



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**PROYECTO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR EN LA MODALIDAD DE  
EMPRENDIMIENTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL EMPRENDIMIENTO DE LA EMPRESA  
ROSTRO DE ANGEL**

**Autora: Cecilia Jesenia González Cedeño**

**Tutora: MsC. Noemí Delgado Álvarez**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, Y  
SISTEMAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:**

**TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA: Plan de negocio para el emprendimiento de la empresa Rostro de Ángel**

**Autora: González Cedeño Cecilia Jesennia**

**Tutora: MsC. Noemí Delgado Álvarez**

**RESUMEN**

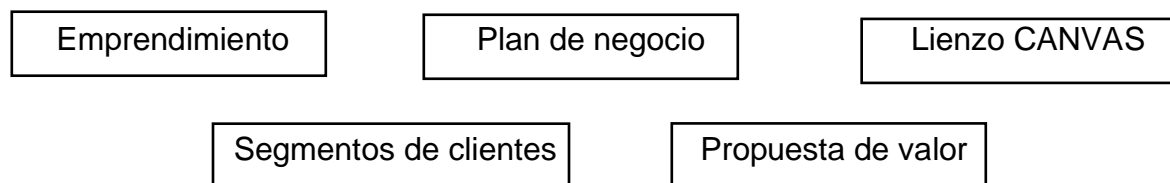
El plan de negocio que se propone para el emprendimiento de la empresa Rostro de Ángel tiene como finalidad proyectar los inicios y funcionamiento del negocio. Para ello se utilizó el lienzo del modelo CANVAS, donde se definieron sus nueve componentes, utilizando técnicas y herramientas modernas del campo de las ciencias administrativas. Se proponen dos segmentos de clientes a los cuales va a estar dirigida la propuesta de valor de Rostro de Ángel, y cada uno encierra en sí otros segmentos específicos, se definió además el avatar del negocio.

Se proyectaron los canales de comunicación, ventas y distribución. En el modelo de negocio se definieron las relaciones que se establecerán en el negocio, así como las fuentes de ingreso primarias y alternativas que le permitirán a Rostro de Ángel desarrollarse. De igual forma, se determinaron los recursos y socios claves. Los primeros relacionados con las materias primas y materiales, utensilios, local, colaboradores y las actividades claves asociadas a, compras y producción, ventas y marketing, distribución y entrega, así como servicios. Por último, se determinó la estructura de costos del negocio.

Rostro de Ángel es un negocio que se dedicará a la elaboración y venta de

productos de belleza de origen natural, con base en el arroz como ingrediente natural. Esta prevé mantener un local de venta que además brinde servicios de adiestramiento en la aplicación de sus productos. La inversión inicial necesaria para comenzar el negocio resulta de USD 100.968,15, las que serán destinadas a las operaciones, compra de activos, contratación de fuerza laboral, materias primas y materiales, entre otros.

**Palabras claves:**





**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, Y SISTEMAS  
Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:**

**TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**TEMA: Plan de negocio para el emprendimiento de la empresa Rostro de Ángel**

**Autora: González Cedeño Cecilia Jesennia**

**Tutora: MsC. Noemí Delgado Álvarez**

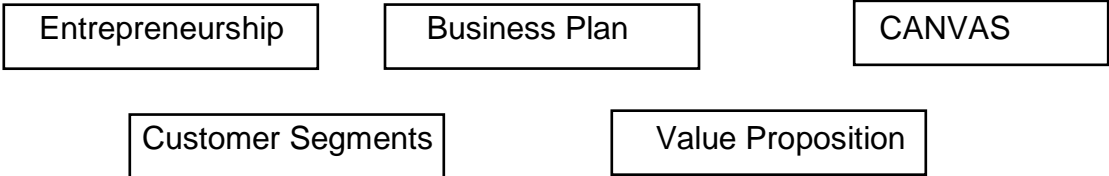
**Abstract**

The business plan that is proposed for the entrepreneurship of the company Piel de Ángel aims to project the beginnings and operation of the business. For this, the CANVAS model canvas was used, where its nine components were defined, using modern techniques and tools from the field of administrative sciences. Two customer segments are proposed to which Rostro de Ángel's value proposition will be directed, and each one contains other specific segments, the avatar of the business was also defined.

The communication, sales and distribution channels were projected. The business model defined the relationships to be established in the business, as well as the primary and alternative sources of income that will allow Rostro de Ángel to develop. Similarly, key partners and resources were determined. The first related to raw materials and materials, utensils, premises, collaborators and the key activities associated with, purchasing and production, sales and marketing, distribution and delivery, as well as services. Finally, the cost structure of the business was determined.

Rostro de Ángel is a business that will be dedicated to the production and sale of beauty products of natural origin, based on rice as a natural ingredient. It plans to maintain a sales location that also provides training services in the application of its products. The initial investment necessary to start the business is USD 100,968.15, which will be used for operations, purchase of assets, hiring of workforce, raw materials and materials, among others.

**Keywords:**



# ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del tutor.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice general.....	vii
Índice de figuras.....	ix
Índice de cuadros.....	x

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÒRICO

MODELO DE NEGOCIO, IDEA DE NEGOCIO, PLAN DE NEGOCIO Y SU CONCEPTUALIZACIÓN .....	1
Elementos fundamentales del emprendimiento.....	2
Clasificación del emprendimiento.....	2
De acuerdo a las características de la empresa.....	2
De acuerdo al objetivo: .....	2
De acuerdo al origen del emprendimiento: .....	2
Planes de negocios .....	3
Tipos básicos de planes de negocios .....	4
Business Model Canvas .....	5
Segmentos de clientes.....	8
Propuestas de valor .....	8
Relaciones con el cliente .....	8

Segmentos de clientes .....	9
Propuestas de valor .....	9
Relaciones con el cliente .....	9
Actividades clave .....	10
Alianzas (socios) clave .....	10
Estructura de costos .....	10

## **CAPÍTULO II**

### **PLAN DE NEGOCIO**

Presentación del proyecto.....	11
Historia del negocio y su experiencia.....	11
Análisis del entorno de la empresa Rostro de Ángel en su propuesta de plan de negocio .....	12
CLIENTES.....	13
Análisis del entorno relacionado con los clientes potenciales ¿A quién va dirigido los productos de “Rostro de Ángel”?... Acné.....	13
Hiperpigmentaciones o Melasmas (manchas).....	14
Resequedad.....	14
Arrugas.....	14
Identificación de los segmentos de clientes.....	14
Los factores analizados para segmentar los clientes son los siguientes.....	14
Demográficos.....	14
Consumidor final.....	15
Segmento Jóvenes Segmento Especial.....	15
Cliente Directo .....	15
SPA, Peluquerías, Tiendas Minoristas.....	15
Estudios previos de mercado que ayudan a identificar y caracterizar el segmento de cliente.....	15

P 1. ¿Consideras importante la limpieza facial?.....	16
P 2. ¿Se ha realizado alguna vez una limpieza facial?.....	
P 3. ¿Dónde se realiza la limpieza facial? .....	17
P 4. ¿Qué marcas de productos de limpieza facial prefiere?.....	18
P 5. ¿El producto de limpieza facial que utiliza está hecho a base de Avena, Leche, Arroz, Aloe Vera o Vitamina E?.....	18
P 6. ¿Con que frecuencia se realiza la limpieza facial?.....	19
P7. ¿Estaría usted de acuerdo en sustituir su producto de limpieza habitual por uno que sea 100% natural?.....	19
Definición del avatar.....	21
PROPUESTA DE VALOR .....	21
Propuesta de valor para el CONSUMIDOR O CLIENTE FINAL....	21
Propuesta de valor para el CLIENTE DIRECTO, SPA.....	22
Productos y servicios que ofrece Rostro de Ángel para responder a la propuesta de valor.....	22
MASCARILLA HIDRO PLÁSTICA.....	22
CREMA HIDRATANTE.....	23
JABÓN EXFOLIANTE.....	23
TÓNICO ACTIVADOR.....	24
Almacenaje y conservación.....	25
CANALES .....	27
Canal de Comunicación.....	27
Personal.....	28
Interactivo.....	28
Interpersonales.....	28
Canales de ventas .....	29
Canales de distribución y entrega de los productos para cada segmento .....	30
RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	32



Vínculo que establecerás con los clientes.....	35
Intimidad de la relación.....	35
FUENTES DE INGRESOS.....	36
RECURSOS CLAVES .....	43
ACTIVIDADES CLAVES.....	50
Procesos y actividades claves.....	51
ABASTECIMIENTO .....	51
PRODUCCIÓN .....	52
COMERCIALIZACIÓN .....	52
Descripción del proceso general de elaboración de los productos Rostro de Ángel.....	56
SOCIOS CLAVE.....	57
ESTRUCTURA DE COSTO.....	60
CONSIDERACIONES GENERALES DEL ANÁLISIS.....	64
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Formato de encuesta aplicada en la investigación de mercado.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Títulos:</b>	<b>Páginas:</b>
Figura 1:	
Elementos que componen el lienzo del Business model CANVAS	7
Figura 2:	
Análisis FODA para emprender Rostro de Ángel .....	12
Figura 3:	
Definición general del mercado de clientes .....	13
Figura 4:	
Importancia del cuidado de la piel.....	16
Figura 5:	
Habito del cuidado .....	17
Figura 6:	
Donde se realiza la limpieza del rostro.....	17
Figura 7:	
Productos de limpieza facial.....	18
Figura 8:	
Preferencia de marcas de productos faciales.....	18
Figura 9:	
Frecuencia de la rutina de limpieza.....	19
Figura 10:	
Posibilidad de sustituir los productos habituales.....	19
Figura 11:	
Mapa de empatía de clientes potenciales para Rostro de Ángel .....	20
Figura 12:	
Servicio diseñado para los Clientes finales.....	25
Figura 13	

Servicio diseñado para clientes directos, centros comerciales, Spas y peluquerías.....	25
Figura 14:	
Canal directo para segmento consumidor.....	31
Figura 15:	
Canal directo y corto con entrega contratada para segmento consumidor .....	31
Figura 16:	
Canal externo o indirecto para cliente minorista .....	31
Figura 17:	
Relación de comunicación directa, cara a cara.....	33
Figura 18:	
Relación de comunicación directa.....	33
Figura 19:	
Relación de comunicación indirecta.....	34
Figura 20:	
Relación a través de terceros.....	34
Figura 21:	
Estrategias de relaciones en función del ciclo de vida del negocio	36
Figura 22:	
Organigrama de Rostro de Ángel.....	46
Figura 23:	
Marca de Rostro de Ángel.....	49
Figura 24:	
Logo de Rostro de Ángel.....	49
Figura 25:	
Mapa de valor.....	50
Figura.26:	
Cadena de valor.....	50
Figura 27:	
Diagrama de OTIDA del Jabón Exfoliante.....	52

Figura 28:	
Diagrama de OTIDA del Tónico.....	54
Figura 29:	
Diagrama de OTIDA de crema hidratante.....	55
Figura 30:	
Diagrama de OTIDA de Mascarilla hidro plástica.....	56
Figura 31:	
Proveedores de materia prima.....	58
Figura 32:	
Alianzas y socios claves .....	60
Figura 33:	
Inversión para instalación de la planta .....	61
Figura 34:	
Inversión para 3 meses de operación .....	62
Figura 35:	
Cuadro de los recursos humanos.....	63
Figura 36:	
Cuadro de los recursos intelectuales.....	63
Figura 37:	
Ganancia neta vs inversión .....	63
Figura 38:	
Cantidad de productos vendidos .....	64

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Títulos:</b>	<b>Páginas:</b>
Cuadro 1:	
Parámetros estadísticos para cálculo de muestra .....	16
Cuadro 2:	
Características del servicio de Rostro de Ángel para cada segmento	26
Cuadro 3:	
Parámetros o medidores del servicio .....	27
Cuadro 4:	
Costos de producción de Crema Hidratante.....	38
Cuadro 5:	
Costos de producción de Jabón Exfoliante.....	39
Cuadro 6:	
Costos de producción de Mascarilla Hidroplástica.....	40
Cuadro 7:	
Costos de producción de Tónico Activador.....	41
Cuadro 8:	
Recursos Físicos necesarios.....	43
Cuadro 9:	
Recursos físicos necesarios.....	45

Cuadro 10:	
Necesidad de personal .....	47
Cuadro 11:	
Requerimientos y funciones.....	47

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### MODELO DE NEGOCIO, IDEA DE NEGOCIO, PLAN DE NEGOCIO Y SU CONCEPTUALIZACIÓN

#### 1.1. Elementos fundamentales del emprendimiento

En los últimos años, el denominado Business Model Canvas (BMC) de Alexander Osterwalder alcanzó una gran popularidad en el mundo. El libro Business Model Generation (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010) se tradujo a 30 idiomas y se convirtió en un éxito de ventas mundial.

Los términos del modelo de negocio, idea de negocio y plan de negocio se utilizan generalmente como alternativas entre sí en el marco de los procesos regulares de formación o de capacitación en emprendimiento. Sin embargo, el concepto de *modelo de negocio* no debe ser confundido con los términos *idea de negocio* y *plan de negocio*.

La idea de negocio es una forma resumida que se utiliza para describir aproximadamente la intención de generar una empresa, un emprendimiento o un negocio. Un modelo de negocio representa una conceptualización más formal que se enfoca en la demostración de la viabilidad de la idea de negocio. Por otra parte, el plan de negocios proporciona una descripción formal del modelo de negocio prospectivo del proyecto que se presenta y su contenido es mucho más amplio en tanto incluye la propuesta de valor.

Toda empresa surge de una idea empresarial; pero una idea prometedora debe ser más que un simple deseo de vender productos o servicios. Hay que abordar una idea de negocio de forma intensiva para hacerla avanzar y convertirla en un objetivo empresarial. Generalmente, la idea de negocio se describe de forma insuficiente o

no se describe en absoluto. Las ideas de tipo comercial surgen de muchas formas diferentes a saber: un nuevo producto, nuevas reglas en un modelo de negocio existente, la imitación de otras empresas, aprovechando debilidades perceptibles.

Todo ello es discutido ampliamente por la literatura especializada **Fuente especificada no válida.Fuente especificada no válida.** donde se apunta también que un plan de negocios consiste en cuestiones más detalladas como flujo de caja, planes estratégicos para objetivos a corto, medio y largo plazo, estructura del capital, costos de gestión, entre otros elementos.

### 1.1.1. Clasificación del emprendimiento

Según Vélez-Romero & Ortiz (2016) los emprendimientos se clasifican en:

- **De acuerdo a las características de la empresa** pueden ser:
  - Emprendimiento por necesidad: Está encaminado a generar ingresos diarios para vivir. A ellos los caracteriza por no tener visión de futuro.
  - Emprendimiento tradicional: Su crecimiento de acuerdo a su estructura es competitiva, sin embargo, no cumplen con criterios de ventas, rentabilidad ni sostenibilidad.
  - Emprendimiento dinámico: Éstos alcanzan un crecimiento rápido, rentable y sostenido, con niveles de ventas significativos fundamentalmente después de los primeros diez años.
- **De acuerdo al objetivo:**
  - Emprendimiento de base social: Son organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social. En ellas el principal objetivo es generar beneficios para impulsar objetivos sociales o medioambientales.
  - Emprendimientos inclusivos: Son aquellos que se crean con la acción de un emprendedor, y el apoyo de otros que contribuyen a hacer realidad la idea inicial.



- **De acuerdo al origen del emprendimiento:**
  - Spin-offs: Son emprendimientos con iniciativas empresariales que se han promovido fundamentalmente por una comunidad universitaria, generalmente basan su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia Universidad. En ellas el emprendedor debe seguir desarrollando la tecnología o producto que se haya iniciado.

## **1.2. Planes de negocios**

Un plan de negocio es el conjunto de documentos que muestran la idea de negocio a un conjunto de potenciales inversores y su éxito depende del grado en que logre demostrar cuáles son las oportunidades más significativas y las capacidades de crecimiento de la propuesta que se está presentando, sin dejar de incluir un retrato realista de los problemas, riesgos, obstáculos y soluciones.

