

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Modelo de Negocio para la Consolidación de Miss Lashes en el Mercado de
Quito**

Proyecto de investigación y desarrollo

Paola Carolina Medina Padilla

**Santiago Calvopiña, Mtr.
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 9 de diciembre del 2024

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Modelo de Negocio para la Consolidación y Expansión de Miss Lashes en el
Mercado de Diseño de Mirada en Quito**

Paola Carolina Medina Padilla

Nombre del Director del Programa: Juan José Espinosa de los Monteros

Título académico: PhD

Director del programa de: Director Maestría en Administración de Empresas

Nombre del Decano del colegio Académico: Ana María Novillo

Título académico: PhD

Decano del Colegio: Directora general de Escuela de Empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Hugo Burgos

Título académico: PhD

Quito, 9 de diciembre del 2024

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Nombre del estudiante:

Paola Carolina Medina Padilla

Código de estudiante:

00335273

C.I.:

1723900427

Lugar y fecha:

Quito, 9 de diciembre del 2024

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi madre a la Universidad San Francisco de Quito por proporcionar las herramientas académicas y el respaldo necesario para culminar esta investigación, que facilitó los mecanismos, metodologías y conocimientos para el análisis y elaboración de las propuestas contenidas en este trabajo.

Finalmente agradezco a mis familiares y amigos, gracias por su apoyo incondicional y paciencia durante este proceso. Su motivación constante fue clave para mantener mi enfoque y perseverancia.

A todas las personas que contribuyeron en la realización de las encuestas, su contribución fue esencial para garantizar la validez y la calidad de los resultados obtenidos en esta investigación..

A todos, gracias por ser parte de este camino.

.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación desarrolla un modelo de negocio innovador y estratégico para Miss Lashes, una empresa especializada en diseño de mirada, con el objetivo de consolidar su posicionamiento en el mercado de Quito y establecer un sistema de franquicias escalable y sostenible. La investigación parte de un análisis exhaustivo del mercado local, identificando un segmento premium con alta disposición al gasto en servicios personalizados y de calidad. Este estudio incluye el diseño de estrategias comerciales, financieras y operativas que aseguran la diferenciación de la marca en un mercado competitivo.

Adicionalmente, se diseñaron estrategias diferenciadoras, como la implementación de tecnologías interactivas, simulaciones digitales y campañas de marketing enfocadas en fidelización y educación del cliente, que no solo aumentan la confianza del consumidor, sino que también posicionan a Miss Lashes como líder en innovación. La propuesta de franquicias combina estándares operativos, soporte continuo y exclusividad territorial, garantizando la replicabilidad del modelo en nuevos mercados.

Palabras clave: diseño de mirada, modelo de franquicia, análisis financiero, diferenciación estratégica, innovación tecnológica, sostenibilidad empresarial, rentabilidad, expansión de mercado.

ABSTRACT

The present thesis develops an innovative and strategic business model for the brand Miss Lashes, a company specialized in eyelash design, with the objective of consolidating its position in the Quito market and establishing a scalable and sustainable franchise system. The research begins with a comprehensive analysis of the local market, identifying a premium segment with a high willingness to spend on personalized and quality services. This study includes the design of commercial, financial, and operational strategies that ensure the brand's differentiation in a competitive market.

Additionally, differentiating strategies were designed, such as the implementation of interactive technologies, digital simulations, and marketing campaigns focused on customer loyalty and education, which not only enhance consumer confidence but also position Miss Lashes as a leader in innovation. The franchise proposal combines operational standards, continuous support, and territorial exclusivity, ensuring the replicability of the model in new markets.

Key words: eyelash design, franchise model, financial analysis, strategic differentiation, technological innovation, business sustainability, profitability, market expansion.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	13
1.1. Descripción de la empresa y su enfoque.....	13
1.2. Justificación del problema a resolver.....	14
2. Análisis de la industria	15
2.1. Tendencias	15
2.2. Entorno competitivo.....	17
3. Objetivos del proyecto	19
3.1. Objetivo general:.....	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. Analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	21
4.1. Matriz EFE.....	21
4.2. Matriz EFI.....	24
5. Análisis de viabilidad y riesgos.....	30
5.1. Viabilidad.....	30
5.2. Riesgos.....	31
6. Solución.....	32
6.1. Definición del grupo objetivo	32
6.2. Propuesta de valor.....	33
6.3. Estrategias de posicionamiento y diferenciación en la ciudad de Quito.....	34
6.4. Resultados encuestas al consumidor	37
7. Modelo de negocio	42
7.1. Elementos del modelo de licencia.....	43
7.2. Propuesta de valor ajustada al modelo de franquicia.....	44
8. Plan operativo.....	44

8.1. Roles y responsabilidades	44
8.2. Operaciones y procedimientos	45
8.3. Procesos operativos diarios	46
8.4. Supervisión y control de calidad	46
8.5. Recursos humanos	47
8.6. Recursos materiales	47
8.7. Monitoreo y evaluación	48
8.8. Cronograma implementación	48
8.9. Estructura	48
9. Plan financiero	49
9.1. Estrategia de pricing	49
9.2. Volumen del mercado	54
9.3. Proyección de ventas	56
9.4. Modelo base de franquicia	57
9.5. Análisis Financiero	59
10. Conclusiones	72
Referencias	80
Anexo A. Resultados encuesta de conocimiento de marca	82
Anexo B. Tendencias de mercado en el diseño de mirada	83
Anexo C. Comparativa estadísticas de Instagram - Competidores	85
Anexo D. Resultados de encuestas al consumidor	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE	21
Tabla 2. Matriz EFI	24
Tabla 3. Cronograma implementación de franquicia	48
Tabla 4. Comparativa de precios con competidores	50
Tabla 5. Comparativa de variedad de servicios con competidores	50
Tabla 6. Detalle de servicios por competidores	50
Tabla 7. Comparativa de promociones por competidores.....	52
Tabla 8. Resumen calculo del volumen de mercado (usuarios).....	56
Tabla 9. Resumen datos para el cálculo del tamaño del mercado (USD)	57
Tabla 10. Estructura base franquicia	58
Tabla 11. Cálculo punto de equilibrio ventas.....	62
Tabla 12. Detalle de ventas del punto de equilibrio	62
Tabla 13. Volumen de ventas de los escenarios financieros	64
Tabla 14. Total de ingresos y costos variables de los escenarios financieros	64
Tabla 15. Proyección a 5 años del escenario 1	67
Tabla 16. Proyección a 5 años del escenario 2.....	69
Tabla 17. Proyección a 5 años del escenario 3.....	72
Tabla 18. Datos para índices financieros	73
Tabla 19. Resumen de índices financieros escenarios	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Resultado Encuesta Conocimiento de Marca Miss Lashes en Quito.....	82
Gráfico 2. Resultado encuesta posicionamiento de las marcas que ofrecen servicios de diseño de mirada en Quito.	82
Gráfico 3. Resultado de tendencias en el Ecuador sobre cejas.	83
Gráfico 4. Resultado de tendencias en el Ecuador sobre pestañas.	83
Gráfico 5. Resultado tendencias en el Ecuador – desglose comparativo entre cejas y pestañas.	84
Gráfico 6. Resultado de posicionamiento de la provincial de Pichincha de la tendencia de cejas y pestañas.	84
Gráfico 7. Resultado de interés a lo largo del tiempo de cejas y pestañas en el Ecuador.....	84
Gráfico 8. Comparativa estadística de Instagram – Competidores (Parte 1)	85
Gráfico 9. Comparativa estadística de Instagram – Competidores (Parte 2)	85
Gráfico 10. Resultados Pregunta 1 - Encuesta Validación de Estrategias	86
Gráfico 11. Resultados Pregunta 2 - Encuesta Validación de Estrategias	86
Gráfico 12. Resultados Pregunta 3 - Encuesta Validación de Estrategias	87
Gráfico 13. Resultados Pregunta 4 - Encuesta Validación de Estrategias	87
Gráfico 14. Resultados Pregunta 5 - Encuesta Validación de Estrategias	88
Gráfico 15. Resultados Pregunta 6 - Encuesta Validación de Estrategias	88
Gráfico 16. Resultados Pregunta 7 - Encuesta Validación de Estrategias	89

Gráfico 17. Resultados Pregunta 8 - Encuesta Validación de Estrategias	89
Gráfico 18. Resultados Pregunta 9 - Encuesta Validación de Estrategias	90
Gráfico 19. Resultados Pregunta 10 - Encuesta Validación de Estrategias	90
Gráfico 20. Resultados Pregunta 11 - Encuesta Validación de Estrategias	91
Gráfico 21. Resultados Pregunta 12 - Encuesta Validación de Estrategias	91
Gráfico 22. Resultados Pregunta 13 - Encuesta Validación de Estrategias	92
Gráfico 23. Resultados Pregunta 14 - Encuesta Validación de Estrategias	92
Gráfico 24. Resultados Pregunta 15 - Encuesta Validación de Estrategias	93
Gráfico 25. Resultados Pregunta 16 - Encuesta Validación de Estrategias	93
Gráfico 26. Resultados Pregunta 17 - Encuesta Validación de Estrategias	94
Gráfico 27. Resultados Pregunta 18 - Encuesta Validación de Estrategias	94

1. Introducción

1.1. Descripción de la empresa y su enfoque

Miss Lashes – Boutique de cejas y pestañas, es una marca líder en la industria de la belleza, reconocida por su enfoque especializado en el diseño de mirada. Desde su concepción, se ha establecido un estándar de excelencia en el campo del maquillaje permanente, centrándose especialmente en la transformación de cejas y labios, así como en la aplicación de extensiones de pestañas, entre otros servicios que realzan la belleza de la mirada femenina.

El compromiso de la marca asociada con la calidad es demandante. Cada técnica que se emplea se ejecuta con precisión y habilidad, respaldada por años de experiencia y un profundo conocimiento de los últimos avances en el sector. La marca empezó en el 2008 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

La marca se enfoca en valorar la individualidad y la belleza única de cada persona. Se forma un equipo de expertos que trabaja en estrecha colaboración con cada cliente para comprender sus deseos y necesidades, creando así un aspecto personalizado que realza su belleza natural y resalta su mirada de manera particular. Miss Lashes es una marca reconocida en el mercado ecuatoriano, especialmente en la ciudad de Guayaquil, como resultado de la dedicación a la excelencia y a la satisfacción del cliente. Procurando mantenerse a la vanguardia de las tendencias y técnicas más innovadoras, asegurando así que los servicios estén siempre a la altura de las expectativas más exigentes.

En la actualidad la marca cuenta con 7 sedes, 4 en la ciudad de Guayaquil, 2 en Quito y 1 en Cuenca.

1.2. Justificación del problema a resolver

El planteamiento del problema para la marca Miss Lashes se centra en la saturación del mercado y la competencia fuerte que amenaza con reducir la rentabilidad esperada en ciudades que no son la de origen, como es la ciudad de Quito. En particular, la empresa se originó en una parte de la región de la costa, dónde domina el mercado. Sin embargo, otras marcas similares han establecido su presencia y han dominado en el mercado quiteño, estas marcas líderes han representado una competencia significativa para la ampliación de la marca en la región Sierra.

El resumen de los resultados de las encuestas realizadas en Quito, con una muestra de 76 encuestas, solo para mujeres que viven en la ciudad de Quito, reveló que un 86,8% de los encuestados no estaban familiarizados con la marca Miss Lashes en la ciudad (Ver Anexo A). Este dato sugiere un bajo nivel de reconocimiento de la marca en el mercado objetivo. Es importante destacar que solo un 13,2% de los encuestados afirmaron conocer la marca, lo que indica una falta de penetración en el mercado local. Este hallazgo representa un desafío significativo para Miss Lashes en su objetivo de posicionarse en la ciudad de Quito. Existe la necesidad de implementar estrategias para aumentar la visibilidad y el conocimiento de la marca entre los consumidores locales.

El principal desafío radica en cómo diferenciarse de la competencia para destacar en un mercado saturado y altamente competitivo. Pese a tener altos estándares de calidad y excelencia en las técnicas, que otras marcas ya estén posicionadas en la mente de los consumidores dificulta la captación de clientes y la retención de los existentes. La pregunta clave es cómo Miss Lashes puede destacarse entre la multitud y ofrecer un valor único que atraiga a los clientes, incluso en un entorno donde la competencia es feroz, teniendo en cuenta que hay otras marcas que dominan ya en la ciudad de Quito. Además, la ubicación

geográfica de origen de la empresa en la región Costa, con lo que esto plantea desafíos adicionales, ya que existen diferencias culturales y preferencias de los consumidores a considerar al diseñar estrategias de marketing y desarrollo de productos para ampliar la marca.

2. Análisis de la industria

2.1. Tendencias

El análisis de tendencias de búsqueda en plataformas digitales se ha convertido en una herramienta fundamental para identificar patrones de comportamiento de los consumidores y prever cambios en el mercado. Google Trends, una herramienta gratuita que permite visualizar el interés de búsqueda de ciertos términos a lo largo del tiempo y por región geográfica, es especialmente útil para las industrias de rápido crecimiento como la de la belleza. En este análisis, se utilizarán los datos de Google Trends para examinar las tendencias de búsqueda relacionadas con "cejas" y "pestañas" en Ecuador, proporcionando una visión detallada de cómo estos temas han captado el interés del público entre septiembre de 2020 y 2023.

A partir de los datos proporcionados por Google Trends, Gráfica 3 y 4 (Ver Anexo B), se observa un mayor interés en la región costa del Ecuador en lo que respecta a los procedimientos de diseño de cejas y pestañas. Este comportamiento puede estar relacionado con las condiciones climáticas específicas de la región, que es predominantemente cálida y húmeda, lo que influye en las preferencias de las personas al elegir tratamientos de belleza que se adapten a su entorno.

Aunque no existen estudios concluyentes que establezcan una relación directa entre el clima y las preferencias por procedimientos estéticos en cejas y pestañas, se pueden inferir algunas tendencias como explicación sobre la mayor acogida en la región costa. En la costa

ecuatoriana, las personas tienden a buscar tratamientos de larga duración, como el microblading y las extensiones de pestañas. Estas opciones son especialmente atractivas en estos entornos, ya que el calor y la humedad tienden a hacer que el maquillaje convencional se deteriore rápidamente. Por lo tanto, la necesidad de opciones semipermanentes que resistan mejor las condiciones climáticas puede explicar el mayor interés en estos procedimientos en esta región.

Es importante considerar que las tendencias globales hacia la naturalidad y la sostenibilidad también influyen en las preferencias de los consumidores. La popularidad de tratamientos que requieren menos mantenimiento y que ofrecen un aspecto más natural, como el laminado de cejas o las extensiones de pestañas, complementa las necesidades de los habitantes de esta región climática, quienes buscan soluciones adaptadas a su estilo de vida en un entorno cálido y húmedo.

En el análisis de la gráfica que compara las tendencias de búsqueda de "cejas" (en color rojo) y "pestañas" (en color azul), Gráfica 7 (Ver Anexo B), se puede observar diversas fluctuaciones a lo largo del tiempo, con particular atención en los picos más pronunciados que ocurren en el mes de diciembre de cada año, desde el año 2020 al 2023, y ofrece una visión clara del comportamiento estacional y del interés del público en estos dos aspectos clave de la industria de la belleza.

Primero, es importante destacar que el interés en las búsquedas relacionadas con "cejas" es consistentemente mayor que el de "pestañas" en todo el periodo analizado, Gráfica 7 (Ver Anexo B). Esto sugiere que, en general, el público muestra un mayor nivel de curiosidad o necesidad de información sobre técnicas, productos o tendencias de cejas en comparación con las pestañas. A lo largo del tiempo, las búsquedas de cejas exhiben una tendencia sostenida con picos claramente definidos, especialmente en diciembre, lo que indica que el

tema sigue siendo relevante en ciertos momentos del año, posiblemente relacionado con tendencias estacionales. Estos picos pueden coincidir con periodos de alta demanda para productos de belleza debido a las festividades de Navidad o fin de año, cuando las personas tienden a invertir más en su apariencia personal para celebraciones y eventos sociales.

Por otro lado, el interés en "pestañas", aunque menor, también sigue una tendencia constante, con ligeros incrementos durante el mes de diciembre, lo que sugiere una relación similar con eventos estacionales, aunque con menos intensidad que el interés en cejas. Esto puede indicar que, mientras las cejas son un aspecto más visible y sujeto a modificaciones y tendencias, las pestañas, aunque relevantes, mantienen un comportamiento más estable y menos volátil en cuanto a interés de búsqueda.

Es interesante notar que, a pesar de la diferencia en el volumen de búsqueda entre ambos términos, ambos siguen un patrón en el cual el mes de diciembre destaca como un punto clave de incremento en el interés. Este comportamiento sugiere que, durante esta época, debido a las celebraciones y la proximidad de las vacaciones, los consumidores aumentan sus búsquedas en temas relacionados con la estética facial, en particular cejas y pestañas, lo que podría estar vinculado a preparativos para eventos sociales y celebraciones de fin de año. La comprensión de estas tendencias puede ser de gran valor para la marca y profesionales del sector de la belleza, quienes podrán ajustar sus estrategias de acuerdo con los momentos de mayor interés de los consumidores.

2.2. Entorno competitivo

Para analizar la situación de la marca Miss Lashes en el mercado de la belleza en la ciudad de Quito, podemos aplicar las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008). Este modelo nos permite evaluar el entorno competitivo y entender las dinámicas que afectan la rentabilidad y la posición de la empresa. A continuación, analizaremos cada una de las cinco fuerzas:

2.2.1. Rivalidad entre competidores existentes:

- En la ciudad de Quito, existen varias marcas competidoras en el segmento de diseño de mirada y servicios de belleza. Los establecimientos en Quito que ofrecen servicios relacionados con maquillaje permanente de cejas y extensiones de pestañas incluyen: La Pestañería, Miss Lashes, StrawBeauty, Brushed Beauty Bar, Carolina Herrera Studio, Fer Roman Beauty Studio, entre otras.
- La rivalidad entre marcas es intensa debido a la saturación del mercado y la presencia de marcas establecidas. En Cumbayá existen 22 lugares destinados a servicios de cejas y pestañas.
- La competencia puede conducir a una presión sobre los precios y a la necesidad de diferenciación para mantener o aumentar la participación en el mercado.

2.2.2. Amenaza de nuevos entrantes:

- La amenaza de nuevos entrantes podría ser moderada, ya que el mercado de la belleza en general puede ser atractivo para emprendedores. Sin embargo, las barreras de entrada podrían incluir la necesidad de conocimientos técnicos especializados, inversiones en equipos y formación, así como la necesidad de construir una marca y una base de clientes en un mercado ya saturado.

2.2.3. Poder de negociación de los compradores:

- Los compradores, es decir, los clientes de Miss Lashes, pueden tener un poder de negociación moderado a alto, especialmente si tienen muchas opciones entre las cuales elegir.
- Los clientes pueden comparar precios y calidad entre diferentes proveedores de servicios de belleza y pueden cambiar fácilmente si no están satisfechos con la experiencia o el resultado.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores:

- En el caso de la marca Miss Lashes, los proveedores podrían incluir fabricantes de productos de belleza, proveedores de equipos y suministros, así como proveedores de servicios relacionados.
- El poder de negociación de los proveedores podría ser moderado, especialmente si hay varios proveedores disponibles para elegir y si Miss Lashes tiene la capacidad de cambiar fácilmente entre ellos según las necesidades y la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

- La amenaza de productos o servicios sustitutos puede ser moderada, ya que los clientes podrían optar por tratamientos de belleza alternativos o incluso por la no realización de tratamientos.
- Sin embargo, Miss Lashes puede mitigar esta amenaza al ofrecer servicios únicos y de alta calidad que sean difíciles de replicar por sustitutos, y al enfocarse en la satisfacción del cliente y la excelencia en sus servicios.
- En conclusión, la marca Miss Lashes enfrenta un entorno competitivo desafiante en el mercado de la belleza en la ciudad de Quito. Para mantener su rentabilidad y posición en el mercado, la empresa debe considerar estrategias para diferenciarse de la competencia, satisfacer las necesidades de los clientes y mantener relaciones sólidas con proveedores clave.

3. Objetivos del proyecto

Las empresas de servicios de diseño de mirada se enfrentan a una intensa competencia en el mercado de Quito debido a la creciente demanda de sus servicios. Explorar las tendencias y demandas actuales del mercado de servicios de diseño de apariencia en Quito e identificar

estrategias que se pueden implementar para mejorar el posicionamiento de una empresa de servicios de diseño es crucial para crecer en el mercado. Nuestra pregunta de investigación es: ¿cómo puede un plan de negocios mejorar el posicionamiento de una empresa de servicios de diseño de apariencia en el mercado de Quito? Para responder a esta pregunta, realizaremos una estrategia de posicionamiento que diferenciará a la empresa de sus competidores con el fin de mejorar su posición en el mercado quiteño y aumentar su rentabilidad.

3.1. Objetivo general:

- Desarrollar un plan de negocios para mejorar el posicionamiento de una marca de servicios de diseño de mirada conocida y originaria en otra ciudad mediante un plan de negocios aplicable en la ciudad de Quito.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar el impacto de las influencias sociales y de marca en las decisiones de compra de servicios de diseño de mirada por parte de este segmento demográfico, utilizando herramientas de análisis de redes sociales y estudios de caso para comprender cómo afectan estas influencias a sus preferencias y lealtad.
- Evaluar los patrones de consumo de servicios de diseño de mirada entre las mujeres profesionales y activas en Quito, a través del análisis de datos de comportamiento de compra, para establecer una correlación entre la percepción de valor y la frecuencia de uso de dichos servicios.
- Determinar los criterios de selección que priorizan las mujeres profesionales y activas al elegir servicios de diseño de mirada en la ciudad de Quito, mediante la aplicación de encuestas estructuradas, para identificar los atributos de oferta que más valoran en dichos servicios.

4. Analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A continuación, se presenta un análisis FODA para el análisis de la situación de la marca Miss Lashes en el mercado.

