

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



# **ALANA – SALÓN DE BELLEZA**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en  
Administración y Dirección de Negocios

**Luis Rodolfo Velarde Lopez**

**Código 19760657**

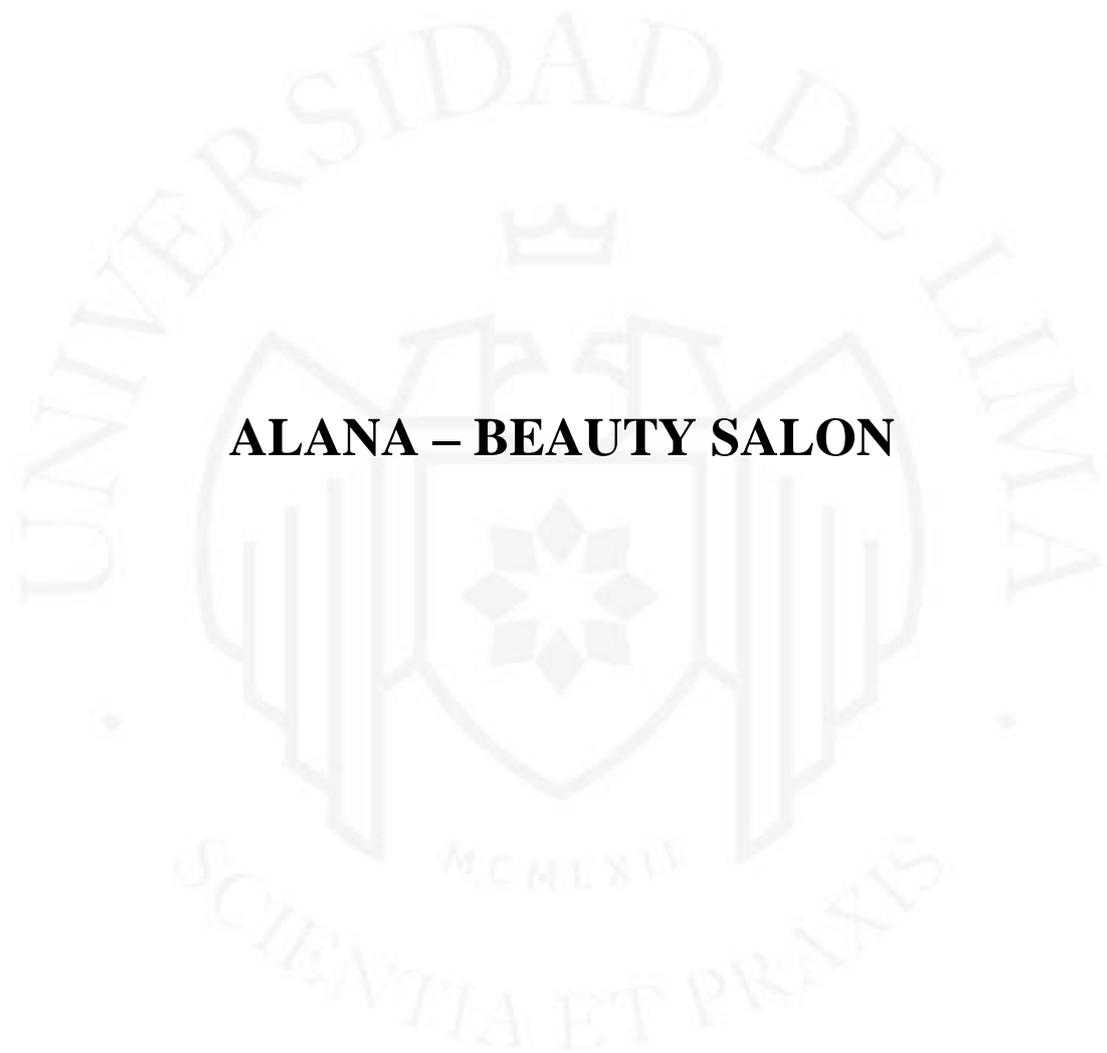
**Asesor**

**Doctor Edmundo Casavilca Maldonado**

Lima – Perú

Febrero de 2024





**ALANA – BEAUTY SALON**

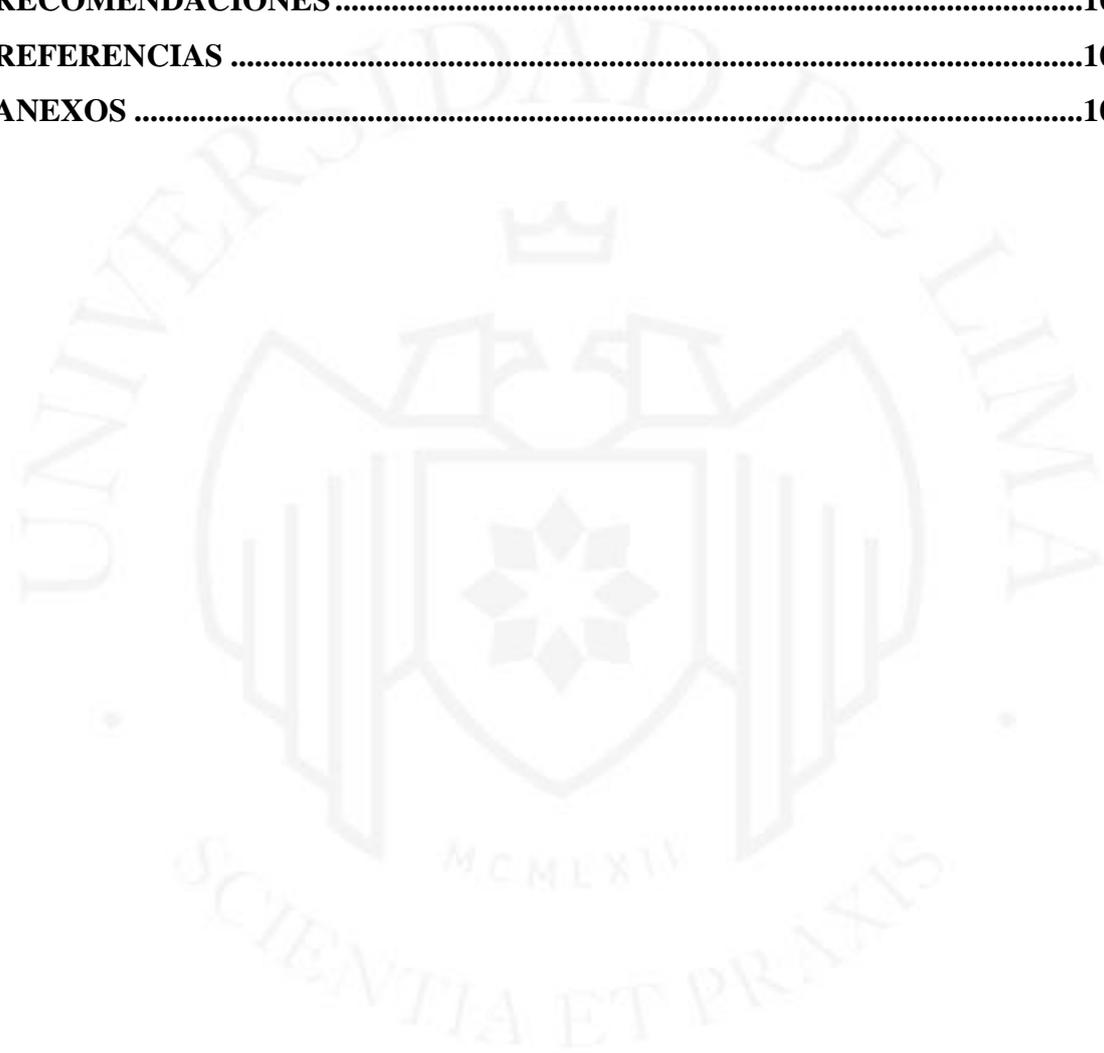
# TABLA DE CONTENIDO

<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>INDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</b> .....	<b>3</b>
1.1 Presentación de la empresa .....	3
1.2 Marco teórico y mercado .....	3
1.3 Motivación del proyecto .....	4
1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución .....	4
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad. ....	7
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta. ....	8
1.7 Estrategia inicial y objetivos de alcance .....	9
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social .....	10
<b>CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN</b> .....	<b>12</b>
2.1 Diseño y metodología de la Investigación .....	12
2.2 Validación de hipótesis .....	13
2.3 Validación de la solución.....	14
2.4 Muestreo poblacional.....	15
2.5 Análisis de tendencias y patrones .....	20
2.6 CANVAS del modelo de negocio.....	22
2.7 Conclusiones.....	22
<b>CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>27</b>
3.1 Visión.....	27
3.2 Misión .....	27
3.3 Valores y ética .....	27
3.4 Cultura Organizacional .....	28
3.5 Objetivos Estratégicos .....	29
3.6 Análisis externo: Político, legal, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL).....	30

3.7	Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER).....	33
3.8	Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA .....	35
3.9	Estrategia de éxito (FODA cruzado) .....	36
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>		<b>37</b>
4.1.	Planteamiento de objetivos generales de marketing .....	37
4.2.	Estrategias de marketing.....	38
4.2.1.	Segmentación y perfil del cliente .....	38
4.2.2.	Posicionamiento y ventaja competitiva .....	38
4.3.1.	Tendencia de mercado .....	41
4.3.2.	Tamaño de mercado.....	42
4.3.3.	Mercado objetivo .....	45
4.3.4.	Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas).....	46
4.3.5.	Potencial de crecimiento del mercado .....	46
4.3.6.	Rivalidad competidora y potencial de ventas .....	48
4.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	48
4.4.1.	Política de gestión del cliente .....	48
4.4.2.	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación. ....	49
4.4.3.	Estrategia de precios: análisis de costos y precios.....	49
4.4.4.	Política Comercial .....	51
4.4.5.	Estrategia comunicacional y canal.....	53
4.4.6.	Estrategia de distribución .....	54
4.5.	Plan de ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y proyección de la demanda (crecimiento de desarrollo).....	54
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES .....</b>		<b>56</b>
5.1	Políticas Operacionales.....	56
5.1.1	Calidad.....	56
5.1.2	Procesos .....	56
5.1.3	Planificación .....	57
5.1.4	Inventarios .....	58
5.2	Equipos, actividades y procesos .....	58
5.2.1	Diseño y capacidad de instalaciones.....	58

5.2.2	Equipos de trabajo y apoyos .....	59
5.2.3	Gestión de proveedores, compras y stocks .....	60
5.2.4	Tercerización o integración de procesos.....	60
5.2.5	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.....	61
5.2.6	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio. ....	62
5.2.7	Políticas de transformación de la actividad .....	63
5.2.8	Flujograma de la actividad y diagrama de decisiones PERT. ....	64
5.2.9	Balance Scorecard: control de gestión por indicadores. ....	69
<b>CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS</b>		
<b>HUMANOS .....</b>		<b>71</b>
6.1	Objetivos Organizacionales .....	71
6.1.1	Naturaleza de la Organización.....	71
6.1.2	Diseño de la organización (funcional, matricial y por proyectos).....	71
6.1.3	Organigrama .....	73
6.2	Diseño de puestos y responsabilidades.....	73
6.3	Políticas organizacionales.....	74
6.4	Gestión del talento .....	75
6.4.1	Selección y contratación .....	75
6.4.2	Remuneración y desempeño .....	75
6.4.3	Empoderamiento y reconocimiento .....	76
6.4.4	Capacitación, motivación y desarrollo .....	76
6.5	Estructura de gastos de recursos humanos.....	77
<b>CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>		<b>78</b>
7.1	Plan de inversiones .....	78
7.2	Activos y depreciación .....	78
7.3	Capital de trabajo .....	80
7.4	Fuentes de financiamiento y amortización .....	80
7.5	Balances previsionales (Balance General).....	81
7.6	Cuentas de explotación previsionales (GGPP) .....	82
7.7	Proyección de ventas y flujo de tesorería (Cash Flow) .....	82
7.8	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera .....	83
7.9	Políticas de aplicación de resultados .....	83
7.10	Tasa de descuento del accionista .....	84

7.11	Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, Punto de equilibrio) .....	85
7.12	Análisis de riesgo y costo de oportunidad .....	88
7.13	Análisis por escenarios y gráficas.....	89
7.14	Principales riesgos del proyecto (cualitativos) .....	98
7.15	Plan de contingencia y disolución .....	99
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>101</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>102</b>
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>103</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>106</b>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Salones de belleza por distrito cono norte 1993-1996.....	6
Tabla 3.1	Matriz FODA.....	35
Tabla 3.2	FODA Cruzado.....	36
Tabla 4.1	Población por sexo y edad 2022.....	42
Tabla 4.2	Datos estratificados de Carabayllo.....	44
Tabla 4.3	Altas y bajas de empresas según actividad económica.....	47
Tabla 4.4	Altas y bajas de empresas según ámbito geográfico.....	47
Tabla 4.5	Precios de servicios.....	49
Tabla 4.6	Precios propuestos.....	51
Tabla 4.7	Número de atenciones proyectadas.....	55
Tabla 6.1	Estructura de gastos de RRHH.....	77
Tabla 7.1	Inversión inicial.....	78
Tabla 7.2	Muebles y enseres.....	78
Tabla 7.3	Equipos.....	79
Tabla 7.4	Depreciación.....	79
Tabla 7.5	Capital de trabajo inicial.....	80
Tabla 7.6	Fuentes de financiamiento.....	80
Tabla 7.7	Amortización.....	80
Tabla 7.8	Balance general proyectado.....	81
Tabla 7.9	Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	82
Tabla 7.10	Ventas estimadas.....	82
Tabla 7.11	Flujo de caja proyectado.....	83
Tabla 7.12	Indicadores Económicos y Financieros del Proyecto.....	83
Tabla 7.13	Payback.....	86
Tabla 7.14	Punto de equilibrio.....	87
Tabla 7.15	Atenciones proyectadas.....	87
Tabla 7.16	Atenciones proyectadas y ticket promedio escenario pesimista 1.....	89
Tabla 7.17	Estado de GG y PP y punto de equilibrio escenario pesimista 1.....	90
Tabla 7.18	Flujos y payback escenario pesimista 1.....	90
Tabla 7.19	Indicadores de rentabilidad escenario pesimista 1.....	91

Tabla 7.20 Atenciones proyectadas y ticket promedio escenario pesimista 2.....	91
Tabla 7.21 Estado de GG y PP y punto de equilibrio escenario pesimista 2.....	92
Tabla 7.22 Flujos y payback escenario pesimista 2.....	92
Tabla 7.23 Indicadores de rentabilidad escenario pesimista 2.....	93
Tabla 7.24 Atenciones proyectadas y ticket promedio escenario pesimista 3.....	93
Tabla 7.25 Estado de GG y PP y punto de equilibrio escenario pesimista 3.....	94
Tabla 7.26 Flujos y payback escenario pesimista 3.....	94
Tabla 7.27 Indicadores de rentabilidad escenario pesimista 3.....	95



## INDICE DE FIGURAS

Figura 4.1	Mapa de posicionamiento Calidad de atención vs. precio .....	40
Figura 4.2	Mapa de posicionamiento Presentación del local vs. precio.....	40
Figura 4.3	Plano estratificado Carabaylo .....	43
Figura 5.1	Layout del salón de belleza .....	59
Figura 5.2	Cadena de valor del salón de belleza .....	62
Figura 5.3	Diagrama de decisiones .....	65
Figura 5.4	Flujograma del proceso de servicio.....	67
Figura 5.5	Tablero de mando.....	69
Figura 6.1	Organigrama funcional .....	73
Figura 7.1	Atenciones, ticket promedio vs. rentabilidad escenario propuesto.....	96
Figura 7.2	Atenciones, ticket promedio vs. rentabilidad escenario pesimista 1.....	96
Figura 7.3	Atenciones, ticket promedio vs. rentabilidad escenario pesimista 2.....	97
Figura 7.3	Atenciones, ticket promedio vs. rentabilidad escenario pesimista 3.....	97

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Guía de pautas para focus group.....	107
Anexo 2	Requisitos para montar un salón de belleza.....	111
Anexo 3	Guía de entrevista a Profesionales del Rubro de Belleza .....	112
Anexo 4	Encuesta a usuarios potenciales.....	114



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación analiza la factibilidad de implementar un salón de belleza en el distrito de Carabayllo al norte de la ciudad de Lima. La primera razón para elegir esta ubicación es la necesidad de un establecimiento que ofrezca servicios de tratamiento de belleza femenina, donde las mujeres del distrito de más de 18 años, encuentren plena satisfacción de sus expectativas de estos servicios ofrecidos por ALANA – SALÓN DE BELLEZA. La segunda es que el autor es propietario de un local en el Gran Mercado Santa María de Carabayllo.

