
Préstamo bancario para Compra de Peluquería Sueldos y pago de comisiones Patrocinios Compra de insumos		Ingresos por el servicio y por la venta de productos profesionales (Tarjeta de débito, crédito o efectivo) Ingresos relacionados a la negociación con los proveedores		

Nota:

Los ítems marcados con naranja son las propuestas del plan de desarrollo comercial de expansión para R&M Peluqueros

Elaborado por autoras

CAPÍTULO 5 PRESUPUESTO

5.1 Detalle de Ingresos

Los ingresos para R&M Peluqueros están divididos en dos tipos:

- a) Ingresos por servicios en las tres áreas del negocio; e
- b) Ingresos por venta de productos de Peluquería.

Presupuesto de Ingresos

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto mensual de ingresos sin aplicar el plan de desarrollo comercial. El presupuesto mensual de ingresos para el año 2016 fue elaborado a partir de la información proporcionada por los dueños del centro de belleza como ingresos del 2014 y proyectados para el 2016 tomando en consideración el 3.9%³ de inflación anual.

Tabla 5.1 - Presupuesto mensual de ventas 2016 (Sin aplicación del plan de acción)

Presupuesto de Ingresos 2016						
Detalle de ingresos	Meses					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
PI: Ingresos por Servicios	\$ 4233	\$ 4512	\$ 5386	\$ 6576	\$ 6868	\$ 7452
PI: Venta de productos de Peluquería	\$ 235	\$ 244	\$ 382	\$ 396	\$ 390	\$ 381
Total	\$ 4468	\$ 4756	\$ 5768	\$ 6973	\$ 7258	\$ 7833

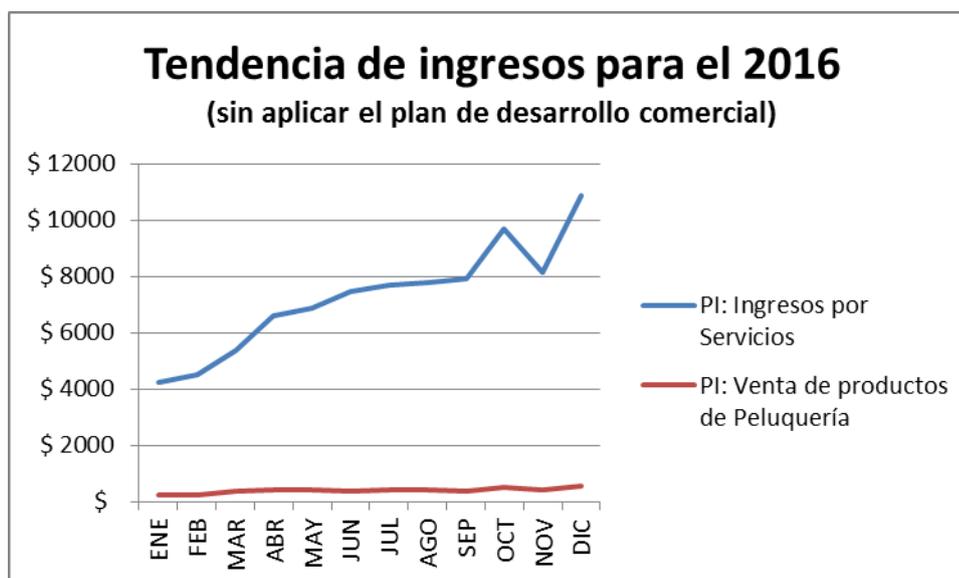
Presupuesto de Ingresos 2016							
Detalle de ingresos	Meses						Total 2016
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
PI: Ingresos por Servicios	\$ 7684	\$ 7793	\$ 7935	\$ 9689	\$ 8125	\$ 10893	\$ 87146
PI: Venta de productos de Peluquería	\$ 400	\$ 394	\$ 383	\$ 498	\$ 411	\$ 536	\$ 4650
Total	\$ 8084	\$ 8187	\$ 8318	\$ 10187	\$ 8536	\$ 11429	\$ 91796

Elaborado por autoras

En el siguiente gráfico se puede visualizar la tendencia del presupuesto de ingresos para el año 2016 sin tomar en consideración el plan de desarrollo comercial propuesto.

³Promedio de inflación en Ecuador durante los últimos 5 años: (2009-2014)

Ilustración 5.5 - Tendencia del Presupuesto de ingresos 2016



Elaborado por autoras

Los meses con mayor impacto en ventas son octubre y diciembre. Los ingresos por servicios representan la mayor parte de efectivo del negocio.

Flujo de ingresos mensual con mejoras – 2016

La tasa de crecimiento promedio del sector de servicios en Ecuador es del 18.5% según el INEC, éste porcentaje servirá como referencia mínima de crecimiento anual en ingresos de R&M Peluqueros o también denominada Tasa Mínima de Retorno (TMAR).

Durante los primeros dos meses no presentará un porcentaje de variación dado que recién se implementarían los cambios propuestos. A partir del tercer mes los ingresos aumentarán un 35% más de lo esperado según el presupuesto de ingresos presentado al inicio del presente capítulo.

Cuadro 5.1 - Flujo de Ingresos con mejoras 2016

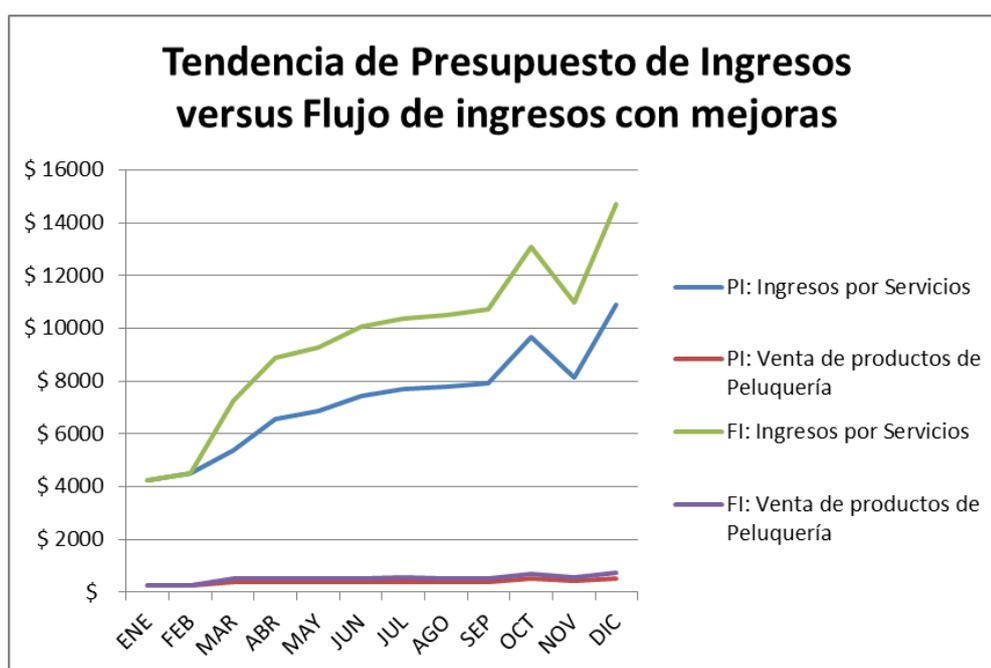
INGRESOS						
Detalle de ingresos	Meses					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
FI: Ingresos por Servicios	\$ 4233	\$ 4512	\$ 7271	\$ 8878	\$ 9272	\$ 10060
FI: Venta de productos de Peluquería	\$ 235	\$ 244	\$ 516	\$ 535	\$ 527	\$ 514
TOTAL INGRESOS	\$ 4468	\$ 4756	\$ 7787	\$ 9413	\$ 9798	\$ 10574

INGRESOS						
Detalle de ingresos	Meses					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
FI: Ingresos por Servicios	\$ 10373	\$ 10521	\$ 10712	\$ 13080	\$ 10969	\$ 14706
FI: Venta de productos de Peluquería	\$ 540	\$ 532	\$ 517	\$ 672	\$ 554	\$ 724
TOTAL INGRESOS	\$ 10913	\$ 11052	\$ 11229	\$ 13752	\$ 11523	\$ 15429

Elaborado por autoras

En el siguiente gráfico se presentará la comparación de la tendencia de ingresos mensuales (Presupuesto de ingresos) sin el plan y con el plan de desarrollo comercial de expansión (Flujo de ingresos mensuales), mostrando así el incremento de ingresos esperados.

