

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
ESTÉTICA Y BOUTIQUE LA CASA DEL ESTILISTA**

CARLOS FERDINAND DURÁN MARIN

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN

**EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, ENERO - 2023

DIRECTOR:

Mgr. Christian Fajardo

LECTORES:

Mgr. Rodrigo Saltos

Mgr. Ismael Morgovejo

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo final a mis padres que me brindaron todo el apoyo, confianza y la fortaleza para lograr mis objetivos, a mis abuelos que siempre me apoyaron y demostraron orgullo en mí, y a mi bisabuela Pepe la cual siempre me guarda en su corazón.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres que forjaron mediante muchos sacrificios este camino, me brindaron excelente educación, me alimentaron y fueron quienes siempre me levantaron cuando me daba por vencido.

A mis amigos por estar siempre conmigo en mis buenos y malos momentos.

A mis compañeros Diego, Rachel, Francis quienes siempre me ayudaron y aprendimos juntos durante años.

A mis profesores, quienes se esforzaron desde el primer minuto para convertirnos en personas capaces.

A mi estimado maestro Christian Fajardo quien me ayudo a crecer académicamente, socialmente y me guio a varios logros durante mi vida universitaria.

INDICE GENERAL

1. CAPÍTULO: ANÁLISIS SITUACIONAL	2
1.1. Antecedentes e historia de la empresa	2
1.1.1. Historia del sector estético.....	2
1.1.2. Caracterización histórica en el Ecuador.	2
1.1.3. Condiciones actuales en la ciudad de Esmeraldas.....	3
1.2. Generalidades.....	3
1.2.1. Nombre o Razón Social.....	3
1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)	3
1.2.3. Imagen Corporativa	4
1.2.4. R.U.C.....	5
1.3. Análisis del contexto externo.....	6
1.3.1. Factores Políticos.....	6
1.3.2. Factores Económicos.....	6
1.3.3. Factores Sociales.	7
1.3.4. Factores Tecnológicos.....	7
1.3.5. Factores Legales.	9
1.4. Análisis del contexto interno	10
1.4.1. Competidores.....	10
1.4.2. Clientes	11
1.4.3. Proveedores	11
1.4.4. Servicios	14
1.4.5. Productos	15
2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA	16
2.1. Modelo De Gestión Estratégica	16
2.1.1. Definición de modelo de gestión estratégica.....	16
2.1.2. Proceso de gestión estratégica.....	16
2.2. Filosofía corporativa	17
2.2.1. Misión.....	17
2.2.2. Visión.....	18
2.2.3. Valores.....	18
2.3. Análisis del contexto Externo	18
2.3.1. Factores políticos.....	19

2.3.2.	Factores económicos.....	19
2.3.3.	Factores Sociales y ambientales	19
2.3.4.	Factores Tecnológicos	20
2.3.5.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	20
2.3.6.	Matriz EFE	21
2.4.	Análisis del contexto interno	22
2.4.1.	Matriz EFI.....	22
2.5.	Modelo de negocio Canvas.....	23
2.6.	Objetivos y estrategias.	23
2.6.1.	Objetivos Estratégicos	23
2.6.2.	Estrategias.....	24
3.	CAPITULO 3: FORMULACION DE PLAN ESTRATEGICO	25
3.1.	Valores Empresariales	25
3.1.1.	Misión.....	25
3.1.2.	Visión.....	25
3.1.3.	Valores.....	25
3.1.4.	Código de Ética	26
3.1.5.	Cadena de Valor	27
3.2.	Políticas Organizacionales	28
3.2.1.	Políticas para el administrador	28
3.2.2.	Políticas para el cliente	28
3.2.3.	Políticas para los trabajadores	29
3.2.4.	Políticas para los proveedores	30
3.3.	Planificación	30
3.3.1.	Objetivos Estratégicos	30
3.3.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	32
3.3.3.	Análisis FODA	35
3.3.4.	EFE.....	36
3.3.5.	EFI	37
3.4.	Planificación Estratégica	38
3.5.	Planificación Operativa.....	39
3.5.1.	Finanzas.....	39
	39
3.5.2.	Ventas	40
3.5.3.	Marketing.....	41

3.6.	Estructura Organizacional.....	42
3.6.1.	Organigrama Estructural	42
3.6.2.	Organigrama Funcional	42
3.7.	Modelo de Negocios Canvas	45
3.8.	Control	46
3.8.1.	Monitoreo Administrativo Empresarial.....	46
3.8.2.	Monitoreo Administrativo de Empleados.....	47
3.8.3.	Monitoreo Administrativo de Clientes	48
3.8.4.	Monitoreo Administrativo de Proveedores.....	49
4.	RESULTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	50
4.1.	Activos	50
4.1.1.	Activos Fijos.....	50
4.1.2.	Activos Intangibles	50
4.2.	Costos y gastos.....	51
4.2.1.	Costos	51
4.3.	Estado de situación	53
4.4.	Estado de resultados integral	54
4.5.	Presupuesto	55
4.5.1.	Ingresos.....	55
4.5.2.	Egresos.....	55
4.6.	Estados Financieros	56
4.6.1.	Estado de Situación Proyectado	56
4.6.2.	Estado de Resultados Integral.....	57
4.6.3.	Flujo de Efectivo	58
4.7.	Evaluación financiera.....	59
4.7.1.	Valor actual neto.....	59
4.7.2.	Tasa interna de retorno	59
4.7.3.	Tasa de descuento.....	60
4.7.4.	Periodo de la recuperación de la inversión.....	60
4.7.5.	Relación Beneficio Costo	61
4.7.6.	Punto de Equilibrio.....	61
4.7.7.	Indicadores Financieros.....	62
5.	Conclusiones y Recomendaciones	63
5.1.	Conclusiones	63
5.2.	Recomendaciones	64

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Imagen Corporativa	4
Ilustración 2. RUC	5
Ilustración 3. Proveedores 1	11
Ilustración 4. Proveedores 3	12
Ilustración 5. Proveedores 2	12
Ilustración 6. proveedores 4.....	12
Ilustración 7. Proveedores 5	13
Ilustración 8. Proveedores 6	13
Ilustración 9. Proveedores 7	14
Ilustración 10. Organigrama Estructural	42

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA	35
Tabla 2. EFE.....	36
Tabla 3. EFI	37
Tabla 4. Planificación Estratégica	38
Tabla 5. Planificación Financiera	39
Tabla 6. Planificación Ventas	40
Tabla 7. Planificación Marketing	41
Tabla 8. CANVAS.....	45
Tabla 9. Monitoreo Administrativo Empresarial.....	46
Tabla 10. Monitoreo Administrativo de Empleados	47
Tabla 11. Monitoreo Administrativo de Clientes	48
Tabla 12. Monitoreo Administrativo de Proveedores	49
Tabla 13. Activos Fijos.....	50
Tabla 14. Activos Intangibles	50
Tabla 15. Costo de ventas.....	51
Tabla 16. Gastos Administrativos	51
Tabla 17. Gastos de ventas	52
Tabla 18. Gastos Financieros.....	52
Tabla 19. Estado de Situación	53
Tabla 20. Estado de Resultado Integral	54
Tabla 21. Ingresos.....	55
Tabla 22. Egresos	55
Tabla 23. Estado de Situación Proyectado	56
Tabla 24. Estado de Resultados Proyectado	57
Tabla 25. Flujo de Caja.....	58
Tabla 26. Valor Actual Neto.....	59
Tabla 27. Tasa Interna de Retorno.....	60
Tabla 28. Tasa de Descuento.....	60
Tabla 29. Periodo de Recuperación de la Inversión	61
Tabla 30. Relación Costo Beneficio	61
Tabla 31. Punto de Equilibrio.....	62
Tabla 32. Indicadores Financieros.....	62

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación se realizó con la finalidad de la elaboración de un modelo de gestión estratégica para la empresa estética y boutique La Casa del Estilista dedicada a la prestación de servicios y productos estéticos situada en la ciudad de Esmeraldas. Se ejecutaron cuatro capítulos con la finalidad de analizar la factibilidad del proyecto.

El planteamiento del presente modelo gestión estratégica inicia con el análisis de la situación histórica y condiciones actuales de la industria estética, se realizará el análisis situacional teniendo en cuenta el contexto externo e interno de la organización.

Posteriormente se realiza la formulación del plan estratégico estableciendo los valores empresariales, políticas organizacionales y planteamiento de objetivos estratégicos, realizamos el análisis FODA y análisis de los factores externos e internos de la compañía que se utilizaran para el desarrollo de estrategias de crecimiento del negocio.

Finalmente se ejecutó el análisis financiero el cual nos proporcionará una visión proyectada del negocio a cinco años ejecutando nuestras estrategias, en donde se consideró la inversión inicial, ventas, ingresos, costos y gastos proyectados. Con la obtención de datos se logró la estructuración de los estados financieros que permitieron realizar la evaluación financiera para determinar la viabilidad del modelo de gestión estratégica.

ABSTRACT

This research project was carried out with the purpose of developing a strategic management model for the aesthetic and boutique company La Casa del Estilista, dedicated to the provision of aesthetic services and products, located in the city of Esmeraldas. Four chapters were executed in order to analyze the feasibility of the project.

The approach of this strategic management model begins with the analysis of the historical situation and current conditions of the aesthetic industry. The situational analysis will be carried out taking into account the external and internal context of the organization.

Subsequently, the formulation of the strategic plan is carried out, establishing the business values, organizational policies, and strategic objectives approach. We then perform the SWOT analysis and analysis of the external and internal factors of the company that will be used for the development of business growth strategies.

Finally, the financial analysis was executed, which will provide us with a projected vision of the business over the next five years as we execute our strategies, where the initial investment, sales, income, costs, and projected expenses were considered. With the collection of data, the structuring of the financial statements was achieved, which allowed the financial evaluation to determine the viability of the strategic management model.

INTRODUCCIÓN

La belleza y estética ha formado parte esencial de diversas culturas antiguas a través de la historia formando parte de sus rituales y costumbres, en la actualidad el cuidado personal es un aspecto fundamental para el diario vivir de todas las personas.

La industria de la belleza estética es una de las principales industrias dentro del mundo moderno, siendo requerida y utilizada en todo el mundo. Los servicios y productos de belleza son requeridos diariamente por el consumidor ecuatoriano lo cual nos ofrece una demanda constante.

La Casa del Estilista es un microemprendimiento que ha llegado a establecerse durante los años, sin embargo ha crecido sin una estructura organizacional, un plan estratégico, ni objetivos de crecimiento a futuro.

Por estos motivos el objetivo del proyecto es implementar un modelo de gestión estratégica para la empresa La Casa del Estilista, lo cual permitirá analizar la situación de la empresa, realizar un plan estratégico y proyectar los posibles resultados financieros. Con la finalidad de otorgarle las herramientas necesarias para crecer durante el tiempo.

1. CAPÍTULO: ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. Antecedentes e historia de la empresa

1.1.1. Historia del sector estético.

El sector estético, a pesar de que es en la actualidad uno de los más tecnificados y complejos en la industria, no siempre fue así, sus orígenes datan hace miles de años en civilizaciones como Egipto, Grecia y Roma la cuna de la estética, enfocándose en mayor parte en hombres y mujeres de la realeza (Caldaria, 2017).

En el renacimiento, la importancia de la belleza estética vuelve a tener un gran auge, a tal punto que el uso de polvos, tratamientos, maquillajes y peinados llegaron a ser de maneras que el día de hoy se consideran exageradas (Caldaria, 2017).

La industria estética moderna tiene su nacimiento en el año 1882 cuando Martha Matilde Harper emprendió en el primer salón de belleza en New York con el lema “la salud es belleza”, dando un nuevo concepto a la estética apartándose de la vanidad y creando la primera franquicia que llegó hasta 500 locales (Ventura, 2020).

Hoy en día existen millones de empresas dedicadas al sector estético sea en el sector de maquillaje, spa o salones de belleza. Entre estos se pueden reconocer innumerables marcas y empresas transnacionales exitosas como lo son L’Oreal, Esteé Lauder, Unilever, Revlon, etc (Gomez, 2020).

1.1.2. Caracterización histórica en el Ecuador.

En el caso ecuatoriano es especial en cuanto al mercado de la belleza y cosmética, porque tiene uno de los más solventes de toda Latinoamérica, en Ecuador se comercializa aproximadamente 51,5 millones de productos cosméticos anuales, lo que llegaría a representar un promedio aproximado de 3,09 productos per cápita al año (Beauty Market America, 2017).

Esto es gracias a la creciente demanda en el país, a la producción interna, además de la gran cantidad de salones de belleza que existen en el país en el año 2017 rondaba la cifra de 14.000 (Argudo, 2017).

Los más grandes referentes en este sector son Belcorp, Orifloma y Yanbal.

