



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**ELABORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO BASADO EN EL DESARROLLO
DE FRANQUICIA PARA LA EMPRESA NAIL SPA & COFFEE SHOP**

ELABORADO POR:

HIDALGO JARAMILLO JOE RICARDO

DIRECTOR

ING. EDUARDO MORÁN R. MEF

Agosto 2017

QUITO-ECUADOR

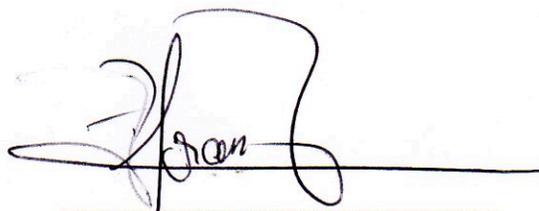
Yo, JOE RICARDO HIDALGO JARAMILLO declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Joe Hidalgo

Yo EDUARDO MORÁN, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo el responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Ing. Eduardo Morán R. MEF
Director

Agradecimientos

A todos los que conforman la facultad de ciencias administrativas y economía, gracias a toda su paciencia y espíritu de éxito que siempre me ha empujado a ser alguien mejor. Sin su apoyo en mi formación académica no hubiera logrado estar hasta donde he llegado, y gracias a los valores que ustedes imparten no podrían formar a tan buenos profesionales. Y especialmente a nuestro decano, Pato, te agradezco por todas las oportunidades que me has dado y por permitirme a crear y liderar tan interesantes actividades. Por esto y a todos los que conforman la universidad, yo solo quedo agradecido ya que me han formado para solo lograr llegar al éxito.

Joe Hidalgo

Dedicatoria

Este trabajo solo les puedo dedicar a mi familia, gracias a mis padres por darme todo su esfuerzo para poder lo mejor y especialmente por guiarme por el camino correcto. Gracias papá por ser mi ejemplo y mi inspiración, tú eres el que siempre me enseña algo nuevo y me sorprende tu pasión por ser alguien mejor, y gracias a ti mamá por todo tu amor y cuidado, sin tu apoyo y empuje no lograría nunca llegar a este día.

Su constante apoyo es admirable y quedaré eternamente agradecido por lo que han hecho. Sé que yo no podré devolverles todo lo que hacen por mí, pero si les puedo dedicar todos mis logros. Todo lo que hago es por ustedes y para ustedes, gracias papás por siempre cuidarme y enseñarme a superarme cada día.

Joe Hidalgo

Resumen Ejecutivo

El siguiente documento tiene como objetivo el analizar el plan de negocio para la expansión mediante un modelo de franquicia para la empresa Nail Spa & Coffee Shop, una empresa que ya lleva 3 años en el mercado y que presenta una nueva estrategia en el servicio de cuidado de manos y pies. En la creación de Nail Spa & Coffee Shop, sus principios se centraron en dar un servicio personalizado de manicure, pedicure y depilación; enfocándose en la innovación de diseños y tener un catálogo de colores suficiente amplio para poder satisfacer los gustos de los clientes.

La visión del negocio es la ampliación como franquicia y llegar a ser la primera franquicia comercial en el mercado ecuatoriano usando las marcas que se esta empresa usa para cumplir con este servicio. Buscando cumplirlo mediante el uso de esmaltes importados de alta calidad a un valor menor para traer al mercado ecuatoriano y lograr bajar el precio de los servicios, al igual de que sea posible implementar esos productos a la venta en el caso de que estos sean solicitados.

Pero la marca es tan importante como los productos que Nail Spa & Coffee Shop usan, en el tiempo de vida del negocio se ha logrado crear una satisfactoria relación con los clientes, los cuales son tan importantes ya que ellos son la fuente principal de cómo se han hecho conocer. Gracias a la ellas Nail Spa & Coffee Shop ya no solamente es reconocido en la zona en la que está localizado el local, por lo que se cree necesario implementar una estrategia de ampliación lo antes posible, el hecho de que cada vez nuevos clientes los reconozcan por sus servicios y valor agregado.

Aunque este nicho de mercado es muy cerrado, cada vez hay más mujeres que se interesan en su imagen, y desean encontrar en los establecimientos como los tiene Nail Spa & Coffee Shop, el cual lo llaman la clave de éxito de la empresa. La posibilidad de ser cada vez más reconocidos por sus servicios y tratos con el cliente los hace ganar más espacio en este mercado. Para llegar a este posicionamiento, ha sido gracias a la filosofía del negocio que hace que sus clientes empiecen a recomendar mediante el boca a boca gracias a la experiencia personal que cada una recibe.

Palabras Claves:

- Modelo de Franquicia
- Franquiciador
- Franquiciado
- Spa de uñas
- Compra de Franquicias
- Modelo de Negocio

Abstract

The following document aims to analyze the business plan for expansion through a franchise model for the company Nail Spa & Coffee Shop, a company that has been in the market for 3 years and presents a new strategy in the care service of hands and feet. In creating Nail Spa & Coffee Shop, its principles focused on giving a personalized service of manicure, pedicure and hair removal; Focusing on the innovation of designs and having a catalog of colors wide enough to satisfy the tastes of customers.

The vision of the business is to expand as a franchise and become the first commercial franchise in the Ecuadorian market using the brands that this company uses to fulfill this service. Seeking to comply with the use of imported high quality enamels at a lower value to bring to the Ecuadorian market and lower the price of services, as well as it is possible to implement those products for sale if these are requested.

But the brand is as important as the products that Nail Spa & Coffee Shop use, in the life of the business has been able to create a satisfactory relationship with customers, which are so important as they are the main source of how Have made known. Thanks to them Nail Spa & Coffee Shop is no longer only recognized in the area where the premises is located, so it is believed necessary to implement an expansion strategy as soon as possible, the fact that new customers are recognized every time for its services and added value.

Although this niche market is very closed, there are more women who are interested in its image, and want to find in establishments such as the Nail Spa & Coffee Shop, which call it the key to success of the company. The possibility of being increasingly recognized for their services and dealings with the customer makes them gain more space in this market. To reach this position, it has been thanks to the philosophy of the business that makes its customers begin to recommend through word of mouth thanks to the personal experience that each one receives

Keywords:

- Franchise model
- Franchisor
- Franchisee
- Nail Spa
- Buying Franchises
- Business model

Índice de contenido

LA EMPRESA	1
NAIL SPA & COFFEE SHOP	1
• 1.1 HISTORIA DE NAIL SPA & COFFEE SHOP.....	1
• 1.2 AVANCES DEL ÚLTIMO AÑO DE LA EMPRESA	1
• 1.3 MISIÓN Y VISIÓN DE NAIL SPA & COFFEE SHOP	3
• 1.4 FODA.....	3
1.4.1 Estrategias mediante FODA	4
• 1.5 ANÁLISIS DE LAS 7P'S (MARKETING MIX)	6
1.5.1 Productos y Servicios	9
1.5.2 Precios	10
1.5.3 Plaza.....	11
1.5.4 Promociones	13
1.5.5 Procesos	14
1.5.6 Posicionamiento.....	16
1.5.7 Personas.....	17
• 1.6 MATRIZ EFI.....	18
1.6.1 Análisis del mercado Actual	19
1.6.2 Análisis de proveedores.....	21
• 1.7 COMPETENCIAS.....	22
• 1.8 PLAN FINANCIERO.....	24
1.8.1 Indicadores Financieros.....	26
CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA	28
• 2.1 TENDENCIAS.....	30
• 2.2 ESTRUCTURAS DA LA INDUSTRIA	31
• 2.3 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIAS	32

2.3.1 Factor Político.....	34
2.3.2 Factor Económico	35
2.3.3 Factor Socio-Cultural	36
2.3.4 Factor Tecnológico.....	37
• 2.4 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS	38
• 2.5 DIAMANTE DE PORTER	39
2.5.1 Desarrollo potencial de servicios sustitutos = Medio.....	39
2.5.2 Poder de negociación de los Proveedores = Medio	39
2.5.3 Poder de negociación de los consumidores = Bajo.....	40
2.5.4 Rivalidad entre empresas competidoras = Medio	40
2.5.5 Entrada potencial de nuevos Competidores = Alto.....	40
• 2.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS.....	41
• 2.7 MATRIZ EFE.....	42
MODELO DE NEGOCIO BASADO EN CANVAS	44
• 3.1 MODELO CANVAS DE NAIL SPA & COFFEE SHOP.....	45
3.1.1 Segmento de Clientes.....	45
3.1.2 Propuesta de Valor.....	46
3.1.3 Canales.....	46
3.1.4 Relación con el Cliente	46
3.1.5 Ingresos.....	47
3.1.6 Recursos.....	47
3.1.7 Actividades	47
3.1.8 Socios.....	48
3.1.9 Costos	48
• 3.2 MATRIZ DE OCÉANOS AZULES.....	49
3.2.1 Eliminar	50
3.2.2 Aumentar	50

3.2.3 Reducir	51
3.2.4 Crear.....	51
• 3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	52
3.3.1 <i>Balanced Score Card</i>	52
• 3.4 ANÁLISIS DEL MODELO DE FRANQUICIA	54
FRANQUICIA DE NAIL SPA & COFFEE SHOP	59
• 4.1 MERCADO DE FRANQUICIAS.....	59
• 4.2 MODELO DE FRANQUICIA	60
• 4.3 ORGANIGRAMA ACTUALIZADO DE LA COMPAÑÍA.....	60
• 4.4 EL FRANQUICIADOR.....	61
4.4.1 <i>Obligaciones del Franquiciador</i>	62
4.4.2 <i>Derechos del Franquiciado</i>	65
• 4.5 EL FRANQUICIADO	66
4.5.1 <i>Obligaciones del Franquiciado</i>	67
4.5.2 <i>Derechos del Franquiciado</i>	68
• 4.6 MANUALES DE LA FRANQUICIA	69
1. <i>Estructura y Organigrama de la Central de Franquicia.-</i>	69
2. <i>Concesión de la Franquicia.-</i>	69
3. <i>Control y Supervisión.-</i>	69
4. <i>Capacitación.-</i>	69
5. <i>Operaciones.-</i>	70
6. <i>Ventas y Servicio al Cliente.-</i>	70
7. <i>Manual Económico-Financiero.-</i>	70
8. <i>Imagen Corporativa.-</i>	71
9. <i>Procedimientos de Adecuación y Decoración de Locales.-</i>	71
• 4.7 REQUISITOS DE VIABILIDAD DE LA FRANQUICIA.....	71

1.- <i>Análisis de Viabilidad de Franquicia</i>	72
2.- <i>Planificación Estratégica</i>	72
3.- <i>Definición del Punto Piloto</i>	73
4.- <i>Elaboración de Manuales de Franquicia</i>	73
5.- <i>Contrato de Franquicia</i>	73
6.- <i>Definición del Programa de Entrenamiento</i>	74
7.- <i>Mercadeo de Franquicias</i>	74
8.- <i>Reclutamiento y Selección de los Franquiciados</i>	75
9.- <i>Investigación, Desarrollo y Asistencia Técnica Continua</i>	75
• 4.8 <i>INVERSIÓN DE LA FRANQUICIA</i>	76
• 4.9 <i>ESTIMACIÓN DE VENTAS DEL FRANQUICIADO</i>	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
• 5.1 <i>CONCLUSIONES</i>	82
• 5.2 <i>RECOMENDACIONES</i>	84
REFERENCIAS	85

Índice de Anexos

• ANEXO 1: TABLA DE PRECIOS	88
• ANEXO 2: GALERÍA DE DISEÑOS.....	89
• ANEXO 3: ENCUESTA DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	90
• ANEXO 4: ENCUESTA DE CALIFICACIÓN PARA CLIENTES.....	91
• ANEXO 5: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA MENSUAL	93
• ANEXO 6: BALANCE GENERAL DE NAIL SPA & COFFEE SHOP	96
• ANEXO 7: PYG ACTUAL DE NAIL SPA & COFFEE SHOP.....	97
• ANEXO 8: EVOLUCIÓN DE VENTAS.....	98
• ANEXO 9: MODELO DE FRANQUICIA PARA NAIL SPA & COFFEE SHOP.....	99

Índice de Tablas

• Tabla 1: Estrategias mediante FODA.....	5
• Tabla 2: Flujograma de los procesos generales para el manejo de Nail Spa & Coffee Shop.....	15
• Tabla 3: Matrix EFI de Nail Spa & Coffee Shop.....	18
• Tabla 4: Análisis de los Factores Críticos de Éxito para el mercado de Spa de uñas.....	23
• Tabla 5: Calculo del punto de Equilibrio mensual de Nail Spa & Coffee Shop.....	25
• Tabla 6: Indicadores Financieros de Nail Spa & Coffee Shop.....	26
• Tabla 7: Las empresas más grandes dedicadas a la industria de belleza en el Ecuador.....	31
• Tabla 8: Distribuidores más importantes de productos de belleza en el Ecuador.....	32
• Tabla 9: Análisis de los factores de competitividad del mercado.....	33
• Tabla 10: Factores políticos que intervienen en el mercado.....	34
• Tabla 11: Factores Económicos que intervienen en el mercado.....	35
• Tabla 12: Factores Socio Culturales que intervienen en el mercado.....	36
• Tabla 13: Factores Tecnológicos que intervienen en el mercado.....	37
• Tabla 14: Matriz EFE de la Industria en la que se encuentra Nail Spa & Coffee Shop.....	42
• Tabla 15: Modelo CANVAS de Nail Spa & Coffee Shop.....	45
• Tabla 16: Cuadro de Mando Integral para el Negocio Nail Spa & Coffee Shop.....	53
• Tabla 17: Cronograma para la creación de una franquicia desde la fecha de firma de contrato.....	58
• Tabla 18: Cotización de compra para la franquicia.....	76
• Tabla 19: Costos de Financiación de la franquicia.....	77
• Tabla 20: Costos mensuales de beneficios para la franquicia.....	77
• Tabla 21: Características mínimas para un local franquiciado.....	77
• Tabla 22: Balance general aproximado de una franquicia a 3 años.....	79

Índice de Gráficos

• Gráfico 1: FODA de Nail Spa & Coffee Shop.....	4
• Gráfico 2: Análisis de las 7 P's Nail Spa & Coffee Shop.....	8
• Gráfico 3: Ubicación de los locales de la competencia.....	13
• Grafico 4: Muestra del punto de equilibrio mensual para Nai Spa & Coffee Shop.....	25
• Grafico 5: Estrategia de Océanos Azules.....	49
• Grafico 6: Población Quito Norte, Sector Condado.....	55
• Grafico 7: Población Quito Sur, Sector El Recreo y Quicentro sur.....	55
• Gráfico 8: Población Guayaquil, sector Mall del Sol y Samborondón.....	56
• Grafico 9: Modelo organizacional esperado para la creación del modelo de franquicia.....	61

La Empresa

Nail Spa & Coffee Shop

- 1.1 Historia de Nail Spa & Coffee Shop

La creación de Nail Spa & Coffee Shop empieza con el sueño de emprendimiento de Valeria Celi y María Caridad Moncayo, ellas deciden hacer un estudio de mercado y encuentran que el motivo del porque las mujeres regresan al salón de belleza tan seguido es por el tratamiento de manicura y pedicura, por lo que la creación de un sitio especializado en este servicio con una mejor calidad podría entrar bien en el mercado, aparte de dar estos servicios, ellas deciden darle un valor agregado con las depilaciones y con un extra a todos los servicios, fue dar un café y postre por servicio, lo que daría un ambiente mucho más amigable y cómodo para sus clientes, detalle que se empezó a convertir en un diferenciador en el mercado.

Luego de un año de la creación de Nail Spa & Coffee Shop, la situación con la empresa se empieza a complicar por su ubicación y con algunas contrataciones que no podían cancelar, por lo que Valeria y María Caridad deciden poner en venta todo su inventario, pero Isabel Jaramillo ve como una oportunidad de mercado mucho más importante decide comprar el nombre de la empresa con todo su inventario, con lo que fue posible reubicar el local y contratar al antiguo personal para poder continuar con el negocio y recuperar la confianza con los antiguos clientes y a la vez dar un nuevo aliento de reinauguración para empezar con más fuerza.

- 1.2 Avances del último año de la empresa

El servicio que ofrece Nail Spa & Coffee Shop es el de manicura, pedicura y depilaciones, las mismas que son acompañadas de un café y un postre para cada cliente, de igual manera la manicura y pedicura se empieza con un tratamiento de parafina y se termina con un masaje para poder suavizar la piel.

En la actualidad Nail Spa & Coffee Shop solo tiene un local que está ubicado en el valle de los chillos, el mismo que funciona con 1 persona que realiza las funciones administrativas y host del negocio, y 2 personas que se encargan del servicio de manicura, pedicura y depilaciones. En planes futuros se espera que se pueda expandir la empresa mediante la venta de la franquicia de Nail Spa & Coffee Shop y ser capaces de ocupar otro lugar en la cadena de distribución de la industria, según la investigación el proceso de ampliación puede resultar en un éxito para la empresa, algunas de sus clientes conocen y quieren tener la posibilidad de tener otras sucursales en otros sectores de Quito y Guayaquil, sitios en donde se encuentra su nicho de mercado.

Para funcionar, Nail Spa & Coffee Shop requiere de los muebles especiales para hacer manicura, pedicura y una zona para depilaciones. Se requiere de igual manera del catálogo de colores de IBD y de OPI para poder mostrar la gama de diseños, un Tablet que es donde se encuentran los diseños y que también funciona como cámara para promocionar los diseños hechos en el local. Las cintas y cera para el lugar de depilación, materiales de aseo y comida que se promociona en el local para ofrecer a los clientes. El trato hacia el cliente siempre debe ser de una manera muy amigable, ya que se intenta reproducir un espacio mucho más amigable y personal que en cualquier otro spa no se puede encontrar. Los esmaltes son el atractivo principal del local, las exhibiciones de la publicidad de estas importantes marcas hacen que el ambiente se llene de profesionalismo y seguridad de que solo se va a usar lo mejor.



Una nueva experiencia en belleza

- 1.3 Misión y Visión de Nail Spa & Coffee Shop

Visión: Ser la franquicia de belleza y cuidado de la imagen personal con un servicio de spa enfocado en las manos, pies y piel, convirtiéndonos en un referente de calidad en la industria ecuatoriana para el año 2021.

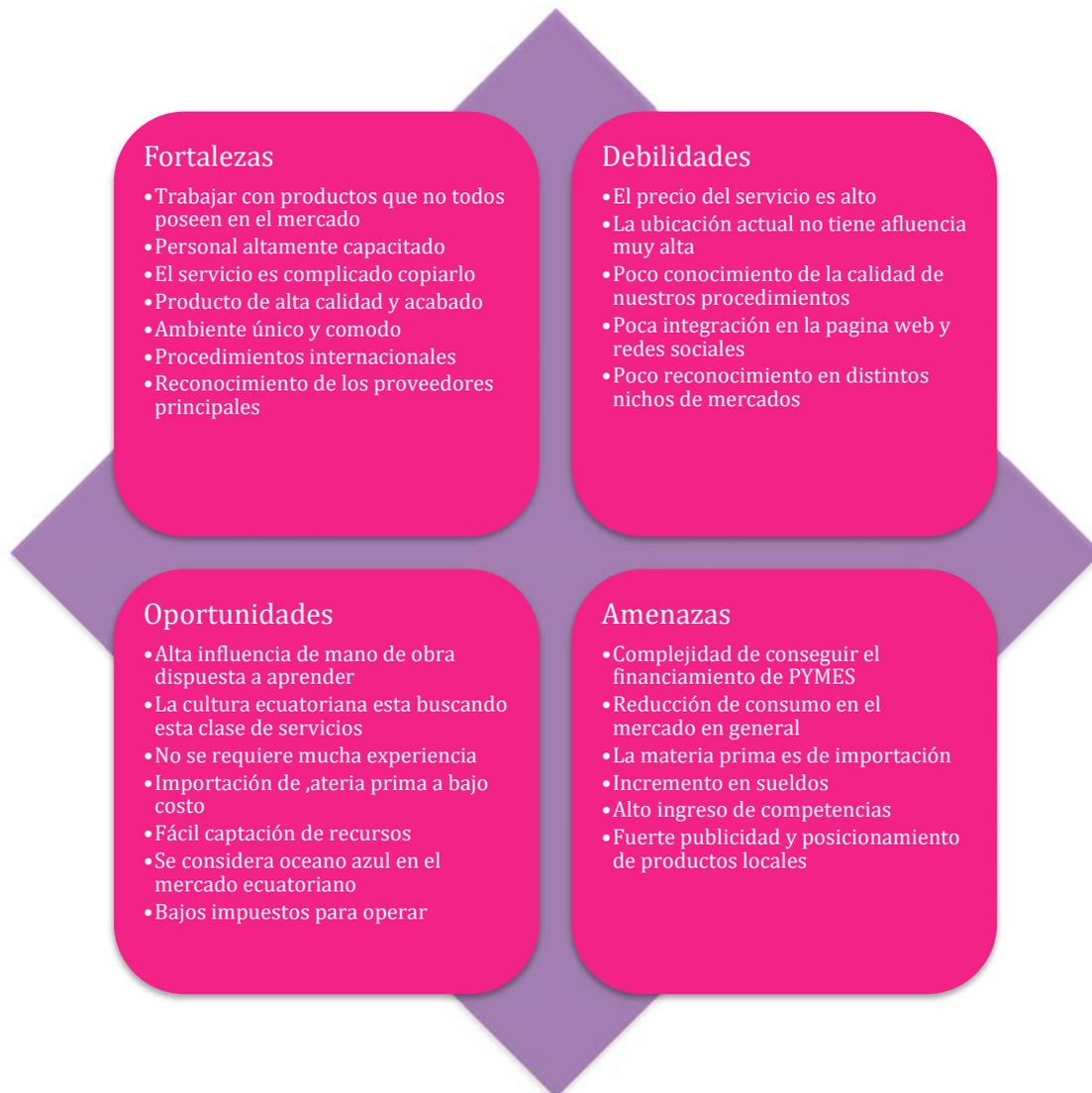
Misión: Mediante la implementación de procesos de calidad en el servicio de spa de manos y pies para que cada cliente se sienta apreciada y cuidada, comprometidos en entregar el mejor ambiente con personal capacitado y con los mejores productos en el mercado ecuatoriano. Con nuestra filosofía de siempre anticiparnos a las expectativas de todas nuestras clientas al servicio que van a recibir.

- 1.4 FODA

El modelo de estudio de FODA, es el más popular para poder definir estrategias. Creada por Albert Humphery, este modelo tiene como función el de poder obtener datos internos y externo de la empresa a evaluar. Con el objetivo de lograr comparar las situaciones internas (Fortalezas y Debilidades) con las situaciones externas a la empresa (Oportunidades y Amenazas). Esta clase de comparaciones permite a los ejecutivos de la empresa lograr generar estrategias, sacando el mayor provecho a la situación real en el que se encuentre la compañía, siempre que la información sea sólida y confiable; y se analice con un juicio crítico se podrán obtener estrategias claras para la empresa (Morffe, 2014).

El análisis de esta matriz fue considerado para el análisis de las posibles estrategias en la que esta empresa en crecimiento y con un mercado en proceso de desarrollarse busca para dar el siguiente paso, como resultado de los valores a considerar, se obtuvo:

Gráfico 1: FODA de Nail Spa & Coffee Shop



1.4.1 Estrategias mediante FODA

El modelo de diagnóstico situacional es un modelo muy popular, que permite analizar la situación de un entorno y poder reconocer estrategias que se pueden considerar para establecer un camino para la empresa.