Ilustración 5.6 -Tendencia de presupuesto de Ingresos Vs. Flujo de Efectivos, 2016



Elaborado por autoras

Flujo de ingresos anual con mejoras (2016 - 2020)

El porcentaje de crecimiento anual es con respecto al año anterior, considerando como crecimiento base el 18.5% (crecimiento promedio anual de la industria de servicios en Ecuador), más el porcentaje de crecimiento esperado por la aplicación del plan de desarrollo comercial.

Es así como se espera un crecimiento total anual del 45% para el año 2017, 35% para el año 2018, 30% para el 2019 y el 28.5% para el año 2020. En todos los años se considerará el valor promedio de inflación del 3.9%.

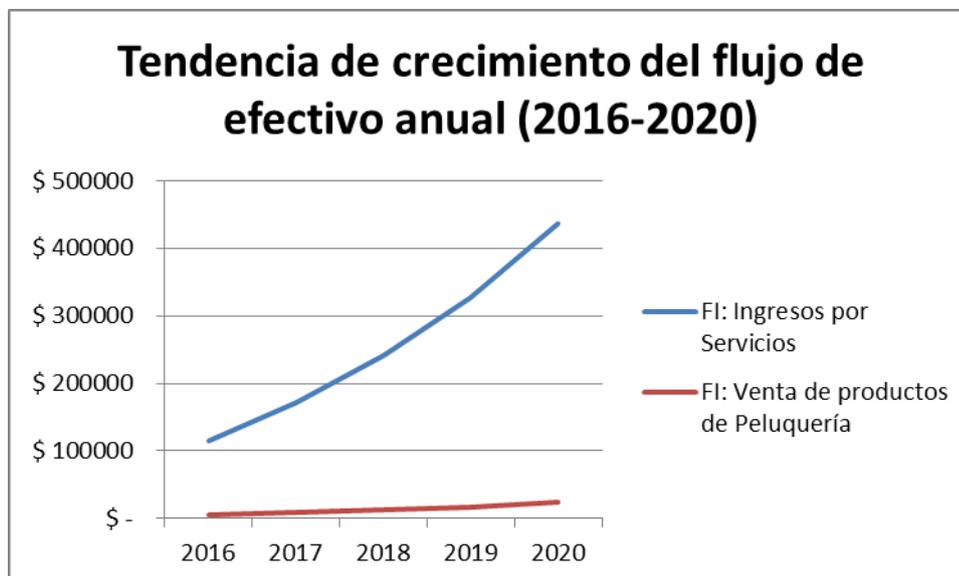
Cuadro 5.2 - Flujo de Ingresos anual 2016-2020

INGRESOS					
Detalle de ingresos	2016	2017	2018	2019	2020
FI: Ingresos por Servicios	\$ 114587	\$ 172631	\$ 242141	\$ 327060	\$ 436662
FI: Venta de productos de Peluquería	\$ 6109	\$ 9204	\$ 12910	\$ 17437	\$ 23281
TOTAL INGRESOS	\$ 120696	\$ 181835	\$ 255051	\$ 344497	\$ 459943

Elaborado por autoras

En el siguiente gráfico se puede visualizar el crecimiento exponencial esperado para el flujo de efectivo anual.

Ilustración 5.7 - Tendencia de Crecimiento del Flujo de efectivo anual 2016-2020



Elaborado por autoras

5.2 Detalle de costos

El detalle de costos está diferenciado por cada área del negocio de R&M Peluqueros. A continuación se detallan:

Costos Variables

Los costos variables en cada área del centro de belleza tienen un crecimiento a lo largo de los cinco años de acuerdo a los recursos o materiales que se usan al momento de brindar el servicio solicitado por cada cliente. Adicionalmente a los costos de insumos también se refleja los gastos varios relacionados a la venta (costos de servicio como ofrecimiento de agua, té, etc)

Cuadro 5.3 - Costos variables anual (2016-2020)

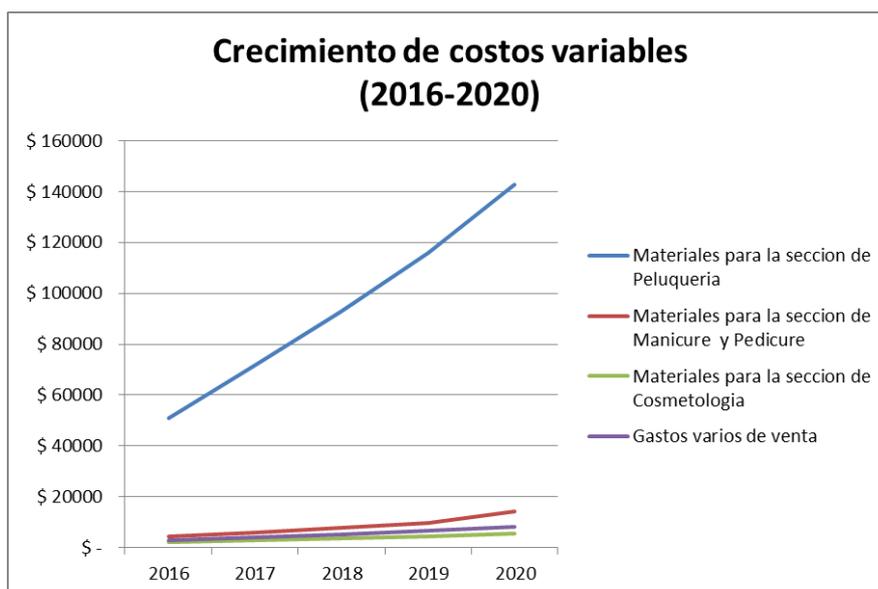
COSTOS VARIABLES					
Detalle de costos variables	2016	2017	2018	2019	2020
Materiales para la seccion de Peluquería	\$ 51034	\$ 71583	\$ 92968	\$ 115912	\$ 142713
Materiales para la seccion de Manicure y Pe	\$ 4322	\$ 6063	\$ 7874	\$ 9817	\$ 14367
Materiales para la seccion de Cosmetología	\$ 2000	\$ 2805	\$ 3644	\$ 4543	\$ 5593
Gastos varios de venta	\$ 2858	\$ 4008	\$ 5206	\$ 6490	\$ 7991
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 60214	\$ 84459	\$ 109691	\$ 136763	\$ 170665

Elaborado por autoras

En los siguientes gráficos se presenta el crecimiento anual de los costos variables en las diferentes áreas del Centro de Belleza y en los gastos varios de venta.

Los porcentajes de incremento reflejados en los ingresos disminuye el 10% en cada año, considerando los descuentos por compra al por mayor. En esta sección también se considera el valor promedio de inflación.

Ilustración 5.8 - Crecimiento de costos variables (2016-2020)



Elaborado por autoras

Costos Fijos

El detalle de costos fijos contempla: Sueldos y salarios mano de obra directa e indirecta, prestaciones sociales, gastos administrativos, gastos varios, etc.

Cuadro 5.4 - Detalle de costos fijos

COSTOS FIJOS					
Detalle de costos fijos	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldos y Salarios					
Mano de obra directa					
Experto Capilar	\$ 28800	\$ 29923	\$ 31090	\$ 32303	\$ 33563
Experto Cosmetología	\$ 6000	\$ 6234	\$ 6477	\$ 6730	\$ 6992
Experto en Manicura y Pedicura	\$ 8640	\$ 8977	\$ 9327	\$ 9691	\$ 10069
Prestaciones Sociales Personal MOD	\$ 4844	\$ 5129	\$ 5329	\$ 5537	\$ 5752
Mano de obra indirecta					
Contadora	\$ 4414	\$ 4586	\$ 4765	\$ 4950	\$ 5144
Auxiliar de Servicios	\$ 4414	\$ 4586	\$ 4765	\$ 4950	\$ 5144
Recepcion	\$ 4404	\$ 4576	\$ 4755	\$ 4940	\$ 5133
Prestaciones Sociales Personal MOI	\$ 5335	\$ 5543	\$ 5759	\$ 5983	\$ 6217
Gastos administrativos					
Material de oficina	\$ 323	\$ 336	\$ 349	\$ 363	\$ 377
Gastos Plan de Desarrollo Comercial	\$ 14682	\$ 15255	\$ 15850	\$ 16468	\$ 17110
Gastos varios					
Alimentacion del Personal	\$ 1572	\$ 1572	\$ 1634	\$ 1697	\$ 1763
Luz, teléfono e Internet	\$ 4012	\$ 2419	\$ 2513	\$ 2611	\$ 2713
Alquiler del Local Comercial	\$ 6000	\$ 6234	\$ 6477	\$ 6730	\$ 6992
Gastos de mantenimientos varios	\$ 245	\$ 255	\$ 264	\$ 275	\$ 285
Gastos financieros					
Intereses Bancarios prestamo COMPRA PELUQUERIA	\$ 2339	\$ 1797	\$ 1168	\$ 438	
Intereses Bancarios Financiamiento	\$ 4910	\$ 4093	\$ 3145	\$ 2044	\$ 767
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 103302	\$ 103883	\$ 106127	\$ 108267	\$ 110677

Elaborado por autoras

Sueldos y Salarios

Los sueldos y salarios están compartidos en: mano de obra directa e indirecta.