1.1.3. Condiciones actuales en la ciudad de Esmeraldas

El cantón de Esmeraldas, según la proyección de la población ecuatoriana realizada por el INEC, actualmente tiene aproximadamente 218.727 habitantes, teniendo en cuenta que solamente el 30% de la población pertenece a un estrato igual o superior al C+, podemos reducir los clientes potenciales 65.618 (INEC, 2020).

A pesar de la pandemia, la población no siente el recelo de exponerse al público, lo cual no le ha quitado la agilidad al comercio interno, sin embargo, los estragos económicos que trajo las cuarentenas han ocasionado una recesión que lleva al austerísimo en los consumidores.

1.2. Generalidades

1.2.1. Nombre o Razón Social

LA CASA DEL ESTILISTA

1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Según la Ley de Compañías hay 5 especies de compañías de comercio, las cuales son:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima, y;
- La compañía de economía mixta.

En este caso LA CASA DEL ESTILISTA es una sociedad de responsabilidad limitada. Según la Ley de Compañías en la sección V, la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura (Superintendencia de Compañías, 1999).


1.2.3. Imagen Corporativa

Ilustración 1. Imagen Corporativa




1.2.4. R.U.C

Ilustración 2. RUC



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC: 080142219T001

PELLIDOS Y NOMBRES: MORA DROJET ANDREA MONSERRATH

NOMBRE COMERCIAL: LA CASA DEL ESTILISTA

CONTADOR: RUIZ VELEZ GABRIELA ALICIA

CATEGORÍA CONTRIBUYENTE: OTROS

CLASIFICACIÓN ARTESANAL: 115586

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

NÚMERO: 5/N

FEC. NACIMIENTO: 08/04/1978	FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/01/2002
FEC. INSCRIPCIÓN: 07/01/2002	FEC. ACTUALIZACIÓN: 30/10/2020
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:


ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:
COMERCIO AL POR MAYOR DE COSMÉTICOS (PRODUCTOS DE BELLEZA)

DIRECCIÓN TRIBUTARIA:
Calle: ESMERALDAS Cantón: ESMERALDAS Parroquia: BARTOLOME RUIZ (CESAR FRANCO CARRION) Cel: SUCRE Intersección: LAVALLEN Referencia: LA ESCUELA BELLAS ARTES Email: amoradmoat@hotmail.com Celular: 0997607791

CONDICIONES TRIBUTARIAS:
RÉGIMEN DE RELACION DEPENDENCIA:
RÉGIMEN TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
OBLIGACIÓN DE IVA:
OBLIGACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE:

Los contribuyentes gozan de los derechos de trato y confidencialidad, derechos de asistencia e colaboración, derechos económicos, derechos de interés procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación del Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RIS) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
Las personas naturales que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transferirá el impuesto únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	4	ABERTOS:	2
CIUDAD: 5/N	ESMERALDAS	CERRADOS:	2



1.3. Análisis del contexto externo

1.3.1. Factores Políticos.

Ecuador al pertenecer al Consejo de Industria de Cosméticos, Aseo personal y Cuidado del hogar de Latinoamérica (CASIC) disfruta de ciertos beneficios que nos permite la oportunidad de ofertar productos de alta calidad, adaptados a las prácticas internacionales. Además de contar de la participación en acuerdos regionales como con una participación protagónica en Acuerdos Regionales: Alianza Pacífico, CAN, MERCOSUR, Centroamérica (CASIC, 2021).

En el año 2018 se la CAN derogó la tasa de servicio de control aduanero, que permitía al gobierno el cobro \$0,10 sobre las importaciones, la cual en menos de 5 meses recaudó \$28,1 millones USD (El Comercio, 2018).

En agosto del 2021 se redujeron aranceles a un total de 667 productos, de las cuales 590 tendrán 0% de arancel; en 30 partidas la reducción es al 5%; en 20 partidas al 10%; y el resto entre el 15 y 25%, los sectores que se beneficiarán de esta medida son agricultura, industria, tecnología, plásticos, manufacturas y automotriz (EL Comercio, 2021). Con la esperanza de reactivar la producción interna, al igual se espera que en el futuro se reduzcan nuevas tasas arancelarias que permitan disminuir los precios de máquinas para el tratamiento estético.

El riesgo país es una tasa de aversión al riesgo que puede incurrir una inversión en cierto país por determinadas cualidades actuales e históricas que lo determinan. La tasa riesgo país con fecha del 30 de agosto del 2021 es de 761 puntos lo cual nos representa una significativa disminución respecto a periodos anteriores (ámbito, 2021).

1.3.2. Factores Económicos.

A pesar de la crisis mundial de la industria de la belleza ha alcanzado un aproximado en venta de \$675 billones de dólares americanos (COSMETIC LATAM, 2021), la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, Higiene y

Absorbentes, da a conocer que en Ecuador, por un lado, las fragancias, maquillaje y protectores solares han sufrido una caída del 35%, se espera observar en los salones de belleza abiertos la reactivación de la industria (El Comercio, 2020).

Se prevé que el PIB tenga una recuperación del 2,8% para el año 2021 es decir un valor de 68.135 millones de dólares, se espera que la reactivación de grandes economías como China, Europa y Estados Unidos aliente al ingreso de divisas a través de las remesas. Además, el BCE espera que para el curso actual se tenga una recuperación del precio internacional del petróleo (Swissinfo, 2021).

1.3.3. Factores Sociales.

El INEC en 2015, a través de su encuesta aplicada a nivel nacional sobre los ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales, conocida como ENIGHUR identifica tanto el promedio de gasto como el tipo de consumo. En ella se refleja que el gasto promedio por hogar en términos monetarios se encuentra sobre los \$700 USD mensuales.

La vacunación de la población es un factor para tomar en cuenta dado que registra un total de 9.062.160 de ciudadanos vacunados con la primera dosis a fecha del 31 de Julio del 2021, lo que representa el 51,05% de la población, lo cual liberará la circulación de las personas por los comercios y disminuirá el miedo al contagio del Covid-19 (Ministerio de Salud Pública, 2021).

Según Gabriel Rocha el 80% de la clientela de sus centros estéticos acude a realizar un cambio de imagen como cortes o coloraciones, por lo cual los servicios de peluquería y barbería se encuentran en pleno crecimiento (El Comercio, 2020).

1.3.4. Factores Tecnológicos.

La tecnología en las últimas 2 décadas ha avanzado de forma acelerada sin embargo en el último año a partir de la pandemia lo ha realizado de manera exponencial, con la creación de una gran variedad de startups que abarcaron diversas industrias del mercado incluyendo la salud, belleza y comercio.

En Ecuador, empresas como Yanbal, Oriflame y Euphoria Cosmetics han migrado al modelo de social selling durante la pandemia creando de esta manera una nueva forma eficaz de interactuar de forma auténtica con los usuarios de redes sociales. Por ejemplo, Euphoria Cosmetics transformó su plataforma digital a una tienda virtual con el objetivo de que sus consumidores puedan recorrer la tienda, observar los productos y comprarlos como si estuviesen físicamente en ella (El Universo, 2020).

Los salones de bellezas a pesar de que la clientela no puede visitar los puntos de atención, a través de redes sociales se contactan con los especialistas buscando la posibilidad de un servicio en casa, asesoría estética o posibles tratamientos (El Comercio, 2020).

La industria de la cosmética sigue evolucionando y adaptándose a las nuevas tecnologías en los últimos grandes avances podemos observar sistemas que pueden ser revolucionarios para la industria como (Thomas, 2019):

- Inteligencia Artificial. - Lancôme, filial de L'Oréal, ha creado una máquina de bases personalizadas llamada Le Teint Particulier, que promete encontrar el color "exacto" para tu piel, usando IA (Thomas, 2019).
- Realidad aumentada (RA). - La aplicación Visual Artist, de Sephora, permite a los clientes probar virtualmente miles de tonos de lápiz labial y sombra de ojos a través de sus teléfonos inteligentes (Thomas, 2019).
- Herramientas inteligentes de cuidado de la piel. - HiMirror, un "espejo inteligente", el programa toma una foto de tu cara cada vez que inicias sesión y la escanea para detectar arrugas, manchas rojas, poros, líneas de expresión y niveles de brillo. Luego califica estos factores de "bueno" a "pobre" y te envía consejos personalizados y recomendaciones de productos (Thomas, 2019).
- Maquillaje impreso. - La varita Opté de Procter and Gamble, El aparato escanea la piel y aplica con precisión pequeñas cantidades de maquillaje para ocultar manchas de la edad y otras imperfecciones (Thomas, 2019).

1.3.5. Factores Legales.

Una empresa para su funcionamiento debe reunir ciertos requisitos legales entre ellos (Loor, 2018).:

- Reservar un nombre
- Elaborar Estatutos

Se realiza el contrato social que regirá a la empresa, en el cual se estipulan los aspectos generales y básicos. Por esta razón es conveniente realizar este documento con asesoría legal. Además, se elabora una minuta firmada por un abogado (Loor, 2018).

- **ABRIR UNA CUENTA DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL**

Se debe abrir una cuenta en un banco que opere en el país donde los accionistas o socios aportan y pagan el mínimo del capital suscrito y adicionalmente, se inscribe el nombre de todos los socios (Loor, 2018).

Los valores dependen del tipo de compañía. En el caso de compañía limitada el capital mínimo es de \$400 para compañía limitada (Loor, 2018).

- **ELEVAR A ESCRITURA PÚBLICA**

El representante deberá acercarse a una notaría donde el notario público recibe la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos (Loor, 2018).

- **OBTENER PERMISOS MUNICIPALES**

Dependiendo de la ciudad de domicilio la empresa deberá pagar la patente municipal y pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones (Loor, 2018).

- INSCRIBIR LA COMPAÑÍA EN EL REGISTRO MERCANTIL
- OBTENER EL RUC

Acercarse al servicio de rentas interna (SRI) con los siguientes documentos (Loor, 2018).:

1. El formulario correspondiente debidamente lleno
2. Original y copia de la escritura de constitución
3. Original y copia de los nombramientos
4. Copias de cédula y papeleta de votación de los socios

1.4. Análisis del contexto interno

1.4.1. Competidores

Según los datos registrados por el INEC en el año 2019 el cantón de Esmeraldas se registraron 109 empresas con el código CIU S9602: Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza. Y 130 empresas con el código G4772: Venta al por menor de productos farmacéuticos, cosméticos y artículos de tocador en comercios de especialidad (INEC, 2019). A todas estas empresas se las puede considerar competencia directa de la empresa La Casa Del Estilista.

Además, existen las grandes cadenas de comisariatos como Akí, Tía, Santa María, que tienen una ventaja de precios al igual que pequeños productores de productos cosméticos que también se añadirían a la lista de competidores directos.

1.4.2. Clientes

Hoy en día, la empresa cuenta con dos locales, el local principal ubicado en unas de las avenidas principales en el área de crecimiento económico de la ciudad de Esmeraldas como es la Av. Troncal del Pacífico, el segundo local se encuentra situado en la calle Bolívar y Manuela Cañizares, situada en el centro de la ciudad, donde el comercio de la ciudad se concentra, al igual que instituciones públicas como la gobernación, la prefectura y el municipio. Según los registros de la empresa se tiene una rotación mensual de aproximadamente 600 clientes.

1.4.3. Proveedores

La cartera de proveedores que tenemos incluye en su mayoría a grandes proveedores de la industria estética. En total son 6 proveedores principales los que nos suministran en las diferentes líneas de productos:

- Alfaparf Group S.A.

Ilustración 3. Proveedores 1

The logo for ALFAPARF MILANO is centered on a light gray background. The word "ALFAPARF" is written in a large, bold, black, sans-serif font. Below it, the word "MILANO" is written in a smaller, black, sans-serif font.

Alfaparf Group es una organización multinacional que desarrolla sus operaciones en la industria cosmética. Actualmente representa a uno de los grupos de inversión capital italiano más importantes a nivel mundial en el ámbito de la cosmética profesional (Alfaparf Group, 2019).

Ubicación: Guayaquil: Av. de las Américas 309 y Av. Mejía Lequerica

Contacto: ventasweb@alfaparf.com

- Fanola Sa y Bethel

Ilustración 5. Proveedores 2



Ilustración 4. Proveedores 3



Fanola SA es una organización italiana dedicada a la producción de productos cosméticos y de cuidados capilar, es representada en Ecuador por Bethel Importadora y Distribuidora oficial de la marca.

Ubicación: Urbanización Tierra Amiga, Vía a la Bengala/n y Margen Izquierdo. Santo Domingo de los Tsáchilas.

Contacto: 099 524 6879; ventas@importadorabethel.com

- Dous International

Ilustración 6. proveedores 4



Es una compañía nacional, con el objetivo desde hace 25 años de buscar productos innovadores de excelente calidad para ofrecer el consumidor ecuatoriano. Actualmente distribuye una amplia gama de marcas de cosméticos y aseo personal como: ISSUE, Barbaria, ARDELL, Mane n Tail, Novex y St. Ives.

