

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de Negocios de Peluconcitos: Peluquería Infantil

María Augusta Gordillo Beltrán
Matías Santana, PhD., Director de Tesis

Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del Título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Negocios de Peluconcitos: Peluquería Infantil

María Augusta Gordillo Beltrán

Matías Santana, PhD.
Director de Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de Administración y
Economía

.....

Víctor Viteri, PhD.
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

María Augusta Gordillo Beltrán
171170974-9
Quito, agosto de 2014

Dedicatoria

A todos quienes tienen sueños, creen y luchan por ellos pues estos son el inicio de personas, cosas y proyectos grandes que hacen un mundo mejor.

Agradecimientos

A todos quienes creyeron en mí y me apoyaron incondicionalmente a cumplir mi sueño:

A mi familia que siempre ha caminado de mi mano en mis locuras guiándome con el ejemplo, el cariño, la comprensión y paciencia para seguir adelante.

A mis compañeros de la maestría que en dos años llegaron a formar parte importante de mi vida dejando de ser compañeros para ser amigos. A Nico por no abandonarme nunca; a Jose por las bromas y las sonrisas; a Dari por poner música en nuestras vidas; a Chio y Juanes por poner sabor a nuestros días; a Yézid por los ánimos y palabras de aliento; a Cris por ser el brazo amigo; a Edu y Fausto por centrar mis ideas; a Mony por respaldar mis planes; a Vane por ser mi primera amiga y a Dani por ser mi confidente. Y a todos y cada uno de mis 32 amigos por los buenos momentos y experiencias compartidas.

A Fabrizio por abrirme las puertas de la Universidad y por escoger tan bien el grupo y rodearme de personas valiosas.

A todos y cada uno de mis profesores por transmitir no sólo conocimientos sino también vivencias que nos enseñaron a no estar simplemente más preparados sino también ser mejores seres humanos.

Gracias a todos por ser parte de mi vida y hacerla cada vez más rica y entretenida; no hubiese sido lo mismo si uno de ustedes faltara.

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios propone la creación de Peluconcitos, una peluquería infantil que ofrece una experiencia única y divertida a la vez que fortalece vínculos entre padres e hijos y aporta a mejorar la autoestima de los niños.

Factores como: 1) el incremento del PIB per cápita; 2) la disminución del tamaño de hogar con respecto al gasto por miembro; y, 3) el incremento de gasto en peluquerías respaldan la creación de este proyecto como una buena oportunidad de negocio.

Según el análisis sectorial de Porter, las principales amenazas de Peluconcitos son: la baja barrera de entrada y el alto nivel de rivalidad. Para minimizar estos riesgos, se aplicarán estrategias de diferenciación y nicho mediante la creación de espacios especializados para niños de 2 a 12 años del sector de Cumbayá donde existe un mercado potencial de 1.955 niños de los cuales el proyecto se enfocará a 1.280 (65%).

Para los inversionistas, la inversión total requerida es de \$18.616,49 de los cuales el 70% estará financiado por la CFN y el 30% provendrá de fondos propios de los accionistas. Dicha inversión en un período de tiempo de 10 años da como resultado un VAN de \$211.951,42 y una TIR de 73% garantizando así la viabilidad del proyecto.

Para el cliente, consumidor y la comunidad, Peluconcitos representa una opción de tener niños más seguros, familias más unidas y trabajadores más felices; lo cual, sumado a lo anteriormente expuesto hace de Peluconcitos un proyecto totalmente factible y beneficioso para su entorno.

Abstract

This business plan proposes the creation of Peluconcitos, a children's hair salon that offers a unique and fun experience meanwhile strengthens bonds between parents and children and improves children's self-esteem.

Factors such as: 1) the increase in per capita GDP; 2) the decrease in household size over expenditure per member; and 3) the increased spending on hairdressers support the creation of this project as a good business opportunity.

According to the Porter's sector analysis, Peluconcitos major threats are: low entry barrier and high rivalry level. To minimize these risks, differentiation and niche strategies will be implemented through the creation of specialized spaces for children from 2 to 12 years old that live in Cumbayá where there is a potential market of 1,955 children of which the project will focus on 1,280 (65%).

For investors, the total investment amount is \$18,616.49 of which 70% will be financed by the CFN and 30% will come from equity shareholders. This investment in a period of 10 years will result in a NPV of \$ 211,951.42 and an IRR of 73% ensuring the viability of the project.

For the client, the consumer, and the community, Peluconcitos represents an option to have confident children, stronger families, and happier workers; which combined with the above makes Peluconcitos a completely feasible and beneficial project for its environment.

Contenido

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Resumen Ejecutivo.....	7
Abstract.....	8
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno.....	14
1.1 Tendencias del Macro Entorno.....	14
1.2 Análisis Sectorial.....	15
1.3 Análisis de la Competencia.....	16
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio.....	19
2.1 Insight.....	19
2.2 Volumen del Negocio.....	20
2.3 Diseño de la Investigación de Mercado.....	20
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.....	21
Capítulo 3: Definición Estratégica.....	25
3.1 Estrategia Genérica.....	25
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	27
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	27
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	28
Capítulo 4: Plan Comercial.....	30
4.1 Producto.....	30
4.2 Precio.....	30
4.3 Plaza.....	31

4.4 Promoción.....	31
4.5 Publicidad	32
4.6 <i>Copy Strategy</i> o <i>Brief</i> Creativo.....	32
Capítulo 5: Plan de Operaciones	34
5.1 Plantas de Manufactura y Logística.....	34
5.2 Manejo de Flujos de Producción e Inventarios.....	36
5.3 Gestión de la Calidad	41
Capítulo 6: Plan Financiero	43
6.1 Supuestos Generales	43
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento	43
6.3 Estados Financieros Proyectados	48
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	50
6.5 Punto de Equilibrio	51
6.6 El TIR y el VAN.....	52
6.7 Análisis de Sensibilidad.....	53
ANEXOS.....	61
Anexo 1. Tamaño del Hogar y Perceptores Promedio, ENIGHU 1975, 1994 – 1995, 2003 – 2004 y ENIGHUR 2011 – 2012 (Área Urbana)	61
Anexo 2.....	61
Anexo 3. Total de Hogares, Total de Personas, Ingreso y Gasto Corriente Total Mensual según Decil de Ingreso per Cápita y Área Geográfica.....	62
Anexo 4: Análisis de las Cinco Fuerzas Sectoriales de Porter	63
Rivalidad.	63

Amenazas de ingreso de nuevos competidores.	64
Presión de productos sustitutos.	64
Poder de negociación de los consumidores.	65
Poder de negociación de los proveedores.	65
Anexo 7: Tabulación de Resultados de la Encuesta	70
Anexo 8. Organigrama y Descripción de Cargos del Personal Peluconchos	76
Anexo 10. Alquiler de Locales Comerciales en Cumbayá	82
Referencias	58

Índice de Figuras

Figura 1. Análisis Sectorial de las Cinco Fuerzas de Porter.....	16
Figura 2. Mapa Estratégico de la Competencia.....	18
Figura 3. Organigrama.....	29
Figura 4. Logo de Peluconcitos.....	33
Figura 5. Matriz Producto – Proceso.....	35
Figura 6. Matriz Sistema – Servicio.....	36
Figura 7. Cálculo de Filas de Espera.....	38
Figura 8. Diagrama de Flujos de Operación.....	40
Figura 9. Balance Score Card.....	42
Figura 10. Densidad de Probabilidad VAN 90%.....	55
Figura 11. Densidad de Probabilidad VAN <\$0,00.....	55
Figura 12. Sensibilidad del VAN con Respecto a los Coeficientes de Regresión.....	56
Figura 13. Densidad de Probabilidad TIR 90%.....	56
Figura 14. Sensibilidad del TIR con Respecto a los Coeficientes de Regresión.....	57

Índice de Tablas

Tabla 1 Cálculo de Estructura Óptima de Capital	45
Tabla 2 Inversión requerida.....	45
Tabla 3 Amortización de Préstamo	47
Tabla 4 Balance General.....	48
Tabla 5 Estado de Pérdidas y Ganancias	50
Tabla 6 Flujo de Caja	51
Tabla 7 Punto de Equilibrio.....	52
Tabla 8 CAPM.....	52
Tabla 9 Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC)	53
Tabla 10 VAN y TIR de Peluconcitos.....	53
Tabla 11 Análisis de Sensibilidad	54

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que alientan la creación de un negocio de peluquería infantil en la ciudad de Quito, así tenemos: 1) el incremento del PIB per cápita; 2) la disminución del tamaño de hogar con relación al aumento del gasto por miembro del hogar; y, 3) el incremento de gasto en salones de peluquería y establecimientos de cuidado personal.

En primer lugar, el incremento del PIB per cápita en el Ecuador ha sido del 350% desde el 2000 (\$ 1.462) al 2011 (\$ 5.122) (Banco Central del Ecuador, 2013). Esto muestra que existe un incremento en la solvencia que puede ser utilizada para la adquisición de bienes de consumo como el sugerido en el presente plan de estudios.

En segundo lugar, el tamaño de hogares, según el promedio de personas por hogar, en el área urbana ha descendido de 5,4 a 3,8 personas por hogar entre 1975 y 2012 (Anexo 1) (INEC, 2012), siendo el sector urbano el más demandante en cuanto a recurrencia en gastos. Adicionalmente, se puede observar que el tamaño de hogar es inversamente proporcional al ingreso per cápita siendo que, los hogares que mayores ingresos obtienen son aquellos que cuentan con menor número de miembros (Anexos 2 y 3) (INEC, 2012). Esto quiere decir que, en principio, habría mayor disposición a gastar por miembro del grupo familiar, niños y adultos incluidos.

De igual manera, se puede notar que a medida que aumenta el número de miembros por hogar se incrementa el gasto promedio no así el gasto per cápita cuyo valor es mayor en hogares con menos miembros y mayores ingresos (Anexo 3) (INEC, 2012). De esta manera se comprueba la hipótesis de que un mayor capital con un menor número de personas pueden generar un incremento de gasto per cápita.

En tercer lugar, y según la ponderación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) el gasto en salones de peluquería y establecimientos de cuidado personal en Ecuador se ha incrementado, con respecto al gasto total de hogares, en el período comprendido desde 1994 hasta 2004, a nivel nacional del 0,42% al 1,11% y en Quito del 0,51% al 1,33% respectivamente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 1995) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos -INEC, 2004).

Adicionalmente, el gasto por hogar en Ecuador ha aumentado en un 408,5% desde el 2010 (\$ 11.830.246) hasta el 2011 (\$ 48.326.128) (Banco Central del Ecuador, 2013). Esto, sumado a la tendencia al incremento del gasto de hogar en salones de peluquería y establecimientos de cuidado personal determinan una importante tendencia en el sector.

En conclusión, el incremento del PIB per cápita, la disminución del tamaño de hogar con relación al aumento del gasto por miembro del hogar y el incremento de gasto en salones de peluquería y establecimientos de cuidado personal son tendencias que justifican la creación de un negocio de peluquería infantil en la ciudad de Quito.

1.2 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de peluquerías en la ciudad de Quito, se empleará el modelo de las cinco fuerzas sectoriales de Porter (Porter, 1980). La Figura 1 resume el análisis sectorial.



Figura 1. Análisis Sectorial de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis sectorial establece que los aspectos que determinan la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de peluquerías puede igualar el costo de oportunidad del capital debido a que la presión de productos sustitutos es mínima y no representa una amenaza para el sector. Además, el poder de negociación de consumidores y proveedores, si bien no es bajo puede ser contrarrestado mediante la implementación de factores diferenciales dentro del nicho y sector de ubicación.

Finalmente, la mayor amenaza del sector la representan las bajas barreras de entrada lo que implica un alto nivel de competencia; y, el alto nivel de rivalidad entre competidores. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 4.

1.3 Análisis de la Competencia

Para obtener datos significativos para el planteamiento y ejecución de un negocio de peluquería infantil, se desarrollaron 20 encuestas que ayuden a definir los factores importantes para los clientes y/o consumidores al momento de escoger una peluquería.

De las encuestas se desprende que los criterios más constantes al escoger una peluquería son el tipo de atención, precio, imagen y calidad; sin embargo para motivo de este estudio no se tomarán en cuenta todos estos factores ya que van a variar de acuerdo al nicho de mercado al que se enfoque la peluquerías (alto o bajo). Por tal razón, el análisis de la competencia estará dado por factores de calidad y agilidad en el servicio.

Se considera importante la calidad ya que ésta va a estar reflejada no sólo en el resultado final del servicio (corte, peinado, etc.), sino también en la calidad en la atención y trato al cliente; características muy importantes al momento de ofrecer un servicio que satisfaga y mantenga la fidelidad de los clientes y/o consumidores.

Por otro lado, la agilidad es también una característica importante al momento de brindar un servicio ya que se respeta el tiempo de los clientes que buscan obtener un buen servicio sin tener que invertir gran parte de su tiempo en espera.

De la encuesta también se obtiene que las peluquerías que ocupan el *top of mind* de los clientes y consumidores son: María Gracia, Karissma, Jorge Russinsky, Rory y Andrés Sepúlveda convirtiéndose así en los principales competidores en cuanto a imagen de marca y cobertura.

La mayoría de los encuestados determinaron que sus visitas a las peluquerías están determinadas por el tiempo, ubicación y ocasión en la que se encuentren es así que la peluquería Karissma tiene gran acogida gracias a su agilidad mas no es la preferida en momentos en los que la calidad del servicio (cambios de imagen, asesoramiento, etc.) está en juego. Por otro lado, peluquerías como Andrés Sepúlveda y Jorge Rusinsky, si bien no son muy ágiles en su atención, brindan una mejor calidad de servicios lo que les hace más opcionadas al momento de escoger una peluquería para una ocasión especial.

Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en el Gráfico 3.

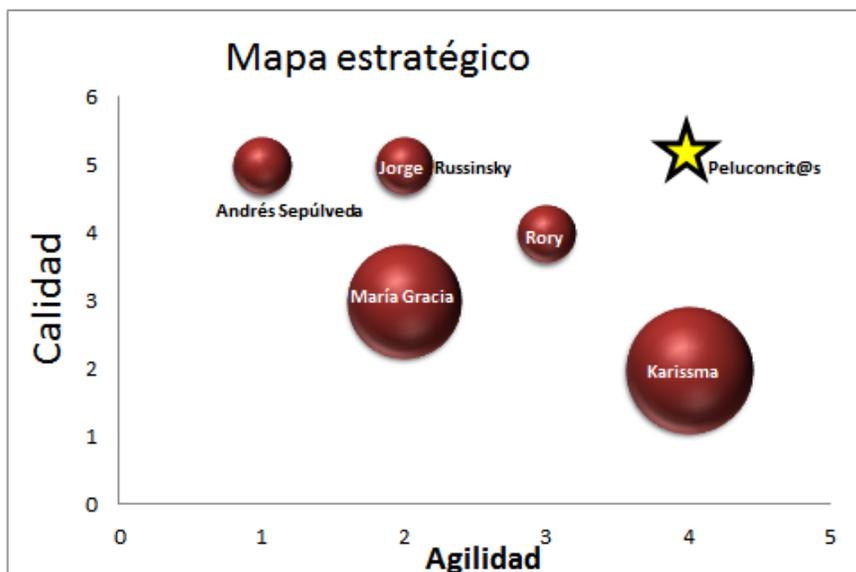


Figura 2. Mapa Estratégico de la Competencia

Si se analiza el gráfico del mapa estratégico, se puede concluir que tanto calidad como agilidad son factores importantes al momento de ofrecer un servicio de peluquería; de esta manera no sólo se obtendrán clientes satisfechos, sino también un mejor posicionamiento en el sector debido a las recomendaciones de clientes actuales a potenciales clientes.

Sin embargo estas necesidades no han sido cubiertas por el mercado actual ya que los competidores se han enfocado en satisfacer una o dos de las necesidades en cuestión dejando así una brecha para la incursión de una nueva peluquería que se ajuste al cliente y consumidor actual. Por tal motivo, el análisis de la competencia representa una oportunidad de negocio para el emprendimiento de un nuevo tipo de peluquería en el sector.

Capítulo 2: Oportunidad de Negocio

2.1 Insight

La experiencia de trabajar con niños y niñas durante 6 años ha permitido la observación directa de la lucha padre-hijos por adaptarse a las nuevas tendencias del medio donde la globalización juega un papel importante en el desarrollo de la moda de ropa y peinados infantiles. Del contacto con los niños se puede establecer que son ellos quienes deciden su ropa y forma de peinarse; sintiéndose incomprendidos por sus mayores quienes tratan de imponer sus gustos “anticuados” y conservadores.

Adicionalmente, padres, hijos y estilistas experimentan el ‘dolor de cabeza’ de tener que acceder o brindar los servicios de peluquería; en donde los niños (consumidores) se reusan a cortarse el cabello, los padres (consumidores) tienen que acudir a esfuerzos extremos e incluso la oferta de ‘premios’ por convencer a sus hijos; y, los estilistas (colaboradores) hacen su mejor esfuerzo por atender a sus consumidores en medio de la interacción padre-hijo por lograr acuerdos. Finalmente, el resultado es un desgaste general de energía que no siempre consigue satisfacer a padres e hijos sino, por lo común, a uno sólo de los dos (generalmente el padre/ madre de familia y no el niño).