En resumen, un plan de negocios exitoso tiene tres características importantes:

- los objetivos a corto y largo plazo están claramente representados;
- brinda una descripción detallada de cómo se pueden lograr los objetivos en condiciones generales realistas y;
- brinda una descripción de cómo la realización del plan cumplirá con las expectativas de los inversores.

Desde un punto de vista externo, el plan de negocios constituye la principal herramienta de financiación de su empresa y sirve para garantizar las relaciones comerciales planificadas entre la empresa y las partes interesadas. Constituye también una importante herramienta de análisis para la toma de decisiones de los inversores y financistas del capital de riesgo.

Un plan de negocios también es útil como una herramienta de gestión desde el punto de vista interno. Un plan de negocios actualizado periódicamente, con un

conocimiento profundo de todos los asuntos comerciales, ayuda a la gerencia a planificar de manera eficiente el desarrollo del emprendimiento o empresa y hacer los ajustes correspondientes. Un plan de negocios puede servir como guía para la toma de decisiones y como herramienta de control.

### **1.2.1. Tipos básicos de planes de negocios**

Para la mayoría de los que escriben su primer plan de negocios, el nivel de detalle del mismo dependerá del propósito y la necesidad detrás de él, así como de la complejidad del emprendimiento. En general, se considera que existen tres tipos básicos de planes de negocios:

- plan de negocios corto
- plan de negocios extendido
- plan de negocios operativo

El plan de negocios corto es más adecuado para empresas jóvenes en una etapa temprana de su desarrollo cuando aún no existen interrelaciones complejas. Para una empresa ya establecida, un plan de negocios corto solo tiene sentido si ciertas oportunidades de inversión deben ser aprobadas por adelantado, con el fin de preparar un plan de negocios extendido sobre la base de la versión corta, en el futuro inmediato.

Independientemente de la complejidad del plan que se desarrolle, la información requerida debe transmitirse de manera completa y adecuada ya que su objetivo final es convencer a los posibles inversores de que se conoce el negocio y el mercado.

El plan de negocio ampliado describe los problemas comerciales de la empresa de manera mucho más profunda y detallada que un plan de negocios corto. Este tipo de plan generalmente incluye un análisis de mercado exhaustivo y una planificación de ingresos, costos y finanzas para un período mínimo de 5 años.

Para las empresas ya establecidas, un plan de negocios puede servir al equipo directivo como una herramienta operativa importante, digamos una guía comercial. El plan de negocios operativo no sólo sirve como borrador para toda la organización empresarial, sino que también asegura una apreciación constante de los objetivos estratégicos por parte de la dirección.

#### **1.2.1.1. Business Model Canvas**

Existen multitud de publicaciones académicas sobre modelos de negocio en los últimos años. Algunos autores han realizado una revisión exhaustiva sobre el modelo de negocio y su conceptualización llegando a la conclusión de que los académicos no llegan a un consenso sobre qué es el modelo de negocio como lo afirman **Fuente especificada no válida..** Según los mencionados autores, los investigadores adoptan diferentes definiciones destacando que, en dependencia del autor que lo aborde conceptualmente, el modelo de negocios es una declaración, una representación, una arquitectura, una herramienta o modelo conceptual, una plantilla estructural, un método, un marco de trabajo o un patrón.

Fritscher & Pigneur (2014) definen el lienzo del modelo de negocio como un método de modelado visual que se utiliza para plasmar el modelo de negocio de una empresa. Afirman que el *Business Model Canvas* posee una estructura visual fácil de usar.

Por su parte, Oliveira y Ferreira (2011) al revisar el libro *Business Model Generation Visionaries, Game Changers, and Challengers* concluyen que es una gran ayuda para los estudiantes, investigadores y profesionales que buscan soluciones simples que, mediante el uso de una herramienta probada, puedan facilitar la implementación de modelos comerciales superiores.

Abraham (2013) afirma que cualquier empresa debe tener un modelo de negocio que cambiará a medida que la organización crece y que responde a los cambios en

su entorno. Este autor afirma que herramientas como *Business Model Canvas* pueden promover la comprensión del modelo de negocio actual y ayuda a decidir si es necesario modificarlo o reemplazarlo resaltando que la innovación del modelo de negocio no reemplazará al análisis estratégico organizacional. En este sentido el mencionado autor concluye que un modelo de negocio no ayudará a una organización a desarrollar una ventaja competitiva ni a convertirse en un competidor fuerte y que cualquier empresa necesita, al mismo tiempo, de un modelo de negocio y de un análisis estratégico. **Fuente especificada no válida.**

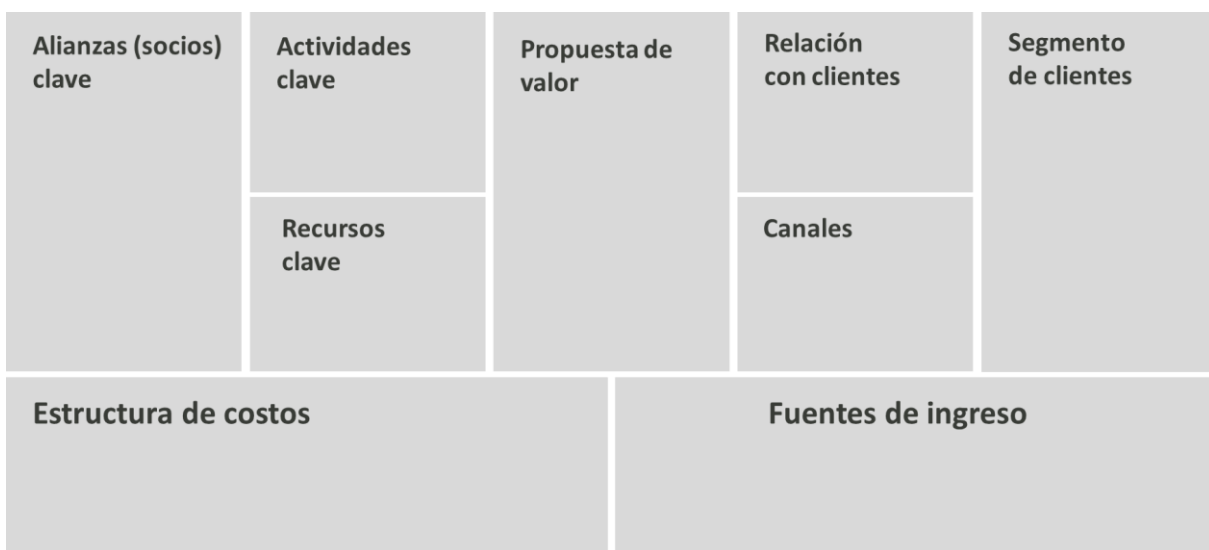
Euchner y Ganguly (2014) sugieren que no se pueden generar modelos de negocio sólidos utilizando una herramienta como el BMC de Osterwalder. El uso de CANVAS puede ser útil para representar un modelo de negocio, pero no representa tres características importantes de un buen modelo de negocio, en tanto no revela la coherencia, la posición competitiva ni se pronuncia en relación al apalancamiento económico de la empresa o emprendimiento.

Es por ello que Leschke (2013) presenta, como nueva propuesta, un mapa de modelo de negocio que constituye una ampliación del lienzo CANVAS añadiendo nuevos bloques y dividiendo algunos componentes en partes.

Bertels, Koen, & Elsum (2015) consideran que el CANVAS puede ser utilizado para identificar los factores que determinan el éxito o el fracaso y para examinar los cambios que los proyectos requieren en los componentes individuales del modelo de negocio, así como para identificar las formas en que las empresas identifican y responden a los mencionados requisitos. Los mencionados autores critican la herramienta CANVAS afirmando que no captura completamente áreas importantes de análisis como márgenes unitarios, velocidad y volumen, proyectos de empresa a empresa, etc. Pero el resultado más importante del estudio es que las suposiciones falsas en un elemento del modelo de negocio a menudo afectan a otros elementos, creando un efecto de cascada que se extiende por todo el modelo de negocio.

Por su parte, Dudin, Kutsuri, Fedorova, & Dzusova (2015) evalúan positivamente el uso del CANVAS en tanto le permite a la empresa incrementar el nivel de ingresos y beneficios, además de garantizar el nivel adecuado de orientación al cliente para mantener la competitividad y sostenibilidad del negocio. Los autores mencionados afirman que es adecuado utilizar CANVAS para una presupuestación eficaz debido a los constantes cambios en el entorno interno y externo considerando que esta herramienta ayuda a detectar los puntos débiles en la intensidad y la tasa de los flujos de efectivo entrantes y salientes. Con ello también coinciden otros autores como Jackson, Scott, & Schwagler (2015) los que indican que el uso de la herramienta CANVAS proporciona un conjunto de habilidades y técnicas transferibles para creación de nuevas empresas. Ver figura 1.1 los elementos del lienzo CANVAS.

**Figura 1.1. Elementos que componen el lienzo del Business model CANVAS**



Fuente: Jackson, Scott, & Schwagler (2015)

Como se apuntó en los párrafos anteriores, el lienzo del modelo de negocio constituye en sí un marco desarrollado con la intención de describir los principales elementos de una empresa. Con él se pretende identificar la forma en que una

organización crea y genera valor, a quien lo entrega y las interrelaciones que para ello se generan.

No se necesita estar familiarizado con el lienzo del modelo de negocio para comprender y trabajarlo operativamente. En la figura 1 se muestran los elementos que componen y que se describen a continuación.

**Segmentos de clientes:** Considera a todos los grupos de personas a los que la organización o negocio está tratando de entregarle un servicio o un producto con su respectivo valor agregado. Se debe tener en cuenta las necesidades, preferencias, patrón y tendencias en el consumo. En relación a los segmentos de los clientes se deben dejar definidas las siguientes interrogantes:

- ¿para quién se crea valor en el negocio?
- ¿quiénes son los clientes más importantes?

**Propuestas de valor:** Este elemento incluye la oferta a los clientes o beneficiarios de la organización y vas más allá del servicio o producto que se pone ante ellos. En este momento se determina cuál es la oferta, qué necesidad satisface y qué beneficio

obtienen los clientes del negocio. En este sentido, al declarar la propuesta de valor se deben dejar definidas las siguientes interrogantes:

- ¿qué valor entrega el negocio al cliente?
- ¿qué problema le resuelve?
- ¿qué necesidad de los clientes se está satisfaciendo?
- ¿qué paquete de productos o servicios ofrece el negocio a cada segmento de clientes?
- ¿cuál es el beneficio especial que obtienen los clientes al preferir los productos o servicios del negocio antes que los de la competencia?

**Relaciones con el cliente:** este elemento del lienzo se describen las estrategias de adquisición de clientes y de fidelización y de retención de los mismos a partir del

conocimiento organizacional sobre clientes y beneficiarios. En esta parte del lienzo se deben dejar definidas las siguientes interrogantes:

- ¿cómo se atraerán y fidelizarán a los nuevos clientes?
- ¿qué tipo de relaciones espera cada segmento de cliente que se establezca y se mantenga por parte del negocio?
- ¿qué relaciones ya se han establecido?
- ¿cuál es el costo de las relaciones con los clientes?
- ¿cómo se integran las relaciones con el cliente con el resto del modelo de negocio?
- ¿cómo se prevé potenciar las ventas a través de las relaciones que se establezcan con los segmentos de clientes?

**Canales:** Considera las alternativas y vías mediante las cuales el negocio se comunica con el entorno incluida la forma en que se realiza la distribución hacia los clientes o beneficiarios. Debe considerar la forma en que llega el producto o servicio a los consumidores, cómo fluye la comunicación, cómo se realiza la difusión y se publicita el negocio, cómo se realiza la atención al cliente, entre otras consideraciones. Para definir los canales se deben responder, además, las siguientes interrogantes:

- ¿a través de que canales los diferentes segmentos de clientes prefieren ser alcanzados por el negocio?
- ¿cómo se llega a los clientes en este momento?
- ¿cómo están integrados los canales existentes al momento?
- ¿cuáles canales funcionan mejor?
- ¿cuáles son los más rentables?
- ¿cómo integrarlos a las rutinas de los clientes?

**Fuentes de ingreso:** Se considera la definición de los elementos del proyecto generarán dinero. Para este elemento del lienzo se deben responder las siguientes interrogantes:

- ¿cuál es el valor que los clientes están dispuestos a pagar?

- ¿cuánto pagan actualmente?
- ¿cómo pagan?
- ¿cómo prefieren pagar?

**Recursos clave:** En este elemento se incluyen los activos más importantes, por ejemplo, las personas, la tecnología, los activos de datos, la maquinaria, la marca, la infraestructura, la macro y micro localización del negocio, etc. En esta parte del lienzo se deben dejar definidas las siguientes interrogantes:

- ¿qué recursos clave requiere la propuesta de valor del negocio?
- ¿qué recursos clave requieren los canales del negocio?
- ¿qué recursos clave requiere las relaciones con los clientes?
- ¿qué recursos clave requieren las fuentes de ingresos del negocio?

**Actividades clave:** Se refiere a todos los pasos o acciones de trabajo necesarios para entregar la propuesta de valor (procesos). Son las tareas que entregan más valor al cliente. En esta parte del lienzo se deben dejar definidas las siguientes interrogantes:

- ¿qué actividades clave requiere la propuesta de valor del negocio?
- ¿qué actividades clave requieren los canales del negocio?
- ¿qué actividades clave requiere las relaciones con los clientes?
- ¿qué actividades clave requieren las fuentes de ingresos del negocio?

**Alianzas (socios) clave:** Son las alianzas a desarrollar para optimizar el funcionamiento del negocio. Incluye las organizaciones externas que brindan importantes aportes al negocio (empresa). En ello se incluyen, por ejemplo, los proveedores de materias primas o de distribución, de servicios de diferente índole, proveedores de los servicios de soporte tecnológico, etc. En esta parte del lienzo se deben dejar definidas las siguientes interrogantes:

- ¿quiénes son los socios claves para el negocio?
- ¿qué actividades realizan los socios clave?
- ¿quiénes son los proveedores claves para el negocio?



- ¿qué recursos clave se deben adquirir de los socios y proveedores clave?

**Estructura de costos:** La estructura de los costos debe permitir identificar los valores a los que asciende la puesta en marcha y mantenimiento del negocio. Para este elemento del lienzo se deben responder las siguientes interrogantes:

- ¿cuáles son los costos más representativos del modelo de negocio?
- ¿qué actividades clave son las más costosas?
- ¿qué recursos clave son los más costosos para el negocio?

## **CAPÍTULO II**

### **PLAN DE NEGOCIO**

#### **2.1. Presentación del proyecto**

##### **Historia del negocio y su experiencia**

La creación de la microempresa Rostro de Ángel nace como idea a partir de saber e investigar que muchas mujeres prefieren utilizar productos de belleza con bases de arroz y sus derivados. El uso de esta gramínea para productos de belleza no es algo reciente, se utiliza en los países asiáticos desde hace muchos años atrás. Cuenta la historia que estas utilidades fueron descubiertas por las mujeres japonesas, quienes notaron sus manos más suaves y hermosas tras lavar el ingrediente en las arroceras.

Dos factores condicionan la idea de emprendimiento, uno el relacionado con las propiedades que tiene el arroz para el cuidado de la piel y el cabello, por su contenido de proteínas nutritivas y revitalizantes, que ayudan a la regeneración y protección de agentes externos. Además de tener propiedades antioxidantes, que ayuda a eliminar las células muertas e impurezas de la piel. El uso de arroz en la

cosmética es frecuente, pero a pesar de que el arroz es un producto disponible y estable, algunos fabricantes y marcas comercializan productos con precios bastante altos, los que no están al alcance de todas las mujeres.