Los servicios de ALANA – SALÓN DE BELLEZA estarán dirigidos a todas las mujeres residentes en Carabayllo que son aproximadamente 114 913, aunque nuestro segmento objetivo específico son aquellas que pertenecen a los estratos económicos más altos.

La idea es ofrecer los servicios de belleza que buscan las mujeres, en un local de agradable ambientación, que sea punto de encuentro y, al mismo tiempo, colme sus expectativas. Estos objetivos serán logrados cuidando aspectos que interesan a las mujeres al elegir un salón de belleza que son, calidad de servicio y calidad de atención.

Los competidores de ALANA – SALÓN DE BELLEZA son salones tradicionales que ofrecen servicios similares pero no la ambientación, ni calidad de atención y servicio que ofreceremos. Esto, así como el uso de herramientas tecnológicas que permitan un adecuado relacionamiento con cada cliente, serán elementos diferenciadores que harán que ALANA, sea el salón preferido de todas las mujeres.

El análisis de mercado elaborado nos permite afirmar que en Carabayllo existe el potencial para el desarrollo de esta idea así como para su crecimiento futuro, aspectos que lo convierten en un proyecto altamente rentable y sostenible en el tiempo.

El proyecto será iniciado con una parte de capital propio y otra de financiamiento bancario.

**Palabras clave:** salón de belleza, mujeres, Carabayllo, calidad de servicio, calidad de atención.

## ABSTRACT

The present research work analyses the feasibility of implementing a beauty salon in the district of Carabayllo, northern side of Lima city. The first reason to go for this location is the necessity of a place that will offer beauty treatment services, where district's women older than 18 years, can fulfill their expectations related to those services offered by ALANA – SALÓN DE BELLEZA. The second one is that the author owns a place into the facilities of Gran Mercado Santa Maria in Carabayllo.

ALANA – SALÓN DE BELLEZA services will be directed to all women residents of Carabayllo that reach approximately 114 913, nevertheless our specific objective market segment include those belonging to the highest economic strata.

The idea is to provide beauty services to women, in a place with a pleasant atmosphere, becoming a meeting point for clients and, at the same time, see their expectations fulfilled after visited the salon. These objectives will be achieved taking care of aspects that are of women interest when they make their beauty salon election that are, quality of service and quality of attention.

ALANA - SALÓN DE BELLEZA competitors in Carabayllo are traditional beauty salons that offer similar services but without the pleasant atmosphere, neither the quality of service and attention, that ALANA will offer. This, as well as the use of technological tools that will allow the establishment of a good client relationship, will be differential elements that will make ALANA, becoming the preferred beauty salon for them.

Our market analysis allows us to conclude that Carabayllo has the potential to implement an idea like this one, and for its future growth, aspects that positions this project as a highly profitable and sustainable one over time.

This project will be initiated with own investment and banking financing for the remaining balance.

**Keywords:** beauty salon, women, Carabayllo, quality of service, quality of attention.

# INTRODUCCIÓN

Luego de haber adquirido un local en el distrito de Carabayllo, en las afueras de un moderno mercado de abastos, además de algunos puestos de mercado en el interior del mismo, surge la idea de buscar rentabilizar el uso del establecimiento de una mejor manera que vaya más allá del simple arrendamiento a quien desee montar un negocio en él. Así comenzamos a analizar diversas opciones de negocio, visitando varias veces el distrito de Carabayllo y, en especial, los alrededores de la urbanización San Pedro de Carabayllo que es donde se encuentran ubicadas las instalaciones del mercado. En nuestro recorrido por la zona vimos cantidad de restaurantes (sobre todo pollerías), pequeños comercios, bodegas, ferreterías y establecimientos de venta de materiales de construcción. Observamos la falta de tiendas de conveniencia (Tambo, Oxo, Listo, etc) y, salvo las nuevas instalaciones del Gran Mercado Santa María, ningún mercado de abastos con la calidad de instalaciones (en amplitud e infraestructura) en las cercanías. Si bien observamos la existencia de varios salones de belleza, no vimos que éstos fueran más que salones de barrio los cuales, la mayoría, no se habían preocupado mucho por la calidad de sus espacios sino más que nada por ser vistos desde fuera e intentar atraer a sus clientes potenciales con los típicos carteles de rostros femeninos con peinados espectaculares, u ofreciendo precios económicos. No vimos ningún salón de los que se encuentran en otros distritos con infraestructura impresionante como los Montalvo, Specchi, Marco Aldany, etc. Sin duda estos establecimientos no se comparan en superficie al área del nuestro, pero vista la oportunidad de aprovechar al máximo el reducido espacio (en comparación con los salones mencionados) y la ausencia de salones de calidad, esta idea quedó dando vueltas en nuestra mente.

Las tiendas de conveniencia requieren locales de mayor área (aunque no imposible abrir una pequeña ante la carencia de ellas) pero, adicionalmente, para llegar a un buen acuerdo con las grandes cadenas mencionadas más arriba, aprendimos luego de alguna investigación, que ellos ubican estas tiendas en lugares de gran afluencia de público (cerca de un paradero de tren, en los alrededores de centros de trabajo o barrios de mucha afluencia de gente), bondades que no podía aun ofrecer nuestro local.

Fue así que surgió la idea de desarrollar este trabajo de investigación como una posibilidad real que permita, como se comentó, rentabilizar de mejor manera el uso del

local. Es más, habiendo regresado a las aulas luego de muchos años para revalidar una maestría concluída pero sin obtener el grado, los conocimientos recibidos en las nuevas asignaturas que hubo que cursar, nos hicieron pensar que esta idea de negocio era factible y que se pueden atraer clientes hacia el salón de varias maneras. Hoy las redes sociales y las ayudas tecnológicas lo hacen posible. Así nace el proyecto de ALANA – SALÓN DE BELLEZA que desarrollaremos en las páginas a continuación.



# **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

## **1.1 Presentación de la empresa**

La empresa, que ha sido denominada “ALANA - Salón de Belleza”, operará en un establecimiento ubicado en el distrito de Carabayllo, de propiedad del autor de este trabajo de investigación, en la parte exterior del Gran Mercado Santa María. Está dirigido al público femenino principalmente, aunque podría eventualmente recibir clientes del género masculino también. ALANA ofrece casi todos los servicios relacionados con la belleza femenina como son : Corte de cabello, peinado, teñido, maquillaje, acicalado de uñas de pies y manos, tratamiento facial.

La propuesta de ALANA es mostrarse como un centro de belleza de primera, con una calidad de atención que deje un recuerdo memorable en los clientes.

## **1.2 Marco teórico y mercado**

Los salones de belleza integrales, globales o de multiservicio han ido expandiendo su presencia e influencia en el mercado a lo largo de los últimos años movidos por la tendencia y demanda de las mujeres (Ben Cool Hunter, 2020). Las grandes cadenas acaparan gran parte del mercado de los segmentos A y B, sin embargo los negocios independientes, es decir los que no pertenecen a ninguna cadena, tienen también una presencia significativa, sobre todo en los barrios de los distritos más populares de Lima.

Según Paul Cabrera Plasencia, director general de ExpoBeauty 2013, una feria estética que se lleva a cabo cada año, a 2018 existían a nivel nacional 30 mil salones de belleza de los cuales el 50% se encontraba en Lima. De esos 15 mil, solo 9,500 eran formales, es decir, un 43% es informal. (Gestión, 2018)

“En el Perú existen más de 30,000 peluquerías, cuya fuerza laboral es prioritariamente femenina (90%) y cabeza de familia. Estos negocios mueven al año una facturación que bordea los S/600 millones, el 95% se da a través de servicios y el 5% proviene de la reventa de productos de belleza, se estima.” (El Comercio, 2020)

El público objetivo de ALANA- Salón de belleza son las mujeres mayores de 18 años que residen en el distrito de Carabayllo del estrato económico más alto dentro del distrito. Este público tiene necesidad de un salón de belleza que les pueda brindar todos los servicios que requieren, además de presentarse como un negocio con potencial y de oportunidad en el distrito.

### **1.3 Motivación del proyecto**

El presente proyecto pretende satisfacer la necesidad de la población femenina del distrito de Carabayllo el cual presenta gran potencial para este negocio.

Según datos de INEI, del año 1993 a 1996 la cantidad de salones de belleza en el cono norte creció más de 200% (INEI, 1996) . Según el mismo INEI, a 2018 la tasa de crecimiento de creación de empresas formales de servicios de belleza en esta zona fue de 2.6% (INEI, 2018). Por otro lado, en todo el país, aun existen alrededor de 56 000 salones de belleza pese a que antes de la pandemia por el Covid-19 eran un total de 90 000 locales según Rebeca Antezana, presidenta de la Asociación Peruana de Empresarios de la Belleza (APEB) (RPP, 2022). Esto supone un crecimiento de 2020 a 2022 de casi 87% en el número de locales formales de servicios de belleza, que se mantienen luego de la fuerte crisis que significó la pandemia para este rubro de negocio.

Todo esto permite vislumbrar este proyecto como uno con buenas oportunidades de éxito aprovechando la brecha que se ha generado por los fenómenos ya comentados.

### **1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución**

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Perú proyectados al año 2022 por CPI, la población del distrito de Carabayllo en Lima es de aproximadamente 375 100 habitantes (Figura 1.1).

Según esta información de INEI, al año 1996 existían aproximadamente 78 salones de belleza en el distrito de Carabayllo, habiendo aumentado de 25 que existían al año 1993, aun cuando porcentualmente la participación del distrito decrece de 7.8% a 6.3%. Esto representa un crecimiento en número del 212% (Tabla 1.1).

Lidera esta participación el distrito de Comas con más del 30% del total de salones de belleza presentes en el cono norte. Veamos qué caracteriza a Comas en cuanto a este tipo de actividad. Según los datos más recientes proyectados por CPI (a 2022), la población del distrito de Comas en Lima, Perú, es de aproximadamente 599 700 habitantes. Al año 1996 la cantidad de salones de belleza en Comas eran de 386, es decir un salón por cada 1 553 habitantes de 2022. Haciendo los mismos cálculos para Carabaylo, éste cuenta con un salón por cada 4 809 habitantes de 2022. Esta sola y, digamos, burda aproximación, nos hace pensar en una oportunidad para este negocio en el distrito de Carabaylo.

Tanto el distrito de Comas como el distrito de Carabaylo se encuentran ubicados en la provincia de Lima, en Perú. Aunque presentan algunas diferencias, también comparten muchas similitudes:

1. **Ubicación geográfica:** Ambos distritos están ubicados en la zona norte de la provincia de Lima y se encuentran relativamente cerca uno del otro. Comas limita al este con Carabaylo.
2. **Características demográficas:** Tanto Comas como Carabaylo son distritos densamente poblados, con una alta concentración de habitantes. Ambos distritos han experimentado un crecimiento demográfico significativo en las últimas décadas.
3. **Infraestructura urbana:** Al ser distritos urbanos, Comas y Carabaylo cuentan con una infraestructura desarrollada, incluyendo servicios básicos como agua, electricidad y transporte público. También tienen una variedad de establecimientos comerciales, educativos y de salud para atender a su población.
4. **Desarrollo económico:** Ambos distritos albergan una mezcla de actividades económicas, incluyendo comercio, servicios y manufactura. También cuentan con zonas industriales y comerciales en sus territorios.
5. **Cultura y tradiciones:** Carabaylo, *“es el PRIMER DISTRITO de Lima Norte y su desmembración territorial dio origen a todos los distritos que la conforman. El área territorial de Carabaylo se ha reducido desde fines del siglo pasado. Inicialmente el territorio era de 974.50 Km<sup>2</sup>, actualmente es de 346.88 Km<sup>2</sup>.”* (municarabaylo.com, 2023). Comas y Carabaylo, por consiguiente, comparten la riqueza cultural y tradicional del Perú, con celebraciones y festividades locales similares que reflejan la identidad y diversidad de estos distritos.

Basados en estos datos, podría decirse que, si Comas y Carabayllo son distritos similares en cuanto a comportamiento económico y social, Carabayllo tiene aun un largo camino por recorrer para, al menos, igualar a Comas en cantidad de salones de belleza por habitante.