Por otro lado, en la actualidad no todas las peluquerías cuentan con el espacio, el personal, ni el trato adecuado para atender a menores de 12 años, incrementando así la inconformidad y falta de interés de los niños por acudir a estos sitios. Por tal razón, algunas de las peluquerías como María Gracia han tratado de adecuar, parcialmente, sus instalaciones tratando así de ofrecer un mejor servicio a sus consumidores.

En conclusión, la experiencia de trabajar con niños; la existencia de mercados insatisfechos; de competidores poco o nada especializados; y, de un nicho de mercado cada

vez más exigente y diferenciado son las oportunidades que han permitido la creación del presente plan de negocio. La presente propuesta busca brindar soluciones nuevas y atractivas a padres, hijos y estilistas, donde los servicios de peluquería no sean un problema sino una experiencia divertida mediante la creación de ambientes adecuados que permitan satisfacer las necesidades de consumidores y colaboradores mediante una buena comunicación e interacción antes, durante y después del servicio.

2.2 Volumen del Negocio

El presente plan de negocios está enfocado a satisfacer las necesidades de niños de 2 a 12 años de edad residentes en la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Cumbayá. Para tal efecto, se tiene que el número factible a conseguir en el mercado potencial es de 7.549 niños y niñas (INEC, 2010).

El nicho económico del sector al que se enfoca este proyecto es al muy alto (1,2%) y alto (1,9%) y medio alto (22,8%) lo cual representa un total de 1.955 consumidores potenciales, lo que es equivalente al 26% del total del mercado potencial existente en el sector.

Si se considera que la capacidad instalada planificada para el presente plan de negocios consta de 4 estilistas que laboren 8 horas diarias, 5 días a la semana se logra atender a un máximo de 320 (16,37%) niños semanales lo que da un total mensual de 1.280 (65,47%) niños y niñas de la población potencial total.

2.3 Diseño de la Investigación de Mercado

Como herramienta de la investigación de mercado para medir la factibilidad de la oportunidad de negocio se aplicó una técnica cuantitativa mediante el método de encuesta que permita llegar a un mayor número de consumidores y así poder medir y analizar los usos, frecuencia, competidores y necesidades del mercado actual y objetivo.

La encuesta, fue diseñada originalmente para ser aplicada a madres de familia; sin embargo, la observación del mercado demostró que los padres han incrementado su participación en las decisiones relacionadas con sus hijos. Por tal motivo, la encuesta fue extendida tanto a padres como a madres de familia, tomando en cuenta una muestra personalizada en base al grado de involucramiento e interacción padre/madre con sus hijas/hijos.

Para la realización de la encuesta se utilizó a *Survey Monkey* como herramienta tecnológica para realizar encuestas en línea, garantizando la confidencialidad de los encuestados. Además, esta herramienta permite dirigir las encuestas a la muestra objetiva y asegura que cada encuestado acceda a la encuesta una sola vez evitando duplicar y/o tergiversar los datos y la información recopilada. El modelo de la encuesta aplicada se puede visualizar en el Anexo5.

Los objetivos que la investigación de mercado busca encontrar son:

- Tendencias y necesidades del mercado actual y potencial.
- Fidelidad de marca y disposición al cambio.
- Frecuencia de uso de servicios.
- Nivel de competidores especializados en el mismo nicho de mercado.

2.4 Resultados de la Investigación de Mercado

Basados en los objetivos planteados y los resultados obtenidos en la investigación de mercado (Anexos 6 y 7) se desprende que:

El 49% de los encuestados tienen un solo hijo mientras que el otro 51% tienen de 2 a 3 hijos. Si se combina esta información con lo mencionado en el Capítulo 1 en donde se tiene que el tamaño de hogar es inversamente proporcional al ingreso per cápita siendo que, los

hogares que mayores ingresos obtienen son aquellos que cuentan con menor número de miembros (Anexos 2 y 3) (INEC, 2012); se tiene que el mercado potencial con el que se cuenta estaría en capacidades económicas de pagar un valor adicional por acceder a un servicio personalizado y de diferentes características a los existentes.

Otro punto importante a tomar en cuenta es que el 78% de padres llevan a sus hijos a peluquerías normales, mientras que tan sólo el 21% van a peluquerías infantiles. Adicionalmente, el 17% menciona conocer peluquerías especializadas en niños teniendo como referentes de la industria a *Hair Play* que es uno de los 2 competidores existentes y a María Gracia que no necesariamente es una peluquería especializada en niños.

En cuanto a la frecuencia de visitas a las peluquerías para cortarse el cabello, el 48% de padres de familia lleva a sus hijos una vez al mes, mientras que el 17% lo hace una vez cada 2 meses. De estas visitas, el 25% utilizan el servicio de peinados, el 20% el manicure y el 5% el servicio de pedicure. Estos datos sirven para demostrar que la necesidad servicios complementarios existe y que debe ser tomada en cuenta y promocionada activamente para ampliar el mercado actual.

En lo referente a los atributos que buscan los padres al momento de elegir una peluquería se tiene que la característica más importante es la calidad, seguida por la cercanía, el precio, el ambiente infantil y finalmente el tiempo de espera y el trato de acuerdo a la edad con igual peso. De esto se desprende que la ubicación de la peluquería infantil debe ser estudiada minuciosamente de tal manera que se encuentre en un lugar céntrico al que puedan acudir fácilmente los padres de familia y sus hijos.

Además, es importante la contratación de un personal especializado en belleza y con capacitaciones y/o experiencia en trato con niños para de esta manera garantizar el nivel de

calidad del servicio. En cuanto al precio, éste no será un limitante ya que Peluconcitos ofrecerá un servicio y ambientes especializados en niños, diferenciándose así de la competencia.

El tiempo de espera, pese a no tener gran importancia en la encuesta, se considera vital puesto que a los niños no les gusta esperar mucho. Para disminuir este tiempo de espera, los encuestados coincidieron en que la creación de salas de juegos/actividades infantiles y el establecimiento de un sistema de reservas que permitan acortar tiempos vagos y distraer a los niños en los minutos de espera.

A más de los anteriores, el asesoramiento de imagen infantil tuvo una buena acogida por los consumidores quienes no siempre están a la vanguardia de las nuevas tendencias. Pese a que la venta de productos complementarios (shampoo, lazos, etc.) no tuvo mucha apertura por parte de los encuestados, éstos pueden ser importantes una vez que padres e hijos se familiaricen con los servicios de asesoramiento en moda infantil, encontrando en los accesorios el complemento perfecto para sus necesidades de acuerdo a la ocasión.

En cuanto a la fidelidad a la marca, se puede observar que el 83% de los encuestados no son fieles a la peluquería de sus hijos y que estarían dispuestos a cambiarse por una mejor opción dejando así una puerta abierta para la implementación y éxito del negocio.

Por otro lado, los servicios con los que los padres de familia quisieran contar durante su espera en la peluquería se tienen principalmente el *Wi-Fi* seguido por el servicio de bebidas gratis y la cafetería. La televisión con cable y las revistas recibieron una puntuación menor; mientras que la sala de fumadores tuvo un rechazo mayoritario. De esto se puede deducir que los padres de familia quieren contar con herramientas de comunicación como el *Wi-Fi* pero sin

perder de vista a sus niños que son la razón principal de su visita a la peluquería, es por ello que la cafetería es una opción complementaria al servicio de *wireless*.

Finalmente, el sistema de membresías con beneficios en precio y servicios *VIP* tuvieron una cogida del 43 y 40 por ciento respectivamente. Lo cual deja la opción a futuro de establecer esta estrategia como parte del plan de promoción de la peluquería.

Capítulo 3: Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

En base a los resultados del estudio de mercado realizado en el Capítulo 2, se ha decidido implementar las estrategias genéricas de nicho y diferenciación que permitan alcanzar una ventaja competitiva en el mercado. Adicionalmente, la aplicación de dichas estrategias ayudará a contrarrestar las amenazas externas de rivalidad y barreras de entrada, según el análisis de las fuerzas sectoriales de Porter presentadas en el Capítulo 1.

Es así que, la estrategia de nicho segmentará al mercado, enfocándose en los niños y niñas de 2 a 12 años que representan un nicho de mercado objetivo que no ha sido diferenciado, en términos de atención especializada, por el mercado actual. Adicionalmente, la estrategia de diferenciación plantea la creación de una cadena de valor enfocada en brindar no sólo un servicio acorde a la edad, gustos y necesidades de los clientes sino también mediante la creación de experiencias que empiezan al momento de llegar a la peluquería y no terminan sino mucho después de salir de ésta.

En cuanto a la estrategia de diferenciación, el atributo clave de Peluconcitos será la personalización del servicio por género. Para ello se creará un ambiente temático dividido en dos secciones: niños y niñas. Cada sección estará cuidadosamente decorada con implementos de princesas y hadas en el caso de las niñas; y, guerreros y dragones en el área de los niños. Tanto sillas, espejos, paredes y demás accesorios utilizados brindarán un ambiente acogedor a manera de castillo en donde los clientes se sientan a gusto mientras les están atendiendo. Finalmente, al salir, cada niño/a recibirá una foto del antes y después de visitarnos junto con un regalo a su elección finalizando así nuestro servicio.

En vista de que “proporcionar lo que realmente requiere el cliente interno garantiza la efectividad y recibir lo que ha sido acordado por parte del proveedor interno garantiza la eficiencia” (Albán, 2003), sólo al ofrecer un factor diferenciador no esperado (‘factor sorpresa’) se puede obtener un nivel de satisfacción. Al ser la calidad algo subjetivo y difícil de medir en los servicios, esta puede ser valorada en base a la satisfacción obtenida mediante la superación de expectativas, esperadas y deseables, que el cliente tiene respecto al servicio/producto final.

Es así que, para garantizar la calidad de la experiencia, se pondrá énfasis en el ‘factor sorpresa’ de los diferentes ambientes creados para nuestros clientes en donde tanto niños/as como padres/madres esperan un buen corte de cabello y no así toda la magia de la ambientación que les rodea, en donde cada estación de corte es una experiencia nueva y diferente rompiendo así con los esquemas de peluquerías ‘nuevas’ y tradicionales. Adicionalmente, el tiempo de espera ya no será considerado como tal sino que a partir de ahora formará parte del proceso del servicio como un tiempo de aclimatación y diversión en el entorno en donde padres e hijos podrán interactuar con una variedad de juegos, cuentos y actividades.

De esta manera, la calidad del servicio será medido en base al nivel de experiencia del cliente durante todas las fases que intervienen en el proceso para la obtención del servicio y a los resultados obtenidos al salir de la peluquería (satisfacción con el producto final y trato brindado por el personal). Así, la calidad del negocio estará dada por un “enfoco hacia al cliente y una orientación hacia el servicio” (Albán, 2003).

3.2 Posicionamiento Estratégico

Tal como se evaluó en el análisis de Porter en el Capítulo 1, la mayor amenaza del sector son las bajas barreras de entrada y el alto nivel de rivalidad entre competidores dado por las 3.392 peluquerías existentes en la ciudad de Quito (INEC, 2010).

Para aumentar las barreras de entrada Peluconcitos aplicará la estrategia de *first mover advantage* en donde el conocimiento del comportamiento del sector, la adaptación a las nuevas tendencias y, la complejidad y flexibilidad cultural de la empresa la posicionen como líder en la industria. Adicionalmente, se invertirá en patentes de restricción legal, marca registrada, capacitación e innovación de tal manera que los costos de inversión por imitación del negocio sean cada vez más altos y difíciles de alcanzar.

Por otro lado, para contrarrestar la agresiva rivalidad del sector, la empresa generará alianzas estratégicas que brinden beneficios adicionales buscando así salir de lo corriente y aumentar el costo de cambio y la fidelidad hacia la marca. Además, se aplicarán una economía de alcance en donde el *know how* del trabajo con niños/as en otras industrias permita alcanzar una diferenciación en base a la experiencia y los conocimientos especializados del nicho en cuestión. Además, se buscará abrir nuevas sucursales y/o franquicias en puntos estratégicos de la ciudad limitando así a los posibles competidores y favoreciendo a la movilidad, cercanía y dinamismo para con el cliente.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

Con el fin de asegurar que Peluconcitos alcance ventaja competitiva sostenible, la empresa deberá contar con al menos un recurso y una capacidad distintiva. Por esta razón, el recurso sugerido es una galería de fotos digital, mientras que la capacidad a explotar es la de diseñar ambientes y entornos de trabajo/servicio adecuados al mercado objetivo.

Contar con una galería de fotos digital ayudará a la empresa a alcanzar ventaja competitiva sostenible porque se tendrá acceso a una amplia base de datos clasificada por género y estilos lo cual facilitará la búsqueda de resultados. Así mismo, a través de la tecnología se podrá mantener una actualización constante en cuanto a tendencias de cortes, peinados, estilos y utilización de accesorios en la moda infantil. Finalmente, el uso de tecnología permitirá un mejor asesoramiento por parte de los estilistas facilitando la interacción con el cliente mediante la utilización de simuladores de resultados aplicados a fotos actuales.

Por otro lado, el hecho de que la empresa sea capaz de diseñar ambientes y entorno de trabajo/servicio adecuados al mercado objetivo es valioso ya que muestra el interés de la empresa por entender y satisfacer las necesidades de sus clientes (actuales y potenciales) quienes son la razón de ser del negocio. Así mismo, la capacidad de crear ambientes diferenciados no sólo en cuanto a la creatividad del entorno sino también al trato humano es vital al momento de generar espacios de cooperación, alegría, respeto y confianza entre colaboradores y clientes enriqueciendo la interacción de ambos y potencializando así los resultados finales de la empresa.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Para el presente plan de negocios se utilizará un organigrama lineal simple puesto que el proyecto presenta una estructura liviana de arranque que garantiza el funcionamiento óptimo del negocio minimizando el gasto de nómina. Adicionalmente, este tipo de organización fomenta la comunicación directa con el/la gerente general para de esta manera obtener mejor control a la vez que se permite agilizar procesos y tomas de decisiones.

Con la finalidad de evitar la rigidez, poca adaptación al cambio y excesivo control por parte del jefe, se recomienda mantener una comunicación abierta entre todos los miembros y colaboradores de la empresa mediante la creación de espacios que generen intercambio de ideas.

A continuación, la Figura 3 muestra el organigrama planteado mientras que la descripción de cargos y funciones del personal se encuentra detallada en el Anexo 8.

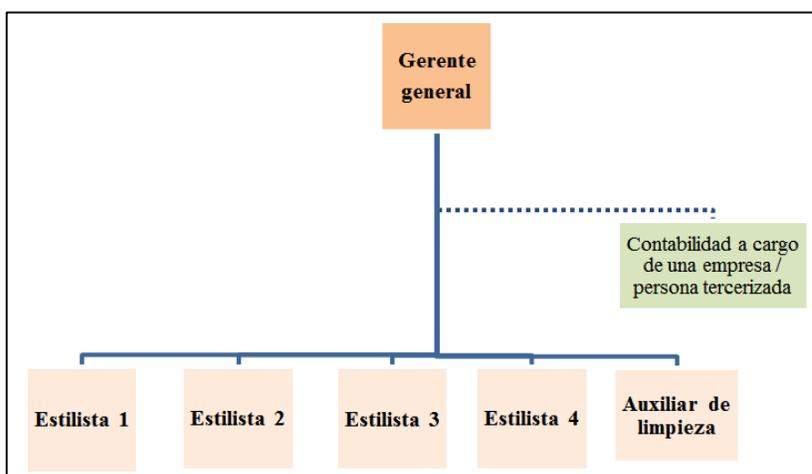


Figura 3. Organigrama

Para el presente plan de negocios se ha decidido contar con un gerente general que en esta ocasión será la autora del proyecto debido a su conocimiento del tema y experiencia en trabajo con niños y manejo administrativo.

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1 Producto

Peluconcitos es un servicio de peluquería infantil especializado en ofrecer diversión y trato diferenciado por género y edad. En Peluconcitos, la calidad del ambiente, de la atención y del producto final forma parte de la experiencia única e inolvidable de cada visita constituyéndose en la firma del lugar.

En fechas especiales, Peluconcitos se vestirá de fiesta mediante la decoración con globos y personajes que reciban a los clientes en las afueras del local.

Oferta:

- Manicure & pedicure infantil.
- Cambios de imagen: cortes de cabello y peinados.
- Fiestas infantiles: diversión y ‘transformación en el personaje favorito’ del/la cumpleaños/a y sus amigos/as.
- Productos complementarios: accesorios (cintas, lazos, diademas, etc.), productos infantiles (shampoo, acondicionador, desenredantes, cepillos, cremas, brillos y *splash*).

Horario de atención:

De 10:30 am a 7:30 pm de lunes a jueves y el viernes el horario se extiende hasta las 8:30 pm. Los fines de semana y feriados la atención será de 8:00 am a 7:30 pm. Adicionalmente, los días viernes, fines de semana y feriados se pueden extender los horarios de atención, antes de las 8:00 am o después de las 8:30 pm, bajo previa cita.

4.2 Precio

A pesar de tener competidores similares, el servicio de Peluconcitos debido a sus atributos diferenciadores puede cobrar un precio mayor al de la competencia: \$10 corte de

pelo (niños y niñas), \$12 cepillado, \$15 peinado. Es importante resaltar, que los accesorios utilizados en los peinados no están incluidos.