Por otra parte, es bien conocido que en la actualidad muchas personas, fundamentalmente mujeres dedican tiempo y recursos a su salud y belleza, sobre todo, la de la piel. El envejecimiento se define como acúmulo de daños moleculares con el tiempo producidos por las especies reactivas de oxígeno ERO ó ROS en inglés (iones, radicales libres y peróxidos). El envejecimiento de la piel «se ve» y tiene consecuencias de importancia social, lo que no tiene el envejecimiento de cualquier órgano interno. **Fuente especificada no válida.**

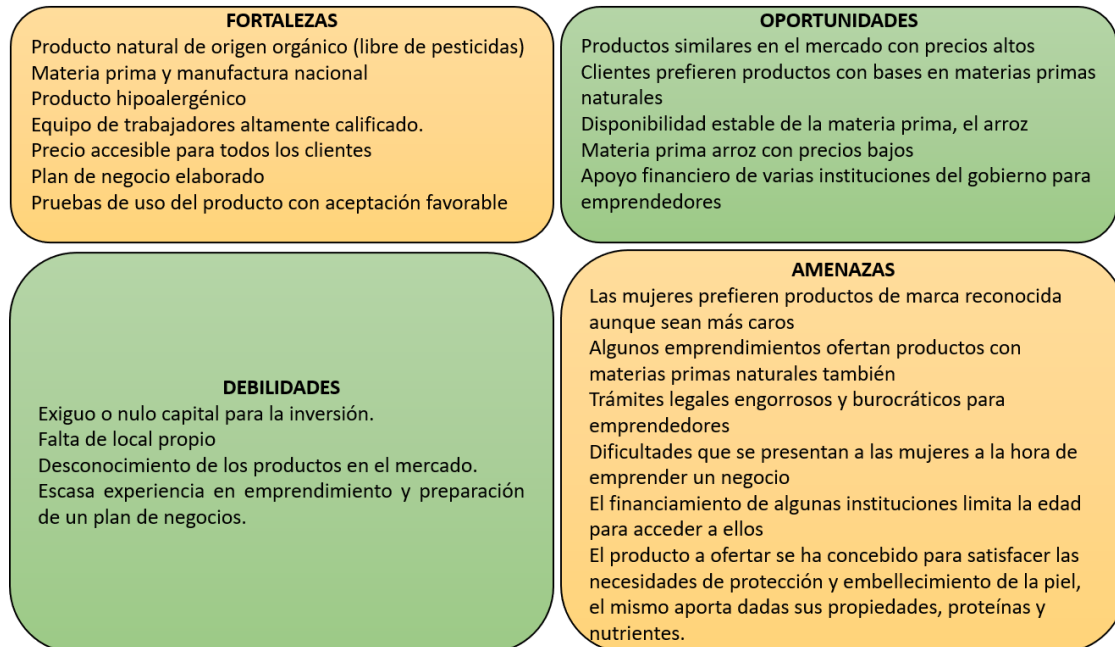
El envejecimiento de la piel puede ser acelerado y se ve afectado por diversos factores ambientales, como son la radiación UV, campos electromagnéticos, productos químicos, y la climatología, los que no solo disminuyen su belleza sino también su salud, por lo que puede plantearse que hoy no solo basta con tener buen aspecto retrasando el envejecimiento, sino también evitar la aparición de enfermedades. Esto es fundamental para entender cuál es el presente y el futuro de los productos para la piel y belleza.

La microempresa propone comercializar una línea de productos de belleza llamada “Rostro de Ángel”, la misma está basada en el arroz como componente principal por sus destacadas propiedades, la que incluso es utilizada por importantes compañías de belleza como compuesto activo para la fabricación de cosméticos, cremas y tratamientos de rejuvenecimiento.

### **2.1.2. Análisis del entorno de la empresa Rostro de Ángel en su propuesta de plan de negocio**

Análisis de muestra través del FODA en la figura 2.1

**Figura 2.1. Análisis FODA para emprender Rostro de Ángel**

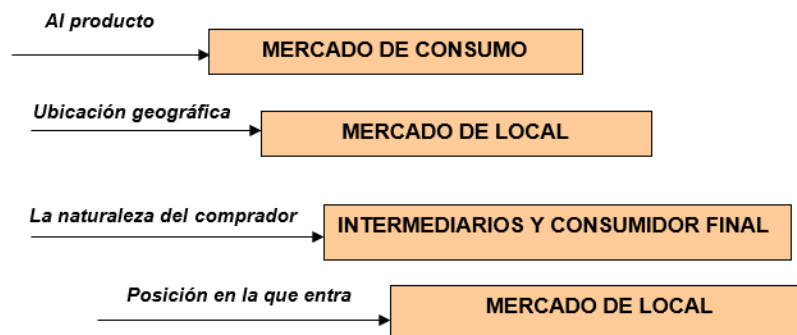


Fuente: Elaboración propia

## 2.2. CLIENTES

Antes de definir los segmentos de mercado se identifica el mercado de clientes hacia dónde va a enfocarse el negocio de manera general. Este primer momento se realiza a través de la exploración a negocios similares, definiéndolo como mercado de acuerdo a: Ver figura 2.2

**Figura 2.2 Definición general del mercado de clientes**



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1. Análisis del entorno relacionado con los clientes potenciales

## ¿A quién va dirigido los productos de “Rostro de Ángel”?

La línea de productos de belleza “Piel de Ángel” está constituida por productos dirigidos preferentemente a mujeres de las diferentes edades, que tienen interés en conservar una piel bella y saludable. También, pueden ser utilizados por otras personas de ambos sexos que posean las mismas aspiraciones o que padecen algunas de las afecciones anteriores.

A cualquier edad la piel es la frontera que separa el cuerpo del entorno, ella es un órgano sensorial en el que se reflejan los sentimientos, las emociones y el estado de salud, por lo que tanto las mujeres como otros sectores de la sociedad en la actualidad manifiestan gran preocupación por mantener su estética y salud.

Entre las personas a las cuales está dirigida la línea Rostro de Ángel, son aquellas que:

- Desean mantener una piel bella y sana: Significa una piel limpia, hidratada, suave, tersa, luminosa, elástica, libre de manchas, etc.
- Tienen algunas afecciones. Dentro de las principales afecciones que impiden la belleza y salud de la piel están:
  - **Acné:** Es una enfermedad eruptiva de la piel, que se origina por una alteración de las glándulas sebáceas de la piel de la cara, cuello, pecho y espalda. Aunque es un problema que se asocia a la adolescencia también se puede producir en los adultos, y se produce fundamentalmente por cambios hormonales que estimulan la producción de sebo.
  - **Hiperpigmentaciones o Melasmas (manchas):** Las causas comunes de la hiperpigmentación focal incluyen lesiones, inflamación, fitofotodermatitis, lentigos, melasma, efélides, drogas, cáncer, y otras enfermedades sistémicas. En dependencia del tipo de mancha puede utilizar cremas con bases en productos naturales.
  - **Resequedad:** La resequedad de la piel es producida por la pérdida de agua y aceite en la misma. Es muy común encontrar personas con piel

reseca, y es causada fundamentalmente por: invierno, aire seco y/o caliente, tomar baños o duchas calientes y prolongadas con frecuencia, el uso de algunos jabones y detergentes, entre otras causas.

- **Arrugas:** Son líneas y pliegues que se forman en la piel, producto del envejecimiento, que hacen que las células de la piel se "olviden" de cuál es su función y dejen de secretar colágenos y otras proteínas.

## 2.2.2. Identificación de los segmentos de clientes

**Los factores analizados para segmentar los clientes son los siguientes:**

- **Demográficos:** Uno de los factores demográficos tenidos en cuenta en la segmentación de clientes es el sexo y la edad, específicamente en el segmento consumidor final.

El segmento de mercado de la línea cosmetológica Piel de Ángel, se dividen en:

- Cliente o consumidor final y puede ser directo o indirecto
- Cliente mayorista (SPA) o directo

**Consumidor final:** Son los clientes que obtendrán productos de la línea de Piel de Ángel para utilizarlos, comprando el producto a través de un cliente directo o mayorista del negocio (SPA) o lo comprarán directamente en los locales de Piel de Ángel. En este sentido los segmentos específicos pueden ser:

### **Segmento Jóvenes**

**Sexo:** Mujer joven con alguna afección en la piel

**Edad:** Comprendida entre 15 – 30 años

**Nivel socio económico:** Medio bajo - Medio

**Comportamiento:** Personas con un estilo de vida saludable y de afán por la belleza y el cuidado de la piel.

### **Segmento Especial**

**Sexo:** Mujeres

**Edad:** Comprendida entre 40 – 60 años

**Nivel socio económico:** Medio bajo - Medio

**Comportamiento:** Mujeres preferentemente que llevan una rutina de

cuidados de la piel, compran el producto en pequeñas cantidades,

**Cliente Directo:**

**SPA, Peluquerías, Tiendas Minoristas**

Compran los productos directamente a Piel de Ángel para utilizarlos y/o venderlos en sus locales, compran por lo tanto el producto al por mayor.

**2.2.2.1. Estudios previos de mercado que ayudan a identificar y caracterizar el segmento de cliente**

Teniendo en cuenta que se tiene prácticamente la certeza del segmento al que se puede dirigir la línea Rostro de Ángel, se decide investigar el mercado, definir el perfil del cliente y crear el avatar o cliente ideal del negocio.

Para la investigación de mercado se toma como referencia la población de mujeres (1.361) de la ciudadela Abel Gilbert 3 de Durán, específicamente las mujeres que están entre 19 y 60 años, que son 825, éstas constituyen la población en estudio. En el cuadro 2.1 se determina la muestra según los parámetros estadísticos siguientes:

**Cuadro 2.1** Parámetros estadísticos para cálculo de muestra

Nomenclatura		Valor
n	Tamaño Muestral	90%
P	Probabilidad de ocurrencia (Éxito)	0.50
Q	probabilidad de no ocurrencia (Fracaso)	0.50
N	Población	825
E	Margen de error	0.05
Z	Nivel de confianza	1.60
n	Muestra	196

Fuente: Elaboración propia

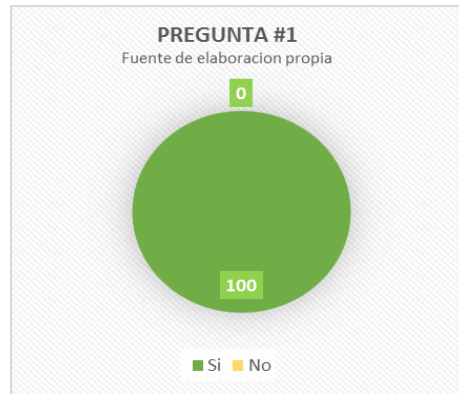
La muestra se calcula de acuerdo con la expresión 2.1.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N-1) + Z^2 * P * Q}$$

### Pregunta 1. ¿Consideras importante la limpieza facial?

Como muestra la figura 2.3 el 100% de la población encuestada considera que es importante la limpieza facial. Ver figura 2.4

**Figura 2.4.** Importancia del cuidado de la piel



Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 2. ¿Se ha realizado alguna vez una limpieza facial?

El 98.08 % según muestra el gráfico de la figura 2.4, valor bastante alto con respecto al total se ha realizado una limpieza facial, eso quiere decir que el hábito de la limpieza facial se está extendiendo en el mercado. Ver figura 2.5

**Figura 2.5.** Hábito del cuidado



Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 3. ¿Dónde se realiza la limpieza facial?

Según los resultados de la encuesta el 63.4% de la población encuestada reflejó

que, si se realizan la limpieza facial en sus respectivos hogares, aunque existen aproximadamente un 37% que si lo realiza en Spa u otros locales de belleza. Ver figura 2.6.

**Figura 2.6.** Donde se realiza la limpieza del rostro

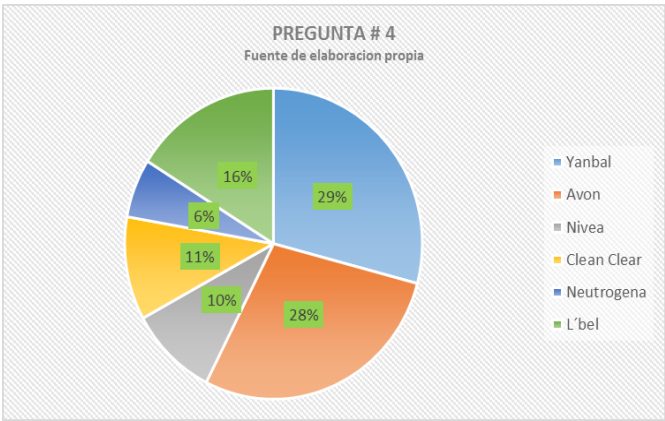


Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 4. ¿Qué marcas de productos de limpieza facial prefiere?**

Las encuestadas en un 29.12 % adquieren productos de marca Yanbal los cuales los obtienen a través de catálogos en su gran mayoría, el otro 28 % compra Avon. Ver figura 2.7.

**Figura 2.7.** Productos de limpieza facial



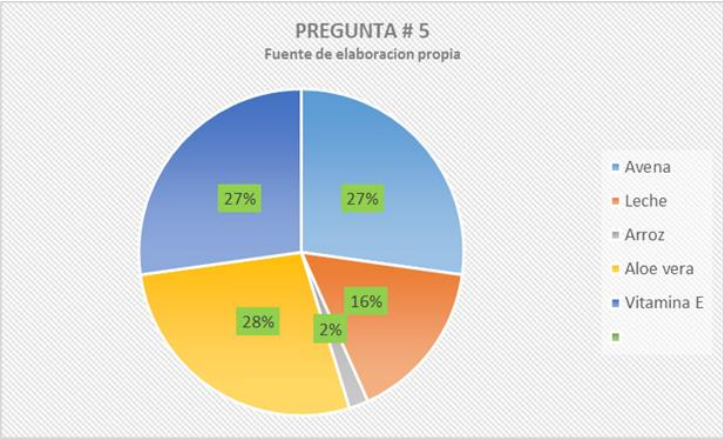
Fuente: Elaboración propia



**Pregunta 5. ¿El producto de limpieza facial que utiliza está hecho a base de Avena, Leche, Arroz, Aloe Vera o Vitamina E?**

El segmento encuestado hizo referencia que los productos de limpieza facial que utilizan generalmente están hechos a base de productos naturales, además estos en representaciones similares apuntan al: aloe vera, avena, y otros como leche y vitamina E, lo que demuestra que las líneas de productos Rostro de Ángel van a tener aceptación. Ver figura 2.8.