Ubicación: Vía Interoceánica Km 10.5 By Pass Cumbayá Espacio Center, Oficina 201
Quito – Ecuador

Contacto: 2890182

- Dara Cosmetics

Ilustración 7. Proveedores 5



Dara Cosmetics S.A.S. es una empresa dedicada a venta al por mayor de perfumería, cosméticos, artículos de uso personal, bajo la marca del mismo nombre.

Ubicación: Av. Francisco de Orellana Y Orellana, Guayaquil.

Contacto: 0988324073

- Chardon Paris

Ilustración 8. Proveedores 6

Chardon
PARIS

Chardon París es una empresa de productos para el cabello que nació en 1935, establecida en Ecuador en el año 1967, hoy en día se posiciona como la empresa referente de la industria del cuidado del cabello.

Ubicación: Pasaje Ernesto Donoso Oe10-112 y Tabiazo, Quito.

Contacto: 2 262 0571

- Cosméticos Bardot

Ilustración 9. Proveedores 7



Bardot es una compañía de origen colombiano dedicada a la producción y distribución de productos cosméticos tales como, maquillaje, esmalte de uñas, etc.

Ubicación: Av. 10 de Agosto N17-249 y Santiago, Quito.

Contactos: 098 334 1282

1.4.4. Servicios

Ofrecemos una amplia gama de servicios estéticos que actualmente se encuentran en una etapa de ampliación, entre los servicios que ofertamos están:

Peluquería:

- Tratamientos capilares
- Colorimetría
- Cortes
- Barber shop

Servicios de uñas

Tratamientos faciales

Depilaciones

1.4.5. Productos

Ofrecemos alrededor de 40 productos diferentes los cuales clasificamos en seis diferentes categorías, los cuales se utilizan tanto para la venta como para la prestación de los servicios estéticos, las categorías son:

1. Productos faciales.
2. Productos capilares.
3. Productos de barbería.
4. Productos para peluquería.
5. Accesorios para el cabello.
6. Productos de uñas.

2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

2.1. Modelo De Gestión Estratégica

2.1.1. Definición de modelo de gestión estratégica.

La (Real Academia Española, 2014) define Modelo como “Esquema teórico, generalmente de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”.

Gestión Estratégica es un proceso de evaluación sistemático de negocios, por el cual que se definen objetivos, se identifican metas y objetivos y se desarrollan estrategias para alcanzar los mismos, localizando los recursos necesarios para poner las estrategias en marcha (Ballarin, 2020).

De tal forma podemos definir al modelo de gestión estratégica como un esquema del proceso de evaluación de negocios con el objetivo de facilitar su comprensión y el estudio de este.

2.1.2. Proceso de gestión estratégica.

El proceso de gestión estratégica se compone por una serie de etapas fundamentales, las cuales se llevan en secuencia (Torres, 2014):

1. Diagnostico
2. Filosofía Corporativa
3. Objetivos y Estrategias
4. Presupuesto
5. Evaluación y control de Resultados
6. Retroalimentación

Etapas la cuales se pueden relacionar con la implementación del ciclo de Deming en el cual se debe planear, hacer, verificar y actuar con cada una de los objetivos y estrategias planteados (Torres, 2014).

2.2. Filosofía corporativa

De acuerdo con la filosofía corporativa, está compuesta por tres elementos los cuales son misión, visión y valores, se orientan y describen los objetivos, metas y acciones, que deben ejecutarse en sinergias conjuntas con los colaboradores y directivos de las empresas (Morelos & Fontalvo, 2014).

A fin de consolidar relaciones de trabajo duraderas, acordes con los valores, políticas y prácticas laborales que se fundamentan en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos económicos (Morelos & Fontalvo, 2014).

2.2.1. Misión

La misión como primer componente de la filosofía corporativa tiene como propósito definir de manera clara el negocio de la organización. La definición debe responder a estas preguntas: (Hill & Jones, 2009).

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál será?
- ¿Cuál debe ser?

Las respuestas a estas preguntas sirven como guía para formular la misión. Además, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones (Hill & Jones, 2009).

- A quién se satisface
- Qué se debe satisfacer
- Cómo se satisfacer a los clientes.

2.2.2. *Visión*

La visión es el segundo elemento que compone la filosofía corporativa de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar (Hill & Jones, 2009).

Para poder establecer una visión, es importante considerar aspectos como:

- Ser distintiva ante las otras organizaciones.
- Establecer una ruta viable para el cumplimiento de la misma, es decir que la visión que se plantee se encuentre dentro de las posibilidades de poder llegar a esta.
- Fijar los intereses a largo plazo de las partes interesadas
- Presentar una imagen clara de donde se desea llegar a conseguir dentro del mercado (Thompson, 2012).

2.2.3. *Valores*

Según (Hill & Jones, 2009) “Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización.”

2.3. Análisis del contexto Externo

El análisis entorno externo es importante, puesto que sobre él las organizaciones no influyen ni tienen control. Entender la historia de las influencias externas en una organización es problemático, pero entender las posibles influencias futuras aún lo, es más. (Torres, 2014).

Según (David, 2003), las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas.

Como las fuerzas externas afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles son los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa los cuales pueden influenciar en su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios (Thompson, 2012).

2.3.1. Factores políticos

Los factores políticos son todas las conductas, comportamientos y procedimientos de los gobiernos, debido a que los gobiernos son reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de todo tipo de organizaciones y personas (Torres, 2014).

2.3.2. Factores económicos

En los factores económicos se describe el curso y carácter de la economía donde la organización se desempeña, todo lo relacionado con los recursos, y tiene que ver con el mercado y las finanzas nacionales (Torres, 2014).

2.3.3. Factores Sociales y ambientales

Los factores sociales se describen como las actividades, valores sociales y culturales, dado que éstos son los pilares de toda organización social o comunidad, muchas veces impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, legales y

tecnológicos. Se deben describir actividades como ahorro, jubilación, trabajo, ocio, compras, moral y ética (Torres, 2014).

2.3.4. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos son los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios que producen fuerte impacto, las instituciones y las actividades para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos (Torres, 2014).

2.3.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es una teoría desarrollada a finales de los años 70' por el profesor Michael Porter, con el objetivo de analizar si las actividades de una empresa eran competitivas. En esta teoría se establece que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas (Galiana, 2017).

1. Poder de negociación con los clientes

“Esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad. Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios” (Galiana, 2017).

2. Poder de negociación con los proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite analizar cuánta influencia ejercen los mismos sobre nuestros productos, y establecer las condiciones sobre los mismos. Conjuntamente se analiza cuánto poder tiene un proveedor de una empresa y cuánto control tiene sobre los precios ofrecidos al mercado (Galiana, 2017).

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro del mercado existen numerosas barreras por las cuales un nuevo competidor debe pasar para tener el acceso a un sector que ya está consolidado, varios de estos factores pueden ser la falta de experiencia, elevadas tasas arancelarias, dificultad en los canales de distribución, especialización en los procesos de trabajo o saturación del mercado, entre otros (Galiana, 2017).

4. Amenaza de entrada de productos sustitutos

“Esto es la aparición de nuevas empresas que ofrecen productos que pueden llegar a sustituir a los nuestros. La aparición de estos productos provoca que se delimiten el precio de los productos que disponemos” (Galiana, 2017).

5. Rivalidad entre competidores

Los competidores dentro de un sector van en aumento, a medida que aparecen más, con mayor tamaño y capacidad lo cual ayuda a la creación de rivalidades. También influye que la comparación costes de los productos, el tipo de producto, reducción de los precios o incluso absorción de las empresas (Galiana, 2017).

2.3.6. *Matriz EFE*

La matriz de evaluación de factores externos o matriz EFE nos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2003).

La puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada de 4.0 nos indica que la organización está respondiendo de forma óptima a las oportunidades y amenazas existentes en la industria que esté presente (David, 2003).

2.4. Análisis del contexto interno

El análisis interno se realiza con el propósito de conocer aquellas fortalezas y debilidades existentes dentro las diferentes áreas de negocio dentro de la organización y el cómo actuar con el conocimiento de estas.

El análisis interno es un proceso de tres pasos. Primero, los administradores deben concebir el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y estar al tanto la función de los recursos. Segundo, tienen que comprender la importancia que tiene una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar las diferentes oportunidades para mejorar (Hill & Jones, 2009).

Es importante realizar una evaluación profunda de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las condiciones específicas que enfrenta en la industria para formular estrategias. Reconociendo la importancia de los recursos y capacidades de una compañía son básicos para su planteamiento estratégico y cómo evaluar su potencial para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales (Thompson, 2012).

2.4.1. Matriz EFI

La herramienta EFI nos ayuda a sintetizar y evaluar fortalezas y debilidades para la formulación de estrategias, las cuales encontramos en áreas funcionales de la organización, también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2003).

La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones inferiores a 2.5 son características de organizaciones con debilidades internas a mejorar, mientras que las puntuaciones superiores a 2.5 indican fortalezas internas. Tanto la matriz EFE, y la matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave (David, 2003).

2.5. Modelo de negocio Canvas

Es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder que sirve para analizar modelos de negocio en términos de sus 9 elementos clave. El propósito de esta herramienta es conocer y analizar la manera en la que una empresa crea, distribuye y captura valor de sus clientes (Fundación globalidad y microeconomía, 2011).

Estos nueve bloques que componen un modelo de negocio son:

- Segmento de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relación con los clientes
- Flujo de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Alianzas clave
- Estructura de costes

2.6. Objetivos y estrategias.

2.6.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos, reflejan el cómo desea estar una organización en el futuro, los cuales deben ser elevados para generar resultados en forma incremental, mejores que el desempeño actual. Para establecer objetivos estratégicos se debe tomar en cuenta los siguientes puntos (Hill & Jones, 2009):

- Los objetivos a largo plazo se formulan por la alta dirección.
- Los objetivos se plantean relacionados con el tiempo y con alguna variable de resultado organizacional.
- Disponer de información referente al:

1. Actividad principal de la organización
2. Visión
3. Misión
4. Entorno externo
5. Medio ambiente interno
6. Recursos, capacidades, y competencias

2.6.2. Estrategias

Para conseguir el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización se necesita la ayuda de estrategias para establecer los caminos adecuados. Según (Wheelen & Hunger, 2007). La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos con el objetivo de obtener un valor máximo. Se ocupa de tres aspectos claves que enfrenta la organización estos son:

- Estrategia direccional

La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad, o la reducción (Wheelen & Hunger, 2007).

- Estrategia de cartera

Las industrias o los mercados en los que compete la empresa por medio de sus productos y unidades de negocios (Wheelen & Hunger, 2007).

- Estrategia de sombrilla

La manera en que la administración coordina las actividades transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocios (Wheelen & Hunger, 2007).

3. CAPITULO 3: FORMULACION DE PLAN ESTRATEGICO

3.1. Valores Empresariales

3.1.1. Misión

Cuidar del bienestar y las atenciones estéticas de nuestros clientes para lograr la comodidad, autoestima y salud que requieren en sus vidas, brindando servicios de calidad y con las técnicas más modernas existentes.

3.1.2. Visión

Ser para el 2025 un centro estético de referencia en la ciudad de Esmeraldas por el amplio portafolio de servicios adaptados a las necesidades de nuestros clientes.

3.1.3. Valores

La Casa del Estilista es una empresa comprometida con sus clientes, la cual se guía por sus valores enfocados en tres pilares:

- **Honestidad:** El ser honestos con los nuestros clientes es esencial, con compromiso en ofrecerles a nuestros clientes lo que realmente necesitan, dando las mejores sugerencias y respetando sus opiniones.
- **Calidad:** La dedicación de nuestro equipo en dar la mejor atención personalizada, implementando minuciosamente todos los procesos buscando el resultado esperado por nuestro cliente, al igual que el mejor tratamiento de nuestro personal.
- **Pasión:** La pasión por cada día mejorar en nuestra atención y plasmar una sonrisa en la apariencia de nuestros clientes, nutre nuestra motivación para realizar lo nuestro cada día.

3.1.4. Código de Ética

El objetivo de nuestro código de ética es proveer los lineamientos de referencia para el comportamiento y actuación de nuestros funcionarios, respecto a nuestros clientes, la comunidad y la ley.

Compromiso Ético

A través de nuestros valores institucionales, asumimos el compromiso de cumplir y promover los comportamientos éticos en el desempeño de nuestras actividades, sabemos que nuestros trabajadores son lo más valioso. Por eso, tienen derecho a trabajar en un ambiente seguro y saludable.

¿A quién va dirigido?

El Código Ético va dirigido a todos los trabajadores de la Casa del Estilista y asimismo deberá respetarlo el gerente general y miembros de la junta directiva.

Compromisos y comportamiento éticos esperados.

