UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

ESTUDIO ADMINISTRATIVO DEL MODELO DE NEGOCIOS "DERMOBOUTIQUE"

Elaborado por:

FRANKLIN PAOLO TORRES CORONEL

Tutoría por: Annabelle Estefanía Figueroa Lizarzaburu

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración y Marketing Estratégico

Guayaquil, Ecuador
Agosto, 2018

Índice de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO 1

OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO 3

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Definición y testeo de idea de negocio 4

Descripción de la empresa 4

Proceso Design Thinking 4

Estudio de Mercado 8

Investigación de Mercado 8

Análisis 5C´s 9

Plan de Marketing 13

La posición estratégica 13

Mix de Marketing 14

Estudio Técnico 15

Ubicación del Proyecto 15

Determinación de la capacidad productiva 15

Estudio Organizacional - Administrativo 16

Definición de Misión, Visión y valores 16

Organigrama de la Institución 17

Procedimientos de selección de personal a implementar 17

Descripción de las compensaciones del personal de negocio 17

Plan de evaluación Financiera del Proyecto 18

Presupuesto 18

Planificación Financiera 18

Evaluación del Proyecto 19

ESTUDIO ORGANIZACIONAL - ADMINISTRATIVO

Planeación estratégica y del Recurso Humano 20

Definición de Misión, Visión y valores 20

Organigrama de la organización 21

Necesidades de Recursos Humanos.....22

Análisis y diseños de puestos del negocio 22

Procedimientos de selección de personal a implementar.....39

Compensaciones 39

Descripción de las compensaciones del personal del negocio.....40

Indicadores Claves de Gestión (KPI´s).....43

Fijación de principales KPI’s del negocio 43

CONCLUSIONES 46

REFERENCIAS.....47

Índice de Tablas

Tabla 1 Perfil, Competencias Gerente Administrativo 22

Tabla 2 Perfil, Competencias Web Manager 26

Tabla 3 Perfiles, Competencias Dermoconsejera 29

Tabla 4 Perfil Jefe de Bodega 31

Tabla 5 Perfil Asistente Administrativo 34

Tabla 6 Perfil Empacador 35

Tabla 7 Perfil Repartidor 37

Índice de Figuras

Figura 1. Primer Prototipo Página WEB.....6

Figura 2 Diseño Final Página WEB 7

Figura 3 Ubicación del Proyecto 15

Figura 4 Organigrama de la Organización 17

Figura 5 Organigrama de la Organización 21

Figura 5 KPI´s Dermoboutique 44

RESUMEN EJECUTIVO

Dermoboutique es un proyecto innovador, el cual se crea con la finalidad principal de ofrecerle a la mujer ecuatoriana productos dermocosméticos de la mejor calidad y de las mejores marcas en una sola tienda online; Dermoboutique en la búsqueda constante de satisfacer las necesidades de la mujer actual referente a los cuidados de la piel, ha ideado brindar asesoría personalizada y especializada a cada cliente, y a su vez, contar con el servicio de entrega a domicilio u oficina de una manera organizada, seria y puntual

Dermoboutique es consciente que la mujer actual cada vez tiene mayores responsabilidades, mayores retos, nuevas metas tanto en el trabajo, en el estudio o en su hogar y que todo esto conlleva a carecer de tiempo vital para realizar varias actividades, entre ellas adquirir productos para su cuidado de piel para seguir manteniéndose bellas y por prevención a enfermedades de la piel; en base a esta necesidad surge Dermoboutique, para que mediante un click en la página web los productos dermocosméticos lleguen a su destino con puntualidad, sin la necesidad de salir de su comodidad y sobre todo contar con la asesoría constante de la Dermoconsejera, la cual dará soporte, asesoramiento y sugerencias.

Para la creación de este proyecto y ver su viabilidad, se analizó la experiencia de los clientes al comprar en un punto de venta radicado ya con varios años en el mercado en la ciudad de Guayaquil, se determinó la frustración al comprar y el sin sabor que existe en esta experiencia al no encontrar el producto, al no tener una buena atención, al pensar el tiempo que toma trasladarse de este lugar al domicilio, etc., toda esta recopilación de información ayudó a Dermoboutique para contrarrestar esta mala experiencia y convertirla en una gran oportunidad a su favor, de reducir el estrés de compra y sobre todo de ganarle tiempo al tiempo.

Este proyecto ha sido ideado por un equipo humano muy capacitado y de mucha experiencia de campo, conformando su directiva de esta manera:

Gerente General y de Marketing, Sr. Jorge Rojas

Gerente de Design Thinking: Srta. María Teresa Vidal

Gerente de Operaciones: Sra. Jessica García

Gerente Financiero: Srta. Alexandra Alvarado

Gerente Administrativo: Sr. Paolo Torres C.

Dermoboutique contará con personal idóneo y calificado para satisfacer las necesidades del cliente y sobre todo alcanzar los objetivos propuestos; constantemente este personal será capacitado y entrenado para dar óptimos resultados y así lograr transmitir la mayor experiencia de servicio al cliente con eficiencia y productividad.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan organizacional y de recursos humanos, con una política de compensación justa, competitiva y acorde al mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la misión y visión de la empresa Dermoboutique.
- Establecer los principios y valores corporativos de la empresa.
- Elaborar un organigrama eficiente para la empresa.
- Analizar y diseñar puestos de trabajo para la operación de la empresa.
- Establecer e implementar procedimientos de selección de personal.
- Definir y calcular compensaciones del personal de la empresa.
- Creación e implementación de indicadores claves de gestión (KPI´s) para el buen funcionamiento de la empresa.

.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Definición y testeo de idea de negocio

Descripción de la empresa

Dermoboutique es una tienda online que se especializa en la venta de productos dermatológicos para el cuidado de la piel, cuenta con varios beneficios y servicios entre los cuales se encuentra la compra con entrega a domicilio, gran variedad, surtido de mercadería especializada y una muy buena asesoría de productos. La empresa tiene su centro de operaciones en la ciudad de Guayaquil, desde donde se distribuyen los productos hacia los diferentes consumidores.

Proceso Design Thinking

Para realizar el proceso de Design Thinking, se realizó una serie de pasos para conocer el nicho de mercado de este modelo de negocio y la experiencia de los clientes.

Como primer paso se realizó la acción de empatizar, donde se recorrieron tres cadenas de ventas de productos similares. Se observó el número de clientes, edades y productos comprados. Se obtuvieron varios insights, guías, alertas y características de lo que busca el cliente final para alcanzar su expectativa y mejorar su experiencia.

Como segundo paso, se clasificó la información para obtener de una manera clara cuál es el problema que viven los clientes cuando van a comprar a estos locales.

Se realizó un análisis con el Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?, lo cual resultó de gran ayuda para clarificar mejor los resultados y se obtuvo lo siguiente:

Cliente = Falta de tiempo, cuidarse el cutis, cuidarse la piel, la guía, los aconsejan amistades, usan internet para estar a la vanguardia, compran estos productos de belleza para no sentirse fea, tratar de verse joven y arreglada, mencionan que la compra en internet es más ágil, por no tener tiempo.

Para tener una idea clara de todos los pasos o procesos que realiza el cliente se realizó un mapa de trayectoria desde la salida del trabajo hasta la llegada al local que expende dichos productos.