Adicionalmente, sólo por inauguración, Peluconcitos ofrecerá un precio especial con el 25% de descuento en todos sus servicios durante el primer mes de apertura del local.

4.3 Plaza

Para la oferta de este servicio, Peluconcitos contará con un local arrendado en la zona de Cumbayá que le permita atender al mercado objetivo planteado en el Capítulo 2.

4.4 Promoción

- Premio a la fidelidad mediante la entrega de un *punch card*, en donde al completar la tarjeta con 9 cortes o peinados, el décimo corte de cabello es completamente gratis.
- Descuentos por temporada: inicio de vacaciones, ‘de vuelta a clases’, día del niño, navidad.
- Tanto niñas como niños recibirán un regalo, a elección, y una foto del ‘antes & después’ de salir de Peluconcitos.
- Manicure *express*, con cada corte y peinado infantil, para las mamás que nos visiten de lunes a jueves

Exclusivo:

- Para niños, peinado (sólo gel) gratis con el corte de cabello.
- Para niñas: aplicación de *splash* y/o crema para peinar con brillos después de cada corte/peinado.

4.5 Publicidad

La publicidad de Peluconcitos se realizará mediante diversos medios:

- Electrónicos: página web y *facebook* que permitan difundir información del local tales como ubicación, servicios, productos, precios, promociones, horarios, tendencias y más. Adicionalmente facilitará el intercambio de comentarios, sugerencias y experiencias por parte de los clientes.
- Impresos: volantes y anuncios impresos ubicadas en lugares específicos tales como revistas y locales especializados en niños/as.
- Promociones y publicidad directa en escuelas y mediante convenios con tiendas de disfraces y/o fiestas infantiles.

4.6 Copy Strategy o Brief Creativo

Frase de posicionamiento:

Peluquería infantil divertida.

Rol de publicidad:

La publicidad debe convencer, a padres de familia y a niños/as de hasta 12 años de los niveles económicos alto, medio y medio alto residentes y/o que mantengan actividades en la zona de Cumbayá y sus alrededores, de que Peluconcitos es la solución a los problemas de comunicación, malos ratos y aburrimiento al momento de escoger un corte de pelo y/o peinado infantil.

Promesa básica:

Obtener un look único y ‘cool’ mientras haces lo que te gusta.

Reason why:

- Estilistas especializadas.

- Ambiente con diseño y decoración hecha específicamente para la diversión de los niños y niñas.

Slogan:

Donde los pelos no pican sólo hacen cosquillas!

Logo:



Figura 4. Logo de Peluconcitos

Capítulo 5: Plan de Operaciones

5.1 Plantas de Manufactura y Logística

Para su operación, Peluconcitos, arrendará un local de 120 m² en el centro poblado de Cumbayá. El local contará con un 4 parqueaderos privados, área de recepción, 2 baños, sala de espera, sala de juegos, así como también áreas para lavado de cabello, corte peinados, manicure y pedicure.

Adicionalmente, el local contará con servicio de wi-fi como servicio complementario a los padres de familia mientras esperan el turno de sus hijos.

Para el equipamiento del local, se escogió a Montero como el proveedor principal puesto a que es la cadena más grande, con mayor surtido de productos de belleza y con precios competitivos. Adicionalmente se ha previsto trabajar en asociación con *Funky Fish* quienes estarán a cargo de un espacio dedicado especialmente a la exhibición y venta de productos de belleza tales como shampoo, acondicionador, *splash*, *lipstick*, cremas, y accesorios para el cabello.

Para asegurar la coherencia entre el mercado y la estrategia de oferta de servicio se realizó el análisis de Peluconcitos en base a la matriz proceso producto de Hayes & Wheelwright. De este análisis se obtuvo que Peluconcitos se encuentra posicionada en el cuadrante izquierdo superior de la matriz lo que refuerza su estrategia de nicho y diferenciación planteada en el Capítulo 2. La estrategia de diferenciación es clave puesto que cada pedido es único en cuanto a formas, estilos y necesidades del cliente razón por la cual tanto el equipo como el personal de Peluconcitos juegan un papel importante durante el proceso. En el caso del equipo este debe ser lo suficientemente bueno y adaptable a las

necesidades y habilidades de los estilistas quienes a su vez deben ser flexibles a los requerimientos de los clientes.

Adicionalmente la matriz muestra como la alta personalización puede darse sólo con un bajo volumen de clientes puesto que cada estilista podrá atender los pedidos de un solo cliente a la vez, haciendo uso del 100% de sus habilidades durante un período de tiempo variable según sea el servicio requerido. Finalmente, es importante mencionar que en este tipo de estrategia la utilización del equipo rara vez llega a alcanzar el 100% de su capacidad (Hayes y Wheelwright, 1979).

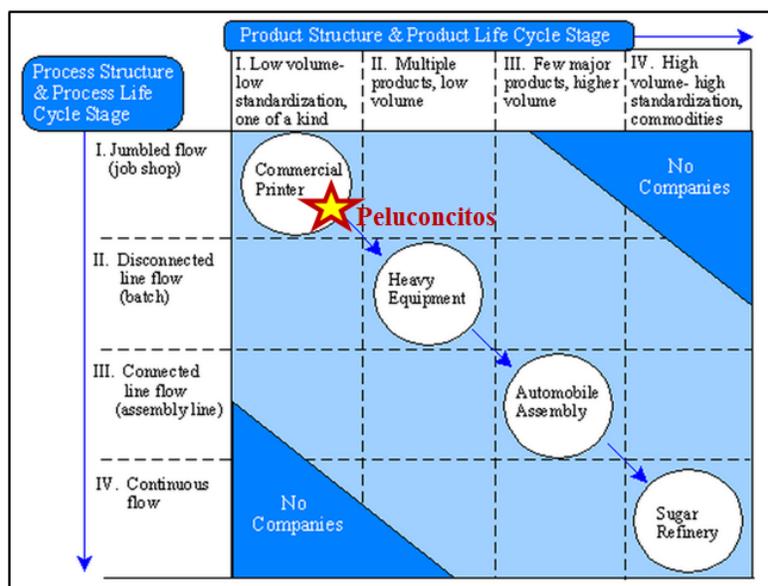


Figura 5. Matriz Producto – Proceso

Para complementar el análisis de la matriz de Hayes & Wheelwright se optó por posicionar a Peluconcitos dentro de la matriz sistema-servicio de Chase de tal manera que se obtenga una visión más clara y precisa del tipo de negocio, mercado y estrategia de oferta.

Este nuevo análisis afirma el anterior al posicionar a Peluconcitos como un servicio de “personalización total cara a cara” (Chase, Jacobs, & Nicholas, 2004) donde al ser un servicio personalizado y de mayor contacto con el cliente (sistema reactivo) la eficiencia puede verse

en riesgo debido al nivel de interferencia que éstos pueden causar al momento de obtener el servicio. Sin embargo, el alto grado de contacto con el cliente permite a su vez aumentar las oportunidades de venta del negocio e inclusive mantener e incrementar la calidad del servicio en base a una constante retroalimentación del cliente que permita un mejor asesoramiento por parte del estilista logrando así un trabajo en equipo (Martín Peña & Díaz Garrido, 2013).

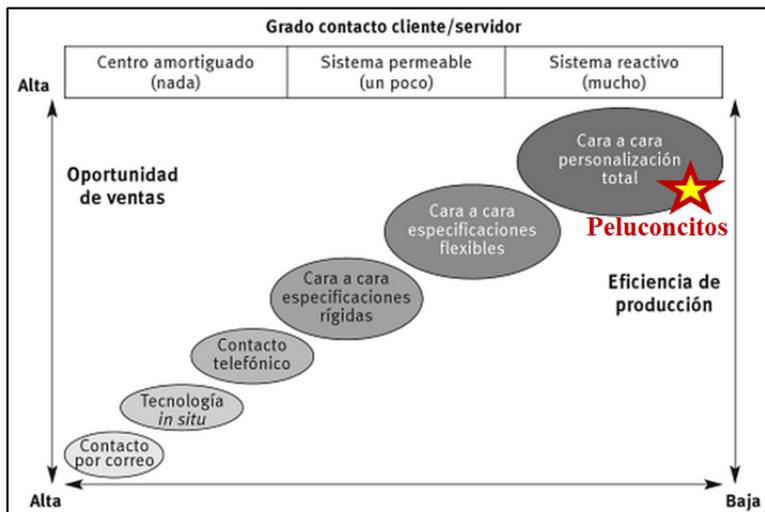


Figura 6. Matriz Sistema – Servicio

Finalmente, estos análisis sirven para respaldar la ventaja competitiva de Peluconcitos donde la diferenciación de nicho y la personalización de ambientes y servicio juegan un rol fundamental al momento de establecer la ventaja competitiva del servicio ofertado.

5.2 Manejo de Flujos de Producción e Inventarios

Contrario a lo que se piensa, y pese a la fuerte inversión, el gerente financiero es quien menos participación tiene en cuanto al manejo de inventarios; siendo las áreas de compras, producción y marketing las que tienen mayor peso en la toma de decisiones (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

Peluconcitos, al ser un servicio, no debería manejar un sistema de inventario; sin embargo, los insumos, la oferta de productos de belleza y accesorios complementarios al servicio deben entrar como inventario de materias primas en tránsito (durante las distintas etapas del servicio) para evitar el desabastecimiento y desactualización del producto permitiendo así “la programación eficiente de la producción y el aprovechamiento de los recursos” (Van Horne & Vachowicz, 2002). En este tipo de inventario el *FIFO* y *LIFO* no son relevantes pues la venta de dichos productos es variable, de bajo volumen de venta y no es parte vital para el giro del presente negocio. El inventario utilizado será exclusivamente para llevar el control de ventas y consumo de insumos y se apoyará en un software donde se ingresen y egresen los productos en base a facturación.

El diagrama de flujos de operaciones, fue tomado como punto de partida para identificar la capacidad de atención a clientes, cuellos de botella y colas de espera. En cuanto a la capacidad máxima de atención a clientes, esta fue dada en base al estudio volumétrico presentado en el Capítulo 2. Para este cálculo se consideró al total máximo de 1.955 niños y niñas pertenecientes al grupo de mercado objetivo. Es así que con 4 estilistas que trabajan 8 horas diarias durante 5 días a la semana y que necesitan un aproximado de 30 minutos para atender a un cliente, la capacidad máxima que Peluconcitos puede atender en una día es de aproximadamente 45 niños (16 niños/estilista), en una semana 320 niños, en un mes 1280 niños (65,47% del mercado objetivo potencial). Con la finalidad de equiparar los períodos de alta y baja concentración de clientes durante las horas pico del día se estima que la capacidad real de atención de clientes, al 70% de su capacidad máxima instalada es de: aproximadamente 31 niños por día (11 niños/estilista), 224 niños por semana, y 896 niños al mes (45, 83% del mercado objetivo potencial). Esto respalda la creación del presente proyecto

donde el mercado potencial que permite tener una capacidad de crecimiento es totalmente factible.

Según el cálculo de filas de espera se tiene que los 4 estilistas son suficientes para cubrir con el 97% de la demanda lo que ratifica que por el momento, en el proyecto, no existen filas de espera ni cuellos de botella.

Tasa de llegada de clientes / hora		4
Capacidad máxima de atención / hora		8
	n	
0,5	0,5	0
0,75	0,25	1
0,875	0,125	2
0,9375	0,0625	3
0,96875	0,03125	4
0,984375	0,015625	5
0,992188	0,0078125	6
0,996094	0,00390625	7
0,998047	0,001953125	8
0,999023	0,000976563	9
0,999512	0,000488281	10
0,999756	0,000244141	11
n (número óptimo de estilistas para evitar filas de espera)		4

Figura 7. Cálculo de Filas de Espera

En lo referente a cuellos de botella y filas de espera, en el futuro, éstas podrían ocurrir al momento de tomar el turno, una vez que la publicidad haga su trabajo e incremente el número de clientes. Sin embargo, en el caso de Peluconcitos esto no representa un problema ya que su factor diferenciador permite ofrecer una experiencia entretenida a sus clientes mediante la oferta de una sala de juegos y actividades para los más pequeños y de otra sala para padres de familia con servicio de *Wi-Fi* y revistas de actualidad e interés. Adicionalmente, la sala de espera de adultos contará con una pantalla donde se exhibirá el turno que está haciendo atendido y el tiempo promedio de espera por cada turno que pasa

reduciendo así el nivel de estrés e incertidumbre por tiempo de espera. Finalmente, los tiempos de espera y cuellos de botella pueden ser manejados efectivamente mediante la asignación de turnos previa cita vía telefónica u *on-line* lo cual permitirá tener un menor tiempo de espera por parte del cliente y un mejor control y oferta de servicios por parte de la peluquería.

A continuación se plantea el diagrama de flujos de operación de Peluconcitos en donde se puede observar más claramente el orden y secuencia de los procesos, los cuellos de botella y puntos de control de calidad y satisfacción del cliente.

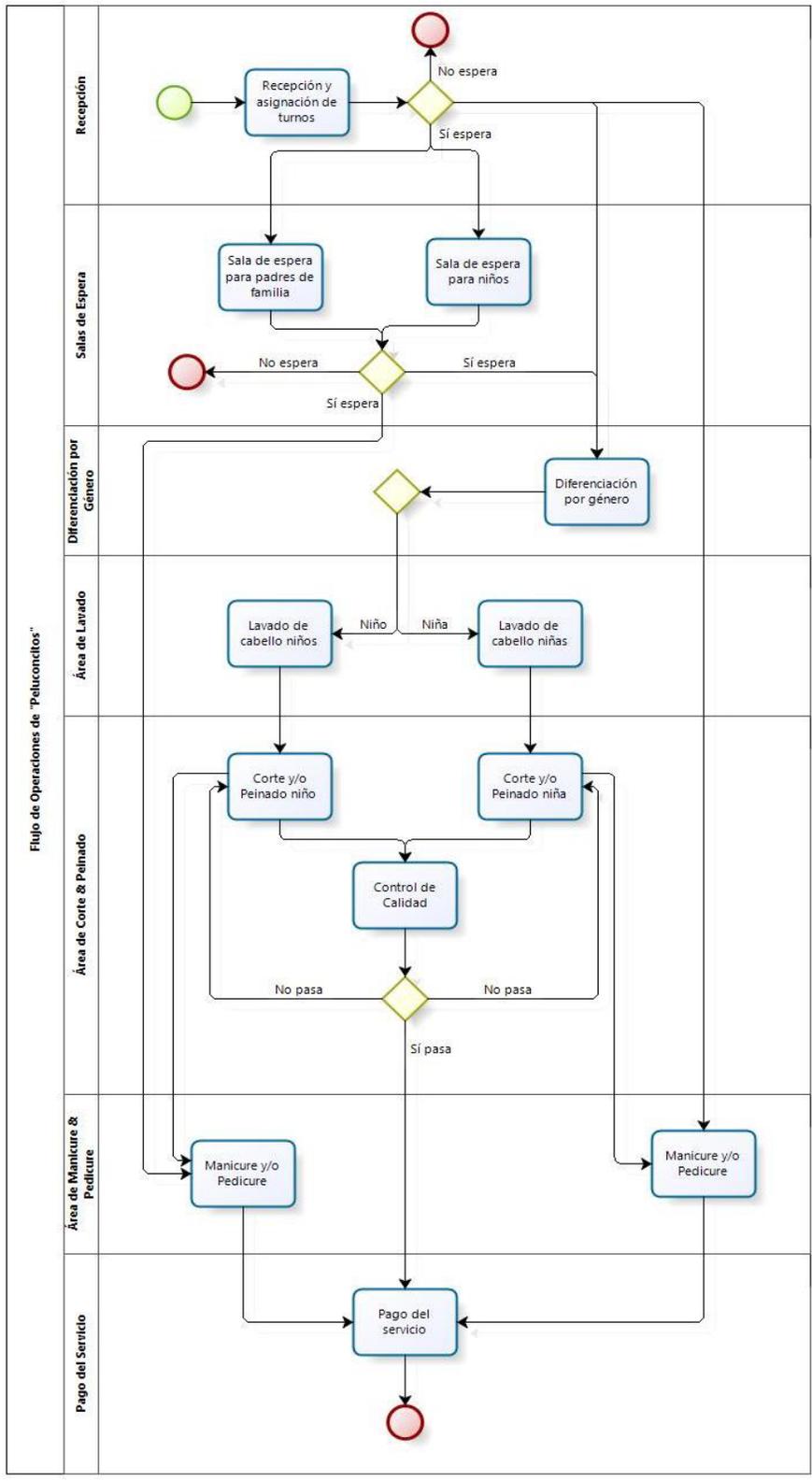


Figura 8. Diagrama de Flujos de Operación

5.3 Gestión de la Calidad

A continuación se presenta el *BSC* (el análisis completo se encuentra en el Anexo 9) el mismo que servirá para hacer un seguimiento mensual de los cumplimientos y avances en base de los indicadores de eficiencia, eficacia, satisfacción y negocio utilizados para cubrir las expectativas y necesidades actuales y futuras de los clientes.

Por medio de un seguimiento y control minucioso del *BSC* se podrán detectar fallas y tomar medidas correctivas a tiempo en las áreas: financiera, de mercados, de procesos, de recursos humanos y de comunicación de tal manera que se eviten problemas y se logre maximizar la propuesta de calidad y diferenciación de servicios de este proyecto.