4.1. Matriz EFE

Tabla 1. Matriz EFE

Oportunidades	Argumento	Ponderación	Calificación	Puntuación
Crecimiento económico y capacidad adquisitiva	De acuerdo con el Banco Mundial, el 9 de enero de 2024 el Informe de Perspectivas Económicas Mundiales proyectada un crecimiento de 0,7 % para 2024 y un crecimiento del 2,0 % para el año 2025. (FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, 2024)	0,18	3	0,54
Crecimiento sector de pestañas, cejas y labios	De acuerdo con el estudio realizado para Mordor Intelligence Research & Advisory (Mordor Intelligence Research & Advisory, 2023). Se espera que el tamaño del mercado de pestañas postizas mundial crezca de 1,34 mil millones de dólares en 2023 a 1,85 mil millones de dólares en 2028, a una tasa compuesta anual del 6,70% durante el período previsto (2023-2028).	0,14	3	0,42
Nuevas tendencias y desarrollos de	Al ofrecer productos orgánicos, Miss Lashes puede diferenciarse de la	0,09	3	0,27

productos orgánicos para maquillaje permanente con menores riesgos ambientales y de salud.	competencia y posicionarse como una marca comprometida con la salud y el bienestar de sus clientes. La oferta de productos orgánicos puede atraer a un segmento de mercado más amplio, incluidos aquellos que buscan alternativas más naturales y sostenibles en el cuidado de su belleza.			
Crecimiento en la cultura de cuidado estético en las personas para mejorar su imagen en la vida personal y profesional.	El crecimiento en la cultura de cuidado estético ofrece oportunidades para el crecimiento de Miss Lashes, ya que más personas están buscando servicios para mejorar su imagen personal y profesional, lo que podría llevar a la expansión de su base de clientes.	0,07	3	0,21
Tasas de descuentos en impuestos que otorgue la Municipalidad para el crecimiento económico y desarrollo del sector.	Las tasas de descuentos en impuestos municipales pueden reducir los costos operativos de Miss Lashes, lo que le permitiría invertir esos ahorros en el crecimiento y desarrollo de su negocio. La marca puede aumentar su rentabilidad y reinvertir esos fondos en la expansión de sus servicios, la mejora de sus instalaciones o la adquisición de equipos y tecnología de vanguardia.	0,08	3	0,24

Amenazas	Argumento	Ponderación	Calificación	Puntuación
Apertura de nuevos centros de servicios de pestañas, cejas y labios en la ciudad de Quito.	La presencia de numerosas marcas competidoras en la industria de la belleza representa una amenaza constante para Miss Lashes, ya que estas marcas pueden ofrecer servicios similares y competir por la misma base de clientes. Ejemplo la Pestañería, con 5 locales en la ciudad de Quito.	0,14	1	0,14
Efectos económicos adversos	Las recesiones económicas u otros eventos adversos pueden reducir el gasto discrecional en servicios de belleza, lo que puede afectar negativamente los ingresos y la rentabilidad de Miss Lashes.	0,08	2	0,16
Servicios brindados por maquilladores informales por un menor costo Maquillaje propuesto.	Lugares informales pueden ofrecer servicios similares a un costo considerablemente más bajo debido a una estructura de costos más reducida o adquisición de suplementos a menor costo, lo que puede atraer a clientes que buscan precios más accesibles.	0,10	1	0,1

Regulaciones gubernamentales	Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la industria de la belleza, como requisitos de licencias o normativas de seguridad, pueden aumentar los costos operativos y afectar la viabilidad del negocio de Miss Lashes.	0,07	2	0,14
Vulnerabilidad a cambios en las tendencias de belleza	Los cambios en las tendencias de belleza y las preferencias del consumidor pueden afectar la demanda de los servicios de Miss Lashes, lo que podría requerir una adaptación continua de la oferta de la empresa.	0,05	1	0,05
				2,27

Una puntuación de 2.27 sugiere que la empresa necesita mejorar su capacidad para aprovechar las oportunidades externas y abordar las amenazas externas de manera más efectiva para mejorar su posición competitiva y su desempeño general.

4.2. Matriz EFI

Tabla 2. Matriz EFI

Fortalezas	Argumento	Ponderación	Calificación	Puntuación
Especialización en diseño de mirada	La marca se distingue por su enfoque especializado en maquillaje permanente, especialmente en cejas, labios y extensiones de pestañas, lo que le permite ofrecer servicios de alta calidad y	0,06	3	0,18

	resultados excepcionales en estos campos. La marca opera desde el año 2016 en el Ecuador.			
Altos estándares de calidad	Miss Lashes brinda altos estándares de calidad en todos sus servicios y productos, lo que ha contribuido a su reputación de excelencia y confiabilidad en la industria de la belleza en la ciudad de Guayaquil. De acuerdo a las calificaciones en línea, publicadas por Google Maps, la marca tiene una puntuación desde 4.4 a 4.9 sobre una calificación sobre 5 en promedio entre sus diferentes ubicaciones haciendo referencia a la atención del cliente y calidad del servicio. (Google Maps, 2024)	0,09	3	0,27
Nombre y marca dominante en Guayaquil	La marca ha logrado un reconocimiento significativo en la ciudad de Guayaquil, lo que demuestra su capacidad para establecerse como líder en el mercado y ganarse la confianza de los clientes en esta área geográfica. La marca Miss Lashes ha logrado establecerse como una de las marcas más reconocidas en el campo del diseño de mirada y la belleza, lo que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado. Cuenta con el	0,08	3	0,24

	respaldo de personas conocidas socialmente que recomiendan el servicio usando su testimonio.			
Innovación constante	La marca se mantiene al tanto de las últimas tendencias y avances en la industria de la belleza, lo que le permite ofrecer servicios y productos innovadores que satisfacen las necesidades y demandas cambiantes de los clientes. La empresa busca la capacitación de su personal de manera anual para garantizar la actualización de técnicas, especialmente técnicas de diseño de cejas y poder proporcionar el último servicio del mercado.	0,07	3	0,21
Excelencia en servicio al cliente	Miss Lashes se compromete a brindar una experiencia excepcional al cliente, desde la consulta inicial hasta el seguimiento post-servicio, lo que ha resultado en una base de clientes leales y satisfechos. De acuerdo a las calificaciones en línea, publicadas por Google Maps, la marca tiene una puntuación desde 4.4 a 4.9 sobre una calificación sobre 5 en promedio entre sus diferentes ubicaciones haciendo referencia a la atención del cliente y	0,06	4	0,24

	calidad del servicio. (Google Maps, 2024)			
Instalaciones modernas y acogedoras	Los salones de Miss Lashes ofrecen un ambiente moderno, limpio y acogedor, lo que crea una experiencia agradable y relajante para los clientes y contribuye a su satisfacción general.	0,02	3	0,06
Presencia en medios y redes sociales	Miss Lashes ha cultivado una sólida presencia en medios y redes sociales, lo que le permite llegar a una audiencia más amplia, interactuar con los clientes y promover sus servicios de manera efectiva. En Facebook cuenta con catorce mil seguidores y en Instagram con cincuenta y ocho mil seguidores. Participa en entrevistas anuales en la televisión y existe participación frecuente en las revistas más conocidas del país.	0,10	4	0,4

Debilidades	Argumento	Ponderación	Calificación	Puntuación
Falta de reconocimiento en nuevos mercados	A pesar de su éxito en la ciudad de Guayaquil, Miss Lashes enfrenta una falta de reconocimiento en mercados como la ciudad de Quito, lo que dificulta su expansión y crecimiento. El 25% de los encuestados (de una muestra de 76	0,06	1	0,06

	personas) no conocían a la marca, ya establecida en la ciudad de Quito desde hace 2 años.			
Competencia fuerte en mercados establecidos	En mercados donde otras marcas similares ya están bien establecidas, Miss Lashes enfrenta una competencia fuerte que puede dificultar la captación de clientes y la retención de su base de clientes. En la ciudad de Quito, de acuerdo a las encuestas realizadas, el 69,7% de los encuestados que usaban algún servicio de diseño de mirada, eran clientes de la empresa La Pestañería. La Pestañería, es una marca quiteña, con 5 locales en la ciudad de Quito, especializada en el diseño de pestañas.	0,11	2	0,22
Limitaciones en la oferta de servicios	La especialización de Miss Lashes en el diseño de mirada puede limitar su capacidad para atraer a clientes que buscan una gama más amplia de servicios de belleza, lo que podría afectar su potencial de ingresos. La marca Miss Lashes se focaliza en servicios de maquillaje permanente, por lo cual su mercado es estrecho. Otras marcas,	0,12	1	0,12

	ofrecen servicios de cuidado de pelo o también uñas.			
Posible percepción de precios altos	Los servicios especializados de Miss Lashes pueden percibirse como costosos en comparación con otras opciones de belleza en la ciudad de Quito, lo que puede limitar su atractivo para ciertos segmentos de clientes. Sin embargo, el precio está atado a la calidad de los productos que se usan. Tienen un 15% más en costo con respecto a los valores de la competencia La Pestañería.	0,08	2	0,16
Descuentos para llegar a otros segmentos	Miss Lashes proporciona descuentos cada cierto periodo de tiempo para mantener e incentivar a nuevos clientes el acceso a la marca. Se brindan descuentos de hasta el 50% dependiendo del servicio.	0.06	1	0.06
Limitaciones en la capacidad de atención al cliente	El crecimiento rápido de la empresa puede dificultar la capacidad de mantener los altos niveles de atención al cliente y satisfacción que han sido una característica distintiva de la marca.	0,02	2	0,04

Personal altamente capacitado con expertise en armonización facial	Cada cliente tiene diferentes características anatómicas, con lo cual se necesita el expertise del personal para que pueda sugerir, evaluar y recomendar adecuadamente a cada cliente.	0,07	2	0,14
				2,4

Una puntuación EFI de 2.4 indica que la marca Miss Lashes posee algunas fortalezas internas que le brindan una posición competitiva moderada en el mercado. Estas fortalezas pueden incluir su especialización en diseño de mirada, altos estándares de calidad y reputación en la región costera. Estas cualidades internas pueden ayudar a la empresa a destacarse en un mercado saturado y enfrentar la competencia intensa, como se mencionó en el análisis FODA. A pesar de tener una posición competitiva moderada, la puntuación EFI también indica que Miss Lashes tiene áreas internas que podrían ser mejoradas.

5. Análisis de viabilidad y riesgos

Para realizar un análisis de viabilidad y riesgo para Miss Lashes, es crucial considerar varios aspectos clave de su negocio, incluyendo su modelo de negocio, posición en el mercado, fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas.

5.1. Viabilidad

- Modelo de negocio sostenible: Miss Lashes ofrece servicios especializados en diseño de mirada y belleza, lo que responde a una demanda creciente en el mercado de la belleza. Su enfoque en la calidad y la especialización podría contribuir a la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

- Reputación y reconocimiento: La marca ha logrado reconocimiento en la región costera, lo que indica una base de clientes establecida y potencial para expandirse a nuevos mercados. Su reputación por altos estándares de calidad puede ayudar a atraer y retener clientes.
- Oportunidades de crecimiento. El desarrollo de productos orgánicos y el aumento de la conciencia sobre el cuidado estético ofrecen oportunidades significativas para el crecimiento de Miss Lashes. La empresa puede capitalizar estas tendencias emergentes para expandir su oferta y atraer a nuevos clientes.
- Innovación y Adaptabilidad: Miss Lashes ha demostrado capacidad para adaptarse a las tendencias del mercado y mantenerse al tanto de los avances en la industria de la belleza. Su capacidad para innovar y ofrecer servicios de vanguardia puede ayudarla a mantener su posición competitiva.

5.2. Riesgos

- Competencia intensa: La industria de la belleza es altamente competitiva, con numerosos competidores ofreciendo servicios similares. Miss Lashes enfrenta el riesgo de perder clientes ante competidores más establecidos o con precios más bajos.
- Dependencia de factores externos: La empresa puede depender de factores externos, como cambios en las tendencias de la moda o regulaciones gubernamentales, lo que podría afectar su desempeño y rentabilidad.
- Falta de diversificación: Miss Lashes puede enfrentar riesgos si su oferta de servicios no está diversificada o si depende en exceso de un solo segmento de clientes. La falta de diversificación podría dejarla vulnerable a cambios en la demanda del mercado.

- Riesgos operativos: La empresa podría enfrentar riesgos operativos, como problemas de calidad, gestión de inventario o interrupciones en la cadena de suministro, que podrían afectar su reputación y la satisfacción del cliente.

En general, Miss Lashes tiene un potencial significativo para el éxito, pero también enfrenta riesgos inherentes a su industria y modelo de negocio. Es esencial que la empresa continúe monitoreando de cerca su entorno operativo, innovando y adaptándose a los cambios del mercado para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades emergentes.

6. Solución

6.1. Definición del grupo objetivo

El grupo objetivo para el plan de negocio de Miss Lashes incluiría principalmente a personas interesadas en el cuidado de la belleza y que buscan resaltar su mirada de manera profesional y duradera.

- Mujeres de todas las edades: Miss Lashes puede dirigirse a mujeres de todas las edades que estén interesadas en mejorar su apariencia y resaltar su mirada. Esto incluiría a jóvenes adolescentes, mujeres adultas jóvenes y mujeres mayores que deseen mantener un aspecto fresco y juvenil. Esto consideraría mujeres entre los 17 y 55 años.
- Profesionales en busca de una imagen profesional: El servicio de maquillaje permanente puede apuntar a profesionales que necesiten mantener una imagen profesional y pulida en su vida laboral. Esto podría incluir mujeres en cargos ejecutivos, profesionales de ventas, artistas, modelos, entre otros.
- Novias y participantes de eventos especiales: Miss Lashes puede atraer a novias y a participantes de eventos especiales, como bodas, graduaciones, fiestas de quinceañera,

entre otros. Estas personas pueden buscar servicios de maquillaje permanente y extensiones de pestañas para lucir radiantes durante sus eventos importantes.

- Clientes mujeres preocupadas por la calidad y la salud: Aquellas mujeres que valoran la calidad, la seguridad y la salud en los productos y servicios de belleza podrían ser un segmento clave del grupo objetivo. Esto incluiría a personas preocupadas por la utilización de productos orgánicos y que desean evitar riesgos para su piel y su salud ocular.
- Clientas mujeres que buscan comodidad y conveniencia: También puede incluir a personas que buscan la comodidad y la conveniencia de obtener servicios de belleza en un solo lugar. Esto podría atraer a personas ocupadas que valoran el tiempo y desean recibir múltiples servicios en un mismo centro de belleza.

Es importante que la marca Miss Lashes adapte sus estrategias de marketing y sus servicios para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de este grupo objetivo, ofreciendo servicios personalizados, consultas detalladas y un ambiente acogedor que resuene con sus clientes potenciales.

6.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para Miss Lashes es brindar a sus clientes una experiencia de cuidado y embellecimiento de la mirada única y personalizada, respaldada por los siguientes elementos clave:

- Excelencia de servicio: Miss Lashes se compromete a brindar servicios de la más alta calidad, ejecutados con precisión y habilidad por un equipo de especialistas altamente capacitados. Ya sea que se trate de maquillaje permanente de cejas, labios o extensiones de pestañas, cada técnica se realiza minuciosamente para garantizar resultados excepcionales.

- Individualización y atención personalizada: La marca valora la belleza distintiva de cada persona. Se crea un aspecto personalizado que realza su belleza natural y a través de una estrecha colaboración con cada cliente.
- Amplio conocimiento y experiencia: Miss Lashes se destaca por su conocimiento profundo de las técnicas y tendencias más recientes en el mercado con más de diez años de experiencia en el maquillaje permanente y el embellecimiento de la mirada. Para garantizar que los servicios estén siempre a la vanguardia, el equipo de expertos se informa constantemente sobre los avances más recientes.
- La imagen y el reconocimiento de la marca: Miss Lashes es una marca de belleza líder en Ecuador que se destaca por su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. Los clientes confían en la calidad y el profesionalismo de los servicios ofrecidos gracias a su sólida reputación y presencia en el mercado.

6.3. Estrategias de posicionamiento y diferenciación en la ciudad de Quito

Para promocionar y diferenciar la marca Miss Lashes en Quito, se plantean las siguientes estrategias:

- Transformar cada tratamiento en una experiencia multisensorial que deleite a los clientes más allá del resultado final. Esto se puede lograr mediante la creación de ambientes temáticos en cada una de las sucursales, inspirados en conceptos de naturaleza o arte, con el fin de transportar al cliente a un espacio de relajación y bienestar. El uso de iluminación suave, música personalizada, y fragancias relajantes proporcionaría una experiencia de lujo que cautivaría a los sentidos del cliente, haciendo que su visita a Miss Lashes no sea simplemente un tratamiento de belleza, sino una experiencia memorable. Adicionalmente, integrar técnicas de aromaterapia durante los

tratamientos no solo mejoraría la percepción de la calidad del servicio, sino que también reforzaría la conexión emocional con la marca.

- Ofrecer servicios de belleza inclusivos, diseñados para mujeres de diferentes edades y estilos de vida. Tradicionalmente, los servicios de diseño de cejas y pestañas han estado orientados mayormente hacia las mujeres jóvenes, pero existe una oportunidad significativa para atraer a nuevos segmentos de mercado, como mujeres adultas que desean mantener una apariencia fresca y juvenil. Además, las campañas de marketing y la comunicación visual de la marca deben representar la diversidad, mostrando a personas de diferentes tonos de piel y edades para subrayar el mensaje de que la belleza es para todos. Este enfoque inclusivo no solo ampliará la base de clientes, sino que también fortalecerá la imagen de Miss Lashes como una marca progresista y accesible.
- Una estrategia clave para aumentar el reconocimiento de la marca y mejorar su posicionamiento en Quito es la creación de una comunidad de embajadores locales. Estos embajadores no tienen que ser grandes celebridades, sino personas influyentes en sus comunidades o en redes sociales, como bloggers de estilo de vida, empresarios locales o figuras conocidas en la ciudad. Estos embajadores recibirían tratamientos exclusivos y compartirían sus experiencias de manera orgánica, ayudando a generar confianza y recomendación boca a boca. Esto no solo crea una relación más cercana con los clientes, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y exclusividad dentro de la comunidad de Miss Lashes.
- Para aumentar la visibilidad de Miss Lashes en diferentes puntos estratégicos de Quito, se propone la creación de tiendas pop-up temporales en centros comerciales, eventos de moda o ferias locales de belleza. Estas tiendas no solo permitirían a los clientes potenciales conocer la marca, sino que ofrecerían servicios exprés como retoques de cejas y pestañas, atrayendo a nuevos públicos de forma dinámica y accesible

- Se propone una estrategia integral centrada en el uso de testimonios de clientes reales, demostraciones visuales, y contenido educativo e interactivo para mejorar el engagement en redes sociales y aumentar la visibilidad de Miss Lashes en Quito.

Esta estrategia busca resaltar la personalización de los servicios ofrecidos por Miss Lashes, así como la experiencia y profesionalismo de su equipo especialista, mientras fomenta la participación activa de la comunidad. Uno de los pilares clave de esta estrategia es la creación de campañas centradas en los testimonios de clientes reales y las demostraciones de “antes y después” de los tratamientos. Estas publicaciones deben utilizar videos cortos o imágenes donde se muestre claramente el impacto positivo que los servicios de Miss Lashes tienen en la apariencia de los clientes. Al mostrar resultados tangibles y respaldados por experiencias reales, Miss Lashes puede generar confianza en nuevos clientes potenciales, diferenciándose en un mercado altamente competitivo.

- Resaltar la experiencia y la constante capacitación del equipo especialista de Miss Lashes. Esto no solo comunica a sus clientes que el equipo está a la vanguardia de las innovaciones en la industria, sino que también refuerza el nivel de profesionalismo y dedicación que caracteriza a la marca. Mostrar estos procesos de capacitación también contribuye a que los clientes perciban que los tratamientos de Miss Lashes son realizados por expertos que se esmeran por ofrecer lo mejor del mercado. En paralelo, se propone utilizar Instagram como una plataforma educativa, ofreciendo a los seguidores tutoriales sobre los cuidados de los procedimientos que se ofrecen, con un enfoque particular en el mantenimiento de las cejas y pestañas después de los tratamientos. Los videos breves, que enseñen técnicas fáciles de aplicar en casa, no solo añadirán valor al perfil de Instagram, sino que también ayudarán a posicionar a Miss Lashes como una fuente confiable de conocimiento en el campo del diseño de mirada. Estos tutoriales deben ser visualmente atractivos, fáciles de seguir, y preferiblemente

contados por los mismos especialistas de la marca, para mantener una conexión cercana con la audiencia. El desarrollo de una experiencia digital avanzada es crucial para captar y retener a los clientes modernos. Miss Lashes podría integrar una herramienta de filtro, donde los usuarios puedan simular diferentes estilos de cejas o pestañas en su rostro antes de tomar una decisión, lo que no solo añade un elemento interactivo y divertido, sino que también da seguridad a los clientes sobre los resultados. Estas funcionalidades tecnológicas mejoran la experiencia de usuario y ayudan a posicionar a Miss Lashes como una marca moderna.

Miss Lashes puede aprovechar las herramientas interactivas que ofrece Instagram, como encuestas en "Historias", preguntas y respuestas en vivo, o concursos donde los seguidores etiqueten a amigos o compartan sus propias experiencias. Este tipo de contenido no solo promueve la interacción directa con los seguidores, sino que también ayuda a crear un sentido de comunidad y pertenencia alrededor de la marca. Además, los concursos pueden ser una forma efectiva de aumentar el alcance orgánico, ya que motivan a los seguidores a compartir el contenido y atraer nuevos usuarios.

Estas propuestas ofrecen un enfoque fresco y diferenciado que se alinea con las tendencias actuales del mercado de belleza y pueden contribuir significativamente a mejorar el posicionamiento de Miss Lashes en Quito. La combinación de experiencias sensoriales, inclusividad, embajadores de marca, innovación digital y tiendas pop-up asegurará que la marca no solo capte la atención, sino también la fidelización de un público diverso y exigente.