- Garantizar que se aplican las normas de higiene más exigentes y los controles de calidad más estrictos en cada paso.
- Ser cortés y respetuoso, en todo momento, con el tiempo y el espacio de las personas, con el objetivo de promover una convivencia armónica, sana y productiva.
- Mantener un comportamiento profesional en el trabajo cuidando las expresiones de afecto, desafecto y/o conflictos.
- Promover una cultura de lealtad, confianza, solidaridad y respeto de las diferencias culturales, sociales, religiosas y de género.
- Ofrecer un trato equitativo y equilibrado, proporcionando los productos y servicios con la mayor calidad y oportunidad

No está permitido.

- El acoso, la intimidación y la discriminación de cualquier forma posible sea física, verbal o psicológica.
- El ingerir alcohol, drogas o cualquier tipo de estupefaciente dentro de las instalaciones o portando el uniforme de la casa del estilista.
- Comercializar, destruir o usar para interés personal los equipos proporcionados por la Casa del Estilista.
- Cobrar un adicional al cliente fuera de los servicios y productos prestados.
- Utilizar la imagen de la compañía para cualquier acto en el que no esté relacionado la compañía.
- Tratar de aprovecharse de la ingenuidad, la falta de información o la inexperiencia de los consumidores.

La conducta fuera del trabajo es un asunto privado; sin embargo, se espera que todos los colaboradores actúen bajo los valores institucionales y el respeto a la Ley.

3.1.5. Cadena de Valor



3.2. Políticas Organizacionales

3.2.1. Políticas para el administrador

Como líder y ejemplo de la empresa es necesario establecer políticas que ayuden a establecer sus actividades con el resto de la organización.

Las políticas para el administrador son:

- Brindar capacitación a todo nuevo ingreso a la organización.
- Manejar precios accesibles para sus clientes.
- Contribuir en la formación de los trabajadores.
- Brindar un entorno amigable tanto a clientes como trabajadores.
- Cumplir con ley vigente.
- Respetar el código de ética.

3.2.2. Políticas para el cliente

Como parte importante de la empresa, los clientes deben ser gestionados a través de políticas que ayuden a establecer relaciones cordiales y respetuosas para satisfacer sus necesidades.

Las políticas para clientes por parte de la empresa la Casa del Estilista:

- La forma de pago será de contado sea por medio de tarjetas de crédito, efectivo, transferencia o cheques.
- Se esperará al cliente hasta 15 minutos después de su hora de reserva, en el caso del que el cliente llegue después del tiempo establecido deberá esperar al próximo turno disponible.
- Los clientes no pueden abrir los productos para probarlos antes de su compra.
- Los pagos se deben realizar en la caja.

3.2.3. *Políticas para los trabajadores*

Para orientar mejor las actividades diarias del personal, las políticas implementadas ayudarán a los empleados a mejorar y cumplir con cada una de sus funciones.

Las políticas para los trabajadores de la casa del estilista son:

- Cumplir con todas sus actividades de forma eficaz y eficiente.
- Mantener un comportamiento ético
- Mantener un espacio de trabajo limpio y ordenado, a través del cuidado y buen uso de los recursos que les sean asignados
- Cumplir con las 40 horas de trabajo laboral semanal.
- Utilizar siempre en las instalaciones la vestimenta otorgada por la compañía.
- Utilizar todo el tiempo mascarilla mientras se encuentre en las instalaciones.
- Los pagos se realizarán el 15 y 30 de cada o el viernes más cercano a las fechas en caso de que estos días sean feriado o fin de semana.
- Siempre brindar a los clientes lo que desean.
- Todos los trabajadores tienen 1 hora obligatoria de descanso diario.
- El ingreso a la jornada laboral es entre las 9:00-10:30 y la salida es entre las 18:00-19:30
- Respetar el código de ética.

3.2.4. Políticas para los proveedores

Esta política se define para brindar a los proveedores de la Casa del Estilista los procedimientos establecidos para la implementación de registro de proveedores, Archivo de facturas, contabilidad y pago de bienes y servicios.

Las políticas para los proveedores de la casa del estilista son:

- Entregar toda la documentación necesaria de la empresa para el registro y pagos como catálogo de productos, R.U.C, número de cuenta bancaria, formatos para solicitud de crédito.
- La recepción de pedidos se realizará de Lunes a Viernes entre las 9:00 -18:00 h
- Los pagos están sujetos al tiempo de crédito que establezca el proveedor.
- Los pagos se realizarán a través de transferencia bancaria.
- Solo se realizará pagos con factura emitida
- Se espera la entrega hasta 72 horas después de haber emitido la orden de compra.
- Solamente se realizarán pagos en dólares americanos.
- En caso de entrega incompleta o productos dañados se solicita una Nota de Crédito aplicada a la siguiente factura.

3.3. Planificación

3.3.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Casa del Estilista se utilizarán para impulsar la declaración de misión, es decir, ayudar con la dirección de cómo la organización puede lograr o avanzar hacia las metas más altas de la jerarquía de objetivos, visión y misión (Altair Consultores, 2010).

3.3.1.1. Objetivos a largo plazo

Definimos objetivos a largo plazo a todos los objetivos que son más difíciles de alcanzar y se esperan obtener en un periodo de 3 años o más, basados en estos parámetros los objetivos a largo plazo de la Casa del estilista son:

- Posicionar la marca en la Provincia de Esmeraldas para el 2025
- Aumentar los ingresos totales por ventas y servicios en un 10% durante los próximos 3 años
- Abrir una sucursal en el sector de Tachina para el 2026
- Adquirir otro local propio para el 2027

3.3.1.2. Objetivos a corto y mediano plazo.

Definimos objetivos a mediano plazo a todos los objetivos que son menos complejos de alcanzar y se esperan obtener en un periodo menor de 2 años, y los objetivos de corto plazo son los que se esperan conseguir en un periodo menor a un año basados en estos parámetros los objetivos a corto y mediano plazo de la Casa del estilista son.

3.3.1.2.1. Objetivos Financieros

- Incrementar la rentabilidad.
- Optimizar los costos.
- Automatizar los procesos contables mediante el uso de hojas electrónicas.
- Cotizar proveedores de equipos y materiales con maquinaria de mejor calidad.

3.3.1.2.2. Objetivos de Marketing

- Realizar campañas de publicidad a través de las redes sociales.
- Segmentar el mercado objetivo.
- Mejorar la distribución física del local.
- Sacar promociones en el día del padre y la madre

3.3.1.2.3. *Objetivos de Ventas*

- Aumentar la cartera de clientes un 15%.
- Mejorar la satisfacción del Cliente.
- Implementar un sistema de citas.
- Desarrollar planes de capacitación y aprendizaje en nuevas técnicas de peluquería y tratamientos.

3.3.2. *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

3.3.2.1. *Poder de Negociación de los Compradores o Clientes*

El poder de negociación de los clientes se puede analizar mediante los siguientes puntos:

a) Cantidad de clientes y movilidad de la demanda:

El mercado de la estética es un mercado amplio que cuenta con una gran cantidad de demandantes con diferentes perfiles y características. Esta diversidad de demandantes hace que La Casa del Estilista no dependa de un solo cliente o consumidor restando el poder de negociación al demandante.

En las ventas directas al cliente o consumidor final, el cliente no puede negociar y debe cancelar el precio propuesto por el ofertante. Estas características complementadas con la existencia de una gran cantidad de competidores determinan una libre movilidad de la demanda para optar por los diferentes ofertantes de servicios en el mercado.

b) Sensibilidad del comprador al precio:

Al estar enfocados en clientes de estrato socioeconómico de la clase Media a media alta la afectación por la variación del precio no es tan alta como en estratos de clase baja, Relacionado con el nivel de ingresos el mercado objetivo puede estar dispuesto a pagar un precio alto si considera que el servicio o producto adquirido lo compensa.

c) Ventaja diferencial:

En el mercado ecuatoriano la especialización tanto en ámbitos generales como en el sector de la estética es escasa, en la empresa la Casa del Estilista se contrata personal especializado y se mantienen constantes capacitaciones lo cual permite mantener una ventaja competitiva por especialización.

De igual forma los precios que mantiene la empresa son los precios promedio del mercado lo cual no provoca que el cliente escoja otros servicios sobre el nuestro por lo tanto en la relación calidad-precio el salón estético la casa del estilista sostiene una ventaja competitiva.

3.3.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Poder de Negociación de los Proveedores se puede analizar mediante los siguientes puntos:

a) Facilidades o costes para el cambio de proveedor.

La Casa de Estilista a pesar de tener varios proveedores, es un comprador pequeño por lo cual la posibilidad de negociación de precios con los grandes proveedores es pequeña, razón por la cual se tiene que adaptar a los precios del proveedor.

Sin tomar en cuenta los costes, el consumidor del sector estético busca marcas reconocidas por lo cual el cambiar de proveedor no se puede tomar como una opción sin que afecte al nivel de ventas.

b) Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.

La actividad principal de los proveedores de la casa del estilista es la producción y distribución de productos, sin embargo, al ser grandes cadenas comerciales tienen la posibilidad financiera de crear sus propios salones de belleza, este giro del negocio no es del interés de los proveedores de tal manera que a corto plazo estos proveedores no se integrarían en una competencia adicional.

3.3.2.3. *Amenaza de Nuevos Entrantes*

a) Barreras de Entrada y Requerimientos de Capital:

Debido al nivel actual de oferta, se puede concluir que no existen grandes barreras de entrada de nueva competencia, de hecho, la facilidad para ingresar al mercado permite invertir en pequeñas y medianas empresas.

Por las circunstancias del mercado la barrera más fuerte que se presenta es la de especialización, el factor que podría diferenciar a las empresas entrantes sería el valor invertido.

3.3.2.4. *Amenaza de Productos Sustitutos*

No existe una gran gama de productos sustitutos en el sector estético, en lo que trata de productos existen todos los pequeños productores orgánicos que comercializan sus productos a un precio mayor al del sector estético.

En servicios sustitutos no existe ningún servicio que pueda sustituir los servicios de peluquería y maquillaje, sin embargo, los servicios de podología son un sustituto para todos los servicios de manicura y pedicura.

3.3.2.5. *Rivalidad entre Competidores*

Analizando las fuerzas anteriormente descritas, podemos concluir que la rivalidad dentro del sector es alta, debido a el amplio nivel de oferta y demanda que existe en el mercado y las bajas barreras de entrada, existe una gran cantidad de competidores que pueden tomar ventaja sea por precios, especialización, inversión o fidelización de los clientes.

Debido a los diferentes servicios y productos que ofrece el salón podemos decir que tiene suficiente potencial y competitividad ante otros salones y estéticas.

3.3.3. Análisis FODA

Tabla 1. FODA

MATRIZ FODA SALON DE BELLEZA LA CASA DEL ESTILISTA		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Ubicación en las vías principales de la ciudad de comercio en la ciudad de Esmeraldas	Bajo nivel de capital social y capacidad de reinversión propia
		Personal especializado en el sector estético	Falta de conocimiento financiero
		19 años de experiencia y conocimiento del mercado	No hay parqueaderos
		Alta rotación de clientes	Poca capacidad en el local para la demanda
		Infraestructura propia	Competidores con precios más bajos
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Ofrecer mediante campañas publicitarias nuestros servicios y productos aprovechando la inclusión de nuevos servicios y nuestra historia demostrando nuestra calidad durante el tiempo en el mercado. De esta manera atraeremos aún mayor clientela	Implementar un sistema CRM para la organización de las citas de esa manera liberar el flujo de clientes y evitar las acumulaciones de personas en el local.
	Posibilidad de implementar nuevos servicios		
	Alta demanda del servicio		
	Marketing por redes sociales		
	Necesidad de las personas de verse y sentirse bien		
	Implementación de productos propios		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Entrada de nuevos competidores	Capacitación constante de personal manteniéndose actualizados en las tendencias en la moda, ofreciendo un servicio con comodidad y excelente experiencia.	Aumentando la capacidad de endeudamiento de la empresa, de manera tal en la que el apalancamiento financiero nos permita invertir en mejor tecnología para la experiencia del cliente.
	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.		
	Alto índice de delincuencia en la zona.		
Inestabilidad política entre presidencia y asamblea			
Competidores con precios más bajos			

Elaborado por:

Carlos Durán

3.3.4. EFE

Tabla 2. EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTAJES PONDERADOS
OPORTUNIDADES				
a	Posibilidad de implementar nuevos servicios	0,15	4	0,60
b	Alta demanda del servicio	0,15	3	0,45
c	Marketing por redes sociales	0,06	2	0,12
d	Necesidad de las personas de verse y sentirse bien	0,11	2	0,22
e	Implementación de productos propios	0,05	1	0,05
AMENAZAS				
a	Entrada de nuevos competidores	0,15	2	0,30
b	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.	0,10	3	0,30
c	Alto índice de delincuencia en la zona.	0,12	2	0,24
d	Inestabilidad política entre presidencia y asamblea	0,01	1	0,01
e	Competidores con precios más bajos	0,10	4	0,40
TOTAL		1,00		2,69