Como el objetivo es atender a más clientes luego del plan de desarrollo comercial, se recomienda asegurarles un pago fijo a la mano de obra directa y no por comisiones porque resultaría contraproducente para el flujo de efectivo del negocio.

Por lo tanto el sueldo debería aumentar a:

- Expertos capilares: \$800
- Experto en Cosmetología: \$500
- Expertos y Manicura & Pedicure: \$450

A continuación se presenta la proyección de sueldos:

Cuadro 5.5 - Proyección de Sueldos

Personal MANO DE OBRA DIRECTA						
Cargo	Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Expertos Capilares	salario basico mensual	\$ 2.400.00	\$ 2.493.60	\$ 2.590.85	\$ 2.691.89	\$ 2.796.88
	salario basico anual	\$ 28.800.00	\$ 29.923.20	\$ 31.090.20	\$ 32.302.72	\$ 33.562.53
	Prestaciones sociales	\$ 3.211.20	\$ 3.336.44	\$ 3.466.56	\$ 3.601.75	\$ 3.742.22
	TOTAL	\$ 32.011.20	\$ 33.259.64	\$ 34.556.76	\$ 35.904.48	\$ 37.304.75
Expertos en Cosmetología	salario basico mensual	\$ 500.00	\$ 519.50	\$ 539.76	\$ 560.81	\$ 582.68
	salario basico anual	\$ 6.000.00	\$ 6.234.00	\$ 6.477.13	\$ 6.729.73	\$ 6.992.19
	Prestaciones sociales	\$ 669.00	\$ 695.09	\$ 722.20	\$ 750.37	\$ 779.63
	TOTAL	\$ 6.669.00	\$ 6.929.09	\$ 7.199.33	\$ 7.480.10	\$ 7.771.82
Expertos en Manicura y Pedicura	salario basico mensual	\$ 720.00	\$ 820.00	\$ 851.98	\$ 885.21	\$ 919.73
	salario basico anual	\$ 8.640.00	\$ 8.976.96	\$ 9.327.06	\$ 9.690.82	\$ 10.068.76
	Prestaciones sociales	\$ 963.36	\$ 1.097.16	\$ 1.139.95	\$ 1.184.41	\$ 1.230.60
	TOTAL	\$ 9.603.36	\$ 10.074.12	\$ 10.467.01	\$ 10.875.22	\$ 11.299.36
Total de salario anual del Personal MOD		\$ 43.440.00	\$ 45.134.16	\$ 46.894.39	\$ 48.723.27	\$ 50.623.48
Total de prestaciones sociales Personal MOD		\$ 4.843.56	\$ 5.128.69	\$ 5.328.71	\$ 5.536.53	\$ 5.752.45
Personal MANO DE OBRA INDIRECTA						
Contadora	Salario Mensual	\$ 367.81	\$ 382.15	\$ 397.05	\$ 412.54	\$ 428.63
	Salario Anual	\$ 4.413.67	\$ 4.585.81	\$ 4.764.65	\$ 4.950.47	\$ 5.143.54
	Prestaciones sociales	\$ 1.779.45	\$ 1.848.84	\$ 1.920.95	\$ 1.995.87	\$ 2.073.70
	TOTAL	\$ 6.193.12	\$ 6.434.65	\$ 6.685.60	\$ 6.946.34	\$ 7.217.25
Auxiliar de Servicios	Salario Mensual	\$ 367.81	\$ 382.15	\$ 397.05	\$ 412.54	\$ 428.63
	Salario Anual	\$ 4.413.67	\$ 4.585.81	\$ 4.764.65	\$ 4.950.47	\$ 5.143.54
	Prestaciones sociales	\$ 1.779.45	\$ 1.848.84	\$ 1.920.95	\$ 1.995.87	\$ 2.073.70
	TOTAL	\$ 6.193.12	\$ 6.434.65	\$ 6.685.60	\$ 6.946.34	\$ 7.217.25
Recepción	Salario Mensual	\$ 367.04	\$ 381.35	\$ 396.22	\$ 411.68	\$ 427.73
	Salario Anual	\$ 4.404.45	\$ 4.576.22	\$ 4.754.69	\$ 4.940.12	\$ 5.132.79
	Prestaciones sociales	\$ 1.775.73	\$ 1.844.98	\$ 1.916.93	\$ 1.991.69	\$ 2.069.37
	TOTAL	\$ 6.180.17	\$ 6.421.20	\$ 6.671.62	\$ 6.931.82	\$ 7.202.16
Total de salario anual de personal oficina		\$ 13.231.79	\$ 13.747.83	\$ 14.283.99	\$ 14.841.07	\$ 15.419.87
Total de prestaciones sociales personal oficina		\$ 5.334.62	\$ 5.542.67	\$ 5.758.83	\$ 5.983.42	\$ 6.216.78

Detalle de Prestaciones						
Expertos Capilares	Decimo tercero(13)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Decimo cuato(14)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Fdo.reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	11,15% a.pat	\$ 267.60	\$ 278.04	\$ 288.88	\$ 300.15	\$ 311.85
	Prestaciones s. mensuales	\$ 267.60	\$ 278.04	\$ 288.88	\$ 300.15	\$ 311.85
	Prestaciones s. Anuales	\$ 3.211.20	\$ 3.336.44	\$ 3.466.56	\$ 3.601.75	\$ 3.742.22
Expertos en Cosmetología	Decimo tercero(13)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Decimo cuato(14)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Fdo.reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	11,15% a.pat	\$ 55.75	\$ 57.92	\$ 60.18	\$ 62.53	\$ 64.97
	Prestaciones s. mensuales	\$ 55.75	\$ 57.92	\$ 60.18	\$ 62.53	\$ 64.97
	Prestaciones s. Anuales	\$ 669.00	\$ 695.09	\$ 722.20	\$ 750.37	\$ 779.63
Expertos en Manicura y Pedicura	Decimo tercero(13)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Decimo cuato(14)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Fdo.reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	11,15% a.pat	\$ 80.28	\$ 91.43	\$ 95.00	\$ 98.70	\$ 102.55
	Prestaciones s. mensuales	\$ 80.28	\$ 91.43	\$ 95.00	\$ 98.70	\$ 102.55
	Prestaciones s. Anuales	\$ 963.36	\$ 1.097.16	\$ 1.139.95	\$ 1.184.41	\$ 1.230.60
Contadora	Decimo tercero(13)	\$ 30.65	\$ 31.85	\$ 33.09	\$ 34.38	\$ 35.72
	Decimo cuato(14)	\$ 30.65	\$ 31.85	\$ 33.09	\$ 34.38	\$ 35.72
	Vacaciones	\$ 15.33	\$ 15.92	\$ 16.54	\$ 17.19	\$ 17.86
	Fdo.reserva	\$ 30.65	\$ 31.85	\$ 33.09	\$ 34.38	\$ 35.72
	11,15% a.pat	\$ 41.01	\$ 42.61	\$ 44.27	\$ 46.00	\$ 47.79
	Prestaciones s. mensuales	\$ 148.29	\$ 154.07	\$ 160.08	\$ 166.32	\$ 172.81
	Prestaciones s. Anuales	\$ 1.779.45	\$ 1.848.84	\$ 1.920.95	\$ 1.995.87	\$ 2.073.70
Auxiliar de Servicios	Decimo tercero(13)	\$ 30.65	\$ 31.85	\$ 33.09	\$ 34.38	\$ 35.72
	Decimo cuato(14)	\$ 30.65	\$ 31.85	\$ 33.09	\$ 34.38	\$ 35.72
	Vacaciones	\$ 15.33	\$ 15.92	\$ 16.54	\$ 17.19	\$ 17.86
	Fdo.reserva	\$ 30.65	\$ 31.85	\$ 33.09	\$ 34.38	\$ 35.72
	11,15% a.pat	\$ 41.01	\$ 42.61	\$ 44.27	\$ 46.00	\$ 47.79
	Prestaciones s. mensuales	\$ 148.29	\$ 154.07	\$ 160.08	\$ 166.32	\$ 172.81
	Prestaciones s. Anuales	\$ 1.779.45	\$ 1.848.84	\$ 1.920.95	\$ 1.995.87	\$ 2.073.70
Recepción	Decimo tercero(13)	\$ 30.59	\$ 31.78	\$ 33.02	\$ 34.31	\$ 35.64
	Decimo cuato(14)	\$ 30.59	\$ 31.78	\$ 33.02	\$ 34.31	\$ 35.64
	Vacaciones	\$ 15.29	\$ 15.89	\$ 16.51	\$ 17.15	\$ 17.82
	Fdo.reserva	\$ 30.59	\$ 31.78	\$ 33.02	\$ 34.31	\$ 35.64
	11,15% a.pat	\$ 40.92	\$ 42.52	\$ 44.18	\$ 45.90	\$ 47.69
	Prestaciones s. mensuales	\$ 147.98	\$ 153.75	\$ 159.74	\$ 165.97	\$ 172.45
	Prestaciones s. Anuales	\$ 1.775.73	\$ 1.844.98	\$ 1.916.93	\$ 1.991.69	\$ 2.069.37