6.4. Resultados encuestas al consumidor

Se realizaron 123 encuestas, en la ciudad de Quito, con el fin de conocer la opinión del consumidor y se puede generar las siguientes afirmaciones:

- El grupo demográfico que predomina en las encuestas está comprendido mayoritariamente entre los 26 y 35 años, representando el 60% de la muestra. Este rango etario coincide con mujeres jóvenes profesionales que están en una etapa de vida donde la imagen y la estética juegan un papel clave en su desarrollo personal y profesional. Este hallazgo valida la estrategia de Miss Lashes de enfocar sus esfuerzos de marketing hacia mujeres que buscan soluciones de embellecimiento prácticas y de alta calidad para adaptarse a sus estilos de vida activos. Al dirigirse a este segmento, la marca puede ofrecer servicios que enfatizan la conveniencia, el profesionalismo y la personalización, aspectos fundamentales para captar la atención de este público objetivo.
- Los datos revelan que el 48% de los encuestados utiliza servicios de embellecimiento de cejas y pestañas con frecuencia, lo que muestra que existe una demanda constante para este tipo de servicios en Quito. Esto refuerza la idea de que Miss Lashes no solo tiene la oportunidad de captar nuevos clientes, sino también de fidelizar a aquellos que ya utilizan estos servicios. La propuesta de crear programas de lealtad o promociones recurrentes es esencial para mantener la base de clientes existente mientras se asegura de ofrecer un valor agregado que los motive a seguir eligiendo la marca. Esto implica que, además de captar nuevos usuarios, la estrategia debe priorizar la retención de los clientes frecuentes, generando una relación a largo plazo con ellos mediante beneficios exclusivos.
- Una de las principales barreras para las personas que aún no han probado los servicios de diseño de mirada es la falta de confianza en los lugares que ofrecen estos servicios, representando el 42% de las respuestas. Asimismo, el 36% expresó temor a los resultados. Estos hallazgos subrayan la necesidad de generar confianza en el público objetivo mediante estrategias que refuercen la reputación de la marca.

La propuesta de mostrar testimonios y resultados visuales en redes sociales, como antes y después de los procedimientos, responde directamente a esta preocupación, ya que permite a los potenciales clientes visualizar los resultados reales y confiables que Miss Lashes puede ofrecer. Además, la creación de campañas educativas que expliquen en detalle los procedimientos y sus beneficios también ayudaría a disipar el miedo a resultados no deseados.

- El análisis de las respuestas muestra que los principales incentivos para probar por primera vez un procedimiento de diseño de mirada son las "recomendaciones de confianza" (47%) y los "descuentos especiales" (37%). Estos resultados validan la estrategia de Miss Lashes de crear una red de embajadores de marca que puedan recomendar sus servicios de manera orgánica, aumentando la credibilidad y el alcance de la marca. Las recomendaciones de personas conocidas o influyentes en el entorno social de los consumidores son cruciales para superar las barreras de entrada de nuevos clientes. A la par, la oferta de descuentos estratégicos, sobre todo para primeras experiencias, asegura que los potenciales clientes tengan un incentivo económico adicional para probar los servicios, reduciendo la percepción de riesgo.
- Aunque un 64% de los encuestados manifestó que no está seguro de si visitaría una tienda pop-up de Miss Lashes en un centro comercial o feria de belleza, el 34% indicó que probablemente lo haría. Este dato es crucial, ya que demuestra que una parte significativa del mercado está abierta a este tipo de experiencia. Las tiendas pop-up no solo brindan una oportunidad de visibilidad para la marca, sino que también permiten a los consumidores probar los servicios de manera accesible y conveniente en entornos de alto tráfico. La implementación de estas tiendas temporales en eventos clave o centros comerciales puede servir como un primer contacto entre los potenciales clientes y Miss Lashes, brindando la oportunidad de

conocer la calidad de los servicios y generar interés en la marca de manera directa y tangible.

- El 40% de los encuestados señaló que la mejora en el servicio al cliente debería ser una prioridad para cualquier marca de diseño de mirada que quiera destacarse en Quito. Esta percepción valida la estrategia de Miss Lashes de enfocarse no solo en ofrecer un servicio estético de alta calidad, sino también en proporcionar una experiencia de cliente excepcional en todas las etapas del proceso. Desde el primer contacto hasta el seguimiento posterior al servicio, la atención al cliente debe ser personalizada, atenta y profesional. Esto implica que Miss Lashes debe invertir en la capacitación continua de su personal para asegurar que cada interacción refuerce la imagen de una marca que se preocupa genuinamente por sus clientes, lo que generará confianza y lealtad.
- El 26% de los encuestados indicó que las promociones son un factor importante para considerar el uso de servicios de diseño de mirada. Este dato justifica la necesidad de integrar promociones regulares dentro del plan de marketing de Miss Lashes para captar la atención de los clientes, especialmente en un mercado competitivo donde el precio puede ser un diferenciador. Las promociones, especialmente para nuevos clientes o durante temporadas de alta demanda, pueden servir como un atractivo eficaz para aumentar el número de visitas al salón. Al combinar estas promociones con la calidad superior del servicio, Miss Lashes puede generar una percepción de valor que supera a la competencia.
- Un 24% de los encuestados mencionó que no conocen lo suficiente sobre los procedimientos de diseño de mirada como para probarlos, lo que subraya la importancia de educar al público sobre los beneficios y la seguridad de estos servicios. Esto valida la propuesta de Miss Lashes de utilizar plataformas digitales,

como Instagram, no solo para mostrar resultados visuales, sino también para educar a los consumidores mediante tutoriales, sesiones de preguntas y respuestas en vivo, y videos que expliquen el proceso y los cuidados post-procedimiento. Este enfoque educativo no solo ayudará a reducir la incertidumbre entre los potenciales clientes, sino que también posicionará a Miss Lashes como una fuente confiable de información en el mercado de la estética.

- El 32% de los encuestados resaltó la "calidad de los productos" como un aspecto fundamental para elegir una marca de diseño de mirada. Esta respuesta refuerza la estrategia de Miss Lashes de diferenciarse mediante la calidad superior de sus productos y servicios, ofreciendo tratamientos que no solo cumplen, sino que superan las expectativas de los clientes. La inversión en productos de alta calidad, junto con la implementación de técnicas innovadoras, contribuirá a generar una experiencia premium que justifique los precios y consolide la imagen de la marca como líder en el mercado de belleza en Quito.
- Un 22% de los encuestados sugirió que la diversificación de los servicios sería un aspecto clave para mejorar el posicionamiento de una marca de diseño de mirada. Aunque Miss Lashes se especializa en cejas y pestañas, esta respuesta sugiere que ofrecer una gama más amplia de servicios complementarios podría atraer a un público más diverso y ampliar la base de clientes. La incorporación de tratamientos estéticos adicionales, como maquillaje semipermanente o servicios de cuidado facial, puede ser una oportunidad para la marca de aumentar su oferta y posicionarse como un destino integral para el embellecimiento de la mirada y el cuidado personal.

7. Modelo de negocio

El modelo de negocio a optar es el modelo de franquicia, y este contempla que Miss Lashes se posicione como una marca que otorga licencias de uso de su imagen, modelo de negocio y red de proveedores calificados. Este enfoque permite expandir la marca rápidamente, minimizando los riesgos y costos asociados con operaciones directas, y asegurando estándares uniformes de calidad. El enfoque de las franquicias de Miss Lashes debe centrarse en:

- La estandarización y control de franquiciados: establecer criterios claros para estandarizar a todos los franquiciados, que compartan los valores y la visión de la marca Miss Lashes.
- El apoyo y capacitación inicial: toda nueva franquicia tiene una capacitación inicial completa con respecto a la gestión operativa y gestión de marketing, así como en técnicas de maquillaje permanente, aplicación de extensiones de pestañas y otros servicios especializados.
- La asistencia continua: brindar soporte continuo en operaciones, marketing y capacitación de cada uno de los especialistas con el fin de mejorar el rendimiento de la franquicia.
- El proveer territorios exclusivos: evitar la competencia directa con otras marcas entre ubicaciones y garantizar un mercado adecuado para cada una, se establecen territorios exclusivos para la franquicia.
- El marketing y publicidad conjunta: utilizar estrategias de marketing y publicidad conjuntas a nivel de franquicia para hacer que la marca Miss Lashes sea más conocida y atraer clientes a todas las sedes. Generar un manual de utilización de marca.
- Los estándares de calidad: mantener la reputación de Miss Lashes a salvo mediante el cumplimiento estricto de los estándares de marca de igual forma que en todas las

franquicias, desde la decoración del establecimiento hasta la uniformidad en la presentación de los clientes.

- La innovación y actualización constante: fomentar la innovación y actualización constante de técnicas y tendencias de embellecimiento de la mirada para mantener a las franquicias de Miss Lashes a la vanguardia de la industria, mínimo un curso por año para cada una de las especialistas.
- El monitoreo y evaluación: supervisar regularmente el desempeño de cada franquicia, tanto a nivel de servicio y a nivel de experiencia, y proporcionar comentarios útiles para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

7.1. Elementos del modelo de licencia

- Licencia de marca y modelo de negocio:

El franquiciador cede el derecho de uso de la marca Miss Lashes, su imagen corporativa y el know-how operativo.

Los franquiciados tendrán acceso a manuales detallados que cubren estándares de calidad, protocolos de atención al cliente y diseño del local.

- Llave en mano:

Los franquiciados recibirán un negocio completamente configurado. Esto incluye:

Diseño del local según estándares de marca.

Equipamiento necesario.

Capacitación inicial para el personal y el franquiciado.

- Proveedores calificados:

Miss Lashes proporcionará una lista de proveedores exclusivos para asegurar uniformidad en calidad y costos. Los franquiciados tendrán acceso a productos certificados que cumplen con los estándares de la marca.

- Territorios exclusivos:

Para evitar competencia entre franquicias, cada una tendrá derechos exclusivos sobre un área geográfica definida.

- Sistema de regalías:

Un porcentaje fijo mensual basado en ingresos totales. Esto asegura ingresos recurrentes para el franquiciador mientras incentiva la eficiencia operativa del franquiciado.

7.2. Propuesta de valor ajustada al modelo de franquicia

- Personalización local

Cada franquicia adaptará las estrategias de marketing a su región, manteniendo la coherencia de la marca.

- Estándares premium

Supervisión continua para garantizar que la experiencia del cliente sea uniforme en todas las franquicias.

- Acceso a innovaciones

Cursos de capacitación anual en las últimas técnicas de diseño de mirada.

8. Plan operativo

8.1. Roles y responsabilidades

Franquiciador

- Soporte estratégico: proveer la marca, el know-how y el acceso a proveedores exclusivos.
- Control de calidad: supervisar estándares de operación en todas las franquicias.
- Capacitación y actualización: diseñar programas formativos anuales para el personal técnico y administrativo.

- Marketing y publicidad: diseñar campañas nacionales y lineamientos para estrategias locales.
- Monitoreo de desempeño: evaluar la rentabilidad, eficiencia y calidad de cada franquicia mediante auditorías periódicas.

Franquiciado (Operador de la franquicia):

- Gestión local: coordinar las operaciones diarias, incluidas la contratación y supervisión del personal.
- Cumplimiento de estándares: garantizar que los procedimientos y protocolos cumplan con los requisitos del franquiciador.
- Atención al cliente: asegurar una experiencia excepcional en cada interacción.
- Reportes financieros: presentar reportes mensuales de ingresos y gastos al franquiciador.

Equipo operativo:

- Especialistas en diseño de mirada: proveer servicios de maquillaje permanente, extensiones de pestañas y otros tratamientos.
- Recepcionista/asistente administrativa:
- Gestionar las citas y coordinar el flujo de clientes.
- Realizar tareas administrativas como facturación y manejo de inventarios.

8.2. Operaciones y procedimientos

Apertura de franquicia

- Selección del franquiciado: evaluación de perfiles interesados según criterios de experiencia, capacidad financiera y alineación con los valores de Miss Lashes.

Configuración inicial

- Diseño y acondicionamiento del local de acuerdo con los lineamientos de la marca.
- Instalación del equipo necesario (mobiliario, herramientas y materiales de trabajo).
- Capacitación inicial del franquiciado y su equipo en técnicas, atención al cliente y gestión administrativa.

8.3. Procesos operativos diarios

Gestión de citas

- Uso de software de gestión centralizado para garantizar una administración eficiente.
- Confirmaciones automáticas y seguimiento con clientes.

Provisión de servicios

- Implementación estricta de protocolos de diseño de mirada, con estándares predefinidos para cada tratamiento.
- Aplicación de productos exclusivos proporcionados por proveedores certificados.

Gestión de inventarios

- Monitoreo semanal de insumos para evitar faltantes.
- Reposición automatizada desde proveedores seleccionados.

8.4. Supervisión y control de calidad

Auditorías periódicas

- Evaluación de instalaciones, cumplimiento de protocolos y satisfacción del cliente.

Encuestas de satisfacción:

- Recolección de feedback de los clientes para identificar áreas de mejora.

Actualización continua:

- Implementación de nuevas técnicas y productos para mantener la competitividad.

8.5. Recursos humanos

Equipo básico

- Número requerido:

Especialistas: 2 a 3 por local.

Recepcionista/asistente administrativa: 1.

- Capacitación inicial:

Formación intensiva de 2 semanas sobre técnicas de diseño de mirada, manejo del cliente y administración. Se asegura perfeccionismo en técnica en 40 días.

Certificación obligatoria para operar bajo la marca miss lashes.

Desarrollo profesional

- Capacitación anual obligatoria:

Innovaciones en diseño de mirada.

Atención al cliente y gestión de conflictos.

Uso eficiente del software administrativo.

8.6. Recursos materiales

Equipamiento necesario

- Estaciones de trabajo personalizadas.
- Herramientas especializadas para diseño de mirada (microblading, extensiones, etc.).
- Software para gestión operativa.

Suministros

- Productos exclusivos de proveedores certificados: pigmentos, adhesivos, herramientas desechables, etc.
- Materiales promocionales para marketing local.

8.7. Monitoreo y evaluación

Indicadores de desempeño clave (kpis)

- Satisfacción del cliente: encuestas y reseñas en línea.
- Tasa de retención de clientes: porcentaje de clientes recurrentes.
- Cumplimiento financiero: regalías pagadas puntualmente.
- Eficiencia operativa: cumplimiento de horarios y tiempos promedio de atención.

Revisión periódica

- Informes mensuales de desempeño compartidos con el franquiciador.
- Planes de mejora continua según resultados de auditorías.

8.8. Cronograma implementación

Tabla 3. Cronograma implementación de franquicia

Fase	Actividad	Duración	Responsable
Selección del franquiciado	Evaluación de solicitud	2 semanas	Franquiciador
Configuración del local	Diseño y acondicionamiento (Una vez definido el lugar)	6 semanas	Franquiciado
Capacitación inicial	Formación del equipo	3 semanas	Franquiciador
Lanzamiento	Inauguración y promoción inicial	1 semana	Franquiciado
Operación continua	Supervisión y soporte	Indefinida	Franquiciador

8.9. Estructura

Se considera esta estructura sólida para el negocio de Miss Lashes, similar a la matriz de la empresa madre para establecer una de las franquicias de Miss Lashes.

- Gerente Franquicia / Propietario: responsable de establecer la visión, la misión y las estrategias generales del negocio. Toma de decisiones importantes y supervisa todas las operaciones comerciales de la franquicia. Responsable de supervisar todas las operaciones de la franquicia y asegurarse de que los estándares de calidad y servicio de

Miss Lashes se cumplan. Responsable de la administración general del negocio, la atención al cliente y la gestión del personal. Una persona responsable de la gestión de presupuestos, contabilidad y finanzas de la franquicia, control de costos, elaboración de informes financieros y análisis de rentabilidad

- Especialistas de maquillaje permanente, extensiones de pestañas y otros servicios ofrecidos por Miss Lashes.
- Recepcionista, encargado de garantizar una experiencia excepcional para cada cliente que visite la franquicia. Manejo de quejas, comentarios y retroalimentación para mejorar continuamente la calidad del servicio, programar citas y realizar tareas administrativas.
- Una persona responsable del desarrollo de estrategias de marketing adaptadas al mercado local para promover los servicios de la franquicia. Gestión de campañas publicitarias, presencia en redes sociales y colaboraciones con referentes locales.

9. Plan financiero

9.1. Estrategia de pricing

La estrategia de pricing es un componente esencial para el éxito del modelo de franquicia de Miss Lashes, ya que afecta directamente la percepción del cliente, la competitividad en el mercado y la rentabilidad de las franquicias. En este apartado se detalla los elementos clave que conforman la estrategia de precios, alineada con los objetivos de posicionamiento de la marca como una opción premium en el diseño de mirada y con la sostenibilidad del modelo de franquicia.

9.1.1. Análisis de la competencia:

El mercado de diseño de mirada en Quito es altamente competitivo, con actores establecidos como La Pestañería y StrawBeauty. A continuación un cuadro comparativo entre marcas por categoría de servicio.

Tabla 4. Comparativa de precios con competidores

Servicio	Miss Lashes		La Pestañería		StrawBeauty	
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.
Microblading	\$ 200	\$ 270	\$ 200	\$ 225	\$ 120	\$ 150
Extensiones de Pestañas	\$ 65	\$ 120	\$ 59	\$ 75	\$ 35	\$ 50
Laminado de Cejas	\$ 20	\$ 30	\$ 30	\$ 40	\$ 25	\$ 25
Lifting de Pestañas	\$ 40	\$ 60	\$ 37	\$ 37	\$ 25	\$ 25
Pigmentación Permanente Labios	\$ 230	\$ 285	\$ 200	\$ 250	\$ -	\$ -
Pigmentación Permanente Ojos	\$ 150	\$ 180	\$ 100	\$ 200	\$ -	\$ -
Paquete	\$ 165	\$ 200	\$ 210	\$ 230	\$ -	\$ -
Servicios de Uñas	\$ 7	\$ 28	\$ 7	\$ 35	\$ 6	\$ 55

Tabla 5. Comparativa de variedad de servicios con competidores

Servicio	Miss Lashes	La Pestañería	StrawBeauty
	No. Opciones		
Microblading	7	4	1
Extensiones de Pestañas	11	9	2
Laminado de Cejas	2	2	1
Lifting de Pestañas	3	1	1
Pigmentación Permanente Labios	1	2	0
Pigmentación Permanente Ojos	3	4	0
Paquete	1	1	0
Servicios de Uñas	8	4	3

Tabla 6. Detalle de servicios por competidores

Servicio	Miss Lashes	La Pestañería	StrawBeauty
	Descripción Opciones		
Microblading	Microblading, Microshading, Nanoblading, Magicblading, Nanoshading,	Microblading, Cejas Gold, Cejas Delux, Cejas Efecto Polvo	Microblading

	Cejas Hybrid, Fluffy Brows		
Extensiones de Pestañas	Seda Natural, Seda Xplotion, Mink Lash, Mink Xplotion, Hidrid Lash, Russian Light, Russian Glam, Russian Hollywood, Russian Hybrid, Mega Volumen, Mega Hybrid	Set Coffee, Set Natural, Set Efecto Rimel, Set Híbridas, Set Volumen Básico, Set Volumen Full, Set Kylie, Set Kim, Set Miami	Pelo a pelo, Híbridas
Laminado de Cejas	Lamination, Samba Lamination	Brow Lamination, Brow Lamination con color	Brow Lamination
Lifting de Pestañas	Lifting Regular, Golden Lifting, Lifting Premium	Lifting de pestañas	Lifting de pestañas
Pigmentación Permanente Labios	Labios Hot Blush	Blush Lips, Blush Lips Volumen	-
Pigmentación Permanente Ojos	Vintage Liner, Baby Liner, Liner Inferior	Realce de pestañas, Baby eyeliner, Delineado superior, Delineado inferior	-
Paquete	Microblading + Lifting de Pestañas o Extensiones de Pestañas	Microblading + Mani y Pedi Japonés + Lifting de Pestañas o Extensiones de Pestañas	-
Servicios de Uñas	Esmaltado Clásico, Russian Nails, Polygel Nails, Polygel Russian Nails, Rubber Russian Nails, Rubber Bath, Spa Russian, Russian Xpress	Mani y Pedi Clásico, Mani y Pedi Japonés, Polygel, Acrílico,	Uñas OPI, Uñas esculpidas, Uñas acrílicas

Tabla 7. Comparativa de promociones por competidores

Promociones	Miss Lashes	La Pestañería	StrawBeauty
Tarjeta de fidelidad	1 sello por cada visita, gratis el siguiente servicio	6 stickers, gratis el siguiente servicio. (El servicio tiene que ser siempre el mismo)	n/a
Membresía	Retoque de pestañas ilimitadas, Pago trimestral, semestral o anual	n/a	n/a
Millas	Canje de millas por servicio	n/a	n/a

En el análisis comparativo de precios y opciones de servicios ofrecidos por Miss Lashes frente a sus principales competidores, La Pestañería y StrawBeauty permitió evaluar el posicionamiento estratégico de la marca en el mercado del diseño de mirada, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y ventajas competitivas clave. Miss Lashes, destaca en su enfoque en el segmento premium y su diferenciación por calidad y personalización. Los precios e información de cada uno de los competidores como los precios de la marca, fueron tomados de los catálogos vigentes de cada uno publicados en sus redes sociales. (Catálogo de Servicios Miss Lashes, 2024) (Catálogo de Servicios La Pestañería, 2024) (Catálogo de Servicios Strawbeauty, 2024).

- Liderazgo en precios premium y variedad de opciones

Miss Lashes se posiciona como una marca premium en el mercado, ofreciendo precios más altos en la mayoría de los servicios, especialmente en microblading (\$200-\$270) y pigmentación permanente de labios (\$230-\$285). Estos precios reflejan la estrategia de la marca de resaltar la calidad superior, la personalización y el uso de técnicas avanzadas. Además, la marca lidera en la diversidad de opciones en servicios como extensiones de pestañas (11) y microblading (7), superando ampliamente a la Pestañería

y Strawberry. Esta amplitud en la oferta permite a Miss Lashes capturar un segmento más amplio del mercado y reforzar su propuesta de valor como una opción personalizada y de alta gama.

- Posicionamiento diferenciado en servicios avanzados

Miss Lashes destaca en servicios exclusivos como pigmentación permanente de labios y ojos, donde Strawberry no tiene presencia y la Pestañería ofrece menos opciones. Este enfoque en servicios avanzados le otorga una ventaja competitiva en el segmento premium y posiciona a la marca como líder en técnicas especializadas. Al mismo tiempo, sus precios más altos en estos servicios están justificados por su enfoque en resultados superiores y en la experiencia del cliente.

- Competitividad en servicios básicos y complementarios

En servicios básicos como laminado de cejas y lifting de pestañas, Miss Lashes ofrece precios competitivos (\$20-\$30 y \$40-\$60, respectivamente), lo que le permite atraer a clientes sensibles al precio sin comprometer su posicionamiento premium. Aunque sus precios en estos servicios no son los más bajos del mercado, la calidad y el enfoque en personalización justifican la diferencia frente a sus competidores. Además, en servicios complementarios como uñas, Miss Lashes ofrece 8 opciones, liderando frente a la Pestañería (4) y Strawberry (3), lo que diversifica su oferta y aumenta la retención de clientes.