Capítulo 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

Para el análisis financiero del presente proyecto se utilizó información del Banco Central del Ecuador en donde se obtuvo que: la inflación proyectada al 2014 es de 3,41% y el riesgo país a marzo del 2014 es de 535 puntos lo que es equivalente al 5,35%.

Adicionalmente se utilizó información de la Corporación Financiera Nacional (CFN) donde se obtuvo una tasa de interés de 10,85% y una tasa efectiva de 11,41% a un plazo de capital de trabajo de 2 años. Además se tomó como referente a la tasa de inversión de Diners Club que es de 3,89% con lo cual se tomó la decisión final de utilizar a la CFN como la mejor opción de apalancamiento y amortización para este proyecto.

Para el crecimiento del mercado se tomó como base los datos de Damodarán de crecimiento promedio esperado para el sector de *business and consumer services* para los próximos 5 años en mercados emergentes. El cálculo se lo realizó tomando el promedio por país para luego calcular el promedio total por industria que es igual al 16,38%. Con la finalidad de mantener un escenario de crecimiento conservador, se trabajó con un crecimiento promedio de la industria del 10%.

El análisis del *CAPM* se sirvió de datos de rentabilidad del mercado (12,48%), tasa libre de riesgo (3,04%) y beta de *business and consumer services* (0,91) obtenidos de la página de Damodarán actualizada al 5 de enero de 2014.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La estructura de capital es una de las principales decisiones financieras que debe tomar una empresa en base a las proporciones y fuentes de recursos que utiliza la organización para

financiar sus inversiones iniciales y/o futuras (Díaz, García, Hernández, Ruiz, Santana, & Verona, 2006).

El interés de la deuda está ligado al nivel de apalancamiento que se adopte es así que a mayor deuda mayor será el interés a pagar y más serán los beneficios fiscales (gastos deducibles de impuestos) que se obtengan elevando así el valor de la empresa y reduciendo el costo de capital. Sin embargo, un apalancamiento financiero exagerado incrementará también el nivel de incertidumbre del escudo fiscal, el nivel de riesgo de bancarrota y el costo de agencia dificultando la venta de obligaciones de la empresa a otras instituciones y/o accionistas que exigen un interés más alto (Van Horne & Vachowicz, 2002).

El presente proyecto requiere una inversión total de \$18.616,49. Con la finalidad de asumir los beneficios y reducir la incertidumbre y riesgos relacionados al apalancamiento, Peluconcitos ha asumido un nivel de endeudamiento del 70% con la CFN y un aporte de capital por parte de los accionistas del 30% completando así el 100% del total de inversión requerido. Es así que el capital de los socios es de \$5.584,95 mientras que monto total del apalancamiento es de \$13.031,54 con una tasa de interés de 10,85% y una tasa efectiva de 11,41% a 2 años plazo (Tabla 3).

Finalmente, se debe tomar en cuenta que el nivel máximo de financiamiento para proyectos nuevos aprobado por la CFN es del 70% del total de la inversión. Del cálculo de estructura óptima de capital se obtiene que un crédito del 70% tiene un coste medio ponderado de capital (CMPC) de 11,01% dato que respalda la decisión de apalancarse en el monto máximo posible (70%) y que se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1

Cálculo de Estructura Óptima de Capital

Concepto empresa	Importe 70	Importe 60	Importe 40	Importe 30	Importe 0
Deuda (D)	13.031,54	11.169,89	7.446,60	5.584,95	0,00
Capital propios (E.)	5.584,95	7.446,60	11.169,89	13.031,54	18.616,49
Valor de la empresa	18.616,49	18.616,49	18.616,49	18.616,49	18.616,49
Coste de la deuda (rD)	10,85%	10,85%	10,85%	10,85%	10,85%
Coste del capital propio (rE)	16,97%	16,97%	16,97%	16,97%	16,97%
Tasa de impuesto (t)	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
Coefficiente de endeudamiento (D/V)	70,00%	60,00%	40,00%	30,00%	0,00%
Coefficiente de capital (E/V)	30,00%	40,00%	60,00%	70,00%	100,00%
Coste de capital (rA)	12,68%	13,30%	14,52%	15,13%	16,97%
Coste medio ponderado de capital (CMPC)	11,01%	11,86%	13,57%	14,42%	16,97%

La Tabla 2 muestra los montos de inversión del proyecto.

Tabla 2

Inversión Requerida

Gastos constitución	Cantidad	Costo	Total
Gastos constitución	1	2.000,00	2.000,00
Permisos de funcionamiento	1	50,00	50,00
Licencia metropolitana LMU	1	17,00	17,00
Patente	1	40,00	40,00
Papelería y varios	1	500,00	500,00
Página de internet	1	1.500,00	1.500,00
Otros trámites legales	1	500,00	500,00
Total gastos consitución			4.607,00
Infraestructura	Cantidad	Costo	Total
Alquiler de local comercial de 172 m2 en Cumbayá	1	2.057,29	2.057,29
Total infraestructura			2.057,29
Equipamiento	Cantidad	Costo	Total
Taburete de peluquería	4	122,60	490,40
Asistente rodante para peluquería	2	164,47	328,94
Lavacabezas de cerámica	2	705,36	1.410,72
Sillón de peluquería reclinable	4	383,93	1.535,72
Esterilizador de peluquería (21 lt)	1	140,04	140,04
Calentador de toallas	1	491,07	491,07
Secadora de cabello profesional	4	123,57	494,28
Plancha alisadora con nano titanium	2	113,49	226,98
Total e equipamiento			5.118,15

Tabla 2 (continuación)

Equipos de Computación	Cantidad	Costo	Total
Computadoras de escritorio	1	750,00	750,00
Impresoras láser	1	80,00	80,00
Máquinas registradoras	1	250,00	250,00
Impresoras registradoras	1	120,00	120,00
Total equipos de computación			1.200,00
Mobiliario	Cantidad	Costo	Total
Escritorios	1	150,00	150,00
Sillones	1	2.000,00	2.000,00
Sillas	1	60,00	60,00
Estanterías y repisas de madera	3	100,00	300,00
Total Mobiliario			2.510,00
Insumos	Cantidad	Costo	Total
Cepillo de cerda natural jumbo	4	19,26	77,04
Cepillo térmico pequeño	4	9,70	38,80
Cepillo cerda natural con mango	4	7,10	28,40
Cepillo titanium mediano	4	12,27	49,08
Peinilla de carbono para desenredar	4	2,14	8,56
Peinilla de carbono para cortar	4	2,14	8,56
Set utillaje profesional (11 piezas)	4	25,00	100,00
Rizador de cabello	2	40,17	80,34
Tijera cabello 5,5 pulg. Doble microfilado	2	25,00	50,00
Tijera cabello 5,5 profesional	4	27,68	110,72
Tijera esculpir cabello 6-5 pulgadas	4	33,93	135,72
Rociador industrial esfera	4	1,79	7,16
Pinza de cabello plástica (varios colores)	4	3,13	12,52
Rulos cerámicos autoadheribles	6	2,43	14,58
Algodón hidrófilo precortado	2	3,10	6,20
Shampoo todo tipo de cabello	2	21,44	42,88
Acondicionador Keratin todo tipo de cabello	2	25,74	51,48
Esmaltes de uñas	50	2,92	146,00
Quita esmalte (1 lt)	1	8,11	8,11
Pocillo para manicure	2	2,57	5,14
Tina para pedicure con ozono	2	71,38	142,76
Total insumos			1.124,05
Capital de trabajo	Cantidad	Costo	Total
Capital trabajo inicial	1	2.000,00	2.000,00
Total capital de trabajo			2.000,00
Total inversión inicial			18.616,49

Tabla 3

Amortización de Préstamo

Beneficiario	Peluconcitos						
Institución financiera	CFN						
Monto en USD	13.031,54						
Tasa de interés	10,85%	Tasa efectiva	11,4062%				
Plazo	2 años						
Tiempo de gracia	0 años						
Fecha de inicio	01/01/2015						
Moneda	DOLARES						
Amortización cada	30 días para amortizar						
Número de períodos	24 capital						
No.	Vencimiento	Saldo	Interés	Principal	Dividendo	Interés Anual	Capital anual
0		13.031,54					
1	31-ene-2015	12.542,90	117,83	488,64	606,46		
2	02-mar-2015	12.049,85	113,41	493,06	606,46		
3	01-abr-2015	11.552,33	108,95	497,51	606,46		
4	01-may-2015	11.050,32	104,45	502,01	606,46		
5	31-may-2015	10.543,77	99,91	506,55	606,46		
6	30-jun-2015	10.032,64	95,33	511,13	606,46		
7	30-jul-2015	9.516,89	90,71	515,75	606,46		
8	29-ago-2015	8.996,47	86,05	520,42	606,46		
9	28-sep-2015	8.471,35	81,34	525,12	606,46		
10	28-oct-2015	7.941,48	76,60	529,87	606,46		
11	27-nov-2015	7.406,82	71,80	534,66	606,46		
12	27-dic-2015	6.867,32	66,97	539,49	606,46	1.113,36	6.164,22
13	26-ene-2016	6.322,95	62,09	544,37	606,46		
14	25-feb-2016	5.773,65	57,17	549,29	606,46		
15	26-mar-2016	5.219,39	52,20	554,26	606,46		
16	25-abr-2016	4.660,12	47,19	559,27	606,46		
17	25-may-2016	4.095,79	42,14	564,33	606,46		
18	24-jun-2016	3.526,36	37,03	569,43	606,46		
19	24-jul-2016	2.951,78	31,88	574,58	606,46		
20	23-ago-2016	2.372,00	26,69	579,78	606,46		
21	22-sep-2016	1.786,98	21,45	585,02	606,46		
22	22-oct-2016	1.196,68	16,16	590,31	606,46		
23	21-nov-2016	601,03	10,82	595,64	606,46		
24	21-dic-2016	(0,00)	5,43	601,03	606,46	410,26	6.867,32

6.3 Estados Financieros Proyectados

Es importante recalcar que al ser un proyecto nuevo, se tomó un horizonte temporal de 10 años en donde se evidencia la viabilidad financiera y económica del proyecto en mención (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

El balance general proyectado a 10 años se evidencia en la Tabla 4.

Tabla 4

Balance General

Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo corriente											
Caja bancos	4.057,29	4.540,75	8.364,99	25.674,55	49.621,06	80.776,91	121.035,54	171.814,18	234.730,60	311.630,87	404.620,93
Inventarios	1.124,05	1.124,05	1.124,05	1.124,05	1.124,05	1.124,05	1.124,05	1.124,05	1.124,05	1.124,05	1.124,05
Total activo corriente	5.181,34	5.664,80	9.489,04	26.798,60	50.745,11	81.900,96	122.159,59	172.938,23	235.854,65	312.754,92	405.744,98
Activo fijo											
Equipamiento	5.118,15	5.118,15	5.118,15	5.118,15	5.118,15	5.118,15	5.118,15	5.118,15	5.118,15	5.118,15	5.118,15
Depreciación acumulada		511,82	1.023,63	1.535,45	2.047,26	2.559,08	3.070,89	3.582,71	4.094,52	4.606,34	5.118,15
Mobiliario	2.510,00	2.510,00	2.510,00	2.510,00	2.510,00	2.510,00	2.510,00	2.510,00	2.510,00	2.510,00	2.510,00
Depreciación acumulada		251,00	502,00	753,00	1.004,00	1.255,00	1.506,00	1.757,00	2.008,00	2.259,00	2.510,00
Equipos de computación	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación acumulada		400,00	800,00	1.200,00	-	-	-	-	-	-	-
Total activo fijo	8.828,15	7.665,34	6.502,52	5.339,71	4.576,89	3.814,08	3.051,26	2.288,45	1.525,63	762,82	-
Activos Diferidos											
Gastos constitución	4.607,00	4.607,00	4.607,00	4.607,00	-	-	-	-	-	-	-
Amort. gastos constitución		1.535,67	3.071,33	4.607,00	-	-	-	-	-	-	-
Total activos diferidos	4.607,00	3.071,33	1.535,67	-	-	-	-	-	-	-	-
Total activos	18.616,49	16.401,47	17.527,23	32.138,30	55.322,00	85.715,04	125.210,85	175.226,67	237.380,28	313.517,73	405.744,98
Pasivos											
Pasivo Corriente											
C x P proveedores	-	831,62	895,73	966,95	1.046,18	1.134,48	1.233,03	1.343,17	1.466,43	1.604,55	1.759,49
Impuestos por pagar		1.050,63	3.026,12	5.919,74	9.781,15	13.508,95	17.829,39	22.826,72	28.596,83	35.248,91	42.907,25
Deuda por pagar	13.031,54	6.867,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Pasivos	13.031,54	8.749,57	3.921,85	6.886,68	10.827,34	14.643,43	19.062,42	24.169,89	30.063,26	36.853,46	44.666,74
Patrimonio											
Capital	5.584,95	5.584,95	5.584,95	5.584,95	5.584,95	5.584,95	5.584,95	5.584,95	5.584,95	5.584,95	5.584,95
Reserva legal											
Utilidad o pérdida		2.066,96	5.953,47	11.646,24	19.243,04	26.576,95	35.076,82	44.908,35	56.260,23	69.347,26	84.413,97
Utilidad acumulada		-	2.066,96	8.020,43	19.666,67	38.909,72	65.486,66	100.563,48	145.471,83	201.732,07	271.079,33
Total Patrimonio	5.584,95	7.651,91	13.605,38	25.251,62	44.494,66	71.071,61	106.148,43	151.056,78	207.317,01	276.664,27	361.078,24
Total pasivo + patrimonio	18.616,49	16.401,47	17.527,23	32.138,30	55.322,00	85.715,04	125.210,85	175.226,67	237.380,28	313.517,73	405.744,98

Para la elaboración de la proyección de ventas se tomó como punto de partida el 50% (como respuesta del mercado objetivo a la campaña de publicidad que se lanzará con anterioridad) de la capacidad total instalada. Adicionalmente, el crecimiento anual de la cuota de mercado va a estar dado por el 10% del crecimiento de la industria, manteniendo la

capacidad instalada inicial y considerando el pronóstico de venta calculado en el Capítulo 2 que busca enfocarse al 75% del total del mercado objetivo del sector.

El precio base se fijó de acuerdo al análisis de la competencia/mercado establecido en el Capítulo 4 donde el aumento de precios, costos y gastos de operación se fijó con relación al 3,41% de inflación proyectada al 2014 publicados por el Banco Central del Ecuador.

Para el análisis de resultados se tomó en cuenta el 15% de participación de empleados y el 22% del impuesto a la renta establecidos por el SRI (Servicio de Rentas Internas, 2014).

En el caso de este proyecto, los saldos mínimos de caja provienen de una política preestablecida de pago de proveedores a 60 días y de cobro inmediato a clientes lo cual permitirá mantener un flujo de caja de rápida recuperación de efectivo de tal manera que le permita afrontar las obligaciones mínimas contraídas a la vez que se proporciona de un colchón para cubrir gastos en épocas de bajo flujo y le brinden flexibilidad suficiente para aprovechar oportunidades de compra e inversión de último minuto reducir la aversión al riesgo y conseguir financiamiento (Tanaka Nakasone, 2005). La proyección de los estados de pérdidas y ganancias se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5

Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Ingresos	70.152,00	79.798,60	90.771,71	103.253,72	117.452,14	133.602,99	151.974,74	172.872,78	196.644,52	223.685,11
Costos										
Total Costos	4.149,09	4.719,63	5.368,63	6.106,87	6.946,63	7.901,86	8.988,44	10.224,44	11.630,40	13.229,70
Utilidad Bruta	66.002,91	75.078,97	85.403,08	97.146,86	110.505,52	125.701,13	142.986,30	162.648,34	185.014,11	210.455,41
Gastos										
Sueldos y salarios	53.243,17	56.961,50	58.903,89	60.912,51	62.989,63	65.137,58	67.358,77	69.655,70	72.030,96	74.487,22
Servicios básicos	2.400,00	2.481,84	2.566,47	2.653,99	2.744,49	2.838,08	2.934,85	3.034,93	3.138,42	3.245,44
Suministros de oficina	600,00	620,46	641,62	663,50	686,12	709,52	733,71	758,73	784,61	811,36
Suministros de limpieza	600,00	620,46	641,62	663,50	686,12	709,52	733,71	758,73	784,61	811,36
Mantenimiento equipos	960,00	992,74	1.026,59	1.061,59	1.097,80	1.135,23	1.173,94	1.213,97	1.255,37	1.298,18
Servicios Web	200,00	206,82	213,87	221,17	228,71	236,51	244,57	252,91	261,54	270,45
Publicidad	1.070,32	1.106,82	1.144,56	1.183,59	1.223,95	1.265,68	1.308,84	1.353,48	1.399,63	1.447,36
Depreciaciones	1.162,82	1.162,82	1.162,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82
Amort. Gastos constitución	1.535,67	1.535,67	1.535,67							
Total Gastos	61.771,97	65.689,12	67.837,10	68.122,66	70.419,63	72.794,93	75.251,22	77.791,28	80.417,95	83.134,19
Utilidad antes de impuestos e intereses	4.230,94	9.389,85	17.565,98	29.024,20	40.085,89	52.906,21	67.735,08	84.857,07	104.596,17	127.321,22
Intereses ganados por inversión										
Interés por financiamiento	1.113,36	410,26	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	3.117,58	8.979,59	17.565,98	29.024,20	40.085,89	52.906,21	67.735,08	84.857,07	104.596,17	127.321,22
15% participación empleados	467,64	1.346,94	2.634,90	4.353,63	6.012,88	7.935,93	10.160,26	12.728,56	15.689,43	19.098,18
Impuesto a la renta 22%	582,99	1.679,18	3.284,84	5.427,52	7.496,06	9.893,46	12.666,46	15.868,27	19.559,48	23.809,07
Utilidad neta	2.066,96	5.953,47	11.646,24	19.243,04	26.576,95	35.076,82	44.908,35	56.260,23	69.347,26	84.413,97

6.4 Flujo de Efectivo Projectado

El pronóstico del flujo de caja permitirá a los inversionistas evaluar la rentabilidad financiera futura mediante la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN) y la viabilidad económica, a mediano y corto plazo, del proyecto. De esta manera los accionistas podrán tomar decisiones más acertadas y evitar riesgos.