Mediante el análisis del FODA se opta por definir estrategias para hacer que Nail Spa & Coffee Shop pueda tener una postura más competitiva en el mercado, los análisis de las estrategias encontradas se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Estrategias mediante FODA

FODA	Análisis Interno		Análisis Externo
	Fortalezas	Debilidades	
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> O1: Alta influencia de mano de obra dispuesta a aprender O2: La cultura ecuatoriana esta buscando cada vez más estos servicios. O3: No se requiere de mucha experiencia en el campo. O4: importación de materia prima es a bajo costo O5: facil captación de recursos en el mercado O6: Aun se considera un océano azul e el mercado ecuatoriano O7: Bajos impuestos a la renta 	Estrategia FO <ul style="list-style-type: none"> F1F4O4 Realizar la calidad de los productos que se usan F7O5 Trabajar con proveedores para poder tener exclusividad sobre la marca F5O2 Ser un referente para el mercado para nuestro mercado 	Estrategia DO <ul style="list-style-type: none"> D2O2 Abrir nuevos locales cercanos a los clientes lejanos D3D4O6O3 Promoción de los servicios extras exclusivos que ofrecemos D1O1O7 Trabajar en estrategias para reducir el costo de producción y ser más competitivos 	
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> A1: Complejidad de conseguir el financiamiento de nuevas PYMES A2: Reducción de consumo en el mercado ecuatoriano A3: Los esmaltes principales son de importación A4: Incremento de sueldos en el mercado A5: Alto ingreso de competidores A6: Alta publicidad y ocupación de los esmaltes de marca ecuatoriana 	Estrategia FA <ul style="list-style-type: none"> F6F7A1 Mediante el respaldo internacional, generar un plan de financiamiento F3F6A3A6 Generar campañas internas con proveedores para reconocer los procedimientos y calidad superior F1A5 Tener la opción de trabajar con productos ecuatorianos para reducir costos 	Estrategia DA <ul style="list-style-type: none"> D1O1O7 Obtener materia prima de bajo costo para poder competir en el mercado D3O4 Realizar la calidad de nuestro servicio frente a la competencia D4D5A5 Trabajar en la imagen de la empresa para poder cerrar entradas 	

- 1.5 Análisis de las 7P's (Marketing Mix)

El estudio del marketing mix, desarrollado por Philip Kotler, lo define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo.” (Marketing Publishing., 1990). Pero este modelo que originalmente constaba de 4P's no se adecuaba a todos los modelos de negocios, al principio solo se planeaba en el que su incorporación sería para las empresas manufactureras, pero estas no se acomodaban para cumplir todos los requerimientos para las empresas de servicios, por lo que se logra extender a las 7P's. en las que podemos resumir como:

- **Producto:** Cuando hablamos de producto, hay que distinguir entre bienes y servicios. Al igual que ocurre con los bienes, los clientes exigen determinados beneficios y satisfacciones de los servicios que reciben. Sin embargo, debemos aclarar que los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen y por las necesidades que satisfacen, pero no por sí solos.
- **Precio:** Las decisiones sobre el precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing de cualquier empresa, siendo la variable de Marketing Mix que mayor número de decisiones suele generar. Dentro del sector servicios existen influencias específicas que se deben sumar a las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios como son costes, competencia y demanda.
- **Plaza:** significa como la empresa pone a disposición de los espacios que pueden llegar a ser accesibles para los clientes. La plaza es una variable del Marketing Mix que normalmente, dentro de los servicios, no ha recibido la suficiente atención debido a que siempre ha sido relacionada directamente al movimiento de elementos físicos.
- **Promoción:** El principal propósito de la promoción en el marketing de servicios es crear interés en el servicio y en la propia organización del mismo, para diferenciarse de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles y finalmente para persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio. La estrategia comunicativa de la empresa se puede desarrollar principalmente de 4 formas: publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción

- **Personas:** Si hay algo que define a los servicios es que no pueden sustraerse de las personas que los suministran y por lo tanto el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento.
- **Procesos:** son los mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo.
- **Posicionamiento:** La evidencia física es de las 3 variables la que cada vez está adquiriendo más importancia en las últimas tendencias del marketing mix, ya que puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Y es que los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como locales, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio.

El análisis del marketing mix se lo realiza para tomar en cuenta el mercado objetivo y para tomar estrategias a futuro sobre la situación de su mercado. En el caso de Nail Spa & Coffee Shop, tenemos:

Gráfico 2: Análisis de las 7 P's Nail Spa & Coffee Shop



1.5.1 Productos y Servicios

Es clave para Nail Spa & Coffee Shop que sus productos sean uno de los motivos diferenciadores dentro del mercado, dentro de este sector son los únicos que ofrecen un servicio de calidad con productos de calidad, las marcas principales con las que se trabajan, OPI, es uno de los mayores respaldos. Las mujeres hoy en día reconocen esta marca y conocen sus beneficios, por lo que promocionarlo en los locales hace que pueda ya entrar en confianza con los clientes, principalmente en que los procesos que usan para la manicura y pedicura, ya que son los recomendados por los distribuidores de la empresa, al igual que usar el resto de productos de la misma. Al diferenciarse con una marca estadounidense de excelente calidad y reconocida por sus acabados, da una seguridad a la empresa de poder tener la confianza en su trabajo como a los clientes que se reconocen que se está usando lo mejor que ellos pueden encontrar en el mercado.



La segunda marca de esmaltes reconocidos es IBD, esta marca de esmaltes permanentes. Es importante reconocer la diferencia entre una manicure normal y uno permanente, podemos empezar describiendo su duración, las mujeres sin el tiempo y la posibilidad de arreglarse, tienden a elegir esta clase de acabados, los resultados pueden ser parecidos, pero su duración y soporte es sin duda una cualidad que no te puede dar cualquier esmalte. Por lo que tener en la cartera de proveedores una línea de esmaltes como IBD es fundamental; esta calidad de producto muy poco locales como estos los tiene, por lo que los clientes al probar la calidad de estos esmaltes, tienden a cambiar del esmalte local y de poca calidad, al de los que se encuentran en Nail Spa & Coffee Shop.



Todos pueden hablar de calidad de productos con los que se están manejando, pero en el siglo XXI no basta tener el mejor producto, también hay que dar un valor agregado, y en este caso es la atención personalizada y la capacitación de las colaboradoras. El personal capacitado es la clave para que los clientes recuerden la manera de cómo fueron atendidos y regresen por estos motivos. El trato con el cliente es personalizado, desde el proceso para poder tomar una cita hasta que cada cliente salga de la puerta satisfecha por los servicios



entregados. Sin duda una buena atención y manejo en tiempos de espera es algo que los clientes buscan, a diferencia de otros establecimientos, la gente espera largo tiempo para poder ser atendido y siempre esperan un servicio rápido y simple, por lo que es un mercado en desarrollo para poder entender cuáles son las necesidades de los clientes



Servicios de Nail Spa & Coffee Shop

- Manicure normal
- Manicure permanente
- Artnails
- Uñas de gel
- Uñas acrílicas
- Depilación
- Depilación con hilo
- Pedicure normal
- Pedicure permanente

En Nail Spa & Coffee Shop se centra en atender mediante citas, esto asegura que cada cliente no deba esperar por ser atendida. Las colaboradoras empiezan por desinfectar cada

herramienta y a preparar el espacio de trabajo y reciben a cada clienta con su bebida favorita. Se continúa con buscar en una base digital de diseños y colores que los clientes pueden escoger, por lo que se tiene una base amplia mostrando la vasta colección de colores para poder cumplir con todos los gustos de los clientes.

1.5.2 Precios

La estrategia, desde la creación de Nail Spa & Coffee Shop, en los precios fueron de un valor alto para un servicio de mayor calidad. Desde el principio, se consideró un valor al precio de este servicio considerando que era el primero en el sector y muy pocos en el mercado por lo que se empezó a marcar una referencia de precios. Pero con el tiempo avanzando y nuevas competencias acercándose, tenemos

que en el espacio geográfico en el que se ubica Nail Spa & Coffee Shop se encuentran distintos competidores, con distintas características, entre ellas es la competencia en precios que se tiene en el mercado, a comparación de estas, Nail Spa & Coffee Shop se encuentra entre las más caras, tal como se aprecia en el Anexo 1. Los precios de la competencia se mantienen en un promedio de \$12,00 por un servicio de manicura completo, mientras que el de Nail Spa & Coffee Shop se encuentra en los \$16.00 por lo que las estrategias sobre el manejo de los precios va enfocada hacia la calidad de los procesos a igual que el de la calidad de los productos con los que se están trabajando, estas características son muy bien apreciadas por sus clientes, en lo que en ciertas situaciones han sabido regresar al local por una mala experiencia recibida en las distintas competencias, pero aun así están dispuestas a pagar con la condición de recibir el servicio con la calidad que Nail Spa & Coffee Shop les ofrece.

De igual manera la fijación del precio de los servicios que se ofrecen tienen que ser altos por los costos de las herramientas y esmaltes que se requieren, el porcentaje de ganancia frente a los costos que se tienen es en promedio del 25% al 30%, en el que el servicio con más ganancia son los diseños complejos y elaborados, mientras que los menores son las reparaciones y trabajos en unitario.

1.5.3 Plaza

La estrategia de posicionamiento se enfoca en redes sociales que es una opción muy válida al tratar de el impacto que este tiene al momento de poder darse conocer, también la página web sea un espacio para que clientes los puedan encontrar el local al igual que el servicio diferenciado y lo vean como una opción de consulta para realizar



Distribución local Valle de los Chillos

citaciones o posiblemente para poder realizar pagos anticipados al servicio que están buscando. La estrategia de ubicarse en la red es considerada fundamental por la situación en el mercado en el que se encuentra Nail Spa & Coffee Shop por la comunicación con sus clientes. Mientras que físicamente el local se

encuentra en el sector del valle de los chillos, el crecimiento de la industria de belleza se ha visto en un crecimiento constante; aunque en variedades, calidad y precios, pueden ser categorizados los distintos locales, por motivos de la investigación se tenderá a clasificarlos por su segmento de mercado¹, en el sector existen distintos locales, con características muy marcadas para el status a los que desean llegar; desde micro locales que son adecuados para recibir un máximo de un cliente, hasta los locales preparados para entregar un servicio personalizado y atender a distintos clientes a la vez.

El poder adquisitivo en el valle de los chillos es de una categoría media, por lo que el aumento de nuevas empresas con servicios de bajo costos pero mala calidad se pueden encontrar en varios lugares de este sector, por lo que al escoger un espacio también se debe evaluar la clase de clientes que se encuentran en el sector y la estrategia de atraerlos, un espacio visible y de alto tráfico es necesario para que los nuevos clientes puedan vernos, al igual que un espacio sencillo de llegar, para que se pueda tener fácil acceso y comodidad para el cliente.

La competencia más cercana a Nail Spa & Coffee Shop son 3 en su sector, las ubicaciones de estos locales son relativamente cerca y ofrecen características muy similares, aunque se diferencian en su calidad y la velocidad de atención como el de su servicio. Existen otros lugares parecidos que toman un porcentaje más pequeño dentro de este mercado, pero estos no lo analizaremos por su tamaño al igual que el número de clientes. Por lo que se considera que la demanda de este mercado en particular se pelea por estos 4 locales, los mismos que están ubicados en las siguientes posiciones:

¹ *En el estudio, se tomó la decisión de identificar 3 grandes grupos de tipos de clientes con los que los encontramos, estos grupos se diferencian por su poder adquisitivo, tiempo en el que quieren ser atendidas y los acabados que ellas esperan. Más adelante se desarrollará este tema*

comunicación, pero redes han demostrado ser las más efectivas para el uso del local, ya que los costos operativos son muy bajos y no se requiere de un solo punto de comunicación (celular), todas las personas en el local se encuentran administrando la página, lo que permite tener respuestas inmediatas hacia los clientes.

El uso de estas distintas redes sociales permite al local poder tener una interacción directa y mucho más eficiente, de la misma manera se utiliza de una manera muy fuerte la herramienta de mensajería WhatsApp, esto se planteó al conocer que la mayoría de ecuatorianos tienden a usar esta herramienta de una manera diaria.

Los manejos de promociones se los realizan tomando dos factores distintos, el primer factor son todas las festividades normales (Día de la madre, Navidad, Feliz año, entre otros.) y eventos especiales (Partidos de la selección, Celebraciones personales, Conciertos y Eventos corporativos), en los que se intenta motivar a los clientes con diseños únicos para dichos eventos especiales. El segundo factor se lo determinada midiendo las ventas semanales,



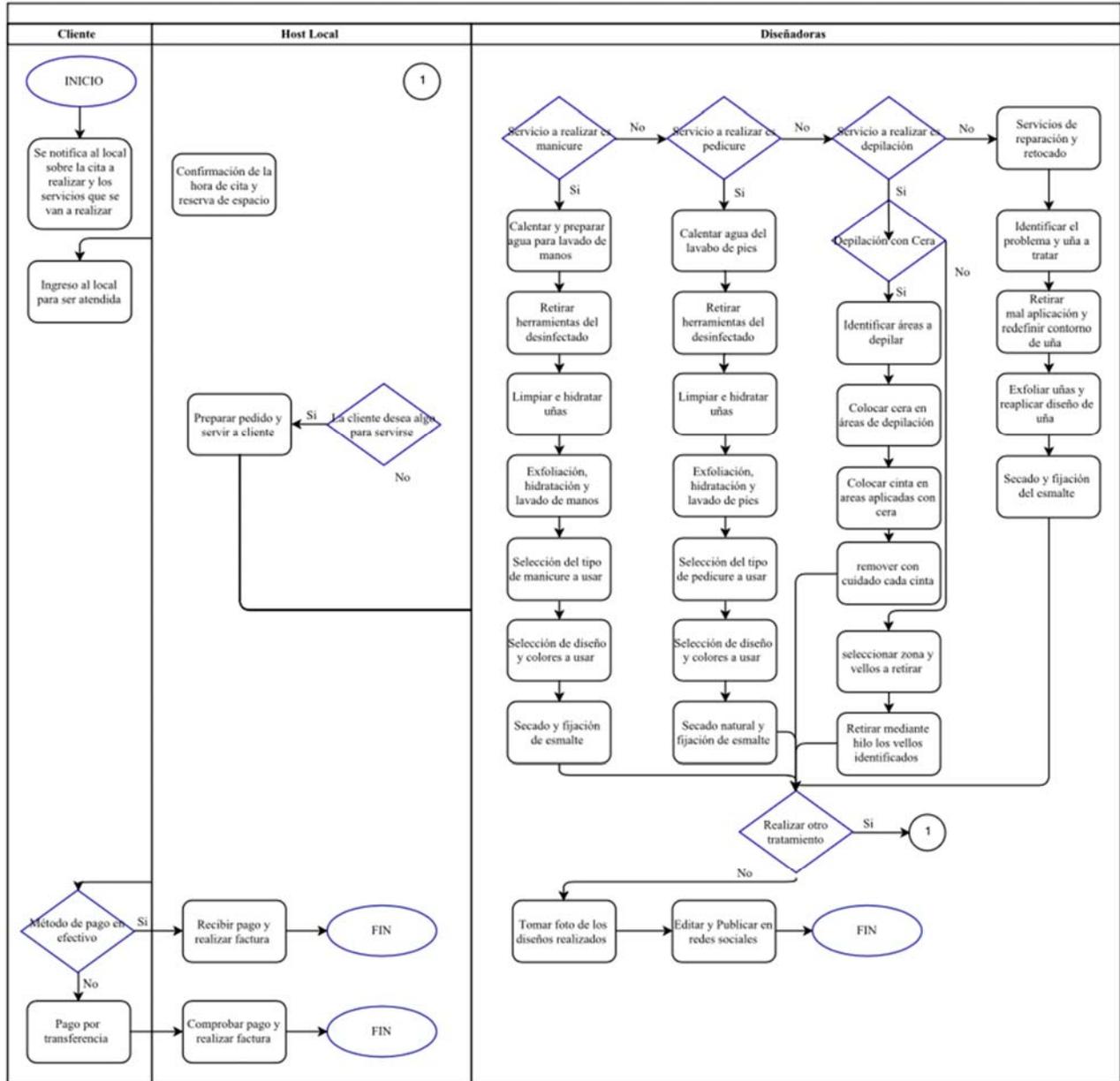
Diseño promocional San Valentín 2016

mediante un estimado se sabe si las ventas están bajando, por lo que se procede sacar promociones esporádicas en redes para poder atraer gente al local, el resultado ha sido el esperado en épocas en las que las ventas tienden a bajar.

1.5.5 Procesos

Los procedimientos que se usan en los servicios que ofrece Nail Spa & Coffee Shop son los que los recomiendan sus proveedores. Al tener estos manuales, garantizan que la mayoría de los servicios que se ofrecen sean los que dan el mejor acabado, especialmente sabiendo que por la calidad de los productos que se están ocupando se deben tratar de la manera recomendada para que se pueda obtener el mejor resultado, el proceso que se realiza en Nail Spa & Coffee Shop, se puede ver de la siguiente manera:

Tabla 2: Flujograma de los procesos generales para el manejo de Nail Spa & Coffee Shop



1.5.6 Posicionamiento

La manera de cómo se da a conocer la empresa es principalmente mediante internet, en espacios como redes sociales y motores de búsqueda, en vista de que es la primera forma de cómo Nail Spa & Coffee Shop se conecta con sus clientes, es evidente que la estrategia de promoción es usando de manera constante estas herramientas, y por lo que la tendencia hace que cada día más gente use medios como estos para poder



Interior Local Valle de los Chillos

comunicarse con locales como estos, posicionarse en espacios en internet es una estrategia común, por lo que la propuesta de valor en estos medios es la posibilidad de poder conectar a la página web y la posibilidad de poder tener una interacción más directa con los clientes usando herramientas de promoción que se tienen en estos medios y que no todos los locales lo saben explotar.



Frente Local Valle de los Chillos

de las actividades que suceden fuera del local, en la publicidad exterior se puede apreciar la lista de todos los servicios que presentamos al igual que las marcas con las que se trabajan y contactos del local. Entre los motivos por lo que está cubierto la vista hacia el interior son por motivos de seguridad al igual que tener la posibilidad de colocar una publicidad amplia en el frente del local.e

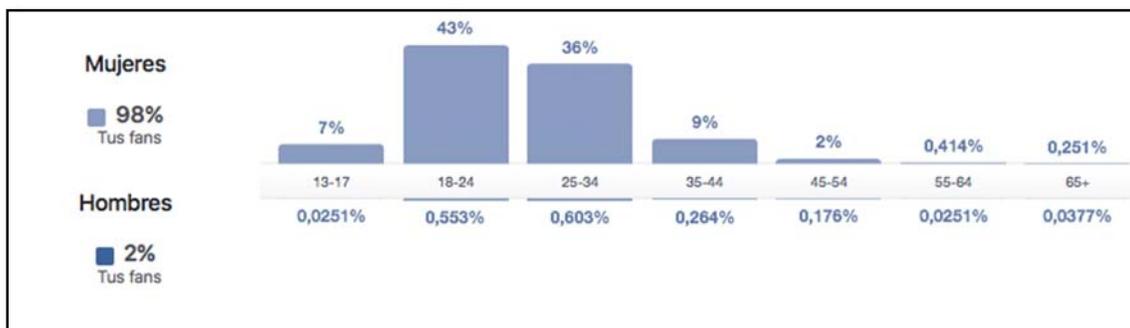
Al igual que el medio electrónico, también existe la imagen del exterior del local, para poder crear un ambiente único, se opta por cubrir las ventanas y puertas del local, para poder dar una sensación más armónica e intentar separar

1.5.7 Personas

En las empresas dedicadas a dar servicios, podemos referir a la importancia del personal al que encontramos en estas empresas (Marketing Publishing., 1990). Su entrenamiento en el área es fundamental, tanto en la parte técnica del servicio como a la vez con el trato hacia el cliente, las personas deben tener entrenamiento constante para poder mejorar el servicio. Este entrenamiento consta en entender a los clientes y sus necesidades y saber cómo expresarse de la manera correcta y saber hacerlos sentir cómodos en el establecimiento.

Según la demografía de Nail Spa & Coffee Shop, en lo general serán las mujeres las que entren al local, esto es importante tomarlo en cuenta ya que se puede entender que es lo que están buscando. En cuanto al género del personal, pueden ser hombres o mujeres; pero por la complejidad de conseguir empleados hombres que sepan de diseños y tratamiento para uñas, es por lo que se opta tener personal femenino, ya que su interés es mayor y su trato con las clientes puede ser más considerado, tomando en cuenta que entre los servicios consta el servicio de depilación.

Al ser una empresa centrada en los servicios de belleza, la capacitación del personal tiende a ir más allá del conocimiento de uñas y los métodos de depilación, se espera que el personal se encuentre en la capacidad de poder dar asesoramiento de belleza y de cuidados personales. El expertise sobre la materia hace que el servicio sea más relevante y que la confianza de los clientes recaigan sobre las habilidades que tiene su personal.



Fuente: Fan Page Nail Spa & Coffee Shop

- 1.6 Matriz EFI

Tal como propuso Adam Smith en su teoría de las ventajas absolutas, se requiere de la creación de un cuadro ponderado en el que se puedan evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, incluido con el sistema de ponderación permite tener una visión mucho más real de cuál es la situación interna de la empresa, mediante el uso del FODA previamente desarrollado, se espera usar la ponderación de la satisfacción que se puede obtener, El resultado de esta ponderación debe encontrarse entre 1 a 4, con un promedio de 2,5. En el análisis si el resultado llega a ser mayor al promedio significa que las fortalezas son mayores y el ambiente es más favorable al trabajo, mientras que una respuesta menor al promedio significa que se requiere más trabajo para combatir las debilidades que se tienen (Veletanga, s.f).

Tabla 3: Matrix EFI de Nail Spa & Coffee Shop

Matriz EFI Nail Spa & Coffee Shop			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	P. Ponderada
Trabajar con productos que no se tiene en el mercado	0,126	4	0,504
Servicios que son complicados copiarlos	0,099	2	0,198
Personal altamente especializado	0,107	3	0,321
Productos con alta calidad y acabado	0,088	3	0,264
Procedimientos Internacionales	0,085	1	0,085
Debilidades			
Precio del servicio a comparación de la competencia	0,11	2	0,22
La ubicación no tiene alto tráfico de personas	0,114	4	0,456
Conocimiento de servicio y productos que se ocupan	0,0981	1	0,0981
Poca interacción de página web y redes sociales	0,0932	2	0,1864
Bajo reconocimiento de distintos nichos de mercado	0,0797	3	0,2391
Total	1		2,5716

Tras el análisis del EFI, podemos determinar que esta poco superior al valor medio que es 2.5. Este resultado que nació a partir de las encuestas, nos determina que tanto las fortalezas y debilidades que tiene la compañía son lo suficiente para poder conllevar a la empresa al éxito, también considerando que el éxito siempre va a ser a la mejora y lograr subir ese nivel más alejados de la mitad. Trabajar en estos puntos, garantiza el mejor servicio. Cabe recalcar que estos puntos son internos y la empresa puede trabajar sobre estos.

Lo que caracteriza a Nail Spa & Coffee Shop es la alta calidad que su servicio presenta al igual que la atención sigue siendo muy personalizada a las características y gustos de sus clientes, es importante recalcar que estos servicios dependen mucho de los gustos de cada cliente, en cuanto a diseños y gustos, Nail Spa & Coffee Shop se tiene que mantener actualizado con las nuevas tendencias. Las clientes se encuentran satisfechas con la habilidad de que el personal para complacer sus gustos. Al igual el espacio del local es algo que entre las clientes no están del todo satisfechas, es cierto que es un servicio personalizado que se realiza con cita previa pero al pensar que solo se puede atender a dos personas a la vez, lo que genera un ambiente menos bullicioso, generando el espacio que el cliente desea pero en cambio perjudica en épocas de alta demanda ya que los clientes que tienden a no hacer citas salen perjudicadas cuando no se les puede atender cuando ellas desean, aunque esa no es culpa del establecimiento, generamos clientes insatisfechos de no tener el espacio necesario para poder atender a más personas a la vez. Con la posibilidad de atender a una tercera persona a la vez puede que satisfaga los caprichos de un grupo de clientes, pero se ve perjudicado el presupuesto ya que el punto de equilibrio aumenta por el costo de tener un tercer espacio para poder atender a ese pequeño grupo.

1.6.1 Análisis del mercado Actual

En el caso de Nail Spa & Coffee Shop, su enfoque es en un mercado medio alto y alto por la clase de servicio y producto, a diferencia del mercado, Nail Spa & Coffee Shop busca trabajar con productos americanos de alta gama con un servicio diferenciado al resto de locales cercanos a su ubicación, la competencia que se encuentra cerca del local no se enfocan al mismo mercado al que está dirigido Nail Spa & Coffee Shop, mientras que en área del distrito metropolitano solo existe un local que tiene un

servicio parecido al de la empresa, pero no trabajan con la misma marca de esmaltes con la que Nail Spa & Coffee Shop se ha especializado y con las que trabaja.

En cuanto al producto se refiere, Nail Spa & Coffee Shop trabaja con dos marcas americanas muy bien ubicadas, estas son IBD que los provee de los esmaltes permanentes y colores bases. Y el producto estrella que es OPI, marca muy bien ubicada en el mercado internacional sobre los 20 años de funcionamiento y con más de mil colores en sus catálogos entre colores discontinuados y nuevas salidas. Por el momento Nail Spa & Coffee Shop tiene más de 500 colores distintos entre ambas marcas, por lo que este catálogo en diseños y colores es tan amplio que muchos clientes dan su preferencia y por la complejidad de copiar los diseños de la empresa.

Al analizar la posición de los clientes con su interés, podemos darnos cuenta que los clientes más importantes para esta clase de mercados son las mujeres, sus gustos e intereses hacen que espacios enfocados a la belleza sean un espacio atractivo para ellas, solo al evaluar su poder de compra se puede determinar que las mujeres no saben estimar gastos de los servicios que ellas reciben, por lo que es una oportunidad de negocio muy rentable. Lo más importante para mantener a flote un negocio con estas características está en el hecho de que se debe promocionar y motivar con distintos eventos que tengan a las clientes enganchadas al local, especialmente si se trata de una promoción boca a boca, las importancias de dar el mejor interés a las clientes hacen que espacios como el de Nail Spa & Coffee Shop puedan crecer cada vez más.

Otra característica muy importante que se pudo ver en este mercado, es el tiempo de cada uno de los servicios, al pensar que es un espacio de relajación en que las mujeres deciden tomar una gran parte de su tiempo para poder tratarse y poder embellecerse, dentro de las encuestas realizadas, gran parte de clientes consideraban como una característica el hecho de que el servicio no se lo considere exprés o rápido, ya que ellas disfrutaban “un espacio como el que se está ofreciendo y de la calidad del acabado y sin dudar de las conversaciones que tengo”³. Las clientes con mayor frecuencia regresan en un periodo de 2 semanas y hasta un mes, por lo que consideramos que el éxito de esta clase de servicios que no son

³ *Opinión de una cliente al recibir un servicio de manicure y pedicure*

de una necesidad urgente, pero la cultura la considera como tal, ya que este nicho de mercado requiere tener su imagen presentable por lo que el mantenimiento de sus uñas lo consideran como una prioridad

1.6.2 Análisis de proveedores

Uno de los valores agregados que ofrece Nail Spa & Coffee Shop es la calidad de los productos con los que se trabajan y el respaldo que estas compañías traen a la empresa.