**Figura 2.8.** Preferencia de marcas de productos faciales

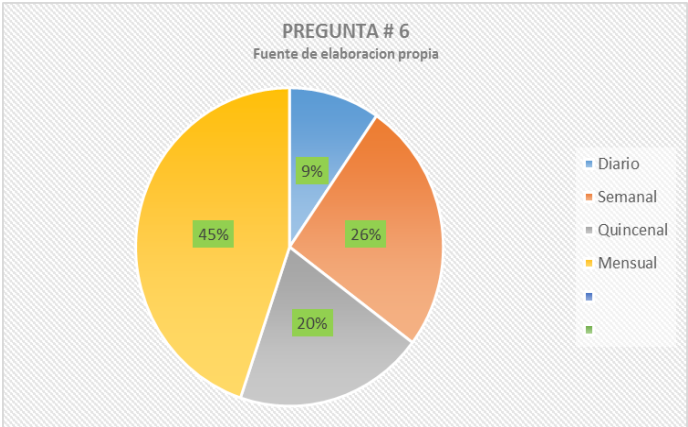


Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 6. ¿Con que frecuencia se realiza la limpieza facial?**

El 45% de los encuestados dio a conocer que su limpieza facial se la realizan cada mes debido quizás a la falta de tiempo para aplicar todos los productos. Ver figura 2.9

**Figura 2.9.** Frecuencia de la rutina de limpieza

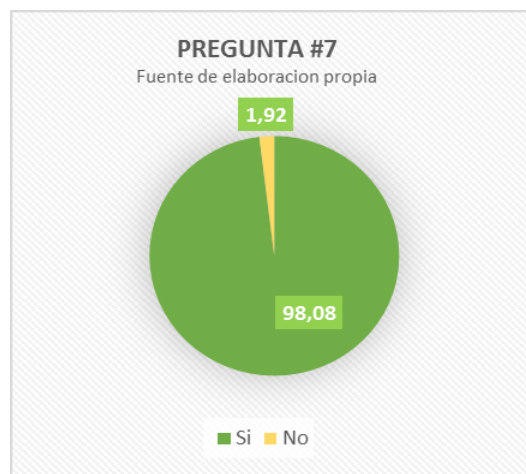


Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 7. ¿Estaría usted de acuerdo en sustituir su producto de limpieza habitual por uno que sea 100% natural?**

Al hacerle conocer de las bondades de esta gramínea al mercado segmentado el 98.08% afirmó que estarían dispuesto a sustituir sus productos habituales por uno que ofrezca los mismos beneficios pero que sea natural. “Rostro de Ángel” cumple con cada una de las exigencias que hay en el mercado. Ver figura 2.10

**Figura 2.10.** Posibilidad de sustituir los productos habituales

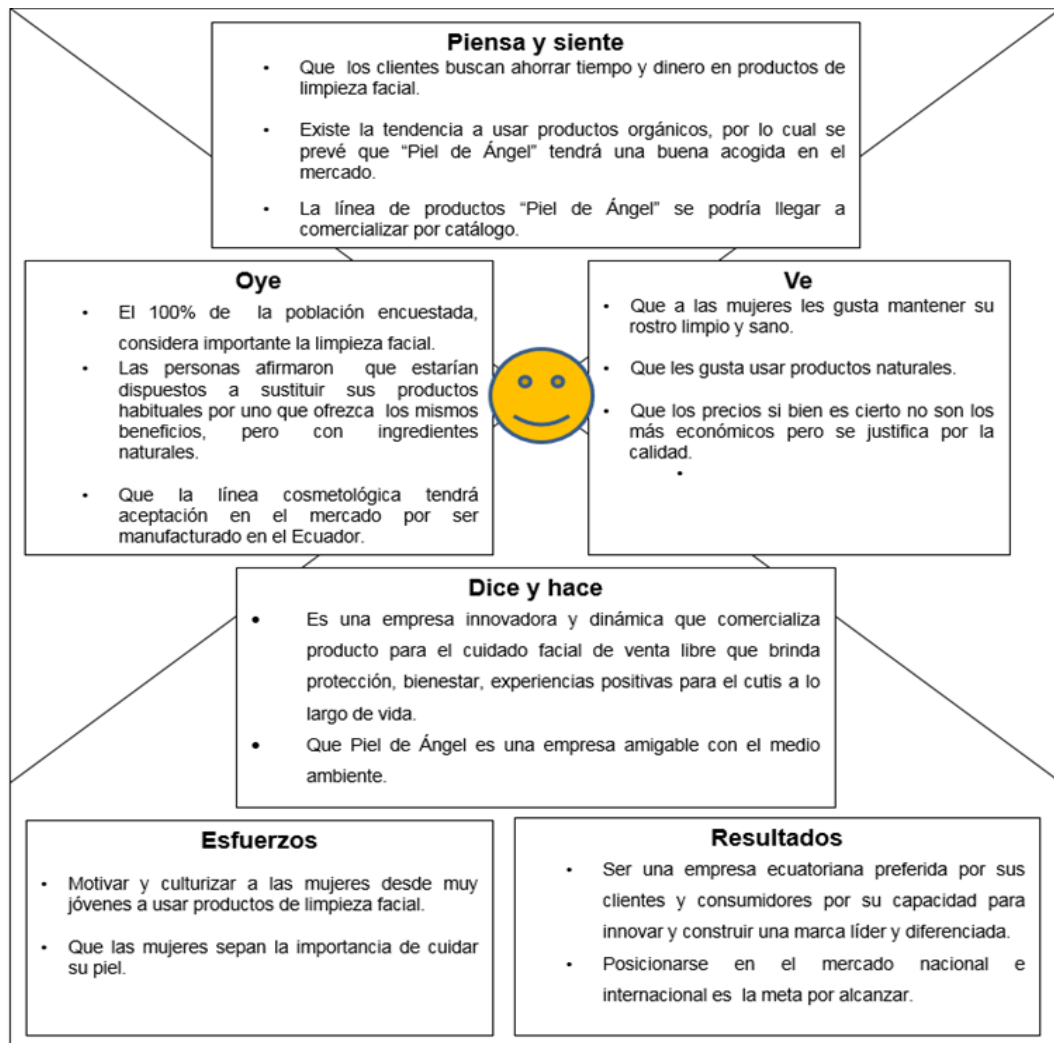


Fuente: Elaboración propia

**2.2.2.2. Mapa de empatía del cliente para contribuir a formar el perfil del cliente**

Las necesidades de los clientes se muestran en el mapa de empatía de los clientes, a través de saber lo que dice, ve, oye, piensa y siente el cliente potencial, así como los esfuerzos y resultados para obtener productos similares. El mismo se muestra en la figura 2.11.

**Figura 2.11.** Mapa de empatía de clientes potenciales para Rostro de Ángel



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2.3. Definición del avatar

#### Avatar del negocio:

**Nombre:** Andrea Villegas González

**Sexo:** Femenino

**Edad:** 38 años

**Nacionalidad:** ecuatoriana

**Lugar de residencia:** Cantón Durán

**Nivel educación:** Tercer nivel

**Profesión:** Tecnóloga en Administración de empresas

**Estado Civil:** Casada

**Niveles de ingreso:** 800 USD

**Color de ojos:** Cafés

**Color de pelo:** Castaño

**Peso:** 60 kg

**Talla:** 1,61 cm

**Hijos:** 2 mujeres

**Gustos:** Salir de compras-comer saludable

**Hobbis:** Salir a correr, practicar natación.

**Enfermedades:** Ninguna

### **2.3. PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor refleja la necesidad que resuelve el producto y los servicios que la empresa oferta al mercado de cliente, y denota el por qué éstos deben elegirla para satisfacer su necesidad.

#### **Propuesta de valor para el CONSUMIDOR O CLIENTE FINAL**

La propuesta de valor para el cliente final de Rostro de Ángel es: **Experticia en el cuidado de tu piel, a lo natural y al alcance de tu mano.** Esta propuesta se materializa a través de:

- Producto elaborado con arroz, de manera artesanal
- Ahorro comprando sus líneas de productos
- Consejos para el cuidado de la piel
- Entrega puerta a puerta con valoración, aplicación, limpieza

#### **Propuesta de valor para el CLIENTE DIRECTO, SPA**

La propuesta de valor para el cliente directo de Rostro de Ángel es: **Utilidad frecuente y continua disponibilidad.** Esta propuesta se materializa a través de:

- Producto natural con efectivos resultados y a precios económicos que lo hacen de más accesibilidad a mayor cantidad de mujeres
- Un inventario siempre disponible

- Entregas rápidas y en el momento necesario

### 2.3.1. Productos y servicios que ofrece Rostro de Ángel para responder a la propuesta de valor

#### Productos

- Mascarilla Hidro plástica
- Crema Hidratante
- Jabón Exfoliante
- Tónico activador

#### MASCARILLA HIDRO PLÁSTICA

Facilita la eliminación de toxinas, mejora la circulación sanguínea y rejuvenece la piel.

##### Componentes:

- Polvo de Arroz Orgánico-----109.33 g
- Goma Xhanta (0,5%) ----- 0.625 g
- Agar Agar----- 15 g

##### Presentación:

**Envase primario:** Frasco de cristal

**Peso neto:** 125 gr

**Diámetro:** 250 x 80 mm

**Precio:** \$9.00

**Envase terciario o de embalaje:** Cajas de cartón corrugado

#### CREMA HIDRATANTE

Producto destinado para unificar el tono de la piel, hidratar, rejuvenecer, quitar manchas, líneas de expresión y arrugas.

##### Componente

- Polvo de Arroz Orgánico ----- 22.75 g
- Cera de Abeja----- 0.667g

- *Aceite de Olivo*----- 0.2917g
- *Aceite de Coco*----- 0.2917g
- *Agua de Flores*----- 1.9183 g
- *Glicerina Vegetal*----- 0.1667g
- *Vitamina E*----- 2.50 g
- *Aceite Esencial Fragancia*----- 1.25 g
- *Goma Xhanta (0,5%)* ----- 1.5 gr
- *Conservantes Cosgard*----- 0.15 gr

**Presentación:**

**Envase primario:** Frasco de cristal

**Peso neto:** 30 gr

**Diámetro:** 180 x 40mm

**Precio:** \$ 13.80

**Envase terciario o de embalaje:** Cajas de cartón corrugado

**JABÓN EXFOLIANTE**

Limpia profundamente el rostro, remueve el maquillaje y dejándola actuar por tres minutos exfolia la piel.

**Componente:**

- *Polvo de arroz orgánico* --- 23.33 g
- *Cera de abeja* ----- 2.5 g
- *Aceite de olivo* ----- 6.0 g
- *Aceite de coco* ----- 2.5 g
- *Manteca de cacao* ----- 2.5 g
- *Agua de flores*----- 10.26 ml
- *Glicerina vegetal*----- 0.08 g
- *Vitamina E*----- 2.5 g
- *Aceite esencial fragancia*----- 1.66 ml (gotas)
- *Goma Xhanta (0,5%)* ----- 0.02 gr
- *Conservantes Cosgard*----- 0.30 gr
- *Cocomida*----- 8.33 gr

**Presentación:** Envase de plástico

**Peso neto:** 120 gr

**Diámetro:** 250x80mm

**Precio:** \$ 6,00

**Envase terciario o de embalaje:** Cajas de cartón corrugado

## **TÓNICO ACTIVADOR**

Hidrata, revitaliza humecta, equilibra el pH de la piel y por sus componentes naturales da una sensación de relajación.

### **Componente:**

- Polvo de arroz orgánico --- 13 g
- Cloruro de sodio al 0.9%-----239 g
- Glicerina Vegetal-----0.5 g
- Vitamina E-----5 g
- Aceite Esencial Fragancia-----5 g
- Conservantes Cosgard -----0.56 g

**Presentación:** Envase Frasco plástico

**Peso neto:** 250 ml

**Diámetro:** 130x180cm

**Precio:** \$ 9,00

**Envase terciario o de embalaje:** Cajas de cartón corrugado

### **Almacenaje y conservación:**

Para la conservación del producto es muy importante el envase, pues este garantiza la durabilidad del producto, sobre todo porque evita la contaminación por bacterias, lo cual puede afectar la calidad, además de disminuir su estabilidad y con ello la función para la que se ha creado el cosmético.

El almacenamiento del producto debe ser en un lugar fresco y seco, a mayor de 15°a 25° de temperatura.

### **2.3.2. Diseño de servicio que ofrece Rostro de Ángel**

El proceso de servicio para los diferentes segmentos de clientes definidos para la

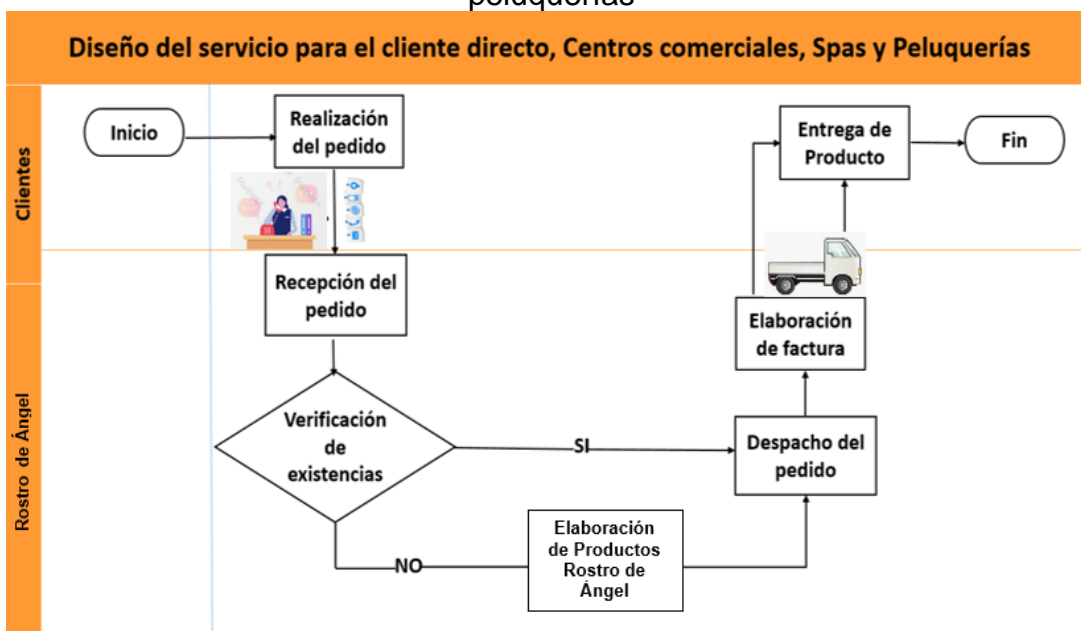
empresa Rostro de Ángel se muestra en los diagramas de procesos de la figura 2.12 y 2.13

**Figura 2.12** Servicio diseñado para los Clientes finales



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.13.** Servicio diseñado para clientes directos, centros comerciales, Spas y peluquerías



Fuente: Elaboración propia



**2.3.3. Características del servicio brinda Rostro de Ángel a sus segmentos de clientes se define según se presenta en el cuadro**

**2.2.1. El servicio para cada segmento**

**Cuadro 2.2** Características del servicio de Rostro de Ángel para cada segmento

CARACTERÍSTICAS	SERVICIO AL CLIENTE DIRECTO	SERVICIO AL CONSUMIDOR FINAL O INDIRECTO
De acuerdo a la percepción	Intangible con bien tangible (Jabón, tónico, mascarilla, crema)	Intangible con bien tangible (Jabón, tónico, mascarilla, crema)
De acuerdo a quien lo ofrece	Privado	Privado
Singularidad	Baja	Baja
Complejidad	Baja	Baja
Adaptación al cliente	Baja	Baja
Interacción con el sistema de servicio	Poca	Media

De manera general el servicio se caracterizará por ser masivo con un proceso altamente estandarizado, con soporte en mano de obra especializada en venta y aplicación de productos de belleza.

- **Parámetros del servicio**

Los parámetros de servicio que el negocio Rostro de Ángel se proyecta para cumplir inicialmente, se relacionan a continuación. Ver cuadro 2.3

**Cuadro 2.3** Parámetros o medidores del servicio

Parámetro	Segmento Cliente directo	Segmento Consumidor final o indirecto
Tiempos de entrega	X	X
Rapidez en el servicio	X	X
Calidad del producto	X	X
Calidad en las entregas de los pedidos	X	X
Flexibilidad en los		X

pedidos		
Atención a Reclamaciones	X	X

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.4. CANALES

Los canales expresan la relación o forma de comunicarse el negocio con su público.

Dentro de los canales a proyectarse están:

- Canales de comunicación
- Canales de ventas
- Canales de distribución o entrega

El emprendimiento Rostro de Ángel define en su primera fase los canales en función de los segmentos de clientes identificados.

### ✓ **Canal de Comunicación**

Para el segmento consumidor o cliente final el canal de comunicación es:

- **Personal:** Se realizará a través de la misma venta de manera directa, por medio de los vendedores o impulsores de ventas en una segunda fase del funcionamiento del negocio.
- ✓ **Interactivo:** La interacción se dará a través de teléfono, correo electrónico o por internet en redes sociales, como:
  - WhatsApp
  - Instagram
  - Facebook
  - Pinterest

De manera general la idea es crear una comunidad de fans de los productos de Rostro de Ángel, compuesta por personas que deseen cuidar su apariencia, pero que a la vez se preocupen por su salud. Este subsegmento, es de gente más joven que usan redes. Las redes sociales tienen gran impacto a diario en nuestras vidas, la idea es crear nuevos clientes, pero a la vez fidelizar a los que se logren captar. Para llegar a ellos se proyecta contratar un **COMMUNITY MANAGER** durante los primeros tres meses, para que haga un manejo adecuado de las redes sociales.