Elaborado por autoras

Gastos administrativos

Los gastos administrativos son los asociados a los materiales de oficina que utilizan tanto la contadora como la recepcionista.

Gastos del Plan de Desarrollo Comercial

El presupuesto específicamente del Plan de Desarrollo Comercial de Expansión está detallado en el siguiente recuadro, con relación al plan en días presentado en el capítulo anterior

Cuadro 5.6 - Gastos del Plan de Desarrollo Comercial de Expansión

PRESUPUESTO DEL PLAN DESARROLLO COMERCIAL DE EXPANSIÓN													
Costos	Detalle de Costos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
M1 Propuesta de valor: Tablets programadas	Compra de tablets	\$ 282.											
M2 Propuesta de valor: Entrenamientos	Capacitación Peluquería		\$ 600.										
	Capacitación Cosmetología				\$ 250.								
	Seminario Actualización (M & P)									\$ 100.			
M1 Canales, Comunicación y Ventas: Social Network	Contratación de Community Manager	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.	\$ 500.
	Presupuesto mensual, gestión CM	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.	\$ 50.
M2 Canales, Comunicación y Ventas: Eventos y R.R.P.P	Compra de roll ups		\$ 100.										
	Patrocinio		\$ 500.								\$ 500.		
	Gastos varios representante de marca		\$ 50.								\$ 50.		
	Alquiler espacio feria de belleza										\$ 1000.		
	Alquiler de tarima										\$ 800.		
	Gastos varios de decoración										\$ 100.		
	Contratación de servicios de modelos comunes										\$ 400.		
	Gastos varios representante de marca en feria										\$ 120.		
M3 Canales, Comunicación y Ventas: Desarrollo de Web Site	creación de web site	\$ 500.											
	Contratación de servicio de creación de contenido	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.
	Compra de dominio	\$ 50.											
M4 Canales, Comunicación y Ventas: Uso de material POP	Compra de material POP		\$ 500.										
	Servicio de serigrafía		\$ 150.										
M1 Relación con los clientes: Campaña de	Elaboración de arte promocional				\$ 40.								
	Presupuesto mensual, descuentos	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	\$ 100.	
M2 Relación con el cliente: Cartillas	Reproducción de cartillas	\$ 50.											
M1 Socios clave: Alianza con empresas	Reproducción de tarjetas de presentación			\$ 40.									
Total		\$ 1632.	\$ 2650.	\$ 790.	\$ 1040.	\$ 750.	\$ 750.	\$ 750.	\$ 750.	\$ 850.	\$ 3720.	\$ 750.	\$ 650.

Elaborado por autoras

Los meses con mayor impacto de inversión son: febrero y octubre.

Para los años 2017 al 2020 se proyectó el gasto incrementando el porcentaje de inflación promedio.

Gastos Financieros

Los gastos financieros consideran el gasto generado por el préstamo realizado para la compra del centro de belleza, el cual crece a los largo de 5 años por la tasa estimada del 15% de interés correspondiente al mercado.

Dado que tal préstamo fue realizado en el 2015, tanto los gastos de interés como la amortización de la deuda afectarían económicamente al plan de Desarrollo comercial. Para la estabilizar el negocio y solventar el plan de desarrollo comercial desde el año 2016 recomienda solicitar un préstamo por un monto de \$35000 a 60 meses plazo con una tasa de interés del 15% anual.

Si el proyecto no arrastrara los gastos financieros del préstamo para la compra y remodelación de R&M Peluqueros, solo se recomendaría un préstamo por de \$15000

a 60 meses y con un 15% de interés, para solventar los gastos del plan de desarrollo comercial.

Cuadro 5.7 - Préstamo por compra de Peluquería 2015

R&MPELUQUEROS						
TABLA DE AMORTIZACION						
COMPRA DE PELUQUERÍA Y REMODELACIÓN						
MESES	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO	PRESTAMO BANCARIO	
				20.000.00	CAPITAL	20.000.00
1	(\$475.80)	225.80	250.00	\$19.774.20	TASA	0.15
2	(\$475.80)	228.62	247.18	\$19.545.58	PLAZO	60
3	(\$475.80)	231.48	244.32	\$19.314.10		
4	(\$475.80)	234.37	241.43	\$19.079.73		
5	(\$475.80)	237.30	238.50	\$18.842.43		
6	(\$475.80)	240.27	235.53	\$18.602.16		
7	(\$475.80)	243.27	232.53	\$18.358.89		
8	(\$475.80)	246.31	229.49	\$18.112.57		
9	(\$475.80)	249.39	226.41	\$17.863.18		
10	(\$475.80)	252.51	223.29	\$17.610.67		
11	(\$475.80)	255.67	220.13	\$17.355.01		
12	(\$475.80)	258.86	216.94	\$17.096.15		
		2.903.85	2.805.73		1er año	
13	(\$475.80)	262.10	213.70	\$16.834.05		
14	(\$475.80)	265.37	210.43	\$16.568.68		
15	(\$475.80)	268.69	207.11	\$16.299.99		
16	(\$475.80)	272.05	203.75	\$16.027.94		
17	(\$475.80)	275.45	200.35	\$15.752.49		
18	(\$475.80)	278.89	196.91	\$15.473.60		
19	(\$475.80)	282.38	193.42	\$15.191.22		
20	(\$475.80)	285.91	189.89	\$14.905.31		
21	(\$475.80)	289.48	186.32	\$14.615.83		
22	(\$475.80)	293.10	182.70	\$14.322.73		
23	(\$475.80)	296.76	179.03	\$14.025.96		
24	(\$475.80)	300.47	175.32	\$13.725.49		
		\$3.370.66	2.338.92		2do año	
25	(\$475.80)	304.23	171.57	\$13.421.26		
26	(\$475.80)	308.03	167.77	\$13.113.23		
27	(\$475.80)	311.88	163.92	\$12.801.34		
28	(\$475.80)	315.78	160.02	\$12.485.56		
29	(\$475.80)	319.73	156.07	\$12.165.83		
30	(\$475.80)	323.73	152.07	\$11.842.11		
31	(\$475.80)	327.77	148.03	\$11.514.33		
32	(\$475.80)	331.87	143.93	\$11.182.47		
33	(\$475.80)	336.02	139.78	\$10.846.45		
34	(\$475.80)	340.22	135.58	\$10.506.23		
35	(\$475.80)	344.47	131.33	\$10.161.76		
36	(\$475.80)	348.78	127.02	\$9.812.98		
		\$3.912.51	1.797.08		3er año	