Adicional, Miss Lashes no se queda atrás asegurando la fidelidad de sus clientes con tarjetas de fidelización que ofrecen un sexto servicio gratis, una vez que cada cliente haya visitado las instalaciones y pedido un servicio.

- Oportunidades de mejora en paquetes y promociones

En la categoría de paquetes, Miss Lashes ofrece solo una opción, similar a la Pestañería, mientras que Strawberry no tiene presencia en esta área. La incorporación de más opciones de paquetes combinados podría fortalecer su competitividad y atraer a clientes que buscan soluciones integrales a precios atractivos. Además, las promociones estacionales y descuentos estratégicos podrían reforzar su posición en servicios básicos y fomentar la fidelización de clientes.

Algo importante de mencionar es que Miss Lashes ofrece membresías de 3, 6 y 12 meses para retoque de pestañas, que ninguno de sus competidores ofrece. Las membresías son para retoque ilimitados por un precio al mes asequible. Al igual distintas formas de pago como canje de millas por el servicio.

- Segmentación de mercado clara

Miss Lashes logra captar tanto a clientes premium que valoran la calidad y exclusividad, como a clientes sensibles al precio que buscan servicios básicos con estándares superiores. Esta segmentación clara le permite competir eficazmente en ambos extremos del mercado, diferenciándose por su calidad y amplitud de oferta.

En general, Miss Lashes sobresale como una marca líder en el mercado premium, justificando sus precios más altos con una amplia variedad de opciones, servicios exclusivos y un enfoque en calidad. Sin embargo, fortalecer la estrategia de paquetes y promociones, especialmente en servicios básicos y complementarios, podría consolidar aún más su posición frente a competidores como la Pestañería y Strawberry.

9.2. Volumen del mercado

De acuerdo con la presentación publicada por el INEN, Proyecciones de Población Revisión 2024, publicada en Agosto del 2024 (Proyecciones Poblacionales, 2024), Quito en el 2024 cuenta con una población de 2.804.269 habitantes. De acuerdo a este informe, en el Ecuador

la relación entre hombre y mujeres es de 98,5 hombres por cada 100 mujeres, con lo cuál la población de mujeres en Quito sería de 1.412.730 habitantes.

De acuerdo con el Tabulado Provincial de Edad Simple, publicado por el INEC (Tabulado Provincial de Edad Simple Proyección Poblacional, 2024) (Tasa de Participación Global, 2024), en el 2024 el 59,52% representa a las mujeres entre las edades de 17 y 55 años, de acuerdo a las edades del grupo objetivo. Con esto podemos extrapolar y considerar que existen 840.857 mujeres en Quito que pueden ser posibles consumidoras y clientas de Miss Lashes.

De acuerdo con la Tasa de participación global (TPG), publicada por el INEC (Tasa de Participación Global, 2024), con el último valor actualizado del 2019, la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar (desde los 15 años) es del 66,51%. Con lo que podemos inferir que existen 559.254 mujeres económicamente activas entre los 17 y 55 años que son el mercado al que se puede servir con Miss Lashes.

Según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011, 2011), los estratos A y B representan el 1.9% y 11.2% de la población urbana respectivamente, destacándose por su alto poder adquisitivo, acceso a bienes y tecnología de alta gama, y hábitos de consumo orientados a la calidad y exclusividad. Estos segmentos concentran a profesionales con educación superior y posgrado, que priorizan servicios personalizados y de alta calidad, además de ser consumidores activos en centros comerciales y plataformas digitales. Este análisis resalta la importancia de enfocar estrategias de mercado en estos estratos para negocios premium como Miss Lashes, asegurando un enfoque alineado con sus expectativas y preferencias. Con lo cual, se calcula

que existen 73.262 mujeres económicamente activas en la ciudad de Quito, de un estrato social económicamente alto y medio alto como el mercado alcanzable y realista al que se puede llegar.

Tabla 8. Resumen calculo del volumen de mercado (usuarios)

Volumen del Mercado	No. Usuarios	%
TAM	1.412.730	100,00
SAM	559.254	39,59
SOM	73.262	5,19

9.3. Proyección de ventas

Para estimar el tamaño de mercado potencial de Miss Lashes, se utilizó la fórmula de cálculo de mercado basada en el comportamiento de compra:

$$MS=N \times TC \times Q \times F \times P$$

Donde:

MS: Tamaño del mercado en dólares (USD).

N: Población geográfica total (No. usuarios).

TC: Porcentaje de clientes en la geografía (SOM).

Q: Cantidad de unidades por compra (por año).

F: Frecuencia de compra (por año).

P: Precio por unidad de servicio.

Se realizó el cálculo para los servicios más solicitados y se calculó para cada uno de ellos con las siguientes consideraciones:

Tabla 9. Resumen datos para el cálculo del tamaño del mercado (USD)

Indicador	Microblading	Extensiones de Pestañas	Retoque Extensiones de Pestañas	Servicios Uñas
N	1.412.730	1.412.730	1.412.730	1.412.730
TC	5,19%	5,19%	5,19%	5,19%
Q	1	1	1	1
F	0,2	1	11	11
P	\$ 235	\$ 93	\$ 30	\$ 15
MS	\$ 3.443.326	\$ 6.776.759	\$ 24.176.547	\$ 12.088.273
TOTAL MS				\$ 46.484.906

Si consideramos la tasa de penetración del 2%, tasa de penetración para un negocio que recién empieza.

Las ventas potenciales anuales serían de: \$ 929.698.

9.4. Modelo base de franquicia

El modelo estándar para el local de Miss Lashes como franquicia debe ser diseñado para reflejar la exclusividad y profesionalismo de la marca, garantizando una experiencia de alto nivel tanto para las franquiciadas como para las clientas. El espacio físico debe contar con un tamaño ideal de entre 50 y 80 m², ubicado en zonas estratégicas con alto tráfico peatonal, preferiblemente en centros comerciales o avenidas principales. La fachada debe ser elegante y distintiva, con un logotipo iluminado que refuerce la identidad visual de Miss Lashes. El diseño interior debe transmitir modernidad y sofisticación, utilizando colores neutros y detalles dorados o pasteles que generen una atmósfera acogedora y profesional. El mobiliario incluirá cabinas privadas y cómodas para los procedimientos, estaciones de trabajo ergonómicas y un área de espera con asientos confortables para las clientas. Además, se requerirá equipamiento especializado, como lámparas de luz blanca, herramientas de precisión y almacenamiento para productos. En términos tecnológicos, cada local deberá contar con un sistema de gestión centralizado que facilite la administración de citas,

inventarios y ventas, así como terminales para pagos electrónicos. Para enriquecer la experiencia del cliente, el local debe incluir música ambiental suave, opciones de bebidas de cortesía y una atención personalizada que refuerce la relación de confianza. Finalmente, el modelo incluirá manuales operativos detallados para estandarizar la calidad del servicio, capacitaciones iniciales para el personal y supervisión periódica para garantizar que todos los estándares de la marca se mantengan en cada franquicia.

Tabla 10. Estructura base franquicia

Elemento	Cantidad
Espacio físico	30-40 m ² (1 local)
Cabinas privadas	2-3
Estaciones de trabajo	2-3
Sillas de espera	3-4
Estanterías para productos	2-3
Herramientas especializadas	1 set por estación (pinzas, lámparas, etc.)
Sistema de gestión	1 (software centralizado de cobro y planificación)
Terminales de pago	1-2
Pantallas promocionales	1 (opcional)
Personal inicial	2-3 personas (técnicas de mirada y recepcionista)
Manual operativo	1 por franquicia
Capacitaciones	1 inicial y seguimiento trimestral
Elementos decorativos	Según el diseño de marca (espejos, lámparas decorativas, etc.)

El modelo base para la franquicia de Miss Lashes tiene un costo estimado de \$22,000 USD, el cual incluye todo lo necesario para dejar el local completamente operativo y en marcha. Este monto cubre la adecuación del espacio físico (incluyendo cabinas privadas, estaciones de trabajo, mobiliario y decoración de acuerdo con la identidad visual de la marca), la adquisición de herramientas especializadas y equipos tecnológicos (como el sistema de gestión y terminales de pago), así como el inventario inicial de productos. Además, incluye el soporte administrativo y de gestión, que abarca la elaboración de manuales operativos,

capacitación inicial del personal, y asesoramiento continuo para garantizar que la franquicia opere bajo los estándares de calidad de Miss Lashes. Este modelo llave en mano asegura que el franquiciado reciba todo lo necesario para comenzar operaciones sin complicaciones, maximizando el potencial de éxito desde el inicio.

9.5. Análisis Financiero

9.5.1. Punto de equilibrio

Se cálculo del punto de equilibrio con el fin de identificar el nivel mínimo de ventas necesarias para cubrir los costos fijos y variables de la operación anual, considerando la mezcla de servicios que Miss Lashes ofrece y los márgenes de contribución asociados a cada uno de ellos.

- Margen de Contribución de la Mezcla

El margen de contribución de la mezcla calculado asciende a \$528.66, lo cual representa la contribución promedio generada por la combinación de servicios y ventas de franquicias. Este margen incluye la diferencia entre los ingresos generados y los costos variables asociados a la prestación de los servicios ofrecidos, como microblading, extensiones de pestañas, retoques de pestañas y servicios adicionales como el cuidado de uñas.

El valor del margen refleja una combinación estratégica de servicios que otorgan mayor valor agregado (microblading y extensiones de pestañas) con aquellos de menor margen, logrando un equilibrio en las operaciones.

- Costos Variables Asociados a los Servicios

Se consideraron todos los costos variables relacionados con la prestación de servicios. Estos incluyen:

Insumos y materiales desechables: Herramientas específicas como pigmentos, agujas, anestésicos tópicos y otros consumibles.

Mano de obra directa: Representada por las tarifas promedio pagadas al personal encargado de realizar los procedimientos.

La suma de estos costos contribuye a calcular el margen de cada servicio, que luego es ponderado en función del ratio de mezcla esperado.

- Ratio de Mezcla de Servicios

El ratio de mezcla contempla la proporción esperada de cada servicio dentro del total de ventas. Servicios como microblading y extensiones de pestañas representan la mayor parte del ingreso debido a su alto valor unitario y margen de contribución. Los servicios adicionales, como retoques y uñas, complementan la oferta, asegurando una mayor rotación de clientes y diversificación del portafolio.

Este ratio es esencial para calcular un margen promedio realista y proyectar ingresos en función del comportamiento esperado del mercado.

- Costos Fijos Anuales

Los costos fijos identificados incluyen todos los gastos que no dependen directamente del volumen de ventas pero que son necesarios para la operación continua de la franquicia. Estos son:

Sueldos administrativos: Salarios del personal administrativo y de recepción, estimados en \$23,400 anuales.

Renta del local: Un costo de \$24,000, considerando un local ubicado en una zona estratégica.

Seguros: Cobertura de equipos, instalaciones y responsabilidad civil por \$6,000.

Publicidad: Gastos en campañas promocionales, redes sociales y material publicitario, presupuestados en \$24,000.

Otros: Gastos menores relacionados con capacitación, licencias y permisos, sumando \$5,800.

En total, los costos fijos ascienden a \$83,600 anuales.

- Cálculo del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en unidades se determina dividiendo los costos fijos entre el margen de contribución de la mezcla, utilizando la fórmula:

Esto equivale a aproximadamente 13 servicios mensuales, distribuidos proporcionalmente según el ratio de mezcla.

- Consideraciones Adicionales

Plena capacidad operativa: Se asume que la franquicia puede operar sin interrupciones significativas durante todo el año.

Demanda constante: El análisis considera una demanda estable de los servicios, con clientes recurrentes y un flujo sostenido de nuevas clientas.

Ajustes por mercado: Cambios en los costos de insumos, tarifas de servicios o las condiciones del mercado podrían impactar el punto de equilibrio, por lo que se requiere monitoreo continuo.

Tabla 11. Cálculo punto de equilibrio ventas

	Microblading	Extensiones de Pestañas	Retoque de Pestañas	Servicios Uñas	Franquicias
Precio de Venta (Promedio)	\$ 235,00	\$ 92,50	\$ 30,00	\$ 15,00	\$ 30.000,00
Costos Variables					
Pigmentos	\$ 15,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Herramientas desechables (agujas, guantes, etc.)	\$ 10,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consumibles (cremas, toallitas)	\$ 5,00	\$ 7,00	\$ 3,00	\$ 2,00	\$ -
Otros: anestésicos tópicos, desinfectantes, etc.	\$ 10,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de Obra (Tarifa promedio por especialista)	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 8,00	\$ 5,00	\$ -
Costo venta franquicia variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.200,00
Total Costos Variables	\$ 60,00	\$ 22,00	\$ 11,00	\$ 7,00	\$ 13.200,00
Margen de Contribucion	\$ 175,00	\$ 70,50	\$ 19,00	\$ 8,00	\$ 16.800,00
Ratio de mezcla	0,2	1	11	11	0,0075
Margen de Contribucion de la Mezcla					\$ 528,66

Costos Fijos Anuales

Costo Venta Franquicia	\$ 8.800,00	Costo por dejar operando la franquicia
Sueldos Adm.	\$ 23.400,00	Salario de un asistente administrativo/recepcionista
Renta	\$ 26.400,00	Local sector Cumbayá, en alícuota se incluye servicios básicos
Seguros	\$ 3.600,00	Seguro del local, equipos, y responsabilidad civil
Publicidad	\$ 2.400,00	Incluye campañas locales, redes sociales y material promocion
Otros	\$ 5.800,00	Capacitación, permisos y licencias, otros
Total Costos Fijos	\$ 70.400,00	

Punto de Equilibrio
P. E de la Mezcla

Costos Fijos / Margen de Contribucion
133 unidades de venta al año
11 unidades de venta al mes

Tabla 12. Detalle de ventas del punto de equilibrio

Servicio	Año (und.)	Mes (und.)	Total Ingresos Anual	Total Ingresos Mensual	Total Costo Variable Anual
Microblading	27	2	\$ 6.259	\$ 522	\$ 1.598
Extensiones de Pestañas	133	11	\$ 12.318	\$ 1.026	\$ 2.930
Retoque de Pestañas	1465	122	\$ 43.945	\$ 3.662	\$ 16.113
Servicios Uñas	1465	122	\$ 21.973	\$ 1.831	\$ 10.254
Franquicias	1	n/a	\$ 30.000	\$ 2.500	\$ 13.200
Total	-	-	\$ 114.495	\$ 9.541	\$ 44.095

9.5.2. Escenarios financieros

En la planificación estratégica y financiera de Miss Lashes, se han diseñado tres escenarios prospectivos que permiten evaluar el desempeño potencial del negocio más allá del punto de equilibrio. Estos escenarios, denominados pesimista, probable y optimista, consideran incrementos del 5%, 15% y 25%, respectivamente, sobre las ventas necesarias para alcanzar

el punto de equilibrio. El objetivo de este análisis es identificar cómo diferentes niveles de demanda pueden impactar la rentabilidad, la sostenibilidad financiera y la capacidad de crecimiento de la franquicia. Los porcentajes seleccionados reflejan una variación razonable basada en factores internos y externos, proporcionando un marco realista y ajustado a la naturaleza del negocio.

Los porcentajes utilizados en los escenarios se fundamentan en supuestos clave relacionados con el comportamiento del mercado, la capacidad operativa de la franquicia y las expectativas de crecimiento gradual de Miss Lashes. A continuación, se detallan las razones por las cuales se escogieron los valores del 5%, 15% y 25% para los escenarios:

- Escenario Pesimista (5% más de ventas que el punto de equilibrio):

Este escenario supone un incremento marginal en las ventas, representando una situación conservadora en la que la franquicia logra apenas superar el punto de equilibrio.

El 5% adicional considera factores como una demanda débil, competencia fuerte o fluctuaciones económicas que limitan el crecimiento.

Este porcentaje permite analizar si el negocio sigue siendo viable bajo condiciones adversas, asegurando que, aunque las ventas sean bajas, la operación mantenga un margen positivo.

- Escenario Probable (15% más de ventas que el punto de equilibrio):

Este escenario representa la proyección más realista y alcanzable, suponiendo un crecimiento moderado y sostenido de la clientela.

El 15% adicional se fundamenta en la capacidad operativa actual de la franquicia, la calidad de los servicios ofrecidos y el marketing planificado para captar nuevos clientes.

Este porcentaje refleja un mercado estable y una ejecución eficiente de las estrategias comerciales, sirviendo como referencia para la gestión diaria del negocio.

- Escenario Optimista (25% más de ventas que el punto de equilibrio):

Este escenario supone un crecimiento acelerado, impulsado por una alta aceptación de la marca, estrategias efectivas de promoción y una captación significativa de clientes.

El 25% adicional considera la posibilidad de maximizar el potencial del mercado local y superar las expectativas iniciales, especialmente durante períodos de alta demanda o promociones estacionales.

Este porcentaje permite analizar el impacto de un aumento considerable en las ventas sobre la rentabilidad y la capacidad del negocio para reinvertir en expansión o mejora de los servicios.

Tabla 13. Volumen de ventas de los escenarios financieros

Servicio	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Microblading	29	31	34
Extensiones de Pestañas	140	153	167
Retoque de Pestañas	1539	1685	1832
Servicios Uñas	1539	1685	1832
Franquicia	1	1	1

Tabla 14. Total de ingresos y costos variables de los escenarios financieros

Servicio	Total Ingresos Anual			Total Costos Variables Anual		
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Microblading	\$ 6.729	\$ 7.199	\$ 7.904	\$ 1.718	\$ 1.838	\$ 2.018
Extensiones de Pestañas	\$ 12.965	\$ 14.168	\$ 15.463	\$ 3.084	\$ 3.370	\$ 3.678
Retoque de Pestañas	\$ 46.165	\$ 50.545	\$ 54.955	\$ 16.927	\$ 18.533	\$ 20.150
Servicios Uñas	\$ 23.083	\$ 25.273	\$ 27.478	\$ 10.772	\$ 11.794	\$ 12.823
Franquicia	\$ 31.800	\$ 31.800	\$ 31.800	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200
Total	\$ 120.742	\$ 128.985	\$ 137.600	\$ 45.701	\$ 48.735	\$ 51.869

- Escenario 1

El Escenario 1 evalúa la viabilidad financiera de la franquicia Miss Lashes, considerando las condiciones más realistas de crecimiento y operación en un mercado

conservador. Este análisis incorpora una serie de supuestos fundamentados en datos del mercado, condiciones económicas locales y financieras, proyectando flujos de ingresos y gastos a lo largo de cinco años. A continuación, se detallan los principales supuestos y consideraciones tomadas para el cálculo.

Tasa de crecimiento anual de ingresos: Se proyectó un incremento anual del 6,7% en los ingresos provenientes de ventas operativas y franquicias, basado en datos del informe de la firma de investigación IBISWorld. Este porcentaje es ligeramente inferior al crecimiento promedio proyectado para la industria de micropigmentación en América del Norte (7,3%) debido a las condiciones del mercado en América del Sur, donde se espera un comportamiento más conservador (Crecimiento de la Industria de la Micropigmentación, 2023).

Este crecimiento refleja un aumento progresivo en la captación de clientes y en la consolidación de la marca, acompañado de una estrategia efectiva de marketing y fidelización.

Los costos variables aumentan proporcionalmente con los ingresos, manteniendo un margen bruto positivo y estable, lo cual refleja la eficiencia operativa de la franquicia.

Los costos fijos operativos, como sueldos, renta, publicidad y seguros, se mantienen relativamente constantes durante el período proyectado, con ajustes mínimos relacionados con el crecimiento inflacionario.

El gasto de capital inicial de \$12,948 incluye una tasa de interés bancaria del 10,86%, que corresponde a la tasa ofrecida por las entidades financieras para préstamos en Ecuador. Este porcentaje refleja el costo de financiamiento necesario para iniciar operaciones y es un factor crucial en la evaluación de la rentabilidad. (Revisar Anexo E)

La tasa de descuento utilizada para calcular el Valor Actual Neto (VAN) se estableció en 8%, de acuerdo con las tasas referenciales promedio publicadas por el Banco Central del Ecuador en 2024. Esta tasa refleja el costo de oportunidad del capital en el entorno económico local.

Se consideró una depreciación lineal de \$600 anuales para equipos menores, asegurando que los costos reflejen la pérdida de valor de los activos a lo largo del tiempo. Aquí se consideran los costos de equipos de computación, equipos de cafetería y equipos menores especializados de trabajo para uñas.

El VAN calculado para el Escenario 1 es de \$34,928.75, lo que indica que el proyecto generará este valor adicional sobre el costo de la inversión inicial, descontado a una tasa del 8%.

Un VAN positivo significa que el proyecto es rentable, ya que los flujos de efectivo proyectados superan el costo de oportunidad del capital. En este caso, el valor demuestra que la inversión no solo cubre los costos operativos y el financiamiento, sino que también aporta un retorno significativo al inversionista.

La TIR calculada es de 47%, significativamente superior a la tasa de descuento del 8% y a la tasa de interés del préstamo del 10,86%. Esto indica que el proyecto genera un retorno muy atractivo en comparación con las alternativas de inversión disponibles.

Una TIR superior al costo de financiamiento implica que el proyecto no solo es capaz de cubrir sus gastos de capital, sino que ofrece una rentabilidad sustancial, lo que refuerza la decisión de aceptarlo como viable.

El Escenario 1 demuestra que el proyecto de franquicia Miss Lashes es financieramente viable y atractivo para los inversionistas. El VAN positivo de \$34,928.75 y la TIR del 47% superan ampliamente los umbrales de rentabilidad exigidos, incluso en un contexto

conservador de crecimiento. Este análisis también subraya la importancia de manejar eficientemente los costos operativos y mantener una estrategia de crecimiento progresivo para garantizar el éxito a largo plazo.