• **OPI:** Empresa norteamericana fundada en 1981 en North Hollywood, California está considerada como la empresa número 1 de productos de belleza en Estados Unidos, no solo por la gran variedad de colores que presentan, pero también por ser los primeros en trabajar con esmaltes libre de

químicos DBP (ftalato de dibutilo), formaldehído y tolueno (Singer, 2007). A

parte de su grande y extensa campaña de productos sin

químicos, OPI también centra

su potencial en trabajar con celebridades para generar campañas sobre sus productos y colores de temporada, el caso más importante se marca en el año 2014 cuando deciden trabajar directamente con Coca-Cola para poder producir una línea enfocada únicamente en los productos de esta empresa, dando como resultado una campaña sin presentes. Por actividades como estas hacen que OPI pueda ubicarse en los puestos más altos y complicar el crecimiento de sus competencias. OPI también incluye en su giro de negocio la posibilidad de trabajar como mayorista de los esmaltes que producen su empresa madre Coty, Inc. Empresa que se especializa en producir todos estos productos belleza y crear minoristas bajo su nombre que permiten promocionar estos productos de manera más local, ya que no es un producto de primera calidad, OPI enfoca a su fuerza de venta a promocionarlo como un producto de necesidad mediante estas campañas.



Campaña de esmaltes con Coca-Cola, Fuente: OPI.com

- **IBD:** La marca de esmaltes más reconocida por sus gel acrílico que da un acabado sin igual, IBD es la dominante en el mercado de la innovación de los esmaltes y con la de mayor soporte para los espacios de salón y spa de uñas en todo el mundo, con un catálogo que supera los 200 colores, su mayor logro fue el de la creación de su “Hard Gel” con una duración que ningún otro esmalte en su categoría puede dar, creada para por su durabilidad, uso largo y brillo, su visión es la que motiva a empresa como Nail Spa & Coffee Shop para poder orientarse en el potencial de sus productos. Marcas como estas son las que garantizan un servicio de primera calidad y que tengan un acabado muy profesional, a diferencia de la calidad de los esmaltes ecuatorianos, los reconocimientos de estas marcas hacen que el posicionamiento en el mercado sea mucho más marcado.



“Ibd se centra en la construcción de relaciones más fuertes con los mejores salones y profesionales del mundo y que tiene que ofrecer, cambiando la forma en que experimentamos la belleza y el cuidado de las uñas una visita de salón a la vez.”⁴

- **1.7 Competencias**

Para poder identificar los factores de éxito que deben tener esta clase de negocios, se optó proceder en la elaboración de dos distintas encuestas para poder elaborar un cuadro de competencias, las encuestas para cada uno de los locales (Anexo 3) y así poder obtener el peso de que cada empresa considera que factores ellos consideran son de éxito para este mercado, es importante de la misma manera poder

⁴ Fuente: www.ibdbeauty.com/aboutus, la visión como empresa es la de capacitar a todos los trabajadores del mercado de la belleza en la calidad de servicio y productos, al igual que la promoción de sus productos para que cada vez más gente conozca sus fórmulas ganadoras.

establecer una manera de poder ponderarlos, por lo que en cada encuesta se agrega un espacio para ponerlos en el orden que ellos consideran cual es el más importante, para luego poder sumarlos y sacar un porcentaje de importancia.

Ya definidos los factores de éxito que cada local considera, se prosiguió a encuestar a distintos clientes fuera de los establecimientos para poder comparar su punto de vista y que cosas ellos cambiarían en base de su experiencia, así permitiendo poner una ponderación a las opiniones de los clientes y determinar en qué factores de éxito cada local estaba trabajando de la mejor manera, después de encuestar a una muestra de 250 clientes en distintos puntos, se procede a hacer un análisis de las competencias que están en el mismo sector con las mismas características se obtuvieron los resultados a continuación:

Tabla 4: Análisis de los Factores Críticos de Éxito para el mercado de Spa de uñas

Factor Crítico de Éxito	Ponderación	Nail Spa		Nak Nails		Cocnail		Top Nails	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,16	4	0,64	2	0,32	3	0,48	1	0,16
Calidad del Producto	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28	1	0,14
Precios	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Servicios Extras	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Atención al cliente	0,13	4	0,52	1	0,13	2	0,26	2	0,26
Horarios de Atención	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08	3	0,12
Promociones	0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52	3	0,39
Formas de Pagos	0,11	2	0,22	1	0,11	3	0,33	2	0,22
Total	1		3,08		1,93		3,02		2,27

La tabla superior muestra 4 resultados distintos de las distintas empresas con la que se analiza a este mercado, estos valores son los obtenidos de la ponderación de los factores de éxito frente a su posicionamiento de estos en el mercado, estos resultados muestran la calificación en el mercado de cada empresa frente a estos valores de éxito. Consideramos que el valor más alto es 4 y el valor más bajo es 1, por lo que cualquier resultado sobre 2.5 significaría que la empresa está aprovechando su potencial con cada factor de éxito y que los aprovecha para poder posicionarse mejor en el mismo.

Podemos identificar claramente que la competencia tiene factores que hacen tener una mayor cantidad de clientes que Nail Spa & Coffee Shop, se puede identificar que el precio y la publicidad son los factores más fuertes para poder competir en estos mercados, a diferencia del mercado de Quito o Cumbaya, los precios de este servicio es mucho menor en el valle de los chillos y su demanda busca un servicio relativamente barato, especialmente con las clientes en un estatus bajo y medio tienden a ver un servicio de menor precio, sin diferenciar que este puede ser un producto de menor calidad, pero la imagen y la conexión que tiene estos locales con sus clientes, esto los podemos ver en sus redes sociales y su publicidad en las calles, son marcas que se protegen en la calidad y la imagen que estas tienen frente a sus clientes.

- **1.8 Plan Financiero**

Para el manejo de un local, se requieren de tres personas, un host del local, que se encarga de la administración, contabilidad y cobranza; y de dos colaboradores preparados que son los que dan el servicio directo al cliente. El manejo del local no es complicado y de bajo costo, lo que permite que tenga una rentabilidad muy llamativa por su giro de negocio. Su punto de equilibrio se encuentra en las 90 clientes mensuales a un promedio de servicio de \$25,00⁵. Se puede observar en el anexo 7 y 8 los balances de los 3 años de operación de Nail Spa & Coffee Shop y una proyección de los siguientes dos años, esto los permitió medir la rentabilidad del negocio, teniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR)

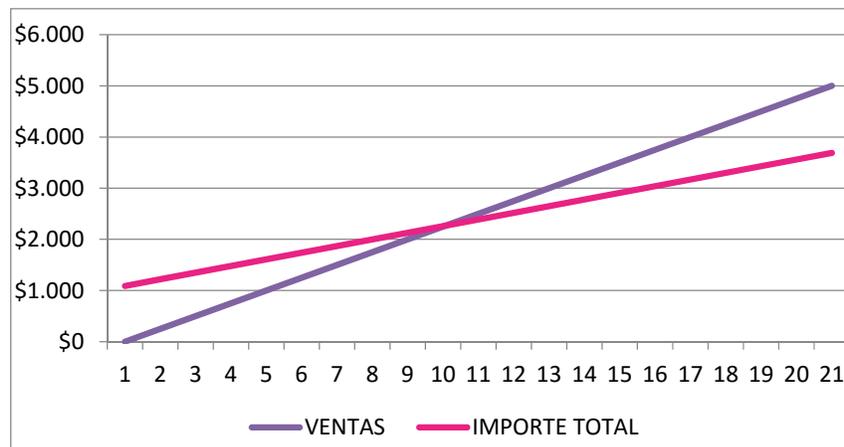
⁵ Llegar al punto de equilibrio se puede realizar con menos personas atendidas, depende de las ganancias promedio que se obtengan cada semana, se estableció como un promedio de ventas unitario el valor de \$25 después de sacar un promedio general anual de las facturas realizadas durante un año completo de trabajo. Pero normalmente el rango de valor del 80% de las facturas en el año que se midió se encuentra entre los \$18 a \$45, por lo que para su medición y fácil análisis se consideró tomar el promedio más alto en la campana de Gauss después de ingresar todas las facturas.

del 29%⁶, y este indicador claramente podrá crecer con la cantidad de franquicias que se logren vender en los siguientes años y con la implementación de este nuevo modelo de negocio.

Tabla 5: Calculo del punto de Equilibrio mensual de Nail Spa & Coffee Shop

Análisis de Punto de Equilibrio mensual	
Gastos fijos mensuales	\$1.089
Coste variable por unidad	\$13
Precio unitario	\$25
Incrementos de unidades	10
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	91

Grafico 4: Muestra del punto de equilibrio mensual para Nai Spa & Coffee Shop



Calculo del punto de equilibrio

Para la utilidad del negocio, se requiere de este cálculo en el que se consideran los gastos fijos y costos de producción sobre el precio unitario de producción, de esta manera obteniendo la cantidad mínima de clientes que pueden ser atendidos para poder cubrir con los requerimientos de la empresa. En este caso el cálculo es de 91 clientes en promedio, con la posibilidad de que este sea menor, en vista de que este

⁶ Este cálculo se lo realizó sin considerar la implementación del modelo de franquicia, ingreso importante que haría que la rentabilidad del negocio como tal crezca mucho más, ya que sería un ingreso bastante alto para el año 4 y 5, dependiendo del número de franquicias que se logren vender

servicio que ofrece Nail Spa & Coffee Shop puede variar en precios por la complejidad del servicio a realizar al igual que por el número de servicios que se realicen por clientes. Tal como se muestra en el Anexo 3, La empresa continua con sus operaciones ya que mensualmente se cumple con el mínimo establecido.

1.8.1 Indicadores Financieros

Los índices financieros son técnicas que se emplea para analizar las situaciones financieras de la empresa, siendo el insumo principal para los análisis los estados financieros, como el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el estado de flujo de efectivo.

Al revisar los estados financieros como el balance general por sí solo, no describe ninguna situación, pero al extraer de ellos las partidas, podemos determinar y calcular cocientes o índices, estos son expresiones cuantificables de comportamiento cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia puede señalar una desviación, sobre la cual se tomará las acciones de control o prevención (Instituto nacional de contadores públicos, s.f).

Tabla 6: Indicadores Financieros de Nail Spa & Coffee Shop

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rent. De Activos Utilidad Neta/ Total Act.	6,40%	42,68%	30,02%	24,26%	21,90%
Rent. De Patrimonio Utilidad Neta/ Total Patri.	6,43%	43,51%	30,39%	24,54%	22,14%
Liquidez Act. Corriente/Pas. Corriente	18,73	26,12	53,05	65,6	73,85

- Rentabilidad de Activos y Patrimonio: Estos dos índices miden la rentabilidad de la utilidad que se está teniendo al final del ejercicio, y en como la utilidad puede llegar a superar y cubrir, tanto los activos como el patrimonio general de la empresa
- Liquidez: Se mide en cuanto los activos corrientes de la empresa pueden cubrir todo tipo de deuda pendiente corriente, al cumplir el ejercicio anual.

El modelo de negocio presenta diferentes costos variables, por lo que es importante poder ser capaz de tener un control de gastos en los productos que se utilizan en cada proceso. La financiación de un local

con estas características requiere de una inversión fuerte para poder instalar y decorar todo el establecimiento, ya con esta inversión los costos para poder reponer cada producto para los servicios que se ofrecen al igual que las herramientas de trabajo.

La razón del porque al medir los indicadores se muestran a favor de la empresa es por la falta de deuda, la implementación de la compañía como las adecuaciones se las realizo con el patrimonio de la dueña del establecimiento, por lo que en los primeros años se fueron implementando de poco a poco y de esa manera buscar el retorno de la inversión inicial. El hecho de no tener una deuda pendiente ha permitido ampliar los activos al igual que el patrimonio general de la empresa. En cuanto al análisis del resto de indicadores financieros no se consideraron por el movimiento del negocio, ya que no presenta inventarios o bienes que se vendan, al igual que con las deudas de proveedores no se calculan, ya que se van haciendo pedidos de productos según se vaya trabajando con cada cliente

Características de la Industria

En el Ecuador los mercados de tratamientos de belleza se ven en auge dentro de los últimos 6 años, especialmente en el cuidado de la belleza en manos y pies. Años atrás esta clase de servicios se podían encontrar en las peluquerías de alto nivel, pero el mercado mostró que es posible tener un mercado especializado en manicura y pedicura y los clientes están dispuestos a acudir a estos espacios especializados para poder ser atendidos.

Es claro determinar que este modelo de negocios se enfoca en un mercado considerado C+⁷ o superior, es por lo que la mayoría de esta clase de negocios busca enfocarse en un nicho de mercado especializado y en diferenciarse por la calidad de su producto y servicio. La característica de este mercado ya es de familias con educaciones de nivel secundario y superior, con trabajos y con muestra de estatus y de un cuidado de su imagen en general, este nicho de mercado representa el 36% de la población según los datos obtenidos, por lo que se puede considerar que es amplio y se puede trabajar con un grupo amplio de familias. El futuro de este mercado se ve en crecimiento cada vez más, aunque la crisis económica que está atravesando Ecuador por el momento ha llegado a afectar a todos los negocios en general, en cuanto al cuidado de las manos y pies, el mercado no se ha visto tan perjudicado con una afluencia continua de clientes al igual que se está creando una cultura de imagen entre los ecuatorianos para poder verse bien y mantener un estatus. Factor que hemos reconocido como el importante para que las ventas continúen en todos los locales.

Las barreras cada vez se están abriendo más a esta clase de compañías, lo que están haciendo que el mercado colapse, pero a la vez que muchas de estas se estén creando, también las tasas de empresas como estas están cerrando, por lo que mantenerse relevante en espacios como estos son de una importancia alta.

Aun por la naturaleza de este mercado y por el boom reciente que estos han tenido, hacen complicado obtener valores reales de la posición que tiene cada una de estas compañías al igual que sus ingresos.

⁷ Referencias tomadas del INEC de “Encuestas de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011”. *Que se publicó en diciembre del 2011*

Pero si hemos encontrado que ninguna de estas ya se promociona como una franquicia, este hecho puede darse por el poco tiempo que esta clase de empresas tiene desde su fundación y por lo que uno de los requerimientos más importantes es que puedan demostrar su rentabilidad. De la misma manera, ya por el poco tiempo de fundación de todas estas empresas que están naciendo, podremos considerar a este mercado como un océano azul, ya que anteriormente no existían espacios como este en el que se enfoquen en el cuidado personalizado de las mujeres, si bien es cierto, espacios como las peluquerías y spas de bellezas presentaban servicios parecidos a las que estas empresas están teniendo, aun así no se lo daba el mayor enfoque, ya que el giro de negocio de estas compañías no era del cuidado de uñas y la especialización que este servicio requiere.

Al crecer el mercado con estas empresas ya han acostumbrado al mercado ecuatoriano que cuando se trata de trabajar las uñas, ya existen espacios que se especializan en uñas y que su calidad de productos, colores y mano de obra son superiores a los de espacios como las peluquerías.

Parte del estudio es el de poder determinar el por qué estos espacios pueden tener tanto éxito. El motivo de resolver este inconveniente nace al saber que la variedad y enfoque de mucha de las compañías creadas con este giro de negocio no son los mismos. Se pueden identificar 3 segmentos marcados que buscan una particularidad en estos negocios, un primer segmento que son de clientes con poco poder adquisitivo y sin un alto interés de mantener su imagen, suelen visitar estos espacios solo para ocasiones especiales y no esperan un precio caro para esta clase de tratamientos. El segundo segmento es con un poder de compra mayor, pero de carácter más trabajador, usualmente este mercado suele ir con una periodicidad de un mes y esperan un precio medio, aquí es donde empezamos a ver la peculiaridad de que les gustan los detalles como un café, pero no tienen mucho tiempo y usualmente visitan los espacios en fines de semana. Y el tercer segmento es el que encontramos mujeres con un poder adquisitivo mayor, y disponibilidad de tiempo más amplio, tienen la peculiaridad de que prefieren ser bien atendidas y cumplir todas sus necesidades ante recibir un trato rápido y con productos de calidad baja o media, otra característica que podemos ver en este segmento está en las fechas de reservas que estas hacen, usualmente prefieren ser atendidas entre semana en distintas horas, ocupan este tiempo para poder distraerse de las obligaciones diarias y no escatiman gastos cuando se trata de su belleza. Este tipo de

mercado son los que tienen una periodicidad mucho menor, aproximadamente de 15 días, y el motivo de tantas visitas es por el motivo de querer cambiar diseños o buscar nuevos modelos que pueden encontrar en internet.

Pero como característica que estos segmentos tienen están en que ya no están interesados en acudir a una peluquería a hacerse las uñas, ellas prefieren un espacio en el que puedan hacerse el diseño que ellas deseen con más color y detalles que muchas no podrían hacer. Hay que entender que se está tratando con la vanidad de las mujeres, y ellas solo esperan poder verse bien y tratarse bien, por lo que en cuanto a hablar sobre belleza, es algo que siempre van a estar interesadas y algo que siempre están buscando obtener, sea para eventos especiales y su día a día.

- ## 2.1 Tendencias

En el mercado de manos de uñas hemos visto unas tendencias muy marcadas en estos últimos años, el servicio de spa se va incrementando en forma de moda y por relación al estatus que mantienen las personas (Redacción Económica, 2017). El nicho de mercado es importante y está en auge ya que cada vez más personas buscan tener su espacio para poder arreglarse y mantener su imagen. Cada vez más en distintos puntos de las ciudades principales del país hemos visto un crecimiento de la iniciativa del cuidado personal a un bajo costo. Cuando hablamos del tratamiento de manos normalmente este servicio se podría encontrar en peluquerías de alta gama en las que se ofrecen servicios de altos costos, también hay que analizar que estos espacios no eran del todo especializados en manos y pies. Espacios como los de especializados en manos de pies han crecido exponencialmente en base a este mismo criterio, ya que no hay un sitio en el que se especialice y te puedan dar un servicio de calidad con producto de calidad.

Dentro del mercado ecuatoriano podemos encontrar que existen varias empresas que se enfocan a la venta de los productos de belleza, y dan servicios de cuidado de manos y pies, todas con sus marcas reconocidas y distintos procedimientos, aunque no todas están enfocadas a la venta de espacios de spa para el tratamiento de manos y pies. Se dedican en cierta manera a ofrecer actividades parecidas en su giro de negocio, por lo que sus ventas puedan variar, pero se convierten en competencias indirectas al mercado de los tratamientos de spa de manos y pies.

Tabla 7: Las empresas más grandes dedicadas a la industria de belleza en el Ecuador

	Empresas	Modelo de Negocio	Gama de productos	Ventas
1	Grupo Transbel	Minorista de belleza	Media / alta	\$127.445.296,00
2	Dipaso	mayoreo de productos estéticos	Media	\$34.790.383,00
3	D`Mujer	Ventas al mayoreo	Media	\$8.864.264,00
4	Henkelecuatoriana	Minorista de belleza	Alta	\$5.399.264,00
5	Buddha Spa	Relajación y cuidados	Media	\$85.674,00
6	BodyConcepto	Tratamientos y cuidado	Alta	\$75.896,00
7	O Boticário	Venta cosméticos	Media	\$62.547,00
8	No + Pelo	Peluquería y estética	Media	\$35.842,00

Fuente: Revista Ekos, "Lista de empresas en el mercado de la belleza" (2016).

El éxito de esta clase de negocios sin duda está marcado por la clase de clientes que se enfoque, a muchos hombres aún se les es difícil pensar en su cuidado o su imagen personal. Pero, al contrario, las mujeres siempre buscan mantenerse bellas y tener un sitio en el que las traten como ellas se merece, por lo que espacios como estos son atractivos y cada vez son más buscados.

Aporta al crecimiento de esta clase de giro del negocio gracias a las modas que podemos observar todos los días en televisión, cada vez más vemos presentadores y programas en el que sus integrantes se ven cada vez más arreglados y especialmente las uñas de las mujeres tienden a tener diseños distintivos y llamativos, lo que lo convierte en un motivo más para que la tendencia que los espacios como estos crezcan. Entre más gente

- **2.2 Estructuras da la Industria**

El espacio para el cuidado de las manos y pies requieren de distribuidores de materiales de belleza, en el mercado ecuatoriano la competencia es amplia y existen varias empresas que se convierten en los distribuidores de materia prima para locales de spa de uñas, según la revista Ekos, las diferencias están marcadas, pero tenemos:

Tabla 8: Distribuidores más importantes de productos de belleza en el Ecuador

	Empresas	Gama de Productos	Ventas
1	Yanbal Ecuador	Medio / Alta	\$206.537.809,00
2	Productos Avon	Medio / Alta	\$161.412.016,00
3	Johnson & Johnson	Alta	\$82.010.376,00
4	Otelo & Fabell	Media	\$35.573.600,00
5	Montero	Media	\$17.688.532,00

Fuente: Revista Ekos, "Las 100 empresas más grandes del Ecuador" (2016).

Estas empresas se especializan en la importación de todas las de herramientas necesarias para un espacio belleza, también podemos encontrar distribuidores con marcas ecuatorianas a bajos costos de muy buena calidad, estos son micro comerciantes que se pueden encontrar en diferentes locales a las afuera de las ciudades principales, por lo que son de distribución indispensable para este giro de negocio. Lo que convierte en que la cadena de distribución para estos negocios es corta y de costos bajos, en cuanto a la importación de los esmaltes estadounidenses con los que trabajan locales como Nail Spa & Coffee Shop, se los puede realizar mediante terceros o directamente con las casas comerciales, garantizando que el catálogo de colores permanezca actualizado y con las últimas tendencias en colores y tratamientos.

- **2.3 Análisis de competitividad y estrategias**

Este análisis PEST sirve para poder determinar los factores que existen en el mercado, tal como sus siglas nos muestran, se espera tomar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Y sobre estos buscar generar las estrategias pertinentes para el funcionamiento de una empresa en este ambiente, en ciertos casos se logra determinar los aspectos legales y ecológicos. Para nuestro estudio no se determinó considerar estos puntos por el tamaño de la industria en el que nos encontramos y ya que las empresas en este se consideran microempresas, por lo que no afecta en mucho el ámbito legal o ecológico.

Tabla 9: Análisis de los factores de competitividad del mercado

	Factores	Impactos		Observaciones
		Favorable	Desfavorable	
1	Político- Legal			
1.1	Impuesto a la Renta	X		Micro-empresas pueden trabajar con RICE, lo que permite reducir costos de producción y fácil facturación
1.2	Importaciones	X		Nuevas políticas cambiarias que permiten aumentar importaciones
1.3	Políticas de Emprendimientos		X	Financiamientos a emprendimientos con nuevos giros de negocio y características distintas
1.4	Incentivos de Trabajo	X		Nuevas políticas económicas que motiven al trabajo y castiguen menos a las empresas
1.5	Políticas Migratorias	X		Nueva mano de obra barata ingresando al país, capacitada para el mercado
2	Económico			
2.1	Obtención de materia prima	X		Cadena de distribución corta y de bajos costos
2.2	Recursos Energéticos	X		Consumos menores de energía, bajo costo de planillas eléctricas
2.3	Financiamiento de PYMES		X	Financiamiento privado complejo para la obtención de nuevos capitales
2.4	Consumo del Mercado		X	Existe un bajo consumo, por lo que servicios no necesariamente se ven complicados
2.5	Tasa de desempleo		X	Alza de mano de obra sin trabajo, dispuestas a formar parte de nuevos emprendimientos
3	Socio-Cultural			
3.1	Mano de obra semi-preparada	X		Conocimientos básicos se pueden encontrar en el mercado laboral, bajo costo en entrenamientos

3.2	Cultura ecuatoriana	X		Más clientes interesados en mantener una buena imagen
3.3	Poco conocimiento del servicio		X	Algunos nichos de mercado no conocen el todo del servicio
3.4	Captación de mercados	X		La tendencia está creciendo, por lo que el interés aumenta en el mercado
4	Tecnológico			
4.1	Implementación de nuevas tecnologías		X	Existen nuevas máquinas para completar los procesos para el tratamiento de uñas
4.2	Herramientas de trabajo	X		Fácil equipamiento de todas las herramientas necesarias y de bajo costo
4.3	Nuevos Procedimientos		X	Todos los procedimientos están definidos por los proveedores
	Total	10	7	

2.3.1 Factor Político

Tabla 10: Factores políticos que intervienen en el mercado

FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESPUESTA
Impuesto a la Renta	Favorable	Esta clase de empresas de pequeño tamaño tiene la opción de trabajar en como de RICE para que el pago de impuesto sea mucho más ágil al igual que su facturación, ya que se ahorra dinero y procesos por motivos de facturación
Importaciones	Favorable	Las nuevas políticas permiten que las barreras de entrada de nuevos productos se terminen, por lo que facilita la obtención de los esmaltes importados, y traer nuevos materiales promocionales de las proveedoras americanas y europeas

Políticas de emprendimiento	Desfavorable	El gobierno está implementando políticas que permiten el crecimiento de mercado, por lo que este modelo de negocio ha demostrado ser uno muy exitoso, últimamente se ha visto una afluencia de nuevas entrantes bastante grande, entrar con más locales en espacios en los que no existan mucho de estos servicios es una estrategia necesaria
Incentivos de trabajo	Favorable	Se espera que las anteriores políticas de contratación y pagos laborales se terminen, de esta manera empresas puedan empezar de nuevo a contratar personal, y locales como los de Nail Spa & Coffee Shop puedan crecer
Políticas Migratorias	Favorable	Se ha visto un ingreso alto de migrantes latinoamericanos (cubanos, venezolanos, entre otros) que tienen un poco más de fama en su manera de atender y conocimiento de este mercado, por lo que se convierten en mano de obra barata y capacitada para la implementación inmediata de nuevos locales

2.3.2 Factor Económico

Tabla 11: Factores Económicos que intervienen en el mercado

FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESPUESTA
Obtención de Materia Prima	Favorable	La cadena de distribución en este mercado es de bajo costos, lo que permite a empresas poder suministrarse de todos los materiales que se requieren para poder funcionar, estos suministros también se caracterizan de ser de un valor bajo, pero de buena calidad
Recursos Energéticos	Favorable	Para el funcionamiento de un local con las características de Nail Spa & Coffee Shop no se requiere de un consumo alto, por lo que en las

		planillas de luz no son de un valor muy alto, lo que reduce los costos de producción a márgenes rentables para ubicar nuevos locales
Financiamiento de PYMES	Desfavorable	Con las políticas de financiamiento colocadas por el estado, los bancos privados al igual que los inversionistas privados tienden a reservarse para poder invertir en nuevos emprendimientos, por lo que se espera que, reduciendo el costo de compra de franquicias, existan más inversionistas dispuestos a arriesgar a un modelo de negocio como el de Nail Spa & Coffee Shop
Consumo en el mercado	Desfavorable	Se ha sentido en general una reducción en el consumo de los ecuatorianos, por lo que implementar políticas de promoción para esta clase de servicios es lo necesario, especialmente cuando los clientes se ven afectados por los costos altos de cada tratamiento
Tasa de Desempleo	Desfavorable	Existe un desempleo en crecimiento con las anteriores políticas de contratación, mantener personal capacitado es complicado, pero para nuevos mercados como el que se está evaluando, se convierte en un espacio llamativo para desempleados que buscan nuevas oportunidades.