**Tabla 1.1**

*Salones de belleza por distrito cono norte 1993 - 1996*

**CONO NORTE: ESTABLECIMIENTOS DE PELUQUERÍA Y SALÓN DE BELLEZA,  
SEGÚN DISTRITO: 1993 - 1996  
(Estructura Porcentual)**

DISTRITO	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	
	1993	1996
	(321)	(1253)
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
ANCÓN	0.3	0.6
CARABAYLLO	7.8	6.3
COMAS	38.0	30.8
INDEPENDENCIA	15.0	9.7
LOS OLIVOS	5.9	21.1
PUENTE PIEDRA	4.0	4.3
SAN MARTÍN DE PORRES	29.0	27.2
SANTA ROSA	0.0	0.1

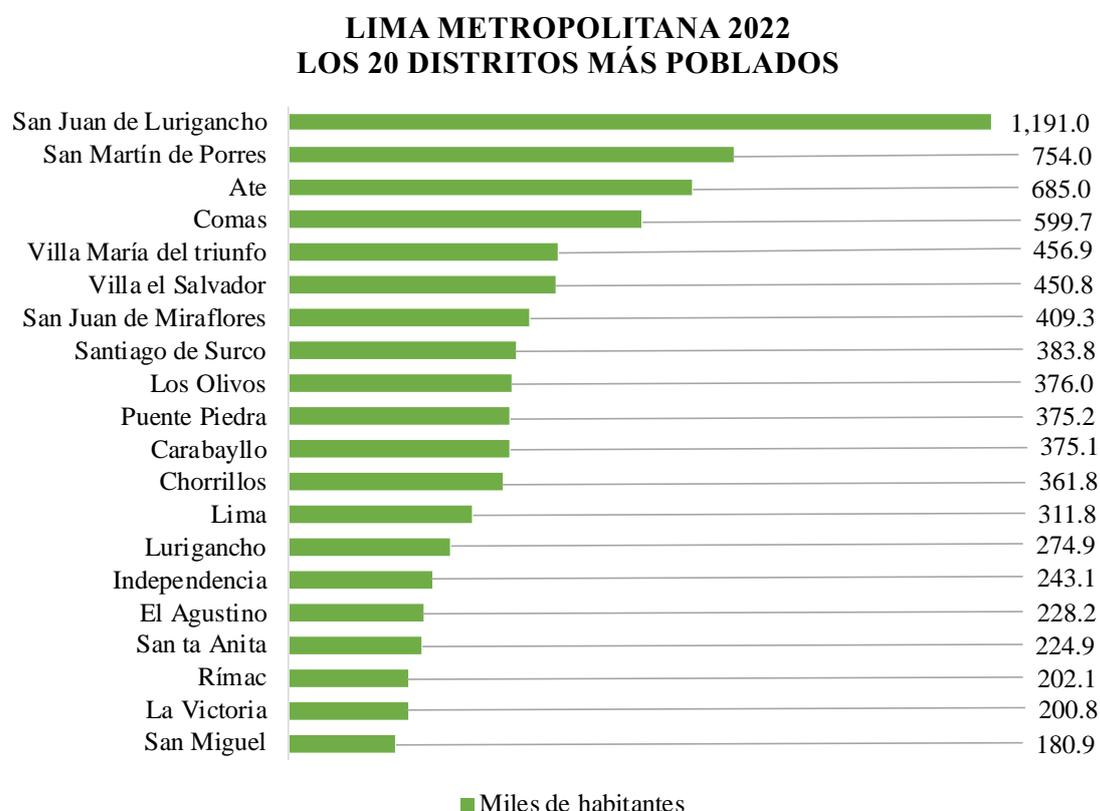
**Nota: Sólo se consideran distritos que cuentan con establecimiento.**

**FUENTE: ACTUALIZACIÓN DE NEGOCIOS 1996**

**III CENEC 1993**

**Figura 1.1**

*Los 20 distritos más poblados de Lima 2022*



Fuente: CPI, 2022

### **1.5. Descripción de la idea y la oportunidad.**

ALANA – Salón de belleza, no es un nuevo concepto de negocio, sin embargo se presentará como un salón de belleza bien implementado, extrayendo lo mejor de salones dirigidos a otros segmentos (o en otros distritos), para ofrecer la mejor experiencia en tratamientos de belleza en el distrito de Carabaylo. Se brindarán los servicios más frecuentemente solicitados por las mujeres las cuales encontrarán en el local un ambiente agradable y de relax atendidas por peluqueras profesionales a fin de que el resultado de su experiencia sea de plena satisfacción. Las clientes de ALANA – Salón de belleza podrán efectuar sus reservas a través de las redes sociales del negocio, así como de una App (o página web) especialmente diseñada para todos los efectos de registro de clientes. El registro en esta aplicación les asegurará a las clientes su participación en planes de fidelización, promociones especiales, recuerdos de sus citas; del mismo modo esta app

(que en resumidas cuentas es un CRM), brindará información valiosa que nos permitirá personalizar la atención y el trato a las clientes. Dentro del salón se ofrecerá, además de los servicios de belleza, un ambiente cómodo y de relax así como, eventualmente, algún tipo de snack, en el cual las clientes podrán adquirir productos de belleza que son utilizados en el salón. Por otro lado en la zona no existen salones de belleza con las características de ALANA, lo cual se presenta como una buena oportunidad de captación de clientes. Como se mostrará en el acápite correspondiente, nuestra propuesta de valor será la de ofrecer belleza y bienestar personalizado lo cual pretendemos lograr tomando atención a aspectos fundamentales que las mujeres toman en cuenta al acudir a un salón de belleza, como:

- Calidad excepcional de nuestros servicios.
- Atención personalizada, con la información que nos proporcione el ya mencionado CRM.
- Ambiente relajante, el cual será uno de los atractivos del salón con una adecuada ambientación interior.
- Variedad de servicios, lo cual iremos adaptando de acuerdo a la demanda de las clientes que vayan acudiendo al salón.
- Programas de fidelización, lo cuales pueden incluir obsequios, descuentos, atenciones adicionales sin costo, y otros detalles que se irán analizando e implementando en el tiempo.

#### **1.6. Justificación del atractivo de la propuesta.**

La justificación del atractivo de la propuesta de ALANA – Salón de belleza, se basa en varios factores clave:

1. **Ubicación estratégica:** El salón se encuentra en un lugar accesible, como parte de un complejo que integra hoy un mercado, y que integrará más adelante un centro comercial los cuales atraerán público y generará tráfico de personas.
2. **Concepto único:** Será un salón de belleza que atraerá desde su exterior. En su interior brindará todos los servicios de belleza, además de ser un lugar que ayude a las mujeres a salir del stress, a sentirse mejor. Se aplicarán técnicas de marketing visual para atraer a las clientes como: la elaboración de un logotipo adecuado que acompañe al nombre del salón con una paleta de colores coherente, la iluminación

exterior y elementos visuales atractivos cerca de la entrada, y la decoración de las mamparas que dan al exterior. Adicionalmente se desarrollará una adecuada ambientación interior que refleje la marca, con iluminación acorde y una paleta de colores atractiva, así como decoración que cree una atmósfera relajante y acogedora. Todo esto sumado al servicio profesional del personal del salón. También podrá ser usado como punto de encuentro donde dos amigas pueden compartir una charla amena mientras son atendidas.

3. **Calidad de los servicios:** Perseguiremos como objetivo que la calidad de los servicios ofrecidos en el salón sea superior, utilizando productos de alta gama, personal altamente calificado generando interés en las clientes.
4. **Diferenciación de la competencia:** Como se mencionó en el acápite anterior, no existe un salón de esas características en la zona por lo que se espera que, una vez visitado, se convierta en el lugar preferido de sus clientes.
5. **Recomendaciones de nuestras clientes:** Gracias a la calidad de nuestra atención y servicios, obtendremos reseñas positivas y comentarios favorables de nuestras clientes las cuales generarán una sólida reputación del salón.
6. **Promociones y ofertas especiales:** Ofreceremos descuentos, paquetes de servicios, membresías y otras promociones atractivas, que atraerán a nuestras clientes.

La justificación del atractivo de ALANA – Salón de belleza se centra en identificar qué aspectos la hacen única, atractiva y deseable para nuestro público objetivo, resaltando sus puntos fuertes para atraer y retener clientes.

### **1.7. Estrategia inicial y objetivos de alcance**

ALANA – Salón de belleza, es un negocio que depende 100% de la asistencia de los clientes al local. Es por esta razón que los primeros esfuerzos serán dedicados a la captación de clientes y la difusión de los servicios que se ofrecen, a través de los medios que se irán analizando a lo largo del desarrollo de la presente investigación. Adicionalmente, como ya se ha venido comentando en los puntos precedentes, el nivel de atención será cuidado meticulosamente, tanto como la calidad del servicio para que las clientes resulten plenamente satisfechas, de acuerdo a sus expectativas, de modo que se

sientan motivadas a recomendar a sus amigas y familiares, y a volver a repetir la experiencia en una próxima visita.

La difusión a través de redes sociales, y demás medios que se analizarán más adelante, se constituyen como un elemento vital en la promoción y publicidad del salón de belleza. Esto posibilitará que su apertura sea conocida desde el inicio entre el público objetivo del distrito y así se puedan lograr los objetivos de desarrollo y crecimiento.

## **1.8. Impacto comercial y responsabilidad social**

El impacto comercial y la responsabilidad social de un salón de belleza pueden ser significativos tanto para el negocio en sí como para la comunidad y el entorno en el que opera. Aquí hay algunos aspectos clave a considerar:

### **Impacto Comercial:**

1. **Generación de empleo:** Un salón de belleza puede crear oportunidades de empleo para estilistas, manicuristas, esteticistas y otros profesionales del cuidado personal, contribuyendo al desarrollo económico y reduciendo el desempleo local.
2. **Crecimiento económico:** El negocio del salón de belleza contribuye a la economía local a través de la generación de ingresos, el pago de impuestos y la participación en la cadena de suministro de la industria de la belleza.
3. **Fidelización de clientes:** Un salón que ofrece servicios de alta calidad y una experiencia positiva puede fidelizar a sus clientes, lo que resulta en clientes recurrentes y lealtad a la marca.
4. **Promoción de la industria de la belleza:** Los salones de belleza promueven el crecimiento y desarrollo de la industria de la belleza en general, al proporcionar servicios y promover la importancia del cuidado personal.

### **Responsabilidad Social:**

1. **Seguridad y salud:** Un salón de belleza debe garantizar que sus instalaciones y equipos cumplan con estándares de seguridad y salud para proteger tanto a los clientes como al personal.

2. **Formación y capacitación:** Ofrecer programas de formación y capacitación para el personal del salón contribuye al desarrollo profesional y personal de los empleados, mejorando su calidad de vida y su potencial de crecimiento.
3. **Uso de productos sostenibles:** Adoptar prácticas y productos sostenibles y amigables con el medio ambiente, como productos de belleza orgánicos y cruelty-free, muestra un compromiso con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.
4. **Participación en la comunidad:** Un salón de belleza puede involucrarse en iniciativas de responsabilidad social en la comunidad, como apoyar causas benéficas locales o brindar servicios gratuitos o a precios reducidos a personas con necesidades especiales o en situación de vulnerabilidad.
5. **Diversidad e inclusión:** Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, que valore la diversidad de su equipo y de sus clientes, es una muestra de responsabilidad social.

En resumen, un salón de belleza puede tener un impacto comercial positivo al contribuir al crecimiento económico y al empleo, mientras que su responsabilidad social radica en garantizar la seguridad y la salud, promover prácticas sostenibles y participar en iniciativas que beneficien a la comunidad y al medio ambiente. El equilibrio entre el éxito comercial y la responsabilidad social es fundamental para construir una empresa sólida y ética en la industria de la belleza.

# CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

## 2.1 Diseño y metodología de la Investigación

En una investigación, el objetivo principal es evaluar si el proyecto es factible desde un punto de vista técnico, financiero y operativo. Algunos aspectos que podrían ser evaluados para el caso específico de un salón de belleza en el distrito de Carabayllo:

- **Estudio de mercado:** Realizar un análisis detallado del mercado de servicios de belleza en el distrito de Carabayllo. Este estudio debería incluir la identificación del público objetivo, la demanda estimada de servicios de belleza, la competencia existente y las oportunidades para destacar en el mercado.
- **Análisis de costos:** Estimar los costos de establecimiento y operación del salón de belleza, incluyendo el alquiler o costo de adquisición del local, equipamiento, suministros, personal y otros gastos operativos.
- **Análisis financiero:** Realizar proyecciones financieras que incluyan los ingresos estimados, los costos operativos y el flujo de efectivo para determinar la viabilidad financiera del proyecto.
- **Estudio de ubicación:** Según lo mencionado en el punto 1.1 del presente trabajo de investigación, el autor del presente es propietario del local ubicado en los exteriores del Gran Mercado Santa María en el distrito de Carabayllo. Por lo tanto, la evaluación de la ubicación del salón de belleza no será motivo de investigación, sin embargo sí se analizarán aspectos clave que pudieran señalar a la ubicación elegida como un real impedimento, o que haría muy difícil alcanzar un resultado exitoso, en la presente idea de negocio.
- **Análisis de riesgos:** Identificar los posibles riesgos y desafíos asociados con el establecimiento y operación del salón de belleza, así como las estrategias para mitigarlos.
- **Estudio legal y regulatorio:** Evaluar los requisitos legales y regulatorios para establecer y operar un salón de belleza en el distrito de Carabayllo, asegurándose de cumplir con todas las normativas y obtención de licencias necesarias.

- **Estudio de sostenibilidad:** Considerar aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social en el plan de negocio, como el uso de productos sostenibles, prácticas ecológicas y responsabilidad hacia la comunidad local.
- **Plan de marketing:** Desarrollar un plan de marketing para promocionar el salón de belleza, atraer clientes y establecer una base sólida de clientes.

Este enfoque metodológico se centra en la evaluación exhaustiva de los aspectos técnicos, financieros y operativos del proyecto de salón de belleza.

Otros aspectos que pudieran analizarse para evaluar el impacto comercial y la responsabilidad social de un salón de belleza en el distrito de Carabayllo, podrían también ser:

- **Entrevistas y cuestionarios a clientes:** Realizar entrevistas y cuestionarios estructurados a potenciales clientes del salón de belleza para obtener información sobre su aceptación, nivel de satisfacción, frecuencia de visitas, motivaciones para elegir el salón, y recomendación a otros.
- **Análisis de impacto en la comunidad:** Realizar encuestas o entrevistas con miembros de la comunidad local para evaluar el impacto social de un salón de belleza en el distrito de Carabayllo, así como la importancia de su participación en iniciativas sociales o su contribución a la economía local.
- **Análisis comparativo con otras empresas:** Obtener, en la medida de lo posible, datos de referencia y estadísticas de otras empresas similares en la industria de la belleza para contextualizar los hallazgos.

Es importante mencionar que la selección de la metodología de investigación debe estar en línea con los objetivos del estudio y la disponibilidad de recursos.

## 2.2 Validación de hipótesis

Entre las varias hipótesis que se pudieran definir para validar la viabilidad de establecer un salón de belleza en el distrito de Carabayllo, se han elegido cuatro, enfocadas directamente a aspectos de negocio, que son las siguientes:

### **Hipótesis Comercial:**

- **Hipótesis H1:** Existe una demanda insatisfecha de servicios de belleza y cuidado personal en el distrito de Carabaylo.
- **Hipótesis H2:** Las mujeres de Carabaylo tienen dificultad para encontrar salones de belleza que ofrezcan servicios de calidad a precios competitivos.

#### **Hipótesis de Competencia:**

- **Hipótesis H3:** La competencia en el distrito de Carabaylo limita las opciones disponibles para los clientes, en términos de variedad de servicios y calidad de atención.
- **Hipótesis H4:** Las clientes de Carabaylo no están recibiendo servicios especializados o un enfoque personalizado en los salones de belleza existentes.