3.3.5. EFI

Tabla 3. EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS				
a	Ubicación en las vías principales de la ciudad de comercio en la ciudad de Esmeraldas	0,20	4	0,80
b	Personal especializado en el sector estético	0,10	4	0,40
c	19 años de experiencia y conocimiento del mercado	0,05	3	0,15
d	Alta rotación de clientes	0,15	3	0,45
e	Infraestructura propia	0,05	3	0,15
DEBILIDADES				
a	Bajo nivel de capital social y capacidad de reinversión propia	0,10	2	0,20
b	Falta de conocimiento financiero	0,07	2	0,14
c	No hay parqueaderos	0,05	1	0,05
d	Poca capacidad en el local para la demanda	0,15	1	0,15
e	Falta de tecnificación en los procesos de atención al cliente	0,08	2	0,16
TOTAL		1,00		2,65

3.4. Planificación Estratégica

Tabla 4. Planificación Estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	Andrea Mora
APOYO DEL PROYECTO:	Ursula Durán, María Álvarez, Daniel Durán

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Posicionar la marca en la Provincia de Esmeraldas para el 2025	1	Realizar estudios de mercado para conocer la concentración de clientes potenciales	Andrea Mora/ Ursula Durán	ene.-21	jun.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Colocar banners publicitarios en las vías perimetrales de Esmeraldas.	Andrea Mora/ Ursula Durán/ Daniel Durán	ene.-21	dic.-23	X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Conseguir alianzas estratégicas con eventos de belleza y salones de arte locales.	Andrea Mora	ene.-21	dic.-25	X					X						0%	Recurso Propio	
		4	Participar en entrevistas de canales de radio y televisión locales.	Andrea Mora	ene.-21	dic.-25	X					X						0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
2	Aumentar los ingresos totales por ventas y servicios en un 15% durante los próximos 3 años	5	Aumentar la cantidad de servicios prestados.	Andrea Mora/ María Alvares	ene.-21	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio		
		6	Aumentar la cartera de marcas y productos.	Andrea Mora/ María Alvares	ene.-21	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio		
		7	Aumentar los espacios de atención	Andrea Mora/ María Alvares	ene.-21	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Participar en ferias de emprendimientos	Andrea Mora/ María Alvares/ Ursula Durán	ene.-21	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:																% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
3	Abrir una sucursal en el sector de Tachina para el 2025	9	Analizar el mejor lugar de tachina para establecer un local.	Andrea Mora/ María Alvares/ Ursula Durán/ Daniel Durán	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		10	Cotizar alquiler de almacenes.	Andrea Mora	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		11	Diseñar el interior del nuevo local	Andrea Mora/ María Alvares/ Ursula Durán/ Daniel Durán	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Externo		
		12	Contratación de personal capacitado	Andrea Mora/ Daniel Durán	ene.-22	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:																% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
4	Adquirir otro local propio para el 2026	13	Realizar un estudio de ventas para establecer el sector del local propio	Andrea Mora/ María Alvares/ Ursula Durán/ Daniel Durán	ene.-22	dic.-26	X					X					0%	Recurso Propio		
		14	Cotizar locales o terrenos.	Andrea Mora/ Daniel Durán	ene.-22	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio		
		15	Conseguir préstamo con una institución financiera para la compra.	Andrea Mora/ Daniel Durán	ene.-23	dic.-24	X					X					0%	Recurso Externo		
		16	Contruir o remodelar el nuevo local.	Andrea Mora/ María Alvares/ Ursula Durán/ Daniel Durán	ene.-23	dic.-26	X					X					0%	Recurso Externo		
Número de actividades en la estrategia:																% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			

Elaborado por:

Andrea Mora
Gerente General

Revisado por:

Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

Aprobado por:

Andrea Mora - Gerente General
Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

3.5. Planificación Operativa

3.5.1. Finanzas

Tabla 5. Planificación Financiera

LÍDER DE PROYECTO:	Daniel Durán
APOYO DEL PROYECTO:	María Alvares, Ursula Durán, Andrea Mora

ÁMBITO:	Finanzas
----------------	----------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE				% AVANCE ACTIVIDAD				% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%				75%
1	Incrementar la rentabilidad	1	Establecer un sistema de control de gastos	Daniel Durán	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Propio	
		2	Aumentar el precio de los servicios en un 15%	Daniel Durán/ María Alvares	feb-21	mar-21	X					X				0%	Recurso Propio	
		3	Reducir gastos financieros	Daniel Durán	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:				0%							
2	Optimizar Costos	4	Negociar precios con proveedores	Daniel Durán/Andrea Mora	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Propio	
		5	Realizar una Auditoria de Costos	Daniel Durán	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Externo	
		6	Reducir el desperdicio de materiales en los tratamientos	Daniel Durán/ María Alvares	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Propio	
		7	Crear conciencia de ahorro.	Daniel Durán/ María Alvares, Andrea Mora, Ursula Durán	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:				0%							
3	Automatizar los procesos contables mediante el uso de hojas electrónicas.	8	Contratar a un experto contable que nos cree una base de registros automatizada en	Daniel Durán	ene-21	abr-21	X					X				0%	Recurso Externo	
		9	Capacitar el personal	Daniel Durán	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Externo	
Número de actividades en la estrategia:		2					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:				0%							
4	Cotizar proveedores de equipos y materiales con maquinaria de mejor calidad.	10	Establecer la necesidad de Equipos	Daniel Durán/ María Alvares	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Propio	
		11	Analizar especificaciones de las maquinarias	Daniel Durán/ María Alvares	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Propio	
		12	Solicitar y comparar cotizaciones de maquinarias	Daniel Durán	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Propio	
		13	Comprar las de mejor precio que cumplan con las especificaciones	Daniel Durán	ene-21	dic-21	X					X				0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:				0%							
4	Número total de actividades:	13					% DE AVANCE TOTAL:				0%							

Elaborado por:

Daniel Durán
Gerente Financiero

Revisado por:

Andrea Mora
Gerente General

Aprobado por:

Andrea Mora
Gerente General

3.5.2. Ventas

Tabla 6. Planificación Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Maria Alvares
APOYO DEL PROYECTO:	Andrea Mora, Ursula Durán

ÁMBITO:	Ventas
----------------	--------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Aumentar la cartera de clientes un 15%.	1	Medir el desempeño de los servicios.	Maria Alvares	ene-21	may-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		2	Realizar un plan de promociones.	Maria Alvares	ene-21	mar-21	X					X							0%	Recurso Propio	
		3	Realizar el seguimiento de clientes	Maria Alvares	ene-21	dic-21	X					X							0%	Recurso Propio	
		4	Aumentar la cantidad de Productos y Servicios	Maria Alvares	ene-21	dic-21	X					X							0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
2	Mejorar la satisfacción del Cliente.	5	Evaluar las necesidades de nuestros clientes	Maria Alvares/Ursula Durán	ene-21	dic-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		6	Capacitar al personal sobre la atención al cliente.	Maria Alvares/Andrea Mora	ene-21	jun-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		7	Realizar encuestas de satisfacción al cliente post-venta	Maria Alvares/ Ursula Durán	ene-21	dic-21	X					X							0%	Recurso Propio	
		8	Implementar medidas correctivas	Maria Alvares	ene-21	dic-21	X					X							0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
3	Implementar un sistema de citas.	9	Cotizar un software de CRM	Maria Alvares/ Daniel Durán	ene-21	mar-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		10	Instalar el sistema	Maria Alvares	mar-21	abr-21	X					X						0%	Recurso Externo		
		11	Capacitar al personal.	Maria Alvares	ene-21	may-21	X					X						0%	Recurso Externo		
Número de actividades en la estrategia:		3														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
4	Desarrollar planes de capacitación y aprendizaje en nuevas técnicas de peluquería y tratamientos.	13	Hacer un diagnóstico	Maria Alvares	ene-21	mar-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		14	Contratar expertos con experiencia internacional para capacitar al personal	Maria Alvares	ene-21	dic-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		15	Armar un cronograma de capacitación	Maria Alvares	ene-21	mar-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		16	Inciar capacitación	Maria Alvares	mar-21	dic-21	X					X							0%	Recurso Externo	
		17	Evaluar resultados	Maria Alvares	oct-21	dic-21	X					X							0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		5														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
4	Número total de actividades:	16														% DE AVANCE TOTAL:	0%				

Elaborado por:

Maria Alvares
Gerente de Ventas

Revisado por:

Andrea Mora
Gerente General

Aprobado por:

Andrea Mora
Gerente General

3.5.3. Marketing

Tabla 7. Planificación Marketing

LÍDER DE PROYECTO:	Úrsula Durán
APOYO DEL PROYECTO:	Andra Mora, María Alvares, Daniel Durán

ÁMBITO:	Marketing
----------------	-----------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:			
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%						
1	Realizar campañas de publicidad a través de las redes sociales.	1	Crear un Brief publicitario.	Úrsula Durán	ene.-21	mar.-21	X					X						0%	Recurso Propio			
		2	Diseñar imagen publicitarias	Úrsula Durán	ene.-21	abr.-21	X					X							0%	Recurso Propio		
		3	Determina en qué red social configurar los anuncios	Úrsula Durán	ene.-21	may.-21																
		4	Publicar en redes sociales y promocionar publicación.	Úrsula Durán	feb.-21	dic.-21	X					X								0%	Recurso Propio	
		5	Analizar los resultados	Úrsula Durán	ene.-21	dic.-21																
Número de actividades en la estrategia:		5				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%						
2	Segmentar el mercado objetivo.	5	Realizar un estudio de mercado	Úrsula Durán	ene.-21	abr.-21	X					X							0%	Recurso Propio		
		6	Establecer el perfil del consumidor	Úrsula Durán/María Alvares	ene.-21	mar.-21	X					X							0%	Recurso Propio		
		7	Diseñar la estrategia de marketing	Úrsula Durán	ene.-21	may.-21	X					X								0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%						
3	Mejorar la distribución física del local.	9	Realizar el análisis de espacios en los locales	Úrsula Durán/María Alvares	ene.-21	dic.-16	X					X							0%	Recurso Externo		
		10	Determinar la importancia de los productos	Úrsula Durán/María Alvares, Andrea Mora	ene.-21	feb.-21	X					X							0%	Recurso Propio		
		11	Redistribuir productos en percheros	Úrsula Durán/María Alvares, Andrea Mora	ene.-21	mar.-21																
		12	Reubicar centros de atención en el local.	Úrsula Durán	ene.-21	mar.-21	X					X								0%	Recurso Externo	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%						
4	Sacar promociones en el días especiales	13	Analizar venta de productos y servicios	Úrsula Durán/María Alvares	ene.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio		
		14	Realizar un cronograma de promociones	Úrsula Durán/María Alvares	ene.-21	feb.-21	X					X							0%	Recurso Propio		
		15	Ofrecer promociones a clientes	Úrsula Durán/María Alvares, Andrea Mora, Daniel Durán	ene.-21	dic.-21	X					X								0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%						
4	Número total de actividades:	15				% DE AVANCE TOTAL:										0%						

Elaborado por:

Úrsula Durán
Gerente de Marketing

Revisado por:

Andrea Mora
Gerente General

Aprobado por:

Andrea Mora
Gerente General

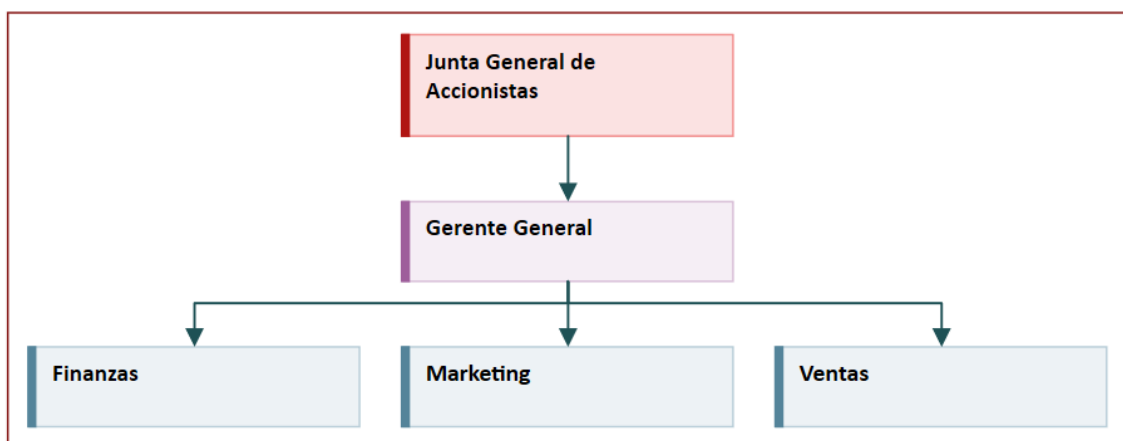
3.6. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección, planificación, administración y control de sus actividades. En estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades (Centro Regional de Promoción de la Mipyme, 2013).