Tabla 15. Proyección a 5 años del escenario 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Ingresos x Ventas Operativas	\$	84.495	\$	90.156	\$	96.196	\$	102.641	\$	109.518		
Ingresos x Ventas Franquicias	\$	31.800	\$	33.931	\$	36.204	\$	38.630	\$	41.218		
Costos Variables	\$	44.095	\$	47.049	\$	50.201	\$	53.565	\$	57.154		
Utilidad Bruta	\$	72.200	\$	77.037	\$	82.199	\$	87.706	\$	93.582		
Costos Fijos Operativos	\$	61.600	\$	65.727	\$	70.131	\$	74.830	\$	79.843		
Costo Venta Franquicia	\$	8.800	\$	9.390	\$	10.019	\$	10.690	\$	11.406		
Depreciacion (Equipos menores)	\$	600	\$	600	\$	600	\$	600	\$	600		
UAI	\$	1.200	\$	1.320	\$	1.449	\$	1.586	\$	1.733		
Impuestos (25%)	\$	300	\$	330	\$	362	\$	397	\$	433		
Utilidades Empleados (15%)	\$	180	\$	198	\$	217	\$	238	\$	260		
Utilidad Neta	\$	720	\$	792	\$	869	\$	952	\$	1.040		
FEO		\$	1.320	\$	1.392	\$	1.469	\$	1.552	\$	1.640	
Gastos de Capital / Inversion Inicial	\$	12.948	\$	9.052	\$	9.052						
Flujos de efectivo incrementales	\$	(12.948)	\$	10.371	\$	10.444	\$	1.469	\$	1.552	\$	1.640
Tasa de Descuento	8,0%											
Valor Presente de Los Flujos	\$21.980,30											
VAN	\$34.928,75											
Se acepta este proyecto												
Tasa Interna de Retorno	47%											
Se acepta el proyecto porque la tasa es superior a la tasa de descuento												

- Escenario 2

El Escenario 2 plantea una proyección moderada para Miss Lashes, considerando un crecimiento intermedio y condiciones de mercado favorables. Este escenario incorpora un aumento en las ventas y rentabilidad comparado con el Escenario 1, bajo supuestos razonables que reflejan la capacidad del negocio para adaptarse a una demanda más robusta. Los cálculos financieros en este escenario sirven para analizar la viabilidad en un contexto más optimista, pero aún conservador respecto al mercado.

Tasa de crecimiento anual de ingresos: En este escenario, se mantiene un incremento del 6,7% anual para los ingresos, tal como en el Escenario 1, basado en datos de

IBISWorld ajustados a América del Sur. Este crecimiento permite proyectar un aumento estable en la base de clientes y en las operaciones de franquicia, pero asume que la expansión se ve impulsada por una mayor captación de mercado y efectividad en las estrategias publicitarias.

Los costos variables crecen proporcionalmente con los ingresos operativos y de franquicias, asegurando que los márgenes brutos se mantengan sólidos.

Los costos fijos operativos permanecen constantes en términos nominales durante el período, con la posibilidad de ajustes menores para reflejar los costos inflacionarios.

La inversión inicial de \$12,948, financiada parcialmente mediante un préstamo, incluye un costo financiero con una tasa de interés del 10,86%, representativa de las tasas ofrecidas por instituciones bancarias en Ecuador. Esto permite estimar con precisión el impacto del financiamiento sobre los flujos netos del proyecto.

Al igual que en el Escenario 1, se utiliza una tasa de descuento del 8%, basada en las tasas referenciales promedio publicadas por el Banco Central del Ecuador para 2024. Esta tasa refleja el costo de oportunidad del capital en el contexto económico actual.

Se considera una depreciación lineal de \$600 anuales para los equipos menores, distribuyendo equitativamente el costo de estos activos a lo largo del período de análisis.

El VAN calculado para el Escenario 2 es de \$56,757.98, lo que significa que el proyecto generará este valor adicional, descontado al 8%, sobre la inversión inicial.

Un VAN positivo indica que el proyecto no solo recupera la inversión y los costos asociados, sino que también genera una ganancia significativa, validando la viabilidad financiera del negocio en este escenario.

La TIR estimada para el Escenario 2 es de 101%, considerablemente superior a la tasa de descuento del 8% y a la tasa de interés del préstamo del 10,86%.

Una TIR tan alta refuerza que el proyecto tiene un alto potencial de rentabilidad en este escenario intermedio, posicionándolo como una excelente oportunidad de inversión frente a otras alternativas disponibles en el mercado.

El Escenario 2 confirma que la franquicia Miss Lashes tiene una sólida viabilidad financiera incluso bajo proyecciones más optimistas. El VAN positivo de \$56,757.98 y la TIR del 101% destacan que el proyecto es altamente rentable y sostenible en un mercado con demanda creciente. Este escenario también subraya la importancia de mantener la eficiencia operativa y capitalizar las oportunidades de crecimiento estratégico para maximizar el retorno sobre la inversión.

Tabla 16. Proyección a 5 años del escenario 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas Operativas		\$ 97.185	\$ 103.696	\$ 110.644	\$ 118.057	\$ 125.967
Ingresos x Ventas Franquicias		\$ 31.800	\$ 33.931	\$ 36.204	\$ 38.630	\$ 41.218
Costos Variables		\$ 48.735	\$ 52.000	\$ 55.484	\$ 59.202	\$ 63.168
Utilidad Bruta		\$ 80.250	\$ 85.627	\$ 91.364	\$ 97.485	\$ 104.016
Costos Fijos Operativos		\$ 61.600	\$ 65.727	\$ 70.131	\$ 74.830	\$ 79.843
Costo Venta Franquicia		\$ 8.800	\$ 9.390	\$ 10.019	\$ 10.690	\$ 11.406
Depreciacion (Equipos menores)		\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
UAI		\$ 9.250	\$ 9.910	\$ 10.614	\$ 11.365	\$ 12.167
Impuestos (25%)		\$ 2.312	\$ 2.477	\$ 2.653	\$ 2.841	\$ 3.042
Utilidades Empleados (15%)		\$ 1.387	\$ 1.486	\$ 1.592	\$ 1.705	\$ 1.825
Utilidad Neta		\$ 5.550	\$ 5.946	\$ 6.368	\$ 6.819	\$ 7.300
FEO		\$ 6.150	\$ 6.546	\$ 6.968	\$ 7.419	\$ 7.900
Gastos de Capital / Inversion Inicial	\$ 12.948	\$ 9.052	\$ 9.052			
Flujos de efectivo incrementales	\$ (12.948)	\$ 15.201	\$ 15.597	\$ 6.968	\$ 7.419	\$ 7.900
Tasa de Descuento	8,0%					
Valor Presente de Los Flujos	\$43.809,53					
VAN	\$56.757,98 (- costo + VP de los flujos)					
	Se acepta este proyecto					
Tasa Interna de Retorno	101% TIR / IRR					
	Se acepta el proyecto porque la tasa es superior a la tasa de descuento					

- Escenario 3

El Escenario 3 representa un escenario optimista para Miss Lashes, proyectando un crecimiento acelerado y una mayor captación de mercado. Este análisis considera un aumento significativo en los ingresos y una optimización de los márgenes, reflejando condiciones de mercado muy favorables. A continuación, se detallan los principales supuestos y consideraciones tomadas para este análisis.

Tasa de crecimiento anual de ingresos: En este escenario, se proyecta un incremento del 6,7% anual para los ingresos, similar a los escenarios anteriores, pero se asume que las estrategias de captación de clientes, fidelización y marketing serán altamente exitosas, permitiendo alcanzar una mayor participación de mercado.

Esta tasa refleja un comportamiento optimista, donde la marca se posiciona como líder en el mercado local y logra maximizar el potencial de sus franquicias.

Los costos variables aumentan de manera proporcional al incremento en los ingresos, manteniendo un margen bruto sólido.

Los costos fijos operativos permanecen constantes en términos absolutos, gracias a la optimización de los procesos y economías de escala generadas por un mayor volumen de ventas.

Al igual que en los escenarios anteriores, el costo del capital inicial de \$12,948 incluye una tasa de interés del 10,86%, basada en las condiciones actuales del mercado financiero en Ecuador. Este financiamiento permite estimar con precisión el impacto de los pagos de deuda en los flujos netos.

Se utiliza una tasa de descuento del 8%, consistente con los escenarios previos y alineada con las tasas referenciales promedio publicadas por el Banco Central del Ecuador para 2024. Esta tasa representa el costo de oportunidad del capital en el mercado local.

La depreciación de los equipos menores se mantiene en \$600 anuales, distribuyendo uniformemente el costo de los activos a lo largo del período proyectado.

El VAN en este escenario optimista asciende a \$71,620.84, indicando que el proyecto generará este valor adicional, descontado al 8%, sobre la inversión inicial. Este valor positivo y sustancialmente mayor a los escenarios previos confirma que el proyecto no solo recupera la inversión, sino que genera un retorno excepcional en condiciones optimistas de mercado.

La TIR en este escenario es de 132%, significativamente superior a la tasa de descuento del 8% y al costo de financiamiento del 10,86%.

Una TIR tan alta refleja que el proyecto tiene un potencial de rentabilidad extremadamente atractivo en un contexto de máxima eficiencia operativa y captación de mercado.

El Escenario 3 demuestra que Miss Lashes puede alcanzar niveles excepcionales de rentabilidad en un entorno favorable. El VAN de \$71,620.84 y la TIR del 132% evidencian la viabilidad financiera del proyecto en su máximo potencial. Este escenario optimista refuerza la importancia de mantener estrategias de marketing, captación y fidelización altamente efectivas, mientras se optimizan los costos operativos para maximizar el retorno de inversión.

Tabla 17. Proyección a 5 años del escenario 3

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas Operativas		\$ 105.800	\$ 112.888	\$ 120.452	\$ 128.522	\$ 137.133
Ingresos x Ventas Franquicias		\$ 31.800	\$ 33.931	\$ 36.204	\$ 38.630	\$ 41.218
Costos Variables		\$ 51.869	\$ 55.344	\$ 59.052	\$ 63.009	\$ 67.230
Utilidad Bruta		\$ 85.731	\$ 91.475	\$ 97.604	\$ 104.143	\$ 111.121
Costos Fijos Operativos		\$ 61.600	\$ 65.727	\$ 70.131	\$ 74.830	\$ 79.843
Costo Venta Franquicia		\$ 8.800	\$ 9.390	\$ 10.019	\$ 10.690	\$ 11.406
Depreciacion (Equipos menores)		\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
UAI		\$ 14.731	\$ 15.758	\$ 16.854	\$ 18.023	\$ 19.271
Impuestos (25%)		\$ 3.683	\$ 3.940	\$ 4.214	\$ 4.506	\$ 4.818
Utilidades Empleados (15%)		\$ 2.210	\$ 2.364	\$ 2.528	\$ 2.704	\$ 2.891
Utilidad Neta		\$ 8.839	\$ 9.455	\$ 10.112	\$ 10.814	\$ 11.563
FEO		\$ 9.439	\$ 10.055	\$ 10.712	\$ 11.414	\$ 12.163
Gastos de Capital / Inversion Inicial	\$ 12.948	\$ 9.052	\$ 9.052			
Flujos de efectivo incrementales	\$ (12.948)	\$ 18.490	\$ 19.106	\$ 10.712	\$ 11.414	\$ 12.163
Tasa de Descuento	8,0%					
Valor Presente de Los Flujos	\$58.672,38					
VAN	\$71.620,84 (- costo + VP de los flujos)					
	Se acepta este proyecto					
Tasa Interna de Retorno	132% TIR / IRR					
	Se acepta el proyecto porque la tasa es superior a la tasa de descuento					

9.6. Índices Financieros

El análisis incluye indicadores clave como el margen de utilidad bruta, que mide la capacidad de la empresa para generar ingresos después de cubrir los costos directos, y el margen de utilidad neta, que refleja la rentabilidad final considerando todos los costos y gastos. Asimismo, se evalúa el rendimiento sobre los activos (ROA), que indica la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, y el rendimiento sobre el capital (ROE), que mide el retorno generado para los inversionistas en relación con el capital invertido.

La incorporación de estos indicadores en el análisis de los tres escenarios proyectados (pesimista, probable y optimista) proporciona una comprensión clara del comportamiento financiero de Miss Lashes bajo diferentes condiciones de mercado. Este enfoque no solo permite identificar fortalezas y áreas de mejora, sino que también ofrece información estratégica para la toma de decisiones, asegurando que el modelo de negocio esté alineado con los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

En las secciones siguientes, se presentan los resultados de cada indicador financiero, destacando las implicaciones y perspectivas para la empresa en cada escenario.

Tabla 18. Datos para índices financieros

Índices Financieros	Valor (USD)		
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Utilidad Bruta	\$ 72.200	\$ 80.250	\$ 85.731
Utilidad Neta	\$ 720	\$ 5.550	\$ 8.839
Ingresos Totales	\$ 116.295	\$ 128.985	\$ 137.600
Activos Totales	\$ 16.500	\$ 16.500	\$ 16.500
Capital Propio	\$ 9.052	\$ 9.052	\$ 9.052

Se considera como premisa que los activos totales están compuestos por el capital inicial, los mobiliarios y equipos, herramientas, inversiones, que representa el 75% del costo total de puesta en marcha de la base de la franquicia (\$ 22.000). También se toma como premisa que el capital propio es la diferencia de lo que se pidió por préstamos en el banco con respecto a la inversión inicial.

Tabla 19. Resumen de índices financieros escenarios

Índices Financieros	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Margen Utilidad Bruta	62,1%	62,2%	62,3%
Margen Utilidad Neta	0,6%	4,3%	6,4%
ROA	4,4%	33,6%	53,6%
ROE	8,0%	61,3%	97,6%

El margen de utilidad bruta es consistente en los tres escenarios, rondando el 62%. Esto refleja una estructura de costos variables eficiente y estable, lo que permite a la empresa retener una porción significativa de los ingresos después de cubrir los costos directos de los servicios. Este indicador es una fortaleza del modelo de negocio, ya que asegura un margen amplio para absorber los costos fijos y generar utilidades.

El margen de utilidad neta muestra un incremento significativo a medida que los escenarios se vuelven más optimistas. En el Escenario 1, el margen es apenas del 0.6%, indicando que la mayor parte de las utilidades se destina a cubrir costos fijos y gastos

operativos. Sin embargo, en los Escenarios 2 y 3, el margen neto mejora drásticamente, alcanzando el 6.4% en el escenario más favorable. Esto demuestra que el negocio tiene un alto potencial de rentabilidad si se logra aumentar el volumen de ventas y optimizar los costos.

El ROA mide la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos para generar utilidades. En el Escenario 1, el ROA es bajo (4.4%), reflejando el impacto de la inversión inicial en activos fijos y el limitado volumen de ventas. Sin embargo, en los escenarios más optimistas, el ROA se eleva significativamente, alcanzando un impresionante 53.6% en el Escenario 3. Esto evidencia que, una vez superado el punto de equilibrio, el modelo de negocio genera un retorno altamente eficiente sobre los recursos invertidos.

El ROE evalúa la rentabilidad generada para los accionistas en función del capital invertido. En el Escenario 1, el rendimiento es moderado (8.0%), lo cual es razonable para una etapa inicial. Sin embargo, a medida que el negocio crece en los Escenarios 2 y 3, el ROE se incrementa exponencialmente, llegando a un 97.6% en el escenario más optimista. Este indicador subraya el atractivo del modelo de negocio para los inversionistas, especialmente en su capacidad para maximizar el retorno sobre el capital propio.

Estos índices confirman que Miss Lashes tiene una base financiera sólida, con un modelo escalable que puede adaptarse a diferentes condiciones de mercado, asegurando sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo.

9.7. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar cómo los resultados financieros del modelo de negocio de Miss Lashes se ven afectados por cambios en una variable clave. Este análisis

es crucial para identificar los factores que tienen mayor impacto en los indicadores financieros y en la viabilidad general del proyecto. Con base en los cálculos financieros y los índices presentados, se determinó que la cantidad de ventas (volumen de servicios) es la variable más sensible en el modelo, seguida de los costos fijos y los márgenes de contribución.

- Sensibilidad al volumen de ventas

El volumen de ventas es la variable más crítica porque afecta directamente todos los indicadores financieros:

Punto de equilibrio: Un aumento en las ventas por encima del punto de equilibrio genera un efecto exponencial en la utilidad neta debido a que los costos fijos ya están cubiertos.

Margen de utilidad neta: A medida que el volumen de ventas aumenta, los costos fijos se diluyen, permitiendo un incremento significativo en el margen neto (de 0.6% en el Escenario 1 a 6.4% en el Escenario 3).

ROA y ROE: El aumento en las ventas eleva significativamente el retorno sobre los activos y el capital propio, lo que explica el salto en el ROE desde 8.0% en el Escenario 1 a 97.6% en el Escenario 3.

Una disminución del 10% en las ventas reduce drásticamente la utilidad neta, llevándola a niveles negativos en los escenarios iniciales, lo que demuestra la alta sensibilidad del modelo a esta variable.

- Sensibilidad a los costos fijos

Los costos fijos, como sueldos, renta y publicidad, son relevantes porque afectan directamente el punto de equilibrio:

Un incremento del 10% en los costos fijos eleva el punto de equilibrio, requiriendo más ventas para alcanzar la sostenibilidad. Esto reduce la capacidad del negocio para generar utilidades en los escenarios conservadores.

Sin embargo, en los escenarios optimistas, el impacto de los costos fijos disminuye debido al aumento proporcional de los ingresos.

- Sensibilidad al Margen de Contribución

El margen de contribución, que depende de los costos variables y los precios de los servicios, también es sensible:

Una reducción del 5% en el margen de contribución (por ejemplo, debido a un aumento en los precios de insumos o descuentos agresivos) afecta negativamente la utilidad bruta y, por ende, todos los indicadores de rentabilidad.

Por el contrario, un incremento en el margen mejora significativamente la rentabilidad, especialmente en los escenarios optimistas.

El análisis de sensibilidad confirma que el volumen de ventas es la variable más sensible y crítica para el modelo de negocio de Miss Lashes. Esto se debe a su impacto directo en la cobertura de costos fijos, el punto de equilibrio y los indicadores de rentabilidad como el margen de utilidad neta, ROA y ROE. En un mercado altamente competitivo, asegurar un flujo constante de clientes y maximizar las ventas debe ser la prioridad estratégica para garantizar la sostenibilidad y el éxito del proyecto.

Este análisis refuerza la necesidad de:

- Invertir en estrategias efectivas de marketing y fidelización de clientes.

- Monitorear continuamente los costos fijos y variables para mantener márgenes saludables.
- Evaluar la elasticidad de los precios para optimizar el volumen de ventas sin comprometer la rentabilidad.
- Estas medidas permitirán a Miss Lashes mitigar riesgos y capitalizar oportunidades en un mercado dinámico.

10. Conclusiones

El presente plan de negocios integral para Miss Lashes, está orientado a fortalecer su posicionamiento en el competitivo mercado de diseño de mirada en Quito. La investigación se estructuró en torno a un análisis detallado del mercado, la definición de estrategias comerciales, la evaluación financiera y la proyección de un modelo de franquicia escalable. Cada sección del proyecto ha sido diseñada para garantizar la viabilidad, sostenibilidad y diferenciación de la marca, asegurando que Miss Lashes no solo compita eficazmente, sino que también se destaque como un referente de calidad e innovación en la industria de la belleza.

El análisis de mercado identificó que el 5,19% de la población femenina económicamente activa en Quito, equivalente a 73,262 mujeres, constituye un segmento premium altamente atractivo. Estas consumidoras tienen una alta disposición al gasto en servicios exclusivos, lo que valida la estrategia de Miss Lashes de enfocarse en precios superiores respaldados por una experiencia personalizada y productos de alta calidad. Asimismo, el estudio reveló barreras psicológicas importantes, como la desconfianza en los resultados de los procedimientos, que se abordan mediante la inclusión de simulaciones digitales, testimonios visuales y estrategias educativas en redes sociales, reforzando la percepción de seguridad y profesionalismo de la marca.

Desde el punto de vista financiero, el modelo diseñado para Miss Lashes ha demostrado una sólida viabilidad. Con una inversión inicial de \$22,000 y un margen de contribución promedio

de \$528.66, se estableció un punto de equilibrio de 158 servicios al año, equivalente a 13 servicios mensuales, una meta alcanzable dada la capacidad operativa de la franquicia. Además, la proyección de ingresos basada en una tasa de crecimiento anual del 6,7%, ajustada a la realidad de América del Sur, aseguró un enfoque realista, mientras que los tres escenarios evaluados (pesimista, probable y optimista) demostraron retornos financieros positivos con VAN de hasta \$49,876.95 y una TIR del 128% en el escenario más favorable.

En cuanto al modelo de franquicia, se diseñó un sistema que combina estándares operativos premium, soporte administrativo continuo y exclusividad territorial. Este enfoque asegura no solo la uniformidad de la experiencia del cliente en todas las unidades, sino también la escalabilidad del negocio a nivel regional. Las estrategias adicionales, como tiendas pop-up, embajadores locales y experiencias multisensoriales, refuerzan la adaptabilidad de la marca a las particularidades culturales y demográficas de Quito, consolidando su presencia en el mercado.

El análisis de sensibilidad confirma que el volumen de ventas es la variable más crítica para el desempeño financiero de Miss Lashes, ya que afecta directamente la cobertura de costos fijos y los indicadores de rentabilidad. Esto subraya la importancia de estrategias sólidas de marketing, fidelización y control de costos para maximizar las ventas y mantener márgenes saludables. Escalar eficientemente el modelo de operación será clave para asegurar la sostenibilidad y competitividad del negocio en un mercado dinámico.

Finalmente, la propuesta no solo resalta la viabilidad económica del negocio, sino también su capacidad para innovar y marcar tendencia en la industria. Miss Lashes redefine el estándar de lo que significa un servicio de diseño de mirada, incorporando tecnología interactiva y estrategias de marketing únicas, que posicionan a la marca como un referente en calidad e innovación. Este modelo demuestra que la belleza puede ser un negocio altamente rentable,

siempre que se respalde con planificación estratégica, diferenciación clara y un enfoque centrado en el cliente.

En conclusión, utilizar el método de franquicia para la marca Miss Lashes tiene el potencial de destacar en un mercado saturado, no solo alcanzando sus objetivos financieros, sino también estableciendo nuevos estándares en la industria de la belleza en Quito y más allá. Este proyecto representa un modelo replicable, sostenible y rentable, que combina creatividad, innovación y gestión eficiente para asegurar el éxito a largo plazo.