### **2.3 Validación de la solución**

La validación de la propuesta de ALANA – Salón de belleza implica verificar si la solución propuesta cumple con las expectativas y necesidades del mercado objetivo. Algunos pasos para validar la propuesta que utilizaremos son:

1. **Investigación de mercado:** Realizaremos un estudio para comprender las preferencias, necesidades y comportamientos de nuestro mercado objetivo. Haremos uso de encuesta a clientes potenciales del salón de belleza, así como focus group a grupos de mujeres que complementen la investigación y nos ayude a determinar si la propuesta resuelve sus necesidades y si están dispuestos a pagar por los servicios ofrecidos. Analizaremos datos existentes para obtener información relevante para nuestro estudio. Las encuestas estarán dirigidas a la población femenina del distrito de Carabaylo que tengan más de 18 años. Adicionalmente se entrevistará a propietarios, empleados y clientes de salones de belleza en otros distritos, a fin de obtener información sobre aspectos de competencia relevantes para la presente investigación.
2. **Análisis de la competencia:** A través de este análisis compararemos la propuesta de ALANA con los competidores directos para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Analizaremos qué ofrece ALANA que la hace única o más atractiva.

3. **Análisis de costos y beneficios:** Evaluaremos la viabilidad financiera de la propuesta, verificando si los costos son sostenibles y si los beneficios potenciales justifican la inversión inicial.

La validación de la propuesta de ALANA – Salón de belleza es un proceso continuo que implica recopilar datos, obtener opiniones e ir ajustando la estrategia según la retroalimentación recibida para asegurar que la solución propuesta sea atractiva y exitosa en el mercado.

## 2.4 Muestreo poblacional

Para segmentar el mercado de un salón de belleza, es importante considerar diversos criterios que permitan identificar grupos específicos de clientes con características y necesidades similares. Las principales variables que suelen utilizarse para segmentar un mercado (Armstrong, Kotler, 2020) son:

- **Demográficas:** Segmentar por características demográficas como edad, género, ingresos, nivel educativo y estado civil.
- **Geográficas:** Segmentar por ubicación geográfica, como barrios o distritos dentro de la ciudad. Esto permite adaptar los servicios a las preferencias y necesidades de los clientes locales.
- **Psicográficas:** Segmentar por estilo de vida, intereses, valores y personalidad.
- **Conductuales:** La segmentación conductual divide a los compradores en segmentos basados en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Estas conductas pueden dividirse en: necesidades y preferencias, ocasiones de uso, nivel de conocimiento y experiencia o tendencias de moda y estilos.

Los criterios de segmentación que se consideran en el presente trabajo de investigación, son los siguientes:

- **Geográficas:** En vista de la ubicación del local ya definida de antemano según lo indicado en el punto 1.1 (distrito de Carabayllo), la población objetiva para esta idea de negocio es la del distrito de Carabayllo, la cual asciende a 375 100 habitantes (INEI, 2022)(Figura 1.1). Adicionalmente, según datos de INEI, entre las actividades con mayor tasa de alta en Lima Metropolitana y, específicamente

en Lima Norte (estando el distrito de Carabayllo entre los primeros), se ubicó la de los salones de belleza (INEI, 2022).

- **Demográficas:** En este criterio se considerará la variable edad, que serán mujeres de 18 años en adelante, por ser personas con el poder de decisión para someterse a algún tipo de tratamiento de belleza que será ofrecido en ALANA – Salón de belleza. Según datos del mismo INEI a 2022, Lima Metropolitana está conformada por 50.9% de mujeres, de las cuales 75.9% de ellas tienen las edades en el rango de estudio, ascendiendo por lo tanto a 144 913 mujeres. Asimismo, dentro de este mismo segmento se está eligiendo a aquellas mujeres que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A, B y C, los cuales (además de ser el nivel C el más numeroso de Lima Metropolitana con 48% de la población total) (APEIM, 2021), presentan el nivel de ingreso suficiente para incluir en su presupuesto el consumo de estos servicios (APEIM, 2021). Este segmento representa el 63.3% de las mujeres del distrito, conformado por 91 730 mujeres.

Resumiendo estos datos tenemos lo siguiente:

Mercado potencial = Población total del distrito de Carabayllo x 50.9% (población de mujeres en el distrito) x 75.9% (población de mujeres que cumplen el rango de edad mayor a 18 años) x 63.3% (población perteneciente a los niveles socioeconómicos A, B y C del distrito de Carabayllo) = 91 730 mujeres

En base a estos datos de muestreo poblacional, se ha determinado llevar a cabo una investigación combinación del tipo cualitativa-cuantitativa a 5 profesionales de la belleza, que nos permitirá, en base a la información que nos proporcionen, elaborar un cuestionario para encuestar a una muestra del mercado potencial.

El tamaño de muestra puede ser definido como aquella parte de una población, requerida para asegurarse que brindan suficiente cantidad de información para arribar a conclusiones (Sekaran & Bougie, 2010).

Si se elige un nivel de confianza del 90% con un  $Z=1.645$ ,  $E=0.07$  (7% expresado como proporción decimal) para el margen de error máximo aceptado, y  $p=0.50$  (50% expresado como proporción decimal) en vista que se desconocen las probabilidades de éxito o fracaso del estudio, asignándoles igual proporción a ambas (50%), se puede calcular el tamaño de muestra necesario utilizando la fórmula siguiente:

$$n = (N * Z^2 * p * (1 - p)) / (E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p))$$

Esta fórmula es una aplicación de los principios estadísticos y ha sido desarrollada y refinada a lo largo del tiempo por varios matemáticos y estadísticos. El cálculo del tamaño de muestra se basa en principios estadísticos como la teoría del muestreo y la teoría de probabilidad. A lo largo de la historia, estadísticos y matemáticos como Sir Ronald A. Fisher, Jerzy Neyman, Egon Pearson y otros, han contribuido al desarrollo de estas teorías y métodos.

Sustituyendo los valores:

$$n = 91730 \times (1.645)^2 \times 0.50 \times (1-0.50) / (0.07^2 \times (91730-1) + (1.645)^2 * 0.50 * (1-0.50))$$

Calculando:

$$n = 124112 \times 0.50 / 0.005 \times 91729 + 2.71 \times 0.25 \approx 137.86$$

Dado que el tamaño de muestra debe ser un número entero, redondearemos hacia arriba:

$n \approx 138$
-----------------

Los lineamientos de John Roscoe (John T. Roscoe, 1975) para determinar tamaño de muestra, han sido de común elección en las últimas décadas. Roscoe sugirió que un tamaño de muestra mayor a 30 y menor de 500 es apropiado para la mayoría de estudios conductuales, mientras que un tamaño de muestra superior a 500 podría conducir a un error de Tipo II (Sekaran & Bougie, 2016). Basado en estos lineamientos, el tamaño de muestra calculado cumple con la “Rule of Thumb” propuesta por Roscoe.

“This sample size fulfils the rule of thumb as proposed by Roscoe (1975), for which sample sizes larger than 30 and less than 500 are appropriate for most research. If a sample size is too large (say, more than 500), it could result a problem of committing Type II errors (Sekaran, 2003). Type II error is a case that we would accept the findings of our research when in fact we should reject them. For example, if a sample size is too large, a weak relationship might reach significance level which cannot be generalized to the population. In this research, sample size of 260 is larger than 30 and less than 500, therefore it is appropriate and thus, Type II errors are avoided.” (APIAR, 2018)

Por lo tanto se van a encuestar, entonces, al menos 138 personas para obtener resultados que proporcionen información sobre las preferencias en un salón de belleza en Carabayllo con un nivel de confianza del 90% y un margen de error máximo del 7%.

Previamente a la elaboración de la encuesta al mercado potencial del salón de belleza, se ha encuestado a 5 profesionales del rubro de belleza (propietarios de salones o estilistas) a fin de obtener información para desarrollar un cuestionario adecuado para profundizar en las preferencias de los potenciales clientes, que permita determinar el tipo de servicios a ofrecer, así como otros datos relevantes que ayuden en la implementación del local de ALANA – Salón de belleza.

Estos han sido los resultados de estas entrevistas (Ver Anexo 3):

1. Todos los profesionales de la belleza entrevistados tienen más de 10 años de experiencia en el rubro, por lo tanto cuentan con autoridad suficiente para aportar al análisis.
2. La mayoría de profesionales de la belleza considera que, para dirigir un salón de belleza es necesario contar con experiencia previa en el rubro para no ser “engañado” por los trabajadores del salón.
3. Si bien se ha notado alguna disminución en cuanto a servicios de belleza por parte de algunas clientes, ésta no ha sido significativa. Sin embargo, muchas de las clientes aprendieron a realizarse ellas mismas algunos servicios durante la pandemia del Covid-19, período durante el cual las personas no podían reunirse.
4. En promedio, según estos profesionales, las mujeres asisten por lo menos 1 vez al mes para servicio de tinte de cabello, pero al menos 2 veces al mes para otros servicios.
5. Las mujeres requieren una diversidad de servicios al acudir al salón de belleza. Los servicios más demandados son aquellos relacionados con el cabello, pero demandan otros también. Esto obliga a considerar servicios adicionales como tratamientos capilares, pedicura, depilación, etc, en la oferta de servicios.

6. Existen temporadas de mayor demanda. Hay casi coincidencia en que los meses de noviembre y diciembre, durante los cuales se llevan a cabo la mayor cantidad de reuniones de celebración de fin de año, son los meses de mayor demanda.
7. La tecnología ha influido en la forma de interactuar con las clientes, haciendo ésto uso de las redes sociales Instagram y Facebook, prefiriendo hacer sus reservas via whatsapp.
8. Las clientes que acuden al salón provienen, por lo general, de las cercanías. Pero si recibieron buen servicio, aun cuando se muden de distrito, muchas siguen prefiriendo el mismo salón y se desplazan desde más lejos para ser atendidas.
9. No existen muchas prácticas sostenibles que hayan implementado en sus salones de belleza, aun cuando sí cuidan aquello que echan a la basura como, por ejemplo, las cuchillas que desechan o los materiales que utilizan.
10. En cuanto a responsabilidad social, sí es un tema que consideran importante, participando en actividades dentro de su comunidad en albergues, cortes gratuitos, etc.
11. La capacitación al personal, para mantenerlos actualizados en las últimas tendencias, es uno de los mayores desafíos que enfrenta. El personal de sus salones es capacitado no menos de 1 vez al mes de manera continua. Esta capacitación es brindada por los mismos fabricantes o representantes de los productos de belleza que consume cada salón.
12. La mayoría de profesionales de la belleza consideran que la mejor manera para atraer y retener clientes es el buen trato y la buena atención. Regalos sin buen trato no sirven.
13. Entre servicios adicionales que las clientes demandan adicionalmente a los tradicionales ofrecidos en un salón de belleza, se encuentran los masajes.
14. Todos los salones de belleza hacen uso constante de las redes sociales y marketing digital para promocionar el salón.
15. Los servicios de belleza a domicilio han tenido algún tipo de impacto aunque no significativo. Algunos salones lo tienen implementado como parte de su cartera de servicios. Sin embargo, nunca nada reemplazará a visitar el salón de belleza ha sido la casi unánime conclusión.

16. La mayoría consideran que existen salones de belleza con mejor infraestructura y recursos que pueden, por lo tanto, brindar servicios de alguna mejor calidad. Pero todos coinciden estar siempre viendo lo que hacen los mejores para seguir la tendencia y no quedar lejos de ellos.
17. La clave del éxito de un salón de belleza es, por encima del resto de opciones, la calidad del servicio brindado al cliente, siendo éste el factor más importante para los clientes al asistir al salón.
18. Por lo menos 50% de las mujeres que asisten al salón de belleza adquieren productos de belleza en el salón. Sus marcas de preferencia son : Redken, Kerastase, Opi.
19. Existe un rango variado de precios. En promedio el precio de los servicios fluctúa entre los S/40 por un cepillado hasta S/400 por un balayadge.
20. En cuanto al tiempo de atención, toman en promedio entre 1 y 2 horas por cliente cuando solicitan corte y tinte. En un buen día pueden atender hasta más de 10 clientes trabajando alrededor de 8 horas por día.

Luego de estos resultados se ha elaborado un cuestionario de encuesta a mujeres del mercado potencial. Los resultados de estas encuestas son mencionados en las conclusiones al final de este capítulo, en el capítulo VIII de conclusiones, y la totalidad de preguntas y respuestas se pueden ver en el Anexo 4.

## 2.5 Análisis de tendencias y patrones

Según reportes de diversas entidades de investigación y especializadas de la industria, las tendencias y patrones en salones de belleza están influenciadas por factores como la tecnología, la sostenibilidad, la personalización y la experiencia del cliente:

**Enfoque en la experiencia del cliente:** Los salones de belleza han estado priorizando la creación de experiencias únicas y memorables para los clientes en cada interacción. Esto incluye servicios personalizados, comodidades adicionales y un ambiente relajante para mejorar la satisfacción del cliente (SalonToday, 2023).

**Tecnología y marketing digital:** La incorporación de tecnología en los salones de belleza se ha vuelto más común, desde el uso de aplicaciones móviles para programar

citas, plataformas de pago, hasta la promoción en redes sociales y el marketing digital para atraer a nuevos clientes (SalonToday, 2023), (The Economist, 2021).

**Sostenibilidad y responsabilidad social:** Los consumidores han mostrado una mayor conciencia y preferencia por salones de belleza que adoptan prácticas sostenibles y responsabilidad social, como el uso de productos ecológicos y el apoyo a causas sociales (ADEX, 2022), (The Economist, 2021).

**Servicios de bienestar y relajación:** Los salones de belleza han ampliado su oferta de servicios para incluir tratamientos de bienestar y relajación, como masajes, terapias de spa y otros servicios de cuidado personal que promuevan el bienestar general (American Salon, 2022).

**Servicios especializados y personalizados:** Los clientes han mostrado una creciente preferencia por servicios especializados y personalizados, como tratamientos faciales específicos, coloración de cabello a medida y otros servicios adaptados a sus necesidades individuales. Es así que la tendencia al cuidado facial crecía de forma sostenida a un ritmo de 30% anual; sin embargo, con la pandemia y el uso de mascarillas, en el 2020 este porcentaje incrementó hasta el 55%, señala Carla Villejas, técnica de Cosmiatria de Montalvo Salón, quien espera además que esta tendencia se mantenga en los salones de belleza. (Perú 21, 2021).

Para complementar la información de la encuesta y entrevistas a profesionales de la belleza, se ha decidido llevar a cabo dos focus group a mujeres no necesariamente residentes en el distrito de Carabayllo (grupos de 5 a 8 mujeres de distintas edades y estratos sociales. Ver guía en Anexo1) a fin de conocer sobre las tendencias, sus motivaciones, preferencias, al acudir a un salón de belleza. Asimismo cuáles son los que ellas consideran los factores críticos de éxito para que el proyecto de ALANA resulte exitoso.

## 2.6 CANVAS del modelo de negocio

Figura 2.1

Canvas del Modelo de Negocio



## 2.7. Conclusiones.

Luego de ver el resultado de las encuestas se validan las dos hipótesis comerciales de la siguiente manera:

- **Hipótesis H1:** Existe una demanda insatisfecha de servicios de belleza y cuidado personal en el distrito de Carabaylo. El 100% de los encuestados manifiestan su aceptación a la instalación de un salón de belleza que brinde servicios de calidad en el distrito. Si no fuera así, esto indicaría que existe suficiente oferta de salones que brindan servicios de la calidad esperada por las clientes, con lo cual se valida esta hipótesis.
- **Hipótesis H2:** Las mujeres de Carabaylo tienen dificultad para encontrar salones de belleza que ofrezcan servicios de calidad a precios competitivos. Del 100% de encuestadas, sólo el 50% asiste a un salón de belleza en Carabaylo. Del 100% de encuestadas, 72.5% de ellas manifestaron estar dispuestas a cambiar de salón y 97.8% de las encuestadas lo harían por recibir un mejor servicio. Estos resultados muestran una

falta de fidelidad de las mujeres de Carabayllo con el salón al que asisten, con lo cual se valida esta hipótesis.