1. Salir temprano del trabajo para ir al local donde venden el producto necesitado.
2. Manejar con tráfico, aumentando el estrés, seguido de buscar parqueadero.
3. Dirigirse al local dentro del centro comercial
4. Ya en el local, buscar el producto y en caso de no encontrarlo pedir turno y esperar a ser atendido por asesor.
5. En caso de no tener stock del producto deseado, los asesores tratan de vender o recomendar otros productos, el cliente sale con otro producto o muchas veces sin nada.
6. Para cerrar su proceso de compra debe continuar su espera para cancelar en caja.
7. Cliente abandona el local, quizás con un producto nuevo, pero con el malestar o sin sabor de no encontrar su producto.

Con toda esta data se define y personifica al cliente, quedando con la característica de una mujer alrededor de 23 a 29 años de edad, muy preocupada por el cuidado de la piel, profesional, quizás con familia, largas jornadas de trabajo.

Seguido de esto, se realizó la etapa de definir y se toma en cuenta a hombres y mujeres de un rango de edad entre 25 a 50 años, se analiza que el estrato socio-económico es el medio, medio alto. Se evidencia falta de tiempo, necesidad de cuidar su piel, cuidar su imagen, acceso rápido a productos frecuentes y nuevos, uso recurrente de servicios de internet por la falta de tiempo.

Dermoboutique enfrentando a esta problemática ofrecerá servicios en línea con la creación de una plataforma web, contará con la ventaja del servicio a domicilio, así mismo tendrá la asesoría de personal calificado en línea y con la gran variedad y surtido de toda la gama de productos dermocosméticos.

En la fase de prototipo, se plasma el diseño de la página web, se hace referencia a que la página debe de tener un motor de búsqueda muy avanzado; deberá tener un detalle de los productos que se exhibirán en la página, facilidad de pagos en línea ya sea Pay-Pal, tarjeta de crédito y que sea visible el tiempo de entrega.

Figura 6. Primer Prototipo Página WEB

Este primer prototipo fue mostrado a un grupo de mujeres, las cuales sugirieron cambios radicales de la página tanto en diseño como en información:

- El check-out debe ser ágil y fácil
- Adicionar testimonios de clientes
- La página debe ser amigable
- Variedad de productos y marcas.
- Sólo productos originales

De este primer prototipo se genera un cambio positivo y se crea un segundo diseño. Se realiza un testeo de este nuevo prototipo con un grupo de seis personas integrado por cinco mujeres y un hombre, se obtienen las siguientes observaciones:

- Importante que salga una ventana pop-up para las suscripciones.
- Agregar videos tutoriales.
- Sección de productos nuevos.
- Crear productos nuevos con marca Dermoboutique.
- Poder calificar los productos con estrellas de satisfacción

Quedando de manera oficial el sitio web: www.dermoboutique.com

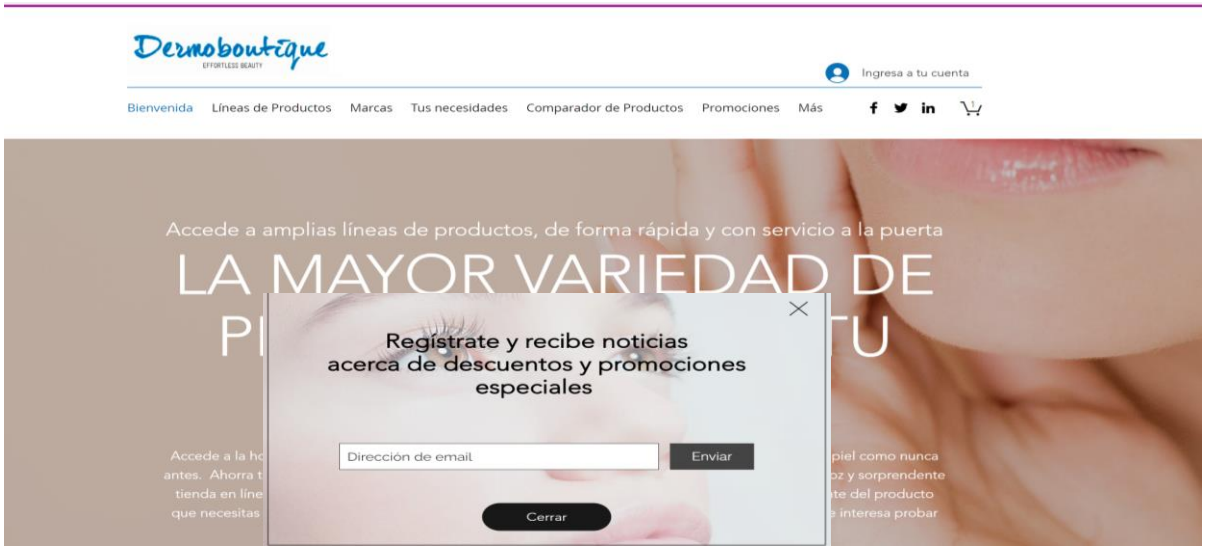

Figura 7 Diseño Final Página WEB

Estudio de Mercado

Investigación de Mercado

Población

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) en Guayaquil existe una población aproximada de 2.7 millones, Mujeres de edades comprendidas entre 30 y 59 años, ocupan el 35% del 51% de la población general de las mujeres. Se tomó como población referencial para este estudio los segmentos de mujeres que pertenecen a los estratos socioeconómicos A, B y C+. La población objetiva para este estudio representa el 6.24% de la población del cantón Guayaquil

Muestra

Se utilizó para este análisis la de tipo transversal y la técnica de bola de nieve.

Evaluando los cálculos correspondientes, el tamaño mínimo de la muestra es de 385 mujeres, pero para este proyecto se obtuvo una muestra de 473 mujeres en Guayaquil

Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación utilizadas fueron grupo focal y cuestionario.

Grupo focal. - Se consiguió información de tipo cualitativa. Se reunió a 7 mujeres de edades entre 30 y 60 años, residentes en la ciudad de Guayaquil y urbanizaciones ubicadas en la Av. Samborondón

Cuestionario. - Constaban por 14 preguntas agrupadas, tales como frecuencias de consumo, aceptación de un sitio web para comercio electrónico, marcas, entre otros. Se utilizó una escala de medición tipo Likert, respuestas múltiples y respuestas cerradas.

Resultados de la investigación

Resultados cualitativos - Grupo focal

Se extrajo información valiosa, ya que el grupo indicó que la belleza es vital, el cuidado facial es lo primero para prevenir el envejecimiento; sus lugares de compra frecuente son las farmacias, tiendas cosméticas y redes sociales; están de acuerdo en el uso de una plataforma online para ahorrar tiempo y que su gasto promedio es de $300 en un tiempo de 3 meses en esta clase de productos.

Resultados cuantitativos

Encuestas

Las encuestas arrojaron datos cuantitativos, entre ellos:

- 78.6% de las mujeres estarían dispuestas a usar un sitio web para compra
- 58.56% esperaría hasta 3 días para recibir su compra a domicilio.
- 69.13% está dispuesto a adquirir productos de protección solar
- 68.50% está dispuesto a adquirir productos de hidratación facial
- 61.31% está dispuesto a adquirir productos de hidratación corporal
- 57.72% utiliza diariamente estos productos
- 35.52% adquiere estos productos mensualmente
- 48.63% gasta un aproximado entre $25 a $49 mensual en estos productos
- 42.07% gasta un aproximado de $99.00 mensual en estos productos
- 65.12% prefiere comprar en Fybeca, 43.76% en De Prati.
- 71.67% valora la calidad del producto
- 71.04% valora el tiempo de entrega de la mercadería a domicilio

Análisis 5C´s

Para analizar todo lo que engloba el mercado de la industria dermocosmética se realiza un estudio a profundidad del contexto, compañía, clientes, competencia y colaboradores

Contexto

Político

Se emitió la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía en diciembre 2017, en el 2018 la Presidencia de Ecuador fomenta la ley de Fomento Productivo, atracción de inversiones, generación de empleos, lo cual ayuda, impulsa y beneficia al emprendimiento (Diario El Universo, 2018).