2.3.3 Factor Socio-Cultural

Tabla 12: Factores Socio Culturales que intervienen en el mercado

FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESPUESTA
Mano de obra semi preparada	Favorable	Con una alta influencia de migrantes y mujeres desempleadas que estén dispuestas a empezar a trabajar, hacen que el mercado permita tener buena mano de obra y capaz de empezar operando un local, la complejidad aparece con una rápida rotación de personal.

Cultura ecuatoriana	Favorable	La cultura ecuatoriana está solicitando más de estos espacios, por lo que se puede ver con las nuevas entradas a este mercado, pero cada vez se está especializando más al igual que los gustos de los clientes, por lo que estar a la vanguardia de nuevos colores y diseños es requerido para estos espacios.
Conocimiento del Servicio	Desfavorable	Cada vez están apareciendo más clientes interesados por estos servicios, pero las complejidades de generar un benchmarking hacen que cada cliente se fidelice con el primer sitio que se encuentran, por lo que el ganar a más clientes y educarlos en la calidad del servicio que reciben es prioridad.
Captación de nuevos mercados	Favorable	En lo que aparecen nuevas entrantes a este mercado, igual aparece con la demanda, por lo que se debe aplicar estrategias de captación de clientes y educarlos en la calidad de los servicios para que puedan generar duda al momento de escoger espacios con un mal trato o con procedimientos mal hechos.

2.3.4 Factor Tecnológico

Tabla 13: Factores Tecnológicos que intervienen en el mercado

FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESPUESTA
Implementación de tecnologías	Desfavorable	Las maquinas necesarias para el funcionamiento de estos locales requieren de máquinas que no se producen en Ecuador, por lo que la inversión inicial se encarece por esos factores
Herramientas de trabajo	Favorable	La obtención de las herramientas diarias de trabajo, como limas, corta uñas, algodón, entre otros, es de fácil obtenerlos y a un bajo costo, por lo que estos suministros no deben hacer falta y estar en buen estado, parte de la calidad del servicio es contar con todas estas herramientas a la disposición de los clientes

Nuevos Procedimientos	Desfavorable	Últimamente están saliendo procesos nuevos de pintado al igual que nuevos tratamientos, pero el problema está en tener procedimientos aprobados por los proveedores hacen que estas técnicas n se puedan usar del todo para no perjudicar con los procedimientos de cada producto.
-----------------------	--------------	--

- 2.4 Conclusión del análisis

- La situación del país beneficia a la creación de nuevas empresas y a la ayuda de emprendimientos para de esta manera generar nuevos empleos y beneficiar a la población
- Cada vez más el mercado de los Spas están en aumento con nuevas tecnologías y nuevas herramientas que permitan facilitar dar el servicio y aumentar en su calidad
- Incluir estrategias de integración horizontal que permitan la disminución de competencias y captación de nuevos espacios en distintas áreas del territorio ecuatoriano
- La cultura ecuatoriana en las mujeres cada vez más tiende a tendencias hacia los servicios que ofrecen este tipo de compañías. El interesa cada vez más está en aumento.
- El entrenamiento de personal sobre el área técnica de este servicio no requiere de una preparación muy extensa y costosa, al contrario, las mujeres tienden a buscar espacios como estos por su conocimiento y la técnica que pueden tener al trabajar con uñas.
- La cadena de valor de esta clase de compañías no es larga, lo que permite una reducción de costos considerables, especialmente con los insumos secundarios como el algodón, toallas y herramientas como cortaúñas, no son difíciles de conseguir y vienen en bajos costos.
- Con los cambios de gobierno, las políticas internas enfocadas hacia los emprendimientos se encuentran en auge, por lo que el mercado se encuentra en crecimiento, ya que se ha demostrado que es en un área que se puede tener mucho éxito
- Las captaciones de nuevos nichos de mercado son de primordial importancia para el crecimiento, especialmente con el alza a la tendencia que se tiene por el cuidado personal.

- 2.5 Diamante de Porter

El modelo creado por el estadounidense Michael Porter en el año 1990, fue creada para poder analizar la competencia en el mercado, su análisis puede considerar países, regiones, comunidades o empresas. Con el objetivo de encontrar ventajas competitivas, el modelo compara los factores tales como: demanda, Empresas relacionadas de manera horizontal y vertical, la estructura del mercado y la rivalidad que uno encuentra en una industria (Rojas, 2009). Estos factores tienden a formar un sistema que engloba a la competencia y las concentraciones geográficas para el desarrollo de empresas nuevas o ya existentes y sobre estas tomar estrategias que ayuden a sobresalir en el mercado

2.5.1 Desarrollo potencial de servicios sustitutos = Medio

Un servicio sustituto es algo que en lo posible no se va a encontrar en el mercado, usualmente encontramos un servicio que trabaje con insumos de menor calidad, o un servicio que requiera de un producto que exista en el mercado, lo que caracteriza a Nail Spa & Coffee Shop es el uso de todas las herramientas que posee OPI, la marca de esmaltes con la que se trabaja, por lo que usar otros productos para dar el mismo servicio complicaría en la calidad y el esfuerzo en sus acabados y sus servicios.

Con las nuevas políticas de apertura de mercados externos y la financiación de nuevas PYMES, existe la posibilidad de que el servicio sea copiado, por lo que es de primordial importancia mantenerse relevantes en el mercado actual.

2.5.2 Poder de negociación de los Proveedores = Medio

Los proveedores de los insumos principales provienen de las empresas OPI e IBD, están son las marcas de esmaltes que se usan para poder dar los servicio más solicitados de la clientela, por lo que se requiere de una conexión directa con los proveedores, entre las estrategias de Nail Spa & Coffee Shop es la de poder conectar con los proveedores directos, Nail Spa & Coffee Shop espera ser el proveedor directos de sus productos en Ecuador, esperando reducir costos de producción y promocionar más estas marcas en el mercado ecuatoriano.

El resto de insumos que son necesarios, pero no representan a una marca, como las toallas, algodón, cortaúñas, papel de limpieza, entre otros. Son de fácil ubicación y con una vasta cantidad de proveedores por lo que estos insumos no generan un inconveniente al momento de elegirlos.

2.5.3 Poder de negociación de los consumidores = Bajo

El nicho de mercado tipo C+, se caracteriza por el interés de poder obtener un mejor servicio a un precio más alto si la calidad y el trato es de alta calidad, por lo que este servicio no es tan fácil adquirirlo para un sector de mercado con un menor poder adquisitivo. En cuanto a precios, todos están establecidos para poder cumplir con todos los gastos necesarios para el mantenimiento del local y salarios. Por lo que competir por bajos precios no es una estrategia a considerar para este mercado.

Existe la entrada de nuevos consumidores que se están interesando por ser atendidos con este servicio especial y estos son los hombres, cada vez existen más clientes hombres, por lo que podemos ver que existe un nuevo mercado que busca ser beneficiado por este servicio y el que permite ampliar la cartera de clientes.

2.5.4 Rivalidad entre empresas competidoras = Medio

Por lo pronto no se ha encontrado un competidor directo de los mencionados anteriormente que se encuentren dentro del mismo sector y que tenga el mismo servicio usando los mismos productos y la misma calidad que Nail Spa & Coffee Shop ofrece, pero el mercado general de servicios de manicure y pedicure es muy amplio y cada vez se está en crecimiento, por lo que implementar estrategias de diferenciación de cada empresa se encuentra en su decoración, calidad y número de colores. El servicio en general es muy parecido, la competencia también lucha por tener un servicio rápido o dar un ambiente más parecido a un spa.

2.5.5 Entrada potencial de nuevos Competidores = Alto

Existe la posibilidad de nuevas competencias, como los estudios lo demuestran, este es un mercado que cada vez se está ampliando y la competencia continúa creciendo para hacia este negocio, por lo que cada vez es más necesario diseñar estrategias más competitivas con estas nuevas entrantes, tenemos la

facilidad de que esta clase de servicio requiere de tiempo necesario para ofrecer extras incluidos en el pago del servicio, al igual que la automatización del servicio de pago y maneras de pago. Estas barreras son las que permiten que estas empresas se les complique el poder copiar o superar el servicio.

- **2.6 Conclusiones del análisis**

- La implementación de barreras de entrada para nuevos competidores es fundamental, esto permitirá que la entrada a este mercado sea más diferenciada y que la especificidad del servicio se vea mejorada.

- La comunicación con los proveedores es necesaria para asegurar la mejor calidad frente a la competencia, especialmente con los proveedores de los insumos más necesarios como es de los esmaltes, ya que uno de los factores de diferenciación es sobre la calidad que estos dan al servicio dado.

- La implementación en acelerar el proceso secundario al servicio que se da es necesario, en vista de que el tiempo que toma dar los servicios es necesario que sean extensos para poder dar un mejor acabado. Por lo que acelerar otros como es el de proceso de pago, calentar el agua, facturación o preparación de bebidas que incluyen en el servicio, entre otros. Puedan reducir el tiempo de espera innecesario.

- Tomando en cuenta que el cuidado de las manos es algo que anteriormente cada mujer lo hacían en el interior de sus hogares, se convierten en sustitutos a nuestros servicios, especialmente si consideramos en que nuevas tecnologías están desarrollándose para que este cuidado continúe siendo dentro del hogar. Es necesario mejorar la sensación del cliente en el local para que sea de su interés poder retornar.

- Los nichos de mercados se ven ya establecidos, por lo que tomar estrategias para buscar a nuevos consumidores en el sector va a ser complicado, por lo que se consideraría la posible expansión hacia otras áreas geográficas para captar a más y nuevos clientes.

- En una posible expansión a gran escala del negocio, es necesario negociar con los proveedores de insumos secundarios que permitan mantener a todos los locales con la cantidad de insumos necesarios para su funcionamiento. De esta manera cambiando el proceso actual de ir a buscar en el mercado a los proveedores desde su ubicación.

- 2.7 Matriz EFE

La evaluación de los factores externos permite a una empresa el de poder ponderar la situación del mercado externo al que se encuentra, así analizando las oportunidades y amenazas que este tiene que enfrentar para poder competir en el mercado. Al igual que la matriz EFI, el resultado de la ponderación cuando es mayor a 2,5 significa que las oportunidades que se tienen son favorables para el desarrollo de la actividad de la empresa, mientras que un resultado menor significaría que la situación de este mercado no es tan favorable para el objetivo de la empresa.

El análisis de esta matriz nace por la necesidad de poder analizar la situación del mercado actual, considerando las oportunidades y las amenazas que estos tienen, los factores son los que se consideraron de éxito para el desarrollo del FODA empresarial al igual que considerar el común en el que todas las empresas en el mercado consideran

Tabla 14: Matriz EFE de la Industria en la que se encuentra Nail Spa & Coffee Shop

Matriz EFE Nail Spa & Coffee Shop			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	P. Ponderada
Alta oferta de mano de obra para trabajar	0,058	2	0,116
La cultura ecuatoriana está buscando estos servicios	0,092	4	0,368
No se requiere de mucha experiencia	0,042	1	0,042
Importación de materia prima a bajo costo	0,078	3	0,234
Fácil captación de insumos en el mercado	0,064	2	0,128
Se considera al mercado un océano azul	0,106	3	0,318
Bajos impuestos para el funcionamiento	0,06	4	0,24
Amenazas			
Complejidad de conseguir el financiamiento de PYMES	0,057	1	0,057
Reducción en el consumo ecuatoriano	0,112	3	0,336
Los esmaltes con los que se trabaja son de importación	0,048	3	0,144

Incremento de sueldos y mano de obra capacitada	0,076	3	0,228
Alto ingreso de competidores	0,123	4	0,492
Alta publicidad de los esmaltes ecuatorianos	0,084	2	0,168
Total	1		2,871

El resultado del análisis de la evaluación de los factores externos se los toma considerando las condiciones del mercado, los resultados de esta evaluación son de 1 a 4 puntos, en el que si el resultado es menor a 2.5 significa que las condiciones del mercado son complicadas para la operación de la compañía, mientras que un resultado superior nos indica que se puede trabajar en este mercado y que las condiciones del mercado permiten la operación de estas compañías. Un resultado de 2.9 nos indica que se puede trabajar en este mercado, aunque su condición es complicada y hay que trabajar en las amenazas presentadas para poder trabajar en el mercado.

La situación externa se ve con un alto nivel de competencia en que los promedios están sobre el promedio considerado en el mercado, la complejidad de este negocio es el costo alto de las herramientas de trabajo, a diferencia de la competencia, encontramos que pueden ser competitivos a una parte del mercado ya que sus clientes se sienten satisfechos con la calidad del producto que usan. Sin importar el poder de marketing y promoción que Nail Spa & Coffee Shop maneja, al momento de analizar los precios, somos pocos competitivos con este sector, ya que el miedo de usar un servicio tan costoso a comparación de la competencia crea incertidumbre y recelo al usar estos servicios.

El fuerte de Nail Spa & Coffee Shop está en el interés que genera, ya que su imagen se considera única y muchas clientes esperan un local más cerca de los lugares que residen, por lo que una ampliación y la facilidad de acoplar nuevos locales es posible, pensando que sigue siendo un producto caro, pero es posible para Nail Spa & Coffee Shop abastecerse sin perjudicar las nuevas adquisiciones.

Modelo de Negocio basado en CANVAS

El modelo de negocio fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder junto a Yves Pigneur. Esta propuesta de modelo es ahora una de las más ocupadas por empresas importantes alrededor del mundo, el éxito que se tiene es por los enfoques que las empresas buscan tener, al igual de la posibilidad de poder encontrar otro enfoque o explotar su situación en el mercado (Quijano, 2013).

“Un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente”

-Alexander Osterwalder

Este modelo busca desarrollar nuevas estrategias enfocadas en el cliente, mediante los 9 ambientes en los que se consideran, el análisis se da de la siguiente manera (Quijano, 2013):

- 1. Segmentos de Clientes:** estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿para Quién?
- 2. Propuesta de Valor:** aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar Valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. Responde la pregunta ¿el Qué?
- 3. Canal:** ¿Cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes? ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?
- 4. Relación con los Clientes:** ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?
- 5. Flujo de Ingresos:** ¿cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
- 6. Recursos Claves:** ¿qué recursos claves necesito para generar Valor en mis productos?
- 7. Actividades Claves:** ¿qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?
- 8. Alianzas:** este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.

9. **Costos:** es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio

- 3.1 Modelo CANVAS de Nail Spa & Coffee Shop

Tabla 15: Modelo CANVAS de Nail Spa & Coffee Shop

Socios <ul style="list-style-type: none"> • OPI • IBD • Minoristas de accesorios 	Actividad <ul style="list-style-type: none"> • Servicio único • Constante comunicación con los clientes mediante redes sociales • Promociones • Página web 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Producto de alta calidad con un servicio personalizado • Personal preparado • Enfoque minimalista 	Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad al producto y al servicio • Asistencia personalizada 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres de 14 a 65 años • Hombres de 25 a 40 años
	Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano capacitado • Productos de marca exclusivos 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Boca a boca • Tarjetas de control de consumo 	
Costos <ul style="list-style-type: none"> • Mano de Obra • Importación de la materia prima 		Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de control de consumo • Promociones • Pago en línea 		

3.1.1 Segmento de Clientes

Nail Spa & Coffee Shop se enfoca principalmente en el mercado de mujeres, edades entre los 14 años a los 65 años. Al igual que hombres entre los 25 a 40 años. Con un estrato social C+ establecido por el INEN, en el que son una población con un poder de compra alto y con muestra de interés en su imagen. Por la clase de giro de negocio, es claro que esta demografía estaría enfocada mayormente a las mujeres, por lo que tanto decoración y relación va enfocada más hacia un trato femenino. El mercado masculino también está generando tendencias entre la población, con un grupo pequeño pero constante de varones

que buscan mantener un cuidado de su estética, por lo que es importante a la vez poder también darlos un trato especial.

3.1.2 Propuesta de Valor

Nail Spa & Coffee Shop se concentran en dar un trato especializado, buscando cuidar el máximo de detalles al igual que hacerlo sentir importante a las clientes. Su filosofía desde su fundación fue la de buscar la calidad versus la cantidad, entendemos que estos clientes no están buscando un servicio exprés, ellas buscan un espacio de relajación para el cuidado de su belleza, por lo que un trato personalizado garantiza una satisfacción de las clientes. Desde el momento de que los clientes realizan su cita, hasta que terminan con el trato que ellas buscaban, el cliente debe estar en completa conformidad de lo obtenido y haber superado sus expectativas. Todos estos servicios incluyen un trato especial extra, que es a posibilidad de poder acompañar su tratamiento con una taza de café o té y un postre de temporada. La combinación de olores y experiencias, hacen que ser atendidas pueda convertirse en una experiencia reconfortante y grata para el cliente

3.1.3 Canales

La manera de conocernos más común y más efectiva es el método boca a boca, un 60% de estos clientes fueron referidos por alguien cercano, por lo que los aseguran la posibilidad de poder contar con clientes fieles a esta propuesta de negocio. 25% de los clientes llegan gracias a la página de Facebook, 10% llegan gracias a las promociones volantes en calle y cercanos al local gracias a la publicidad fuera del mismo, y aproximadamente 5% llegan de fuentes externas. Entre las estrategias internas, es buscar que el rendimiento de la página de Facebook aumente y poder tener más clientes con los mismos intereses

3.1.4 Relación con el Cliente

Para Nail Spa & Coffee Shop, uno de sus activos más importantes son lasas marcas con las que se trabaja, es necesario que cada cliente pueda entender la importancia de la calidad que tienen estos productos, al igual que la comunicación directa con sus clientes, el uso de estos canales como redes sociales y mensajería instantánea hacen que los clientes siempre puedan confiar en que van a ser escuchadas y atendidas cuando se requiera.

3.1.5 Ingresos

Nail Spa & Coffee Shop se especializa en promociones de temporadas, el giro de negocios los permite sacar promociones momentáneas para diferentes temporadas, por lo que en épocas de festividades y eventos especiales las ventas generalmente tienden a subir por esas fechas, aparte de esas fechas, se intenta garantizar regresos mediante sistemas diferentes. Un método eficiente es el de tarjetas de consumo, los permite controlar los regresos de los clientes y generan la posibilidad de atraer a más clientes por el hecho de querer llenar una tarjeta de consumo, y como último motivo de ingreso es un sistema que implementa pagos en línea, y diferenciación de clientes tipo VIP que permitan la fidelidad hacia el servicio. Métodos que la competencia aun no lo presenta y los permite facturar cantidades grandes para servicios que tomen más tiempo, y también pensando en la clase de clientes, ellos prefieren hacer un pago usando este método antes que tener mucho dinero en su cartera.

3.1.6 Recursos

Nail Spa & Coffee Shop maneja dos recursos muy importantes, su talento humano y la exclusividad de las marcas que usamos. Sin duda en talento humano es algo que los ha reconocido, muchas de las clientas han regresado por la calidad de servicio que ofrecen las colaboradoras especializadas que trabajan para Nail Spa & Coffee Shop, su entrenamiento se caracteriza en el buen manejo y trato hacer que las clientes al igual que una habilidad muy alta en el manejo de diseños, muchas reconocen por la capacidad de sacar diseños complicados y estilos únicos diseñados a mano, por lo que proteger al recurso humano es de fundamental importancia al igual que poder explotar el beneficio que esta los da. Y al hablar de los productos con los que Nail Spa & Coffee Shop trabaja, podemos decir que, a comparación de la competencia, esta empresa solo usa marcas que se reconocen en el mercado local y que han ganado una buena reputación por la calidad que estos ofrecen.

3.1.7 Actividades

Nail Spa & Coffee Shop no solamente se enfoca en ofrecer un servicio de pedicure o manicure a sus clientas, el objetivo de la empresa es el de buscar tener una buena relación dentro y fuera del local con su clientela. EN su reglamento consta que cada cliente debe ser reconocida y ser atendida por sus

características y gustos para poder atenderlas de la manera que ellas deseen. Se trata de no sólo tratar al cliente por lo que son, si no también esperar tener una relación amistosa con cada una de las clientes para hacerla sentir en un espacio mucho más cómodo y en el que ellos puedan disfrutar un tiempo de relajación. Fuera del local, la comunicación siempre directa con los clientes, mediante el uso de redes sociales al igual que la página web para poder tener a las clientes actualizadas de nuevas promociones y actividades que se están realizando en el local, de esta manera se ha encontrado un método que reduce costos de producción y buscar fidelizar de mejor manera a sus clientes

3.1.8 Socios

Nail Spa & Coffee Shop se ha ganado el reconocimiento de las marcas con las que trabaja, la empresa en si es reconocida por estas marcas como locales que prestan este servicio, los mismos que promocionan y recomiendan el local. Por lo que da la comodidad de trabajar con ellos y aseguran una muy buena relación con estos socios principales, ya que no solamente son los que distribuye una de las materias primas principales para poder ofrecer su servicio, sino también colaboran con la promoción, como es el caso de la decoración del local que da un reconocimiento a las marcas que se está usando al igual de la calidad del servicio que se ofreciendo en este establecimiento, esto asegura un ambiente más seguro para las clientes al saber que siempre se manejan instrumentos de las marcas socias al local.

3.1.9 Costos

La mano de obra es 10% más cara al que tiene las competencias, el talento humano recibe un salario alto a comparación del mercado, pero asegura la satisfacción de que cada una de las colaboradoras se sientan cómodas trabajando para la empresa y asegurando que el servicio nunca baje de calidad, el manejo de mano de obra es importante ya que el servicio se fundamenta en estas colaboradoras que son ecuatorianas, el cual es un punto importante para la imagen de la empresa para poder trabajar con manos ecuatorianas preparadas. Y el segundo costo más importante es el de la obtención de insumos dado que las máquinas con las que se trabaja son de importación y de un valor relativamente alto por lo que mantener a los socios cerca permite reducir costos a comparación del mercado y poder comparar el precio de la competencia con un servicio de mejor calidad.

- 3.2 Matriz de Océanos Azules

La estrategia del océano azul, creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Ocean Blue es una estrategia que se encarga de renovar la idea de las situaciones de competencia entre las empresas de una manera innovadora, y haciendo hincapié en romper las reglas que por muchos años se han tenido alrededor de la competitividad, además motiva de manera particular la idea de la creación de nuevos mercados e incita a las organizaciones a generar valor de forma innovadora (Benítez Moreno, 2013).