100% de las mujeres de Carabayllo asisten a un salón de belleza en algún momento del año. Esto se deduce de las respuestas a la pregunta N° 1 de la encuesta realizada a potenciales clientes del salón. Con este dato obtenemos:

**Mercado disponible = 91 730 x 100% = 91 730 mujeres**

72.5% de las mujeres de Carabayllo estaría dispuesta a cambiar de salón y podría, por lo tanto, utilizar los servicios de ALANA – Salón de belleza una vez instalado el negocio. Esto se deduce de las respuestas a la pregunta N° 10 de la encuesta realizada a potenciales clientes del salón. Con este dato obtenemos:

**Mercado Efectivo = 91 730 x 72.5% = 66 504 mujeres**

La calidad del servicio brindado en el salón de belleza es el elemento más importante para las mujeres del distrito de Carabayllo. Esto valida la propuesta de valor expresada en el modelo Canvas de ALANA – Salón de belleza al considerar la calidad del servicio como elemento diferenciador.

Ante la pregunta N° 6, más del 76% de las mujeres de Carabayllo responden que los servicios más solicitados por ellas al acudir a un salón de belleza son: corte, peinado, tinte y alisado o laceado, seguido de pedicura o manicura con más del 55%. Si hubiera que decidir por algunos servicios para el lanzamiento del salón de belleza, éstos deberían ser aquellos relacionados al cabello (corte, peinado, tinte y laceado), así como los servicios de manicura y pedicura.

Adicionalmente a la información obtenida de las encuestas, vamos a llevar a cabo dos focus group. El focus group es una técnica de investigación que reúne a un grupo de personas para discutir y expresar opiniones sobre un tema específico. Su intención es obtener perspectivas variadas, generar ideas y explorar experiencias y actitudes de los participantes. Se utiliza para evaluar productos, recopilar datos cualitativos, y validar

investigaciones previas. Además, permite entender motivaciones y comportamientos, observando interacciones sociales para informar estrategias de marketing y toma de decisiones. En ese sentido, vamos a generar dos grupos de mujeres, el primero de ellos de más de 50 años o alrededor de esta edad, el segundo de ellos con mujeres jóvenes de entre 20 y 30 años. La guía y preguntas del focus group se muestran en la sección de anexos.

La información más relevante de los focus group se resume a continuación:

- Las mujeres eligen el salón de belleza muchas veces por “la mano del estilista” más que por otras razones, aun cuando éstas otras razones pueden influir en su decisión para seleccionar tal o cual salón, la calidad del trabajo de un determinado profesional es importante en su elección y su permanencia como cliente de ese salón.
- Esta preferencia por la calidad del trabajo de un profesional determinado suele venir por recomendación de alguien, una amiga, alguien que visitó el salón, se atendió con dicho profesional y quedó satisfecha.
- La preferencia por aquél determinado profesional puede ser tan importante, que las mujeres son capaces de seguirlo (a) si se cambia de salón. Es decir, la ubicación termina siendo un elemento menos relevante que la peluquera en la elección del salón.
- Sin embargo, si no existe este elemento motivador en la elección del salón, si el salón está más cerca de su trabajo o domicilio se convierte en un factor importante en la elección del salón.
- Las mujeres jóvenes son más propensas a gastar más dinero en su visita al salón de belleza. Las mujeres más adultas priorizan otras cosas antes que ir al salón de belleza, algunas de ellas se “autoatienden” con el ánimo de ahorrar, las mujeres jóvenes no son tan propensas a ello.
- Las mujeres jóvenes asisten con mayor frecuencia al salón de belleza.
- La idea de negocio de ALANA – Salón de belleza es aceptada al 100%, todas las mujeres considerarían hacer una reserva en el salón para atenderse en él.

- Al mostrar nuestra tabla de precios, considerando las bondades del salón a implementar, la mayoría los acepta aun cuando el resto de mujeres pensarían que su frecuencia de asistencia estará condicionada a su presupuesto.
- La infraestructura del salón es un elemento importante, sin embargo la pericia de la peluquera o estilista y el resultado final del servicio es fundamental para que no pierda relevancia la infraestructura del salón.
- Todas las mujeres participantes hacen uso de redes sociales y les parece una forma adecuada de interacción entre ellas y el salón.
- Un 30%, aproximadamente, de las mujeres participantes adquiriría los productos de belleza que se vendan en el salón.
- Entre los salones que más recuerdan están: Amarige, Nails & Angels, Montalvo, Specchi, Marco Aldani, y la razón por la que más los recuerdan es: por su publicidad, están a la vista, son mediáticos. El que mejor les parecía (mientras existió) fue Amarige y, aunque algunas no asistieron nunca, tienen esta opinión por comentarios de amigas. Se destacaba mucho la atención personalizada de este salón.
- Los salones que se mantienen en el tiempo lo hacen debido a la calidad de su servicio y, muchos de ellos, por la ubicación estratégica que tienen.
- El salón de belleza ideal para la mayoría de mujeres en este estudio es aquél que brinda comodidad en su interior, que te inviten algo, que sea limpio, que no sea bullicioso.
- Lo que más les gusta (o gustaría) de un nuevo salón de belleza es una atención de primera (personalizada) a precios competitivos, que te engrían.
- No les gustaría de un nuevo salón de belleza el que sea uno más del montón, de esos donde llegas, te atienden y te vas, sin notar el trato amable.
- Entre los errores de los salones de belleza está el hacer esperar mucho tiempo a las clientes, para algunas el estacionamiento es importante, que una peluquera esté atendiendo a varias personas a la vez y no parezca que le prestan la atención debida a una cliente.
- Para evitar los errores debieran organizar mejor los turnos de atención, podrían implementar un servicio de valet parking.

- Al describir la idea de nuestro salón de belleza, todas considerarían la posibilidad de asistir a éste y probar la calidad del servicio. Les resulta atractivo el hecho que el salón vaya a tener un ambiente acogedor, relajante.
- Las recomendaciones de las clientes son la mejor forma en que un salón gane reputación entre las mujeres y que lo prefieran.



## **CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1 Visión**

Nuestra visión del negocio es la siguiente: “Convertirnos en el salón de belleza preferido por las mujeres de Carabaylo”.

### **3.2 Misión**

Nuestra misión es: “Brindar una experiencia de excelencia a las mujeres de Carabaylo recibéndolas en un lugar agradable y relajante, de manera que satisfagan sus expectativas gracias a la calidad de nuestro servicio”

Nuestro propósito es: “Alegrar la vida de las mujeres de Carabaylo brindándoles los mejores tratamientos de belleza”.

### **3.3 Valores y ética**

Según diversos casos y ejemplos empresariales, el servir al cliente de manera ética es un principio básico. Hoy en día, prácticamente todas las compañías u organizaciones tienen un código de conducta que guía la manera en que hacen negocios y se relacionan con sus clientes (internos y externos). A lo largo del tiempo se ha comprobado que los comportamientos indeseables traen malas consecuencias en la relación con los clientes. Y, por el contrario, los comportamientos deseables (o éticos) traen como recompensa fidelidad, confianza, credibilidad, sobre todo en contextos en los que se valora la relación como estrategia (Harvard Deusto – Business Review, 2021), como es el caso del presente proyecto.

Los valores y la ética de ALANA - Salón de belleza, son los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones del negocio. Estos valores contribuyen a la identidad y reputación del salón, así como a la relación con los clientes y la comunidad. Se han considerado los siguientes:

**Profesionalismo:** Mantener altos estándares de conducta profesional, brindar servicios de calidad y tratar a los clientes con respeto y cortesía.

**Ética en el Trato:** Ser honestos y transparentes en todas las interacciones con los clientes, evitando prácticas engañosas o deshonestas.

**Confidencialidad:** Respetar la privacidad de los clientes y mantener la confidencialidad de la información personal compartida durante los tratamientos.

**Higiene y Seguridad:** Mantener un ambiente limpio y seguro para los clientes y el personal, siguiendo protocolos de higiene estrictos y garantizando la seguridad en los tratamientos.

**Empatía y Respeto:** Mostrar empatía y comprensión hacia las necesidades y deseos de los clientes, respetando sus preferencias individuales.

**Desarrollo Profesional:** Invertir en la formación continua y el desarrollo de habilidades del personal para ofrecer servicios actualizados y de alta calidad.

**Sostenibilidad:** Adoptar prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, como el uso de productos ecoamigables y la gestión adecuada de los residuos.

**Comunidad:** Contribuir positivamente a la comunidad local a través de eventos, colaboraciones y apoyo a causas benéficas.

**Diversidad e Inclusión:** Aceptar y valorar la diversidad de clientes y empleados, creando un ambiente inclusivo y libre de discriminación.

**Excelencia:** Buscar constantemente la mejora y la excelencia en los servicios y en la experiencia que se ofrece a los clientes.

### 3.4 Cultura Organizacional

Los valores mencionados en el acápite anterior derivan de una cultura organizacional centrada en la “Calidad y Servicio al cliente”. Esta cultura se caracteriza por un fuerte enfoque en brindar servicios y productos de alta calidad, así como en asegurarse de que las necesidades y expectativas de los clientes sean satisfechas de manera excepcional.

A continuación los elementos de nuestra cultura organizacional que se alinean con nuestros valores y ética:

**Profesionalismo:** La atención a la calidad y el servicio al cliente exige un alto grado de profesionalismo en todas las interacciones con los clientes. Brindar servicios de calidad requiere no sólo habilidades técnicas sino también actitud profesional.

**Ética en el trato:** La ética en el trato es fundamental para construir relaciones sólidas con los clientes. La honestidad y la transparencia son esenciales para construir confianza y mantener relaciones a largo plazo.

**Confidencialidad:** La confidencialidad es vital en un entorno donde los clientes compran información personal. La cultura de calidad y servicio al cliente reconoce la importancia de respetar la privacidad de los clientes.

**Higiene y seguridad:** Garantizar la higiene y la seguridad es parte integral de brindar un servicio de alta calidad. Los clientes esperan un ambiente limpio y seguro, lo que refleja un compromiso con su bienestar.

**Empatía y respeto:** La cultura de calidad y servicio al cliente implica comprender las necesidades y deseos de los clientes. La empatía y el respeto son esenciales para asegurarse de que se satisfagan de manera efectiva.

**Desarrollo profesional:** Para brindar un servicio excepcional, el personal debe estar capacitado y actualizado. La inversión en el desarrollo profesional demuestra el compromiso de brindar lo mejor a los clientes.

**Sostenibilidad:** La sostenibilidad es un valor importante en una cultura de calidad y servicio al cliente. Los consumidores modernos valoran las prácticas ecoamigables y responsables.

**Comunidad:** Contribuir con la comunidad muestra un compromiso más amplio que va más allá de los servicios. Esta acción puede fortalecer la imagen de una organización centrada en la calidad y el servicio al cliente.

**Diversidad e inclusión:** Atender a una variedad de clientes implica valorar la diversidad y promover la inclusión en la cultura organizacional. No debe haber diferencias de trato por ninguna razón.

**Excelencia:** La cultura de calidad y servicio al cliente se esfuerza constantemente por la excelencia. Se busca superar las expectativas de los clientes y mejorar continuamente.

### 3.5 Objetivos Estratégicos

**Crecimiento de Clientes:** Aumentar la base de clientes en un 25% después del primer año y sucesivos a través de estrategias de marketing y retención efectivas.

**NPS:** Obtener un nivel positivo del indicador NPS (Net Promoting Score) al final del primer semestre de operación.

**Expansión de la presencia en línea:** Aumentar el número de seguidores en las redes sociales así como suscriptores de nuestra app en un 100% después del primer año, y aumentar la interacción en línea para atraer a una audiencia más amplia y mejorar la visibilidad en línea.

**Formación y desarrollo del personal:** Capacitar al 100% del personal en nuevas técnicas y tendencias de belleza durante cada año para brindar servicios actualizados y de alta calidad.

**Innovación en marketing:** Implementar campañas de marketing creativas y efectivas para aumentar las ventas del salón en un 50% año a año.

**Participación en la comunidad:** Participar en al menos 3 eventos comunitarios al año para fortalecer la relación con la comunidad local y aumentar el reconocimiento de la marca.

**Rentabilidad financiera:** Lograr una rentabilidad neta de 30% el primer año y de no menos de 40% en los años siguientes durante los primeros 5 años.

### **3.6 Análisis externo: Político, legal, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL).**

Para cualquier empresa, es fundamental conocer el entorno en el que opera. Gracias al análisis PESTEL las compañías obtienen una descripción más o menos detallada del contexto en el que desenvuelven su actividad. El análisis PESTEL es una herramienta fundamental utilizada en investigaciones de mercado para analizar y monitorear los factores del macro-ambiente (externo) que impactan una organización, compañía o industria. Éste examina los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental (environmental) y Legal (WSU, 2023).

*“El análisis PESTEL es usado para identificar amenazas y debilidades que luego serán parte del análisis FODA” (WSU, 2023).” Los precursores de este método de análisis de negocios fueron Liam Fahey y V.K. Narayanan, con la publicación en 1968 de su ensayo en marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica””.* (WSN, 2020)

### **Factores Políticos:**

- **Regulaciones y Licencias:** Se debe registrar la empresa como una entidad legalmente reconocida (persona natural o jurídica) ante la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Luego deberá obtenerse la inscripción ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) a fin de obtener el Registro Unico de Contribuyente (RUC) que permitirá a la nueva entidad declarar sus actividades económicas y cumplir con todos los aspectos tributarios correspondientes. Es necesario además, obtener una licencia de funcionamiento emitida por la Municipalidad de Carabayllo. Para ello, se debe cumplir con los requisitos establecidos por la municipalidad en cuanto a infraestructura, seguridad (INDECI) y normativas específicas para salones de belleza.
- **Impuestos:** La tasa de Impuesto a la Renta para empresas se mantiene sin cambios desde 2017 en 29.5%. En cuanto al Impuesto General a las Ventas (IGV), se mantiene inalterable desde el año 2011 en 16% + 2% de Impuesto de Promoción Municipal que hacen un total de 18%.

### **Factores Legales:**

- **Derechos Laborales:** Cumplir con las leyes laborales y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas es esencial para mantener un equipo satisfecho. Además de las condiciones de trabajo, es importante ofrecer un nivel de remuneración adecuado a fin de evitar una excesiva rotación de personal que perjudique la continuidad del negocio.