- **Interpersonales:** En este sentido se proyecta a través de los medios electrónicos como redes sociales, así como algunas estrategias:
  - **Envases:** El envase servirá de publicidad y promoción, desde una de funciones que cumple, a través de la información, colores, imágenes que se le presentan al cliente.
  - **Volantes:** Serán entregados a los clientes reales y potenciales para brindar información de los productos y/o servicios, en lugares como: terminales de pasajeros, centros comerciales, centro de la ciudad.
  - **Impresas:** folletos.
  - **Carteles:** Se colocarán en el local de producción y venta de los productos.
  - **Banners:** Que se ubicarán en los Spa y puntos y tiendas de barrio.
  - **Ferias:** Se participarán en ferias de productos de bellezas.

✓ **Canales de ventas**

Rostro de Ángel en cuanto a canales de venta se caracterizará por la multicanalidad, utilizando canales propios, intermediarios mayoristas e intermediarios minoristas.

➤ **Propio:**

- en su local de producción y venta: En este tipo la relación con el cliente se da de manera directa, lo que permite conocer las necesidades, emociones, percepciones de los clientes sin intermediarios. Además, la fuerza de venta la ejerce el mismo negocio.
- con distribuidor o transportista externo: En este la relación con el cliente sigue siendo directa, al igual que la fuerza de venta, solo la entrega se realiza a través de un tercero al que se le contrata el servicio, por lo que debe responder a las necesidades del negocio. a través de redes sociales: La relación es directa igual que las anteriores, mucho más rápida y directa, se llega a mayor cantidad de público y con un costo muy bajo. La fuerza de venta la sigue ejerciendo la empresa. la ejerce la misma empresa.

En este caso se diseñará y pondrá en marcha una página web con información de la línea de productos, que incluya las bondades de los ingredientes utilizados en nuestra producción, para atender ventas al mayor y al detal a objeto de alcanzar a quienes se encuentren fuera de la ciudad. Los clientes podrán hacer sus pedidos a través de la web y posteriormente que sea entregado en la dirección que ellos elijan. Es bien importante señalar que el manejo de la página debe hacerse por parte de alguien que sea capaz de dar respuestas rápidas a fin de mantener la atención de los potenciales clientes hasta lograr la negociación.

- **Intermediarios minoristas:** Las ventas son de poca continuidad, por tanto, la fuerza de venta pasa a terceros, no se conocen directamente las necesidades, emociones y percepciones de los clientes. Estos podrán ser las tiendas y departamentos de centros comerciales, farmacias, los propios Spa, que también lo consumen durante sus servicios, tiendas de barrio, y otros. En este caso los pedidos se realizarán por teléfono o correo fundamentalmente.

En una segunda fase de funcionamiento se pretende la ubicación de cosmetólogas impulsadoras en algunos centros comerciales reconocidos en la ciudad, así como en supermercados y tiendas distintivos por sus ventas de productos de cuidado y belleza.

En función de dar respuesta a la propuesta de valor, las cosmetólogas constituirán speakers de la línea “Rostro de Ángel”, ofreciendo demostraciones directas a los clientes, totalmente gratis del modo de aplicación, y sobre los beneficios de los productos. También se realizarán encuentros de demostración en ferias de emprendedores y lugares públicos.

- ✓ **Canales de distribución y entrega de los productos para cada segmento**

El negocio empleará canales directos y corto, para el segmento de cliente final o

consumidor, y canal externo e indirecto y corto para el segmento de cliente que compran al mayor en cantidades pequeñas o medias.

El canal directo se proyecta para el cliente final o consumidor que va a comprar directamente en el local del negocio. Ver figura 2.14

**Figura 2.14** Canal directo para segmento consumidor



Fuente: Elaboración propia

El canal directo se proyecta para el cliente final o consumidor, pero con entregas directas en el domicilio, para lo cual se contratará el transporte y entrega a terceros. Este canal se representa en la figura 2.15

**Figura 2.15** Canal directo y corto con entrega contratada para segmento consumidor



Fuente: Elaboración propia

El canal externo o indirecto se concibe para los clientes detallistas o minoristas, es decir aquellos que compraran los productos en pequeñas y hasta cantidades medias para utilizarlos en servicios que brindan al consumidor final, como son los centros de bellezas y Spa o las tiendas, locales o departamentos que venden al consumidor final al detalle. El canal se representa en la figura 2.16

**Figura 2.16** Canal externo o indirecto para cliente minorista



Fuente: Elaboración propia

Para los clientes minoristas una vez recibidos los pedidos por “Rostro de Ángel”, se fijarán despachos para los días martes y jueves y se contratará una empresa de transporte que se encargue de entregar a los distribuidores los productos en los días establecidos.

- **Cientes por internet:** Para los pedidos realizados por internet serán entregados con la misma empresa de transporte que entregarán a distribuidores o a través de motorizados, pero de forma inmediata, dependiendo de la cantidad solicitada. Si estos clientes se encuentran fuera de Guayaquil, previo pago electrónico o por depósito bancario confirmado, se distribuirá a través de empresas de encomienda como Servientrega, FedEx, DHL, GLOVO etc.
- **Servicio post venta:** En cuanto a distribuidores, Spas y peluquerías serán atendidos a través de las fuerzas de ventas, o por la misma empresa de forma presencial o por teléfono, tratando de mantener una

relación continua en la venta y reposición de mercancías. Para compras por internet o telefónicas, se prevé adecuar una línea telefónica y correo electrónico para atención al cliente.

## 2.5. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Una buena comunicación y relación con los clientes es vital para que una empresa o negocio sea exitoso. Por ello se creará un vínculo entre los clientes y la empresa. Esta relación lo que busca es que los clientes sean leales y que prefieran los productos del negocio por encima de la competencia.

En las relaciones con el cliente se establecerán diferentes estrategias.

- **Tipo de relación**

El tipo de relación que se establecerá será directa, indirecta y mediante terceros. Ver figuras 2.17, 2.18, 2.19 y 2.20. Tanto para los segmentos clientes final y clientes detallistas la relación va hacer directa e indirecta.

En el primer caso podrá ser directa cara a cara y simplemente directa a través de teléfono. La comunicación directa cuando no es cara a cara, es decir el cliente se acerca a comprar o solicitar información directamente a los locales de Rostro de Ángel, en este caso también podrá establecer algún tipo de relación personalizada. En ambos casos será una relación centrada en el cliente, en la confianza y el respecto hacia él.

**Figura 2.17** Relación de comunicación directa, cara a cara



Fuente: Elaboración propia

El otro tipo de comunicación directa será cuando el cliente hace contacto con el negocio, pero por vía telefónica, bien sea a pedir información, hacer pedidos, saber sobre la situación de su pedido o hacer reclamaciones. En este caso también podrá establecerse algún tipo de relación personalizada, en dependencia de si el cliente es un usuario estable, o si se quiere construir una relación duradera con él.

**Figura 2.18** Relación de comunicación directa



Fuente: Elaboración propia

El otro tipo de relación en la comunicación que se dará en Rostro de Ángel será indirecto, es decir esta será más a la distancia, tanto para clientes finales como para clientes minoristas. En este tipo de relación la comunicación podrá ser menos personalizada.

**Figura 2.19.** Relación de comunicación indirecta



Fuente: Elaboración propia



De igual manera en Rostro de Ángel existirá un tipo de relación a través de terceros, en algunas ocasiones se dará parte del servicio como las entregas a través de los transportistas contratados, en otros casos la relación será totalmente a través de terceros, cuando se hace a través de los Spas o puntos minoristas de ventas. En este caso el negocio para garantizar una relación favorable con el cliente establecerá a su vez una relación con la empresa contratada directa de manera que trabajen bajo los mismos objetivos y metas a lograr y el principio de “ganar ganar”.

**Figura 2.20.** Relación a través de terceros



Fuente: Elaboración propia

- **Vínculo que establecerás con los clientes**

El vínculo del negocio con los clientes se caracterizará por ser, a largo plazo como de forma transaccional. La relación a largo plazo será fundamentalmente con los clientes del segmento minorista en los inicios del negocio, y se trazarán estrategias para mantener una relación estable y duradera. En el caso del cliente final o consumidor se establecerá una relación transaccional, puntual o de poco tiempo, sin embargo, una vez se llegue a una etapa de estabilidad del negocio podrá definir estrategias de fidelización de clientes.

- **Intimidad de la relación**

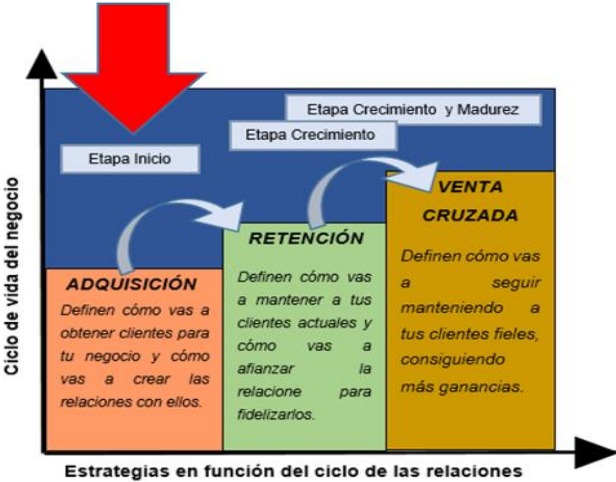
La intimidad durante la relación de la empresa con el cliente final será personal con contacto alto y medio, el primer caso la intimidad será mucho más estrecha pues el contacto es cara a cara, el cliente compra en el propio local, por lo tanto, el negocio

podrá tener mayor interacción, y lograr mayor adaptabilidad a las necesidades y expectativas de éste. En este caso, debe garantizar un servicio mucho más exacto en cuanto a procedimiento a cumplir, atención, pues en este tipo de relación se incrementa la probabilidad de crear momentos negativos hacia el cliente.

En el resto de las relaciones, tanto en los contactos por el teléfono o Whatsapp o correo, la relación es más distante y el contacto no transmite igual grado de afectividad, pues median medios electrónicos en la relación, más aún cuando no hay contacto y todo se hace a través de intermediario. Para este último caso, el negocio tiene definida estrategias para poder conocer que piensa el cliente, como percibe el producto, etc.

De manera general, las estrategias que el negocio ha definido en términos de relación son estrategias de adquisición de más clientes, (figura 2.21) siempre teniendo en cuenta los segmentos proyectados. Para ello, proyecta realizar investigaciones de mercado frecuentes, utilizar el benchmarking y la vigilancia permanente a la competencia.

**Figura 2.21** Estrategias de relaciones en función del ciclo de vida del negocio



Fuente: Elaboración propia

## 2.6. FUENTES DE INGRESOS

La fuente primaria de ingreso del negocio serán las ventas, pero no será la única ni más importantes. Rostro de Ángel proyecta otras fuentes de ingresos, tales como:

- Exposiciones y ferias: Participar ferias y exposiciones convocadas por otros negocios, o en unión con ellos, para dar a conocer los productos y el negocio Rostro de Ángel. De igual forma, se prevé realizar exposiciones en el propio local, con la aplicación de sus productos.
- Servicios premium: Se proyecta para el segmento de clientes finales y cliente avatar frecuentes, brindar servicios de aplicación, y adiestramiento gratis como parte del servicio por la compra de productos que representen ingresos frecuentes y representativos para el negocio, montos que serán definidos en función de fechas, entre otros.
- Alianzas con otros negocios para publicidad: Se realizarán alianzas con peluquerías, Spas para que dé publicidad a través de la aplicación de sus productos de manera gratuita, a cambio de publicitar sus marcas y productos también en el local de Rostro de Ángel. De igual forma, en los espacios de ferias y otros momentos, le proporcionará momentos para brindar alguno de sus servicios en el local de Rostro de Ángel.

La fuente primaria de ingreso del negocio son las transacciones o pagos por tus ventas, para lo cual se fijó el precio y tuvo en cuenta que éstos deben ser mayores siempre, que tu costo unitario. Bajo esta premisa, se producirá una línea de alta calidad a un excelente precio de venta al público, el cual está estimado por rubro en:

- Crema Hidratante USD 13,80
- Jabón Exfoliante USD 6,00
- Mascarilla Hidro plástica USD 9,00
- Tónico activador USD 9,00

La fijación de precios se determina a partir del método basado en costos, en una de sus formas, el costo más margen. Esta toma como base la información de los costos fijos (sueldos y salarios, arriendos, gastos financieros, etc.) y costos variables (servicios básicos, materia prima, costos indirectos, etc.).

Según Bernal citado en Burgos & Guacón (2020) los pasos que se siguen para aplicar el método son:

1. Definición del costo unitario de producción, este valor se obtendrá dividiendo el costo de producción para el número proyectado de unidades producidas o de servicios prestados.
2. Definición del margen de utilidad en términos porcentuales, que permita a la empresa cubrir los costos totales y generar ganancias.
3. Multiplicación del margen de utilidad por el costo unitario de producción.
4. El resultado obtenido se suma nuevamente al costo unitario de producción y el valor obtenido, resulta el precio de venta que tendrán los productos.

Después de aplicado el método los precios fijados como fuente de ingreso primaria es:

Producto	Precio
Crema Hidratante	13,80
Jabón Exfoliante	6,00
Mascarilla	9,00
Tónico activador	9,00

El análisis de los costos de producción para fijar los precios de los productos, teniendo en cuenta el método de costos se exponen en los cuadros 2.3, 2.4, 2.5 y 2.6.

- Crema Hidratante USD 13,80

- Jabón Exfoliante USD 6,00
  - Mascarilla Hidro plástica USD 9,00
  - Tónico activador USD 9,00
- **Cuadro 2.4** Costos de producción de Crema Hidratante

<b>PROYECCIÓN COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Línea Cosmetológica</b>	
<b>Artículo: CREMA HIDRATANTE</b>	<b>Orden de Producción: 1</b>
<b>PRESUPUESTO Nro:1</b>	<b>Cantidad:12 ENVASES DE 60 GR</b>
<b>Fecha de Inicio: 29/09/2020</b>	<b>Precio de Venta: \$13,80</b>
GR X EMP	60
MPD (12 UND)	32, 01
MOD (12 UND)	7, 20
MPD+MOD (12 UND)	39, 21
MPD+MOD+ENV (12 UND)	40, 71
Cantidad Producción	12
Costo Unitario (CU)	3, 39
Costos Operativos por Unidad (3000 Mensual) (COU)	3, 19
CU+COU	6, 58
Demo Crema 3 GR 5%	0, 33
<b>Total Costo sin Utilidad</b>	<b>6, 91</b>
Utilidad 50%	3, 45
<b>Precio Base Producto</b>	<b>10, 36</b>
Comisión Ventas 2%	0, 21
Comisión Cobranzas 3%	0, 31
<b>Costo Venta Producto</b>	<b>10, 88</b>
Descuento Pronto Pago 5%	0, 54
<b>PVP a distribuidores</b>	<b>11, 42</b>
Útil Distribuidor 20,8%	2, 38

<b>PVP</b>	<b>13, 80</b>
------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro 2.5 Costos de producción de Jabón Exfoliante

<b>PROYECCIÓN COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Línea Cosmetológica</b>	
<b>ARTICULO: JABÓN EXFOLIANTE</b>	<b>Orden de Producción: 1</b>
<b>PRESUPUESTO Nro:1</b>	<b>Cantidad: 12 ENVASES DE 120GR</b>
<b>FECHA DE INICIO: 29/09/2020</b>	<b>Precio de Venta: \$6,00</b>
GR X EMP	120
MPD (12 UND)	10, 87
MOD (12 UND)	7, 20
MPD+MOD (12 UND)	18, 07
MPD+MOD+ENV (12 UND)	19, 57
Cantidad Producción	12
COSTO UNITARIO (CU)	1, 63
COSTOS OPERATIVOS POR UNIDAD (3000 MENSUAL) (COU)	3, 19
<b>CU+COU</b>	<b>4, 82</b>
UTILIDAD 50%	2, 41
<b>PRECIO BASE PRODUCTO</b>	<b>4, 04</b>
COMISION VENTAS 2%	0, 08
COMISION COBRANZAS 3%	0, 12
<b>COSTO VENTA PRODUCTO</b>	<b>4, 24</b>
DESCUENTO PRONTO PAGO 5%	0, 21
<b>PVP A DISTRIBUIDORES</b>	<b>4, 45</b>
UTIL DISTRIBUIDOR 34,8%	1, 55
<b>PVP</b>	<b>6, 00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2.6** Costos de producción de Mascarilla Hidroplástica