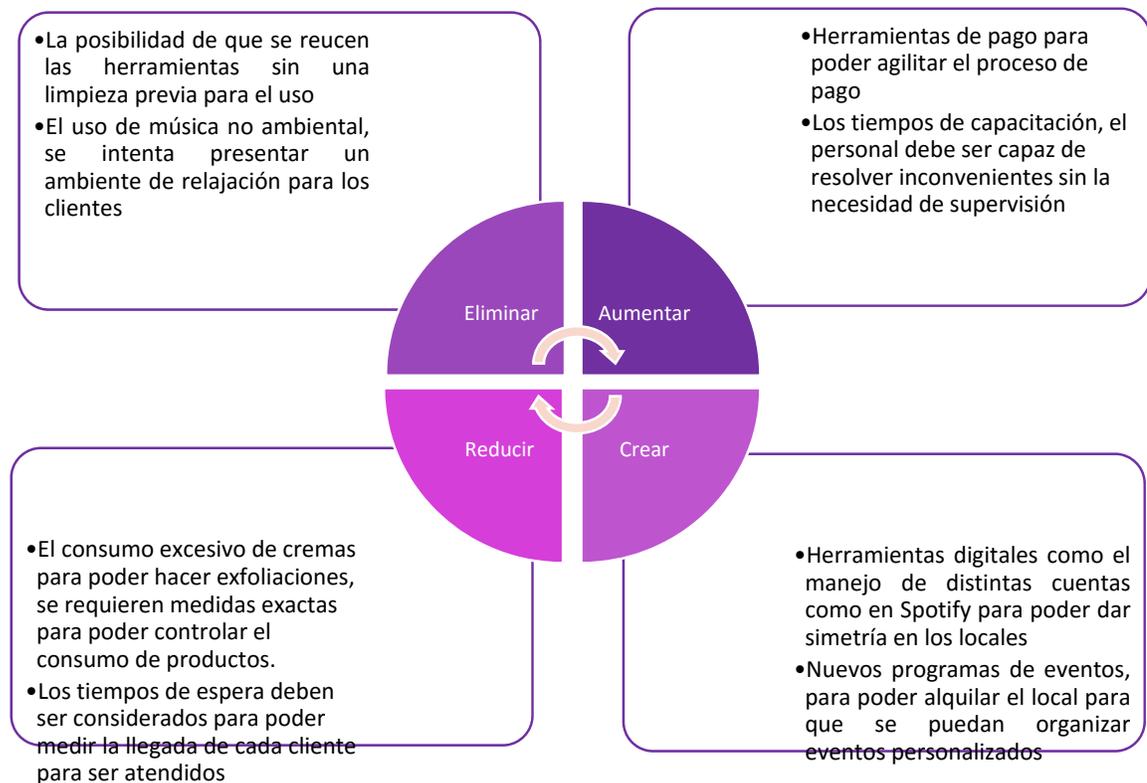
Elevar. - ¿Cuáles factores se elevan arriba de los niveles de la industria?

Crear. - ¿Qué factores deben ser creados que la industria nunca ha ofrecido?

Reducir. - ¿Qué factores deben ser reducidos por debajo de los niveles de la industria?

Eliminar. - ¿Qué factores que han sido competentes en la industria deben ser eliminados? Y todas estas al responderse crean una nueva curva de valor.

Grafico 5: Estrategia de Océanos Azules



En vista de que estamos en un mercado en constante crecimiento, las distintas empresas compiten en el ofrecer distintas estrategias para poder generar atracción a sus distintos locales, por lo que analizar la matriz de océanos azules es necesario para poder sacar un valor mayor al mercado, cambiando procedimientos y productos que negocios realizan que no generan ningún valor ni que aportan con nuevas posibilidades de nuevos servicios

3.2.1 Eliminar

En ciertos locales se tienen malos procedimientos en cuanto al uso de la manera de cómo se tratan las herramientas de trabajo, la implementación de una máquina esterilizadora UV no solo es suficiente; La ubicación de esta máquina se recomienda que esté a la vista y que las herramientas se mantengan dentro del esterilizador. El valor agregado esta simplemente con el detalle de que el cliente pueda sentir que estas se mantienen calientes, lo que podrán asegurar que están desinfectadas y están listas para poder ser usadas. Otro factor importante que se encontró es en la ambientación, los locales comunes suelen tener un estilo de espacio de peluquería y colores muy opacos, para este mercado se ha demostrado que un factor de éxito está en su decoración, se recomienda decorar con colores claros y bastante luz. En cuanto a la música, los locales suelen poner una radio para poder ambientar el lugar, pero el uso de nuevas tecnologías permite que se puedan dar un enfoque mucho más relajado y profesional al sector.

3.2.2 Aumentar

Como un Spa especializado, lo que más se espera es el que se puedan dar todas las comodidades posibles a los clientes, por lo que implementar herramientas que aceleren procesos, entre los cuales se recomienda que sea al momento de cancelar. El giro de negocio recomienda que al momento de ofrecer el servicio sea un tratamiento con un promedio de 40 min a 1 hora, las clientes no esperan que sea un trato muy rápido. Por lo que se recomienda implementar procesos de pagos eficientes, siempre el efectivo suele ser un inconveniente, sin duda cuando las facturas son de un valor alto. Por lo que se recomienda implementar pagos con tarjetas, depósitos bancarios y la innovación de prepagos por la página web que se está implementando en Nail Spa & Coffee Shop, con el objetivo de agilizar y reducir

el inconveniente de pago, al conocer que el pago fue efectuado, la cita se coordina dentro de la página y de esta manera, la cliente solo tiene que llegar a ser atendida. Otro factor que no se toma muy en cuenta es en la capacitación del personal en lo que respecta a atención al cliente. En distintos locales se pudo apreciar que las colaboradoras no dan un buen trato a sus clientes, acciones que hacen que el trato hacia el cliente se reduzca y que la satisfacción de este se vea afectado

3.2.3 Reducir

Los controles de uso de suministros no son controlados en estos locales, por lo que para poder controlar los costos de producción y el uso excesivo de estos productos que son fundamentales para atender a los clientes, se recomienda crear un sistema q permita controlar el consumo de estos productos, especialmente cuando se trata de cremas y exfoliantes. Basta con implementar tarros controladores que saquen porciones del producto controlados, en el caso de esmaltes es más complicado ya que se determina por el diseño y especialmente que no se debe reducir a la cantidad de colores que se pueden usar, ya que estos negocios se centran en hacer el diseño que las clientes quieran.

El control de las citas es un ideal, muchas clientes no esperan a poder ser atendidas, por lo que los tiempos de citas deben ser confirmados con anterioridad para no generar inconvenientes, por lo que cada servicio toma un tiempo para poder terminar, la posibilidad de que las clientes esperen a ser atendidas es muy complicado, por lo que el control de llegada de clientes debe ser muy bien tratado.

3.2.4 Crear

Al crear un mayor valor, y considerando que se está implementando un modelo de franquicia para la empresa de Nail Spa & Coffee Shop, se requiere de simetría en los ambientes de los distintos locales. Y de igual manera para poder tratar el ambiente de relajación, la empresa ha optado a contratar una cuenta en Spotify, con el objetivo de poder manejar una galería amplia de canciones y así también buscar, dependiendo del cliente, sus gustos musicales. El hecho de tratar con música que el cliente aprecia da un valor agregado al ambiente que ellos esperan recibir, de la misma manera se ha convertido en una herramienta de promoción para el local, las clientes se pueden sincronizar con el canal de radio, lo que también lo convierte en temas de conversación para amenizar el servicio. Y, por último, se

recomienda a esta clase de locales que busquen la posibilidad de explotar el local, en buscar la posibilidad de hacer paquetes promocionales para poder reservar el local para hacer celebraciones entre amigas con eventos especiales siguiendo la temática por lo que se está festejando. Con el motivo de poder sacar material promocional y mostrar nuevas posibilidades y espacios para poder generar paquetes promocionales.

El poder tener una empresa que desea comunicarse con sus clientes constantemente, hacen que su poder en el mercado aumente. Los clientes están teniendo un cambio en su manera de pensar en el que está bien poder compartir contenido con las empresas que ellos les gusta ser atendidos. Generar esa conexión es un punto clave para cualquier empresa en estos mercados

- ### 3.3 Planificación Estratégica

3.3.1 Balanced Score Card

Esta es una herramienta de planificación que traduce las distintas estrategias en un conjunto de indicadores necesarios enfocados a distintas áreas críticas que tenga la empresa, Robert Kaplan y David Norton en su artículo de 1992 lo muestran como la herramienta que proporciona una estructura de un sistema de gestión y medición para mejorar en estos puntos claves (Ponce, 2006), El uso de estas herramientas suelen usarse para poder cuantificar ciertas estrategias, desde el punto de vista financiero, clientes, procesos internos y los de innovación y crecimiento que se pueden obtener (Santos, 1990).

Desde este mando integral sabemos que se pueden utilizar para:

- Clarificar estrategias y llegar a consensos
- Comunicar estrategias a la organización
- Alinear objetivos de áreas con las estrategias
- Realizar revisiones periódicas de avances
- Aprender sobre las estrategias para poder mejorarlas

Tabla 16: Cuadro de Mando Integral para el Negocio Nail Spa & Coffee Shop

	Objetivos	Mediciones	Pronóstico
•Perspectiva Financiera	Crear valor para los inversionistas franquiciados de la empresa, logrando llegar a la inversión necesaria para la creación de las futuras franquicias de la empresa	Beneficio Operativo relativo, Volumen de ventas creciente y Costos fijos estables	Pronóstico de crecimiento de ventas de 2% mensual
	Reducción de costos de adquisición de nuevos recursos para reducir costos operacionales generales	Reducción de costos operativos en la adquisición de insumo para poder re direccionar ingresos en promoción	Disminución de los costos de producción en un 20%
•Perspectiva de los clientes	La mejor satisfacción de clientes en este mercado, y reconocimiento en el mismo	Promoción mediante el boca a boca entre las clientas para poder llegar a más gente mediante recomendaciones	Mantener la satisfacción del cliente en un 85% general
	Capacitar a los clientes de los productos que usan y generar una apreciación de los productos que usamos frente a la competencia	Con un personal capacitado en promocionar que el servicio se centra en la calidad antes de la cantidad, y generar preocupación hacia el cuidado personal	Poder ampliar la participación en el mercado en un 12% más de lo actual en 2 años
•Perspectiva de los procesos	Poder reducir los costos mediante la posibilidad de ser los proveedores de los productos principales para estos servicios	Ser capaz de reducir los costos de producción con un producto más barato o importarlo sin la necesidad de reducir en la calidad	Aumentar los ingresos en un 25% sin reducir la satisfacción del cliente
•Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Ser capaces de capacitar a nuevo personal para la ampliación de negocios, capacitar a los franquiciados para transmitir la cultura en cada local	Con un número mínimo de 3 capacitaciones completas al año y 2 de mejora de procesos a las colaboradoras	Tener siempre personal capacitado en cada uno de los locales

Considerando este análisis, se puede ver el encadenamiento de las distintas estrategias que se van a tomar dentro de la compañía, y todas enfocadas a la ampliación del negocio, considerando que, durante todo este estudio, las muestras de expansión a otras áreas geográficas se muestran como factibles para el crecimiento de la empresa en este mercado. El análisis de la situación actual de este mercado, se ha

logrado comprobar que la mejor opción para poder cumplir con la misión de la empresa la de optar una estrategia de vender la franquicia de la empresa, el motivo de internos de la empresa la decisión de crecimiento por parte de la gerencia no es eficiente ya que no se puede contratar a otra persona solo para administrar a un local con estas características, quieres de personal que vean la misma ambición del empresa y que puedas llevar con éxito una franquicia con el mismo modelo de negocio que se ha trabajado durante estos últimos años.

- **3.4 Análisis del modelo de franquicia**

El modelo de franquicia los permite controlar cómo se está manejando el negocio y a la vez los permite compartir riesgo con los inversionistas de iniciales de la franquicia, este sistema los permite no sólo contratar personal (Baraona , 2014), sino también tener cabezas interesadas para el mejoramiento de la empresa en general. Los franquiciados no solamente se convertirán en repetidores del modelo de negocio, buscando gente con capacidades innovadoras y que puedan dar un aire fresco a la empresa. Otro motivo importante del desarrollo de la franquicia es que se pueden colocar locales en diferentes puntos de la ciudad sin necesidad de una alta movilidad de personal y sin el conocimiento del mercado geográfico del local. Los franquiciados son los encargados de buscar el espacio respectivo y hacer el análisis correspondiente para la viabilidad del negocio, dentro del análisis para posibles locales, en la empresa se analizó con ubicaciones que cumplan con las características demográficas a la que el negocio está enfocado, de esta manera se puede tomar una decisión de su ubicación más rápida, entre los posibles lugares podemos tener:

Gráfico 6: Población Quito Norte, Sector Condado.

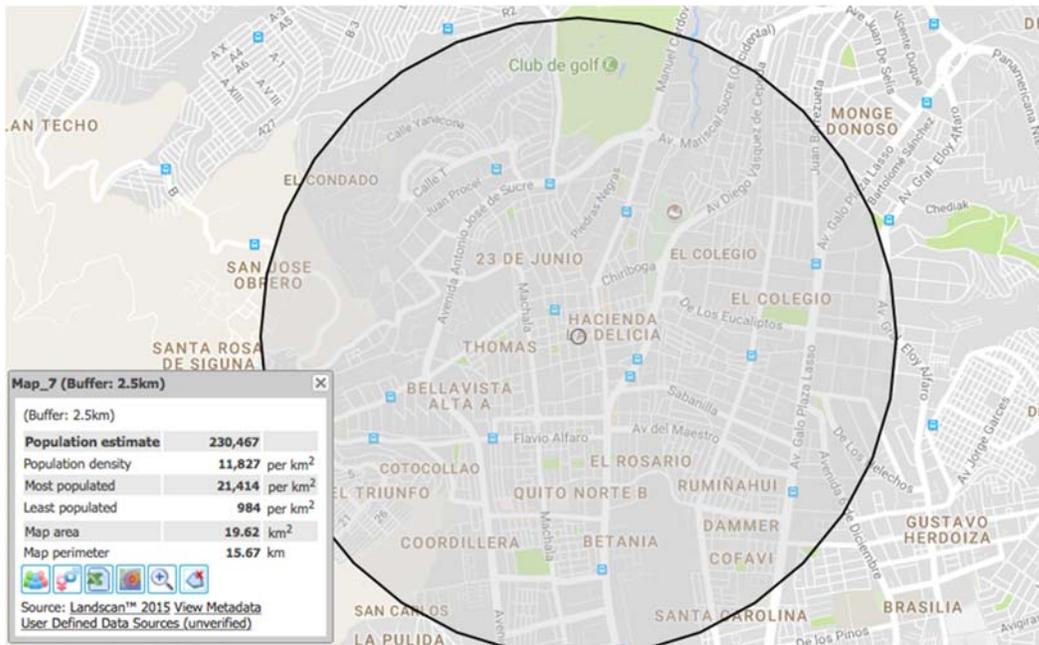


Gráfico 7: Población Quito Sur, Sector El Recreo y Quicentro sur

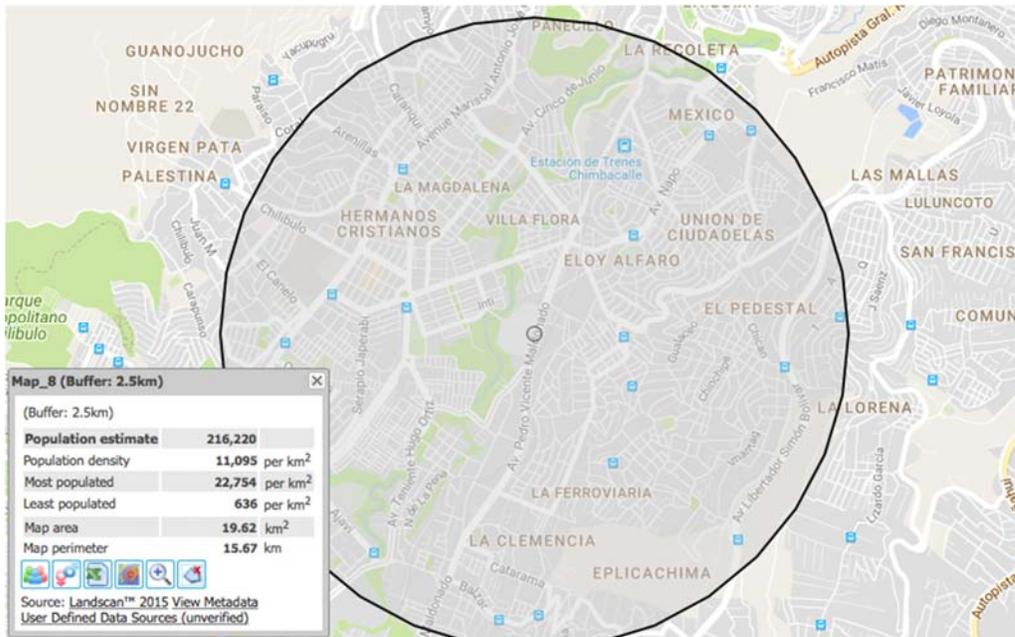
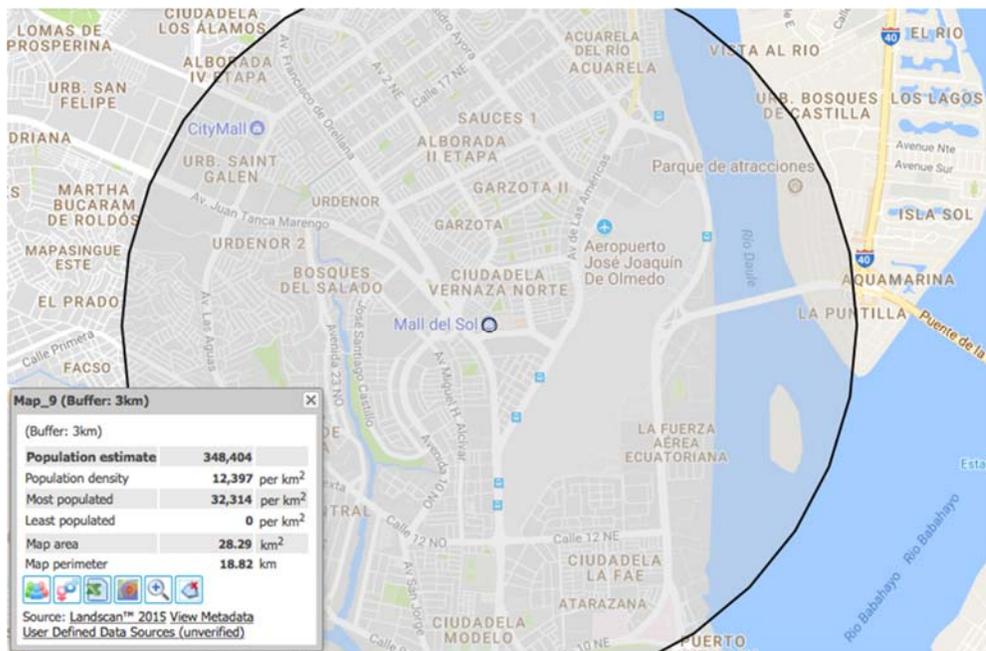


Gráfico 8: Población Guayaquil, sector Mall del Sol y Samborondón



De igual manera, previo al contrato de franquicia, se requiere de un análisis a mayor profundidad sobre el espacio que cada local tendrá, ya que este análisis se involucra en el rendimiento de que cada local tendrá.

El franquiciado también son los responsables en poder buscar crear un valor agregado a su local siempre cumpliendo las obligaciones que se estipulan en el contrato (Anexo 9).

Las franquicias en el Ecuador, normalmente son de empresas multinacionales extranjeras que buscan entrar al mercado nacional, la demanda de franquicias ecuatorianas es muy baja y especialmente si los enfocamos en el mercado de belleza y cuidado personal. Por lo que Nail Spa & Coffee Shop busca ser pioneras en la ampliación de su servicio, así buscando generar marca esperando



Fuente: “Oferta de Franquicias en el Ecuador”, Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011

que la imagen se vea repetida en distintas partes del país y cumpliendo con la visión general de la empresa.

Estrategia se encuentra en solicitar ayuda especializada en franquicias, y de la misma manera en buscar socios correspondientes al mercado. Es importante que estos socios tengan la misma pasión con la que los fundadores la tienen, es deber de Nail Spa & Coffee Shop el buscar a las personas idóneas al trabajo y que sientan la habilidad de poder administrar su local.

Con la ayuda de Ecufranquicias, esperamos hacer el desarrollo del contrato de la franquicia al igual que el ingreso al mercado de franquicias que ellos poseen, Ecufranquicias es una empresa encargada en especializarse en el desarrollo de esta industria, por lo que es necesario el contrato de sus servicios para poder cumplir de manera satisfactoria cada uno de los procesos a seguir. Tanto en el ámbito legal como el de procedimientos y documentación a seguir.

La clase de franquicia a seguir va hacer el método llave en mano, esto quiere decir que Nail Spa & Coffee Shop como franquiciadores serán los responsables de capacitar, entrenar y decorar el espacio que el franquiciado ha decidido para su local. De esta manera la empresa asegura que los locales van a cumplir las expectativas de cuidado al igual que la imagen va hacer muy bien replicada en las distintas partes del país, no es necesario que la imagen sea exactamente igual, pero si deben cumplir con los estándares que la empresa como franquiciador espera de su modelo de franquicia. El cronograma de trabajo se cumplirá en un plazo máximo de un mes y medio para poder vender, capacitar, entrenar e inaugurar cada uno de los nuevos locales que pertenezcan a la franquicia. Como un plan piloto se usará el local existente para poder capacitar y entrenar al nuevo personal, el espacio se encuentra adecuado para poder capacitar a todo el personal, tanto administrativo como operativo. En el contrato de la franquicia se deben incluir todos los parámetros que deben cumplir los nuevos locales de la franquicia, al igual que éstos espacios deben estar ubicados estratégicamente para que el rendimiento de los nuevos locales sea el más óptimo.

Los cronogramas de actividades se han desarrollado con la finalidad de cumplir con todos los conocimientos necesarios que cada uno de los franquiciados deben tener para el manejo de sus locales, este cronograma sea estructurado de la siguiente manera:

Tabla 17: Cronograma para la creación de una franquicia desde la fecha de firma de contrato

Actividades	Semanas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Presentación de franquicia	■							
Firma de contrato	■							
Análisis de ubicación del local		■						
Capacitación básica de operación			■					
Capacitación en punto piloto			■	■	■			
Capacitación de procesos operativos					■	■		
Entrenamiento con clientes						■	■	■
Adecuaciones del local				■	■			
Compra de muebles					■			
Adquisición de suministros						■	■	
Decoración del nuevo local							■	■

Ante todo, este tiempo se espera que el personal quede completamente entrenado para empezar directamente las actividades en su nuevo local, terminada la época de entrenamiento se trabaja en una estrategia de apertura para cada uno de los nuevos locales. Las estrategias de perturbas se centrarán en la promoción mediante redes sociales y medios cercanos al local

Franquicia de Nail Spa & Coffee Shop

- 4.1 Mercado de Franquicias

La franquicia es un método de expansión comercial mediante el cual el dueño de un concepto de negocio (Franquiciador) permite y apoya a otra persona (Franquiciado) para que replique su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial y marcas registradas, de conformidad con lo convenido en el contrato. Normalmente, el franquiciado paga un derecho de entrada al firmar el contrato y regalías periódicas, usualmente un porcentaje de las ventas. El propietario de la réplica es justamente el franquiciado, quien lo hace bajo licencia del dueño del concepto.

El formato de negocio es cual se busca transmitir el concepto de negocio. Este concepto o formato debe ser el resultado de un proceso serio en el cual debe intervenir en forma protagónica la organización que se va a franquiciar, esto es, sus líderes y personas claves.

Las franquicias de formato de negocio tienen tres elementos o etapas: la licencia de uso de marca, la transferencia de tecnologías manifestadas mediante la capacitación inicial y la asistencia técnica continúa.

Los modelos de franquicias lo que buscan es en la posibilidad de poder compartir riesgos entre los franquiciadores y franquiciados, ya que para que se firme un convenio como este, ambas partes deben estar de acuerdo del manejo de la empresa y como se debe manejar la misma. Después de ser firmado el contrato, esto representa a que el franquiciado va a ceder todas las licencias que se involucran en la creación de la franquicia, esto quiere decir, que, para la validación de una franquicia, esta debe tener:

- Contrato de licencia de marca
- Contrato de licencia de Know-How
- Contrato de distribución exclusiva
- Contrato de aprovisionamiento
- Contrato de Prestaciones

- 4.2 Modelo de Franquicia

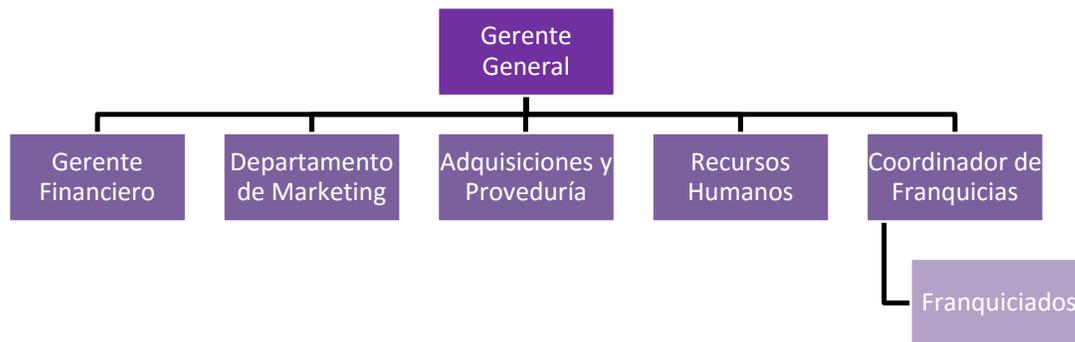
Nail Spa & Coffee Shop se va a abrir al modelo de franquicia “Llave en Mano”, esto quiere decir que el franquiciado podrá obtener su local listo para el funcionamiento. El compromiso del franquiciado se centra en el poder conseguir un local viable y que cumpla con el requisito mínimo para el funcionamiento de la franquicia, al igual que un personal de confianza para el trabajo en el mismo. Cabe recalcar que el personal que se busca no necesariamente debe estar capacitado en el proceso para el cuidado de manos pies. Como responsabilidad del franquiciado, es el deber de la empresa el de poder capacitar a todo el personal que trabaje dentro del local, esto incluye personal administrativo y personal operativo.