R&M PELUQUEROS					
TABLA DE AMORTIZACION					
COMPRA DE PELUQUERÍA Y REMODELACIÓN					
MESES	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO	PRESTAMO BANCARIO
37	(\$475.80)	353.14	122.66	\$9.459.85	
38	(\$475.80)	357.55	118.25	\$9.102.30	
39	(\$475.80)	362.02	113.78	\$8.740.28	
40	(\$475.80)	366.55	109.25	\$8.373.73	
41	(\$475.80)	371.13	104.67	\$8.002.60	
42	(\$475.80)	375.77	100.03	\$7.626.84	
43	(\$475.80)	380.46	95.34	\$7.246.37	
44	(\$475.80)	385.22	90.58	\$6.861.15	
45	(\$475.80)	390.03	85.76	\$6.471.12	
46	(\$475.80)	394.91	80.89	\$6.076.21	
47	(\$475.80)	399.85	75.95	\$5.676.37	
48	(\$475.80)	404.84	70.95	\$5.271.52	
		\$4.541.46	1.168.12		4to año
49	(\$475.80)	409.90	65.89	\$4.861.62	
50	(\$475.80)	415.03	60.77	\$4.446.59	
51	(\$475.80)	420.22	55.58	\$4.026.37	
52	(\$475.80)	425.47	50.33	\$3.600.90	
53	(\$475.80)	430.79	45.01	\$3.170.12	
54	(\$475.80)	436.17	39.63	\$2.733.94	
55	(\$475.80)	441.62	34.17	\$2.292.32	
56	(\$475.80)	447.14	28.65	\$1.845.17	
57	(\$475.80)	452.73	23.06	\$1.392.44	
58	(\$475.80)	458.39	17.41	\$934.05	
59	(\$475.80)	464.12	11.68	\$469.92	
60	(\$475.80)	469.92	5.87	(\$0.00)	
		\$5.271.52	438.06		5 año

Elaborado por autoras

Cuadro 15.8 - Financiamiento

R&M PELUQUEROS						
TABLA DE AMORTIZACION						
FINANCIAMIENTO						
MESES	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO	PRESTAMO BANCARIO	
				\$35.000.00	CAPITAL	35.000.00
1	(\$832.65)	395.15	437.50	\$34.604.85	TASA	0.15
2	(\$832.65)	400.09	432.56	\$34.204.77	PLAZO	60
3	(\$832.65)	405.09	427.56	\$33.799.68	1er año	
4	(\$832.65)	410.15	422.50	\$33.389.53		
5	(\$832.65)	415.28	417.37	\$32.974.25		
6	(\$832.65)	420.47	412.18	\$32.553.78		
7	(\$832.65)	425.73	406.92	\$32.128.05		
8	(\$832.65)	431.05	401.60	\$31.697.01		
9	(\$832.65)	436.43	396.21	\$31.260.57		
10	(\$832.65)	441.89	390.76	\$30.818.68		
11	(\$832.65)	447.41	385.23	\$30.371.27		
12	(\$832.65)	453.01	379.64	\$29.918.26		
		5.081.74	4.910.03			
13	(\$832.65)	458.67	373.98	\$29.459.59		2do año
14	(\$832.65)	464.40	368.24	\$28.995.19		
15	(\$832.65)	470.21	362.44	\$28.524.98		
16	(\$832.65)	476.09	356.56	\$28.048.89		
17	(\$832.65)	482.04	350.61	\$27.566.86		
18	(\$832.65)	488.06	344.59	\$27.078.80		
19	(\$832.65)	494.16	338.48	\$26.584.63		
20	(\$832.65)	500.34	332.31	\$26.084.29		
21	(\$832.65)	506.59	326.05	\$25.577.70		
22	(\$832.65)	512.93	319.72	\$25.064.77		
23	(\$832.65)	519.34	313.31	\$24.545.44		
24	(\$832.65)	525.83	306.82	\$24.019.61		
		\$5.898.65	4.093.12			
25	(\$832.65)	532.40	300.25	\$23.487.20	3er año	
26	(\$832.65)	539.06	293.59	\$22.948.15		
27	(\$832.65)	545.80	286.85	\$22.402.35		
28	(\$832.65)	552.62	280.03	\$21.849.73		
29	(\$832.65)	559.53	273.12	\$21.290.21		
30	(\$832.65)	566.52	266.13	\$20.723.69		
31	(\$832.65)	573.60	259.05	\$20.150.09		
32	(\$832.65)	580.77	251.88	\$19.569.31		
33	(\$832.65)	588.03	244.62	\$18.981.28		
34	(\$832.65)	595.38	237.27	\$18.385.90		
35	(\$832.65)	602.82	229.82	\$17.783.08		
36	(\$832.65)	610.36	222.29	\$17.172.72		
		\$6.846.89	3.144.88			

R&M PELUQUEROS					
TABLA DE AMORTIZACION					
FINANCIAMIENTO					
MESES	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO	PRESTAMO BANCARIO
37	(\$832.65)	617.99	214.66	\$16.554.73	
38	(\$832.65)	625.71	206.93	\$15.929.02	
39	(\$832.65)	633.53	199.11	\$15.295.48	
40	(\$832.65)	641.45	191.19	\$14.654.03	
41	(\$832.65)	649.47	183.18	\$14.004.56	
42	(\$832.65)	657.59	175.06	\$13.346.96	
43	(\$832.65)	665.81	166.84	\$12.681.15	
44	(\$832.65)	674.13	158.51	\$12.007.02	
45	(\$832.65)	682.56	150.09	\$11.324.46	
46	(\$832.65)	691.09	141.56	\$10.633.37	
47	(\$832.65)	699.73	132.92	\$9.933.64	
48	(\$832.65)	708.48	124.17	\$9.225.16	
		\$7.947.56	2.044.21		4to año
49	(\$832.65)	717.33	115.31	\$8.507.83	
50	(\$832.65)	726.30	106.35	\$7.781.53	
51	(\$832.65)	735.38	97.27	\$7.046.15	
52	(\$832.65)	744.57	88.08	\$6.301.58	
53	(\$832.65)	753.88	78.77	\$5.547.70	
54	(\$832.65)	763.30	69.35	\$4.784.40	
55	(\$832.65)	772.84	59.81	\$4.011.56	
56	(\$832.65)	782.50	50.14	\$3.229.06	
57	(\$832.65)	792.28	40.36	\$2.436.77	
58	(\$832.65)	802.19	30.46	\$1.634.58	
59	(\$832.65)	812.22	20.43	\$822.37	
60	(\$832.65)	822.37	10.28	(\$0.00)	
		\$9.225.16	766.61		5 año

Elaborado por autoras

Cuadro 5.9 - Financiamiento sin considerar deuda pendiente de pago

R&M PELUQUEROS						
TABLA DE AMORTIZACION						
FINANCIAMIENTO						
CUOTAS	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO	PRESTAMO BANCARIO	
					CAPITAL	
				\$15.000.00	15.000.00	
1	(\$356.85)	169.35	187.50	\$14.830.65	TASA	0.15
2	(\$356.85)	171.47	185.38	\$14.659.19	PLAZO	60
3	(\$356.85)	173.61	183.24	\$14.485.58		
4	(\$356.85)	175.78	181.07	\$14.309.80		
5	(\$356.85)	177.98	178.87	\$14.131.82		
6	(\$356.85)	180.20	176.65	\$13.951.62		
7	(\$356.85)	182.45	174.40	\$13.769.17		
8	(\$356.85)	184.73	172.11	\$13.584.43		
9	(\$356.85)	187.04	169.81	\$13.397.39		
10	(\$356.85)	189.38	167.47	\$13.208.01		
11	(\$356.85)	191.75	165.10	\$13.016.26		
12	(\$356.85)	194.15	162.70	\$12.822.11		
		2.177.89	2.104.30		1er año	
13	(\$356.85)	196.57	160.28	\$12.625.54		
14	(\$356.85)	199.03	157.82	\$12.426.51		
15	(\$356.85)	201.52	155.33	\$12.224.99		
16	(\$356.85)	204.04	152.81	\$12.020.95		
17	(\$356.85)	206.59	150.26	\$11.814.37		
18	(\$356.85)	209.17	147.68	\$11.605.20		
19	(\$356.85)	211.78	145.06	\$11.393.41		
20	(\$356.85)	214.43	142.42	\$11.178.98		
21	(\$356.85)	217.11	139.74	\$10.961.87		
22	(\$356.85)	219.83	137.02	\$10.742.05		
23	(\$356.85)	222.57	134.28	\$10.519.47		
24	(\$356.85)	225.36	131.49	\$10.294.12		
		\$2.527.99	1.754.19		2do año	
25	(\$356.85)	228.17	128.68	\$10.065.94		
26	(\$356.85)	231.02	125.82	\$9.834.92		
27	(\$356.85)	233.91	122.94	\$9.601.01		
28	(\$356.85)	236.84	120.01	\$9.364.17		
29	(\$356.85)	239.80	117.05	\$9.124.37		
30	(\$356.85)	242.79	114.05	\$8.881.58		
31	(\$356.85)	245.83	111.02	\$8.635.75		
32	(\$356.85)	248.90	107.95	\$8.386.85		
33	(\$356.85)	252.01	104.84	\$8.134.84		
34	(\$356.85)	255.16	101.69	\$7.879.67		
35	(\$356.85)	258.35	98.50	\$7.621.32		
36	(\$356.85)	261.58	95.27	\$7.359.74		
		\$2.934.38	1.347.81		3er año	