Para que una estructura organizacional cumpla con sus objetivos se debe tener objetivos precisos, reales y medibles, y establecer puntualmente la jerarquía, deberes y actividades de cada individuo dentro de la empresa (Centro Regional de Promoción de la Mipyme, 2013).

3.6.1. Organigrama Estructural

Ilustración 10. Organigrama Estructural



Establecimos un organigrama de estructura funcional para la empresa La Casa del Estilista, es decir, el administrador o gerente tendrá la autoridad y control en el desempeño de actividades, lo cual facilitará los niveles de mando y autoridad.

3.6.2. Organigrama Funcional

3.6.2.1. Junta General de Accionistas

- Aprobación anual de Estados Financieros
- Aprobación de repartición de utilidades si las hubiere
- Aprobación o modificación de estatutos sociales.
- Nombramiento del administrador o gerente general.
- Ampliación o reducción de capital.

- Aprobación de enajenamiento de activos.
- Aprobación de las funciones de los accionistas.
- Aprobación de la transformación, fusión, reorganización, o disolución de la compañía.

3.6.2.2. *Gerente General*

- Contar con título de tercer nivel o superior en carreras administrativas o afines.
- Experiencia mínima de 5 años en el sector.
- Planificación de actividades que se desarrollan en la empresa.
- Decidir donde se dirige la empresa en el corto, medio y largo plazo.
- Mantener relaciones con las stakeholders.
- Realizar el control de los indicadores financieros, administrativos, marketing y operacionales.
- Presentación de Informes a la Junta de Accionistas.
- Realización y ejecución de estrategias para el entorno organizacional.
- Manejar la comunicación interna de la organización.
- Manejo y organización de los recursos.
- Aprobación de presupuestos del departamento financiero.
- Desarrollo de buenas habilidades de comunicación.
- Dar guía, capacitación, orientación y acompañamiento a los colaboradores de La Casa del Estilista.
- Asegurar de crear y mantener un ambiente laboral adecuado, cómodo y agradable para los colaboradores.
- Contratar personal capacitado y amigable que se integre con el resto de la organización.

3.6.2.3. *Finanzas*

- Contar con título en carreras administrativas, economía, finanzas, contabilidad y afines.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Conocimiento de Ofimática avanzado.

- Supervisar, evaluar y proponer las alternativas de captación de recursos financieros para el financiamiento de la actividad operativa.
- Realizar estados de cuenta, control de liquidaciones y reposiciones de gastos y anticipos.
- Llevar control de contable, realizar estados financieros.
- Realizar planeación presupuestaria con los otros departamentos.
- Realizar pagos de compras, activos, servicios.
- Realizar los pagos de Nomina.
- Aprobación de presupuestos de todos los departamentos.

3.6.2.4. *Marketing*

- Formación de tercer nivel de marketing.
- Conocimiento de Ofimática.
- Manejo de Adobe Ilustrador, Paint 3D u otros softwares de edición.
- Realizar estudios de mercado.
- Implementar proyectos de marketing y promoción
- Manejo de redes sociales.
- Manejo y cuidado de la marca.
- Promover portafolio de servicios y productos de la Casa del Estilista

3.6.2.5. *Ventas*

- Personal con al menos 1 año de experiencia en el área de servicios estéticos.
- Conocimiento de venta y servicio postventa.
- Asesoramiento y acompañamiento del cliente resolviendo sus dudas y necesidades.
- Conocimiento de ofimática.
- Cobros de productos y servicios.
- Cumplimiento de cuota de ventas.
- Recepción de entregas de productos.
- Llevar control de los indicadores de servicios
- Llevar control de calidad y satisfacción del cliente
- Ofrecer asistencia antes, durante y después de los servicios prestados.
- Tener el control de la agenda de citas.
- Llevar control de la cantidad de veces que se ha prestado un servicio.

3.7. Modelo de Negocios Canvas

Tabla 8. CANVAS

MODELO DE NEGOCIO				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES
CNT INTERNET Alfaparf Fanola Dous Dara Cosmetic Datafast Chardon Paris Bardot	Atención al cliente Ordenar mercadería Asesoría de imagen Servicios de peluquería Ventas Promoción por redes sociales Cobros	Precios atractivos Insumos de calidad Servicios al tanto de la moda Creamos la mejor imagen de nuestro cliente Comodidad Atención con cita los 7 días de la semana	Atención por medio físico, digital y telefónica Fidelizamos al cliente a través de servicios de calidad y el buen trato en el local Atención personalizada CANALES Local Físico Instagram Whatsapp	Mujeres entre 15 y 65 años Hombres entre 15 y 40 años Habitantes de la ciudad de Esmeraldas De estrato socioeconómico C y B
RECURSOS CLAVE Local Estilistas Pedicuristas Equipos Insumos Caja registradora Vendedores Supervisores		Estructura de COSTOS Pago de servicios básicos Hipoteca del local Permiso de funcionamiento, bomberos Sueldos Pago de servicio de Internet Póliza de seguro Activos fijos Impuestos Compra de productos Compra de insumos Comisiones		
		Fuentes de INGRESO Venta de productos estéticos y de higiene personal. Prestación de servicios de peluquería, maquillaje, pedicura y manicura		

3.8. Control

3.8.1. Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 9. Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Andrea Mora
APOYO DEL PROYECTO:	Ursula Durán, María Alvarez, Daniel Durán

MONITOREO:	Administrativo Empresarial
-------------------	----------------------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar revisión y aprobación de precios.	Andrea Mora, Daniel Durán	X						
2	Elaborar programas de capacitación	Andrea Mora, Daniel Durán	X						
3	Realizar ecuentas de satisfacción al personal	Daniel Durán	X						
5	Realizar ecuentas de satisfacción para los clientes	María Alvares	X						
6	Realizar estudios de mercado para conocer la concentración de clientes potenciales	Ursula Durán	X						
7	Colocar banners publicitarios en las vías perimetrales de Esmeraldas.	Andrea Mora, Daniel Durán, Ursula Durán	X						
8	Conseguir alianzas estratégicas con eventos de belleza y salones de arte locales.	Andrea Mora	X						
9	Participar en entrevistas de canales de radio y televisión locales.	Andrea Mora	X						
10	Amumentar la cantidad de servicios prestados.	Andrea Mora/ María Alvares	X						
11	Aumentar la cartera de marcas y productos.	Andrea Mora/ María Alvares	X						
12	Aumentar los espacios de atención	Andrea Mora/ María Alvares	X						
13	Participar en ferias de emprendimientos	Andrea Mora/ María Alvares, Ursula Durán	X						
14	Analizar el mejor lugar de tachina para establecer un local.	Andrea Mora/ María Alvares/ Ursula Durán/ Daniel Durán	X						
15	Contratación de personal capacitado	Daniel Durán/ Andrea Mora, Ursula Durán, María Alvares	X						
16	Realizar un estudio de ventas para establecer el sector del local propio	Andrea Mora/ María Alvares/ Ursula Durán/ Daniel Durán	X						
17	Cotizar locales o terrenos.	Andrea Mora/ María Alvares/ Ursula Durán/ Daniel Durán	X						
18	Negociar precios con proveedores	Daniel Durán	X						
19	Realizar una Auditoria de Costos	Daniel Durán	X						
20	Diseñar imagen publicitarias	Ursula Durán	X						
21	Diseñar la estrategia de marketing	Ursula Durán	X						
22	Analizar venta de productos y servicios	María Alvares	X						
23	Realizar cierres de caja	Daniel Durán	X						
24	Actualizar inventario	Andrea Mora/ María Alvares/ Ursula Durán/ Daniel Durán	X						

Elaborado por:

Andrea Mora
Gerente General

Revisado por:

Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

Aprobado por:

Andrea Mora - Gerente General
Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

3.8.2. Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 10. Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Andrea Mora
APOYO DEL PROYECTO:	Ursula Durán, María Alvarez, Daniel Durán

MONITORIO:	Empleados
-------------------	-----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Registro de Ingreso y Salida	María Alvares	X							
2	Registro de servicios prestados	María Alvares	X							
3	Uso del uniforme de la compañía	María Alvares	X							
5	Uso de implementos adecuados de bioseguridad	María Alvares, Daniel Durán	X							
6	Limpieza del lugar y herramientas de trabajo	María Alvares, Ursula Durán	X							
7	Evaluación de desempeño	María Alvares, Daniel Durán	X							
8	Informar sobre las capacitaciones	Daniel Durán	X							
9	Evaluación de conocimientos adquiridos	Daniel Durán	X							
10	Registro del uso de productos para trataminetos	María Alvares	X							

Elaborado por:

Andrea Mora
Gerente General

Revisado por:

Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

Aprobado por:

Andrea Mora - Gerente General
Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

3.8.3. Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 11. Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Andrea Mora
APOYO DEL PROYECTO:	Ursula Durán, María Alvarez, Daniel Durán
MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Implementación del Sistema CRM	María Alvares/ Daniel Durán	X							
2	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	María Alvares	X							
3	Dar atención al cliente por redes sociales	Ursula Durán	X							
5	Realizar el seguimiento post-venta a clientes de manera aleatoria	Ursula Durán	X							
6	Analizar rotación periódica de clientes	Andrea Mora/ María Alvares	X							
7	Llevar control de las citas reservadas con las citas atendidas.	María Alvares	X							

Elaborado por:

Andrea Mora
Gerente General

Revisado por:

Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

Aprobado por:

Andrea Mora - Gerente General
Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

3.8.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 12. Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Andrea Mora
APOYO DEL PROYECTO:	Ursula Durán, María Alvarez, Daniel Durán

MONITOREO:	Proveedores
-------------------	-------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Registro de información documentada	Daniel Durán	X							
2	Auditoría de inventario	Daniel Durán/ María Alvares	X							
3	Evaluación de proveedores	Andrea Mora/ Daniel Durán	X							
5	Control de horario de recepción de mercancía	Daniel Durán/ María Alvares	X							
6	Control de tiempo de entrega post-pedido	Daniel Durán/ María Alvares	X							
7	Registro de la mercancía en el sistema	Daniel Durán/ María Alvares	X							
8	Control de cuentas por pagar	Daniel Durán	X							
9	Revisión de pedidos	Daniel Durán/ María Alvares	X							
10	Aprobación de facturas	Andrea Mora/ Daniel Durán	X							

Elaborado por:

Andrea Mora
Gerente General

Revisado por:

Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

Aprobado por:

Andrea Mora - Gerente General
Daniel Durán - Gerente de Finanzas
Ursula Durán - Gerente de Marketing
María Alvares - Gerente de Ventas

4. RESULTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

4.1. Activos

4.1.1. Activos Fijos

El salón de belleza la casa del Estilista cuenta con los siguientes activos detallados en la tabla inferior, con sus valores correspondientes. Entre los activos de mayor valor podemos observar a construcciones e instalaciones los cuales son correspondientes al local comercial propio que tiene la empresa.

Tabla 13. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 60.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.758,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 53,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.285,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.763,00
VEHÍCULO	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 66.859,00

4.1.2. Activos Intangibles

Dentro de los activos intangibles consideramos el capital de trabajo que contempla el valor necesario para realizar sus operaciones.

Tabla 14. Activos Intangibles

DETALLE	VALOR
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3.141,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 3.141,00

4.2. Costos y gastos

4.2.1. Costos

4.2.1.1. Costos de Venta

La tabla adjunta refleja el cálculo proyectado para determinar el costo de adquisición de productos e insumos para los servicios de la empresa La Casa del Estilista.

Tabla 15. Costo de ventas

Costo de ventas					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO INICIAL	\$ 7.837	\$ 7.837	\$ 8.555	\$ 8.996	\$ 9.447
COMPRAS	\$ 195.916	\$ 205.712	\$ 215.998	\$ 226.797	\$ 235.869
SALDO DISPONIBLE	\$ 203.753	\$ 213.549	\$ 224.553	\$ 235.794	\$ 245.316
COSTO DE VENTAS	\$ 195.916	\$ 204.994	\$ 215.556	\$ 226.347	\$ 235.669
SALDO FINAL	\$ 7.837	\$ 8.555	\$ 8.996	\$ 9.447	\$ 9.647
COSTOS DE VENTAS	\$ 195.916,17	\$ 204.994	\$ 215.556	\$ 226.347	\$ 235.669

4.2.1.2. Gastos

Los gastos están estructurados por Gastos Administrativos, Gastos Financieros, Gastos de Ventas. Los cuales son necesarios para el desarrollo y crecimiento continuo de la empresa generando mayor valor agregado.