Es necesario usar este modelo por la especialización de estos servicios y funcionamiento. En este modelo de franquicia, el franquiciado podrá recibir el manual “Know-How” de la empresa, éste manual incluye toda la información necesaria para poder manejar el local. El franquiciado no requiere de un conocimiento previo al manejo de Spas o negocios parecidos al de Nail Spa & Coffee Shop, ya que todos serán previamente instruidos antes de la apertura del local.

- 4.3 Organigrama actualizado de la compañía

Con la implementación de este modelo de negocio, la compañía debe destinar recursos para la creación de un área especializada para tener una comunicación directa con sus franquiciados. Para este caso, Nail Spa & Coffee Shop destina en parte estas operaciones al departamento de marketing, por el tamaño de la organización, no se requiere contratar personal para hacer estos seguimientos, ya con la venta de las franquicias, se considera que la empresa se organizara de la siguiente manera:

Grafico 9: Modelo organizacional esperado para la creación del modelo de franquicia



Parte del personal administrativo, se encarga de las distintas áreas de la empresa, si el avance de la empresa va como se está planeado, se procederá a llenar las distintas áreas con nuevo personal para que la administración de la empresa pueda ser más eficiente, y poder abastecer con todas las necesidades que requieran los franquiciados.

- **4.4 El Franquiciador**

Como hemos analizado hasta ahora, un contrato es entre dos partes. En caso de la franquicia no es la excepción, participan dos sujetos llamados franquiciador (Nail Spa & Coffee Shop) y el franquiciado (persona natural o jurídica que adquiere la franquicia), el primero interviniente de este vínculo contractual es el franquiciador, en el que su objetivo es el de poder desarrollara su negocio y el crecimiento de una empresa es la razón principal para llegar a convertirse en franquiciadora; los motivos que mueven a las empresas a tomar esta clase de decisiones se basan en el motivo de querer ampliar su imagen y poder comercializar de forma controlada sus servicios, ampliando a diferentes mercados.

A su vez, para llegar a ser un franquiciador se deben reunir las siguientes condiciones:

- Ser propietario de uno de sus derechos de marca, logotipos, signos distintivos, “saber hacer”, etc. En el que Nial Spa & Coffee Shop ya es dueño y manejo de su marca registrada.

- Tener prestigio o reputación por las marcas que comercializa, por la calidad de sus propios productos o servicios, por la tecnología empleada, etc. Nail Spa & Coffee Shop entre sus estrategias contempla el de generar y ser reconocido por sus procesos.
- Haber alcanzado el éxito en su actividad. Previamente a la puesta en marcha de la franquicia, se debe haber explotado y comprobado con éxito el concepto de negocio en una o varias unidades denominadas unidades pilotos. En el anexo 5 podremos encontrar la muestra del éxito obtenido en estos 3 años que ha tenido Nail Spa & Coffee Shop desde su formación.
- Disponer de una experiencia sólida, la experiencia se da por la antigüedad o número de años en el ejercicio de la actividad con resultados satisfactorios. Nail Spa & Coffee Shop ya tiene 3 años de funcionamiento y posicionamiento con esta experiencia ganada, es lo que se espera de que la ampliación sea un éxito.
- Debe dedicar recursos humanos y financieros a la investigación y desarrollo que aseguren el mantenimiento de las ventajas competitivas de su concepto. Nail Spa & Coffee Shop va a determinar a un determinar un departamento específico que coordine el proceso de expansión y que trabajará a la par con el departamento financiero, que permita la coordinación de la matriz con el resto de sus franquicias.
- Crear una central de franquicia, es decir, disponer de una organización adecuada que permita el crecimiento de la cadena y la atención de sus franquiciados. En el que Nail Spa & Coffee Shop determinará un equipo para la comunicación continua con sus franquiciados.

4.4.1 Obligaciones del Franquiciador

- **Obligación de entrega y puesta a disposición los bienes corporales:** Esta es la primera y la más importante de las obligaciones en el contrato de franquicia. Consiste en la entrega de los bienes muebles que necesita el franquiciado para poner en funcionamiento el negocio, si de esa manera se realizó

- Desde el momento que se firme y se regularice el contrato de franquicia, Nail Spa & Coffee Shop contactará a sus proveedores para la creación de los muebles y diseños para equipar a cada local
- **El convenio con el franquiciado:** O también se pudo convenir en la construcción y el equipamiento del negocio.
 - Con la firma del contrato se llegará al convenio cerrado por parte de la empresa y sus franquiciados, Nail Spa & Coffee Shop se obliga a la capacitación y equipamiento de cada local.
- **Obligación y uso de los bienes incorporeales:** En esta obligación el aspirante a franquiciado paga el derecho de entrada a una franquicia para poder explotar la propiedad industrial del franquiciador. La cesión de uso de bienes incorporeales comprende el nombre comercial, la marca, la patente y el know how.
 - Nail Spa & Coffee Shop entregará de la manera más pronta al franquiciado todos los manuales que llevan a la creación de la franquicia y a la capacitación de cómo usar los mismos.
- **El deber de colaboración:** El contrato de franquicia es un contrato empresarial de colaboración, donde el franquiciador no solo satisface las obligaciones corporales como las incorporeales, sino que el franquiciador se convierte en un colaborador del franquiciado.
 - Nail Spa & Coffee Shop con el propósito de mejorar el funcionamiento y la imagen de la red entra en una colaboración mutua. Nail Spa & Coffee Shop, por su parte, se encargará de facilitar al franquiciado todas las facilidades y las técnicas para que el know how funcione el local y tenga el mismo éxito que la matriz.
- **Prohibición de competencia:** Se le prohíbe al franquiciado ejercer actos de competencia desleal en perjuicio del franquiciador, ni durante la explotación de la empresa franquiciada, ni después de que el contrato de franquicia haya terminado. De la misma manera el franquiciador también está obligado a no competir en la misma zona o territorio asignado al franquiciado, la prohibición de competencia es bidimensional, es decir, para las dos partes.

- Dentro del contrato de la franquicia (Anexo 9), podremos ver que en el caso de que se cumpla cualquier prohibición, Nail Spa & Coffee Shop estará en el derecho de recuperar sus bienes y se tomará los fees de ingresos del franquiciado y se anulará su contrato, mientras que Nail Spa & Coffee Shop no colocará competencias y se encargará de la evaluación del crecimiento de sus franquiciados
- **Obligación de asesoramiento y asistencia:** La asistencia que el franquiciador debe prestar al franquiciado es amplia, puesto que se da tanto en aspectos económicos como financieros. Así, en muchos casos asiste para la elección del lugar de explotación de la franquicia y puede prestar apoyo financiero para la compra del local o hacer que el dinero le sea prestado por un tercero.
 - Nail Spa & Coffee Shop se compromete a brindar al franquiciado la asistencia y asesoría necesaria para la explotación del know how, esto quiere decir que Nail Spa & Coffee Shop contratará el personal especializado para poder capacitar y formar al personal del franquiciado, ya sea esto en el tema de imagen de la empresa, de la calidad y cantidad del producto, en la presentación de los estados financieros, del análisis del entorno y de los gustos y preferencias del consumidor, presentación de los locales, la vestimenta de los trabajadores, etc.
- **Derecho de control del franquiciador:** Para que la franquicia tenga un correcto funcionamiento no solo es necesario la capacitación, la formación y el adiestramiento sino también un cierto control de parte del franquiciador, pero este control no quiere decir que el franquiciador ostenta la condición de jefe del franquiciado, porque los dos son empresarios independientes.
 - Todo negocio necesita de una supervisión, de un control, por lo que Nail Spa & Coffee Shop creará procesos administrativos e industriales que permitan este control, ya que Nail Spa & Coffee Shop no puede dejar que la franquicia se vaya a la deriva; por eso se deben establecer normas que es necesario cumplir, de lo contrario el sistema fracasa.
- **Obligación de saneamiento:** El franquiciador está obligado a entregar los bienes corporales e incorporeales saneados, por lo tanto, está obligado a garantizar al franquiciado el uso y goce

pacífico de las cosas transmitidas. De esta manera, el artículo 1777 del Código Civil ecuatoriano manifiesta: “La obligación de saneamiento comprende dos objetos: amparar al comprador en el dominio y posesión pacífica de la cosa vendida, y responder de los efectos ocultos de esta, llamados vicios redhibitorios”.

- Nail Spa & Coffee Shop al cumplir la ley se compromete a entregar la información real y actualizada de los mismo para que el proceso sea lo más limpio posible, nunca ocultando datos que no permitan la explotación de su modelo de franquicia.

4.4.2 Derechos del Franquiciado

- **Derecho de Entrada:** El franquiciador tiene la facultad de exigir a su contratante el pago de un estipendio que se mira como equivalente al derecho de este a formar parte de la red y usar la marca y los signos distintivos de su propiedad. El monto se calcula, normalmente, en relación al renombre o prestigio que tengan dicha marca o signos en el mercado y a las dimensiones de la firma modelo. Estos valores se encuentran ya formulados en el capítulo de financiamiento de la franquicia (Tabla 19). Se paga por una sola vez y al momento de suscribirse al contrato, salvo estipulación en el contrato (Anexo 9).
- **Rentas periódicas:** conjuntamente con el derecho de entrada, el franquiciador tiene derecho a exigir al franquiciado el pago de ciertas sumas periódicas, que representan la retribución de los servicios y ayuda que regularmente le presta. Su cuantía también es variable; generalmente se fijan en un porcentaje sobre las ventas brutas mensuales, trimestrales o semanales y se pagan durante todo el tiempo de vigencia del contrato. Esos datos reales se encuentran estipulados en la Tabla 20 para su evaluación.
- **Derecho a establecer la forma y decoración del establecimiento de comercio.** Estas características se encuentran ya formuladas en el manual de operación que Nail Spa & Coffee Shop dará a todos sus franquiciados

- **Derecho a determinar los procedimientos y técnicas de comercialización.** Nail Spa & Coffee Shop ya ha generado estos procedimientos en el capítulo anterior, y de igual manera esta información se encuentra en el manual de operación
- **Derecho a determinar la calificación técnica y comercial del personal.** Nail Spa & Coffee Shop será el que se encarga de la capacitación del personal para cada franquiciado, de esta manera para garantizar que el servicio continúe siendo el que se lo caracteriza.
- **Derecho a fijar zonas de exclusividad territorial.** Nail Spa & Coffee Shop generará los estudios previos a los espacios zonales de la ubicación de posibles franquicias, de esta manera ya garantizando espacios en el que sus franquiciados no se vean perjudicados.
- **Derecho a fijar volúmenes mínimos de venta.** Nail Spa & Coffee Shop ya ha determinado los valores mínimos de venta mensuales, por los que están controlados en su sistema integral para poder dar apoyo a sus franquiciados en épocas bajas.
- **Derecho a abastecer exclusivamente al franquiciado de sus existencias:** o a indicar fuentes de abastecimiento complementarias. Nail Spa & Coffee Shop ya tiene una cartera de proveedores calificados, por lo que el franquiciado solo deberá hacer con anterioridad una solicitud de abasto regular, el mismo que será controlado por el departamento de adquisiciones.
- **Derecho a establecer precios catálogo.** Nail Spa & Coffee Shop ya ha establecido todos los precios a sus servicios, los mismos que serán entregados a cada franquiciado para que tengan su conocimiento y puedan operar bajo estos valores

- **4.5 El Franquiciado**

El franquiciado contribuye con mano de obra, capital e información a la “comunidad de intereses” que forma con el otorgante. Así, debe comprar las maquinarias o equipos que le sugiere el otorgante y le debe pagar una suma fija y una regalía mensual sobre sus ventas o ingresos.

La franquicia está diseñada para que cualquier persona sea capaz de poder administrar su propio negocio, con el objetivo de lograr ocupar un espacio en el mercado de Spa de uñas con toda la información necesaria que se requiere. El modelo llave en mano permite a que el franquiciado pueda

tener en un tiempo mínimo un local en completo funcionamiento, con todos los suministros completos, con personal capacitado y los procesos necesarios para poder seguir este modelo de negocio que ha sido demostrado que va a tener éxito en el mercado. Todos los honorarios que se generen del franquiciado van a tener el objetivo único de poder implementar nuevas tecnologías y procesos al igual que los permite crecer como empresa. El control y la capacitación del franquiciador hacen que cada uno de los franquiciados tenga un instructor que les permita siempre estar encaminados por el mismo camino del éxito

4.5.1 Obligaciones del Franquiciado

- **Del precio:** Una de las obligaciones principales que debe cumplir el franquiciado es el pago del precio, de acuerdo a lo convenido con el franquiciador. El precio comprende dos conceptos: el primero, el denominado derecho de entrada, y el segundo, de las regalías.

El Derecho de Entrada permite poder ingresar a la red de franquiciados, y con este pago el franquiciado puede empezar a recibir la asistencia técnica, asesoramiento, y a usufructuar el negocio del franquiciador.

Las regalías periódicas están relacionadas con el pago que debe consignar el franquiciado al franquiciador durante el tiempo de explotación de la franquicia. El artículo 1747 del Código Civil ecuatoriano opere es necesario que el consentimiento o aceptación sea expresado por cualquier medio o indicación que permita formularla sin dubitación alguna.

- **Prohibición de competencia:** De la misma manera que se le prohíbe al franquiciador explotar el negocio en la misma zona que el franquiciado, en el contrato se estipula que el franquiciado no podrá explotar el negocio ni revelar los secretos empresariales que le fueron transmitidos.
- **Obligación de ceñirse a las directivas del franquiciador en su explotación:** Desde la perspectiva general, el franquiciado está obligado a desarrollar sus explotaciones conforme a las directrices financieras, administrativas, comerciales y de control formuladas por el franquiciador. Desde la perspectiva particular y en lo relativo al plano comercial, está obligado

a: Disponer de un establecimiento cuyo aspecto exterior y decoración interior se ajusten la modelo de la franquicia; Aplicar los métodos de publicidad, de promoción y de ventas propiciados por el franquiciador.

- **Disponer de instalaciones materiales y de personal cuya técnica corresponda a los métodos de comercialización utilizados por la red.**
- **Tener un stock de seguridad.**
- **Utilizar los créditos en la forma y para las finalidades estipuladas.**
- **Someterse al control técnico y financiero ejercido por el franquiciador.**
- **Respetar las cláusulas de exclusividad pactadas.**
- **Obligación relativa a la formalización del contrato.**

El franquiciado es quien tiene que ver con la formalización del contrato, aunque en esta formalización también interviene el franquiciador. El contrato de franquicia es consensual; sin embargo, el contrato de franchising es solemne y se perfecciona por el acuerdo de voluntades.

4.5.2 Derechos del Franquiciado

Los derechos del franquiciado consisten, correlativamente, en gozar de las prestaciones que contribuyen obligaciones del franquiciador y en otras facultades cuya naturaleza depende de la modalidad del contrato o de las estipulaciones convenidas.

- **El franquiciado tiene derecho a hacer uso y goce de los bienes corporales e incorporales que provienen del franquiciador:** Derecho a tomar conocimiento y a utilizar ciertas técnicas, procedimientos o ideas de comercialización de un producto o un servicio.
- **Derecho a gozar de la ayuda y de los servicios que regularmente debe prestarle el franquiciador.**
- **Derecho a proponer políticas generales de administración, comercialización, fiscalización, etc., y las formas de su aplicación.**
- **Derecho a ejecutar sus propias políticas en la explotación de su negocio.**

- 4.6 Manuales de la Franquicia

Entren los documentos a entregarse tras la venta de la franquicia, tenemos:

1. Estructura y Organigrama de la Central de Franquicia.-

Éste documento puse la visión, misión y objetivos de toda la organización. En este documento también se encuentra el organigrama general de toda la empresa, donde se podrá observar todo el personal y las características que los mismos cumplen, en este se determina el modelo de franquicia que cada uno de los miembros poseen y las características de cada uno de sus locales, en este caso, Nail Spa & Coffee Shop busca generar una introducción al organigrama de la empresa y las funciones que cada empleado posee, también incluye los objetivos como empresa y como se lo debe llevar en una manera general.

2. Concesión de la Franquicia. -

Éste documento de carácter interno, posee información reservada de cómo es la orientación y la comunicación desde el franquiciador a los franquiciado. En este documento se encontrarán las políticas internas de la empresa y la orientación que se tiene hacia la franquicia, la información que posee es la base de la creación de la franquicia y los objetivos claros de los objetivos que cumple cada rol dentro de la empresa.

3. Control y Supervisión.-

Dentro del contrato de la franquicia, se tiene una concesión entre el franquiciador y el franquiciado para poder tener un control sobre el manejo de cada uno de los locales de sus franquiciados, el objetivo del control de estos locales es para poder observar, regular o corregir el manejo de los locales. Es necesario entender que una franquicia se centra en el poder replicar el funcionamiento de la matriz, por lo que estos controles se los hacen con el objetivo de supervisar que cada proceso sea el indicado.

4. Capacitación.-

El conocimiento es poder, por lo que implementar una capacitación constante es la clave del éxito, las capacitaciones se centran en dos estilos: administrativos y operacionales. Nail Spa & Coffee Shop no solamente se encarga de la capacitación inicial que recibe cada uno de los franquiciados. También se

encuentran las capacitaciones regulares que se determinan por la empresa, con el objetivo de dar a conocer cualquier tipo de mejoramiento en la cadena de procesos interna en la misma. Al buscar replicar las indicaciones que tiene el local central a sus franquiciados, permite a que la empresa no busca similar en cualquiera de sus locales.

5. Operaciones.-

Se puede considerar como uno de los documentos más importantes que recibe el franquiciado. En este documento cada franquiciado recibirá todo el proceso operacional para poder manejar su local, entre las distintas funciones que encontrará en este documento se puede observar: varios de apertura y cierre, formato de documentación, requisitos de aprovisionamiento, contratación y retribución de personal, aspectos sobre el manejo de personal, manejo de eventos y promoción del local, implementación de nuevos materiales, contratación de suministros, casos especiales, entre otros.

6. Ventas y Servicio al Cliente.-

En vista de que en el modelo de negocio que tiene Nail Spa & Coffee Shop se basa en su servicio y atención al cliente, éste manual incluirá todos los procesos y recomendaciones que se deben tener frente al manejo de los clientes, información que se transmitirá en base a capacitaciones y normas internas. Dentro de este documento se podrá conocer el concepto de las competencia, procedimientos para que el consumidor siempre los prefiera, normas para incrementar ventas y técnicas que se usan para el servicio al cliente. Es indispensable que cada uno de los franquiciados siga estas indicaciones, ya que son la base del negocio.

7. Manual Económico-Financiero.-

Este manual tiene un carácter más técnico, involucra información necesaria en base a cómo poder controlar la financiación de cada una de los establecimientos de cada franquicia, aquí se podrá entender cómo funciona el modelo de presupuestos y previsiones que cada establecimiento debe considerar, podrán entender cada uno de los franquiciados cómo manejar los diferentes tipos de cuentas y como debe ser el manejo contable y financiero de su local. De la misma manera se entregan el mismo sistema

que maneja la central. En el que se incluirán planes de inversión, estados presupuestarios, proyección de estados financieros, plazos de amortización y punto de equilibrio para las ventas.

8. Imagen Corporativa.-

Imagen es un concepto que debe manejar cada franquicia, es de suma importancia que cada franquiciado sepa replicar la misma imagen en cada uno de los locales, este manual puse la información sobre cómo se maneja la imagen y promoción de la empresa; dentro de este manual se incluirán la información del logo, tipografías, eslogan, colores, diseños y formatos. Con la finalidad de que conjugar cada uno de estos elementos se pueda entender cuál es su uso y sus motivos.

9. Procedimientos de Adecuación y Decoración de Locales.-

Dentro de este documento se podrá tener información necesaria para poder comprender la decoración y posición de cada uno de los elementos del local. Empezando desde los colores hasta en la clase de muebles que se usarán. Si es verdad que Nail Spa & Coffee Shop se encargan de entregar todas las adecuaciones y decoraciones de los nuevos locales, es necesario que cada uno de sus franquiciados puedan entender el motivo del por qué se manejan esos colores y cómo deben estar ubicados cada uno de los muebles.

• 4.7 Requisitos de Viabilidad de la Franquicia

Para que cualquier empresa pueda ampliarse a un modelo de franquicia, es de suma importancia poder presentar la viabilidad que su negocio posee, esta información es de carácter sensible, pero esta información hace que los franquiciados puedan creer en el modelo de negocio y demostrar que el manejo ha sido tratado de una manera correcta.

Es necesario que Nail Spa & Coffee Shop como empresa logré definir todos los documentos detallados a continuación, esta documentación los permite mostrarnos como empresa seria que busca nuevos inversionistas para su modelo de negocio.

1.- Análisis de Viabilidad de Franquicia.

Para conocer si la empresa está en condiciones de iniciar un proceso de expansión mediante la fórmula comercial de franquicia, es necesario realizar un Análisis de Viabilidad, el cual permitirá verificar el cumplimiento de los requisitos necesarios sobre el concepto del negocio.

De este análisis se podrá obtener información importante que permita direccionar las estrategias de la empresa, y le dirá si esta actividad será interesante o no para él y para sus potenciales franquiciados, no sólo para adquirir la franquicia, sino para subsistir en el mercado exitosamente.

2.- Planificación Estratégica.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Como ya se logró evaluar en los capítulos anteriores, se realizó el estudio de la viabilidad para que este modelo de negocio se pueda replicar ya que ha sido capaz de demostrar su viabilidad en el mercado actual, pero es importante al firmar el contrato, entregar al franquiciado el plan estratégico que como empresa se busca llegar a tener:

El Plan Estratégico debe contener al menos la siguiente información:

1. La Misión y Visión de la empresa.
2. Los valores y principios
3. Compresión del Mercado.
4. Metas de crecimiento de la franquicia.
5. Análisis de la competencia.
6. Estrategias de publicidad.
7. Recursos Humanos, financieros y operacionales existentes y necesitados.
8. Un plan de desarrollo participativo con metas y cronológicas.

3.- Definición del Punto Piloto.

La matriz es el lugar donde se realizarán las pruebas para sus franquiciados. Los establecimientos piloto son aquellos utilizados como campo de prueba por el franquiciador para mejorar su concepto de franquicia y para investigar y desarrollar los productos y estrategias de la red de manera que minimice el riesgo de sus futuros franquiciados.

4.- Elaboración de Manuales de Franquicia.

Los diversos Manuales necesarios suelen ser habitualmente los que señalamos a continuación y sirven como base para responder a las interrogantes y problemas comunes sin necesidad de recurrir con el franquiciador y de esta manera resolver el problema más rápido.

- Manual de Preapertura
- Manual de Operaciones
- Control y Supervisión
- Manual de Capacitación
- Manual Ventas y Servicio al Cliente
- Manual Económico-Financiero
- Imagen Corporativa
- Manual de Software
- Otros

5.- Contrato de Franquicia.

Es aquel contrato celebrado por escrito en el cual el otorgante, por lo general denominado franquiciador, ofrece individualmente a muchos tomadores, que forman un sistema de distribución de su producción para prestar el servicio de spa de uñas de manera exclusiva usando los productos y procedimientos que este negocio requiere, un sistema para desarrollar un negocio con el cual crean una relación de asistencia

del otorgante al franquiciado con carácter permanente, al amparo de una marca, nombre comercial o enseña, bajo el control del franquiciador y de conformidad

El contrato de franquicia constituye el pilar básico de toda franquicia, ya que regulará la relación entre las partes durante toda su vigencia. El contrato es un documento que informa y protege el buen funcionamiento del sistema de franquicias. Es necesario mencionar que en Ecuador no se cuenta con ley de franquicias, por lo que el contrato tiene más importancia, en el anexo 9 se puede apreciar un modelo para la franquicia Nail Spa & Coffee Shop que se usará para las ventas futuras de la venta de franquicias.

6.- Definición del Programa de Entrenamiento.

El programa de entrenamiento se deberá realizar en varias etapas:

- Una formación teórica referente a los aspectos relativos al negocio y al sistema de franquicia que por lo general se desarrollará en las instalaciones de la central franquiciadora.
- Una formación práctica para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la fase inicial. Aquí se planteará al franquiciado la posibilidad de una completa dirección de un centro piloto, bajo la supervisión directa de personal especializado del franquiciador.

Para la apertura inicial, por lo general el franquiciador apoya al franquiciado con sus empleados capacitados los primeros meses de operación, hasta que el nuevo franquiciado y sus empleados adquieran la experiencia y conocimientos necesarios.