Referencias

- Catálogo de Servicios La Pestañería.* (2024, Septiembre 15). Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/15zqZW-3FDL3R78AYEeW1ZKGWdhMWy7Lk/view?usp=sharing>
- Catálogo de Servicios Miss Lashes.* (2024, Septiembre 15). Retrieved from <https://www.instagram.com/misslashes.ec/>
- Catálogo de Servicios Strawbeauty.* (2024, Septiembre 15). Retrieved from <https://beacons.ai/strawbeautystudio>
- Crecimiento de la Industria de la Micropigmentación.* (2023, Marzo 27). Retrieved from Aprende PMU: <https://www.aprendemicroblading.com/post/crecimiento-de-la-industria-de-la-micropigmentaci%C3%B3n#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os%2C%20la%20industria%20de%20la,anual%20compuesta%20del%207%2C%25%20durante%20el%20per%C3%ADodo%202021-2026.>
- Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011.* (2011, Diciembre). Retrieved from INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL.* (2024, Enero). Retrieved from FONDO MONETARIO INTERNACIONAL: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2024/01/30/world-economic-outlook-update-january-2024>

Google Maps. (2024, Septiembre 15). Retrieved from Google Maps:
https://www.google.com/maps/place/Miss+Lashes+Cumbay%C3%A1/@-0.2043338,-78.4397871,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x91d5913aa5c99823:0xc3449d7fed310045!8m2!3d-0.2043338!4d-78.4372122!16s%2Fg%2F11q7ggk6qh?entry=tту&g_ep=EgoyMDI0MTEyNC4xIKXMDS0ASAFQAw%3D%3D

Mordor Intelligence Research & Advisory. (2023, Agosto). *Mordor Intelligence*. Retrieved Marzo 11, 2024, from <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-false-eye-lashes-market>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review America Latina.

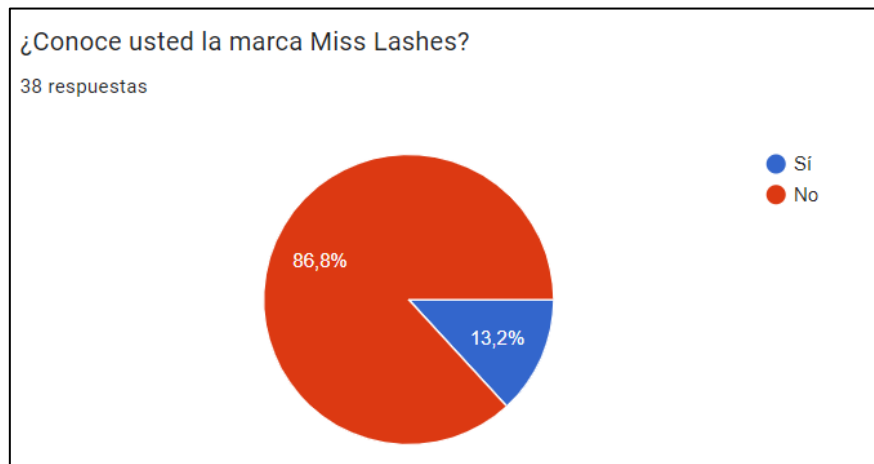
Proyecciones Poblacionales. (2024, Enero). Retrieved from INEC:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Tabulado Provincial de Edad Simple Proyección Poblacional. (2024, Enero). Retrieved from INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Tasa de Participación Global. (2024, Enero). Retrieved from INEC:
file:///C:/Users/tcume/Downloads/INEC_TASA_PARTICIPACION_GLOBAL.pdf

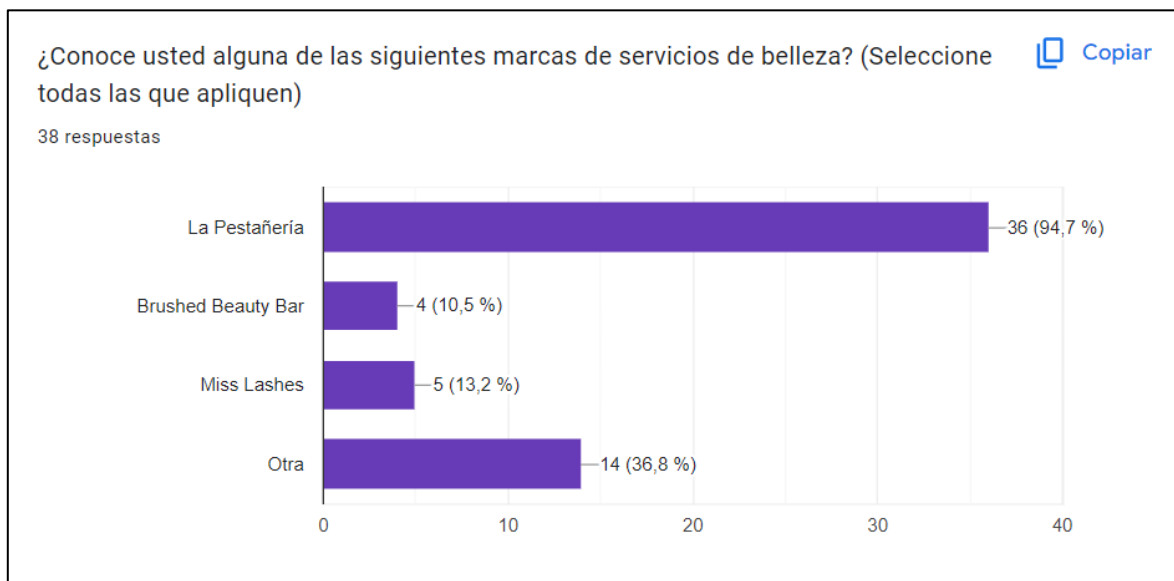
Anexo A. Resultados encuesta de conocimiento de marca

Gráfico 1. Resultado Encuesta Conocimiento de Marca Miss Lashes en Quito.



Nota: Fuente Google Forms – Encuesta Diseño de Mirada Marca

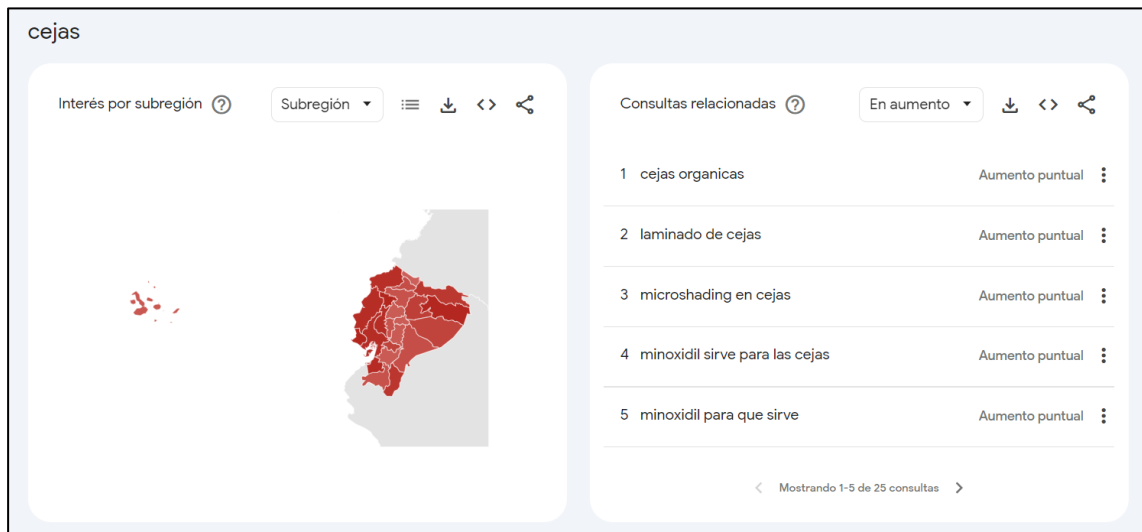
Gráfico 2. Resultado encuesta posicionamiento de las marcas que ofrecen servicios de diseño de mirada en Quito.



Nota: Fuente Google Forms – Encuesta Diseño de Mirada Marca

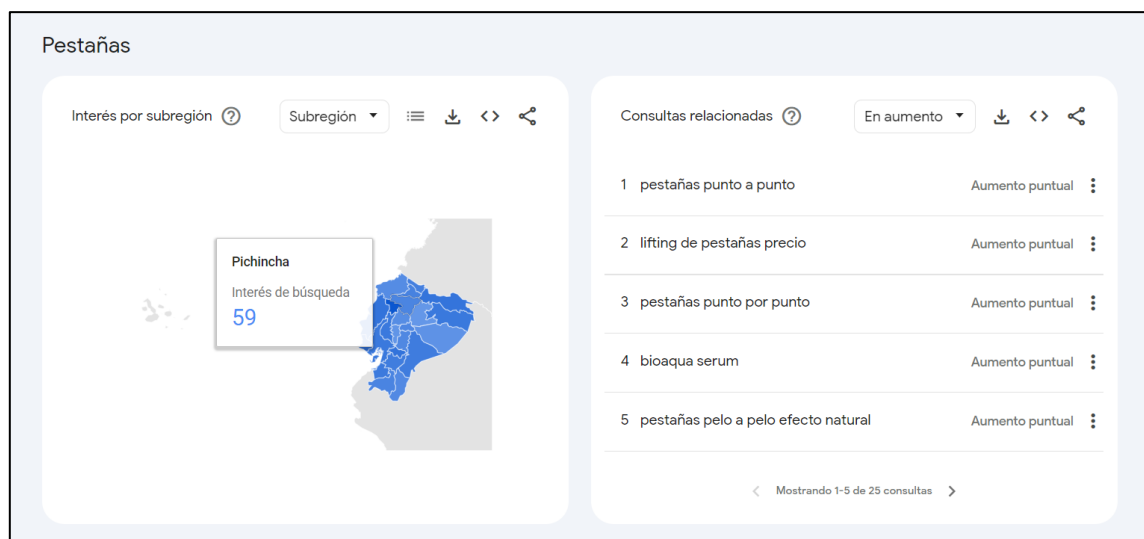
Anexo B. Tendencias de mercado en el diseño de mirada

Gráfico 3. Resultado de tendencias en el Ecuador sobre cejas.



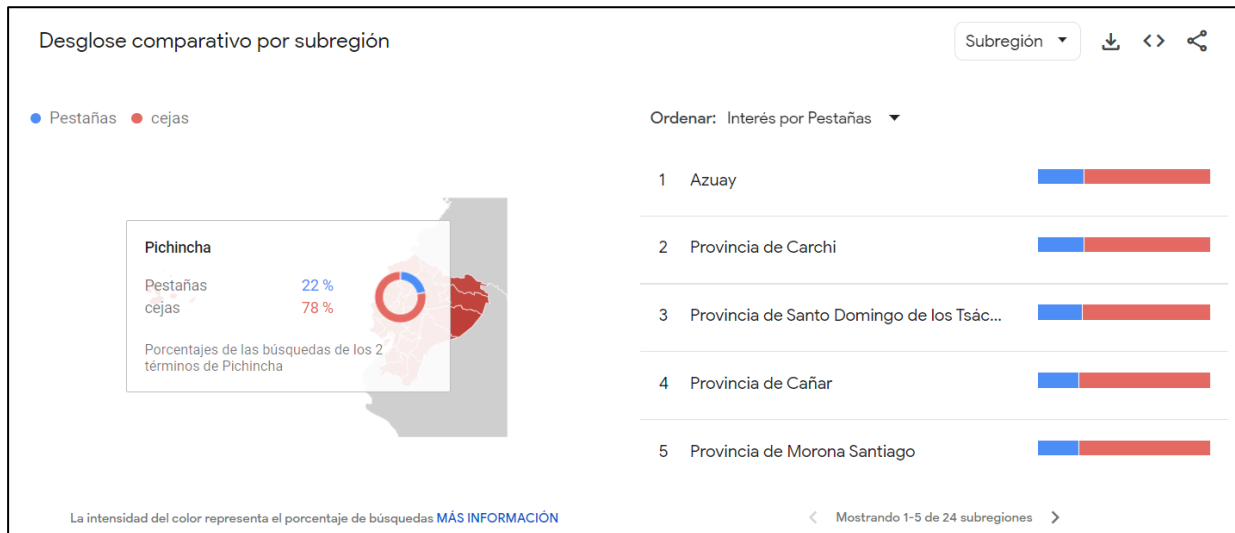
Nota: Fuente Google Trends

Gráfico 4. Resultado de tendencias en el Ecuador sobre pestañas.



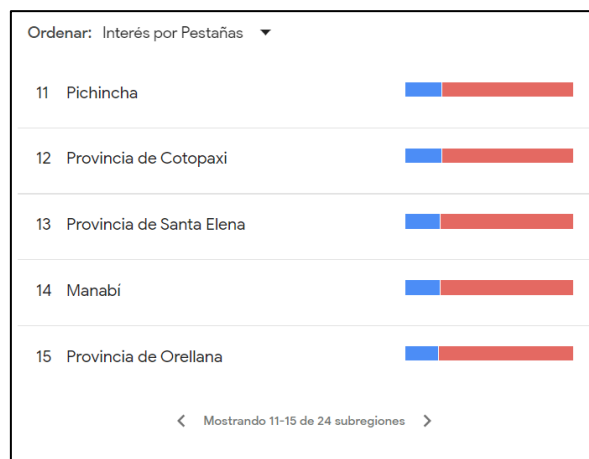
Nota: Fuente Google Trends

Gráfico 5. Resultado tendencias en el Ecuador – desglose comparativo entre cejas y pestañas.



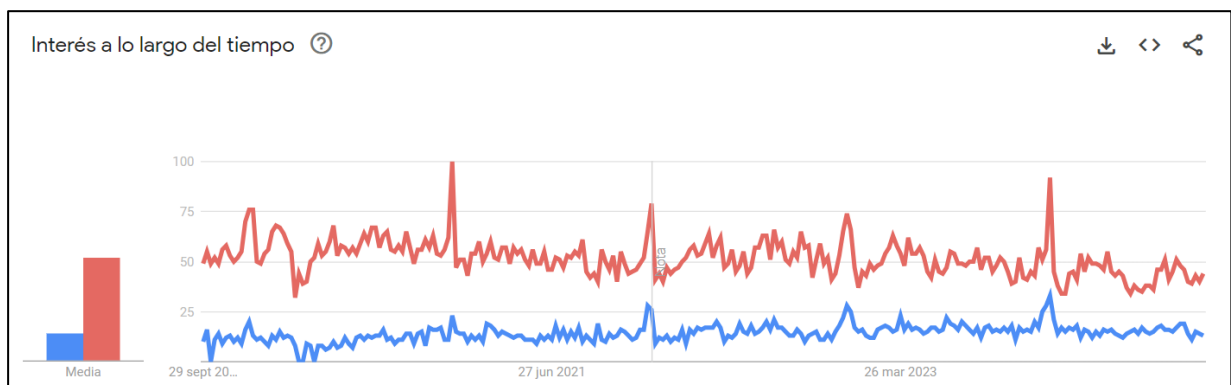
Nota: Fuente Google Trends

Gráfico 6. Resultado de posicionamiento de la provincial de Pichincha de la tendencia de cejas y pestañas.



Nota: Fuente Google Trends

Gráfico 7. Resultado de interés a lo largo del tiempo de cejas y pestañas en el Ecuador.



Nota: Fuente Google Trends

Anexo C. Comparativa estadísticas de Instagram - Competidores

Gráfico 8. Comparativa estadística de Instagram – Competidores (Parte 1)

Cuentas totales

5

Audiencia total

183.7K

Rendimiento de la Publicidad

● Nivel bajo

Alcance total estimado

4.7K–14.1K

Engagement total

307

Adecuación de audiencia

N/D

Añadir a Mi red

...

Exportar a CSV

Eliminar todo

Cuenta	Puntuación ...	Seguidor...	ER	Aumento de seguidore...	Adecuación de ...	Rendimiento de
Cejas Perfectas ... @cejasperfectas...	71	33.6K	0.05%	1.51%		● Nivel bajo
CAROLINAHERR... @carolinaherr...	73	8.3K	0.66%	N/D		● Nivel bajo
MISS LASHES C... @misslashes.c...	72	60.7K	<0.01%	0.11%		● Nivel bajo
LA PESTAÑERÍA @lapestagneria...	93	61.9K	0.22%	6.96%		● Nivel bajo
Fer Román E... @ferroman...	80	19.1K	0.46%	0.29%		● Nivel bajo

Gráfico 9. Comparativa estadística de Instagram – Competidores (Parte 2)

Cuentas totales	Audiencia total	Rendimiento de la Publicidad	Alcance total estimado	Engagement total	Adecuación de audiencia
5	183.7K	Nivel bajo	4.7K–14.1K	307	N/D
Añadir a Mi red Exportar a CSV Eliminar todo					
Cuenta	Adecuación de ...	Rendimiento de l...	Frecuen...	Rendimi...	Frecuencia de contenido
 Cejas Perfectas ... @cejasperfectas...		Nivel bajo	Normal	Nivel bajo	Nivel bajo
 CAROLINAHERR... @carolinaherr...		Nivel bajo	Normal	Nivel bajo	Por debajo de la media
 MISS LASHES C... @misslashes.c...		Nivel bajo	Normal	Nivel alto	Nivel bajo
 LA PESTAÑERÍA @lapestagneria...		Nivel bajo	Normal	Nivel bajo	Nivel bajo
 Fer Román E... @ferroman...		Nivel bajo	N/D	N/D	N/D