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	
<b>Línea Cosmetológica</b>	
<b>ARTICULO: MASCARILLA HIDROPLÁSTICA</b>	<b>Orden de Producción: 1</b>
<b>PRESUPUESTO Nro:1</b>	<b>Cantidad: 12 Envases de 125 g</b>
<b>FECHA DE INICIO: 29/09/2020</b>	<b>Precio de Venta: \$9,00</b>
GR X EMP	250
MPD (12 UND)	26, 29
MOD (12 UND)	4, 80
MPD+MOD (12 UND)	31, 09
MPD+MOD+ENV (12 UND)	32, 59
Cantidad Producción	12
Costo Unitario (CU)	2, 72
Costos Operativos por Unidad (3000 Mensual) (COU)	1, 59
CU+COU	4, 31
DEMO CREMA 3 GR 5%	0, 22
<b>Total Costo sin Utilidad</b>	<b>4, 52</b>
Utilidad 50%	2, 26
<b>Precio Base Producto</b>	<b>6, 79</b>
Comisión Ventas 2%	0, 14
Comisión Cobranzas 3%	0, 20
<b>Costo Venta Producto</b>	<b>7, 13</b>
Descuento Pronto Pago 5%	0, 36
<b>PVP a distribuidores</b>	<b>7, 48</b>
UTIL DISTRIBUIDOR 20,3%	1, 52
<b>PVP</b>	<b>9, 00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2.7** Costos de producción de Tónico Activador

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	
<b>Línea Cosmetológica</b>	
<b>Artículo: TONICO ACTIVADOR</b>	<b>Orden de Producción: 1</b>
<b>PRESUPUESTO Nro:1</b>	<b>Cantidad: 12 envases de 250 ml</b>
<b>Fecha de Inicio: 29/09/2020</b>	<b>Precio de Venta: 9,00</b>
GR X EMP	60
MPD (12 UND)	27, 49
MOD (12 UND)	4, 80
MPD+MOD (12 UND)	32, 29
MPD+MOD+ENV (12 UND)	33, 79
CANT PRODUC	12
COSTO UNITARIO (CU)	2, 82
COSTOS OPERATIVOS POR UNIDAD (3000 MENSUAL) (COU)	1, 59
CU+COU	4, 41
DEMO CREMA 3 GR 5%	0, 22
<b>TOTAL, COSTO SIN UTILIDAD</b>	<b>4, 63</b>
UTILIDAD 50%	2, 31
<b>PRECIO BASE PRODUCTO</b>	<b>6, 94</b>
COMISION VENTAS 2%	0, 14
COMISION COBRANZAS 3%	0, 21
<b>COSTO VENTA PRODUCTO</b>	<b>7, 29</b>
DESCUENTO PRONTO PAGO 5%	0, 36
<b>PVP A DISTRIBUIDORES</b>	<b>7, 66</b>
UTIL DISTRIBUIDOR 17,6%	1, 35
<b>PVP</b>	<b>9, 00</b>

Fuente: Elaboración propia



Se prevé, además, establecer el pago por crédito a 15 días y la forma de pago es por cheques o tarjetas de crédito. Si el cliente cancela de contado o antes de los 7 días tendrá un descuento del 5% por pronto pago. Se realizará un análisis exhaustivo de precios para que los pagos con tarjeta de crédito no afecten al precio de venta.

La segunda fuente que es a través de la página web está dirigida a personas y Pymes (Spas y Peluquerías) que suelen buscar por internet proveedores y/o productos. Para esta fuente de Ingreso la forma de pago es con tarjeta de crédito, depósito bancario o transferencia.

El producto estará bien posicionado en precio frente a los competidores con características y beneficios similares, por cuanto los clientes estarán dispuestos a pagar sin problema por los productos. Siguiendo parámetros de neuroventas, se utilizará la estrategia del “cebo y anzuelo” dando a los clientes una miniatura de regalo (demo), por ejemplo, por la compra de un Jabón Exfoliante de 100 gr se regalará una miniatura de crema hidratante de 3 gr, eso obliga al cliente a probar el producto, y una vez vea los resultados empezará a consumir la crema hidratante. Se verificará que los costos de la crema adicional no superen el margen de ganancia del Jabón exfoliante.

## **2.4. RECURSOS CLAVES**

Los recursos claves de la línea Rostro de Ángel son un elemento de gran importancia para el emprendimiento. Los recursos claves según su clasificación son:

- Recursos materiales
- Recursos físicos o activos más importantes
- Recursos intelectuales
- Recursos humanos
- Recursos económicos

### **2.4.1. Recursos materiales**

Los recursos materiales necesarios para el desempeño se presentan en el cuadro 2.8

**Cuadro 2.8 Recursos Físicos necesarios**

<b>Recursos Materiales</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Área</b>	<b>Tipo</b>	<b>Cantidad/producción</b>
<b>Materias primas y materiales</b>				
<i>Polvo de arroz orgánico</i>	23.33 g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción (3 kg)
<i>Cera de abeja</i>	2.5 g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Aceite de olivo</i>	6.0 g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Manteca de cacao</i>	2.5 g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Aceite de coco</i>	2.5 g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Manteca de cacao</i>	2.5 g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Agua de flores</i>	10.26 ml	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Glicerina vegetal</i>	0.08 g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Vitamina E</i>	1.5g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Cloruro de sodio al 0.9%</i>	239 g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Aceite esencial fragancia</i>	1.66 ml (gotas)	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Goma Xhanta (0,5%)</i>	0.02 gr	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Conservantes Cosgard</i>	0.30 gr	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<i>Cocomida</i>	8.33 gr	Producción	Materia prima	Por lotes de producción

Agar Agar	15 g	Producción	Materia prima	Por lotes de producción
<b>Otros recursos</b>				
Agua	Litros	Producción	Materiales	Por lotes de producción
Electricidad	Kw	Producción	Materiales	Por lotes de producción
Gas	Kg	Producción	Materiales	Por lotes de producción
Guantes para elaboración	Unidades	Producción	Materiales	Por mes
	Unidades	Producción	Materiales	Por mes
Paños limpiadores	Unidades	Producción	Materiales	Por mes
Toallas	Unidades	Producción	Materiales	Por mes
<b>Materiales de oficina</b>				
Hojas	Unidades	Compras Comercial	Otros materiales	Por mes
Bolígrafos	Unidades	Compras Comercial	Otros materiales	Por mes
Facturas	Unidades	Compras Comercial	Otros materiales	Por mes
Modelos	Unidades	Compras Comercial	Otros materiales	Por mes
Otros	Unidades	Compras Comercial	Otros materiales	Por mes

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.2. Recursos físicos o activos físicos

Los recursos físicos se presentan en el cuadro 2.9

**Cuadro 2.9.** Recursos físicos necesarios

Activos	Área	Tipo	Cantidad (Unidades)	Capacidad
<b>Maquinarias y equipos</b>				
Cocina	Producción	ASBER	1	6 quemadores/de 100 a 300grados
Parrilla larga	Producción	ASBER	1	16000BTU/Por cada quemador 128000BTU
Mezcladores	Producción	Jinzong	1	26 L
Probeta	Producción		4	15 – 500 ml
Pipetas	Producción	IKA	6	10 ml
Báscula digital	Producción	Jontex	1	40 kg
Termómetro	Producción	Elikrom	2	-
Tamizador	Producción	Filtra		
Filtro	Producción	Acero Inox	1	4 L
Tanque de sedimentación	Producción			26 m <sup>3</sup>
Prensa al frio	Producción			
Selladora				
<b>Equipos y enseres</b>				
Refrigeradora	Producción		1	
Computador	Oficina		1	
Enseres	Producción			
Muebles	Recepción y Oficina		1 por tipos	
<b>Inmuebles</b>				
Inmueble	Local	-	1	

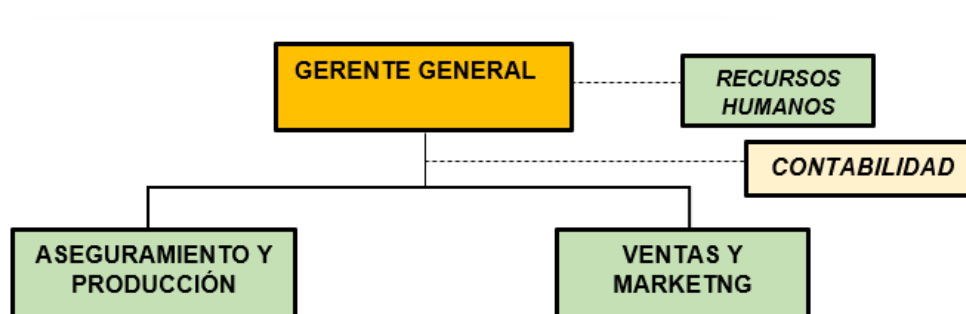
Fuente: Elaboración propia

Los activos marcados con el color rojo son dentro de los recursos claves, los más costosos. Estos serán utilizados desde que se ponga en marcha el negocio, por lo que se deberán estar disponibles 1 mes antes de iniciar.

### 2.7.3. Recursos humanos

Las funciones de Rostro de Ángel se organizan según muestra la estructura de la figura 2.22.

**Figura 2.22** Organigrama de Rostro de Ángel



Fuente: Elaboración propia

#### 2.7.3.1. Necesidad de personal

La necesidad de personal se muestra en el cuadro 2.10 así como los requerimientos y funciones de los puestos en el cuadro 2.11.

**Cuadro 2.10** Necesidad de personal

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación		Remuneración	
			Permanente	Temporal	Salarial	Comisión
Administración	Gerente	1	X		X	
Ventas y marketing	Vendedor y atención al cliente	1	X		X	
	Publicidad	1	X		X	+ X
	Impulsadoras de ventas	2		X		X
Producción	Elaborador	1	X		X	

	Comprador y Elaborador	2	X		X	
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2.11.** Requerimientos y funciones

Cargo	Requerimientos	Principales funciones	Horario
Gerente	Conocimientos de administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administra el negocio de manera general.</li> <li>Administra el personal, nóminas y pagos.</li> </ul>	8 am – 5 pm
Vendedor y atención al cliente Impulsadoras de ventas	Conocimientos de ventas y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepciona los pedidos y transmite a producción.</li> <li>Atiende a los clientes por cualquiera de las vías de comunicación.</li> <li>Elabora facturas y entrega a clientes finales o mayoristas.</li> <li>Atiende cualquier reclamación antes, durante y después de la venta.</li> </ul>	8 am – 5 pm
Publicidad	Conocimientos en Marketing y publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica y realiza la publicidad del negocio, tanto en el local, como externamente, o en las redes sociales.</li> </ul>	8 am – 5 pm
Comprador y Elaborador	Conocimientos en compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora planes de compra.</li> <li>Realiza cotizaciones y hace negociaciones con los proveedores.</li> <li>Realiza las compras.</li> <li>Recepciona los pedidos de materias primas y materiales, además los ubica en la bodega.</li> <li>Entrega materias primas a producción.</li> <li>Contribuye a elaborar la producción.</li> </ul>	8 am – 5 pm
Elaborador	Químico con conocimientos en elaboración de productos de belleza, cuidado y salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora la producción</li> <li>Envasa y empaca la producción y almacena.</li> </ul>	8 am – 5 pm

Fuente: Elaboración propia

#### 2.7.3.4. Recursos económicos

Los recursos económicos, es decir el capital inicial es de necesarios para comenzar el negocio es de USD 100.968,15. Para ello, se presentará el proyecto de empresa

y su plan de negocio a Banco del Pacífico, la cual otorgan créditos a emprendedores microempresarios o PYMES para iniciar un negocio.

Esta institución otorga montos entre los USD 3.000 hasta USD 300.000 que cuentan con el 80 % de cobertura a una tasa del 8.5 %, estando la cifra necesaria entre los valores que otorga la misma.

Se requerirá de dinero para la instalación de la infraestructura con la que se realizarán las actividades clave, para el arranque, funcionamiento y operación por al menos tres meses hasta que despeguen las ventas. El dinero se utilizará para lo siguiente:

- Registro de la empresa
- Pago de Patentes
- Permisos
- Recursos físicos, humanos e intelectuales
- Pagos de impuestos de importación de requerirse
- Contratación de servicio de transporte.

#### **2.7.3.5. Recurso intelectual**

Las marcas más representativas de Rostro de Ángel son:

**Figura 2.23** Marca de Rostro de Ángel



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.24** Logo de Rostro de Ángel

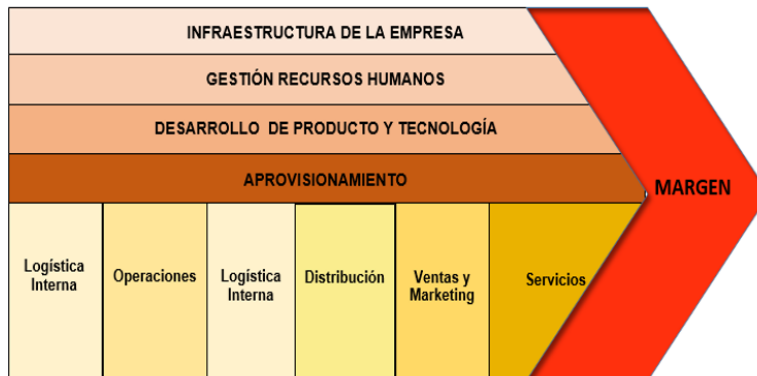


Fuente: Elaboración propia

## 2.7. ACTIVIDADES CLAVES

El mapa de valor del negocio Rostro de Ángel se muestra en la figura 2.25.

**Figura 2.25.** Mapa de valor

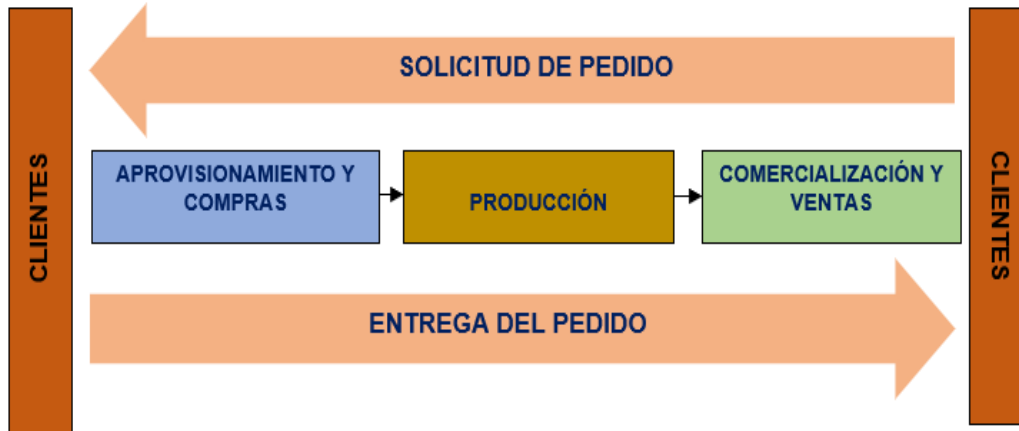


Fuente: Elaboración propia

En función del mapa de valor del negocio se presenta en la figura 2.25 los procesos estratégicos, claves y de apoyo de Rostro de Ángel.