7.- Mercadeo de Franquicias.

Se refiere al procedimiento que debe hacer el franquiciador para concretar la comercialización de las franquicias. Para ello se debe entender el mercado al que está dirigida la franquicia, y luego conseguir las personas interesadas en invertir. La obtención de candidatos puede hacerse a través de distintos medios.

8.- Reclutamiento y Selección de los Franquiciados.

El reclutamiento de los futuros franquiciados constituye una clave para el éxito de la red franquiciada, una mala selección de un franquiciado llevará al fracaso de al menos un punto de venta y al deterioro de la imagen de toda la cadena.

Una franquicia es un negocio que requiere que el franquiciado cumpla con un "perfil" previamente definido. El franquiciador debe evaluar con cuidado a los posibles franquiciados y solo otorgar franquicias a los prospectos que reúnan los requisitos necesarios.

9.- Investigación, Desarrollo y Asistencia Técnica Continua.

La Investigación, Desarrollo y la asistencia técnica son las actividades que el franquiciador debe ofrecer al franquiciado continuamente. Es decir, el franquiciado necesita contar con toda la ayuda, el apoyo, la experiencia y los conocimientos del franquiciador para operar con éxito su unidad durante la vigencia del contrato. Las actividades continuas que Nail Spa & Coffee Shop debe realizar son:

- Actualización de manuales.
- Asesoría de campo
- Control de operaciones
- Supervisión continua
- Mercadotecnia y publicidad
- Seminarios y convenciones
- Desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas nuevas
- Estrategias para incrementar las ventas y reducir costos

El seguimiento adecuado de este procedimiento permitirá desarrollar una franquicia exitosa, creada de una manera profesional y que será sustentable en el tiempo. Existen en nuestro país varios ejemplos de franquicias que fracasaron por no seguir una metodología probada. El asesoramiento es fundamental.

- 4.8 Inversión de la Franquicia

Al considerar el valor de la franquicia, no existe un benchmarking que se pueda considerar como referencia en el mercado, por lo que se procede a hacer una valoración de la marca, en base a las herramientas que entregamos y toda la características más las experiencias, por lo que el valor del canon de inicio se cerró en \$1.500 por concepto de inicio de la ampliación de la empresa, aparte del canon se requiere de \$7.800 para la decoración y compra de cada uno de los materiales que se necesitan, todos valorados de la siguiente manera:

Tabla 18: Cotización de compra para la franquicia

Valores para negocio nuevo			
Descripción	Número	P. Unit.	Total
Sillón	3	350,00	\$ 1,050.00
Esterilizador	1	160,00	\$ 160.00
Parafina	1	125,00	\$ 125.00
Camilla	1	150,00	\$ 150.00
Estaciones de trabajo	3	450,00	\$ 1,350.00
Sala	1	800,00	\$ 800.00
Escritorio	1	450,00	\$ 450.00
Equipos secado	2	200,00	\$ 400.00
Arriendo	1	600,00	\$ 600.00
Garantía	2	600,00	\$ 1,200.00
Varios	1	1.500,00	\$ 1,500.00
Contabilidad	1	20,00	\$ 20.00
Permisos	1	80,00	\$ 80.00
Mano de Obra	1	1000,00	\$ 1,000.00
Otros		615,00	\$ 615.00
Valoración total			\$ 9,500.00

Entre las características que se recomienda tomar en cuenta es:

Tabla 19: Costos de Financiación de la franquicia

Costos de Asociación	
Descripción	Valor
Inversión	\$ 9.500,00
Canon de Entrada	\$ 1.500,00

Tabla 20: Costos mensuales de beneficios para la franquicia

Costos de mensualidades	
Royalty	10% sobre ventas
Canon de Publicidad	\$ 50,00

Tabla 21: Características mínimas para un local franquiciado

Características de local	
Características del Local	30 m2
Población mínima	15 000 hab

La inversión inicial es de \$ 9.500, con la capacidad de recuperarlo en 2 años y 3 meses.

El tiempo de retorno de este negocio fue calculado por su TIR de 29% y de igual manera se puede observar en el anexo 7 la evolución de las ventas en el que se estima que va a ver un retorno en las ventas, suponiendo que la ubicación del local va a tomar las características de los espacios que se recomienda para su posición, lo suficiente para poder cubrir con el tiempo de recuperación, tal como el modelo de franquicia, la matriz se encargará de hacer los seguimientos correspondientes para los locales de los franquiciados, en los que se irán evaluando constantemente sus ventas para poder llegar a obtener el retorno de la inversión planeado. Este seguimiento será de manera remota, con el sistema

administrativo de la empresa, como también de visitas constantes para poder apreciar los avances que se ha tenido en la empresa.

- 4.9 Estimación de ventas del franquiciado

Realizando un análisis de mercado al que se ubicara la franquicia, se pueden sacar estimados del ritmo de venta comparados con el local piloto, de esta manera Nail Spa & Coffee Shop y sus franquiciados pueden estar seguros del éxito de este local y estar seguros que la rentabilidad y el regreso de la inversión hacia el franquiciado va a ser garantizado y se lo puede ir midiendo según vaya el tiempo con lo planeado en el estudio del mercado

Tabla 22: Balance general aproximado de una franquicia a 3 años

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Anual
*ACTIVO	11000	11000	11000	11122,213	11262,327	11546,975	11810,407	12065,883	12300,143	12528,436	12734,187	12904,136	13048,228	14127,58333
Bancos	11000	4400	4400	4522,21	4662,33	4946,98	5210,41	5465,88	5700,14	5928,44	6134,19	6304,14	6448,23	7527,58
Inventario		1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Maquinas		1300	1278,33	1256,67	1235,00	1213,33	1191,67	1170,00	1148,33	1126,67	1105,00	1083,33	1061,67	1061,67
Depresiacion acum.			21,67	43,33	65,00	86,67	108,33	130,00	151,67	173,33	195,00	216,67	238,33	238,33
Muebles		3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800
*PASIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1079,355333
Prestamo a Bancos														
Participación														501,65
Impuesto a la renta														577,7053333
*PATRIMONIO	11000	11000	11000	11122,213	11262,327	11546,975	11810,407	12065,883	12300,143	12528,436	12734,187	12904,136	13048,228	13048,228
*CAPITAL	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000
Utilidad del periodo			0	122,213	140,114	284,648	263,432	255,476	234,26	228,293	205,751	169,949	144,092	2048,228
Utilidad acumulada				0	122,213	262,327	546,975	810,407	1065,883	1300,143	1528,436	1734,187	1904,136	
COMPROBACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*ESTADO DE RESULTADOS														
Ventas				2250	2150	2450	2500	2550	2600	2650	2700	2750	2800	25400
Costo de ventas				1170	1118	1200	1282	1364	1446	1500	1584	1673	1762	14099
Utilidad bruta				1080	1032	1250	1218	1186	1154	1150	1116	1077	1038	11301
Gastos admin.				774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	7740
Gastos Publicidad				100	25	25	25	5	5	10	10	25	25	255
depreciaciones				21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	216,67
Utilidad antes de imp.				184,33	211,33	429,33	397,33	385,33	353,33	344,33	310,33	256,33	217,33	3.344,3
Participación 15%				27,65	31,7	64,4	59,6	57,8	53	51,65	46,55	38,45	32,6	501,65
Impuestos 22%				34,47	39,52	80,29	74,30	72,06	66,07	64,39	58,03	47,93	40,64	577,71
Utilidad neta		0,00	0,00	122,213	140,114	284,648	263,432	255,476	234,26	228,293	205,751	169,949	144,092	2048,23

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total Anual
*ACTIVO	14302,62	13373,76	13595,86	13889,575	14254,888	14691,142	15197,674	15773,821	16420,909	17137,612	18311,612	19487,612	21794,00
Bancos	7702,62	6773,76	6995,87	7289,58	7654,89	8091,14	8597,67	9173,82	9820,91	10537,61	11711,61	12887,61	15194,00
Inventario	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Maquinas	1040,00	1018,33	996,67	975,00	953,33	931,67	910,00	888,33	866,67	845,00	823,33	801,67	801,67
Depresiacion acum.	260,00	281,67	303,33	325,00	346,67	368,33	390,00	411,67	433,33	455,00	476,67	498,33	498,33
Muebles	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800
*PASIVO	1079,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2306,39
Prestamo a Bancos													
Participación	501,65												1202,34
Impuesto a la renta	577,70												1104,05
*PATRIMONIO	13223,26	13373,761	13595,866	13889,575	14254,888	14691,142	15197,674	15773,821	16420,909	17137,612	18311,612	19487,612	19487,612
*CAPITAL	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000
Utilidad del periodo	2048,228	150,501	222,105	293,709	365,313	436,254	506,532	576,147	647,088	716,703	1174	1176	8487,612
Utilidad acumulada	175,032	2223,26	2373,761	2595,866	2889,575	3254,888	3691,142	4197,674	4773,821	5420,909	6137,612	7311,612	
COMPROBACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*ESTADO DE RESULTADOS													
Ventas	2800	2850	2870	2890	2910	2930	2950	2970	2990	3010	3030	3050	32450
Costo de ventas	1762	1849	1761	1673	1585	1498	1412	1327	1240	1155	1082	1100	15682
Utilidad bruta	1038	1001	1109	1217	1325	1432	1538	1643	1750	1855	1948	1950	16768
Gastos admin.	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	8514
Gastos Publicidad													0
depreciaciones	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	238,37
Utilidad antes de imp.	264	227	335	443	551	658	764	869	976	1081	1174	1176	8.015,6
Participación 15%	39,6	34,05	50,25	66,45	82,65	98,7	114,6	130,35	146,4	162,15	176,1	176,4	1202,3445
Impuestos 22%	49,37	42,45	62,65	82,84	103,04	123,05	142,87	162,50	182,51	202,15	219,54	219,91	1104,05
Utilidad neta	175,032	150,501	222,105	293,709	365,313	436,254	506,532	576,147	647,088	716,703	1174	1176	6264,35

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Total Anual
*ACTIVO	22573,69	21038,37	21800,16	22551,34	23296,55	24038,44	24778,35	25528,21	26286,68	27045,15	28187,15	29333,15	33085,74
Bancos	15973,69	14438,37	15200,16	15951,34	16696,55	17438,44	18178,35	18928,21	19686,68	20445,15	21587,15	22733,15	26485,74
Inventario	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Maquinas	780,00	758,33	736,67	715,00	693,33	671,67	650,00	628,33	606,67	585,00	563,33	541,67	541,67
Depreciacion acum.	520,00	541,67	563,33	585,00	606,67	628,33	650,00	671,67	693,33	715,00	736,67	758,33	758,33
Muebles	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800
*PASIVO	2306,3925	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3752,5955
Prestamo a Bancos													
Participación	1202,3445												1840,8945
Impuesto a la renta	1104,048												1911,701
*PATRIMONIO	20267,3	21038,37	21800,16	22551,34	23296,55	24038,44	24778,35	25528,21	26286,677	27045,149	28187,149	29333,149	29333,149
*CAPITAL	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000	11000
Utilidad del periodo	8487,61	771,07	761,79	751,18	745,21	741,9	739,91	749,85	758,472	758,472	1142	1146	18333,149
Utilidad acumulada	779,69	9267,3	10038,37	10800,16	11551,34	12296,55	13038,44	13778,35	14528,205	15286,677	16045,149	17187,149	
COMPROBACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*ESTADO DE RESULTADOS													
Ventas	3050	3060	3070	3080	3090	3100	3110	3120	3130	3140	3150	3160	34210
Costo de ventas	1100	1123	1147	1173	1192	1207	1220	1215	1212	1222	1234	1240	13185
Utilidad bruta	1950	1937	1923	1907	1898	1893	1890	1905	1918	1918	1916	1920	21025
Gastos admin.	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	8514
Gastos Publicidad													0
depreciaciones	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	238,37
Utilidad antes de imp.	1176	1163	1149	1133	1124	1119	1116	1131	1144	1144	1142	1146	12.272,6
Participación 15%	176,4	174,45	172,35	169,95	168,6	167,85	167,4	169,65	171,6	171,6	171,3	171,9	1840,8945
Impuestos 22%	219,91	217,48	214,86	211,87	210,19	209,25	208,69	211,50	213,93	213,93	213,55	214,3	1911,70
Utilidad neta	779,688	771,069	761,787	751,179	745,212	741,897	739,908	749,853	758,472	758,472	1142	1146	9065,85

Conclusiones y recomendaciones

• 5.1 Conclusiones

1. La situación económica del país puede resultar un problema para las distintas industrias, pero es en estas situaciones en los emprendimientos se ven en una buena situación para ser desarrollados, especialmente en océanos azules o ideas de negocios considerados nuevos.
2. Los precios de insumo son considerados de bajo costos y de buena calidad, por lo que obtener y reemplazar herramientas se pueden considerar fácil en este mercado.
3. Se tiene un nicho de mercado listo para ser explotado, con tendencias que están creciendo y generando un estilo de vida que se busca copiar en la población
4. De acuerdo al modelo de financiamiento, la franquicia muestra una rentabilidad alta con la posibilidad de recuperar la inversión en un tiempo considerado como optimo
5. Al estar representados por marcas internacionales, se puede tener un respaldo alto que los procedimientos y materiales son óptimos para dar un buen servicio.
6. El modelo de negocio ha demostrado ser un éxito en cuanto a sus operaciones y su manera de cómo trata a sus clientes, por lo que se espera que al replicar este modelo en otro establecimiento con una afluencia mayor y mejor posicionada que el local actual, los resultados sean mucho mejores.
7. Aunque el mercado es amplio, se ha demostrado que las competencias aun no encuentran un modelo óptimo para poder mantenerse en pie, Nail Spa & Coffee Shop se ha caracterizado en todos estos años de funcionamiento es ser un punto de referencia para la competencia, en el que se ha visto una copia del concepto del negocio, pero al momento de ponerlo a prueba aun no logran tener la fidelidad de sus clientes
8. El mercado actual de Nail Spa & Coffee Shop se ha visto saturado, por lo que la implementación de un modelo de franquicia puede sonar lo más óptimo, acompañado de una buena campaña de apertura para los locales para poder impulsar con la mayor fuerza a los nuevos locales
9. Por ser una de las primeras franquicias de spa de uñas en el ecuador que se busca posicionar, se tomó la decisión de poner entradas a bajos costos y cánones no muy grandes, de esta manera, la franquicia

de Nail Spa & Coffee Shop complica la entrada de nuevos competidores y a la vez lo hace de una manera atractiva a los inversionistas que decidan invertir en este modelo de negocio

10. Para la venta de franquicia, se debe concretar las fechas claves para poder empezar a realizar las prácticas en el punto piloto, no se debe hacer en fechas importantes y no usar nuevas clientes, por lo general se recomienda contactar a personas dispuestas a servir como practica
11. Al implementar nuevos procesos, se debe hacer de manera directa e implementar un manual de implementación de nuevas estrategias, este manual no se requiere presentar al hacer la venta de la franquicia, pero si el de comunicar a tiempo a cada local por los cambios a realizar
12. Al analizar el perfil de los posibles franquiciados, se debe considerar el capital con el que ellos desean iniciar y las motivaciones para poder implementar un local. Este análisis permitirá tomar una decisión si la persona es apta para administrarlo, se espera que cada franquiciado pueda permanecer en el local como el host del mismo.

- 5.2 Recomendaciones

1. Las localizaciones de los nuevos locales deben ser en lugares céntricos en ciudades con alto poder adquisitivo y fuerte tráfico de personas
2. La implementación de pagos en línea debe ser lo antes posibles para poder dar nuevas maneras de pagos y facilitar las ventas en cada local.
3. Los usos de promociones deben ser manejadas de la manera correcta para no acostumbrar a ciertos clientes a solo esperar por estas épocas
4. La implementación de locales debe ser dado por los mismos proveedores para poder mantener sincronía en cada local, al igual que la publicidad y colores.
5. La comunicación y la capacitación de los locales debe ser constante para que los franquiciados y empleados puedan sentir que son apoyados por la empresa, al igual que siempre podremos cubrir dudas que se tengan para explicar o implementar nuevas estrategias.
6. La implementación de un sistema de cobro integrado para cada uno de los locales, este sistema permitirá fiscalizar las operaciones de cada franquiciado y poder dar un seguimiento continuo a todas las operaciones que se realicen
7. Para el ambiente del local, se recomienda la implementación de cuentas Spotify, con el objetivo de dar a los franquiciados las opciones de poner nuevos estilos de música que vayan con el local.
8. Cuando se trata del cuidado del pie, se recomienda el uso de máscaras y guantes no reusables para poder cuidar tanto al cliente como a las colaboradoras, los usos de estas herramientas entran en el presupuesto mensual de cada local, las implementaciones de estas herramientas dan un valor agregado y mejoran la imagen de la empresa
9. Detalle con pétalos de rosa, al hacer pedicuras, la preparación del espacio de trabajo es fundamental, usar estos detalles no solo son decorativos, también sirven como desinfectantes
10. Hacia el trato de los clientes, todo el personal debe ser capacitado en cómo debe ser la manera al trato con el cliente, siempre tratarlos por su nombre y adecuar los espacios a los gustos del cliente, son características que se deben incorporar a las prácticas de los franquiciados.

Referencias

- Baraona , A. (30 de marzo de 2014). *Soyentrepreneur.com*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/losmanuales-de-franquicias-tu-mejor-guia.html>
- Benítez Moreno, R. (16 de Julio de 2013). *Ejemplos sobre la estrategia del océano azul*. Obtenido de <http://www.benitezrafa.es/estrategia-del-oceano-azul-ejemplos/>
- Burgos Pavón , G., & Fernández , M. (2010). *La Franquicia, Tratado práctico y jurídico*. Madrid: Pirámide.
- Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana. (2 de Noviembre de 2013). *Perfil de Mercado de Franquicias en Ecuador* . Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/1025350>
- De Paula, J. (8 de Marzo de 2013). *Contrato de Franquicia*. Recuperado de Jurisblogeducativo: <http://www.jurisblogeducativo.blogspot.com/2007/05/contratosinnominados-e-ingls.html>
- Revista Ekos. (10 de Octubre de 2012). *Ecuador y el Mundo en 2012*. Recuperado de Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/213.pdf>
- Equipo Investigación Ekos. (s.f). *Franquicias: un negocio Viable*. Recuperado de Ekosnegocios.com: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/677.pdf>
- Fernández , A. (Noviembre de 2013). *La franquicia vs el negocio independiente*. Recuperado de IdeasparaPymes.com: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-negocio-vs-franquicia-beneficios-diferencias-ventajas.html>
- Fred, D. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Fuentes, J. (Octubre de 2010). *El Mundo de las Franquicias y los emprendedores* . Recuperado de Como funciona la Franquicia: <https://www.xing.com/communities/posts/como-funciona-una-franquicia>

- Granja, A. (Agosto de 2010). *Cifras Asombrosas de las Redes Sociales*. Recuperado de Vistazo:
<http://vistazo.com/webpages/blogs/blogs.php?catb=7&id=133>
- IBD. (s.f). *About Us*. Recuperado de <http://www.ibdbeauty.com/About-us/index.html>
- Instituto nacional de contadores públicos. (s.f). Principales indicadores financieros y de gestión. 108-117. Recuperado de <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Magelby, K. (2008). Tendencias de las Microfranquicias. En K. Magelby, *Microfranquicias, la solución al problema mundial* (pp. 73-78).
- Santos, D. (1990). Marketing Publishing. *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid: ProQuest ebrary. Recuperado el 12 de Junio de 2017
- Ponce, H. (Septiembre de 2006). *Una alternativa para realizar diagnosticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones*. Recuperado de Contribuciones económicas :
<http://www.eumed.net/ce/>
- Quijano, G. (10 de Marzo de 2013). *Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios*. Recuperado de <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- Redacción Económica. (29 de Enero de 2017). La industria de cosméticos ecuatoriana crece en promedio 18% anual. *El Telégrafo*.
- Reuters. (7 de Septiembre de 2009). *Industry Leaders Dell and OPI Partner to Deliver a New, Polished Laptop Collection*. Recuperado de <http://www.reuters.com/article/idUS144156+07-Oct-2009+BW20091007>
- Rojas, J. L. (Febrero de 2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. (IIESCA, Ed.) Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/>

Romero , D. (s.f). *Franquicias en el Ecuador*. Recuperado de Romero Arteta asociados:

<http://www.rap.com.ec/es/franquicias-en-el-ecuador>

Santillán , G. (s.f). *Como crear una franquicia en el Ecuador*. Recuperado de ECUAFRANQUICIAS:

<http://www.ecuaf franquicias.com/>

Singer, N. (15 de Febrero de 2007). *Should you trust your makeup?* Recuperado de The New York

Times: <http://www.nytimes.com/2007/02/15/fashion/15sside.html>

Veletanga, G. (s.f). *La teoría de la Ventaja Absoluta*. Recuperado de

<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoriaclasica/71-teoria-de-la-ventaja-absoluta-de-adam-smith>

Villagran, L. (s.f). *Aspectos Legales de la Franquicia en Ecuador* . Recuperado de Franquicias del

Ecuador: <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

Anexos:

- Anexo 1: Tabla de precios

Servicio	Precio	Servicio	Precio
Manicure	8	Depilación Axilar	5
Manicure con Parafina	10	Depilación Bigote	4
Cambio de esmalte manos	5	Depilación Cejas	4
Art Manicure	10 - 17	Depilación Patillas	6
Pedicure	15	Depilación Facial	18
Pedicure con Parafina	17	Depilación Bikini Parcial	8
Cambio de esmalte pie	7	Depilación Bikini Completo	15
Art Pedicure	17 - 20	Depilación Brazos	6
Retiro permanente	5	Depilación Abdomen	4
Manicure permanente	15	Depilación Pecho	5
Art Manicura permanente	17 - 25	Depilación Pierna Entera	15
Art Pedicure permanente	22 - 25	Depilación Media Pierna	10
Manicure Niñas	8	Depilación Cola	3
Pedicure Niñas	10	Depilación Espalda	12 - 15
		Depilación Completa	45
Baño de Gel	22	Depilación Facial con Hilo	20
Retiro de Gel	12	Depilación Bigote con Hilo	5
Uñas Gel Escupidas	40	Depilación Cejas con Hilo	5
Uñas en Gel Tip	35	Depilación Patillas con Hilo	7
Mantenimiento Gel	25	Depilación Mentón	5
Baño de Acrílico	20		
Retiro Acrílico	22	Pestañas Largas	6
Uñas Acrílico Esculpidas	40	Pestañas 3 en 1	10
Uñas Acrílico Tip	35		
Construcción por Unidad	3	Parafina de Manos	6
Baño por Unidad	1,5	Parafina de Pies	10
Mantenimiento con Diamante	8		
Retiro Uñas	12	Limpieza Pies Hombres	12
Extensión Uñas con Tip	22	Limpieza Manos Hombre	8

- Anexo 2: Galería de Diseños



- Anexo 3: Encuesta de factores críticos de Éxito

Evaluación de Factores estratégicos

El objetivo de esta encuesta es la de poder conocer cuáles son factores que la empresa considera que son de éxito para este mercado, estos factores se categorizan por la importancia que crean que tenga

- Nombre de este local

.....

- ¿Qué servicios se ofrecen?

- Manicure
- Pedicure
- Depilación
- Pestañas
- Maquillaje
- Peinados
- Otro:

- ¿Cuál es la Capacidad máxima del Local?

.....

- ¿Cuál es la cantidad de local que atiende regularmente el local?

.....

- ¿Qué servicios extra ofrece?

- Bebidas
- Comidas
- Internet
- Música
- Otros:

- ¿Cuáles son sus formas de pagos?

- Efectivo
- Tarjeta
- Cheques
- Transacciones
- Otros:

- ¿Con que productos trabajan?

.....

- Anexo 4: Encuesta de calificación para clientes

Conocimiento del mercado de spa de uñas

El objetivo de esta encuesta es la de conocer cuáles son factores que usted considera importantes o que les agrada del sitio que usted fue atendida, las respuestas deben ser solamente su opinión propia. Esta encuesta es de carácter anónimo y su uso es estrictamente educativo

- Nombre de este local que la atendió
.....
- ¿Qué servicio ocupó en este establecimiento?
 - O Manicure
 - O Pedicure
 - O Otros:
- ¿A qué hora fue atendida?, ¿Regularmente se atiende a esta hora? (Si o No)
..... ,
- ¿Con que rapidez fue atendida, se siente satisfecha del tiempo en el que permaneció en el local?
.....
.....
- ¿Existen servicios extras que usted ocupa?
 - O Bebidas
 - O Comidas
 - O Internet
 - O Música
 - O Otros:
- ¿Cuál fue su forma de pagos?
 - O Efectivo
 - O Tarjeta
 - O Cheques
 - O Transacciones
 - O Otros:
- En la escala del 1 al 5, sabiendo que 1 es poco satisfactorio y 5 es muy satisfactorio, califique el servicio que recibió

Atención al Cliente	
Calidad del Servicio	
Rapidez en la que fue atendida	
Precio	
Las promociones que se ofrecen	
Horarios de atención al cliente	
Calidad de otros servicios extras	

- ¿Cómo conoció este establecimiento?

.....

- ¿Conoce sobre otros lugares cerca que ofrezcan el mismo servicio? (En caso de que la respuesta sea si, indique cuales son)

..... ,

- ¿Qué es la cualidad más significativa por la que usted considera ir a uno de estos establecimientos?