Anexo D. Resultados de encuestas al consumidor

Gráfico 10. Resultados Pregunta 1 - Encuesta Validación de Estrategias

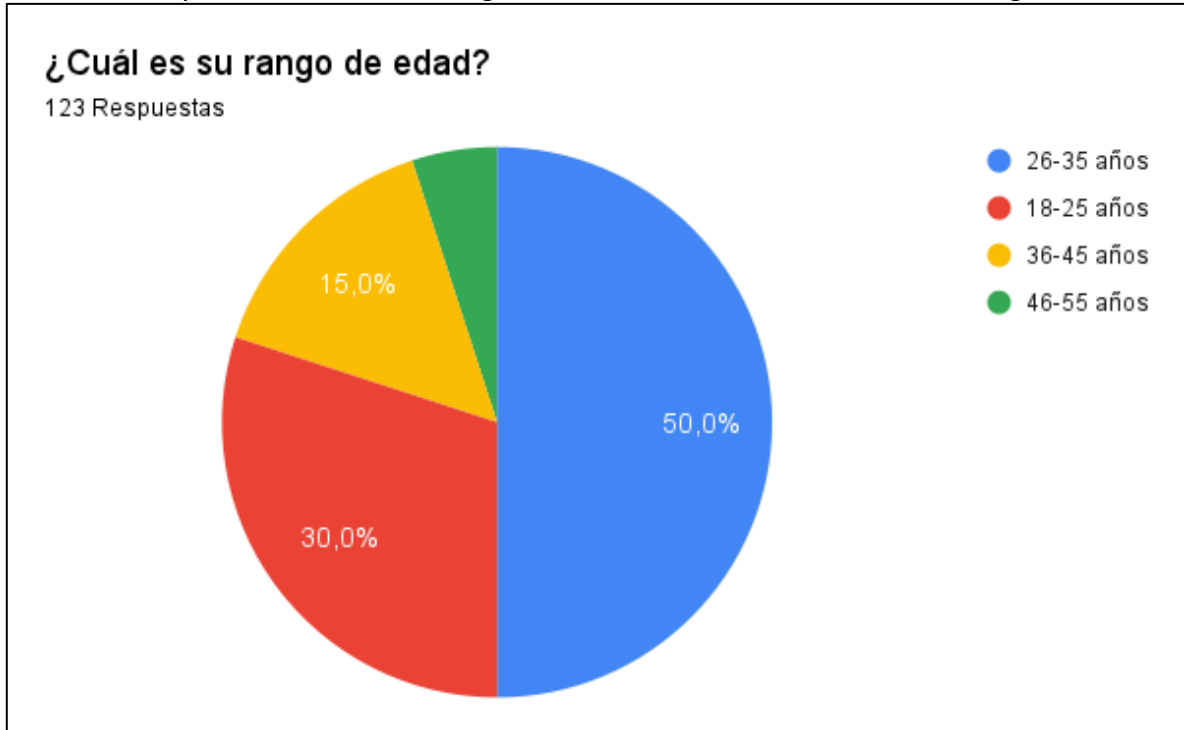


Gráfico 11. Resultados Pregunta 2 - Encuesta Validación de Estrategias

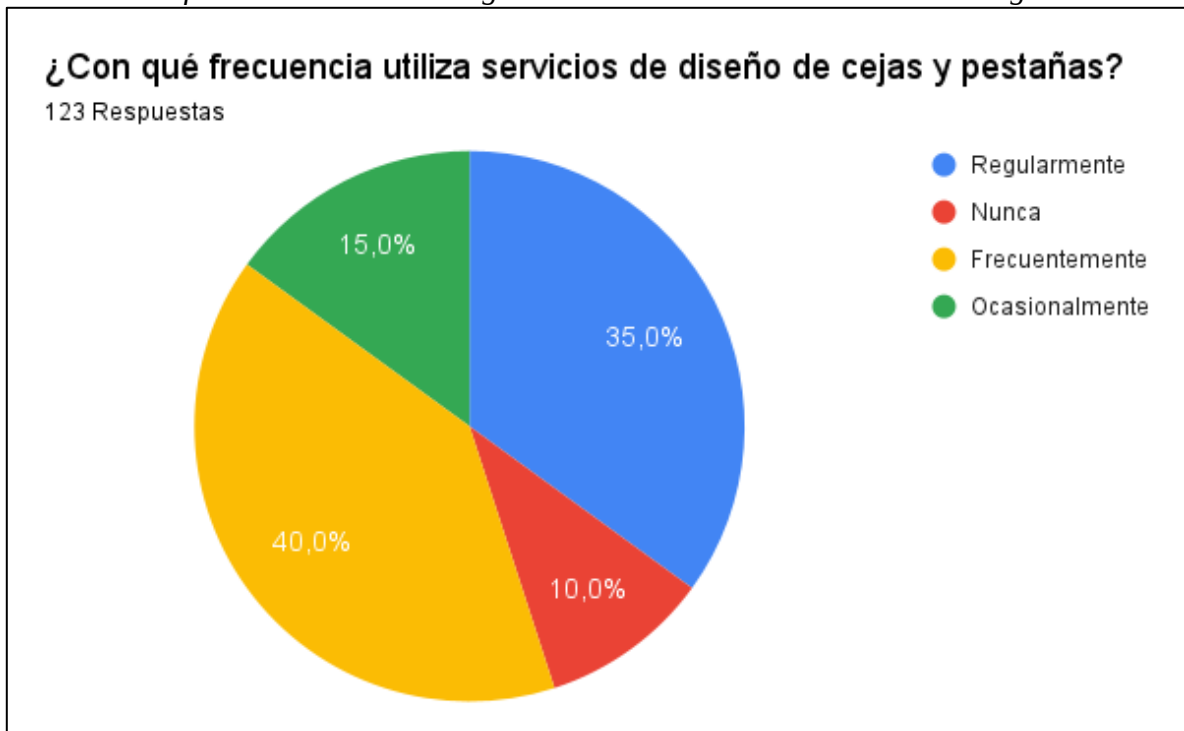


Gráfico 12. Resultados Pregunta 3 - Encuesta Validación de Estrategias

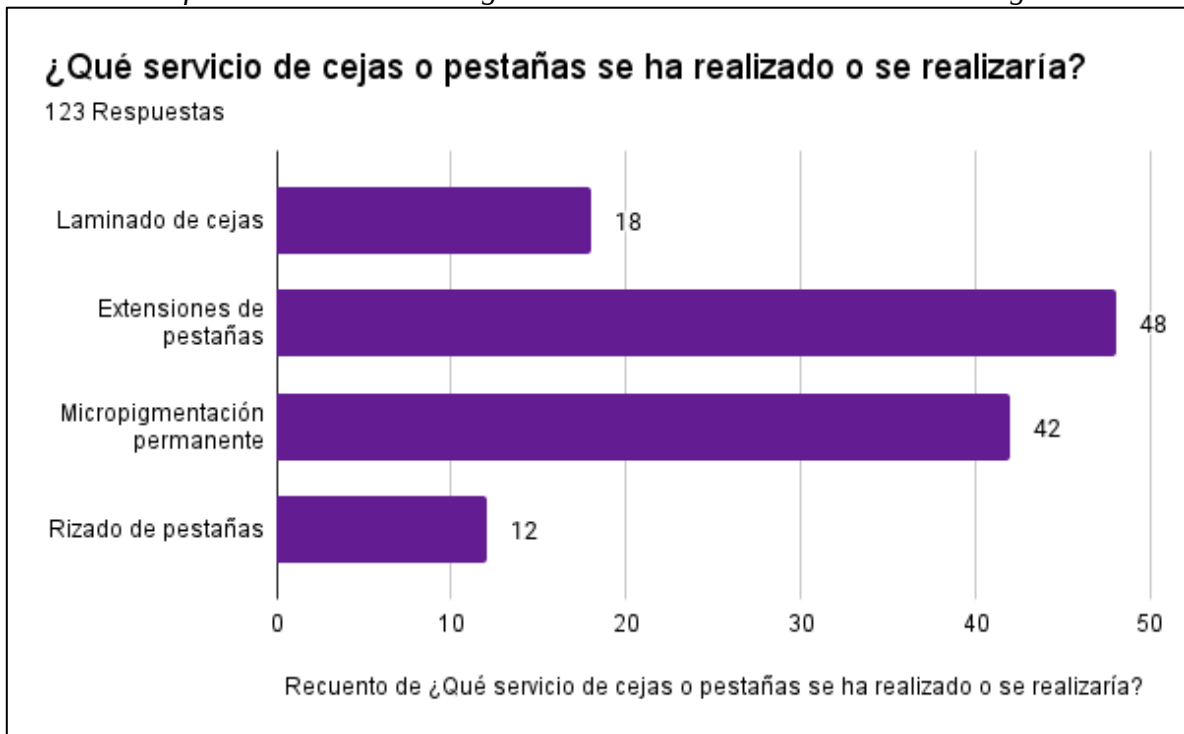


Gráfico 13. Resultados Pregunta 4 - Encuesta Validación de Estrategias



Gráfico 14. Resultados Pregunta 5 - Encuesta Validación de Estrategias

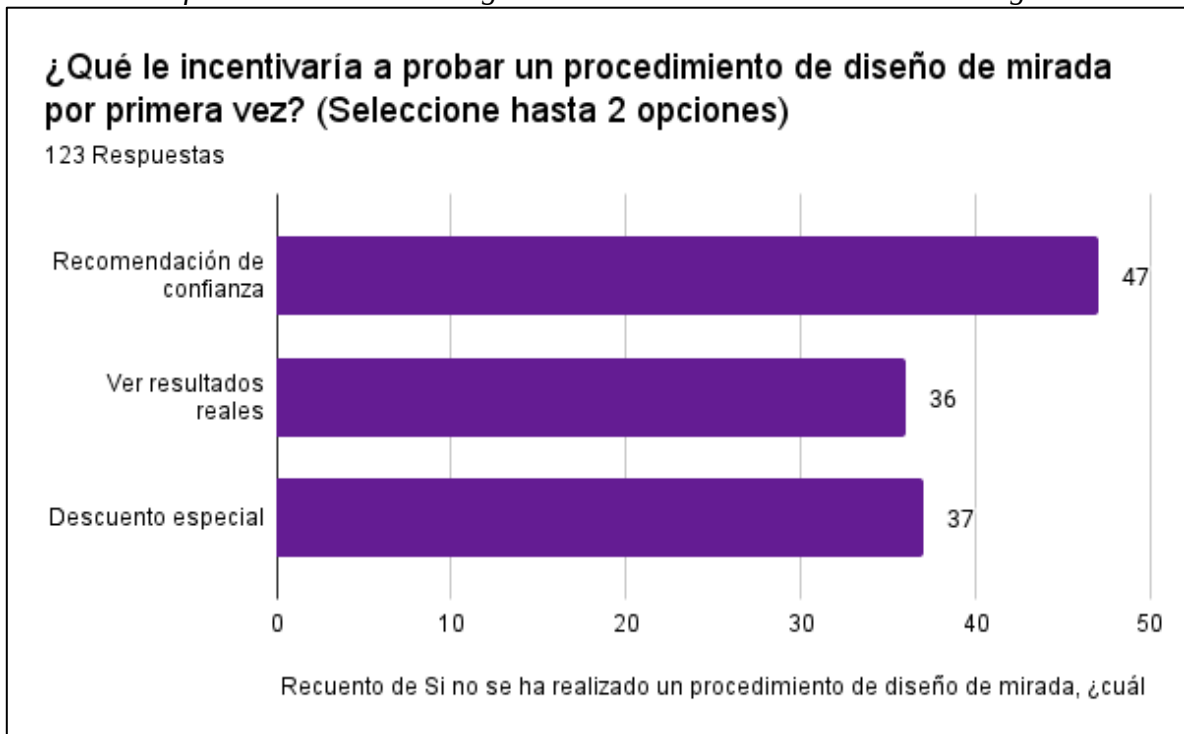


Gráfico 15. Resultados Pregunta 6 - Encuesta Validación de Estrategias

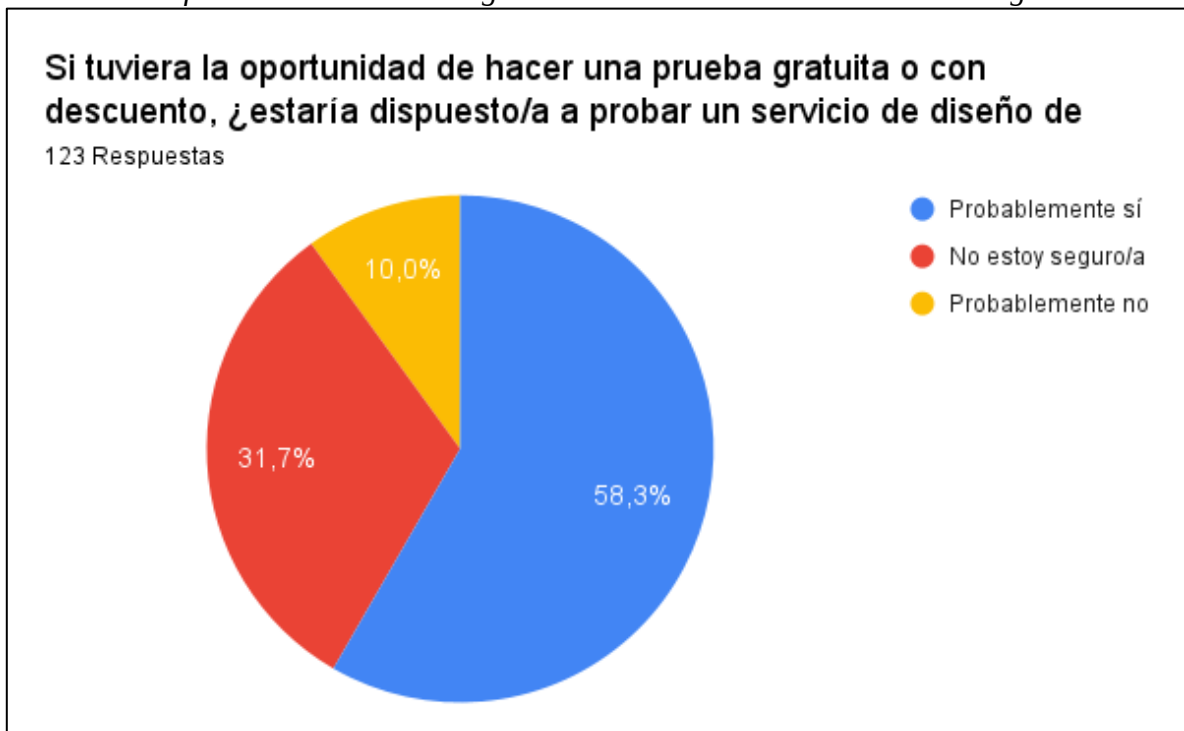


Gráfico 16. Resultados Pregunta 7 - Encuesta Validación de Estrategias

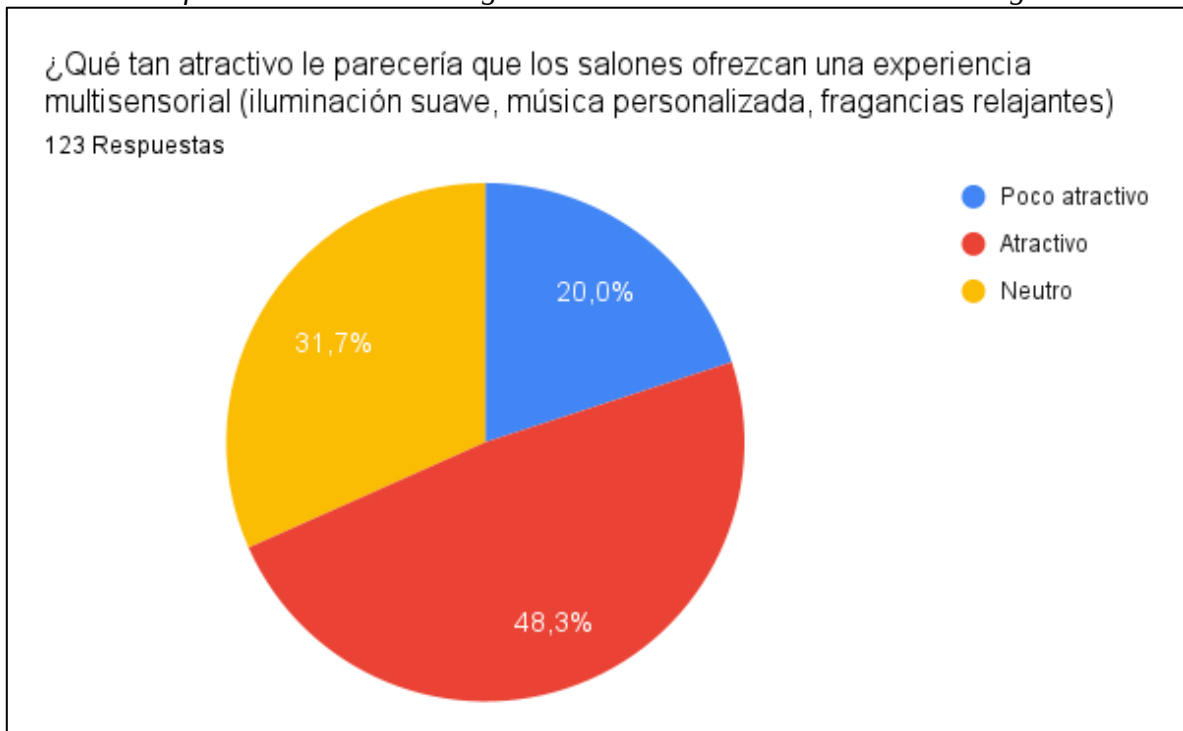


Gráfico 17. Resultados Pregunta 8 - Encuesta Validación de Estrategias

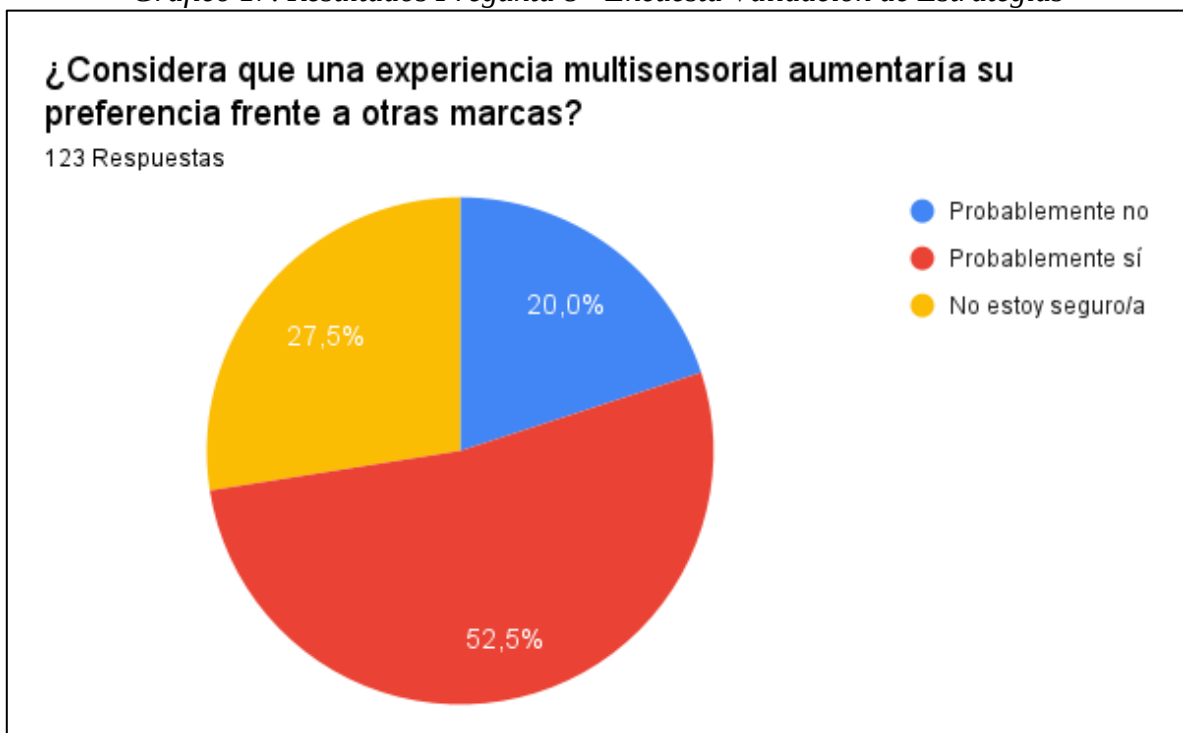


Gráfico 18. Resultados Pregunta 9 - Encuesta Validación de Estrategias

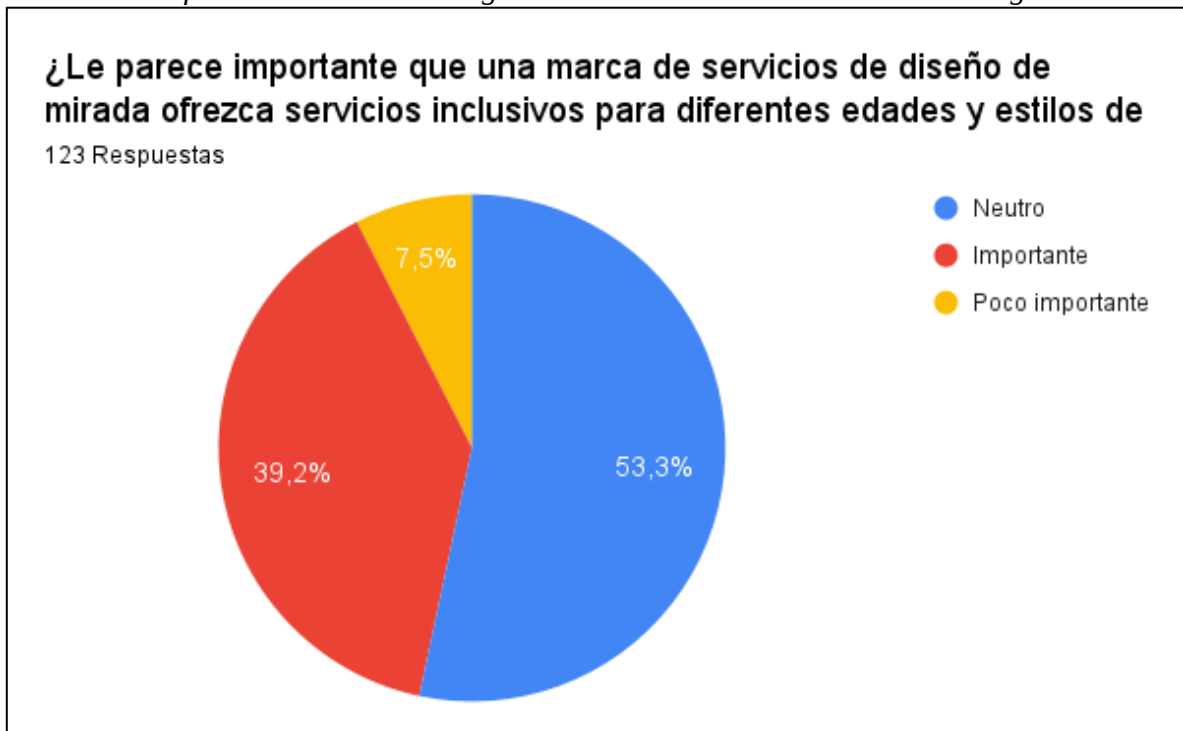


Gráfico 19. Resultados Pregunta 10 - Encuesta Validación de Estrategias

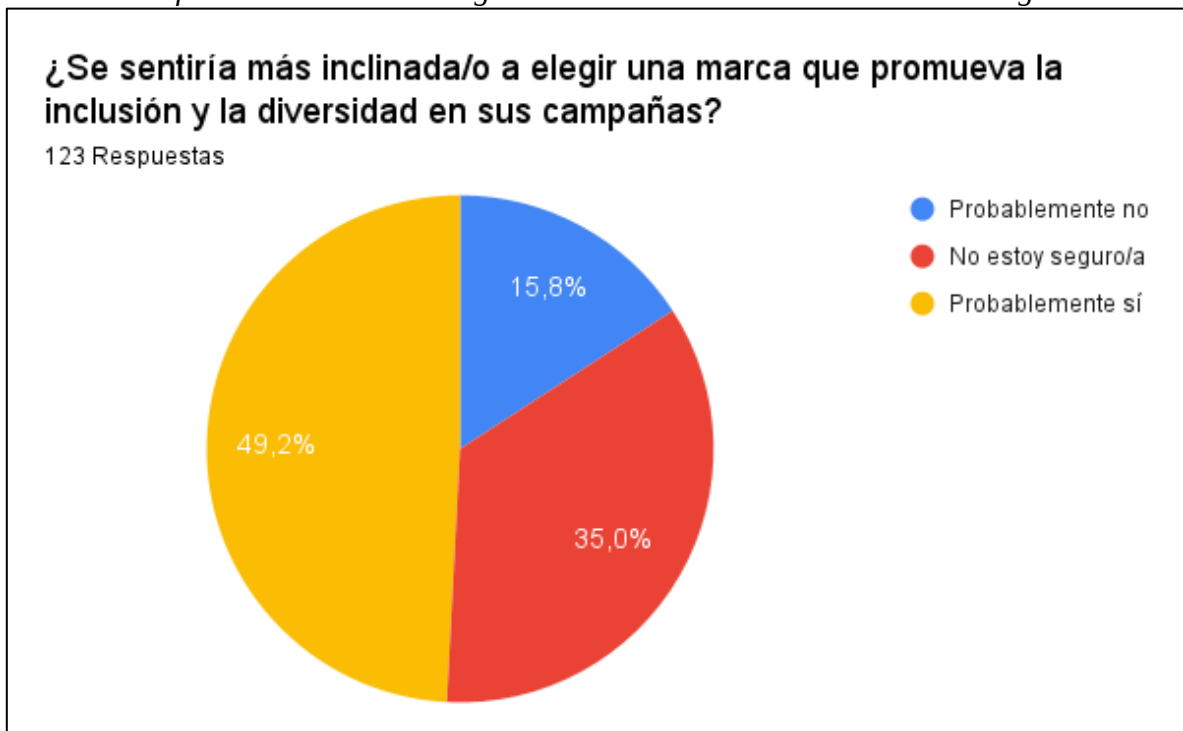


Gráfico 20. Resultados Pregunta 11 - Encuesta Validación de Estrategias

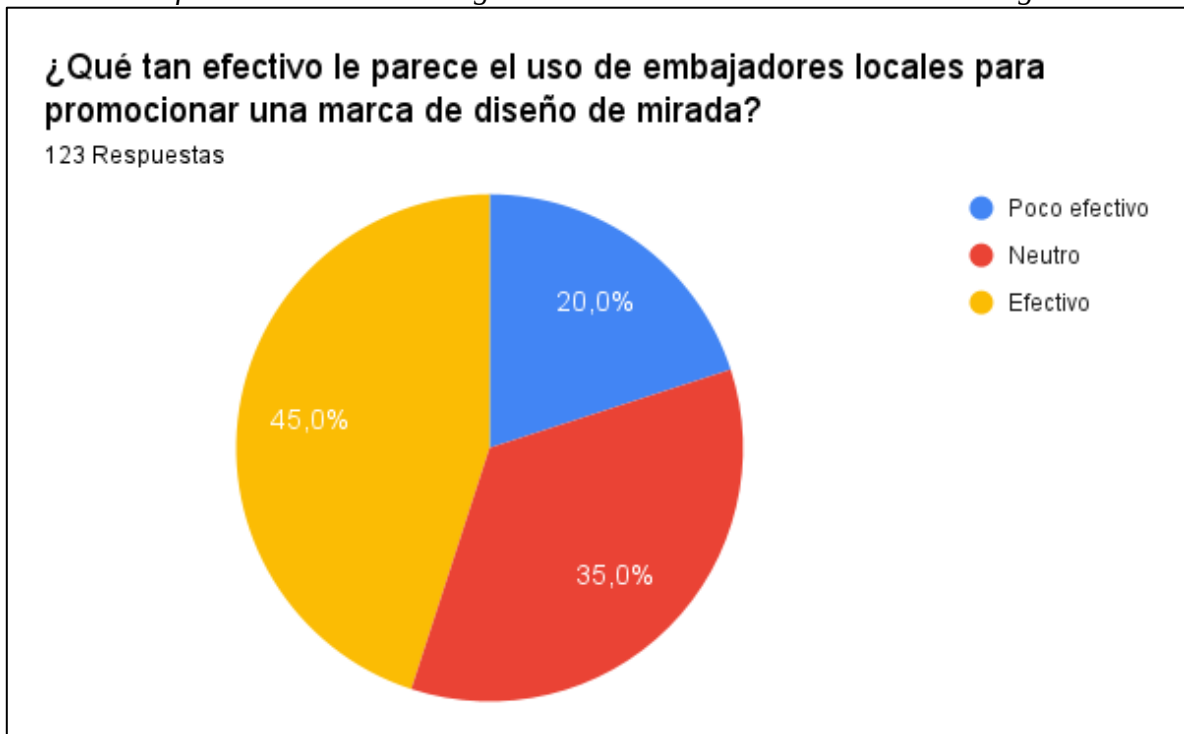


Gráfico 21. Resultados Pregunta 12 - Encuesta Validación de Estrategias

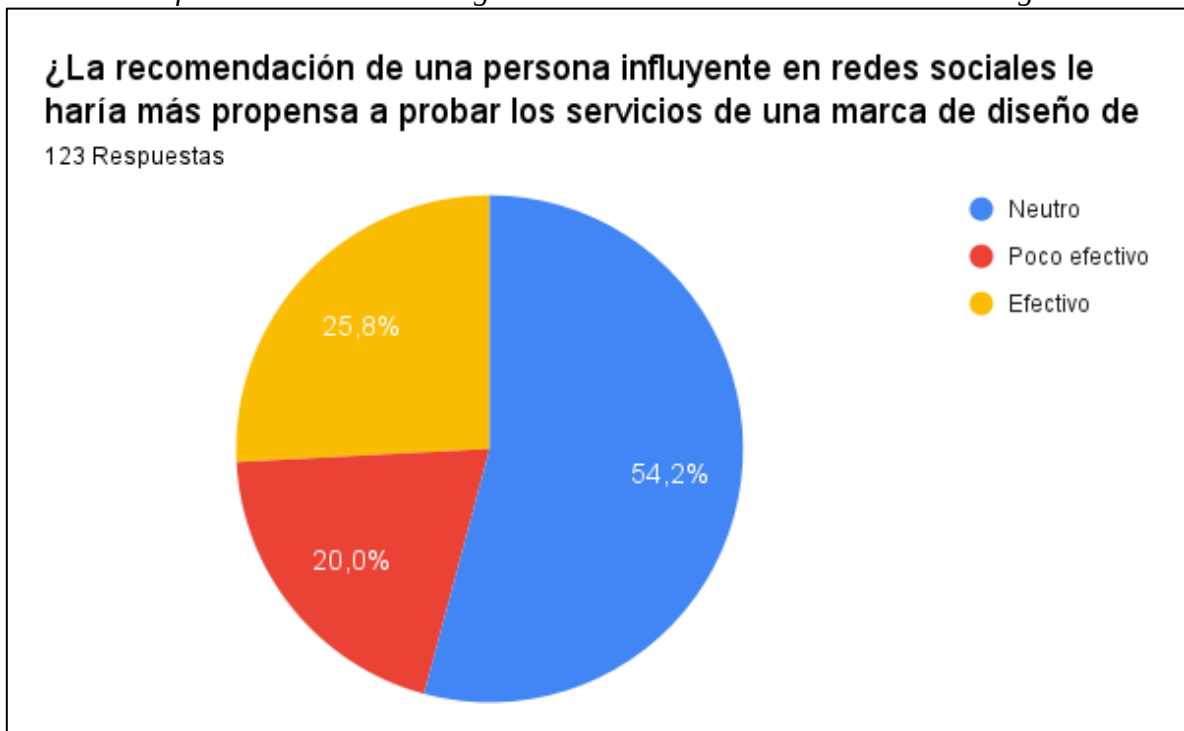


Gráfico 22. Resultados Pregunta 13 - Encuesta Validación de Estrategias

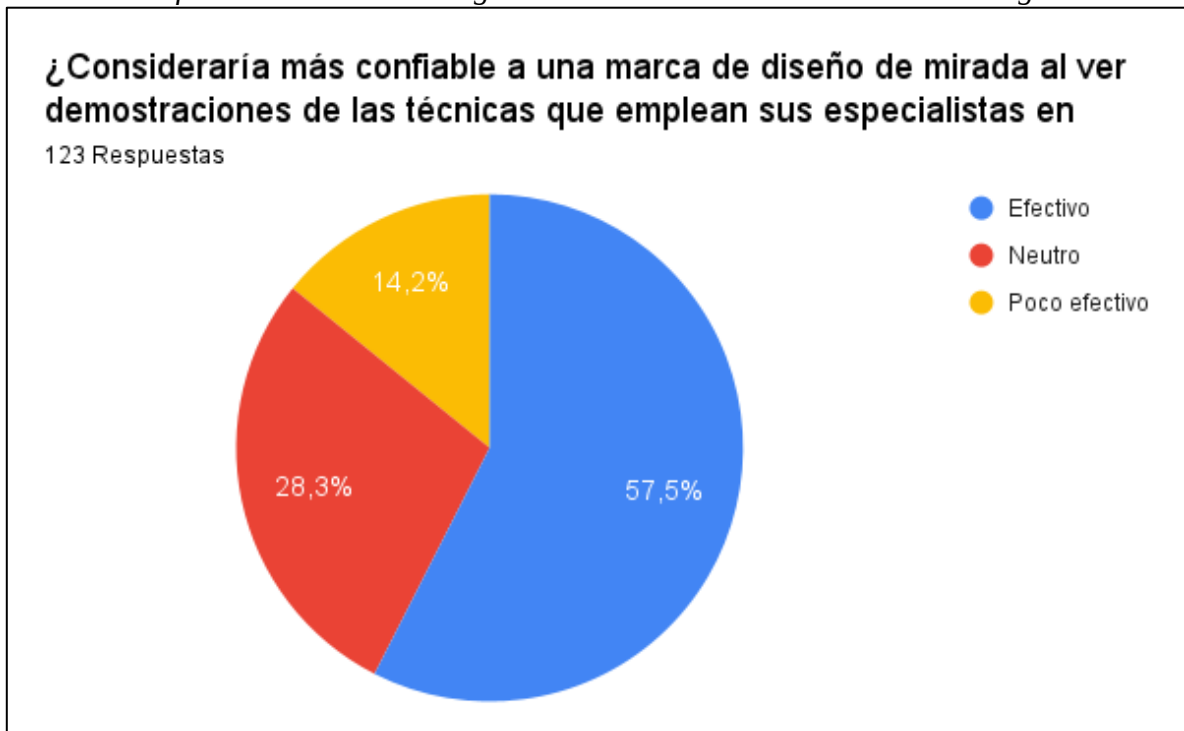


Gráfico 23. Resultados Pregunta 14 - Encuesta Validación de Estrategias

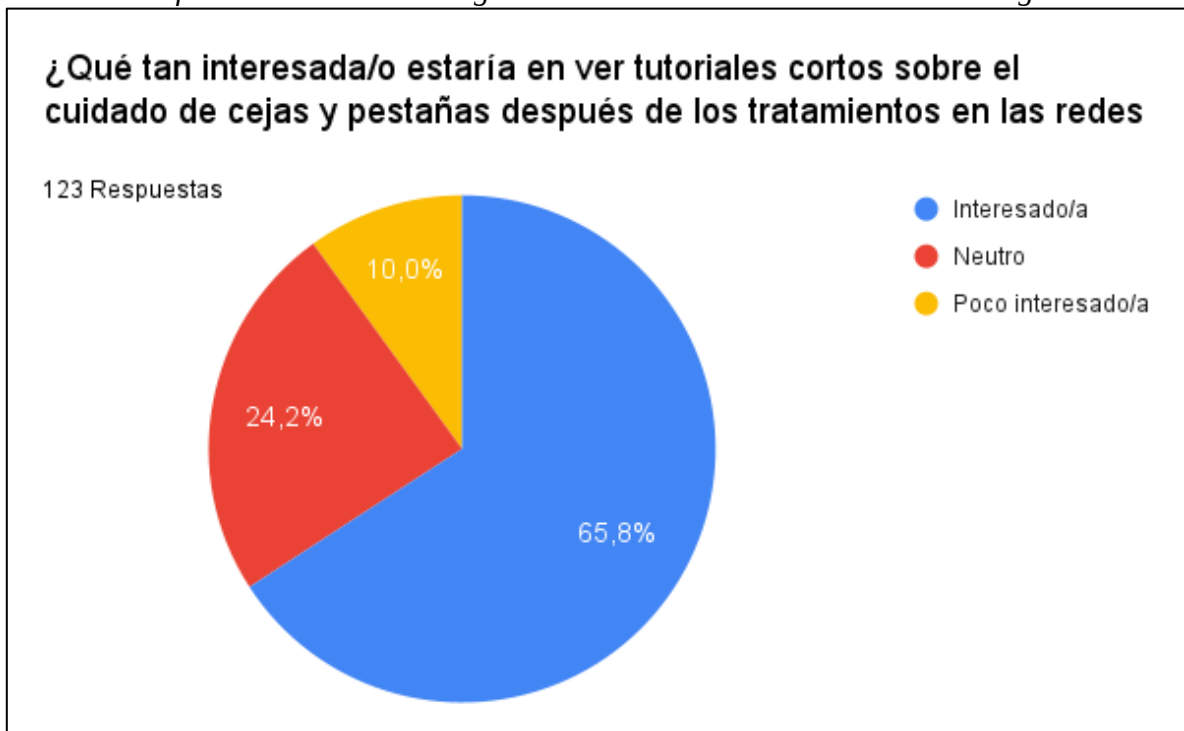


Gráfico 24. Resultados Pregunta 15 - Encuesta Validación de Estrategias

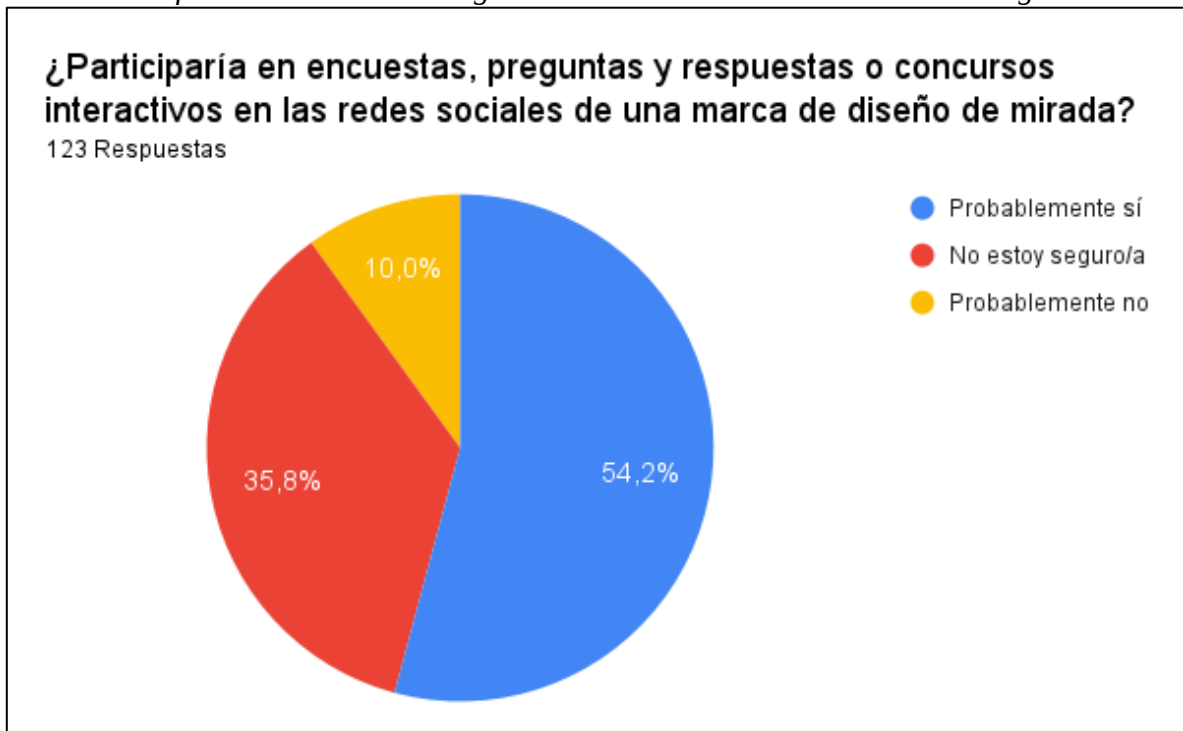


Gráfico 25. Resultados Pregunta 16 - Encuesta Validación de Estrategias

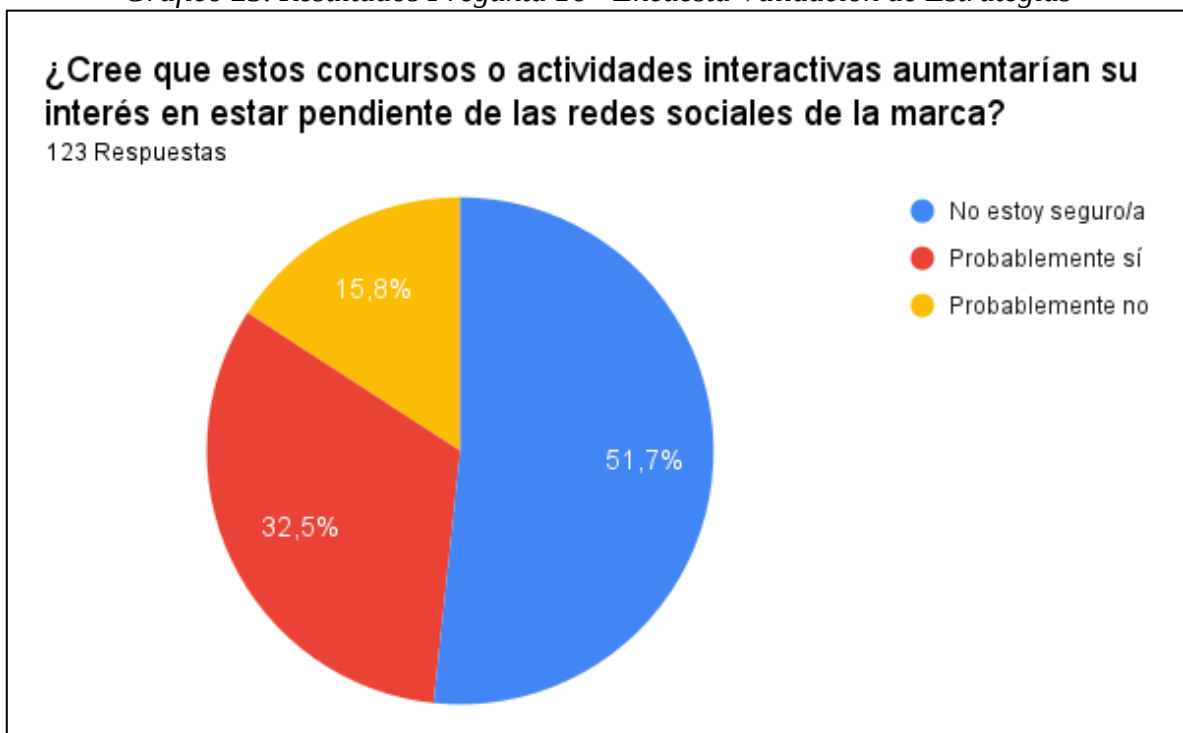


Gráfico 26. Resultados Pregunta 17 - Encuesta Validación de Estrategias

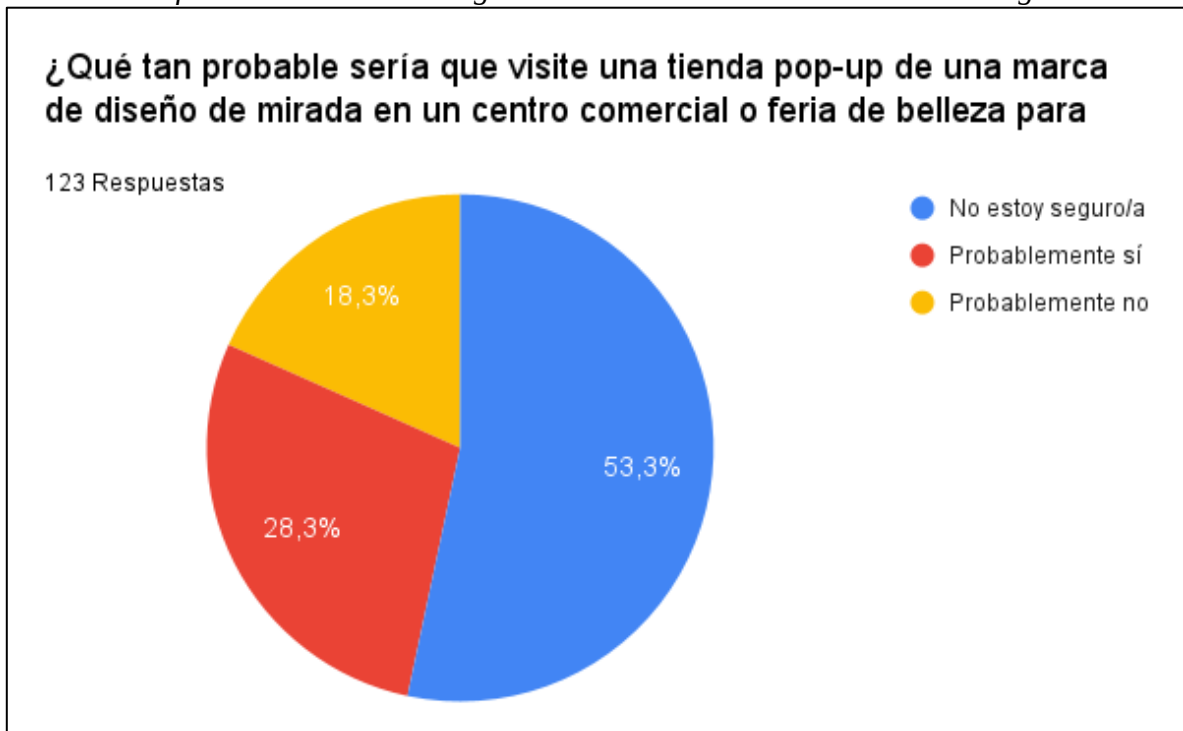


Gráfico 27. Resultados Pregunta 18 - Encuesta Validación de Estrategias



Anexo E. Tabla amortización francés inversión inicial

TABLA AMORTIZACIÓN FRANCÉS							
Cuota	Capital	Interés	K+interés	Interés	Capital	Total	Saldo