La nueva administración gubernamental encabezada por el Presidente Lenin Moreno, eliminó las salvaguardias desde junio 2017, beneficiando a las industrias para sus importaciones. (Diario El Comercio, 2017).

Económico

Todo el mercado de la belleza y sus clasificaciones ha tenido un incremento ascendente en el 2017, se analiza un crecimiento anual del 10%. Este segmento da cabida a más de 3500 puestos de trabajo, genera $ 1000 millones al año.

Social

En Guayaquil, el porcentaje de las mujeres que trabajan es de un 57.2%, cada vez la tendencia que las mujeres trabajen es mayor y es una oportunidad para el sector dermocosmético ya que sus principales clientes son las mujeres.

Salud. - El uso de productos para la prevención de enfermedades de la piel tiene un índice alto. En la actualidad, la radiación solar en Ecuador ha tenido un incremento significativo (Diario El Comercio, 2017).

Tecnológico

En Ecuador se mantiene un indicador ascendente con relación al uso de internet, ubicado en el puesto 82 del ranking de todo el mundo (Diario El Comercio, 2014).

Compañía

Análisis FODA

Fortalezas. -Ahorro de tiempo, características del sitio web, variedad y alta gama de productos

Oportunidades. – Se analiza un crecimiento a nivel nacional como internacional, abrir nuevos mercados y segmentos (clientes hombres) y la tendencia el uso de redes, internet y compras en línea.

Debilidades. - Dependencia a la negociación con proveedores por tema margen; la venta es online, virtual y ciertos clientes prefieren un local físico. Dermoboutique por el momento no tiene vendedores para que visiten a los especialistas para que éstos a su vez fomenten o recomienden la web.

Amenazas. – La competencia cuenta con trayectoria en el mercado; compras bajo esquema de recetas; mantienen altas negociaciones con proveedores.

Cliente

El mercado objetivo apunta a clientes de sexo femenino y poseen la necesidad de cuidarse la piel, muy limitados de tiempos. Para analizar el mercado potencial en Ecuador, se ha tomado la fuente de Euromonitor Internacional, e indica que existe un mercado de 170 millones, y que su tendencia ha tenido un crecimiento anual de 1.8% desde el año 2003 y se anuncia que llegará hasta 2022 en aumento, haciendo una relación en $ 183 millones.

Las categorías más vendidas son cuidado facial, cuidado corporal y cuidado de manos; las marcas más vendidas son Yanbal (17.4%), Pond´s (8.2%), L´Bel (5.8%); las compañías que tienen servicio a domicilio y que cuentan con participación en el mercado son Yanbal (17.4%), Avon (12.6%), Transbel (9.3%).

Competencia

Para analizar la competencia se realiza un estudio de las 5 fuerzas de Porter.

Competidores

Se ha considerado a competidores que ya realizan este modelo de negocio a través de plataformas online, como Pharmacys y Fybeca; las tiendas grandes como De Prati y Etafashion han evolucionado en este modelo de negocio de productos para el cuidado de piel.

Amenaza de nuevos competidores

Competidores grandes cuentan con gran poder de negociación por su posición en el mercado, lo que jugaría un rol muy importante en sus márgenes.

Poder de Negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en este modelo de negocio es sumamente alto, por lo que DermoBoutique ha analizado realizar una estrategia de diferenciación y enfoque para neutralizar los beneficios que ofrece la competencia y captar a clientes.

Poder de Negociación de los proveedores.

Los proveedores directos serán los laboratorios, habrá un abanico de 35 laboratorios que surtirán la empresa, no se analiza una alianza directa.

Amenaza de productos sustitutos.

Existen varios puntos de ventas de productos dermocosméticos entre ellos Comfarpi, Farmapiel, *Dispensing Doctors y* médicos dermatólogos que venden en su mayoría productos y preparados para el cuidado de la piel.

Colaboradores

Web manager

Fundamental para el giro del negocio, ya que interactuará de manera online con los clientes, adicional a ello mantendrá actualizada la página.

Dermoconsejera

Dará asesoría online a los clientes, trabajará en posteos con el webmanager

Proveedores – Laboratorios

Se mantendrá la operación ganar-ganar entre laboratorios y Dermoboutique, se debe analizar la negociación para que beneficie al margen de ganancia.

Plan de Marketing

La posición estratégica

En la actualidad, en la ciudad de Guayaquil no hay una empresa similar a Dermoboutique cuya característica principal es ser una tienda online la cual ofrece variedad en la línea de cuidados de la piel y a la vez de facilidad a los clientes en el ahorro y aprovechamiento de su tiempo, brindando un excelente servicio al cliente.

Dermoboutique pertenece a un mercado en crecimiento, enfocado hacia mujeres ejecutivas de un nivel medio y medio – alto, lo que da una gran oportunidad de posicionamiento y un alto rendimiento económico.

Estrategia Competitiva y Diferenciación

La estrategia analizada para este modelo de negocio es la de concentración o enfoque y con diferenciación. Se estableció que los diferenciales de Dermoboutique son la experiencia del servicio al consumidor final, la exclusividad y su correcto posicionamiento.

Mix de Marketing

Productos y Servicios.

Dermoboutique ofrecerá una gran variedad productos para el cuidado de la piel a través de una plataforma virtual, otorgando el beneficio del servicio a domicilio, contará con la asesoría personalizada a clientes con la atención de una dermoconsejera y sobre todo un acceso fácil y amigable a la página web.

La estrategia de precios

Se usará la estrategia *skim*, la cual consiste básicamente en introducir al mercado productos o servicios con un precio alto y a futuro ir bajando los precios para atraer nuevos segmentos de mercados. El margen propuesto y analizado oscilaría entre 30 a 35% del PVP.

Distribución

La distribución será directa. La venta se efectúa a través de la plataforma y los productos serán entregados al domicilio y/o trabajo del cliente por motorizados.

Promoción

DermoBoutique posee su slogan, *"effortless beauty"* ya que hace hincapié a su amigable y fácil acceso al sitio web para que los clientes puedan navegar y comprar

Plan de Medios

Se dividirá en dos etapas:

- La primera etapa es captar la atención del mercado meta comunicando la existencia de Dermoboutique y todos sus beneficios / servicios.

- La segunda etapa consistirá en aumentar y generar el deseo comprar.

Actividades

Para impulsar las promociones y el reconocimiento de Dermoboutique se tiene analizado realizar las siguientes actividades con un presupuesto de $ 17.250,00

- Curso de Dermatología Estética para Cosmetólogas conocidas
- Campaña en Redes Sociales.
- Correos Electrónicos.
- Evento de lanzamiento.

Estudio Técnico

Ubicación del Proyecto

Dermoboutique contará con una pequeña bodega ubicada de manera estratégica en la vía la Aurora, cercana a los principales sectores donde viven o laboran los clientes objetivos (Samborondón, vía a la Costa, Ceibos), con esta ubicación las entregas de los productos serán más rápidas, se ahorrará gasolina y tiempo.