R&M PELUQUEROS TABLA DE AMORTIZACION FINANCIAMIENTO					
CUOTAS	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO	PRESTAMO BANCARIO
37	(\$356.85)	264.85	92.00	\$7.094.88	
38	(\$356.85)	268.16	88.69	\$6.826.72	
39	(\$356.85)	271.51	85.33	\$6.555.21	
40	(\$356.85)	274.91	81.94	\$6.280.30	
41	(\$356.85)	278.35	78.50	\$6.001.95	
42	(\$356.85)	281.82	75.02	\$5.720.13	
43	(\$356.85)	285.35	71.50	\$5.434.78	
44	(\$356.85)	288.91	67.93	\$5.145.87	
45	(\$356.85)	292.53	64.32	\$4.853.34	
46	(\$356.85)	296.18	60.67	\$4.557.16	
47	(\$356.85)	299.88	56.96	\$4.257.27	
48	(\$356.85)	303.63	53.22	\$3.953.64	
		\$3.406.10	876.09		4to año
49	(\$356.85)	307.43	49.42	\$3.646.21	
50	(\$356.85)	311.27	45.58	\$3.334.94	
51	(\$356.85)	315.16	41.69	\$3.019.78	
52	(\$356.85)	319.10	37.75	\$2.700.68	
53	(\$356.85)	323.09	33.76	\$2.377.59	
54	(\$356.85)	327.13	29.72	\$2.050.46	
55	(\$356.85)	331.22	25.63	\$1.719.24	
56	(\$356.85)	335.36	21.49	\$1.383.88	
57	(\$356.85)	339.55	17.30	\$1.044.33	
58	(\$356.85)	343.79	13.05	\$700.54	
59	(\$356.85)	348.09	8.76	\$352.44	
60	(\$356.85)	352.44	4.41	\$0.00	
		\$3.953.64	328.55		5 año

Elaborado por autoras

5.3 Análisis de Sensibilidad

Realidad del negocio

El negocio en la actualidad genera flujo de efectivos negativos; es decir, que las diferentes estrategias de los dueños (negociación con proveedores, aumento del plazo de pago, etc) han logrado mantener el negocio y sustentar su vida personal.

La aplicación del presente proyecto de graduación estima los siguientes resultados del análisis de sensibilidad:

Tabla 5.2 - Análisis de sensibilidad y variaciones

Variaciones	TMAR	TIR	VAN	PAYBACK
Análisis base	18.5%	29.38%	\$100.873	5to año
Disminución en Ventas 5%	18.5%	21.81%	\$ 70.734	5to año
Aumento en Costos directos 10%	18.5%	22.99%	\$ 75.529	5to año

Elaborado por autoras

La variable más sensible es: Ventas, porque a pequeñas modificaciones de la misma genera alto impacto en la TIR y VAN.

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

La TMAR conocida también como tasa de descuento para el proyecto R&M Peluqueros es del 18.5% fundamentado el crecimiento promedio del sector de servicios en el Ecuador; es decir los dueños de la empresa esperan como mínimo un retorno de su inversión del 18.5% luego de los cinco años de estudio.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Luego de plantear la realidad del negocio más las modificaciones añadidas a razón del plan de desarrollo comercial se obtiene una TIR del 29.38%. Es importante mencionar que sin tomar en consideración en flujo de efectivo, el gasto de interés generado por la compra de la peluquería en el 2014, la TIR del proyecto sería del 71.58%

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN obtenido al considerar la deuda que arrastra el negocio es de \$100.873; el VAN del proyecto sin considerar la deuda sería de \$188.723. Este valor al ser mayor a cero, representa un resultado favorable que demuestra la viabilidad del plan a ejecutarse.

CONCLUSIONES

El entorno actual del negocio de centros de belleza está influenciado por la competencia entrante dada la facilidad con la que un mini negocio puede brindar servicios de belleza y la gran cantidad de competencia ya existente. Los factores que afectan al rendimiento de este tipo de negocio son los relacionados con la economía del país, tales como: variabilidad en niveles de precio, tendencia positiva en la creación de negocios de belleza, entre otros.

Los factores claves de mejora obtenidos a partir de la investigación de mercado son: generar mayor influencia a la venta y capacitar a los empleados para mejorar la atención enfocada en el servicio al cliente.

El modelo CANVAS presenta mejoras como: la segmentación de mercados en dos grupos diferenciados por la frecuencia de visita (clientes: “Las Vanidosas” y “Las Sociales”), mejora de la relación con los clientes mediante una estrategia de captación, trabajar fuertemente en los canales en que se comunica el segmento de mercado, presentando una propuesta de valor relacionada a la innovación y a la confianza en sus empleados, generación de alianzas estratégicas, manteniendo su fuente de ingresos y solventando la estructura de costos que están involucradas con un préstamo antiguo y otro préstamo necesario para el financiamiento del proyecto.

El plan de trabajo está detallado mensualmente para un año y proyectado para los siguientes cuatro años de estudio, en él se recopila cada estrategia generada en los bloques del modelo CANVAS.

La rentabilidad esperada del negocio en los cinco años de estudio es del 29.38% la realidad actual del negocio. Si el centro de belleza no tuviera una deuda y solo se considerara la rentabilidad del proyecto, esta sería del 71.58%.

REFERENCIAS

- Acosta Tapia, R. (s/f). *COACH Latinoamérica*. Obtenido de **Los 3 Tipos de Modelos de Negocio Utilizados por las Empresas**:
<http://www.coachlatinoamerica.com/consejos-tips-de-negocios/los-3-tipos-de-modelos-de-negocio-utilizados-por-las-empresas/>
- Araque, W. (2012). *Las Pymes y su situación Actual*.
- ESPAE. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, Graduate School of Management, Guayaquil.
- Espinoza B., C. (29 de diciembre de 2014). *Cobertura digital*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <http://www.cobeturadigital.com/2014/12/29/redes-sociales-ecuador-facebook-paso-los-8-millones-2015/>
- Faculty Talent. (11 de 05 de 2011). *Franquicias, La importancia de los procedimientos*. Obtenido de <http://facultytalent.mx/ultimos-articulos/89-franquicias-la-importancia-de-los-procedimientos>
- Formación Gerencial Internacional. (27 de enero de 2015). *Twitter Marketing Conference 2015*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <http://blog.formaciongerencial.com/2014/05/16/ranking-redes-sociales-ecuador-mayo-2014/>
- FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO**. (s.f.). Obtenido de http://www.ecodes.org/docs/Guias_bolsillo/Peluquerias.pdf
- Global Web Index**. (Q3, 2014). Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <http://www.merca20.com/instagram-y-tumblr-terminan-el-2014-con-las-audiencias-mas-jovenes-en-social-media/>
- Gomez, J. M. (s.f.). *La Cultura del Marketing*. Obtenido de <http://laculturadelmarketing.com/#>
- Juan, H. D. (2012). *Modelo de Negocios vs Plan de Negocios*. *Parque de innovación de la Salle*.
- Lambin. (2003). *Marketing Estratégico*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelo de Negocios*. (T. Clark, Ed., & L. Vásquez, Trad.) DEUSTO.
- Real Académia de la Lengua Española. (2012). *Diccionario de la lengua española*, 22 ava. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>
- Solomon, M. R. (2008). *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR* (Séptima ed.). (L. Pineda, Trad.) Pearson Educación de México S.A.