1	22.000,00	198,55	22.198,55	198,55	555,75	\$754,30	21.444,25
2	21.444,25	250,18	21.694,44	250,18	504,11	\$754,30	20.940,14
3	20.940,14	244,30	21.184,44	244,30	509,99	\$754,30	20.430,15
4	20.430,15	238,35	20.668,50	238,35	515,94	\$754,30	19.914,20
5	19.914,20	232,33	20.146,54	232,33	521,96	\$754,30	19.392,24
6	19.392,24	226,24	19.618,48	226,24	528,05	\$754,30	18.864,19
7	18.864,19	220,08	19.084,27	220,08	534,21	\$754,30	18.329,97
8	18.329,97	213,85	18.543,82	213,85	540,45	\$754,30	17.789,53
9	17.789,53	207,54	17.997,07	207,54	546,75	\$754,30	17.242,78
10	17.242,78	201,17	17.443,94	201,17	553,13	\$754,30	16.689,65
11	16.689,65	194,71	16.884,36	194,71	559,58	\$754,30	16.130,06
12	16.130,06	188,18	16.318,25	188,18	566,11	\$754,30	15.563,95
13	15.563,95	181,58	15.745,53	181,58	572,72	\$754,30	14.991,23
14	14.991,23	174,90	15.166,13	174,90	579,40	\$754,30	14.411,84
15	14.411,84	168,14	14.579,97	168,14	586,16	\$754,30	13.825,68
16	13.825,68	161,30	13.986,98	161,30	593,00	\$754,30	13.232,68
17	13.232,68	154,38	13.387,06	154,38	599,91	\$754,30	12.632,77
18	12.632,77	147,38	12.780,15	147,38	606,91	\$754,30	12.025,85
19	12.025,85	140,30	12.166,16	140,30	613,99	\$754,30	11.411,86
20	11.411,86	133,14	11.545,00	133,14	621,16	\$754,30	10.790,70
21	10.790,70	125,89	10.916,59	125,89	628,40	\$754,30	10.162,30
22	10.162,30	118,56	10.280,86	118,56	635,74	\$754,30	9.526,56
23	9.526,56	111,14	9.637,71	111,14	643,15	\$754,30	8.883,41
24	8.883,41	103,64	8.987,05	103,64	650,66	\$754,30	8.232,75
25	8.232,75	96,05	8.328,80	96,05	658,25	\$754,30	7.574,51
26	7.574,51	88,37	7.662,88	88,37	665,93	\$754,30	6.908,58
27	6.908,58	80,60	6.989,18	80,60	673,70	\$754,30	6.234,89
28	6.234,89	72,74	6.307,63	72,74	681,56	\$754,30	5.553,33
29	5.553,33	64,79	5.618,12	64,79	689,51	\$754,30	4.863,82
30	4.863,82	56,74	4.920,57	56,74	697,55	\$754,30	4.166,27
31	4.166,27	48,61	4.214,88	48,61	705,69	\$754,30	3.460,58
32	3.460,58	40,37	3.500,96	40,37	713,92	\$754,30	2.746,66
33	2.746,66	32,04	2.778,70	32,04	722,25	\$754,30	2.024,41
34	2.024,41	23,62	2.048,03	23,62	730,68	\$754,30	1.293,73
35	1.293,73	15,09	1.308,82	15,09	739,20	\$754,30	554,53
36	554,53	6,47	561,00	6,47	747,83	\$754,30	-193,30
Total						\$27.154,65	