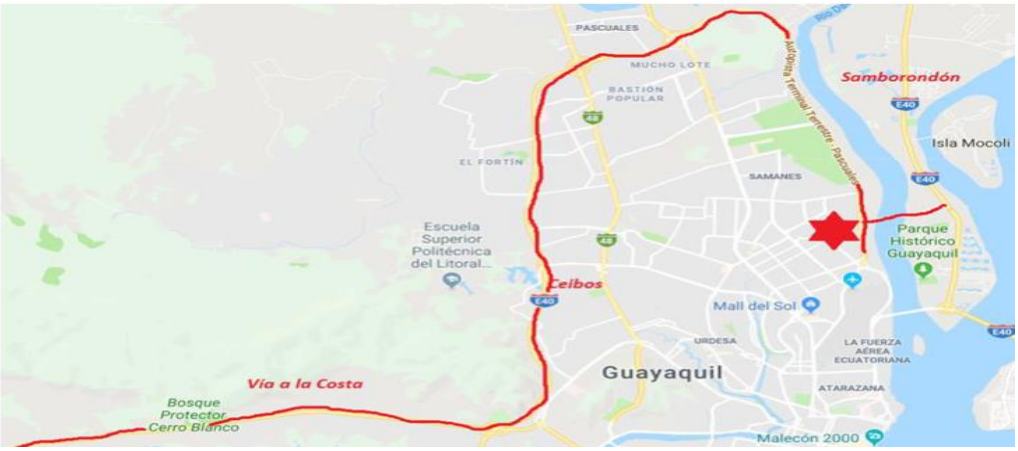

Figura 8 Ubicación del Proyecto

Determinación de la capacidad productiva

Producción/Ventas Esperadas

Para determinar la capacidad productiva, se ha considerado el tiempo que tarda empaquetar y embalar los pedidos, función que se realizará durante cinco horas cada día, tomando en cuenta que armar cada pedido demoraría máximo 10 minutos.

El valor de la inversión en la capacidad instalada es de $34,450.33. Su capacidad en unidades es de 14,400 unidades, sus unidades reales producidas son 10,800 y su precio o valor promedio por unidad es de $33.05, lo que genera una producción potencial de $ 475,987.20 y una producción real por $356,990.40, con una capacidad utilizada del 75% en unidades producidas

Estudio Organizacional - Administrativo

Definición de Misión, Visión y valores

Misión

Proveer productos y consejos para el cuidado de la piel a través de una plataforma online, con la finalidad de ofrecer en un sólo sitio, gran variedad de las mejores marcas de productos dermatológicos con el servicio a la puerta, reduciendo el tiempo de compra de nuestros clientes, brindando la mejor experiencia al cliente

Visión

Ser la mejor tienda on-line del Ecuador en la venta de productos dermatológicos para la preservación de la belleza y cuidado de la piel para la mujer actual en el año 2023.

Valores

Los valores fundamentales de Dermoboutique son: Confiabilidad, honestidad, profesionalismo, eficiencia, compromiso.

Organigrama de la organización

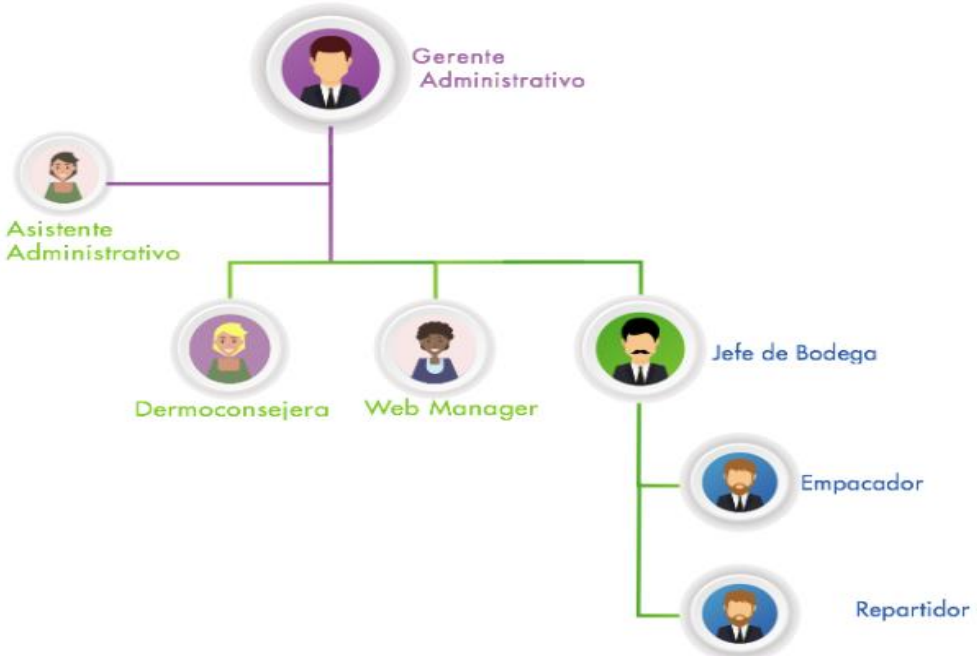

Figura 9 Organigrama de la Organización

Procedimientos de selección de personal a implementar.

El proceso de selección constará de 5 pasos:

- Recepción y valoración de la hoja de vida.
- Contacto Inicial.
- Entrevista personal.
- Evaluaciones y Levantamiento de referencias
- Toma de decisión
- Notificación a todos los participantes

Descripción de las compensaciones del personal del negocio.

La política de compensación de Dermoboutique ha sido analizada bajo 3 criterios: sueldos acordes al mercado con todos los beneficios de ley, nivel de responsabilidad y número de personas a cargo.

Plan de evaluación Financiera del Proyecto

Presupuesto

Dentro del análisis financiero, es de suma importancia el determinar un presupuesto que permita el desarrollo del proyecto en su totalidad, para al momento de ejecución de este no existan inconvenientes, para la implementación de:

- Centro de acopio, que servirá tanto de bodega como de oficina.
- Desarrollo de plataforma web.
- Permisos de funcionamiento.
- Trámites de constitución de la empresa.
- Equipos y herramientas.
- Contratación de personal.
- Servicios de Outsourcing.

Para la implementación del proyecto de Dermoboutique, la inversión inicial está estimada en US$31,127.65, la misma que se obtendrá de la siguiente manera: por aporte de capital de los socios inversionistas US$12,427.65 y por medio de un crédito bancario a través del Banco del Pacífico por USD$18,700.00, el mismo que tendrá un plazo de 3 años.

Planeación Financiera

Dentro de la planeación financiera para la ejecución del proyecto de Dermoboutique, se ha realizado un análisis financiero con una proyección a 5 años, en el cual se ha determinado un crecimiento anual del 10%, lo que permitirá que Dermoboutique pueda cubrir con sus gastos fijos y variables; y de esta manera hacerlo un proyecto sostenible en el tiempo.

Dentro de la proyección de los gastos se han considerado los siguientes:

- Costos Variables. - en el cual se incluyen los gastos de embalaje, transportación e insumo lo cual nos da un valor total de US$31.13 x 7,296 unidades = US$227,140.96.
- Costos Fijos. – Consiste en la suma de la Mano de Obra Directa, Mano de Obra Indirecta y Depreciación.
- Dentro de la proyección de gastos se detallan los administrativos y ventas en los cuales se ha determinado un incremento del 3% anual, pero dentro de este incremento no se consideran ni los sueldos y salarios, mientras que el plan de marketing tendrá un incremento del 10% anual.