**Figura 2.26.** Cadena de valor





Fuente: Elaboración propia

Las actividades que se desarrollarán y serán contratadas a terceros, tienen que ver con:

- Marketing y Publicidad
- Distribución
- Transporte

### 2.7.1. Procesos y actividades claves

Las actividades claves para entregar la propuesta de valor de Rostro de Ángel se presentan a continuación. La figura 2.26 Representa los tres procesos fundamentales y necesarios para el negocio. El proceso parte de la solicitud de los segmentos de clientes, a partir de lo que se genera una resolución que requiere de un inventario de materias primas y materiales, a partir de los cuales son destinados al proceso de producción para ser transformados o utilizados, convirtiéndose la materia prima en producto terminado, es decir los productos de limpieza facial Piel de Ángel. Consecutivamente, se almacena y se remite para ser entregada a cualquiera de sus segmentos de clientes.

**ABASTECIMIENTO:** Este proceso es aquel donde se adquieren las materias primas y materiales para garantizar la continuidad de la producción del producto,

logrando satisfacer al cliente. Este proceso incluye:

- Análisis y estimación de las demandas de productos y materiales
- Determinación de las necesidades de materias primas y materiales
- Selección y negociación con los proveedores
- Contratación con los proveedores y compras
- Recepción y almacenamiento
- Control de inventarios
- Entrega de materias primas y materiales a producción.

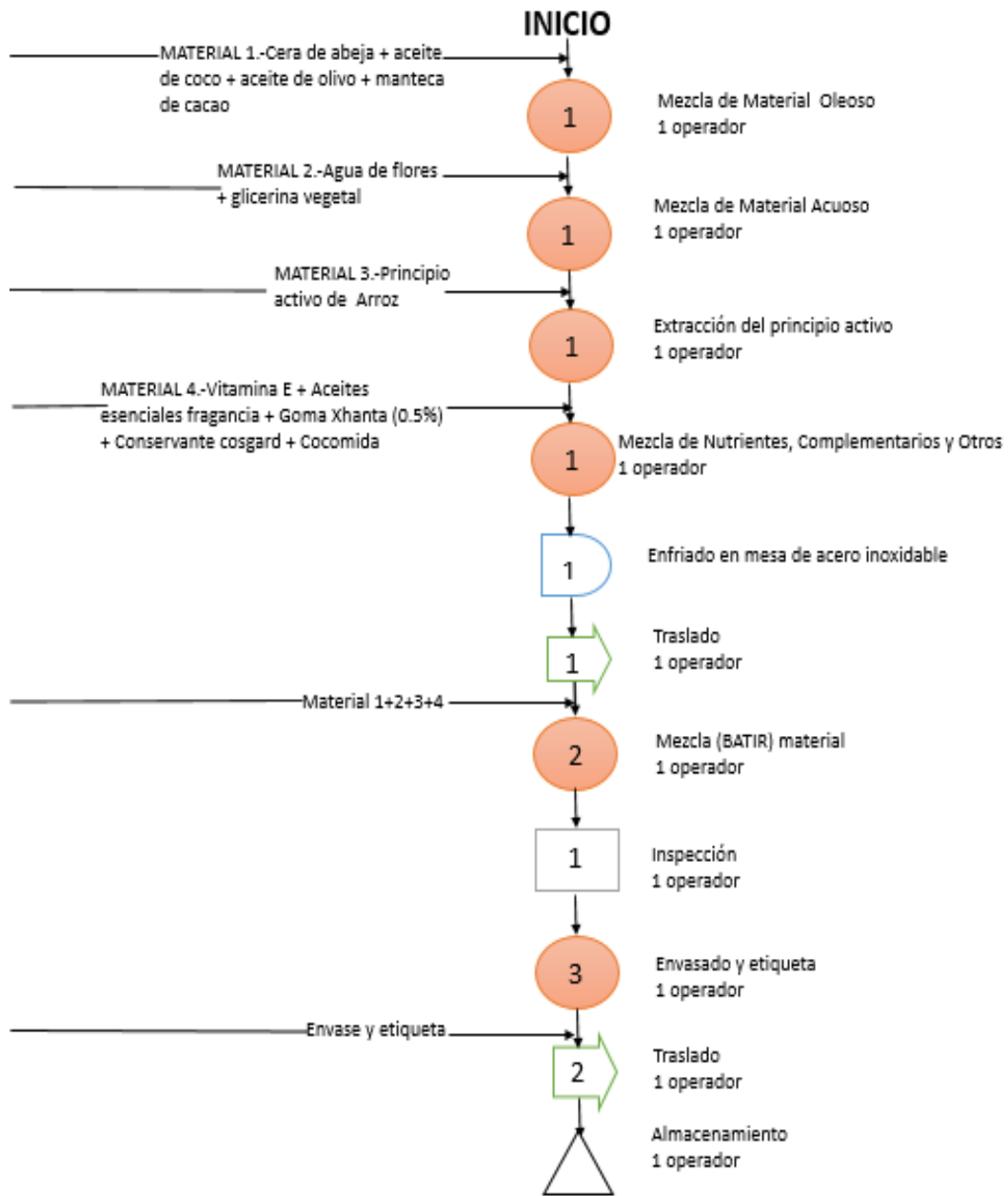
**PRODUCCIÓN:** Es el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado, con ayuda de equipos, utensilios o trabajo manual, bajo la supervisión o la acción del hombre como recurso fundamental y en condiciones óptimas de trabajo. En este se distinguen las operaciones, los traslados o logística interna, las demoras o almacenamientos temporales, las inspecciones o controles de calidad y los almacenamientos, sea de productos en proceso, como de producto terminado.

**COMERCIALIZACIÓN:** Es aquel proceso compuesto por actividades que facilitan las ventas y permiten que el producto llegue al cliente y/o consumidor final. Sus principales actividades son:

- Recepción, tratamiento y tramitación de los pedidos del cliente.
- Elaboración de órdenes de despachos
- Almacenamiento de productos terminado
- Gestión del inventario
- Transportación y entrega del pedido hasta el cliente.
- Marketing y publicidad del producto.

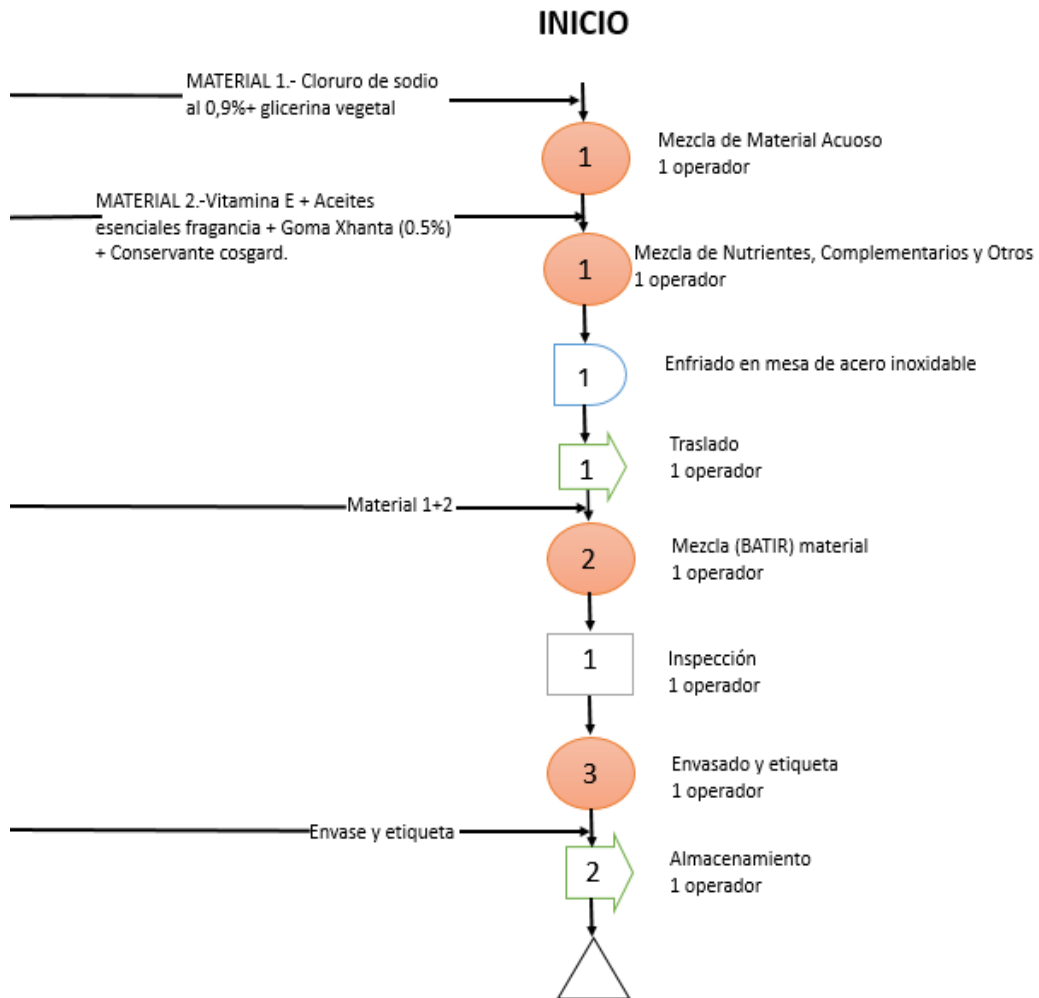
El proceso productivo de los productos de Rostro de Ángel se muestra a través del diagrama OTIDA en las figuras 2.27, 2.28, 2.29 y 2.30.

**Figura 2.27.** Diagrama de OTIDA del Jabón Exfoliante



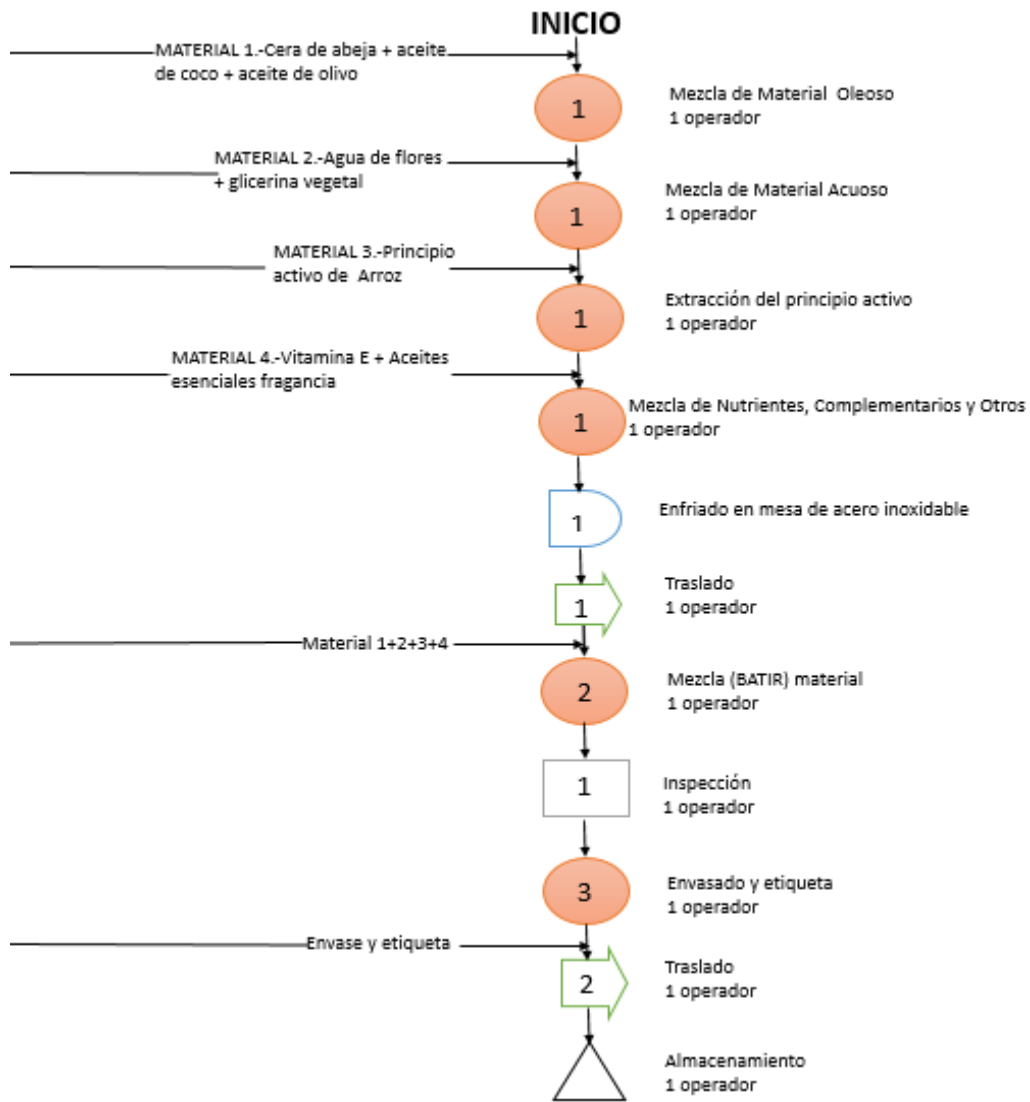
Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.28.** Diagrama de OTIDA del Tónico.



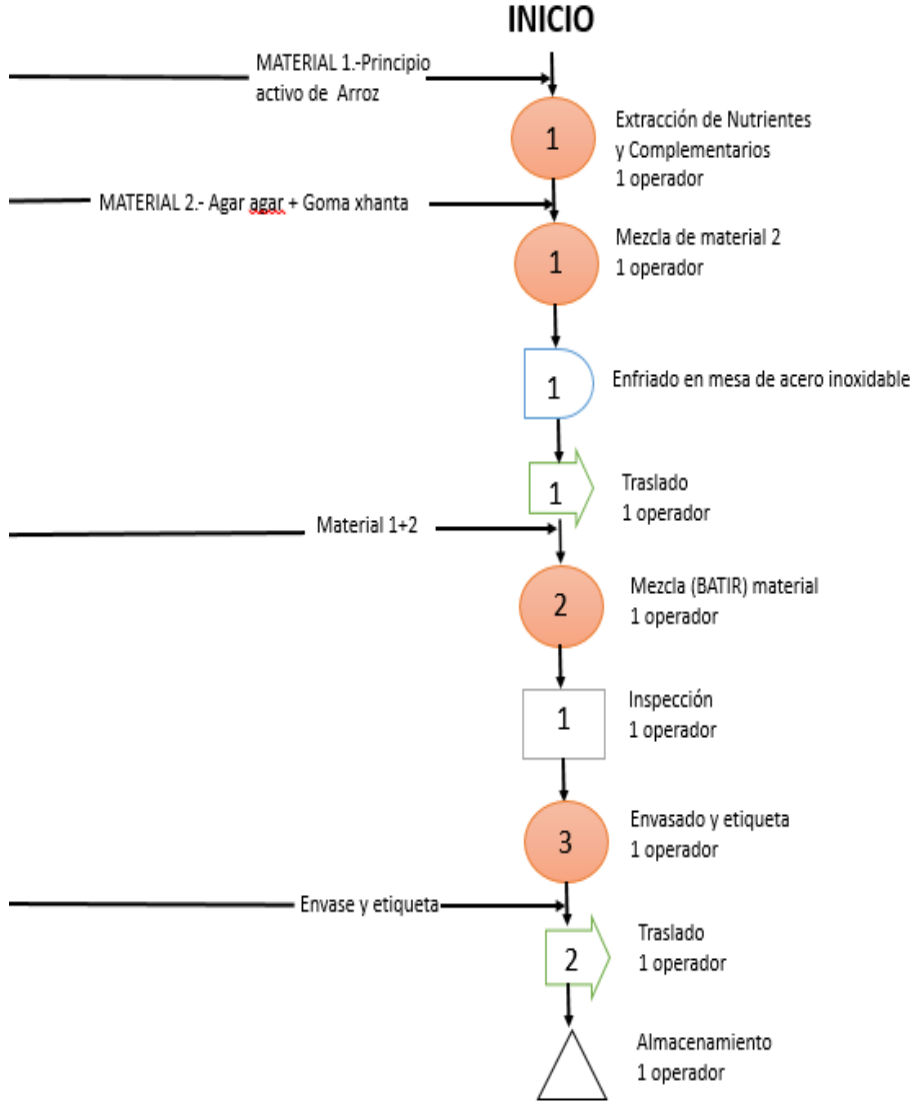
Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.29.** Diagrama de OTIDA de crema hidratante



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2 30** Diagrama de OTIDA de Mascarilla hidro plástica



Fuente: Elaboración propia

## **Descripción del proceso general de elaboración de los productos Rostro de Ángel**

1. Separar los ingredientes por secciones, oleoso, acuoso, principio activo, nutrientes complementarios entre otros.
2. Colocar el material oleoso (cera de abeja, aceite de olivo, aceite de coco, manteca de cacao) en un recipiente de vidrio y poner a derretir en baño de María hasta que alcance los 47C° por 15 minutos aproximadamente y reservar hasta que esté a temperatura ambiente.
4. Colocar el material acuoso (agua de flores, glicerina vegetal) en un recipiente esterilizado de vidrio teniendo en cuenta que la glicerina solo se mezcla con material acuoso.
5. En un recipiente de acero inoxidable colocar materia prima o principio activo de arroz orgánico, agregamos agua y hervimos a fuego medio hasta lograr que esta gramínea desprenda su almidón natural, colamos en un cernidor esterilizado y esperamos su proceso de colado y que enfríe hasta llegar a la temperatura ambiente.
6. Con una batidora manual comenzamos a batir el material oleoso hasta que llegue a un punto cremoso y poco a poco incorporar los demás ingredientes.
7. Una vez terminado el proceso de incorporación dejar reposar por una hora aproximadamente en un ambiente estéril.
8. Envasar
9. Pesar
10. Etiquetar
11. Despachar el pedido
12. Elaboración de factura.