Spendolini. (2005). *Benchmarking*. Norma.

Tomala, M. A. (s.f.). *Zona Económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion/inflacion>

We are social. (2014). *Global Digital Statistics*.

ANEXOS

ANEXO A - Formato de Encuesta

Saludos cordiales somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Le agradecemos de antemano por su colaboración y tiempo prestado, la información recibida será netamente para fines investigativos. El tiempo estimado de la encuesta es de 3 minutos.

1. ¿Usted ha acudido a un Centro de Belleza?

Si

No

2. ¿Con qué frecuencia acude al Centro de Belleza?

Elija la opción que más la identifique

Una vez al mes

Más de 1 vez al mes

Solo cuando tengo compromisos sociales

Otro:

3. ¿A qué Centro de Belleza acudes regularmente?

4. Menciona 3 nombres de Centros de belleza

5. Del Centro de Belleza que usted acude, ¿Qué es lo que más valora?

Elija 3 opciones

Ambiente agradable

Talento y Profesionalismo de los trabajadores

Reputación del lugar

Atención al cliente

Rapidez en el servicio

Utilización de productos profesionales

Expertos en últimas tendencias

Otro:

6. Ud habita en:

Alborada

Guayacanes

Sauces

Otro:

7. Su edad está en el rango de:

18 a 25 años

26 a 33 años

34 a 41 años

42 años en adelante

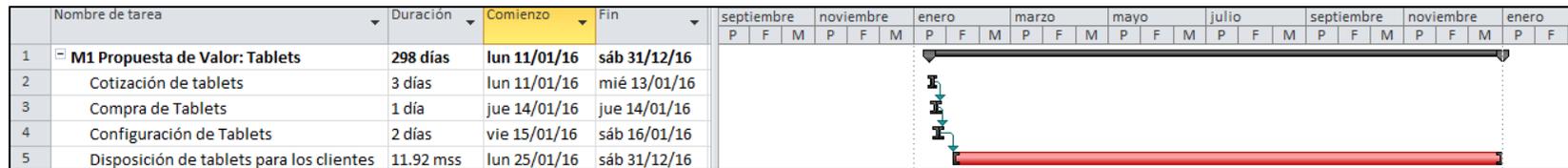
ANEXO B - Formato de Entrevista a Profundidad

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿Cuántos años tienes?
3. ¿Qué actividades te gusta hacer en tu tiempo libre?
4. ¿Cuáles son las personas más representativas en tu vida?
5. ¿Cómo te enteras de alguna novedad?
6. ¿Cuál es tu opinión al respecto de la salud y la belleza estética?
7. ¿Visitaste algún centro de belleza?

ANEXO C - Planes de Trabajo

1. M₁ Tablets Programadas

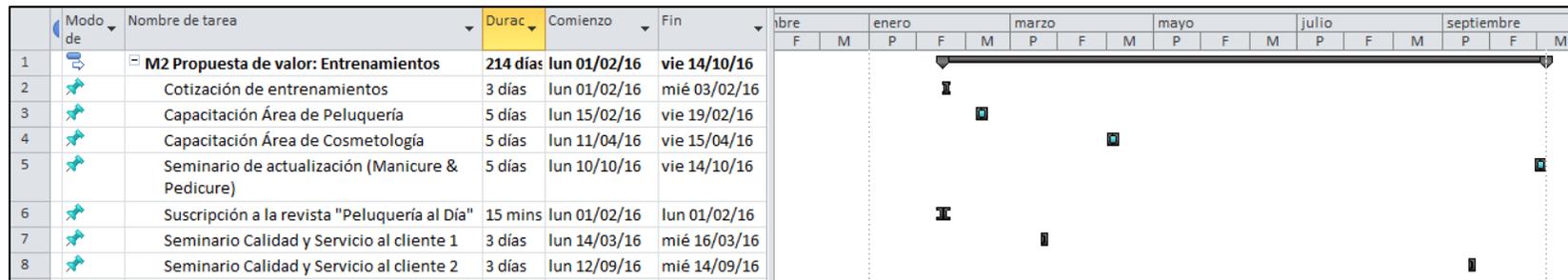
Ilustración C.1 - Plan de Trabajo M₁ Tablets Programadas



Elaborado por autoras

2. M₂: Entrenamientos

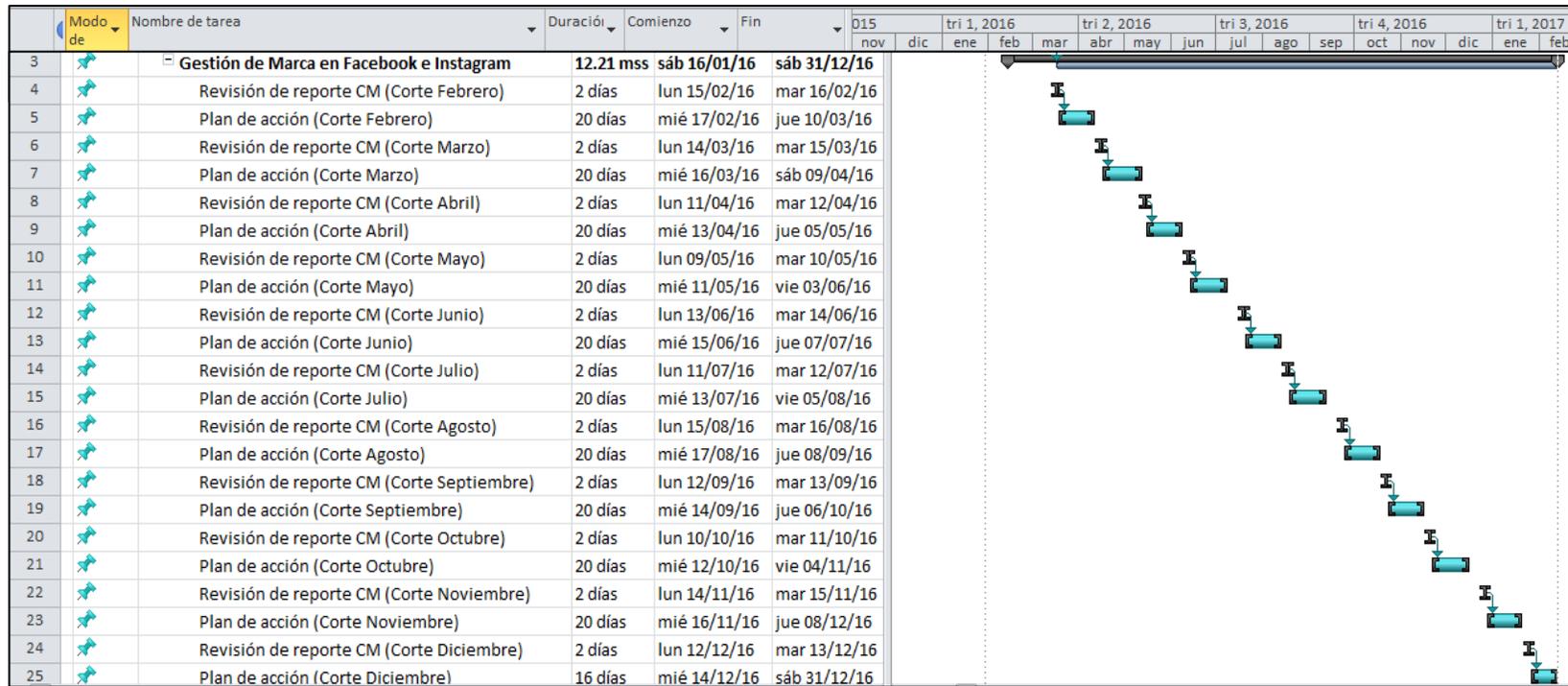
Ilustración C.2 - Plan de Trabajo - M₂ Entrenamientos