Evaluación del Proyecto

Una vez realizado el Flujo de Caja proyectado a 5 años, se determina que el tiempo que tomaría la recuperación de la inversión inicial es de un año y ocho meses; dentro del año 1 al 3 el proyecto posee una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 59.17% y una VAN de US$36,559.36. Dentro del Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para cinco años para el proyecto Dermoboutique, se puede observar que desde el año 1 se obtiene una utilidad operativa y neta y la misma se va incrementando anualmente, esto se basa mayoritariamente por una estrategia de ventas conformada por un Plan de Medios, debido a que por medio de la comunicación de plataformas digitales se llegará a una mayor cantidad de usuarios.

Por lo antes expuesto, se puede determinar que el proyecto Dermoboutique es rentable, viable, pero sobre todo sostenible en el tiempo.

ESTUDIO ORGANIZACIONAL - ADMINISTRATIVO

Planeación estratégica y del Recurso Humano

Definición de Misión, Visión y valores

Misión

Proveer productos y consejos para el cuidado de la piel a través de una plataforma online, con la finalidad de ofrecer en un sólo sitio, gran variedad de las mejores marcas de productos dermatológicos con el servicio a la puerta, reduciendo el tiempo de compra de nuestros clientes, brindando la mejor experiencia al cliente

Visión

Ser la mejor tienda on-line del Ecuador en la venta de productos dermatológicos para la preservación de la belleza y cuidado de la piel, para la mujer actual en el año 2023.

Valores

Los valores fundamentales y principios básicos de Dermoboutique que regirán para su éxito serán:

- **Confiabilidad** al ofrecer productos de calidad y auténticos, con pagos seguros y de manera transparente a través de la plataforma la cual cuenta con todos los lineamientos de seguridad.
- **Honestidad** demostrada a través de la asesoría respecto a las marcas y productos expuestos en la plataforma web, y consejos respecto a cómo usarlos para obtener los mejores resultados posibles los cuales son comprobables por los usuarios.

- **Profesionalismo** en todo el proceso del negocio, realizado por personal calificado en constante capacitación, para estar al día en las tendencias del mercado y ofrecer así a los clientes productos innovadores y servicio sobresaliente.
- **Eficiencia** en los procesos que integran el servicio de la empresa para ofrecer un servicio rápido y efectivo desde el momento de la navegación en la plataforma hasta la entrega.
- **Compromiso** en la entrega de servicio sobresaliente para mejorar el estilo de vida de los clientes.

Organigrama de la organización

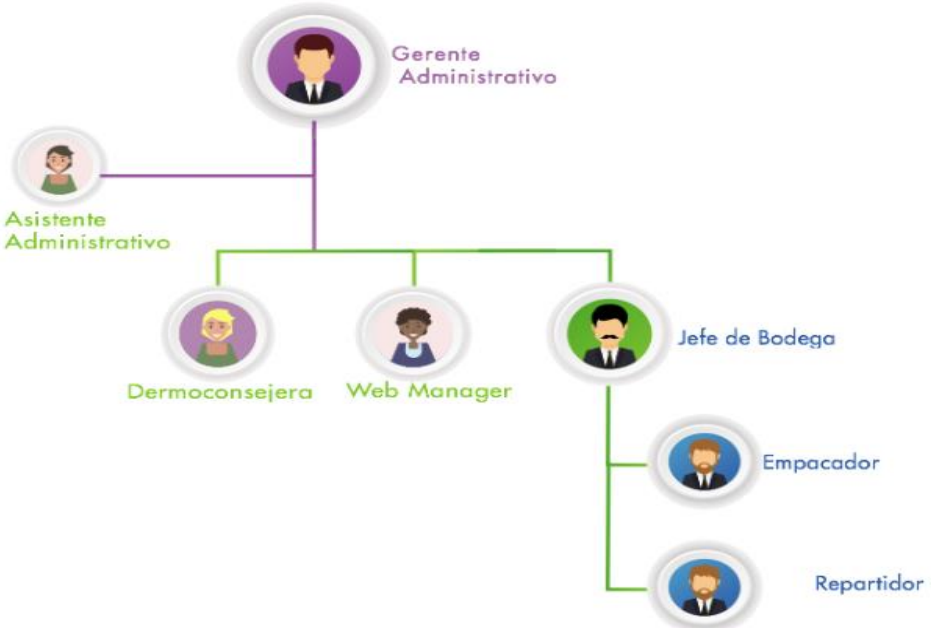

Figura 10 Organigrama de la Organización

Dermoboutique ha diseñado su organigrama jerárquico con descripción de cargos para tener de forma clara cuáles son los lineamientos, funciones y jerarquías que se deben respetar y que exige la empresa. Se ha creado departamentos interconectados, los cuales dependen unos de otros para que la comunicación sea más efectiva, asertiva y así tener niveles de respuestas inmediatos para cumplir metas; cada departamento o cargo es responsable de sus funciones.

Necesidades de Recursos Humanos

Análisis y diseños de puestos del negocio.

Gerente Administrativo:

Tabla 8

Perfil, Competencias Gerente Administrativo

Reporta a:	Junta Directiva
Autoridad	Alta
Área	Administración, Comercialización y Operaciones

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Femenino / Masculino
Edad	30 años en adelante
Formación Académica	Ingeniería Comercial, Gestión Empresarial, Carrera en Marketing, Ventas o carreras afines.
Experiencia Previa	Tres años de experiencia en cargos gerenciales
Conocimientos Adicionales	Conocimientos de la industria dermocosmética; manejo de utilitarios de oficina; Herramientas tecnológicas para marketing digital; Leyes Tributarias, Técnicas de Ventas a través de medios digitales; e-Commerce.
Idioma	Español e inglés

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Planificación y Organización	ALTA
Habilidad de control	ALTA
Liderazgo	ALTA
Delegación	ALTA
Capacidad de decisión	ALTA
Creatividad	ALTA
Análisis numérico	ALTA
Tolerancia al estrés	ALTA

Funciones

- Manejo de relaciones comerciales con los laboratorios, proveedores y aliados estratégicos del negocio, que sean ventajosas para la consecución de objetivos de la empresa.
- Encargado de realizar compras a los laboratorios para abastecimiento del centro de operaciones.
- Liderar y supervisar todas las áreas en su desempeño y tomar acciones correctivas para evitar problemas en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Administrar el negocio, supervisando que se manejen ingresos y gastos según lo proyectado en el plan estratégico del negocio y tomar acciones en caso de que se encuentren variables en los resultados esperados que deban generar un cambio de curso en el negocio.

- Establecer y hacer cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y en reglamento interno de la empresa.
- Establecer y desarrollar los paquetes de salarios y beneficios para el equipo humano de la empresa.
- Ejecución de las acciones presentadas en el Plan Comercial Anual y Presupuesto de Ventas.
- Revisar y velar por los resultados de ventas diarios a través de la plataforma y establecer acciones según resultados.
- Analizar las estadísticas de ventas pasadas para identificar productos de mayor rotación y aquellos de menor rotación o casi nula para quitarlos del catálogo de productos.
- Recopilar y analizar la información de los sectores económicos que afecten el negocio, para así poder tomar decisiones acordes a la situación.
- Recopilar y analizar datos de la competencia.
- Idear y ejecutar los planes de promoción para la penetración de mercado.
- Trabajar en equipo con el Web Manager para subir promociones e información de los productos.
- Identificar mejoras en los procesos internos para mejorar la experiencia del cliente.
- Encargarse de que permisos, hostings y compra de nombres de la página web estén al día.
- Supervisar que actividades estratégicas para el negocio se desarrollen a la normalidad, como el desenvolvimiento de la página, aplicación, así como la operación en la armada y entrega de los paquetes.