Del análisis del flujo de caja de Peluconcitos se obtuvo un VAN de \$211.951,42 y una TIR de 73% que se pueden observar en la Tabla 6.

Tabla 6

Flujo de Caja

Flujo operacional	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad neta		2.066,96	5.953,47	11.646,24	19.243,04	26.576,95	35.076,82	44.908,35	56.260,23	69.347,26	84.413,97
(+) Depreciaciones		1.162,82	1.162,82	1.162,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82
(+) Amortización Gtos. Const.		1.535,67	1.535,67	1.535,67	-	-	-	-	-	-	-
(+) C x P Proveedores		1.882,24	3.921,85	6.886,68	10.827,34	14.643,43	19.062,42	24.169,89	30.063,26	36.853,46	44.666,74
(-) Cambio inventarios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Flujo Operacional		6.647,68	12.573,81	21.231,41	30.833,20	41.983,19	54.902,05	69.841,06	87.086,31	106.963,53	129.843,52
Flujo de financiamiento											
(-) Amortización préstamo		6.164,22	6.867,32	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Dividendos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total flujo financiamiento		-6.164,22	- 6.867,32	-	-						
(=) Flujo de caja libre	-18.616,49	483,46	5.706,48	21.231,41	30.833,20	41.983,19	54.902,05	69.841,06	87.086,31	106.963,53	129.843,52
Saldo inicial caja		4.057,29	4.540,75	10.247,24	31.478,64	62.311,84	104.295,03	159.197,08	229.038,15	316.124,46	423.087,99
Saldo final caja		4.540,75	10.247,24	31.478,64	62.311,84	104.295,03	159.197,08	229.038,15	316.124,46	423.087,99	552.931,52
Tasa de descuento		11,01%									
VAN		\$ 211.951,42									
TIR		73%									

6.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto se lo realizó tomando en base al 75% de la capacidad total instalada permitiendo mantener una posición optimista pero sin perder de vista las fluctuaciones del mercado objetivo. De esta manera se busca garantizar la viabilidad del proyecto al alcanzar un punto de equilibrio en condiciones menos favorables donde cualquier cambio de la cuota de mercado (utilización del 100% de la capacidad instalada y/o ampliación de la cuota de mercado objetivo del 75% planteado al 100% existente) van a representar un incremento en la utilidad. El cálculo del punto de equilibrio se encuentra en la Tabla 7.

Tabla 7

Punto de Equilibrio

Gastos fijos	Mensual	Anual
Sueldos y salarios	4.590,26	55.083,17
Servicios básicos	200,00	2.400,00
Suscripciones Web	16,67	200,00
Suministros de oficina	50,00	600,00
Suministros de limpieza	50,00	600,00
Gastos financieros	117,83	1.113,36
Amortización	-	-
Total gastos fijos	5.024,76	59.996,53
Gastos variables	Mensual	Anual
Insumos	61,45	737,41
Mantenimiento equipos	80,00	960,00
Publicidad	89,19	1.070,32
Total gastos variables	230,64	2.767,72
Punto equilibrio económico anual	62.460,81	
Punto equilibrio económico mensual	5.205,07	

6.6 El TIR y el VAN

El cálculo del *Capital Asset Pricing Model (CAPM)* se lo realizó previo al cálculo del CMPC para obtener el coste de oportunidad del capital propio al momento de optar por un apalancamiento del proyecto. La Tabla 8 muestra los cálculos del CAPM.

Tabla 8

CAPM

Beta industria retail	0,90854322
Tasa libre de riesgo (Rf)	3,04%
Rentabilidad mercado (Rm)	12,48%
Riesgo país (Rp)	5,35%
E (Rm-RF)	9,44%
Tasa retorno esperada	16,97%
$rd=r_f+B(R_m-R_f)+R_p$	

Adicionalmente, se calculó el CMPC como modelo de estimación del costo de capital de manera que se puedan evidenciar los beneficios tributarios existentes como resultado de la tasa de interés pagada por el apalancamiento adquirido (ver Tabla 9).

Tabla 9

Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC)

<u>Concepto empresa</u>	<u>Importe</u>
Deuda (D)	13.031,54
Capital propios (E.)	5.584,95
Valor de la empresa	18.616,49
Coste de la deuda (rD)	10,85%
Coste del capital propio (rE)	16,97%
Tasa de impuesto (t)	22,00%
Coefficiente de endeudamiento (D/V)	70,00%
Coefficiente de capital (E/V)	30,00%
Coste de capital (rA)	12,68%
Coste medio ponderado de capital (CMPC)	11,01% WACC

El TIR y el VAN son de vital importancia al momento de incursionar en un nuevo negocio pues de estos resultados depende la decisión de los accionistas de invertir o no en un proyecto en base a su rentabilidad. La Tabla 10 muestra los cálculos del TIR y VAN.

Tabla 10

VAN y TIR de Peluconcitos

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	<u>Año 6</u>	<u>Año 7</u>	<u>Año 8</u>	<u>Año 9</u>	<u>Año 10</u>
Saldo inicial caja		4.057,29	4.540,75	10.247,24	31.478,64	62.311,84	104.295,03	159.197,08	229.038,15	316.124,46	423.087,99
Saldo final caja		4.540,75	10.247,24	31.478,64	62.311,84	104.295,03	159.197,08	229.038,15	316.124,46	423.087,99	552.931,52
Tasa de descuento		11,01%									
VAN		\$ 211.951,42									
TIR		73%									

6.7 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utilizó la aplicación de @Risk que se apoya de la simulación de Montecarlo para poder medir y gestionar las variables, su sensibilidad y amenaza de riesgo con respecto a la factibilidad económica del proyecto.

Las variables que se tomaron en cuenta para este análisis fueron: costo de inversión, ingreso del primer año, costo de ventas, gasto, porcentaje anual de crecimiento en ventas, total de cortes del primer año, porcentaje anual de crecimiento en precios, porcentaje anual del coste de ventas y gastos fijos (Tabla 11).

Tabla 11

Análisis de Sensibilidad

Entradas inciertas		Distribución	Parámetro 1	Parámetro 2	Parámetro 3										
Costo inversión	\$ 18.616,49	Triangular	16.754,84	18.616,49	22.339,79										
Ingresos del año 1	\$ 70.152,00	Triangular	56.121,60	70.152,00	84.182,40										
Costo de ventas	\$ 4.149,09	Triangular	3.526,73	4.149,09	4.978,91										
Gastos	\$ 62.408,17	Triangular	56.596,79	62.885,32	75.462,39										
Porcentaje anual crecimiento en ventas	10%	Normal		10,0%											
Total de cortes 1er año	5760	Normal		5760	576										
Porcentaje anual crecimiento en precio	3,41%	Normal		3,41%											
Porcentaje anual del costo ventas	3,41%	Normal		3,41%											
Gastos fijos	\$ 61.771,97	Triangular	55.594,77	61771,96702	74.126,36										
Precio inicial	\$ 12,18														
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10		
Total cortes			5760	6336	6970	7667	8433	9277	10204	11225	12347	13582			
Precio			12,18	12,60	13,02	13,47	13,93	14,40	14,89	15,40	15,93	16,47			
Ingresos			70.156,80	79.804,06	90.777,92	103.260,79	117.460,18	133.612,13	151.985,13	172.884,61	196.657,97	223.700,41			
Costo Ventas			4.149,09	4.290,57	4.436,88	4.588,18	4.744,64	4.906,43	5.073,74	5.246,75	5.425,67	5.610,68			
Gastos			62.408,17	64.536,29	66.736,98	69.012,71	71.366,04	73.799,62	76.316,19	78.918,57	81.609,69	84.392,59			
Flujo de caja	- 18.616,49		3.599,54	10.977,20	19.604,06	29.659,90	41.349,50	54.906,08	70.595,21	88.719,29	109.622,61	133.697,14			
VAN	\$ 243.508,56														
TIR	79%														

Del análisis del gráfico de densidad de probabilidad del VAN de @Risk se obtiene que existe un 90% de probabilidad de que el VAN se encuentre entre \$93.477 y \$357.718; valores que están influenciados principalmente por las variables del total de cortes de primer año, porcentaje anual de crecimiento en ventas y los gastos incurridos (ver Figura 10).

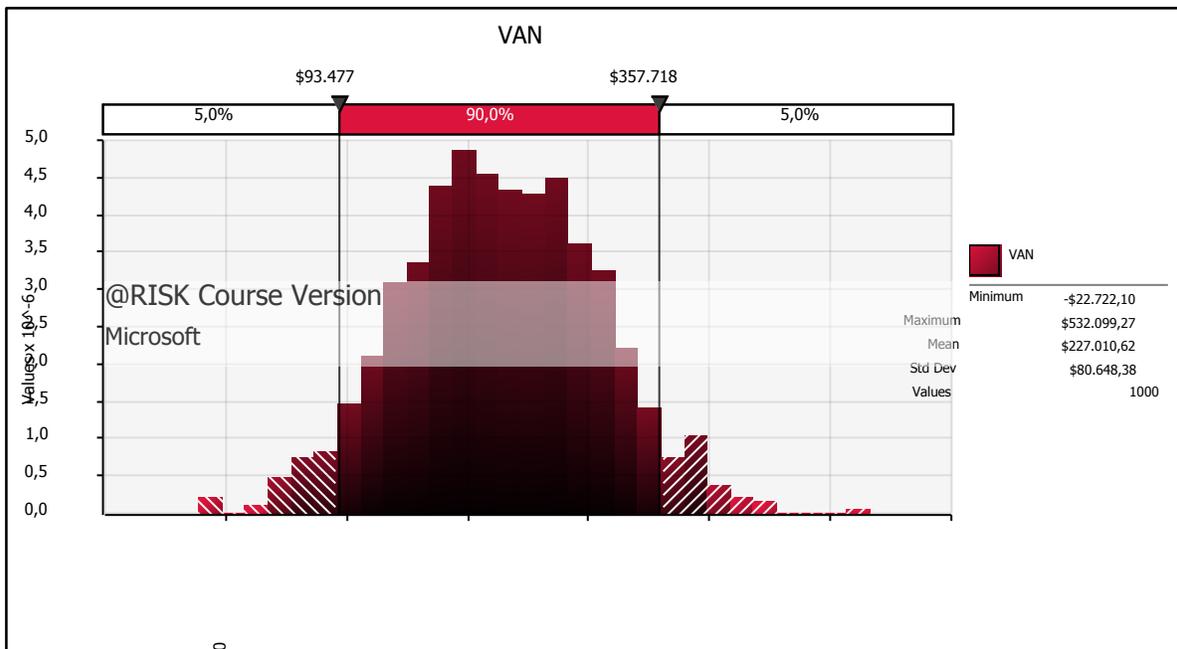


Figura 10. Densidad de Probabilidad VAN 90%

Del mismo análisis se obtiene que existe un 0,4% de posibilidad de tener un VAN menor a \$ 0,00 lo que sustenta la factibilidad económica del presente proyecto (ver Figura 11).

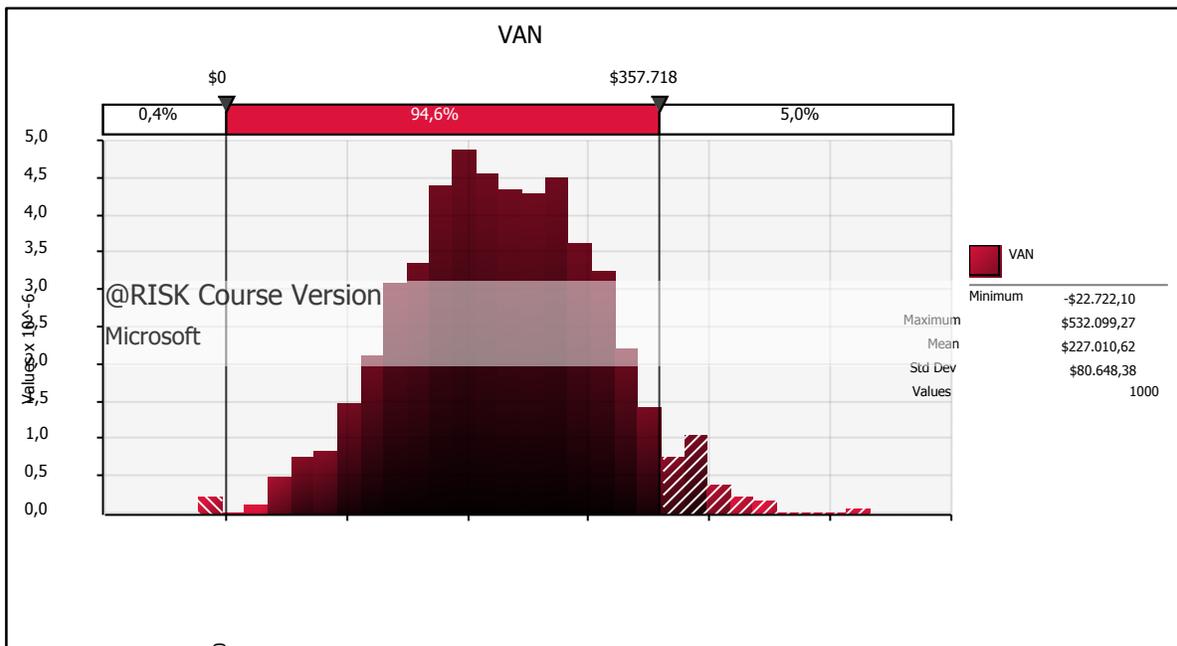


Figura 11. Densidad de Probabilidad VAN <\$0,00

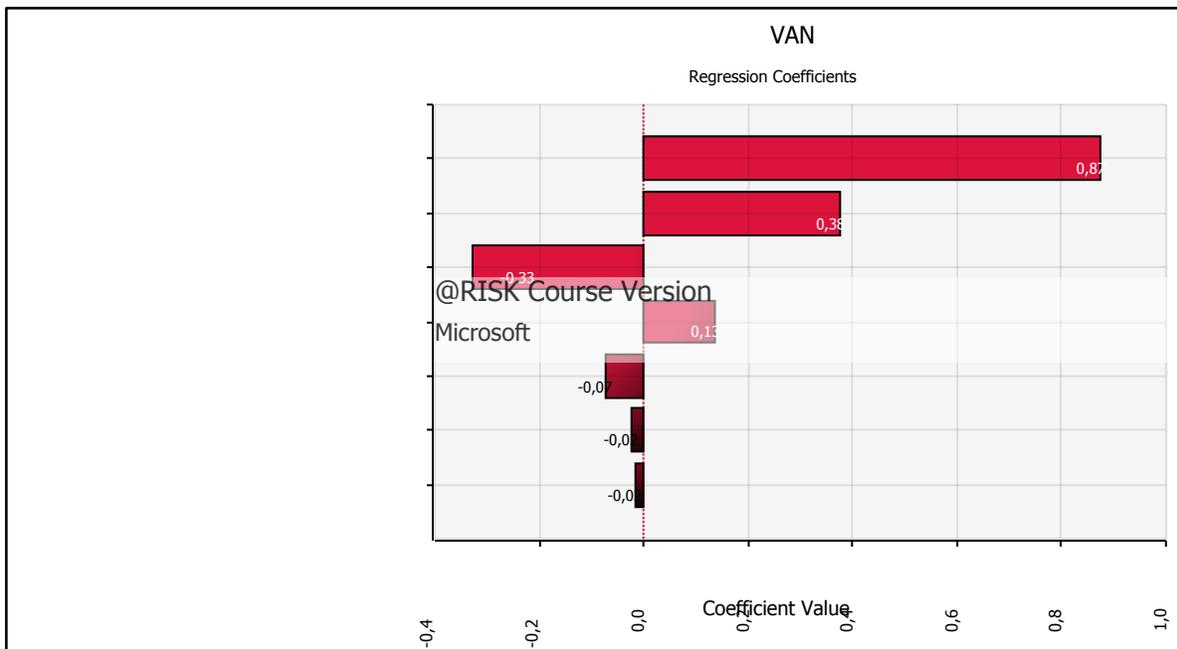


Figura 12. Sensibilidad del VAN con Respecto a los Coeficientes de Regresión

Del análisis del gráfico de densidad de probabilidad del TIR de @Risk se obtiene que existe un 90% de probabilidad de tener un TIR entre el 32,6% y el 117,6%. Estos porcentajes van a depender especialmente de las variables del total de cortes del primer año, nivel de gastos y porcentaje de crecimiento en ventas (ver Figura 13).