4.2.1.2.1. Gastos Administrativos

Tabla 16. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Suministros de Oficina	\$ 219	\$ 226	\$ 233	\$ 240	\$ 247
Sueldos y Salarios	\$ 47.974	\$ 49.413	\$ 50.896	\$ 52.422	\$ 53.995
Servicios Básicos	\$ 984	\$ 1.014	\$ 1.044	\$ 1.075	\$ 1.108
Depreciaciones	\$ 3.986	\$ 3.986	\$ 3.986	\$ 3.557	\$ 3.557
Arriendos	\$ 3.600	\$ 3.708	\$ 3.819	\$ 3.934	\$ 4.052
TOTAL	\$ 56.763	\$ 58.346	\$ 59.977	\$ 61.229	\$ 62.959

4.2.1.2.2. Gastos de Ventas

Tabla 17. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Banners	\$ 800	\$ 824	\$ 849	\$ 874	\$ 900
Redes Sociales	\$ 2.920	\$ 3.008	\$ 3.098	\$ 3.191	\$ 3.286
Hosting y dominio (CRM)	\$ 3.250	\$ 3.348	\$ 3.448	\$ 3.551	\$ 3.658
Suelos y Salarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitaciones	\$ 6.000	\$ 6.180	\$ 6.365	\$ 6.556	\$ 6.753
TOTAL	\$ 12.970,00	\$ 13.359	\$ 13.760	\$ 14.173	\$ 14.598

4.2.1.2.3. Gastos Financieros

En la tabla adjunta podemos observar los gastos financieros proyectados.

Tabla 18. Gastos Financieros

GASTOS FINANCIEROS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Comisión de T/C	\$ 2.399	\$ 2.519	\$ 2.645	\$ 2.778	\$ 2.889
TOTAL	\$ 2.399	\$ 2.519	\$ 2.645	\$ 2.778	\$ 2.889

4.3. Estado de situación

En el presente estado de situación financiera podemos observar los activos, pasivos y patrimonio correspondientes al primer año de la implementación del plan estratégico.

Tabla 19. Estado de Situación

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO	
DETALLE CUENTA	2022
ACTIVOS	
CORRIENTES	\$55.969,26
Caja / Bancos	\$48.132,62
Inventario mercadería	\$7.836,65
Anticipo IR	
NO CORRIENTES	
TOTAL PPE	\$62.873,27
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$60.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$3.758,00
EQUIPO DE OFICINA	\$53,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$1.285,00
MUEBLES Y ENSERES	\$1.763,00
VEHÍCULO	\$0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$3.985,73
TOTAL ACTIVOS	\$118.842,53
PASIVOS	
PROVEEDORES	\$9.142,75
IVA por pagar	\$833,26
IESS por pagar	\$648,00
15% Participación Trabajadores por pagar	\$4.557,28
25% Impuesto a la Renta por pagar	\$6.456,15
TOTAL PASIVOS	\$21.637,44
PATRIMONIO	
Capital Social	\$77.836,65
Utilidad del Ejercicio	\$19.368,44
Utilidad retenida	\$0,00
TOTAL PATRIMONIO	\$97.205,09
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$118.842,53

4.4. Estado de resultados integral

En el presente Estado de Resultados Integral podremos conocer la utilidad o pérdida del negocio durante el año 2022 como primer año de implementación del plan estratégico. Pronosticando una utilidad del ejercicio de \$19.368,44 dólares americanos.

Tabla 20. Estado de Resultado Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
DETALLE	2022
VENTAS	\$ 298.430,53
Costos de Ventas	\$ 195.916,17
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 102.514,36
GASTOS OPERACIONALES	\$ 69.733,10
Gastos Administrativos	\$ 56.763,10
Suministros de Oficina	\$ 219,37
Sueldos y Salarios Admi	\$ 47.974,00
Sueldos y Salarios Ventas	\$ -
Servicios Básicos	\$ 984,00
Arriendos	\$ 3.600,00
Depreciaciones	\$ 3.985,73
Gastos Constitución	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 12.970,00
	\$ -
Banners	\$ 800,00
Redes Sociales	\$ 2.920,00
Hosting y dominio (CRM)	\$ 3.250,00
Suelos y Salarios	\$ -
Capacitaciones	\$ 6.000,00
Gasto financiero	\$ 2.399,38
Comisión de T/C	\$ 2.399,38
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 30.381,87
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 30.381,87
15% Partic. Trabajadores	\$ 4.557,28
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 25.824,59
25 % Impuesto a la Renta	\$ 6.456,15
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 19.368,44

4.5. Presupuesto

Para el presupuesto de ingresos y egresos se tomó como referencia de crecimiento un 5% anual de las ventas durante un periodo de 3 años correspondientes al periodo del 2023 al año 2025, suponiendo un menor crecimiento para el año 2026 por la baja en la curva de la demanda.

4.5.1. Ingresos

Tabla 21. Ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	5%	\$ 298.431	\$ 313.352	\$ 329.020	\$ 345.471	\$ 359.289
TOTAL INGRESOS		\$ 298.430,53	\$ 313.352	\$ 329.020	\$ 345.471	\$ 359.289

4.5.2. Egresos

Tabla 22. Egresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026
COMPRAS	5%	\$ 195.916,17	\$ 205.712	\$ 215.998	\$ 226.797	\$ 235.869

4.6. Estados Financieros

4.6.1. Estado de Situación Proyectado

La proyección del estado financiero para 5 años a partir de la implementación del plan estratégico nos dará el valor de los activos tanto como el valor del pasivo y patrimonio en el primer año un valor de \$118.842,53; el segundo año un total de \$142.484,26 ; tercer año un total de \$167.739,24; el cuarto año \$195.816,50 y durante el quinto año un valor de \$224.634,49.

Tabla 23. Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$10.977,65	\$55.969,26	\$83.596,73	\$112.837,44	\$144.472,10	\$176.847,49
Caja / Bancos	\$3.141,00	\$48.132,62	\$75.041,72	\$103.841,07	\$135.025,35	\$167.200,54
Inventario mercadería	\$7.836,65	\$7.836,65	\$8.555,01	\$8.996,36	\$9.446,75	\$9.646,95
Anticipo IR						
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	\$66.859,00	\$62.873,27	\$58.887,53	\$54.901,80	\$51.344,40	\$ 47.787,00
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$3.758,00	\$3.758,00	\$3.758,00	\$3.758,00	\$3.758,00	\$3.758,00
EQUIPO DE OFICINA	\$53,00	\$53,00	\$53,00	\$53,00	\$53,00	\$53,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$1.285,00	\$1.285,00	\$1.285,00	\$1.285,00	\$1.285,00	\$1.285,00
MUEBLES Y ENSERES	\$1.763,00	\$1.763,00	\$1.763,00	\$1.763,00	\$1.763,00	\$1.763,00
VEHÍCULO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-\$3.985,73	-\$7.971,47	-\$11.957,20	-\$15.514,60	-\$19.072,00
TOTAL ACTIVOS	\$77.836,65	\$118.842,53	\$142.484,26	\$167.739,24	\$195.816,50	\$ 224.634,49
PASIVOS						
PROVEEDORES		\$9.142,75	\$9.599,89	\$10.079,89	\$10.583,88	\$11.007,24
IVA por pagar		\$833,26	\$878,28	\$925,65	\$975,49	\$1.016,35
IESS por pagar		\$648,00	\$667,44	\$687,46	\$708,09	\$729,33
15% Participación Trabajadores por pagar		\$4.557,28	\$5.120,03	\$5.562,15	\$6.141,70	\$6.476,25
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$6.456,15	\$7.253,38	\$7.879,71	\$8.700,74	\$9.174,68
TOTAL PASIVOS	-	\$21.637,44	\$23.519,02	\$25.134,86	\$27.109,90	\$28.403,85
PATRIMONIO						
Capital Social	\$77.836,65	\$77.836,65	\$77.836,65	\$77.836,65	\$77.836,65	\$77.836,65
Utilidad del Ejercicio		\$19.368,44	\$21.760,15	\$23.639,14	\$26.102,22	\$27.524,05
Utilidad retenida		\$0,00	\$19.368,44	\$41.128,59	\$64.767,73	\$90.869,95
TOTAL PATRIMONIO	\$77.836,65	\$97.205,09	\$118.965,24	\$142.604,37	\$168.706,59	\$ 196.230,65
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$77.836,65	\$118.842,53	\$142.484,26	\$167.739,24	\$195.816,50	\$ 224.634,49

4.6.2. Estado de Resultados Integral

En el Estado de Resultados Integral proyectado durante los años 2022 al año 2026 podemos observar que en el primer año obtendremos una utilidad de \$19.368,44 USD mientras que en el último periodo nuestra utilidad aumenta a \$27.524.05 USD.

Tabla 24. Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	\$ 298.430,53	\$ 313.352,05	\$ 329.019,66	\$ 345.470,64	\$ 359.289,46
Costos de Ventas	\$ 195.916,17	\$ 204.993,62	\$ 215.556,22	\$ 226.347,07	\$ 235.669,15
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 102.514,36	\$ 108.358,44	\$ 113.463,44	\$ 119.123,57	\$ 123.620,32
GASTOS OPERACIONALES	\$ 69.733,10	\$ 71.705,52	\$ 73.737,12	\$ 75.401,33	\$ 77.556,64
Gastos Administrativos	\$ 56.763,10	\$ 58.346,42	\$ 59.977,25	\$ 61.228,66	\$ 62.958,79
Suministros de Oficina	\$ 219,37	\$ 225,95	\$ 232,73	\$ 239,71	\$ 246,90
Sueldos y Salarios Admi	\$ 47.974,00	\$ 49.413,22	\$ 50.895,62	\$ 52.422,49	\$ 53.995,16
Sueldos y Salarios Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Básicos	\$ 984,00	\$ 1.013,52	\$ 1.043,93	\$ 1.075,24	\$ 1.107,50
Arriendos	\$ 3.600,00	\$ 3.708,00	\$ 3.819,24	\$ 3.933,82	\$ 4.051,83
Depreciaciones	\$ 3.985,73	\$ 3.985,73	\$ 3.985,73	\$ 3.557,40	\$ 3.557,40
Gastos Constitución	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 12.970,00	\$ 13.359,10	\$ 13.759,87	\$ 14.172,67	\$ 14.597,85
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banners	\$ 800,00	\$ 824,00	\$ 848,72	\$ 874,18	\$ 900,41
Redes Sociales	\$ 2.920,00	\$ 3.007,60	\$ 3.097,83	\$ 3.190,76	\$ 3.286,49
Hosting y dominio (CRM)	\$ 3.250,00	\$ 3.347,50	\$ 3.447,93	\$ 3.551,36	\$ 3.657,90
Suelos y Salarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitaciones	\$ 6.000,00	\$ 6.180,00	\$ 6.365,40	\$ 6.556,36	\$ 6.753,05
Gasto financiero	\$ 2.399,38	\$ 2.519,35	\$ 2.645,32	\$ 2.777,58	\$ 2.888,69
Comisión de T/C	\$ 2.399,38	\$ 2.519,35	\$ 2.645,32	\$ 2.777,58	\$ 2.888,69
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 30.381,87	\$ 34.133,56	\$ 37.081,00	\$ 40.944,66	\$ 43.174,98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 30.381,87	\$ 34.133,56	\$ 37.081,00	\$ 40.944,66	\$ 43.174,98
15% Partic. Trabajadores	\$ 4.557,28	\$ 5.120,03	\$ 5.562,15	\$ 6.141,70	\$ 6.476,25
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 25.824,59	\$ 29.013,53	\$ 31.518,85	\$ 34.802,96	\$ 36.698,74
25 % Impuesto a la Renta	\$ 6.456,15	\$ 7.253,38	\$ 7.879,71	\$ 8.700,74	\$ 9.174,68
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 19.368,44	\$ 21.760,15	\$ 23.639,14	\$ 26.102,22	\$ 27.524,05

4.6.3. Flujo de Efectivo

En el flujo de efectivo se reflejan todos los ingresos y egresos que tiene que realizar la empresa en su periodo de funcionamiento, siempre procurando tener en caja el efectivo suficiente para solventar sus obligaciones al corto plazo.