- Seguimiento y supervisión del asistente administrativo en temas relacionados a las asesorías, buena atención a clientes, pago a proveedores y pago de nómina.
- Analizar y tomar acción respecto a los comentarios y calificaciones recibidas de parte de los clientes a través del sistema.
- Proponer nuevas ideas de productos o servicios, estructurarlos de acuerdo a las necesidades de los clientes, para solicitar la inclusión de los mismos en el Catálogo de Productos.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la Compañía.
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de las actividades.

Web Manager:

Tabla 9

Perfil, Competencias Web Manager

Reporta a:	Gerente Administrativo
Autoridad	Baja
Área	Comercial

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Femenino / Masculino
Edad	25 años en adelante
Formación Académica	Grado o titulación superior carrera Ingeniería Informática, Analista Programador, con especialización en e-Commerce.
Experiencia Previa	Dos años de experiencia en puestos de e-Commerce o similar; Experiencia en gestores de e-commerce como Magento, Prestashop o Woocommerce. Experiencia en creación y gestión de Bases de Datos y analítica avanzada, social media manager y community manager.
Conocimientos Adicionales	Conocimiento de la gestión de equipos y de proveedores digitales; nivel avanzado de Excel.
Idioma	Español e Inglés (avanzado)

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Planificación y Organización	ALTA
Análisis de problemas	ALTA
Impacto	ALTA
Creatividad	ALTA
Iniciativa	ALTA

Funciones

- Encargarse de desarrollar los diferentes componentes del sitio web, cargando toda la información, programando las herramientas requeridas para el correcto funcionamiento de la tienda en línea.
- Velar por el correcto desenvolvimiento operativo de la página web, y asegurarse de tomar todas las precauciones posibles para evitar caídas de servidor que generen malestar en la experiencia del usuario.
- Programar la generación de reportes para análisis de resultados, según los requerimientos de la Gerencia Administrativa, con lo que se podrán tomar decisiones para el negocio.
- Realizar funciones de Social Media Manager y de Community Manager, para que exista interacción de nuestra estrategia con la comunidad.
- Seguimiento y respuesta inmediata a través de redes sociales, e-mails etc.
- Formar equipo con la Dermoconsejera para la asesoría online y posteo de tips y noticias relacionado al cuidado de la piel.
- Programar y conectar la plataforma de la tienda online con el software de la bodega para la generación de las órdenes de compra, y a su vez llegue esta información al área de operaciones para la preparación de paquetes, así como la actualización del stock de productos a medida que se van quitando de la percha.
- Identificar mejoras en los procesos de la plataforma en línea para mejorar la experiencia del cliente.

- Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el nivel superior y que están en concordancia al perfil del cargo.
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la Compañía.

Dermoconsejera:

Tabla 10

Perfiles, Competencias Dermoconsejera

Reporta a:	Gerente Administrativo y Web manager
Autoridad	Baja
Área	Comercial

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Femenino
Edad	23 años en adelante
Formación Académica	Cosmiatra, cosmetología
Experiencia Previa	Dos años de experiencia en atención al cliente, ventas, centros de belleza
Conocimientos Adicionales	Conocimiento de cosmetología, temas relacionados a la piel, cutis, manejo de productos dermatológicos,

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Servicio al cliente	ALTA
Análisis de problemas	ALTA
Ventas	ALTA
Enfoque	ALTA

Funciones

- Función de dermoconsejera en la plataforma online y vía telefónica con el asesoramiento personalizado en cuanto a productos y consejos del cuidado de la piel a los clientes.
- Transmitir un excelente servicio al cliente interno como externo.

- Soporte a clientes con problemas de calidad y correcto uso de los productos dermocosmético.
- Derivar clientes según sea caso (enfermedad de piel o patología) a la Red-dermomédicos
- Formar equipo de trabajo con el Web manager, para posteo de tips, noticias en redes y/o plataforma.
- Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el nivel superior y que están en concordancia al perfil del cargo.
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la Compañía.

Jefe de Bodega:

Tabla 11

Perfil Jefe de Bodega

Reporta a:	Gerente Administrativo
Autoridad	Media
Área	Operaciones

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Femenino / Masculino
Edad	35 años en adelante
Formación Académica	Bachiller, cursos relacionados a inventarios
Experiencia Previa	Tres años de experiencia en cargo similares
Conocimientos Adicionales	Conocimiento de seguridad industrial; buen manejo de Excel; manejo de números para control de inventario.
Idioma	Español

Funciones

- Recepción de mercadería y control de calidad de productos adquiridos
- Control de la bodega considerando la limpieza, perchas con productos claramente identificados, control de plagas, control de la climatización.
- Distribuir adecuadamente el producto recibido para lograr eficiencia y rapidez al momento de armar los pedidos de los clientes.
- Controlar el mantenimiento y correcto uso del montacargas, así como las motos de la empresa.

- Precautelar la seguridad del personal de operaciones, verificando que cuenten con las herramientas para la correcta manipulación de cajas y material pesado a ser perchado o embodegado.
- Coordinar la programación de salida y retorno de los motorizados, realizando la zonificación diaria para ahorro de tiempo y gasolina.
- Supervisar al personal encargado de armar los paquetes que se entregarán a los clientes, para que sigan la política interna de la empresa respecto a la calidad en la armada y entrega de paquetería.
- Cada 15 días realizar un reporte de productos con baja rotación, poca o nula salida, para la toma de acción de parte de la Gerencia.
- Realizar el inventario de la bodega semanalmente y generar el nuevo pedido de productos que estén agotándose.
- Verificar la atención adecuada a los proveedores al momento de la entrega de productos.
- Generar las órdenes de pagos a proveedores y enviarlas a la Asistente Administrativa a medida que se recepten los productos pedidos.
- Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el nivel superior y que están en concordancia al perfil del cargo.
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la Compañía.

Asistente Administrativo:

Tabla 12

Perfil Asistente Administrativo

Reporta a:	Gerente Administrativo
Autoridad	Baja
Área	Administración
PERFIL DEL CARGO	
Sexo	Femenino
Edad	22 años en adelante
Formación Académica	Estudios o cursos relacionados a administración, recursos humanos
Experiencia Previa	Un año de experiencia en cargo similares
Conocimientos Adicionales	Utilitarios office, atención al Cliente, Leyes Tributarias, Leyes Laborales.
Idioma	Español, nivel intermedio de Inglés

Funciones

- Apoyar la gestión del Gerente Administrativo en todo lo correspondiente a la administración del negocio.
- Coordinar la agenda del Gerente Administrativo.

- Atender las llamadas telefónicas de la empresa y distribuirlas según las solicitudes presentadas (quejas, proveedores, área sistema etc.).
- Filtrar la atención de la Gerencia Administrativa a proveedores con negociaciones ya establecidas. Resolver aquellas solicitudes que estén a su alcance y transmitir a Gerencia Administrativa, aquellas que salgan de su competencia.
- Coordinar los pagos de nómina, así como el pago de las obligaciones tributarias con el Estado.
- Responsable de los suministros de oficina.
- Coordinación con las otras áreas de la empresa respecto a proveedores, suministros, u otros requerimientos de adquisición de productos y servicios para el correcto desenvolvimiento de sus funciones.
- Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el nivel superior y que están en concordancia al perfil del cargo.
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la Compañía.