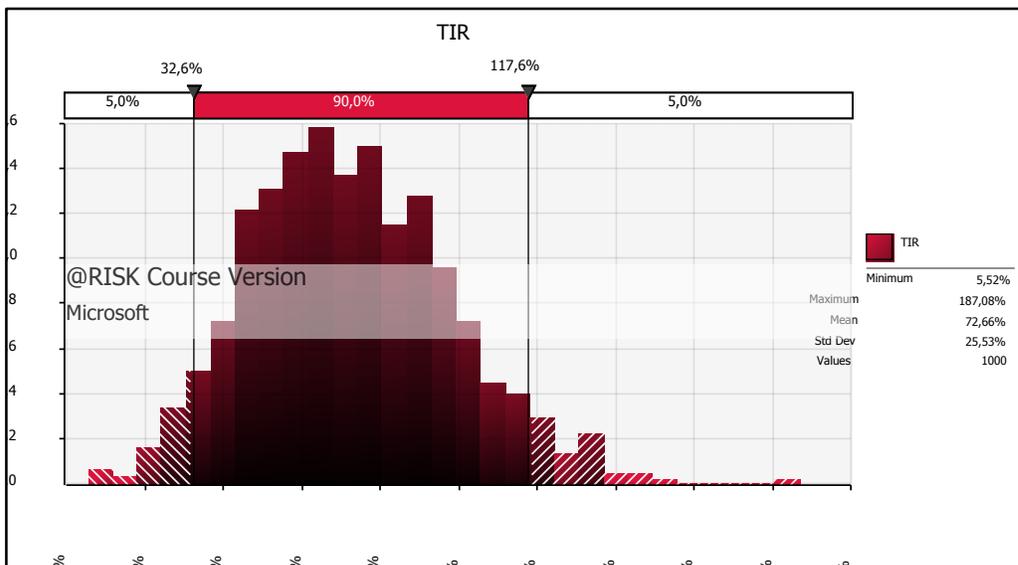


Figura 13. Densidad de Probabilidad TIR 90%

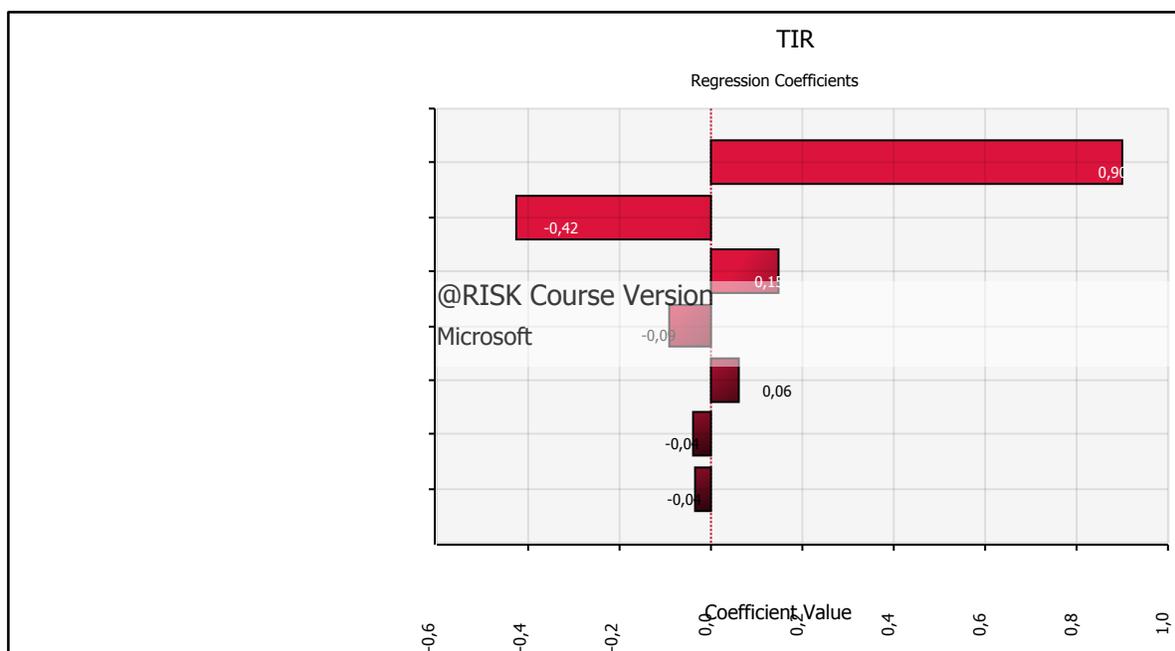


Figura 14. Sensibilidad del TIR con Respecto a los Coeficientes de Regresión

El VAN y TIR obtenidos tanto del análisis de sensibilidad de @Risk como del cálculo del flujo de caja demuestran que el proyecto es viable pues alcanza valores altos y muy similares entre sí lo que le da un alto grado de confiabilidad de proyecto. Adicionalmente, los coeficientes de regresión de mayor influencia al VAN y el TIR pueden ser diariamente monitoreadas por el número de ventas y cantidad de ingresos diarios lo cual permite establecer un sistema de control y corrección a tiempo mediante campañas eficientes de publicidad y/o promoción cuando sea necesario (ver Figura 12 y Figura 14).

Referencias

- Agenda de la empresa. (28 de Enero de 2013). *Previsiones de crecimiento en las exportaciones de moda infantil*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2013, de <http://agendaempresa.com/previsiones-crecimiento-exportaciones-moda-infantil/>
- Albán, H. F. (Octubre de 2003). *GestióPolis*. Recuperado el 14 de Febrero de 2014, de <http://www.gestiopolis.com>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Información Estadística Mensual*.
- Chase, R., Jacobs, R., & Nicholas, A. (2004). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Diario Hoy. (12 de Febrero de 2013). *La industria de los cosméticos movió \$1100 millones en el país el año pasado*.
- Díaz, N., García, Y., Hernández, M., Ruiz, M. V., Santana, D., & Verona, M. C. (2006). *Finanzas corporativas en la práctica* (Primera ed.). España: Delta Publicaciones.
- El Universo. (31 de Mayo de 2012). *La población infantil ha crecido al menos el 2%*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de <http://unvrso.ec/0003FSB>
- Euromonitor. (March de 2011). *Consumer Lifestyle - Ecuador*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de <http://www.portal.euromonitor.com/>.
- Euromonitor International. (2012). *Ecuador Country Profile*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de

http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Common/Pdf.aspx/Ecuador_Country_Profile

INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de

Página Web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

<http://www.inec.gob.ec/cpv/>

INEC. (2010). *Censo Económico y Censo de Población y Vivienda*.

INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012*.

INEC. (2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de www.inec.gob.ec

Instituto de la Ciudad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (Noviembre de 2011). *Boletín Estadístico Mensual ICQ*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/36/boletin1.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (1995). *Índice de Precios al Consumidor Urbano - IPCU. BASE: 1994 - 1995*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2004). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). BASE: 2003 - 2004*.

Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2013). La matriz sistema-servicio. En M. L. Martín Peña, & E. Díaz Garrido, *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios* (págs. 117-120). Madrid: ESIC Editorial.

Mundofranquicia. (s.f.). *Franquidcias peluquerías Fashion Kids*. Recuperado el 7 de

Septiembre de 2013, de Fashion Kids peluquería infantil y complementos:

<http://www.mundofranquicia.com/franquicias/peluquerias/fashion-kids.php>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Ross, Westerfield, & Jaffe. (2012). Administración de inventariois. En S. A. Ross, R. W. Westerfield, & J. F. Jaffe, *Finanzas Corporativas* (Novena ed., pág. 861). México D.F.: McGraw-Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.

Servicio de Rentas Internas. (2014). *Descargas Ley de Régimen Tributario Interno*.

Recuperado el 11 de julio de 2014, de

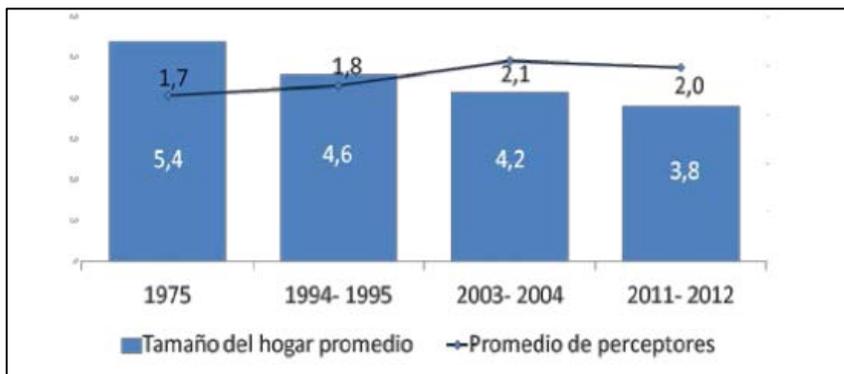
<http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>

Tanaka Nakasone, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú.

(2002). Administración y control de inventarios. En J. C. Van Horne, & J. M. Vachowicz, *Fundamentos de administración financiera* (Undécima ed., págs. 267-268). México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Tamaño del Hogar y Perceptores Promedio, ENIGHU 1975, 1994 – 1995, 2003 – 2004 – 2004 y ENIGHUR 2011 – 2012 (Área Urbana)



Anexo 2.

Deciles	Total de hogares	Distribución porcentual de hogares	Tamaño promedio del hogar	Perceptores promedio
Total	3.923.123	100,0	3,9	2,0
Decil 1	392.364	10,0	5,4	2,1
Decil 2	392.254	10,0	4,8	2,1
Decil 3	392.317	10,0	4,5	2,1
Decil 4	392.220	10,0	4,2	2,1
Decil 5	392.440	10,0	4,0	2,1
Decil 6	392.337	10,0	3,8	2,1
Decil 7	392.194	10,0	3,5	2,0
Decil 8	392.395	10,0	3,2	1,9
Decil 9	392.281	10,0	2,9	1,8
Decil 10	392.319	10,0	2,6	1,8

Anexo 3. Total de Hogares, Total de Personas, Ingreso y Gasto Corriente Total Mensual según Decil de Ingreso per Cápita y Área Geográfica

Área geográfica y decil del hogar	Total		Tamaño promedio	Promedio hogar		Per cápita		Distribución %	
	Hogares	Personas		Ingreso corriente	Gasto corriente	Ingreso corriente	Gasto corriente	Ingreso corriente total	Gasto corriente total
				total	total	total	total		
Total	3.923.123	15.225.080	3,9	893	810	230	209	100,0%	100,0%
Decil 1	392.364	2.124.966	5,4	305	339	56	63	3,4%	4,2%
Decil2	392.254	1.877.880	4,8	433	448	90	94	4,8%	5,5%
Decil3	392.317	1.763.014	4,5	522	522	116	116	5,8%	6,4%
Decil4	392.220	1.632.233	4,2	591	590	142	142	6,6%	7,3%
Decil5	392.440	1.559.727	4,0	678	673	171	169	7,6%	8,3%
Decil6	392.337	1.487.837	3,8	771	736	203	194	8,6%	9,1%
Decil7	392.194	1.374.599	3,5	874	835	249	238	9,8%	10,3%
Decil8	392.395	1.242.413	3,2	1004	937	317	296	11,3%	11,6%
Decil9	392.281	1.143.794	2,9	1291	1.145	443	393	14,5%	14,1%
Decil10	392.319	1.018.616	2,6	2459	1.872	947	721	27,5%	23,1%

Área geográfica y decil hogar	Total		Tamaño promedio	Promedio hogar		Per cápita		Distribución %	
	Hogares	Personas		Ingreso corriente	Gasto corriente	Ingreso corriente	Gasto corriente	Ingreso corriente total	Gasto corriente total
				total	total	total	total		
Área urbana	2.666.886	10.179.095	3,8	1.046	943	274	247	100,0%	100,0%
Decil 1	266.672	1.455.462	5,5	414	455	76	83	4,0%	4,8%
Decil2	266.788	1.268.979	4,8	544	559	114	118	5,2%	5,9%
Decil3	266.563	1.162.588	4,4	626	640	143	147	6,0%	6,8%
Decil4	266.713	1.103.441	4,1	715	717	173	173	6,8%	7,6%
Decil5	266.692	1.050.976	3,9	805	777	204	197	7,7%	8,2%
Decil6	266.795	983.369	3,7	907	876	246	238	8,7%	9,3%
Decil7	266.656	889.464	3,3	999	944	300	283	9,5%	10,0%
Decil8	266.652	814.077	3,1	1.166	1.071	382	351	11,1%	11,4%
Decil9	266.629	766.032	2,9	1.499	1.335	522	465	14,3%	14,1%
Decil10	266.724	684.708	2,6	2.789	2.060	1.086	803	26,7%	21,8%

Área geográfica y decil de hogar	Total		Tamaño promedio	Promedio hogar		Per cápita		Distribución %	
	Hogares	Personas		Ingreso corriente	Gasto corriente	Ingreso corriente	Gasto corriente	Ingreso corriente total	Gasto corriente total
				total	total	total	total		
Área rural	1.256.238	5.045.985	4,0	567	526	141	131	100,0%	100,0%
Decil 1	125.642	717.188	5,7	233	265	41	46	4,1%	5,0%
Decil2	125.577	603.777	4,8	315	333	65	69	5,5%	6,3%
Decil3	125.621	592.194	4,7	384	389	81	83	6,8%	7,4%
Decil4	125.713	550.186	4,4	429	429	98	98	7,6%	8,2%
Decil5	125.522	517.516	4,1	479	463	116	112	8,4%	8,8%
Decil6	125.660	489.897	3,9	533	512	137	131	9,4%	9,7%
Decil7	125.682	455.318	3,6	588	558	162	154	10,4%	10,6%
Decil8	125.537	420.810	3,4	658	602	196	180	11,6%	11,4%
Decil9	125.702	385.797	3,1	779	708	254	231	13,7%	13,5%
Decil10	125.583	313.301	2,5	1.275	1.002	511	402	22,5%	19,0%

Anexo 4: Análisis de las Cinco Fuerzas Sectoriales de Porter

Rivalidad.

El grado de rivalidad en la industria de la peluquería en la ciudad de Quito es alto puesto que existe una gran capacidad instalada en cuanto a número de competidores, 3392 peluquerías en la ciudad de Quito (INEC, 2010), agrupados en nichos de mercado altos y bajos en donde la variedad de oferta y diversificación cada vez es más en cuanto a tendencias y servicios.

En cuanto a precios, la competencia no es muy marcada debido a que estos varían de acuerdo al nicho de mercado, el de clase media-alta y el de clase media-baja, y sector geográfico en donde se encuentra. Sin embargo, la competencia de 'precios' radica en una nueva estrategia de servicios diferenciados por pago de membresías lo cual representa una nueva tendencia que brinda beneficios al cliente a la vez mantiene la fidelidad a la marca mediante la retención de una clientela cautiva. Adicionalmente, los líderes de marca hacen uso de su buen posicionamiento sin que tomen en cuenta la competencia de este tipo.

En lo referente a la ubicación, este es un factor de importancia moderada pues si bien es cierto un mayor número de cadenas brinda una mayor exposición de marca y mejora la cobertura del sector, este no siempre es un determinante al momento de escoger la peluquería ya que la decisión final del cliente puede variar de acuerdo a factores externos tales como: cercanía al momento de la necesidad, tipo de ocasión, presupuesto, tipo de servicio requerido, etc.

El espacio para la diferenciación es mínimo ya que la diversificación de la oferta es fácilmente imitable lo que implica en que el coste de cambio entre una peluquería y otra sea

bajo excepto en los casos en que se tiene membresías mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Finalmente, las barreras de salida de esta industria son bajas ya que en caso de no continuar con el negocio, la inversión puede ser fácilmente recuperada al vender y reasignar recursos e implementos dentro y fuera de la industria en cuestión.

Amenazas de ingreso de nuevos competidores.

Las amenazas de entrada al sector son altas ya que el nivel de inversión requerido para incursionar en la industria es variable dependiendo del tipo de nicho al que se quiere entrar (alto o bajo). Adicionalmente existe una apertura por parte de las empresas financieras para extender créditos para cuestiones de emprendimiento y remodelación.

Los permisos de funcionamiento son varios y pueden tomar largo tiempo, sin embargo su obtención y requisitos no constituyen un impedimento para entrar en el sector. La baja especialización de recursos, personal, productos, material y espacio, necesarios para la operación no presentan ningún tipo de limitante o escasez en el sector. La cantidad de clientes actuales y potenciales existentes en los diferentes nichos de mercado, la identidad de marca dada por el posicionamiento en el mercado y fidelidad de clientes a su peluquería y/o estilista constituyen una barrera de entrada media en el sector; sin embargo, si se presenta la ocasión los clientes siempre pueden considerar probar algo nuevo.

Presión de productos sustitutos.

En el campo de la peluquería, la presión que ejercen los productos sustitutos es baja ya que por motivos culturales, de tiempo o económicos una persona puede arreglarse en casa sin

necesidad de ir a un centro especializado, pese a que la calidad del resultado final no sea siempre el mismo.

Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los consumidores es moderado y se da al momento de tomar la decisión de escoger un tipo de peluquería frente a la competencia ya sea por motivos de ubicación, calidad, precio u otros factores que influyan en su criterio.