### **Factores Económicos:**

- **Nivel de Ingresos:** Los niveles de ingresos de los residentes en Carabayllo influirán en su disposición a gastar en servicios de belleza. Para el caso específico de este proyecto el segmento elegido incluye los niveles socioeconómicos A, B y C los cuales, según datos de APEIM 2021, cuentan con presupuesto suficiente para destinar a cuidado personal. Aun cuando más adelante llegaremos a la conclusión que estos niveles debieran ser más acotados aun para efectos de la evaluación.
- **Entorno Relacionado:** Según datos de la Cámara de Comercio de Lima, el mercado de cosméticos experimentará un crecimiento del 3% respecto a las ventas del año prepandemia 2019. Esto representa S/ 8 900 millones. El consumo de productos de belleza y cosmética, si bien no miden directamente el desempeño o éxito de un salón de belleza, están altamente relacionados con ellos en vista de ser estos últimos, frecuentes consumidores de los mismos.

- **Ciclos Económicos:** Las fluctuaciones económicas pueden afectar la demanda de servicios de belleza, ya que pueden considerarse gastos no esenciales. Sin embargo, se ha observado que los usuarios de este tipo de servicios han buscado siempre la forma de satisfacer esa necesidad de cuidado personal aun en épocas difíciles, como la pandemia de Covid-19 por ejemplo que, aun existiendo restricciones para reunirse, la gente seguía demandando por estos servicios.

#### **Factores Geográficos:**

- **Ubicación:** La ubicación geográfica del salón en Carabayllo influirá en la accesibilidad para los clientes y en la competencia en el área. Este aspecto, dado que la ubicación de ALANA – Salón de belleza está establecida de antemano por las razones expuestas en capítulos precedentes, obliga al uso de todos los mecanismos de marketing disponibles para hacer de ALANA un lugar que todos quieran visitar.
- **Densidad de Población:** La densidad de población en el área puede afectar la cantidad de clientes potenciales y la competencia con otros salones. El distrito de Carabayllo se encuentra entre los 20 distritos más poblados de Lima Metropolitana (CPI, 2022), (puesto 11) lo cual garantiza población suficiente para atraer sus preferencias.

#### **Factores Sociales:**

- **Tendencias de Belleza:** Las preferencias y tendencias de belleza actuales y cambiantes influirán en los servicios demandados.
- **Cultura y Tradiciones:** Las preferencias y normas culturales locales pueden afectar los servicios que se ofrecen y cómo se brindan.

#### **Factores Demográficos:**

- **Edad:** La distribución de edades en Carabayllo influirá en las preferencias de servicios. Por ejemplo, los tratamientos de cuidado de la piel pueden ser más relevantes para un grupo demográfico más maduro.
- **Género:** Las preferencias de servicios pueden variar según el género. Por ejemplo, tratamientos de cabello y maquillaje pueden ser más populares entre las mujeres.
- **Educación:** El nivel educativo de la población puede afectar su conocimiento y apreciación de los servicios y productos de belleza.

#### **Factores Culturales:**

- **Preferencias de Belleza:** Las preferencias de belleza locales y las tendencias culturales pueden influir en los tipos de servicios y tratamientos más solicitados.

- **Normas de Belleza:** Las normas culturales y las expectativas de belleza pueden afectar la demanda de servicios específicos y los estándares de apariencia.
- **Eventos y Celebraciones Locales:** Eventos culturales y festividades locales pueden generar demanda adicional de servicios de belleza.

#### **Factores Tecnológicos:**

- **Tecnología en la Industria:** La adopción de tecnologías como herramientas avanzadas de estilismo y sistemas de gestión pueden mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.
- **Presencia en Línea:** La presencia en línea y las redes sociales son cruciales para la promoción y el marketing.

#### **Factores Ambientales:**

- **Sostenibilidad:** La adopción de prácticas y productos sostenibles puede ser una consideración importante para los clientes conscientes del medio ambiente.
- **Impacto Ambiental:** Los desechos y químicos utilizados en el negocio pueden tener un impacto ambiental, por lo que la gestión adecuada es esencial.

Es importante recordar que estos factores interactúan entre sí y pueden tener un impacto diverso en un negocio de belleza en Carabayllo. El análisis PESTEL es una herramienta de diagnóstico que ayuda a identificar oportunidades y desafíos clave en el entorno empresarial.

### **3.7 Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER)**

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a este proyecto tenemos lo siguiente:

#### **1. Competidores Potenciales:**

**Amenaza moderada:** La barrera de entrada es relativamente baja para un salón de belleza, lo que podría atraer a nuevos competidores. Sin embargo, la necesidad de conocimientos técnicos, recursos y establecer una clientela puede disuadir a muchos. Es importante considerar que la amenaza de los competidores potenciales puede variar según factores como la diferenciación de servicios, la lealtad del cliente, la ubicación y la capacidad de ofrecer algo único en el mercado. Sin duda, en este sentido, la mayor amenaza está representada por los salones de grandes cadenas, que cuentan con mayores

recursos para implementar servicios que pudieran diferenciarlos del resto. Esto supone prestar mucha atención a los elementos diferenciadores de ALANA – Salón de belleza, los cuales son la calidad de la experiencia y la calidad de la atención.

## **2. Clientes:**

**Poder de Negociación de los Clientes Medio:** Los clientes tienen opciones y pueden cambiar de salón si no están satisfechos. Sin embargo, la lealtad a menudo se basa en la calidad del servicio y la relación con los estilistas. Es por esa razón que nuestro diferenciador es la calidad de la experiencia y la atención. En ese sentido, nuestros esfuerzos deben estar enfocados en fidelizar a nuestros clientes para que nos prefieran por encima de otros competidores.

## **3. Proveedores:**

**Poder de Negociación de los Proveedores Bajo:** Los salones de belleza pueden obtener productos y equipos de múltiples proveedores. A menudo, los proveedores no tienen un control significativo sobre el salón.

## **4. Productos Sustitutos:**

**Amenaza Baja:** Aunque hay productos de belleza disponibles en el mercado, la experiencia y el toque personal que ofrece un salón de belleza son difíciles de replicar con productos sustitutos. Según datos de INEI, los salones de belleza fueron el tipo de actividad que registraron el mayor crecimiento en cuanto a número de altas (39.9%) al 2022, lo cual es un indicador que esta actividad mantiene aun espacio para seguir creciendo.

## **5. Barreras de Entrada:**

**Moderadas:** Aunque la inversión inicial en equipos y suministros puede no ser prohibitiva, la competencia basada en la calidad y la experiencia puede ser un desafío para los nuevos entrantes. La lealtad de los clientes también puede ser una barrera para los nuevos salones.

En general, el análisis de Porter sugiere que ALANA – Salón de belleza enfrenta una competencia potencial moderada debido a barreras de entrada razonables y un poder de negociación de los clientes moderado. Sin embargo, la lealtad del cliente, la calidad del servicio y la experiencia pueden ser factores diferenciales clave en el éxito del salón.

### 3.8 Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA

**Tabla 3.1**

*Matriz Foda*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>Experiencia del Equipo:</b> Será importante contar con estilistas y profesionales altamente capacitados y con experiencia en la industria de la belleza.</p> <p><b>Calidad de los Servicios:</b> Ofrecer servicios de alta calidad, personalizados y alineados con las últimas tendencias de belleza y las preferencias de los clientes.</p> <p><b>Ubicación Estratégica:</b> El salón de belleza estará ubicado en una zona accesible y conveniente para los residentes locales.</p> <p><b>Atención Personalizada:</b> Uno de nuestros elementos diferenciadores será proporcionar una atención al cliente cercana y personalizada, creando relaciones sólidas con los clientes de manera que unos recomienden a otros.</p> <p><b>Presencia en Línea:</b> Mantener una fuerte presencia en redes sociales y en línea para promocionar servicios y atraer clientes ya ha sido mencionado como uno de los objetivos.</p>	<p><b>Crecimiento de la Demanda:</b> Aprovechar la creciente demanda de servicios de belleza en Carabayllo debido a una mayor conciencia del autocuidado.</p> <p><b>Diversificación de Servicios:</b> Introducir nuevos servicios o tratamientos innovadores para atraer a una base de clientes más amplia.</p> <p><b>Colaboraciones Locales:</b> Colaborar con otros negocios locales para ofrecer promociones conjuntas y atraer a más clientes.</p> <p><b>Tendencias de Sostenibilidad:</b> Ofrecer servicios y productos más sostenibles para atraer a clientes conscientes del medio ambiente.</p> <p><b>Entorno Económico relacionado:</b> El mercado de productos de belleza y cosmética viene experimentando crecimiento año tras año.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>Competencia Local:</b> Enfrentar la competencia de otros salones de belleza y establecimientos de cuidado personal en la zona.</p> <p><b>Recursos Limitados:</b> Operar con recursos limitados en términos de personal y presupuesto para marketing y promoción. Aspecto a tener en cuenta en el plan de inversiones. La competencia por parte de las grandes cadenas puede limitar la posibilidad de crecimiento de nuestro salón.</p> <p><b>Dificultad en la Diferenciación:</b> Si la oferta de servicios no es atractiva, puede ser difícil destacar en un mercado competitivo. Aun cuando en la zona no existen muchos salones de belleza del nivel de ALANA – Salón de belleza, dependemos de la preferencia de nuestros clientes.</p>	<p><b>Competencia Intensa:</b> Enfrentar la competencia directa de otros salones de belleza en Carabayllo que ofrecen servicios similares.</p> <p><b>Crisis Económica:</b> Una recesión económica podría reducir la disposición de los clientes a gastar en servicios no esenciales.</p> <p><b>Cambios en las Tendencias:</b> Cambios rápidos en las tendencias de belleza podrían requerir adaptación constante de los servicios ofrecidos. Por ello la importancia de la capacitar al personal, que se ha mencionado en capítulos anteriores, es vital.</p> <p><b>Regulaciones Cambiantes:</b> Cambios en las regulaciones de salud y seguridad podrían afectar la operación del salón.</p>

### 3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado)

**Tabla 3.2**

*Foda cruzado*

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FORTALEZAS</b>	Fortalecer aun más la calidad de los servicios para aprovechar la demanda creciente.	Reforzar la calidad y experiencia para mantener la fidelidad de los clientes
	Uso intensivo de las redes sociales para generar recordación de marca y atraer clientes	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de productos de belleza
	Concentrarse en brindar siempre una experiencia única al cliente	Desarrollar plan de cliente frecuente con precios descontados o servicios adicionales sin costo para generar fidelización
	Desarrollar presencia en eventos distritales para atraer clientes	Posicionar el salón de belleza como el mejor lugar de relax en Carabayllo
<b>DEBILIDADES</b>	Capacitación continua para mejorar debilidades y ofrecer servicios exclusivos y competitivos.	Diversificar la oferta de servicios para reducir la dependencia en una sola área y aumentar la demanda.
	Destacar la propuesta de valor del salón de belleza a través del uso de las redes sociales y otros medios	Promover la venta de productos de belleza en el salón
	Diseñar una página web amigable para incluir contenido frecuente y actualizado que atraiga clientes	Implementar la atención a domicilio con algunos servicios

Del análisis FODA cruzado se puede concluir que, tal como se ha establecido en nuestro modelo de negocio, las estrategias analizadas muestran un enfoque en un estricto cuidado del cliente, sus preferencias, fidelización y mostrar como elemento diferenciador la calidad del servicio y el trato de excelencia para asegurar el éxito del salón de belleza. El salón de belleza debe cautivar a las clientes desde la primera vez que asistan, esa es la razón por la cual nuestro diferenciador no será el precio, sino un elemento aun más poderoso que éste que es el mercado, al cual debemos atender. La flexibilidad y la adaptación serán claves a medida que se vayan implementando estas estrategias y se evalúe su impacto en el negocio. También será importante medir regularmente el progreso para asegurar que se está avanzando hacia los objetivos.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

### 4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing

- Generar visibilidad y conciencia de marca: El objetivo es hacer que la mayor cantidad de personas en el distrito de Carabayllo y las urbanizaciones cercanas conozcan la existencia del salón de belleza y sus servicios. Para lograr este objetivo será fundamental un buen marketing en redes sociales utilizando plataformas como Instagram, Facebook o TikTok creando contenido visual atractivo. Influencers locales podrían promocionar el salón de belleza haciendo que sus seguidores se conviertan en probables clientes. Otras estrategias a utilizar serían anunciar el salón en diversos medios de publicidad on-line o física, participación en eventos o ferias locales, desarrollar un programa de referidos incentivando a las clientes actuales y lo ya mencionado en el punto 1.6 relacionado con el diseño atractivo del exterior.
- Generar una base de clientes sólida: El objetivo es atraer y retener clientes en el salón de belleza desarrollando estrategias que fomenten la lealtad y la retención de las clientes existentes. Ir en pos de la excelencia en el servicio sabiendo que la satisfacción del cliente es crucial para que regresen y recomienden el salón a otros, crear un programa de puntos o descuentos para clientes habituales, mantener una comunicación efectiva con nuestras clientes, seguimiento post-servicio, son algunas de las acciones que nos llevarán al logro de este objetivo.
- Establecer alianzas estratégicas: El objetivo es colaborar con otras empresas locales y establecer relaciones de beneficio mutuo. Esto se puede lograr mediante programas de referidos, promociones conjuntas o participación en eventos locales. Del mismo modo se pueden establecer alianzas estratégicas con proveedores de materiales o productos, a fin de obtener beneficios mutuos como capacitación en el uso a cambio de compras.
- Posicionarse como expertos en belleza y cuidado personal: El objetivo es ser reconocidos como líderes en el sector de la belleza en el distrito de Carabayllo.
- Mejorar la experiencia del cliente: El objetivo es garantizar que cada cliente que visite el salón de belleza tenga una experiencia excepcional.

## **4.2. Estrategias de marketing**

- Presencia on line con contenido relevante.
- Programa de fidelización.
- Programa de referidos, participación en eventos locales.
- Eventos temáticos, clases maestras y cursos de belleza.
- Servicio al cliente de calidad, recopilación de opiniones y testimonios positivos.

### **4.2.1. Segmentación y perfil del cliente**

El negocio está dirigido a clientes del género femenino mayores de 18 años. Adicionalmente se ha establecido una segmentación adicional considerando el nivel socioeconómico dentro del distrito. Esto será explicado a detalle más adelante.

### **4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva**

Como ya se ha mencionado, estaremos apuntando a un nicho específico dentro de la población femenina del distrito de Carabaylo, pues nuestra estrategia apunta a un mercado de mujeres de más de 18 años de un estrato económico más alto siendo nuestra ventaja competitiva la atención y el servicio de alta calidad, así como un local atractivo. Estamos dirigiendo el salón a un segmento que valora la excelencia y la experiencia.

Para llevar a cabo esta estrategia, estamos tomando en cuenta estos aspectos importantes:

- El equipo estará bien entrenado y será capaz de brindar un servicio de alta calidad que cumpla con las expectativas de nuestro público objetivo.
- Para respaldar la percepción de excelencia y satisfacer las expectativas de nuestras clientes, será indispensable el uso de productos y materiales de primera calidad.
- Experiencia inmersiva: Crearemos una experiencia en el salón que sea atractiva y cómoda para las clientes. Elementos como música, iluminación y decoración contribuirán a la atmósfera general.