Empacador:

Tabla 13

Perfil Empacador

Reporta a:	Jefe de Bodega
Autoridad	Baja
Área	Operaciones

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Femenino / Masculino
Edad	20 años en adelante
Formación Académica	Bachiller.
Experiencia Previa	No necesita
Conocimientos Adicionales	Conocimiento de seguridad industrial; buen sentido de orientación.
Idioma	Español

Funciones

- Recibir mercadería, realizar el descargo y correcto perchado, siguiendo el orden establecido por el Jefe de Bodega.
- Limpiar el área de la bodega diariamente.
- Seguir los procesos internos de seguridad industrial.
- Cuidar los equipos de trabajo.
- Armar los paquetes según las órdenes de compra recibidas, siguiendo el estándar establecido respecto a cómo deben armarse los paquetes, etiquetarse y entregarse.
- Ejecutar la programación de salida para la entrega de los paquetes a clientes,
- cumpliendo los tiempos de entrega programados diariamente.

- Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el nivel superior y que están en concordancia al perfil del cargo.
- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de las actividades.
- Cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la Compañía.

Repartidor:

Tabla 14

Perfil Repartidor

Reporta a:	Jefe de Bodega
Autoridad	Baja
Área	Operaciones

PERFIL DEL CARGO

Sexo	Femenino / Masculino
Edad	20 años en adelante
Formación Académica	Bachiller.
Experiencia Previa	No necesita
Conocimientos Adicionales	Conocimiento de seguridad industrial; buen sentido de orientación; saber manejar motos; atención al cliente.
Idioma	Español
Licencia de Conducir	Sportman y manejo de motocicleta

Funciones

- Encargado de transportar los pedidos hacia los domicilios de los clientes, verificando la ubicación y direcciones de los clientes, siguiendo el protocolo de entrega de la empresa.
- Encargado de los mantenimientos preventivos del vehículo asignado.
- Seguir los procesos internos de seguridad industrial.
- Cuidar los equipos de trabajo y vehículos de la empresa.
- Cumplir con todas las tareas adicionales o temporales asignadas por el nivel superior y que están en concordancia al perfil del cargo.

- Custodiar, cuidar, mantener y dar buen uso a los activos fijos, bienes menores, materiales de oficina, implementos, etc., que la empresa le proporcione para el cumplimiento de las actividades.
- Cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos y el reglamento interno de la Compañía.

Procedimientos de selección de personal a implementar.

El proceso de selección constará de 5 pasos:

1. **Recepción y valoración de la hoja de vida. -** Por medio de un portal de empleos se recibirán las hojas de vida de los candidatos. El asistente administrativo, será la persona encargada de gestionar el proceso y seleccionar a los postulantes que cumplan con el perfil solicitado.
2. **Contacto Inicial. -** El asistente administrativo se pondrá en contacto con cada uno de los candidatos para coordinar una fecha a una entrevista.
3. **Entrevista personal. -** El Gerente Administrativo será la persona encargada de entrevistar a los candidatos.
4. **Pruebas. -** Se les realizarán diferentes pruebas para valorar la idoneidad de los candidatos. Estas pruebas serán realizadas mediante una plataforma en línea, para así obtener los informes del resultado de las mismas.
5. **Toma de decisión. -** Finalmente, el equipo gerencial realizará una valoración y seleccionarán a la persona idónea para el puesto.

A futuro, con el crecimiento del negocio, el método de selección será también interno, con la finalidad de incentivar al personal que ya es miembro del equipo.

Compensaciones

Descripción de las compensaciones del personal del negocio.

La política de compensación de la empresa ha sido analizada bajo 3 criterios: sueldos acordes al mercado con todos los beneficios de ley (IESS, Vacaciones anuales, Horas extras y suplementarias, Décimo tercer sueldo, Décimo cuarto sueldo, Pago fondo de reserva, Pago fondo de la jubilación Patronal, Licencia por paternidad, Licencia por maternidad, Pago de subsidio por maternidad, pago de utilidades), nivel de responsabilidad y número de personas a cargo.

Personas que dirigen el negocio

Gerente Administrativo

- Sueldo: USD$ 1,300.00
- Beneficios de ley
- Plan de Internet Móvil por USD$ 26.00
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido – A tiempo completo

No se asigna una remuneración variable ni comisiones para este cargo al inicio; dependiendo del crecimiento del negocio se planteará definir un esquema de incentivos monetarios por cumplimientos de metas para este cargo, se ha tomado en cuenta que su motivación es intrínseca y está enfocada principalmente al crecimiento de la empresa.

Personas que dan soporte al negocio

Web Manager

- Sueldo: USD$ 700.00
- Beneficios de ley
- Plan de Internet Móvil por USD$ 26.00
- Percibe comisión de $ 70,00 mensuales

- Capacitación: Actualización frecuente en seminarios de sistemas para el giro del negocio, servicio al cliente
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido – A tiempo completo

Dermoconsejera

- Sueldo: USD$ 400.00, a partir del segundo semestre del primer año.
- Beneficios de ley
- Capacitación: Actualización frecuente en seminarios y cursos de belleza y la piel, servicio al cliente
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido – Medio tiempo
- No comisiona

Jefe de Bodega

- Sueldo: USD$ 600.00
- Beneficios de ley
- No comisiona.
- Plan de Internet Móvil por USD$ 26.00
- Capacitación: Curso de BPM (Buenas prácticas de manufactura), Excel, servicio al cliente y optimización de espacios y rutas.
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido – A tiempo completo

Asistente Administrativo

- Sueldo: USD$ 450.00
- Beneficios de ley.
- No comisiona.
- Capacitación: Cursos de ventas, servicio al cliente, leyes tributarias, nómina.

- Tipo de contratación: Contrato Indefinido – A tiempo completo

Empacador

- Sueldo: USD$ 400.00
- Beneficios de ley.
- Percibe comisión de $20,00 mensuales.
- Capacitación: Curso de BPM (Buenas prácticas de manufactura) y servicio al cliente.
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido - A tiempo completo

Repartidor

- Sueldo: USD$ 400.00
- Beneficios de ley.
- Percibe comisión de $20,00 mensuales.
- Capacitación: Curso de BPM (Buenas prácticas de manufactura), servicio al cliente y seguridad industrial.
- Plan de Internet Móvil por USD$ 26.00
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido - A tiempo completo

El seguimiento de las leyes laborales es tan importante como las tributarias, motivo por el cual, dentro del programa de compensación consideraremos piezas de uniformes y artículos de seguridad laboral como se detalla a continuación:

- Camisetas Polo, todo el personal
- Pantalones tipo cargo, personal de bodega
- Cinturones faja, personal de bodega
- Guantes, personal de empaque y distribución
- Cascos, personal de empaque y distribución

- Encauchados (temporada de invierno), personal de distribución y empaque

Con lo detallado anteriormente, se considera que el plan de compensación es una propuesta justa para cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Plan de Comisiones

Las comisiones o bonos por logros, se las ha considerado implementar a partir del primer año de funcionamiento. Se ha analizado comisionar $20,00 mensuales al empacador y $ 20,00 al repartidor ya que su función es netamente operativa, demanda agilidad, eficiencia, compromiso y brindar un excelente servicio al cliente final; así mismo el web manager comisionará $70,00 mensuales y será medido por cumplimiento de ventas totales, ventas de unidades, visitas a la plataforma web, followers y posteos.