No obstante, el alto número de consumidores, la alta disponibilidad de información y capacidad de comparación de servicios que posee el cliente pueden representar una fuerte presión de negociación en caso de no estar de acuerdo con la propuesta ofertada (tendencias, precio, servicio, etc.).

El poder de negociación del cliente como agente de presión a la evolución y cambio está dado principalmente en lugares en donde la concentración de consumidores es más elevada y, la competencia más concentrada. Sin embargo, los clientes no tienen influencia en cuanto a la fijación de precios ya que como se estableció anteriormente la industria está diferenciada por nichos de mercado definidos.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de este sector están compuestos por profesionales de belleza, materia prima como secadoras, sillas, tintes, etc.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existe una concentración de mano de obra especialmente cubana y colombiana. Además el nivel de especialización requerida es medio lo cual amplía la oferta de fuerza laboral limitando la capacidad de negociación del personal en el sector.

En lo referente a los proveedores de insumos, la negociación de este grupo es media ya que si bien existe una amplia cantidad de proveedores que ofrecen productos sustitutos de igual o similar calidad, precio, distribución, etc., las negociaciones por tipo de proveedor va a depender del tipo de peluquería, tamaño, cobertura, sector y/o nicho de influencia, etc.

***6. ¿Conoce usted una peluquería especializada en niñas/os?**

- Sí
 No

Nombre

***7. ¿Estaría dispuesta a llevar a su hija/o a una peluquería infantil acorde a las necesidades, gustos y tendencias?**

- Sí
 No
 Indiferente

***8. Califique los servicios complementarios que le gustaría encontrar en la peluquería; siendo 1 el más importante y 5 el menos importante:**

	1	2	3	4	5
Reservaciones	<input type="radio"/>				
Salas de espera con juegos/actividades infantiles	<input type="radio"/>				
Asesoramiento de imagen infantil	<input type="radio"/>				
Venta de productos (shampoo, acondicionador, desenredantes, etc)	<input type="radio"/>				
Venta de accesorios (lazos, cintillos, etc)	<input type="radio"/>				

Anexo 6. Resultados de la Encuesta

Mencione 4 factores que considera importantes al momento de escoger una peluquería

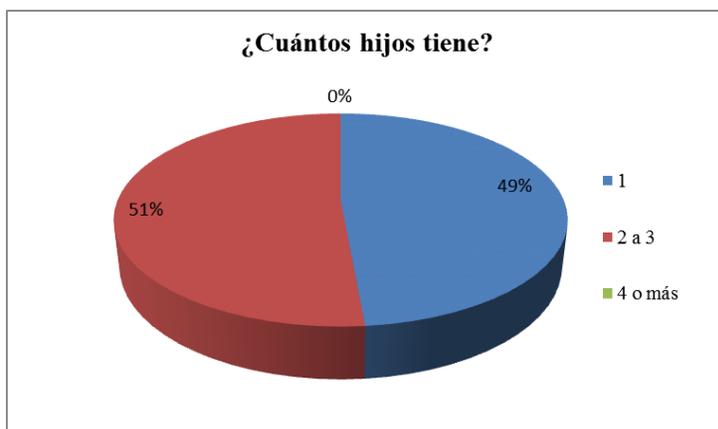
Factores importantes	Encuestados																				Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Calidad	x			x		x		x			x		x		x			x		x	9
Imagen	x	x	x	x	x		x			x				x			x		x		10
Limpieza		x	x					x				x	x					x		x	7
Atención		x		x	x	x		x	x		x		x	x		x	x		x	x	13
Personal			x				x		x	x		x			x						6
Ubicación	x					x			x	x		x									5
Precio		x			x		x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x		13
Agilidad			x			x									x				x		4
Asesoramiento	x			x						x					x			x			5
Parqueadero							x									x				x	3
Productos											x					x					2
Referencias					x											x		x			3

Mencione 4 nombres de peluquerías que conozca

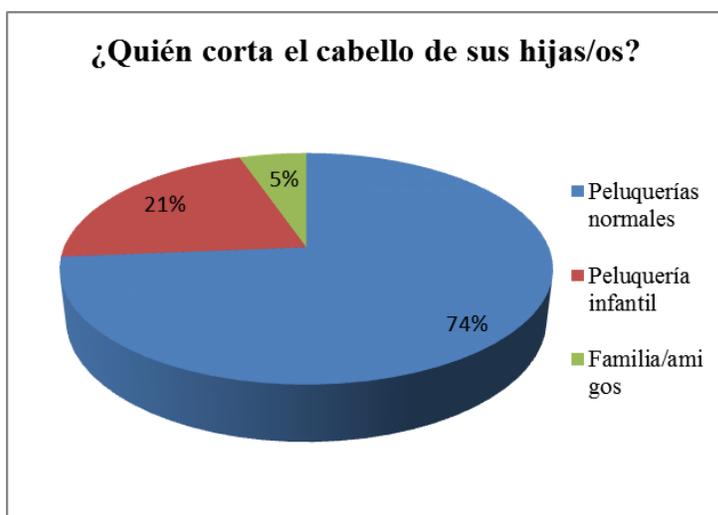
Peluquerías "top of mind"	Encuestados																				Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Rory	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x				x	x	15
Jorge Rusinsky	x	x		x				x	x	x			x					x			8
Andrés Sepúlveda				x	x	x					x				x			x			6
María Gracia	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	17
Karissma			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x					13
Carlos Zuluaga							x					x	x				x	x			5
Pablo Latorre														x	x						3
Khristones		x														x			x		3
Marcell & Bianca																				x	1
Woom	x																				1
Tijera Loca			x				x														2
Nidia Londoño																	x				1
Bellísima																				x	1
Ron Santa																			x		1
Giros Coiffur																x	x		x		3

Anexo 7: Tabulación de Resultados de la Encuesta

¿Cuántos hijos tiene?	
	N° de respuestas
1	17
2 a 3	18
4 o más	0

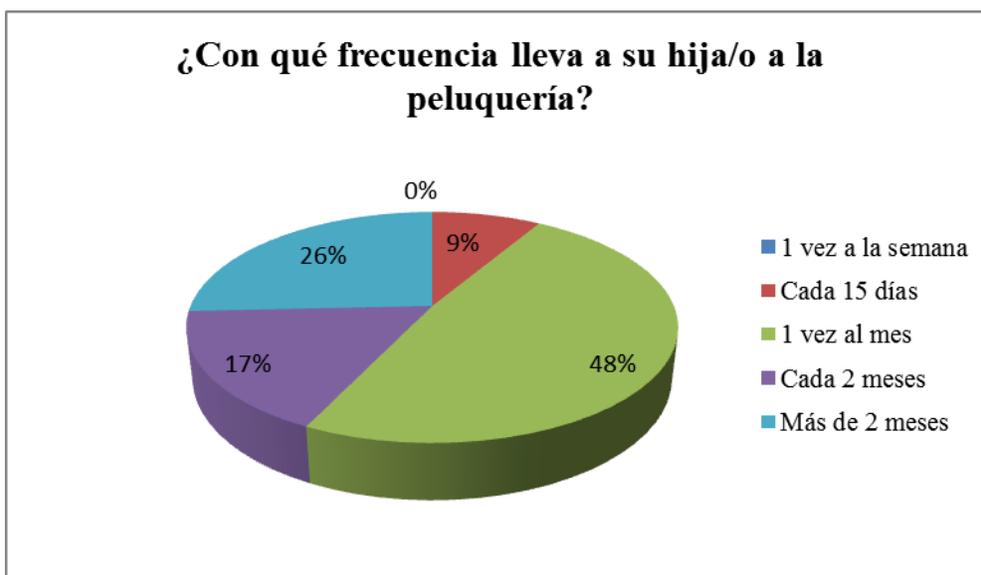


¿Quién corta el cabello de sus hijas/os?	
	N° de respuestas
Peluquerías normales	28
Peluquería infantil	8
Familia/amigos	2

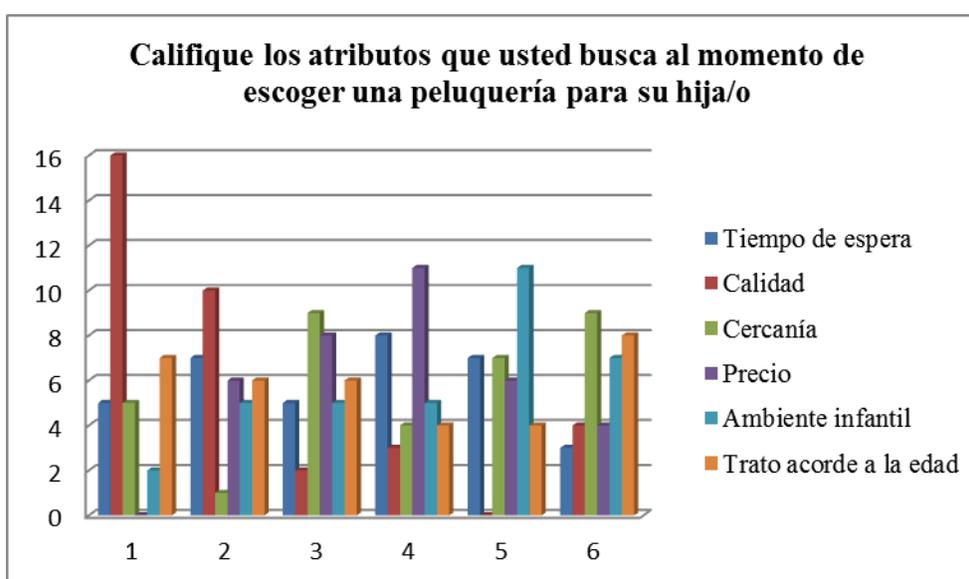


¿Qué servicios utiliza cuando lleva a sus hijas/os a la peluquería?	
	N° de respuestas
Corte de cabello	35
Peinados	9
Manicure	7
Pedicure	2

¿Con qué frecuencia lleva a su hija/o a la peluquería?	
	N° de respuestas
1 vez a la semana	0
Cada 15 días	3
1 vez al mes	17
Cada 2 meses	6
Más de 2 meses	9



Califique los atributos que usted busca al momento de escoger una peluquería para su hija/o; siendo 1 el más importante y 6 el más importante.						
	1	2	3	4	5	6
Tiempo de espera	5	7	5	8	7	3
Calidad	16	10	2	3	0	4
Cercanía	5	1	9	4	7	9
Precio	0	6	8	11	6	4
Ambiente infantil	2	5	5	5	11	7
Trato acorde a la edad	7	6	6	4	4	8



¿Conoce usted una peluquería especializada en niñas/os?	
	N° de respuestas
Sí	6
No	29



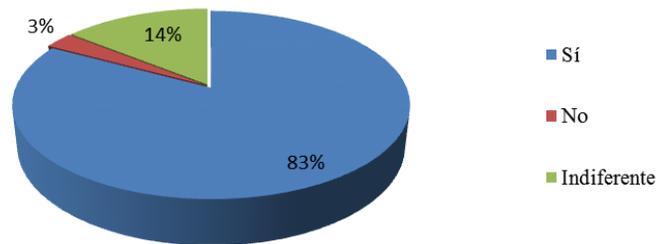
Nombres de peluquería especializada en niñas/os que conozca	
	N° de respuestas
Hair Play	2
María Gracia	1



¿Estaría dispuesta/o a llevar a su hija/o a una peluquería infantil acorde a las necesidades gustos y tendencias?

	N° de respuestas
Sí	29
No	1
Indiferente	5

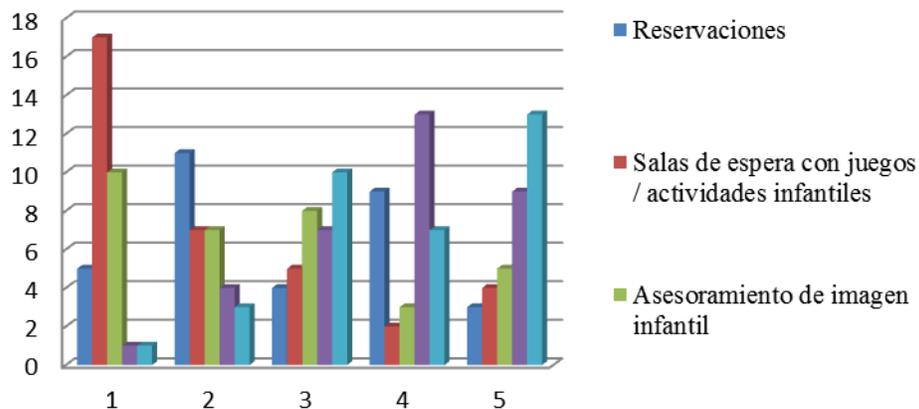
¿Estaría dispuesta/o a llevar a su hija/o a una peluquería infantil acorde a las necesidades gustos y tendencias?



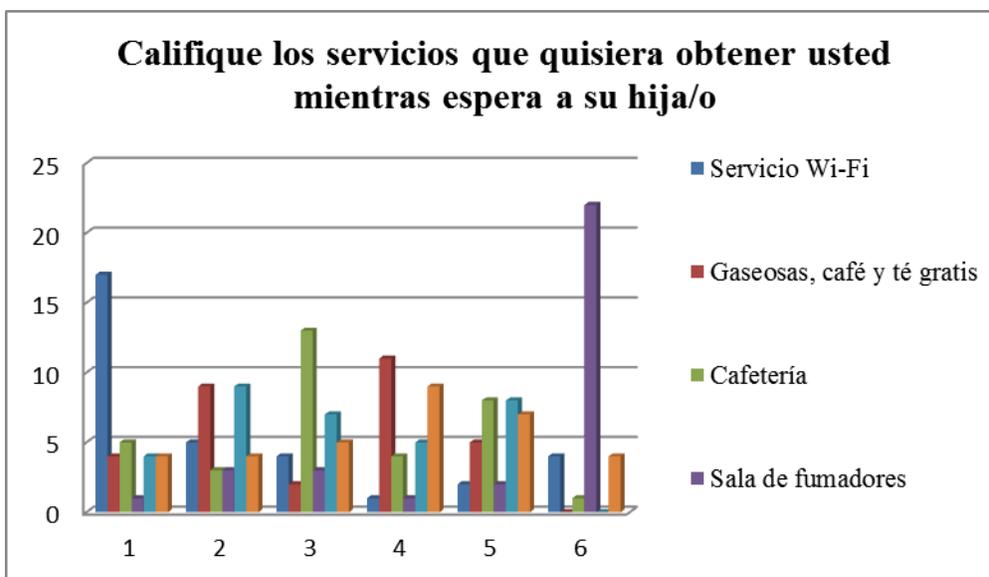
Califique los servicios complementarios que le gustaría encontrar en la peluquería; siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

	1	2	3	4	5
Reservaciones	5	11	4	9	3
Salas de espera con juegos / actividades infantiles	17	7	5	2	4
Asesoramiento de imagen infantil	10	7	8	3	5
Venta de productos (shampoo, acondicionador, desenredantes, etc)	1	4	7	13	9
Venta de accesorios (lazos, cintillos, etc)	1	3	10	7	13

Califique los servicios complementarios que le gustaría encontrar en la peluquería



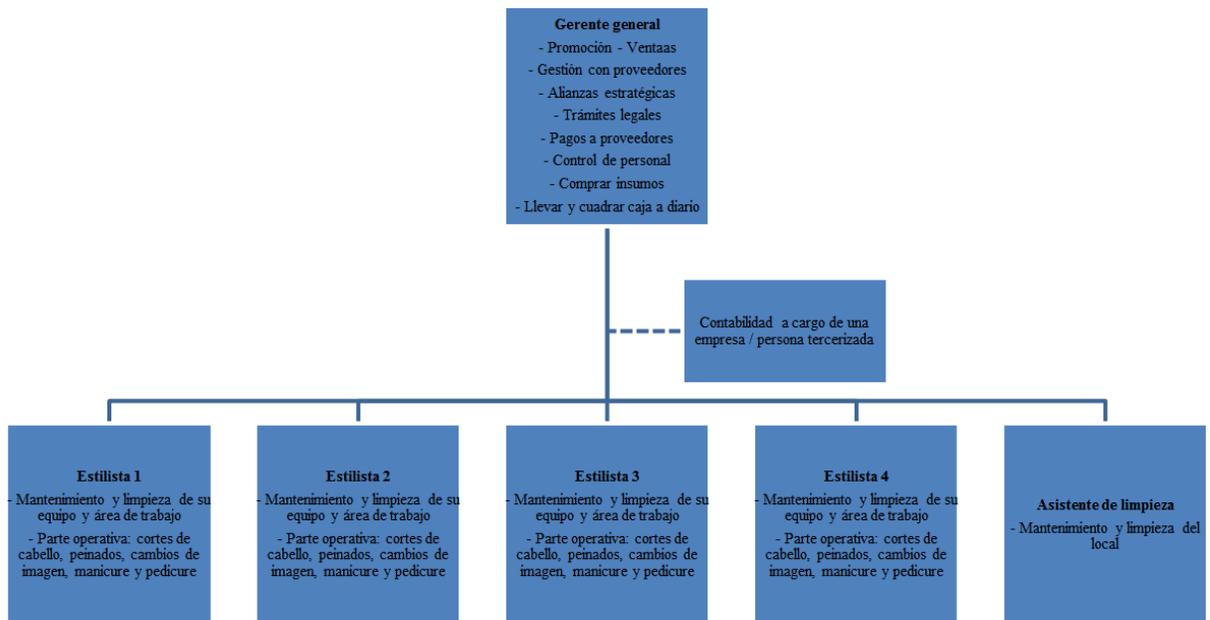
Califique los servicios que quisiera obtener usted mientras espera a su hija/o; siendo 1 el más importante y 6 el menos importante						
	1	2	3	4	5	6
Servicio Wi-Fi	17	5	4	1	2	4
Gaseosas, café y té gratis	4	9	2	11	5	0
Cafetería	5	3	13	4	8	1
Sala de fumadores	1	3	3	1	2	22
Amplia selección de revistas y periódicos actualizados	4	9	7	5	8	0
Televisión con cable	4	4	5	9	7	4