Tabla 25. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025	2026
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		\$ 3.141	\$ 48.133	\$ 75.042	\$ 103.841	\$ 135.025
Caja- Cobros		\$ 334.242	\$ 350.954	\$ 368.502	\$ 386.927	\$ 402.404
CAJA DISPONIBLE	\$ -	\$ 337.383	\$ 399.087	\$ 443.544	\$ 490.768	\$ 537.430
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		\$ 210.283	\$ 229.940	\$ 241.437	\$ 253.509	\$ 263.750
less		\$ 7.128	\$ 7.990	\$ 8.230	\$ 8.476	\$ 8.731
Décimo tercero		\$ 3.000	\$ 3.090	\$ 3.183	\$ 3.278	\$ 3.377
Décimo cuarto		\$ 1.600	\$ 1.648	\$ 1.697	\$ 1.748	\$ 1.801
FR		\$ 3.000	\$ 3.090	\$ 3.183	\$ 3.278	\$ 3.377
Sueldos		\$ 32.598	\$ 33.576	\$ 34.583	\$ 35.621	\$ 36.689
Suministros de Oficina		\$ 246	\$ 253	\$ 261	\$ 268	\$ 277
Arriendos		\$ 4.032	\$ 4.153	\$ 4.278	\$ 4.406	\$ 4.538
Servicios Básicos		\$ 984	\$ 1.014	\$ 1.044	\$ 1.075	\$ 1.108
CIF		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banners		\$ 896	\$ 923	\$ 951	\$ 979	\$ 1.008
Redes Sociales (CRM)		\$ 3.270	\$ 3.369	\$ 3.470	\$ 3.574	\$ 3.681
Suelos y Salarios		\$ 3.640	\$ 3.749	\$ 3.862	\$ 3.978	\$ 4.097
Capacitaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión de T/C		\$ 6.720	\$ 6.922	\$ 7.129	\$ 7.343	\$ 7.563
IVA pagado		\$ 2.687	\$ 2.822	\$ 2.963	\$ 3.111	\$ 3.235
IVA pagado		\$ 9.166	\$ 10.494	\$ 11.060	\$ 11.656	\$ 12.155
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ (3.141)					
Gastos de Constitución		\$ -				
APORTE SOCIOS	\$ 70.000					
TOTAL PAGOS	\$ 66.859	\$ 289.251	\$ 313.032	\$ 327.329	\$ 342.301	\$ 355.387
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ (66.859)	\$ 48.133	\$ 86.055	\$ 116.214	\$ 148.467	\$ 182.043
APORTE SOCIOS	\$ 70.000					
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 4.557	\$ 5.120	\$ 5.562	\$ 6.142
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 6.456	\$ 7.253	\$ 7.880	\$ 8.701
FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	\$ 3.141	\$ 48.133	\$ 75.042	\$ 103.841	\$ 135.025	\$ 167.201

4.7. Evaluación financiera

4.7.1. Valor actual neto

El Valor actual Neto (VAN), se define como el resultado de la diferencia entre los ingresos y los costos actualizados a una determinada tasa de descuento menos la inversión inicial (Canelos, 2012).

Para realizar el cálculo del VAN se tomó como referencia la inversión necesaria para la ejecución del plan estratégico, y los flujos de efectivo los años siguientes, multiplicando al factor de actualización para obtener el valor actual y de la suma poder determinar el valor del VAN. Con un Valor de \$20.372,84 USD al ser un valor mayor a \$0 podemos determinar que él es factible la inversión.

Tabla 26. Valor Actual Neto

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (70.000,00)	1,0000	\$ (70.000,00)
1	\$ 23.354,18	0,8696	\$ 20.309,75
2	\$ 25.745,88	0,7563	\$ 19.470,97
3	\$ 27.624,87	0,6577	\$ 18.168,54
4	\$ 29.659,62	0,5720	\$ 16.963,88
5	\$ 31.081,45	0,4974	\$ 15.459,70
VAN			\$ 20.372,84

4.7.2. Tasa interna de retorno

Se define operativamente como la relación mide la rentabilidad del proyecto. el criterio de TIR evalúa el proyecto sobre la base de la tasa de rendimiento por el período de tiempo durante el cual se actualizan todos los servicios es exactamente el mismo al costo en la moneda corriente (Canelos, 2012).

La TIR resultante para el plan de estratégico es de 26.08%, siendo su resultado mayor a la tasa de descuento de 14,99%. Lo cual nos da a entender que el negocio es rentable.

Tabla 27. Tasa Interna de Retorno

TIR	26,08%
------------	---------------

4.7.3. Tasa de descuento

Los siguientes factores se utilizaron para el cálculo de la tasa de descuento.

Tabla 28. Tasa de Descuento

CPPC / WACC	5,48%
Tasa Riesgo País	8,23%
Tasa Inflación	1,28%
TMAR / Tasa de descuento	14,99%

4.7.4. Periodo de la recuperación de la inversión

Por medio del cálculo del PRI se obtuvo como resultado que la inversión se recuperará a los 3 años 9 meses y 16 días. Siendo un periodo corto para recuperar la inversión presupuestada.

Tabla 29. Periodo de Recuperación de la Inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 70.000,00	\$ (70.000,00)
1	\$ 20.309,75	\$ 20.309,75
2	\$ 19.470,97	\$ 39.780,72
3	\$ 18.168,54	\$ 57.949,26
4	\$ 16.963,88	\$ 74.913,14
5	\$ 15.459,70	\$ 90.372,84

4.7.5. Relación Beneficio Costo

Para que la relación beneficio costo sea aceptada para la compañía el valor debe ser mayor a 1, como resultados de los cálculos realizados podemos determinar que por cada dólar invertido obtendremos una ganancia de \$0,26.

Tabla 30. Relación Costo Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 66.859,00	\$ 66.859,00
1	\$ 337.383,19	\$ 293.402,20	\$ 289.250,57	\$ 251.544,11
2	\$ 399.086,92	\$ 301.819,53	\$ 313.031,77	\$ 236.738,16
3	\$ 443.543,74	\$ 291.713,30	\$ 327.329,25	\$ 215.280,45
4	\$ 490.768,19	\$ 280.695,93	\$ 342.300,98	\$ 195.779,78
5	\$ 537.429,55	\$ 267.313,67	\$ 355.386,57	\$ 176.766,78
SUMA		\$ 1.434.944,63		\$ 1.142.968,28
RELACIÓN B / C			1,26	

4.7.6. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio corresponde al valor que se necesitan vender para que los ingresos igualen a los gastos y el resultado del ejercicio no resulte en pérdida, en el caso de la empresa la casa del estilista el punto de equilibrio es de \$197.957,86 USD.

Tabla 31. Punto de Equilibrio

Tabla 32. Indicadores Financieros

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =	66.263,73	
	1 -	198.534,92
		298.430,53
PE en dólares =	66.263,73	
	0,33	
PE en dólares =	197.957,86	dólares

4.7.7. Indicadores Financieros

Podemos observar que en los indicadores financieros se mantiene una constante, en la cual a partir del tercer periodo se observa un crecimiento en el margen de utilidad al igual que el aumento de la liquidez en la compañía lo cual permite a la empresa hacer frente a sus pasivos.

INDICADORES	FÓRMULA	2022	2023	2024	2025	2026
LIQUIDEZ						
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	= 2,59	3,55	4,49	5,33	6,23
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	= 34%	35%	34%	34%	34%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	= 10%	11%	11%	12%	12%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	= 6%	7%	7%	8%	8%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	= 20%	18%	17%	15%	14%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	= 25%	18%	17%	16%	14%
GESTIÓN						
Rotación de inventarios =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	= 25,00	23,96	23,96	23,96	24,43

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

El análisis realizado a la empresa La Casa del Estilista dedicada a la prestación de servicios y venta de productos de belleza, nos permitió realizar los siguientes hallazgos.

- A pesar de ser una empresa consolidada en el mercado, La Casa del Estilista cuenta con falta de organización interna, que puede recurrir a la sobrecarga de trabajo y gastos innecesarios para la compañía.
- El establecimiento de la filosofía organizacional, lineamientos y políticas permitirá a todos los colaboradores tener una guía en sus comportamientos y actitudes durante el desarrollo de sus actividades.
- La realización el análisis FODA permitió observar los puntos principales a enfocarse durante la planificación estratégica.
- El análisis de las 5 Fuerzas de Porter nos permite determinar el poder de negociación que tiene La Casa del Estilista ante las partes interesadas, las ventajas de llevar años en el mercado le han permitido a la empresa tener un poder de negociación fuerte ante clientes y una posición solida ante nuevos competidores, sin embargo, al ser un negocio pequeño su poder de negociación con proveedores es débil.
- Mediante la calificación ponderada de la matriz EFI-EFE podemos determinar que la empresa tiene una respuesta positiva ante amenazas y sus debilidades sin embargo aún queda campo para la mejora.
- La implementación de la Planificación Estratégica en la compañía no solamente mejorara los indicadores financieros de la misma, sino ayudara

a mejorar los procesos y controles internos, ayudando de esta manera a guiar la empresa a sus objetivos.

- La empresa La Casa del Estilista es un negocio muy rentable con oportunidades de crecimiento, con márgenes altos de ganancia los cuales permiten la inversión para el mejoramiento de sus actividades.

5.2. Recomendaciones

- Implementar el modelo de Gestión Estratégica propuesto, el cual permitirá a la empresa aplicar conceptos de planificación estratégica.
- Realizar un estudio de mercado el cual se pueda recopilar toda la información necesaria de clientes, competencia y productos.
- En la actualidad la tecnología es la que gobierna en el comercio, implementar la propuesta de campañas de publicidad en redes sociales, al igual que crear alianzas con app de delivery que permitan que las ventas se extiendan más allá del local comercial.
- Analizar las oportunidades de inversión para el crecimiento y sostenibilidad de la compañía durante el tiempo.

6. Bibliografía

- CASIC. (2021). *NUUESTRA HISTORIA: CASIC*. Obtenido de CASIC: <https://www.casic-la.org/historia/>
- Alfaparf Group. (2019). *Alfaparf Group*. Obtenido de <https://www.alfaparfgroup.com/es-es/nuestra-identidad>
- Altair Consultores. (2010). *LAELABORACIÓN DELPLAN ESTRATÉGICO*. Altair.
- ámbito. (30 de Agosto de 2021). *Riego país Ecuador: ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>
- Argudo, G. Y. (Enero de 2017). *TENDENCIA DEL MERCADO COSMETICO ECUATORIANO*. Obtenido de http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/oportunidades_de_negocio/pichincha/pichincha_01.pdf
- Ballarin, E. (2020). *Barra de ideas*. Obtenido de <https://barradeideas.com/gestion-estrategica-negocio-horeca-que-es-para-que-sirve/>
- Beauty Market America. (07 de Diciembre de 2017). *BeautyMarketAmerica.com*. Obtenido de <https://www.beautymarketamerica.com/la-industria-de-la-cosmetica-y-la-belleza-en-ecuador-preve-un-crecimiento-del-en--13785-amppage.php>
- Caldaria . (31 de Agosto de 2017). *HDSOMagazine*. Obtenido de <https://www.caldaria.es/historia-cosmetica/>
- Canelos, R. (2012). Plan de negocios. *Saber Más*, 6.
- COSMETIC LATAM. (Marzo de 2021). *COSMETIC LATAM*. Obtenido de <https://www.cosmeticaltam.com/index.php/tag/industria-de-belleza-y-cuidado-personal-2020/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- El Comercio. (7 de Junio de 2018). Ecuador acató sentencia de la CAN y el Senae derogó la tasa aduanera. *El Comercio*.
- El Comercio. (21 de Junio de 2020). Tendencias cosméticas cambian por la pandemia. *El Comercio*.
- EL Comercio. (09 de Julio de 2021). Arancel se elimina o reduce para 667 productos. *El Comercio*.
- El Universo. (6 de Octubre de 2020). Empresas de cosméticos miran cada vez más al e-commerce como modelo de negocios principal. *El Universo*.
- Fundación globalidad y microeconomía. (2011). *Fundación Activate*. Obtenido de BUSINESS MODEL CANVAS: <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

- Galiana, P. (Marzo de 2017). *Marketing Digital: iebs*. Obtenido de iebs: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Gomez, I. (06 de Marzo de 2020). *Enrique Ortega Burgos EOB*. Obtenido de <https://enriqueortegaburgos.com/principales-empresas-cosmeticas/>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA*. Washington: MC GRAW HILL.
- INEC. (2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Estructura sectorial de Número de empresas, subcategoría Territorio.: <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales/Dportada>
- INEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Cuadro de mando Integral. En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de mando Integral*. Boston: Harvard Business School Press.
- Loor, F. D. (2018). *CREAR UNA EMPRESA EN ECUADOR*. Obtenido de ECUADOR AUDITORES Y ASESORES GERENCIALES: <https://smsecuador.ec/crear-una-empresa-en-ecuador/>
- Ministerio de Salud Publica. (2021 de Julio de 2021). *Plan de Vacunación 9/100 alcanza más de 9 millones de primeras dosis aplicadas en el Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Salud Publica: <https://www.salud.gob.ec/plan-de-vacunacion-9-100-alcanza-mas-de-9-millones-de-primeras-dosis-aplicadas-en-el-ecuador/>
- Morelos, J., & Fontalvo, T. J. (JUNIO de 2014). *DIALNET*. Obtenido de Análisis de los factores determinantes: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5473609>
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/modelo>
- Superintendencia de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). *LEY DE COMPAÑÍAS*. Obtenido de Registro Oficial 312.
- Swissinfo. (1 de Junio de 2021). *Ecuador prevé una recuperación del PIB en 2021 de 2,8 %*. Obtenido de Swissinfo.com: https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-economia_ecuador-prev%C3%A9-una-recuperaci%C3%B3n-del-pib-en-2021-de-2-8--/46668806
- Thomas, D. (27 de Mayo de 2019). *5 tecnologías que están cambiando la industria de la belleza*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48405972>
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ventura, D. (1 de Marzo de 2020). *BBC News*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51474419>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