Indicadores Claves de Gestión (KPI´s)

Los indicadores de gestión ayudarán a Dermoboutique a autoevaluarse en sus procesos e irlos mejorando, con estos indicadores se puede desarrollar estrategias y métricas en cada proceso; ya sea para que la proyección de ventas se pueda cumplir o si la empresa cuenta con el recurso humano idóneo para ejecutar cada una de las tareas. Así como para medir el retorno de la inversión, la capacidad de producción, la rotación de productos, el tráfico en la página web, followers, likes, posteos etc

..

Fijación de principales KPI´s del negocio.

A continuación, se detalla varios indicadores de gestión que ayudarán a Dermoboutique a alcanzar el objetivo general, partiendo del cuadro de mando integral establecido:

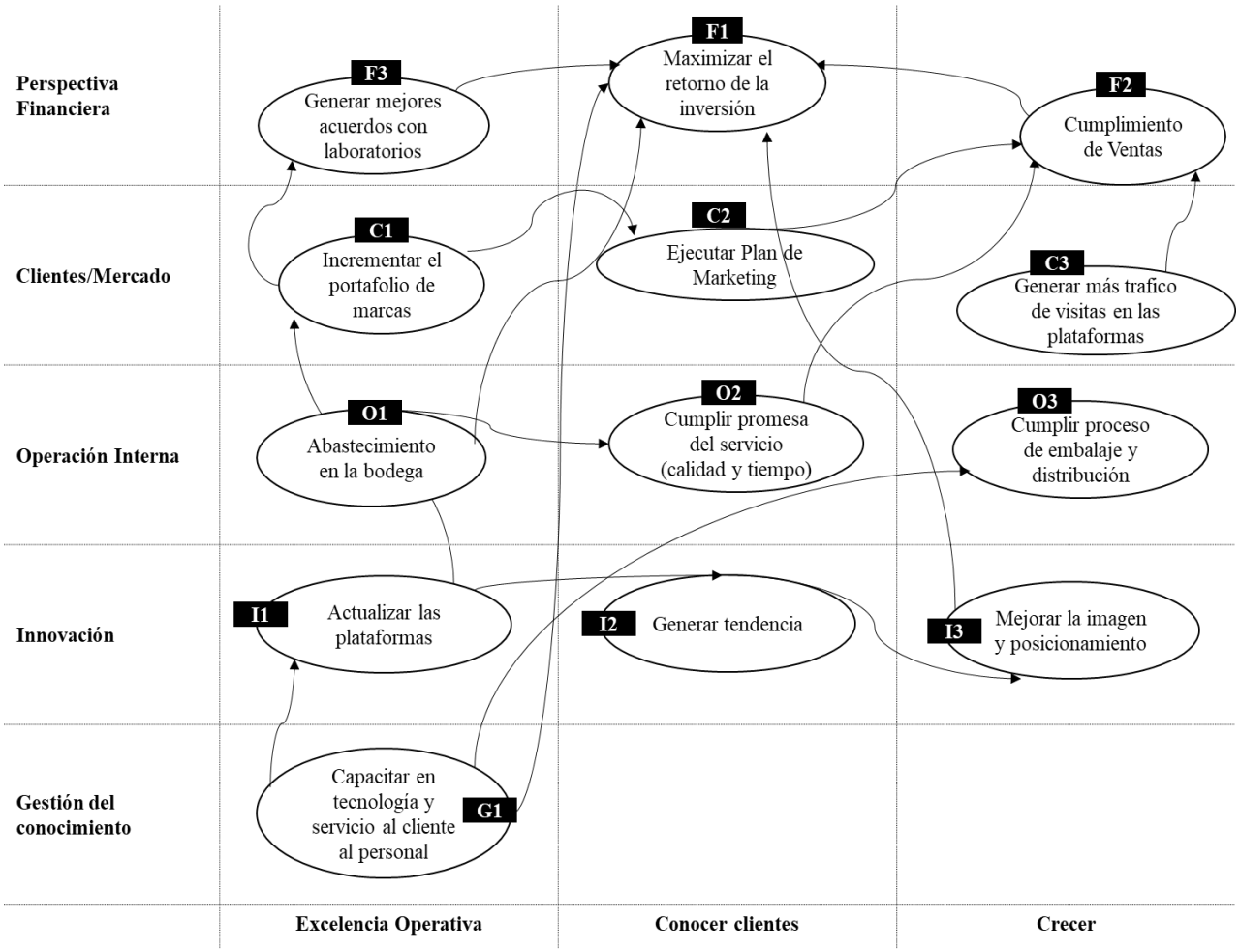

Figura 11 KPI´s Dermoboutique

F1. – ROE (capacidad de dar rentabilidad a los accionistas)

F2. – Porcentaje de ventas (market share)

F3. – Margen de ganancia entre costo de ventas vs Precio de Venta

C1. – Porcentaje de incremento de oferta de productos

C2. - Porcentaje de cumplimiento de actividades y logro de objetivos de acuerdo al budget

C3. – Número de visitas a la página web, followers, comentarios, likes, shares en Instagram

O1. – Manejo de máximos y mínimos, rotación de productos y fecha de caducidad.

O2. – Entrega a tiempo de los pedidos.

O3. – Encuesta de satisfacción al cliente

I1. – Incorporación semanal de información actual y tendencias

I2. – Número de posteo en redes que inviten a nuevos usuarios.

I3. – Porcentaje de cumplimiento del Plan de Marketing.

G1. – Número de horas de capacitación/hombre

CONCLUSIONES

Para lograr el éxito de la compañía Dermoboutique, es indispensable la contratación de personal calificado e idóneo para los diferentes cargos o puestos de trabajo; con la debida motivación personal y motivación económica se logrará la idoneidad y factibilidad de este proyecto y poder alcanzar los objetivos, metas propuestas.

Dermoboutique es un proyecto sostenible, que cuenta con una planificación de implementación adecuada y estrategias de marketing que permitirán que el mismo perdure en el tiempo, dentro de la fase inicial una de las partes más complejas será el darles seguridad a las mujeres para el uso de la aplicación, pero con el asesoramiento adecuado de nuestro staff será una de las plataformas de ventas on line para productos dermocosmética más utilizadas a nivel nacional.

Dermoboutique es una solución inmediata a la falta de tiempo de la mujer actual, con una página amigable, con información actual del cuidado de la piel y sobre todo con la facilidad de disponer productos de alta gama y calidad en cualquier momento, sin la necesidad de salir de su hogar u oficina.

Dermoboutique es un proyecto rentable, se determina que la recuperación de la inversión inicial se la realizaría antes de terminar el segundo año, y se contaría desde el primer año con utilidad operativa y neta la misma que iría incrementando, todo esto en base a una estrategia de ventas, conformada por un plan de comunicación y medios bien estructurados.

REFERENCIAS

Diario El Comercio. (2017, 10 17). *Inamhi alerta sobre altos índices de rayos UV para Quito y la Sierra el 18 y 19 de octubre del 2017*. Recuperado de https://www.elcomercio.com/actualidad/inamhi-alerta-radiacion-ultravioleta-quito.html.

Diario El Comercio. (2017,05,29). Ministro de Comercio Exterior confirma la eliminación de salvaguardias desde el 1 de junio. Recuperado de https://www.elcomercio.com/actualidad/comercioexterior-pablocampana-salvaguardias-importaciones-ecuador.html.

Diario El Comercio. (2014, 08, 17). El uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años. .*Recuperado de* https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html.

INEC. (2010). *Fascículo Provincial Guayas.* Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Diario El Universo. (2018,05,25). Lenín Moreno envía ley para reactivar la economía de Ecuador. *Lenín Moreno envía ley para reactivar la economía de Ecuador*. Recuperado de https://www.eluniverso.com