La localización prevista para el local de producción y venta de Rostro de Ángel es en: Duran Cdla Abel Guilbert Mz. A37.SI24

## 2.8. SOCIOS CLAVE

Los principales socios del emprendimiento “Rostro de Ángel” se muestran en la figura 2.31 Estos proveen las materias primas fundamentales.

**Figura 2.31. Proveedores de materia prima**

Proveedor	¿Qué provee?	Área o Proceso		Frecuencia estimada	Ubicación del proveedor
	<i>Polvo de arroz orgánico</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Cera de abeja</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Aceite de olivo</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Manteca de cacao</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Aceite de coco</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Manteca de cacao</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Agua de flores</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Glicerina vegetal</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Vitamina E</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Aceite esencial fragancia</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Aceite esencial fragancia</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Goma Xhanta (0,5%)</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Conservantes Cosgard</i>	Producción		Semanal o quincenal	
	<i>Cocomida</i>	Producción		Semanal o quincenal	
<b>Otros materiales</b>					
	Agua	Producción		Quincenal o mensual	
	Electricidad	Producción		Quincenal o mensual	
	Gas	Producción		Quincenal o mensual	
	Guantes para elaboración	Producción		Quincenal o mensual	



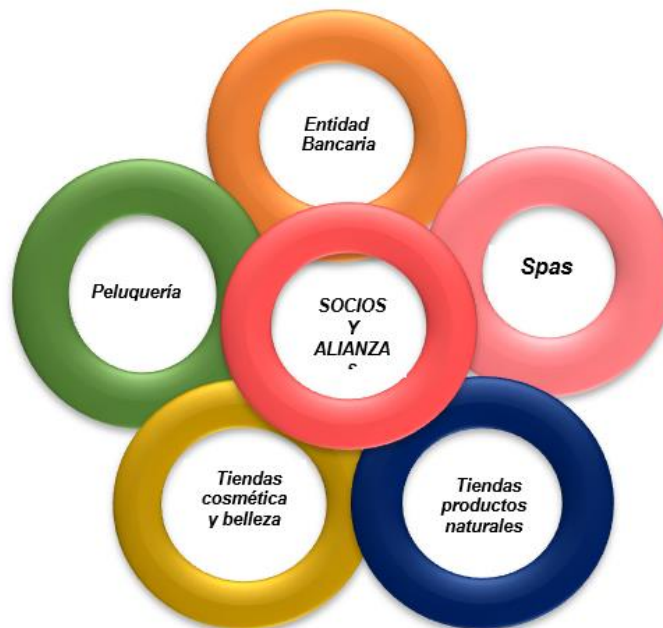
	Paños limpiadores	Producción		Quincenal o mensual	
	Toallas	Producción		Quincenal o mensual	
	<b>Materiales de oficina</b>				
	Hojas	Compras Comercial		Quincenal o mensual	
	Bolígrafos	Compras Comercial		Quincenal o mensual	
	Facturas	Compras Comercial		Quincenal o mensual	
	Modelos	Compras Comercial		Quincenal o mensual	
	<b>Servicios</b>				
	Agua	Producción		Diaria	
	Electricidad	Producción		Diaria	
	Gas	Producción		Semanal	
	Contabilidad	Contabilidad y finanzas		Semanal	
	Internet	Ventas y marketing		Diaria	
	<b>Activos claves</b>				
	Cocina	Producción		Cambio por necesidad	
	Parrilla larga	Producción		Cambio por necesidad	
	Mezcladores	Producción		Única vez	
	Probeta	Producción		Única vez	
	Pipetas	Producción		Cambio por necesidad	
	Báscula digital	Producción		Cambio por necesidad	
	Termómetro	Producción		Cambio por necesidad	
	Tamizador	Almacenamiento Producción		Única vez	
	Filtro	Producción		Cambio por necesidad	
	Tanque de sedimentación	Recepción y Oficina		Única vez	
	Prensa al frío	Oficina		Cambio por necesidad	
	Selladora	Ventas y Distribución		Única vez	
		Local		Única vez	

	Refrigeradora	Compras Comercial		Única vez	
	Computador	Compras Comercial		Única vez	
	Enseres	Compras Comercial		Única vez	
	Muebles	Compras Comercial		Única vez	

Fuente: Elaboración propia

Otras alianzas y socios claves se muestra en la figura 2.32.

**Figura 2.32** Alianzas y socios claves



Fuente: Elaboración propia

## 2.9. ESTRUCTURA DE COSTO

Se tiene propuesta la siguiente estructura de costos para instalación y funcionamiento por 3 meses, tiempo en el que se debe producir 9000 unidades de la línea “Rostro de Ángel”:

- **INVERSION PARA INSTALACIÓN DE LA PLANTA:**

**Figura 2.33.** Inversión para instalación de la planta

DESCRIPCION	COSTO
<b>CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Registro de la empresa.	\$ 2.500,00
Pago de Permisos (Bomberos, etc)	\$ 300,00
Pago de Patentes.	\$ 300,00
<b>COSTOS DE ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN</b>	
<b>PLANTA FÍSICA</b>	
Remodelación y adaptación a las exigencias del INEN para un local de fabricación de productos cosméticos (60 m2 aprox).	\$ 27.000,00
Adquisición de maquinarias y equipos para la producción de la línea de productos.	\$ 15.850,00
Mobiliario y Equipos de Oficina (Computadores e impresoras)	\$ 5.900,00
Instalación del Sistema de Seguridad y cámaras	\$ 1.500,00
<b>MATERIAL PARA OPERACIÓN Y VENTAS</b>	
Adquisición de uniformes y EPP para el personal de producción.	\$ 1.000,00
Envases y etiquetas (9000 productos x \$1,5)	\$ 13.500,00
Material de Ventas, talonarios de pedido, catálogos	\$ 200,00
Muestras (Demo) crema humectante 3 gr	
<b>CONTRATACION A TERCEROS</b>	
Desarrollo de investigaciones y pruebas de laboratorio para la innovación y mejora de los productos que ofreceremos es indispensable.	\$ 3.000,00
Elaboración de Publicidad (Volantes, tripticos)	\$ 1.000,00
Servicio de creación de página Web.	\$ 250,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 72.300,00</b>

### INVERSIÓN PARA 3 MESES DE OPERACIÓN

**Figura 2.34.** Inversión para 3 meses de operación

DESCRIPCION	COSTO
<b>COSTOS FIJOS</b>	
<b>OPERACIÓN</b>	
Alquiler a del Local donde se fabricarán los productos.	\$ 1.500,00
Sistema de Seguridad y alarma	\$ 100,00
Servicios Básicos	\$ 300,00
IESS	\$ 561,05

<b>TALENTO HUMANO (salario x 3 meses)</b>	
Gerente/Administrador.	\$ 1.500,00
Químico o Ingeniero Químico	\$ 1.000,00
Personal de producción (2 personas)	\$ 800,00
Personal administrativo (2 personas para contabilidad, manejo de página web y atención al cliente).	\$ 800,00
Personal de limpieza	\$ 400,00
Personal de empaque y despacho	\$ 400,00
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	
Materia prima nacional e importada.	
Impuestos de importación de requerirse.	
<b>COSTOS VARIABLES</b>	
<b>VENTAS</b>	
Personal de ventas e impulsadoras (2 impulsadoras/ 2 veces x sem)	\$ 480,00
Cosmetóloga para capacitaciones (\$30/hora 2 horas semanales)	\$ 240,00
<b>COSTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	
Contratación de Servicio de transporte (2 veces x semana a \$150)	\$ 1.200,00
<b>CONTRATACION A TERCEROS</b>	
Mantenimiento página Web	\$ 25,00
Community Manager	\$ 250,00
<b>TOTAL, MENSUAL</b>	<b>\$ 9.556,05</b>
<b>TOTAL 3 MESES</b>	<b>\$ 28.668,15</b>

**Figura 2.35.** Cuadro de los recursos humanos

<b>TALENTO HUMANO (salario x 3 meses)</b>	
Gerente/Administrador.	\$ 1.500,00
Químico o Ingeniero Químico	\$ 1.000,00
Personal de producción (2 personas)	\$ 800,00
Personal administrativo (2 personas para contabilidad, manejo de página web y atención al cliente).	\$ 800,00
Personal de limpieza	\$ 400,00
Personal de empaque y despacho	\$ 400,00
	<b>\$ 4.900,00</b>

**Figura 2.36.** Cuadro de los recursos intelectuales

<b>CONTRATACION A TERCEROS</b>	
Desarrollo de investigaciones y pruebas de laboratorio para la innovación y mejora de los productos que ofreceremos es indispensable.	\$ 3.000,00
Elaboración de Publicidad (Volantes, tripticos)	\$ 1.000,00
Servicio de creación de página Web.	\$ 250,00
	<b>\$ 4.250,00</b>

**Figura 2.37.** Ganancia neta vs inversión

PRODUCTO	UNIDADES DE VENTA ESTIMADAS	PRECIO DE VENTA A DISTRIBUIDORES	INGRESOS	GANANCIA NETA POR UNIDAD	UTILIDAD POR VOLUMEN
Jabón Exfoliante 2 en 1	3000	\$ 4,45	\$ 13.350,00	\$ 2,41	\$ 7.230,00
Crema hidratante	3000	\$ 11,42	\$ 34.260,00	\$ 3,45	\$ 10.350,00
Mascarilla Hidroplástica	3000	\$ 7,48	\$ 22.440,00	\$ 2,26	\$ 6.780,00
Tónico	3000	\$ 7,66	\$ 22.980,00	\$ 2,31	\$ 6.930,00
<b>Total</b>			<b>\$ 70.050,00</b>		<b>\$ 31.290,00</b>

**Figura 2.38.** Cantidad de productos vendidos

PRODUCTO	UNIDADES DE VENTA ESTIMADAS	GANANCIA NETA POR UNIDAD	INGRESOS
Jabón Exfoliante	6932	\$ 2,41	\$ 16.706,12
Crema hidratante	6932	\$ 3,45	\$ 23.915,40
Mascarilla Hidroplástica	6932	\$ 2,26	\$ 15.666,32
Tónico	6932	\$ 2,31	\$ 16.012,92
<b>Total</b>			<b>\$ 72.300,76</b>

## **CONSIDERACIONES GENERALES DEL ANÁLISIS**

- Se requiere un monto de Inversión para instalación de USD 72.300,00 y de USD 28.668,15 para la operación durante los 3 primeros meses, para un total de capital de Inversión requerido de USD 100.968,15.
- Se debe vender un mínimo mensual de 3000 unidades para que los precios de venta a distribuidores se mantengan en función de cubrir los costos de operación y tener una ganancia del 50% sobre el costo.
- Si se venden las 3000 unidades por producto, es decir las 9000 unidades durante los 3 primeros meses, tendríamos un ingreso de USD 93.030,00 y una ganancia neta de USD 31.290,00.
- Se deben vender 6932 unidades de cada producto para poder pagar el capital total de la inversión para instalación de USD 72.300,00 si debiera cancelarse a corto plazo.
- Si solicitamos USD 100.970,00 a una entidad de préstamo, con una tasa de 11,23% para PYMES, a 60 meses; se debe cancelar una cuota de USD 2.217,07 la cual estaría cubierta con la venta y cobranza mínima mensual propuesta de 3000 unidades de producto que arrojan una ganancia neta de USD 10.430,00.
- Las metas fijadas para que la idea de negocio sea rentable, son lógicas y posibles considerando que nuestro segmento de mercado es de aproximadamente 1.148.355 personas, y que el mercado de la Ciudad de Guayaquil es bastante amplio y de alta rotación.

## CONCLUSIONES

- El lienzo CANVAS resultó ser una herramienta de incalculable valor para proyectar el plan de negocio de Rostro de Ángel, además se complementó con herramientas y técnicas actuales e innovadoras que permite diseñar un plan de negocio certero para el emprendimiento.
- Rostro de Ángel se concibe para la elaboración y comercialización de productos de belleza elaborados a base de arroz. El negocio tendrá dos segmentos de mercado, uno directo o consumidor final, caracterizado por mujeres entre 19 y 60 años que adoptan filosofías de vida enfocadas al cuidado y belleza personal, específicamente la piel. En este sentido se define el avatar del negocio.
- En el plan de negocio se diseñan los canales y las relaciones a establecer en Rostro de Ángel para cada segmento de mercado, lo cual garantizará brindar la propuesta de valor prevista.
- En el plan de negocio Rostro de Ángel se determinan fuentes de ingresos tanto tradicionales como otras innovadoras. También, se definen recursos, actividades y socios claves en función de los productos y los servicios que garantizarán cumplir con la propuesta de valor.
- La estructura de costos para el negocio describe los gastos y costos operacionales que se proveen, así como se determinó la inversión necesaria para acometer dicho proyecto, prevista en USD 100.968,15, parte de la cifra será resultado de un financiamiento externo.

## RECOMENDACIONES

- Presentar el plan de negocio de Rostro de Ángel a una institución financiera para solicitar y optar por financiamiento para los recursos necesarios que permitan poner en marcha el proyecto de emprendimiento.
- Seguir perfeccionado el plan de negocio propuesto para Rostro de Ángel con vista a alcanzar el desarrollo sistemático de la fase de inicio, enfocando su funcionamiento hacia la mejora continua.



## BIBLIOGRAFÍA

No hay ninguna fuente en el documento actual.

## ANEXOS

**Anexo 1.** Formato de encuesta aplicada en la investigación de mercado.

**P 1. ¿Consideras importante la limpieza facial?**

SI       NO

**P 2. ¿Se ha realizado alguna vez una limpieza facial?**

SI  NO

**P 3. ¿Dónde se realiza la limpieza facial?**

CASA  SPA

**P 4. ¿Qué marcas de productos de limpieza facial prefiere?**

YANBAL  AVON  NIVEA  CLEAN CLEAR  NEUTROGENA

**P 5. ¿El producto de limpieza facial que utiliza está hecho a base de:**

AVENA  LECHE  ARROZ  ALOE VERA  VITAMINA E

**P 6. ¿Con que frecuencia se realiza la limpieza facial?**

DIARIO  SEMANAL  QUINCENAL  MENSUAL

**P7. ¿Estaría usted de acuerdo en sustituir su producto de limpieza facial habitual por uno que sea 100% natural?**

SI  NO