Elaborado por autoras

3. M₁: Social Network

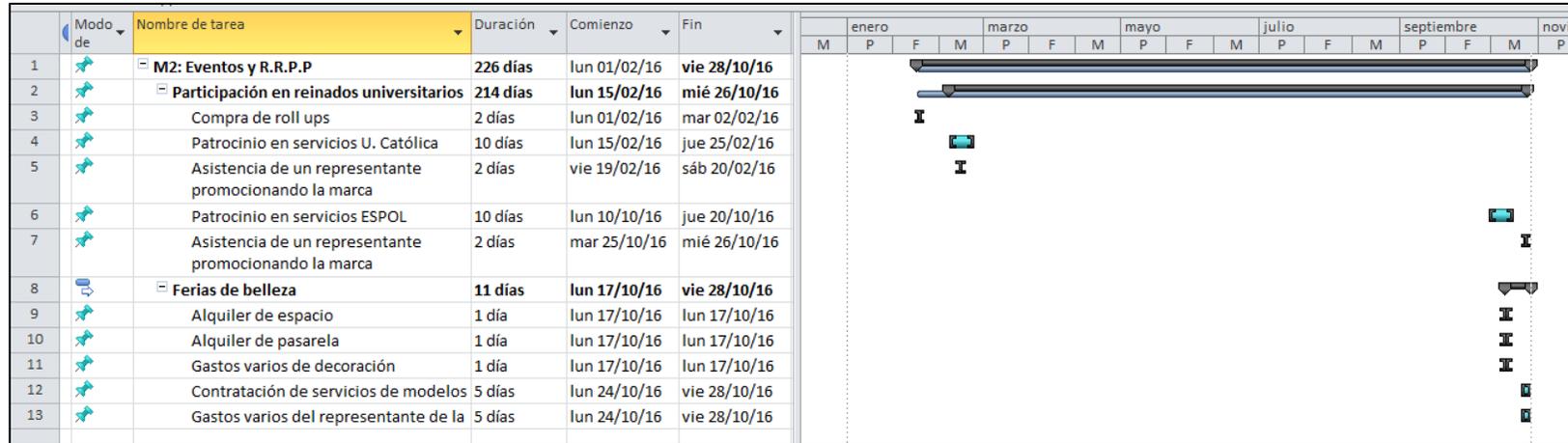
Ilustración C.3 - Plan de Trabajo - M₁ Social Network



Elaborado por autoras en la plataforma de Microsoft Project 2010

4. M₂: Eventos y Relaciones Públicas

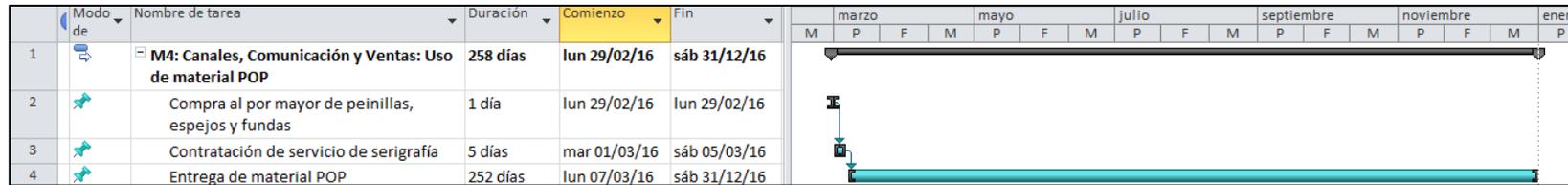
Ilustración C.4 - Plan de Trabajo - M₂ Eventos y R.R.P.P



Elaborado por autoras

6. M₄ Uso de material P.O.P.

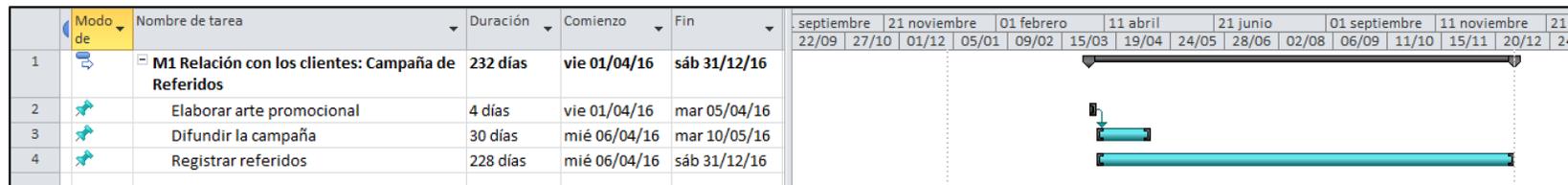
Ilustración C.6 - Plan de trabajo - M₄ Uso de material P.O.P.



Elaborado por autoras

7. M₁ Campaña de referidos

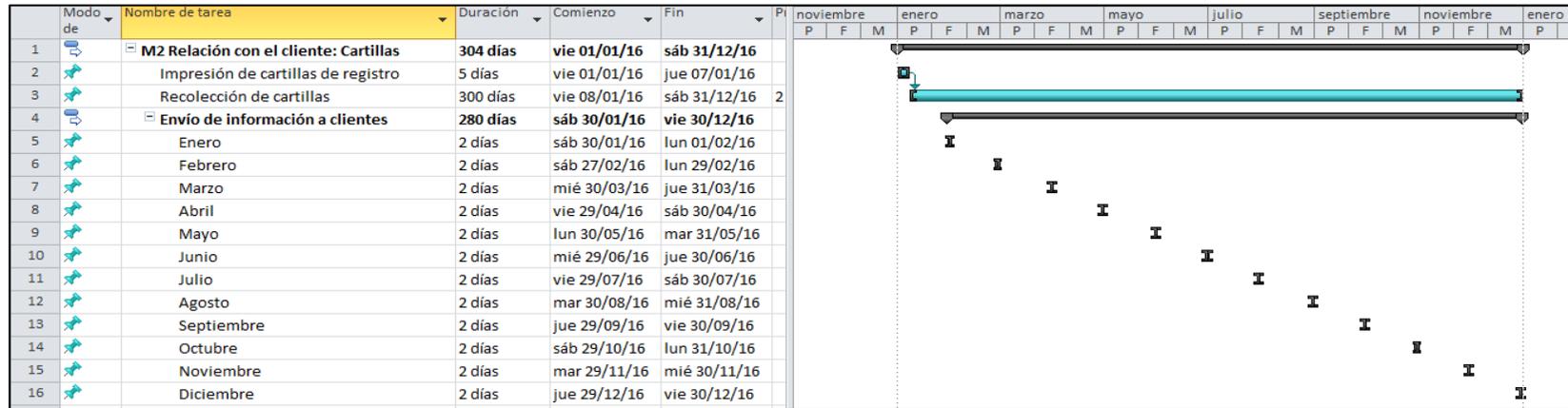
Ilustración C.7 - Plan de Trabajo - M₁ Campaña de referidos



Elaborado por autoras

8. M₂ Cartillas

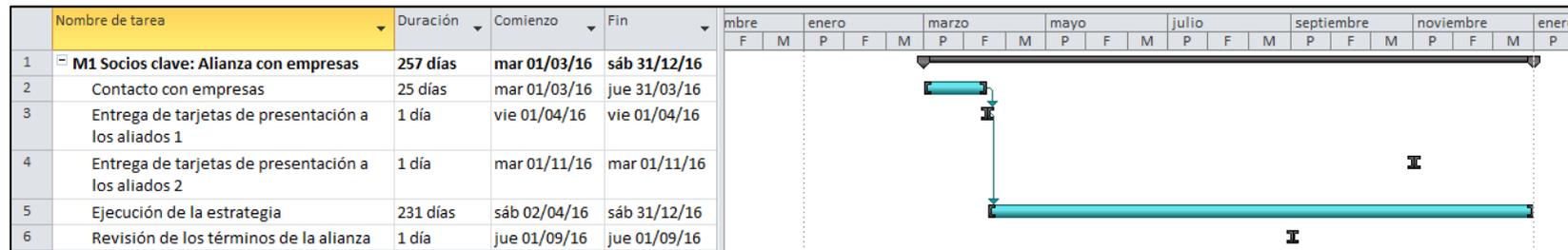
Ilustración C.9 - Plan de Trabajo - M₂ Cartillas



Elaborado por autoras

9. M₁ Alianza con empresas competidoras

Ilustración C.10 - Plan de trabajo - M₁ Alianza con empresas competidoras



Elaborado por autoras