.....

- Gracias por su colaboración -

- Anexo 5: Estado de situación financiera mensual

	Año 1												TOTAL AÑO 1	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12
ACTIVO														
Bancos	12.000,00	436,00	291,98	416,83	371,88	323,29	514,82	606,52	789,97	736,11	872,69	1.263,82	1.325,54	1.325,54
Muebles y enseres		7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00
Inventario Insumos		3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00
Garantía Arriendo		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Edificios (local)														-
Total Activo	12.000,00	12.006,00	11.861,98	11.986,83	11.941,88	11.893,29	12.084,82	12.176,52	12.359,97	12.306,11	12.442,69	12.833,82	12.895,54	12.895,54
PASIVO														
Préstamo a largo plazo														-
Impuestos por pagar		2,02	(47,85)	25,95	(6,40)	(18,54)	58,30	50,55	78,86	8,43	48,87	148,28	70,77	70,77
Anticipos Sueldos														-
Total Pasivo	-	2,02	-47,85	25,95	-6,40	-18,54	58,30	50,55	78,86	8,43	48,87	148,28	70,77	70,77
PATRIMONIO														
Capital	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Utilidad Neta/Perdida		3,98	(94,15)	51,05	-12,60	-36,47	114,70	99,45	155,14	16,58	96,14	291,72	139,23	824,77
Utilidad/Pérdidas Acumuladas			3,98	-90,17	-39,12	-51,71	-88,18	26,52	125,97	281,11	297,69	393,82	685,54	
Total Patrimonio	12.000,00	12.003,98	11.909,83	11.960,88	11.948,29	11.911,82	12.026,52	12.125,97	12.281,11	12.297,69	12.393,82	12.685,54	12.824,77	12.824,77

AÑO 2

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL AÑO 2
ACTIVO													
Bancos	2.358,77	3.025,72	3.810,58	4.503,09	5.268,81	6.148,68	7.044,06	8.058,22	8.761,53	9.649,82	10.793,75	11.576,63	\$ 11.576,63
Muebles y enseres	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	\$ 7.447,00
Inventario Insumos	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	\$ 3.223,00
Garantía Arriendo	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	\$ 900,00
Edificios (local)													\$ -
Total Activo	13.928,77	14.595,72	15.380,58	16.073,09	16.838,81	17.718,68	18.614,06	19.628,22	20.331,53	21.219,82	22.363,75	23.146,63	23.146,63
PASIVO													
Préstamo a largo plazo													\$ -
Impuestos por pagar	372,05	350,14	382,50	362,28	380,14	424,62	444,84	491,68	402,72	435,07	532,12	443,16	\$ 443,16
Anticipos Sueldos													\$ -
Total Pasivo	372,05	350,14	382,50	362,28	380,14	424,62	444,84	491,68	402,72	435,07	532,12	443,16	443,16
PATRIMONIO													
Capital	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	\$ 12.000,00
Utilidad Neta/Perdida	\$ 731,95	688,86	752,51	712,73	747,86	835,38	875,16	967,32	792,29	855,93	1.046,88	871,85	\$ 10.703,47
Utilidad/Pérdidas Acumuladas	\$ 824,77	1.556,72	2.245,58	2.998,09	3.710,81	4.458,68	5.294,06	6.169,22	7.136,53	7.928,82	8.784,75	9.831,63	
Total Patrimonio	13.556,72	14.245,58	14.998,09	15.710,81	16.458,68	17.294,06	18.169,22	19.136,53	19.928,82	20.784,75	21.831,63	22.703,47	22.703,47

AÑO 3

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	TOTAL AÑO 3
ACTIVO													
Bancos	12.249,47	12.864,38	13.617,41	14.338,09	15.111,78	16.071,60	17.094,67	17.972,26	18.715,88	19.804,12	20.735,31	21.451,71	\$ 21.451,71
Muebles y enseres	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	7.447,00	\$ 7.447,00
Inventario Insumos	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	3.223,00	\$ 3.223,00
Garantía Arriendo	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	\$ 900,00
Edificios (local)													\$ -
Total Activo	23.819,47	24.434,38	25.187,41	25.908,09	26.681,78	27.641,60	28.664,67	29.542,26	30.285,88	31.374,12	32.305,31	33.021,71	33.021,71
PASIVO													
Préstamo a largo plazo													\$ -
Impuestos por pagar	376,09	333,97	366,32	366,32	384,18	452,93	497,41	463,38	406,76	503,82	483,60	404,40	\$ 404,40
Anticipos Sueldos													\$ -
Total Pasivo	376,09	333,97	366,32	366,32	384,18	452,93	497,41	463,38	406,76	503,82	483,60	404,40	404,40
PATRIMONIO													
Capital	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	\$ 12.000,00
Utilidad Neta/Perdida	\$ 739,91	657,03	720,68	720,68	755,82	891,07	978,59	911,63	800,24	991,19	951,41	795,60	\$ 20.617,31
Utilidad/Pérdidas Acumuladas	\$ 10.703,47	 11.443,38	 12.100,41	 12.821,09	 13.541,78	 14.297,60	 15.188,67	 16.167,26	 17.078,88	 17.879,12	 18.870,31	 19.821,71	
Total Patrimonio	23.443,38	24.100,41	24.821,09	25.541,78	26.297,60	27.188,67	28.167,26	29.078,88	29.879,12	30.870,31	31.821,71	32.617,31	32.617,31

- Anexo 6: Balance General de Nail Spa & Coffee Shop

Estado de Situación Financiera Anual

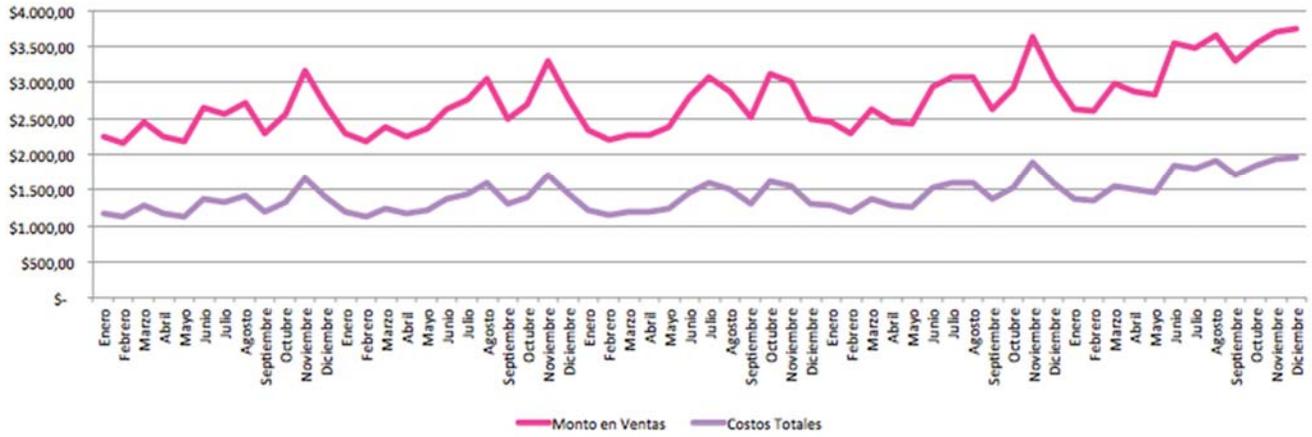
	0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Bancos	\$12.000,00	\$1.245,98	\$11.497,07	\$21.372,15	\$32.063,10	\$44.468,35
Muebles y enseres		\$7.447,00	\$7.447,00	\$7.447,00	\$7.447,00	\$7.447,00
Inventario Insumos		\$3.223,00	\$3.223,00	\$3.223,00	\$3.223,00	\$3.223,00
Garantía Arriendo		\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00
Total Activo		\$12.815,98	\$23.067,07	\$32.942,15	\$43.633,10	\$56.038,35
PASIVO						
Préstamo a largo plazo		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Impuestos por pagar		\$70,77	\$443,16	\$404,40	\$490,00	\$603,23
Anticipos Sueldos		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Total Pasivo		\$70,77	\$443,16	\$404,40	\$490,00	\$603,23
PATRIMONIO						
Capital	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Utilidad Neta/Perdida		\$745,21	\$10.623,91	\$20.537,75	\$31.143,10	\$43.435,12
Utilidad/Pérdidas						
Acumuladas		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Total Patrimonio		\$12.745,21	\$22.623,91	\$32.537,75	\$43.143,10	\$55.435,12

- Anexo 7: PyG actual de Nail Spa & Coffee Shop

ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
Ventas	29.650,00	31.125,00	31.225,00	33.575,00	38.875,00
Costo de Ventas	15.418,00	16.185,00	16.237,00	17.459,00	20.215,00
Utilidad Bruta	14.232,00	14.940,00	14.988,00	16.116,00	18.660,00
Gastos publicidad	220,00	40,00	35,00	120,00	120,00
Gasto Generales	9.288,00	-	-	-	-
Gasto Arriendo	3.600,00	-	-	-	-
Utilidad antes de participación	1.124,00	14.900,00	14.953,00	15.996,00	18.540,00
15% Participación Laboral	168,60	2.235,00	2.242,95	2.399,40	2.781,00
Utilidad antes de Impuestos	955,40	12.665,00	12.710,05	13.596,60	15.759,00
22% Impuesto a la renta	210,19	2.786,30	2.796,21	2.991,25	3.466,98
Utilidad Neta	745,21	9.878,70	9.913,84	10.605,35	12.292,02
Margen Bruto	48,000%	48,000%	48,000%	48,000%	48,000%
Margen Operacional	3,791%	47,871%	47,888%	47,643%	47,691%
Margen Neto	2,513%	31,739%	31,750%	31,587%	31,619%

- Anexo 8: Evolución de Ventas

Evolución de Ventas



- Anexo 9: Modelo de Franquicia para Nail Spa & Coffee Shop

Modelo de Contrato

En Quito, __de __ del 20XX

REUNIDOS

De una parte el Sr. Joe Hidalgo con DNI-NIF número 171457613-7, actuando en nombre y representación de la entidad Nail Spa & Coffee Shop., con CIF número _____, y domicilio en Vía Ilalo, Quito, Ecuador.

En adelante el FRANQUICIADOR

Y de otra, Sr(a)._____, con Cedula de identidad _____, actuando en nombre y representación la entidad _____, con (No de identificación de la Sociedad correspondiente) _____, y domicilio en _____.

En adelante, el FRANQUICIADO

Asimismo, en adelante, el franquiciador y el franquiciado, serán designadas, conjuntamente, como las “Partes” e, individualmente, como la “Parte”.

Las Partes se reconocen mutuamente, en el concepto en que intervienen, la capacidad legal necesaria para la suscripción del presente CONTRATO DE FRANQUICIA (en adelante, el “Contrato”), y al efecto:

EXPONEN

I. Que el franquiciador ha desarrollado un sistema especial el funcionamiento de franquicia de Nail Spa & Coffee Shop, caracterizado por:

II. Que, el franquiciado es una entidad de nacionalidad [_____], cuyo objeto principal lo constituye, entre otros, [_____], estando interesado en adquirir en régimen de franquicia del servicio del Franquiciador, en los términos y condiciones desarrollados en el presente Contrato.

III. Que, en consecuencia, las Partes, reconociéndose capacidad legal suficiente para el presente otorgamiento, han convenido la celebración del presente CONTRATO DE FRANQUICIA, que se regirá por las siguientes:

CLAUSULAS

1. OBJETO.

El franquiciador concede al franquiciado el derecho a abrir un centro de venta al detalle domiciliado en..... de conformidad con las estipulaciones que se establecen.

El franquiciador concede al franquiciado el derecho a utilizar el nombre Nail Spa & Coffee Shop, así como el logotipo distintivo de la empresa, símbolos, emblemas, slogans y marcas.

2. TERRITORIO

La concesión referida en el párrafo anterior quedará limitada exclusivamente al territorio ecuatoriano y a los productos seleccionados para la actividad de franquicia, y por el tiempo de duración del presente contrato.

3. EXCLUSIVIDAD

El franquiciador mantiene la propiedad exclusiva de la propiedad industrial que se ceden.

La autorización concedida por el franquiciador por medio de este contrato se limita a la apertura de un solo establecimiento sito en..... o los establecimientos pertinentes.

4. OBLIGACIONES

- El franquiciado deberá abrir el establecimiento en el plazo de 2 meses a contar desde la firma del mismo.
- El franquiciado se obliga a instalar y equipar su establecimiento comercial de acuerdo con las instrucciones del franquiciador y teniendo en cuenta las características mencionadas en el EXPONEN de este contrato.

- El franquiciado se obliga a utilizar en toda la correspondencia, recibos, tickets de caja y cualesquiera otros documentos que utilice en su negocio, el papel y membrete de la empresa con el nombre Nail Spa & Coffee Shop. Podrá añadir el nombre de su empresa acompañado de la mención "franquicia", de forma que no pueda haber confusión frente a terceros.
- El franquiciador se obliga a instalar y equipar su establecimiento comercial con publicidad, cuadros y demás distintivos de conformidad con las instrucciones que se estipulan en los manuales de la franquicia. Franquiciado y franquiciador realizarán proyectos de acondicionamiento del local, su decoración, y en su caso de su reforma.

5. ESTABLECIMIENTO

Todo cambio en la superficie de ventas, en el local en general, requiere la conformidad escrita y por anticipado del franquiciador.

El montaje e instalación del establecimiento correrá a cargo del franquiciado, siendo este el único responsable respecto de los contratistas escogidos por él.

El franquiciado habrá de informar al franquiciador del contenido del contrato de arrendamiento antes de la firma del mismo, con objeto de que este preste su conformidad.

Asimismo, el franquiciado obtendrá por su cuenta todas las autorizaciones pertinentes para la apertura de su establecimiento, ya sean de carácter administrativo o de otro orden, incluyendo la licencia de apertura.

Si como consecuencia de la comprobación realizada por el franquiciador se desprende la necesidad de cambios en el establecimiento que contribuyan a un óptimo aprovechamiento de las posibilidades económicas, así como a la uniformidad y eficacia del sistema de franquicia, el franquiciado estará obligado a realizar de acuerdo con las instrucciones del franquiciador los cambios recomendados.

El franquiciado respetará fielmente en la gestión de su establecimiento las directrices o normas que en todo momento dicte el franquiciador y se atenderán en el desarrollo de su actividad comercial a la información, instrucciones y asistencia recibida o que reciba el franquiciador.

6. SEGUROS

El franquiciador se obliga, antes de la apertura del establecimiento, a concertar las siguientes pólizas, así como a renovarlas mientras el contrato está vigente:

- robo e incendio
- Responsabilidad civil

El franquiciado está obligado a justificar anualmente al franquiciador la vigencia de las pólizas, pudiendo el franquiciador si lo estima oportuno recabar esa información directamente de las compañías de seguros.

7. RESPONSABILIDADES

El franquiciado es el único responsable y responderá ante terceros de todas las actuaciones que se entablen como consecuencia del ejercicio de su actividad, indemnizando danos y perjuicios.

8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO

El franquiciador pondrá su experiencia y sus conocimientos especializados a disposición del franquiciado, prestándole asesoramiento e información sobre los planes comerciales, promoción de ventas, acondicionamiento del local, equipamiento, formación del personal, surtidos de productos, marketing, plan de gestión en general y sobre las demás circunstancias que influyan en la rentabilidad de la empresa. En particular estará obligado a:

1. Realizar proyectos de acondicionamiento y decoración externos e internos del establecimiento.
2. Dirigir la apertura del establecimiento, a tal efecto proporcionará al personal dependiente del franquiciado la formación inicial y el entrenamiento necesario para la puesta en marcha y la gestión subsiguiente del establecimiento, antes de la apertura del mismo.
3. Formar al franquiciado, al director general en lo referente a la clientela, cuidado de la mercancía, administración en general y dirección del personal.
4. Desarrollar las técnicas de marketing y de publicidad de la totalidad de la red de franquicias.

5. Prestar un continuo apoyo y asesoramiento al franquiciado en la dirección de la empresa.

Los gastos que se originen como consecuencia del asesoramiento mencionado y de la formación prestada serán por cuenta del franquiciador. Los gastos de viaje y comida que se deriven de las prestaciones mencionadas en los apartados b9 y c9, serán por cuenta del franquiciado.

9. DEBER DE ASISTENCIA

El deber de asistencia de información e información del franquiciador al franquiciado se traducirá en visitas periódicas del franquiciador. Así el franquiciado le facilitará el acceso a las cifras de la caja, a la contabilidad de la empresa, resultados financieros, a fin de que pueda controlar la actividad del establecimiento.

10. PRECIO

El franquiciado abonará al franquiciador, en concepto de contraprestación por el uso, know-how y prestación continuada de asistencia comercial técnica, la cantidad de Mil Quinientos dólares americanos (\$1.500,00). Esta cantidad se pagará a la firma del presente contrato.

El franquiciado pagará mensualmente, durante la vigencia del presente contrato.

- Un Royalty de Doscientos Cincuenta dólares americanos (\$250) del volumen neto de la totalidad de las ventas.

Los pagos se realizarán el día 5 de cada mes. El franquiciado deberá enviar al franquiciador no más tarde del día 10 de cada mes, un impreso que recibirá previamente del franquiciador, en donde deberá detallar todas las ventas realizadas en el mes vencido.

El franquiciado es legal y económicamente un comerciante autónomo que compra, vende y factura en su propio nombre. No es un representante del franquiciador.

El pago de los pedidos suministrados tendrá que hacerse por anticipado, emitida la factura. La entrega de los pedidos efectuados por el franquiciador se efectuará en un periodo máximo de un mes.

11. RED DE FRANQUICIAS

Para conseguir una uniformidad de la red de franquicias y asegurar la calidad del servicio, el franquiciador recomendará el surtido de los mismos. El franquiciador adquirirá sus mercancías directamente con los proveedores autorizados, se le prohíbe ofrecer Clausulas de empresas competidoras.

12. POLITICA DE VENTA Y NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

La política de ventas describe de forma individualizada en las normas de funcionamiento de la empresa, entregadas en el manual de operación en el capítulo de operación de ventas

Las normas de funcionamiento que serán aplicables al establecimiento forman parte del presente contrato. El franquiciador habrá de poner en conocimiento del franquiciado todo cambio que se produzca en las mismas.

El franquiciador organizará y configurará la publicidad nacional y regional en Ecuador. El franquiciado se obliga a administrar e invertir en medidas de publicidad mensualmente la cantidad de Cincuenta dólares americanos (\$50) de la totalidad de las ventas nacionales netas registradas.

Durante la vigencia del contrato, de forma directa o indirecta, en nombre propio o ajeno, el franquiciado se compromete a no hacer concurrencia a la empresa ni a trabajar en el mismo sector.

Tras la terminación del contrato el franquiciado se obliga durante un año, dentro del ámbito establecido por el contrato a no hacer la competencia directa o indirectamente.

Este caso de infringir esta obligación de no concurrencia el franquiciador está obligado a pagar una multa de Quinientos dólares americanos (\$500).

13. DURACIÓN

La duración del presente contrato será de 2 años con derecho a prórroga de 3 años, este derecho habrá de ejercitarlo al franquiciado poniéndolo en conocimiento del franquiciador con una anterioridad de 3 meses.

La intención de no prorrogar el contrato habrá de hacerse enviando carta certificada con acuse de recibo.

14. RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

Las partes contratantes podrán resolver el presente contrato basándose en las siguientes causas y sin sujeción a plazo alguno.

a) Serán justas causas de resolución del presente contrato:

- El incumplimiento por el franquiciado de cualesquiera de las obligaciones previstas en este contrato, tras requerimiento por escrito y transcurrido el plazo de 2 Semanas contadas a partir de la recepción del mismo, sin que hubiese producido la subestación del incumplimiento.
- El incumplimiento del franquiciado de sus obligaciones de limpieza del local y demás obligaciones contempladas en las normas de funcionamiento de la franquicia.
- Antes de proceder a la resolución del contrato, el franquiciador enviará dos requerimientos. Entre los dos requerimientos, así como entre el segundo requerimiento y la resolución del contrato, ha de mediar un plazo de 3 semanas.
- Cuando el franquiciado paralice su actividad
- Cuando las autoridades previstas para el ejercicio de la actividad de franquicia sean continuamente denegadas.
- Cuando exista un expediente de suspensión de pagos o concurso o cuando sea rechazada la quiebra por no haber suficientes bienes.
- Cuando el franquiciado sea condenado en causas de delitos contra la propiedad.
- Cuando el franquiciado no cumpla con sus obligaciones de pago y hayan transcurrido más de 2 semanas a pesar de habersele requerido el pago.
- Cuando el franquiciado venda o ceda total o parcialmente su empresa a un tercero sin consentimiento previo del franquiciador.
- Cuando el franquiciado no observe la prohibición de concurrencia.

- Cuando el franquiciado utilice de forma contraria a la establecida en el contrato los derechos de propiedad industrial.

- Cuando divulgue los secretos o facilite información recibirá del franquiciado a terceros.

b) Serán justas causas de resolución del presente contrato por el franquiciado:

- Cuando el franquiciador paralice su actividad.

- Cuando exista un expediente de suspensión de pagos o concursos o cuando sea rechazada la quiebra por no haber suficientes bienes, siempre y cuando el franquiciador no presente al franquiciado dentro del plazo de 5 días una empresa franquiciada nueva e igualmente válida.

Sin perjuicio de lo anterior ambas partes podrán rescindir el presente contrato por causa justa sin sujeción a plazo, en el caso de infracción de cualesquiera obligaciones previstas en el mismo, tras enviar un requerimiento a la parte que incumpla el contrato, sin que se produzca la subsanación del incumplimiento a cuando la infracción se repita.

El derecho a resolver el contrato sin previo aviso se ha ejercido dentro del plazo de 3 meses contados a partir del momento en que la parte que esté facultada para resolverlo tenga conocimiento del incumplimiento.

15. INDEMNIZACIÓN

Cuando el contrato se resuelva por culpa del franquiciado, podrá el franquiciador exigir una indemnización global, la cesión de la totalidad de las instalaciones de local del franquiciado, o bien el pago de los restantes cánones netos de la franquicia, calculando un promedio de los pagos ya realizados y de los que todavía no se hayan realizado, exigiendo un mínimo de Diez Mil dólares americanos (\$10.000, 00).

16. CONSECUENCIAS DE LA FINALIZACIÓN DEL CONTRATO

En el caso de finalización del contrato, el franquiciado está obligado a abonar al franquiciador todos los créditos pendientes de pago en el plazo de 4 días.

A la terminación del contrato el franquiciado se obliga a dejar de utilizar el nombre comercial, marca y características distintivas de la empresa.

El franquiciado ha de devolver al franquiciador todos los documentos que tengan relación con la franquicia.

El franquiciado estará obligado a correr con todos los gastos de retirada del establecimiento de todos los rótulos, inscripciones, distintivos, etc., así como del equipamiento que permita identificar el local con el franquiciador o red de franquicias.

Al término del contrato, el franquiciador podrá recuperar si lo estima oportuno, parte o la totalidad del equipamiento al precio que se estime, tomando como base el valor actual del mismo en el mercado.

En caso de que el franquiciado actué en contra de lo establecido en estas cláusulas, tendrá que pagar en concepto de multa por cada infracción la cantidad de Doscientos Ochenta dólares americanos (\$280), reservándose el franquiciador el derecho a pedir daños y perjuicios.

17. PROHIBICIÓN DE CESIÓN

Dado que la franquicia se concede exclusivamente al franquiciado, este no podrá sin permiso escrito y por anticipado del franquiciador, ceder los derechos y deberes derivados de este contrato, no en conjunto ni parcialmente a favor de terceros. Se prohíbe igualmente toda subsidencia de la empresa de franquicia, así como toda cesión de los derechos derivados del presente contrato, salvo que exista permiso por escrito del franquiciador.

No obstante, el franquiciador podrá transmitir los derechos y obligaciones derivados de este contrato a una nueva sociedad siempre y cuando esto no afecte a la continuidad de la empresa.

18. SECRETO COMERCIAL

Las partes contratantes están obligadas a guardar secreto sobre el contenido del contrato, normas de funcionamiento de la empresa, documentación adjunta y todas las experiencias referentes a la explotación de la empresa. Lo mismo rige para los secretos del negocio y de la empresa del franquiciador que sean conocidos por el franquiciado.

19. LEY APLICABLE

La Ley Ecuatoriana con respecto a las operaciones y trato de personal será aplicable a las relaciones entre las partes contratantes.

20. MODIFICACIONES

Cualquier cambio o adiciones a este contrato requieren para su validez la forma escrita. No se exigirá este requisito en el caso de que las partes expresamente lo acuerden por escrito.

21. NULIDAD PARCIAL

Si alguna cláusula del presente contrato fuera declarado total o parcialmente nula, la invalidez no afectará a las restantes cláusulas del contrato. Las partes contratantes se obligan a sustituir las cláusulas nulas o no susceptibles de relación por otras, a través de las cuales se pueda alcanzar el resultado esperado.

El presente contrato y sus anexos, que forman parte íntegramente del mismo, constituyen la totalidad de los acuerdos y entendimientos entre franquiciador y franquiciado.

Franquiciador

Franquiciado

.....

.....

CI:

CI.....