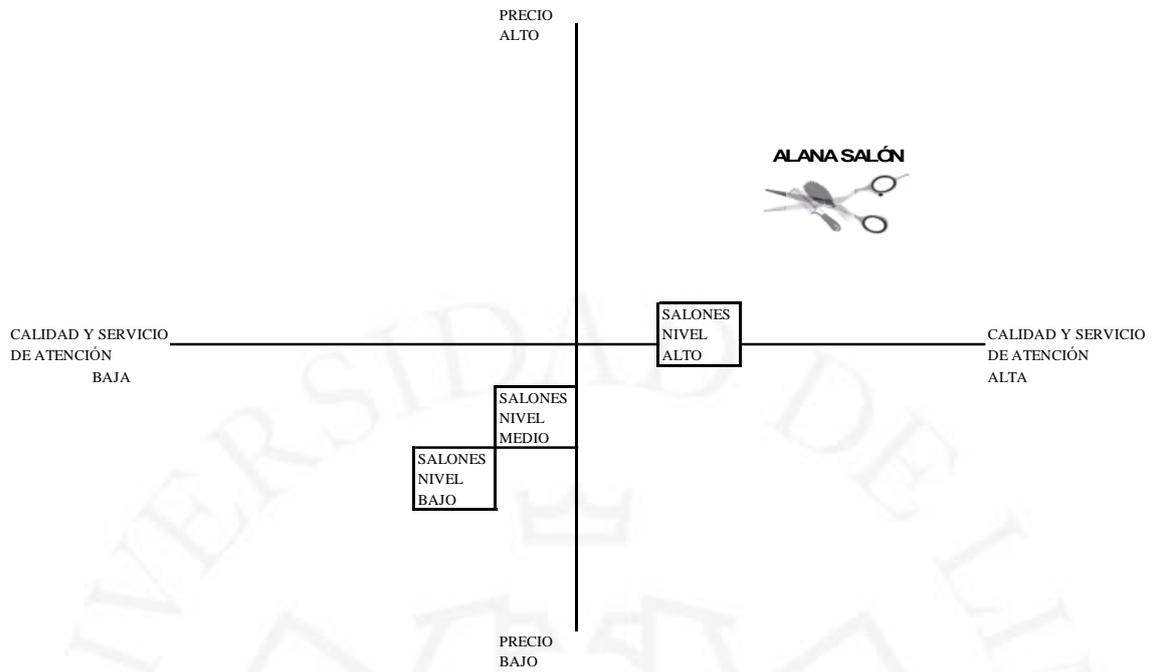
- Implementaremos un programa de fidelización que recompense a las clientes frecuentes con descuentos, servicios adicionales o productos gratuitos.
- Organizaremos eventos temáticos, noches de belleza o promociones especiales para atraer nuevos clientes y mantener la emoción en el salón.
- Utilizaremos imágenes y videos de alta calidad para mostrar nuestro salón y los resultados de nuestros servicios en nuestros canales de redes sociales y sitio web.
- Recopilaremos opiniones y testimonios de nuestras clientes sobre su experiencia en el salón. Esto ayudará a reforzar nuestra reputación y atraer a nuevos clientes.

Estos criterios se encuentran expresados en las Figuras 4.1 y 4.2 en las cuales se aprecia que el posicionamiento de Alana – Salón de belleza en cuanto a calidad y servicio de atención estará orientado hacia el nivel más alto, como se observa en la gráfica y por encima del nivel de precios de los competidores (Figura 4.1).

Por otro lado en cuanto a presentación del local, el salón mantiene su posicionamiento en el nivel más alto, ubicándose igualmente por encima del nivel de precios de los competidores (Figura 4.2).

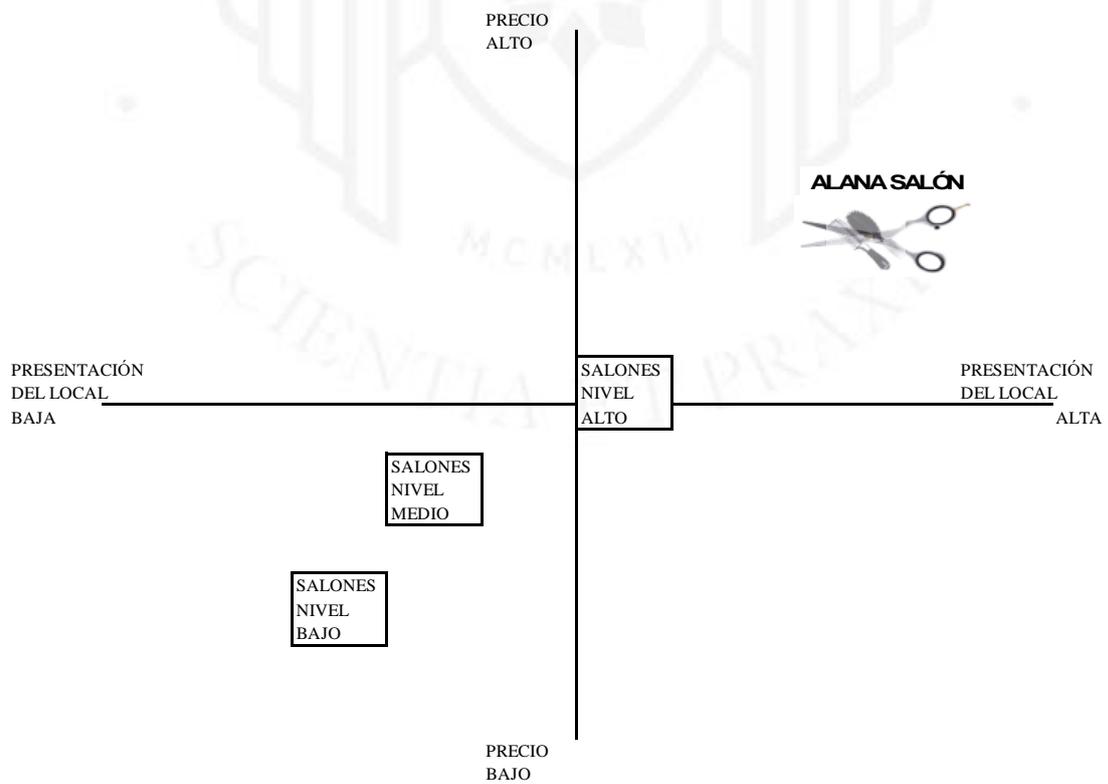
**Figura 4.1**

*Mapa de posicionamiento Calidad y servicio de atención vs. precio*



**Figura 4.2**

*Mapa de posicionamiento Presentación del local vs. Precio*



### 4.3. Mercado objetivo

#### 4.3.1. Tendencia de mercado

La industria de los salones de belleza en Perú ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Según expertos y medios especializados en la industria de la belleza, algunas tendencias actuales que se observan en el mercado de salones de belleza en Perú son:

**Crecimiento continuo:** El mercado de los salones de belleza en Perú ha seguido creciendo debido a un aumento en la demanda de servicios de cuidado personal y estética. Los peruanos están cada vez más interesados en el cuidado de su apariencia y bienestar, lo que ha impulsado el crecimiento de los salones de belleza en el país.

**Amplia gama de servicios:** Los salones de belleza en Perú están expandiendo su oferta de servicios para abarcar más áreas de cuidado personal. Además de los servicios tradicionales como corte de cabello, peinado y manicura, los salones están ofreciendo servicios de estética facial, tratamientos de belleza, depilación, extensiones de cabello, masajes y terapias de relajación, entre otros.

**Tamaño:** Los salones de belleza y peluquerías tendrán este año un mayor protagonismo, pero con formatos más pequeños, para poder generar rentabilidad, debido a que ahora las personas destinan menos dinero a ciertos gastos (por la inflación en el país).

**Enfoque en la experiencia del cliente:** Los salones de belleza en Perú están poniendo más énfasis en brindar una experiencia excepcional al cliente. Esto implica proporcionar un ambiente agradable y relajante, ofrecer servicios personalizados y de alta calidad, así como brindar un excelente servicio al cliente en general.

**Incorporación de tecnología:** Algunos salones de belleza en Perú están adoptando tecnologías avanzadas en sus servicios y operaciones. Esto incluye el uso de herramientas y equipos de vanguardia, como sistemas de análisis de la piel, aplicaciones móviles para citas y pagos, y sistemas de reservas en línea.

**Sostenibilidad y enfoque ecológico:** Existe una creciente conciencia sobre la sostenibilidad y el impacto ambiental en la industria de los salones de belleza en Perú. Algunos salones están optando por utilizar productos y materiales más ecológicos, implementar prácticas de reciclaje y reducir su huella de carbono en general.

### 4.3.2. Tamaño de mercado

Para el caso específico de este proyecto, el tamaño de mercado está definido por toda la población femenina con edad superior a los 18 años del distrito de Carabayllo. Según información al 2022 de INEI, mencionada en el punto 1.4, la población del distrito de Carabayllo es de 375 100 habitantes. Según proyecciones de CPI a 2022, 50.9% de la población de Lima metropolitana son mujeres, de las cuales, el 75.9%, con edades de 18 años a más (Tabla 4.1). Tomando estas proyecciones como referencia, tenemos una población femenina de 144 913 mujeres, susceptible de ser atendida en un salón de belleza en el distrito de Carabayllo.

**Tabla 4.1**

*Población por sexo y edad 2022*

**LIMA METROPOLITANA 2022: POBLACIÓN  
POR SEXO Y SEGMENTOS DE EDAD**



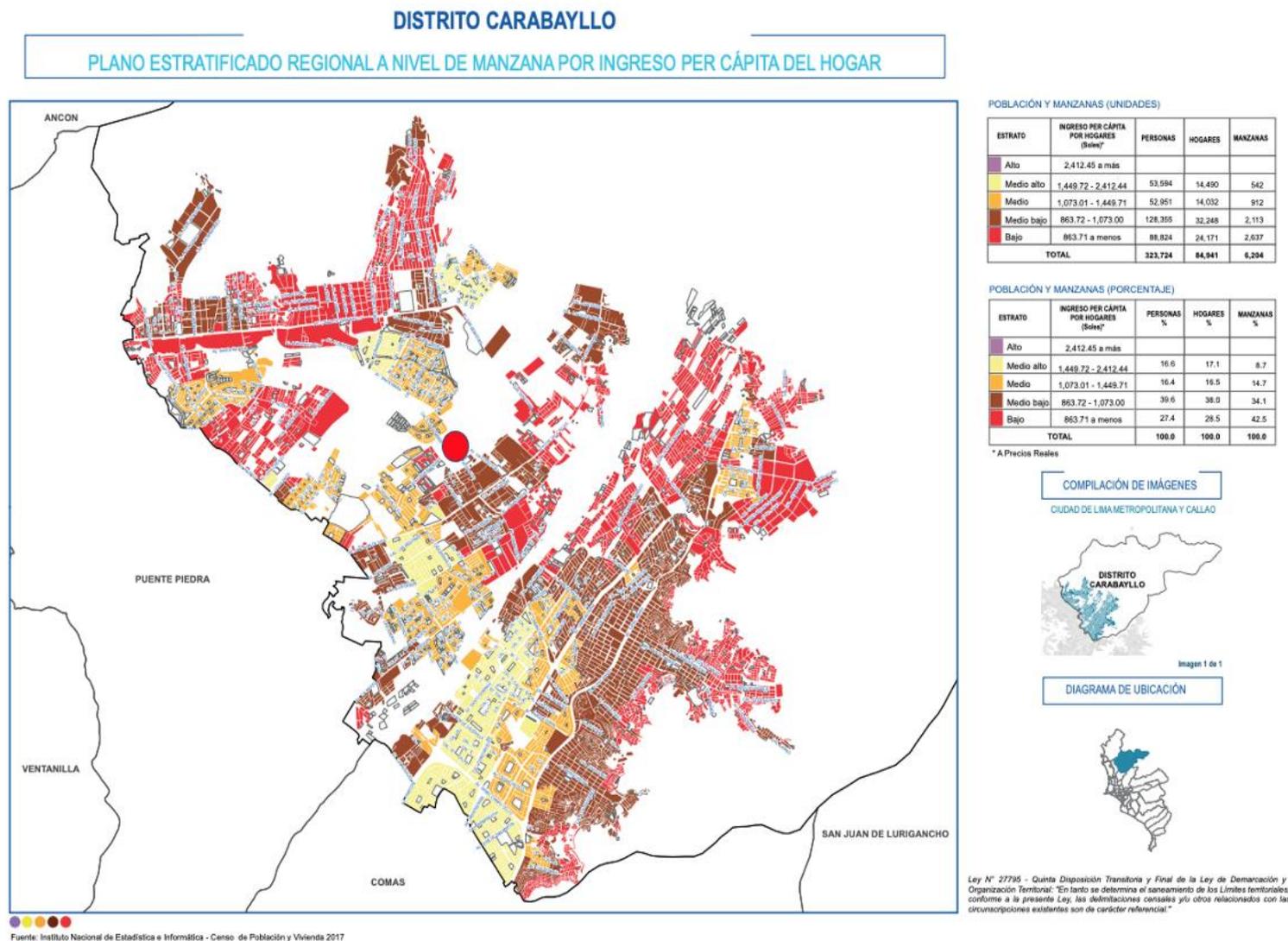
Cuadro N°9

Grupos de edad	Total		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00-05 años	941.8	8.6	481.8	8.9	460.0	8.2
06-12 años	1,036.9	9.4	524.9	9.7	512.0	9.1
13-17 años	756.9	6.9	377.2	7.0	379.7	6.8
18-24 años	1,243.7	11.3	604.7	11.2	639.0	11.4
25-39 años	2,755.6	25.0	1,364.9	25.3	1,390.7	24.8
40-55 años	2,291.5	20.8	1,126.5	20.8	1,165.0	20.8
56 -+ años	1,982.1	18.0	922.8	17.7	1,059.3	18.9
Total	11,008.5	100.0	5,402.8	100.0	5,606.7	100.0

Fuente: CPI, 2022

**Figura 4.3**

*Plano estratificado de Carabayllo a nivel de manzana de ingreso per cápita del hogar*



Fuente: INEI – Censo de población y vivienda 2017

**Tabla 4.2***Datos Estratificados distrito de Carabayllo***POBLACIÓN Y MANZANAS (UNIDADES)**

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Soles)*	PERSONAS	HOGARES	MANZANAS
Alto	2,412.45 a más			
Medio alto	1,449.72 - 2,412.44	53,594	14,490	542
Medio	1,073.01 - 1,449.71	52,951	14,032	912
Medio bajo	863.72 - 1,073.00	128,355	32,248	2,113
Bajo	863.71 a menos	88,824	24,171	2,637
<b>TOTAL</b>		<b>323,724</b>	<b>84,941</b>	<b>6,204</b>

**POBLACIÓN Y MANZANAS (PORCENTAJE)**

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Soles)*	PERSONAS %	HOGARES %	MANZANAS %
Alto	2,412.45 a más			
Medio alto	1,449.72 - 2,412.44	16.6	17.1	8.7
Medio	1,073.01 - 1,449.71	16.4	16.5	14.7
Medio bajo	863.72 - 1,073.00	39.6	38.0	34.1
Bajo	863.71 a menos	27.4	28.5	42.5
<b>TOTAL</b>		<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

\* A Precios Reales

Fuente: INEI – Censo de población y vivienda 2017

### 4.3.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo se obtiene del mercado efectivo. Éste resulta de asignar un porcentaje del mismo de parte del dueño del negocio, que esté relacionado con la capacidad de atención del salón, y que represente aquella porción del mercado efectivo que se pretenda captar, pudiendo ser del 5%. Según los datos recogidos del último censo de población y vivienda de INEI (INEI, 2017), existen más de 100 000 personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos Medio alto y Medio a los cuales podríamos circunscribirnos como nuestro mercado objetivo por ser los de mayor poder adquisitivo (ver tabla 4.2 y figura 4.3) (Punto rojo en el plano de la Figura 4.3 la ubicación de nuestro local). Si seguimos la misma regla de los datos recopilados y mencionados en el punto 4.3.2, 50.9% de esta población son mujeres con lo cual tenemos  $106\,545 \times 50.9\% \times 75.9\% \times 72.5\% = 29\,842$  mujeres. Ya de nuestro estudio cuantitativo habíamos determinado un tamaño de mercado efectivo de 66 504. Sin embargo, para el presente estudio vamos a tomar estas 29 842 mujeres (parte del mercado efectivo de 66 504) como aquel público al que nos dirigiremos. Para el presente proyecto estamos considerando nuestra máxima capacidad de atención de la siguiente manera: 4 peluqueras profesionales atendiendo en un solo turno de 8 horas con una capacidad de atención máxima de 10 clientes por día (de acuerdo a las declaraciones de las profesionales de la belleza entrevistadas). El resultado de este cálculo es de 1 200 clientes al mes. Las encuestas efectuadas a las mujeres de Carabayllo nos indicaron que, aunque la gran mayoría de ellas asiste por lo menos una vez al mes, hay un porcentaje de ellas cuya frecuencia de asistencia al salón de belleza es mayor a una vez al mes.