¿Estaría interesada/o en un sistema de membresías con beneficios en precio y servicio VIP?	
	Nº de respuestas
Sí	15
No	14
Indiferente	6



Anexo 8. Organigrama y Descripción de Cargos del Personal Peluconcos



Anexo 9: Balance Score Card

BSC PASO 1 - DEFINICION DE CLIENTES, NECESIDADES Y RECURSOS		
CLIENTES / USUARIOS	NECESIDADES ACTUALES	RECURSOS/PRODUCTOS ACTUALES
Papás y Mamás de Niñ@s de 2 a 12 años Niñ@s de 2 a 12 años Entes Reguladores del Estado Sistema de Gestion del Negocio Stakeholders	Disponibilidad de Equipos e Infraestructura Manejo Financiero Adecuado Cumplir Regulaciones de Ley Cumplir con Sistema de Gestión Operación Segura y Confiable Plan De Publicidad y Marketing (Imagen)	Equipos, Infraestructura, Herramientas, Consumibles del Proceso Personal (Estilistas) Calificados Localmente Alianzas con Proveedores, Asesores, Consultores Estratégicos Software para Registro de Clientes y Facturación Software para Diseño de Corte de Cabello Administrador Presupuesto Anual Sistema de Gestión del Negocio Recursos Para Señalética y Equipamientos de Ley
	NECESIDADES FUTURAS Expansión de Equipos e Infraestructura a Nivel de Calidad Optimizar la Administración de Recursos (Técnicas para Publicidad, Marketing, Gestión del Actualización del Sistema de Gestión (Técnicas Vanguardistas en Manejo de Salud Ocupacional, Seguridad, Medio Ambiente, Calidad, Ley) Reducción del Número de Quejas por Cliente Plan de Publicidad y Marketing de Acuerdo a Expansión	RECURSOS/PRODUCTOS FUTUROS Equipos, Infraestructura, Herramientas, Consumibles del Proceso Personal (Estilistas) Calificados Internacionalmente Alianzas con Proveedores, Asesores, Consultores Estratégicos de Acuerdo a Necesidad Futura Actualización Software para Registro de Clientes y Facturación de Acuerdo a Necesidad Futura Actualización Software para Diseño de Corte de Cabello Gerencia, Administración, Supervisión de Acuerdo a Necesidad Futura Presupuesto Anual de Acuerdo a Necesidad Futura Mejora Continua Sistema de Gestión del Negocio Recursos Para Señalética y Equipamientos de Ley

BSC PASO 2 - DEFINICION DE CRITERIOS DE ÉXITO PARA CADA NECESIDAD

CLIENTES / USUARIOS	NECESIDAD ACTUAL 2014	CRITERIOS DE ÉXITO NECESIDAD ACTUAL	RECURSO ACTUAL
Papás y Mamás de Niñ@s de 2 a 12 años Niñ@s de 2 a 12 años Entes Reguladores del Estado Sistema de Gestion del Negocio Steakholders	Disponibilidad de Equipos e Infraestructura	Contar con Financiamiento para compra de Equipos e Infraestructura	Equipos, Infraestructura, Herramientas, Consumibles del Proceso
	Manejo Financiero Adecuado	Especificación de Equipos de Acuerdo a Propósito	Personal (Estilistas) Calificados Localmente
←	Cumplir Regulaciones de Ley	Obtener Permiso de Funcionamiento	Alianzas con Proveedores, Asesores, Consultores Estratégicos
	Cumplir con Sistema de Gestión	Obtener RUC	Software para Registro de Clientes y Facturación
←	Operación Segura y Confiable	Cumplir Ley IESS, SRI, MRL	Software para Diseño de Corte de Cabello
	Plan De Publicidad y Marketing (Imagen)	Posicionamiento Local (Cumbayá) de Marca	Administrador
←	Presupuesto para Implementación y Puesta en Marcha	Implementar Sistema de Gestión de Negocio	Presupuesto Anual
		Financiamiento para Operación de los primeros 4 meses	Sistema de Gestión del Negocio Recursos Para Señalética y Equipamientos de Ley
	NECESIDAD FUTURA 2018	CRITERIO DE ÉXITO NECESIDAD FUTURA	RECURSOS FUTUROS
←	Expansión de Equipos e Infraestructura a Nivel de Quito	Contar con Auto Financiamiento para Equipos e Infraestructura a Nivel de Quito	Equipos, Infraestructura, Herramientas, Consumibles del Proceso
	Optimizar la Administración de Recursos	Posicionamiento Regional (Quito) de Marca	Personal (Estilistas) Calificados Internacionalmente
←	(Técnicas para Publicidad, Marketing, Gestión del	RUC expandir a sucursales	Alianzas con Proveedores, Asesores, Consultores Estratégicos
	Actualización del Sistema de Gestión	Obtener Permisos de Funcionamiento de Sucursales	de Acuerdo a Necesidad Futura
←	(Técnicas Vanguardistas en Manejo de Salud	Cumplir Ley IESS, SRI, MRL	Actualización Software para Registro de Clientes y Facturación
	Ocupacional, Seguridad, Medio Ambiente, Calidad, Ley	Mejora Continua Sistema de Gestión de Negocio	de Acuerdo a Necesidad Futura
←	Reducción del Número de Quejas por Cliente	(Auditorías Internas y Externas)	Actualización Software para Diseño de Corte de Cabello
	Plan de Publicidad y Marketing de Acuerdo a	Auto Financiamiento para Operación de las Sucursales los primeros 4 meses	Cerencia, Administración, Supervisión de Acuerdo a Necesidad Futura
←	Expansión		Presupuesto Anual de Acuerdo a Necesidad Futura
			Mejora Continua Sistema de Gestión del Negocio Recursos Para Señalética y Equipamientos de Ley

BSC PASO 3 - INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, SATISFACCION DEL CLIENTE, NEGOCIO DE CADA NECESIDAD

CLIENTES / USUARIOS	NECESIDAD ACTUAL 2014	EFICIENCIA	EFICACIA	SATISFACCION	NEGOCIO
Papás y Mamás de Niñ@s de 2 a 12 años Niñ@s de 2 a 12 años Entes Reguladores del Estado	Disponibilidad de Equipos e Infraestructura	Desarrollar Plan para Especificación y Compra de Equipos	% Cumplimiento/Planificación del Plan Equipos % Avance Desarrollo de Plan Equipos Aprobación de Plan Equipos	#Papás Satisfechos/TotalPapás #Quejas/Total Encuestas	\$Ingreso/\$Inversión Pagos Puntuales
Sistema de Gestion del Negocio Stakeholders	Administración Financiera Adecuada	Desarrollar Plan de Financiamiento para Equipo e Infraestructura	% Cumplimiento/Planificación del Plan Finan. % Avance Desarrollo de Plan Finan. Aprobación de Plan Financiamiento	#Sobregiros Bancarios No Perdida de Liquidez	Incremento #Clientes Incremento #Activos
	Cumplir Regulaciones de Ley	Desarrollar Matriz de Cumplimiento Legal (Permisos de Funcionamiento)	% Avance Desarrollo de Matriz Aprobación de Matriz Documentos Legales	#Documentación cumplimiento legal	
	Implementar Sistema de Gestión del Negocio	Desarrollar Sistema de Gestión del Negocio	% Cumplimiento/Planificación del Plan BSC % Avance Desarrollo de BSC Determinar Indicadores Claves (KPIs) #Reuniones Semanales para analizar KPIs #Alianzas con Proveedores, Asesores, Consultores Estratégicos	#Instructivos #Procedimientos KPIs #Auditorias Favorables	
		Desarrollar Plan de Gestion de RRHH (Recurso y Talento Humano) Formación de Equipo de Alto Desempeño	% Cumplimiento/Planificación del Plan RRHH #Estilistas Calificados/NO Calificados % Avance Desarrollo de Plan RRHH	Ambiente Laboral Adecuado	
	Implementar una Operación Segura y Confiable	Desarrollar Manual de Operaciones	% Avance Desarrollo de Manual Aprobación de Manual Manual Impreso	Manual de Operaciones Funcional	
	Contar con un Plan De Publicidad y Marketing (Imagen)	Desarrollar Plan de Publicidad y Marketing - Cumbayá	% Cumplimiento/Planificación del Plan P&M % Avance Desarrollo de Plan P&M Aprobación de Plan P&M	Imagen Reconocida por Calidad	
	Disponer Presupuesto para Implementación y Puesta en Marcha	Desarrollar Plan Financiero para Puesta en Marcha y Operación	% Cumplimiento/Planificación del Plan Fin.PM % Avance Desarrollo de Plan Fin.PM	#Sobregiros Bancarios No Perdida de Liquidez	

C	D	E	F	G
NECESIDAD FUTURA 2018	EFICIENCIA	EFICACIA	SATISFACCION	NEGOCIO
Expansión de Equipos e Infraestructura a Nivel de Quito	Desarrollar Plan para Especificación y Compra de Equipos para Sucursales	% Cumplimiento/Planificación del Plan Equipos 2018 % Avance Desarrollo de Plan Equipos Aprobación de Plan Equipos 2018	#Papás Satisfechos/TotalPapás #Quejas/Total Encuestas	\$Ingreso/\$Inversión Pagos Puntuales
Optimizar Administración Financiera	Desarrollar Plan de Auto Financiamiento para Equipo e Infraestructura	% Cumplimiento/Planificación del Plan Finan. 2018 % Avance Desarrollo de Plan Finan. 2018 Aprobación de Plan Financiamiento 2018	#Sobregiros Bancarios No Perdida de Liquidez	Incremento #Clientes Incremento #Activos
Cumplir Regulaciones de Ley	Actualizar Matriz de Cumplimiento Legal (Permisos Funcionamiento Sucursales)	% Avance Desarrollo de Matriz 2018 Aprobación de Matriz 2018 Documentos Legales 2018	#Documentación cumplimiento legal	
Optimizar Sistema de Gestión del Negocio	Actualizar Sistema de Gestión del Negocio	% Cumplimiento/Planificación del Plan BSC 2018 % Avance Desarrollo de BSC 2018 Determinar Indicadores Claves (KPIs) 2018 #Reuniones Semanales para analizar KPIs 2018 #Alianzas con Proveedores, Asesores, Consultores Estratégicos	#Instructivos #Procedimientos KPIs #Auditorias Favorables	
	Actualizar Plan de Gestion de RRHH (Recurso y Talento Humano) Formación de Equipo de Alto Desempeño	% Cumplimiento/Planificación del Plan RRHH 2018 #Estilistas CalificadosIntern./CalificadosLocalmente % Avance Desarrollo de Plan RRHH 2018	Ambiente Laboral Adecuado	
Tener una Operación Segura y Confiable	Actualizar Manual de Operaciones Estandarizar	% Avance Desarrollo de Manual 2018 Aprobación de Manual 2018 Manual Impreso 2018 en Sucursales	Manual de Operaciones Funcional	
Plan de Publicidad y Marketing a Nivel de Quito (Mejorar y Expandir Imagen)	Desarrollar Plan de Publicidad y Marketing - Quito	% Cumplimiento/Planificación del Plan P&M % Avance Desarrollo de Plan P&M Aprobación de Plan P&M	Imagen Reconocida por Calidad	
Disponer Presupuesto para Implementación y Puesta en Marcha de Nuevos Locales	Desarrollar Plan Auto Financiamiento para Puesta en Marcha y Operación de Sucursales	% Cumplimiento/Planificación del Plan AFin.PM % Avance Desarrollo de Plan AFin.PM Aprobación de Plan AFin.PM	#Sobregiros Bancarios No Perdida de Liquidez	

BSC PASO 4 - INTEGRACION DE INDICADORES

	MISION 2014	VISION 2018
FINANCIERA	% Cumplimiento/Planificación del Plan Finan. %Avance Desarrollo de Plan Finan. Aprobación de Plan Financiamiento \$Inventario Activos/Pasivos 2014	% Cumplimiento/Planificación del Plan Auto Finan. %Avance Desarrollo de Plan Finan. Aprobación de Plan Financiamiento \$Inventario Activos/Pasivos 2014
MERCADO	#Alianzas con Proveedores, Asesores, Consultores Estratégicos #Quejas/Total Encuestas Tiempo promedio de solución de quejas # Encuestas / # Quejas # Quejas emitidas en el 2015 / # Quejas emitidas en el 2014 # Quejas solucionadas / # Quejas emitidas # Planes de mejora / # Quejas emitidas # Procesos implementados para solución de Quejas / # Quejas #ClientesSatisfechos/TotalClientes	#Alianzas con Proveedores, Asesores, Consultores Estratégicos #Quejas/Total Encuestas Tiempo promedio de solución de quejas # Encuestas / # Quejas # Quejas emitidas en el 2018 / # Quejas emitidas en el 2014 # Quejas solucionadas / # Quejas emitidas # Planes de mejora / # Quejas emitidas # Procesos implementados para solución de Quejas / # Quejas #ClientesSatisfechos/TotalClientes
PROCESOS	% Cumplimiento/Planificación del Plan de Especificación y Compra de Equipos %Avance Desarrollo de Plan de Especificación y Compra de Equipos Aprobación de Plan de Especificación y Compra de Equipos %Avance Desarrollo de Matriz Cumplimiento Legal Aprobación de Matriz de Cumplimiento Legal # Documentos Cumplimiento Legal % Cumplimiento/Planificación del Plan BSC %Avance Desarrollo de BSC Determinar Indicadores Claves (KPIs) #Reuniones Semanales para analizar KPIs %Avance Desarrollo del Manual de Operaciones Aprobación de Manual de Operaciones Manual de Operaciones Impreso % Cumplimiento/Planificación del Plan Publicidad & Marketing %Avance Desarrollo de Plan Publicidad & Marketing Aprobación de Plan Publicidad & Marketing % Cumplimiento/Planificación del Plan Fin. Puesta en Marcha %Avance Desarrollo de Plan Fin. Puesta en Marcha Aprobación de Plan Fin. Puesta en Marcha	% Cumplimiento/Planificación del Plan de Especificación y Compra de Equipos %Avance Desarrollo de Plan de Especificación y Compra de Equipos Aprobación de Plan de Especificación y Compra de Equipos %Avance Desarrollo de Matriz Cumplimiento Legal Aprobación de Matriz de Cumplimiento Legal # Documentos Cumplimiento Legal % Cumplimiento/Planificación del Plan BSC %Avance Desarrollo de BSC Determinar Indicadores Claves (KPIs) #Reuniones Semanales para analizar KPIs %Avance Desarrollo del Manual de Operaciones Aprobación de Manual de Operaciones Manual de Operaciones Impreso % Cumplimiento/Planificación del Plan Publicidad & Marketing %Avance Desarrollo de Plan Publicidad & Marketing Aprobación de Plan Publicidad & Marketing % Cumplimiento/Planificación del Plan Fin. Puesta en Marcha %Avance Desarrollo de Plan Fin. Puesta en Marcha Aprobación de Plan Fin. Puesta en Marcha #Documentación cumplimiento legal #Instructivos #Procedimientos KPIs #Auditorias Favorables Ambiente Laboral Adecuado Manual de Operaciones Funcional Imagen Reconocida por Calidad
RRHH COMUNICACIÓN	% Cumplimiento/Planificación del Plan RRHH #Estilistas Calificados/NOCalificados %Avance Desarrollo de Plan RRHH #Horas de Capacitacion / Estilista #Evaluación de Desempeño/Estilista	% Cumplimiento/Planificación del Plan RRHH #Estilistas CalificadosInternacional/CalificadosLocal %Avance Desarrollo de Plan RRHH #Horas de Capacitacion / Sucursal #Evaluación de Desempeño/Sucursal

Anexo 10. Alquiler de Locales Comerciales en Cumbayá

Alquiler de locales comerciales - Cumbayá						
Sector	m2	# de garajes	Alquiler/mes	m2/garaje	Total m2	Alquiler mes/m2
Cumbayá	85	1	\$ 1.200,00	13	98	\$ 12,24
C.C. Cumbayá	55	2	\$ 600,00	26	81	\$ 7,41
C.C. Cumbayá	105	0	\$ 1.500,00	0	105	\$ 14,29
Entrada a Cumbayá	210	4	\$ 3.200,00	52	262	\$ 12,21
C.C. Plaza del Rancho	62	1	\$ 1.158,00	13	75	\$ 15,44
Parque de Cumbayá	270	2	\$ 3.000,00	26	296	\$ 10,14
Universidad San Francisco	100	0	\$ 1.200,00	0	100	\$ 12,00

Precio aproximado alquiler/m2 en Cumbayá	\$ 11,96
------------------------------------------	----------