<b>% mujeres</b>	<b>Veces/mes</b>	<b>% asist mes</b>
13.1	0.5	0.07
53.6	1	0.54
31.9	2	0.64
1.4	4	0.06
<hr/>		1.30

De acuerdo a este cálculo con los porcentajes de las respuestas de las encuestas, nuestro índice de veces de visita por mes es de 1.30, por lo tanto necesitaremos 1.30 veces nuestra capacidad máxima, traducida en número de mujeres, para poder cumplir con

nuestros objetivos. Es decir que estamos hablando de 1 560 mujeres. Este número representa el 5.2% de ese mercado efectivo depurado (mujeres pertenecientes a los mayores estratos económicos). El mercado objetivo entonces queda definido de la siguiente forma:

**Mercado efectivo depurado  $29\ 842 \times 5.2\% = 1\ 560$  mujeres**

#### **4.3.4. Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas).**

Los principales agentes identificados en este negocio son los siguientes:

- Clientes identificados en la segmentación del mercado y que apreciarán la propuesta de valor del negocio.
- Proveedores de productos de belleza.
- La administración del Gran Mercado Santa María ya que su contribución en ambos sentidos es importante para el desarrollo comercial de la zona.
- La municipalidad de Carabayllo que es quien regula todo lo relacionado a la actividad comercial en el distrito.
- La SUNAT, como ente recaudador de impuestos.

#### **4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado**

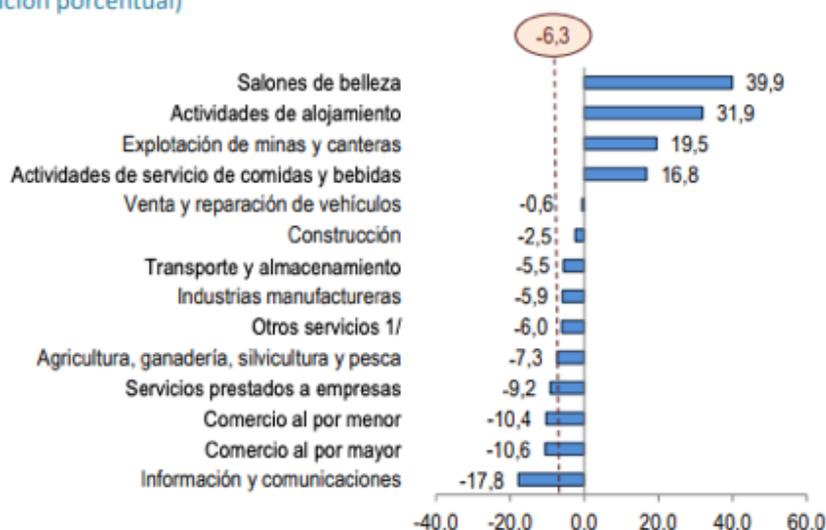
Según datos de INEI (INEI, 2022), existen claras evidencias que el rubro de salones de belleza es uno con muchas posibilidades de crecimiento. En 2022, los salones de belleza fueron de las empresas que más se crearon según se aprecia en la Tabla 4.3.

**Tabla 4.3**

*Altas y bajas de empresas según actividad económica*

GRÁFICO N° 17

**LIMA METROPOLITANA Y CALLAO: ALTAS DE EMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, I TRIMESTRE 2022-21**  
(Variación porcentual)



1/ Incluye otras actividades de servicios personales, actividades de salud humana, actividades inmobiliarias, artísticas, de esparcimiento y recreativas, enseñanza, financieras y de seguros, entre otras.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Por otro lado, Lima Norte fue una de las zonas de Lima donde se crearon más empresas en el 2022, según lo muestra la Tabla 4.4.

**Tabla 4.4**

*Altas y bajas de empresas según ámbito geográfico*

**LIMA METROPOLITANA Y CALLAO: ALTAS Y BAJAS DE EMPRESAS, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO URBANO, 2021-22**

Ámbito Geográfico Urbano	Altas			Bajas		
	2021 I Trim	2022 I Trim	Estructura % I Trim 2022	2021 I Trim	2022 I Trim	Estructura % I Trim 2022
<b>Total</b>	27 000	25 309	100.0	3 735	4 460	100.0
Lima Norte	6 171	5 758	22.8	904	1 045	23.4
Lima Centro	9 038	8 495	33.6	1 095	1 340	30.0
Lima Este	6 078	5 704	22.5	848	1 009	22.6
Lima Sur	3 948	3 543	14.0	612	728	16.3
Provincia Constitucional del Callao	1 765	1 809	7.1	276	338	7.7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos

En cuanto a crecimiento del sector, según datos de la Cámara de Comercio de Lima (La Cámara, 2023) el sector cosmético experimentó un crecimiento de 6.4% el 2022 con crecimiento de alrededor del 7.0% en 2023. Según la misma CCL, el 2024

continuará su crecimiento sostenido con un 3% respecto a 2023, superando los niveles de venta prepandemia de 2019 (La Cámara, 2023). Debido a todo esto, se espera que el negocio de ALANA-Salón de belleza tendrá grandes posibilidades de desarrollo, crecimiento, así como expansión a futuro.

#### **4.3.6. Rivalidad competitiva y potencial de ventas**

En el distrito de Carabayllo, no existe un salón de belleza con las características de Alana – Salón de belleza. Esto hace que no se presente, en realidad, una fuerza competitiva suficientemente fuerte, que impida el desarrollo de la idea, mientras que la población femenina del distrito, que es nuestro mercado objetivo, es numerosa.

Sin embargo, para poder mantener un número de clientes que permita al proyecto ser rentable e, incluso, crecer más adelante, se deberán mantener los estándares de servicio y calidad que se implementen desde el inicio los cuales serán la característica principal de nuestra propuesta de valor. Asimismo será importante una labor permanente de promoción de ALANA – SALÓN DE BELLEZA a fin de lograr posicionarlo debidamente entre la población objetivo y conseguir que, ésta población objetivo, mantenga su preferencia por este salón frente a otros que pudieran aparecer luego, o que, ubicados en otros distritos, sean actualmente utilizados por el grupo objetivo.

#### **4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix**

##### **4.4.1. Política de gestión del cliente**

En ALANA – SALÓN DE BELLEZA, el cliente es el elemento más importante. Se diría que esto es así en cualquier negocio, pero en este negocio en particular, la mejor forma de promoción del salón de belleza serán los mismos clientes quienes transmitirán su satisfacción (o insatisfacción) a otros potenciales usuarios. Hoy que se encuentra tan en uso y difundida la medición del NPS (Net Promoting Score), métrica por la cual se mide la disposición de un cliente a recomendar una empresa a otros, resulta importantísimo mantener satisfecho a cada cliente de manera tal que sirva como agente de atracción (a través de su recomendación) a otros clientes más.

#### **4.4.2. Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.**

Los servicios que ofrece ALANA – SALÓN DE BELLEZA no son desconocidos ni se trata de una nueva idea de negocio, pues salones de belleza existen en todo el mundo. El elemento diferenciador lo hace el trato al cliente y la calidad de los servicios ofrecidos a fin de lograr la más alta satisfacción de los clientes, además de una adecuada presentación del salón. La idea de negocio del salón está basada en una buena atención, la calidad del servicio, un buen ambiente y la diversificación de los servicios ofrecidos. El cliente de Alana – Salón de belleza encontrará en cada visita el ambiente de relax que necesita y la satisfacción que ha estado buscando y, en su mismo distrito de residencia.

#### **4.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios.**

En cuanto a la estrategia de precios, Alana – Salón de belleza pretende posicionarse como un salón de belleza de alta calidad, por lo tanto sus precios, a comparación con los de los salones de marcas reconocidas o franquicias, serán ligeramente inferiores o iguales, teniendo en cuenta el nivel socio económico de los habitantes del distrito de Carabayllo y las preferencias de las clientes.

El cuadro siguiente presenta una muestra de los precios de salones similares en otros distritos:

**Tabla 4.5**

*Precios de servicios*

<b>Establecimiento</b>	<b>Servicio más barato</b>	<b>Precio</b>	<b>Servicio más caro</b>	<b>Precio</b>
<b>ANAT Salón</b>	<b>Cepillado</b>	<b>40.00</b>	<b>Balayage</b>	<b>400.00</b>
<b>Karla Casanova</b>	<b>Cepillado</b>	<b>40.00</b>	<b>Alisado japonés</b>	<b>490.00</b>
<b>DN Salón</b>	<b>Cepillado</b>	<b>40.00</b>	<b>Laceado</b>	<b>650.00</b>
<b>Estética Risos y Lisos</b>	<b>Corte</b>	<b>10.00</b>	<b>Balayage</b>	<b>180.00</b>
<b>Luana Salón-Spa</b>	<b>Corte</b>	<b>25.00</b>	<b>Balayage</b>	<b>290.00</b>

En Alana – Salón de belleza, pretendemos establecer un nivel de precios que permita obtener un ticket promedio de 120 soles por cliente, considerando en este valor que 50% de los clientes optarán por más de un servicio, mientras que el resto optará por lo menos por uno de los servicios.

La fijación de los precios dependerá de diversos factores como son: costos y márgenes de ganancia, la competencia, el valor percibido del servicio, segmentación de precios, la estrategia misma de precios que se pretenda aplicar y, los costos de marketing y promociones especiales.

En este sentido, fijaremos precios con un margen bruto entre 60% y 70% considerando todos estos elementos.

A manera de ejemplo se muestra la estructura estimada de costos de algunos de los servicios de nuestra carta:

**Peinado:**

Costos directos (productos químicos, materiales desechables y tiempo del estilista)	S/35
Costos indirectos (gastos operativos, salarios y beneficios, marketing, mantenimiento y equipo)	S/13
Total Costo	S/48
Margen Bruto 60%	S/72
<u>Precio de venta</u>	<u>S/120</u>

**Tinte:**

Costos directos (productos químicos, materiales desechables y tiempo del estilista)	S/42
Costos indirectos (gastos operativos, salarios y beneficios, marketing, mantenimiento y equipo)	S/16
Total Costo	S/58
Margen Bruto 60%	S/88
<u>Precio de venta</u>	<u>S/146</u>

### **Balayage:**

Costos directos (productos químicos, materiales desechables y tiempo del estilista)

S/77

Costos indirectos (gastos operativos, salarios y beneficios, marketing, mantenimiento y equipo) S/28

Total Costo S/105

Margen Bruto 70% S/245

Precio de venta S/350

De acuerdo a esto, nuestra lista de precios sugeridos es la que muestra la siguiente tabla:

**Tabla 4.6**

*Precios propuestos*

<b>SERVICIO</b>	<b>PRECIO</b>
CORTE	60
PEINADO	120
CEPILLADO	80
LACEADO	170
TINTE O MECHAS	150
BALAYAGE	350
MANICURE	30
PEDICURE	30
MAQUILLAJE	90
DEPILACIÓN	70

#### **4.4.4. Política Comercial**

La política comercial de este proyecto está basada en los siguientes lineamientos :

**Política de precios:** Nuestro elemento diferenciador no será el precio, por lo tanto estableceremos un nivel de precios tal, que retribuya adecuadamente la propuesta de valor de Alana-Salón de belleza.

**Política de descuentos y promociones:** Ofreceremos descuentos y promociones estratégicas para atraer a nuevas clientes y fomentar la lealtad de las clientes existentes. Descuentos por referir a una amiga o paquetes de servicios a precios descontados. Se implementará fechas especiales para cada promoción.

**Política de reservas y citas:** Buscaremos promover la reserva de citas a través de la página web del salón. Es cierto que en las encuestas las mujeres manifestaron mayoritariamente su deseo de hacer reservas por whatsapp pero, aun cuando esta modalidad no será eliminada, ofreceremos algún incentivo a quienes hagan reserva por la web ya que este sistema asegura el bloqueo del horario elegido y además elimina la interacción del personal del salón el cual tendrá que ingresar al sistema de reservas web la reserva hecha por whatsapp. Asimismo estableceremos una política de cancelación y reprogramación de citas clara para evitar inconvenientes.

**Política de atención al cliente:** La atención al cliente será nuestra prioridad en todas las interacciones. El personal estará debidamente capacitado para brindar un servicio amable, atento y profesional. Por otro lado, las quejas o sugerencias de las clientes se manejarán de manera efectiva para resolverlas de manera satisfactoria.

**Política de fidelización de clientes:** Implementaremos un programa de fidelización que recompense a las clientes frecuentes. Esto puede incluir descuentos exclusivos, regalos por lealtad o un programa de puntos. Para ello será imprescindible mantener la base de datos de clientes actualizada para enviarles promociones y recordatorios de citas.

**Política de Comunicación y Marketing:** Utilizaremos estrategias de marketing digital y redes sociales para llegar a nuestro público objetivo. Publicaremos contenido relevante, constante y atractivo en nuestros canales de redes sociales. Estableceremos una estrategia de correo electrónico para mantener a las clientes informadas sobre ofertas especiales y eventos.

**Política de calidad de servicio:** Mantendremos altos estándares de calidad en todos nuestros servicios. Mantener calidad constante nos ayudará a mantener una buena reputación. Las clientes serán bienvenidas para ofrecer sus comentarios los cuales analizaremos para mejorar continuamente nuestros servicios.

**Política de sostenibilidad y responsabilidad social:** Buscaremos implementar aquellas prácticas sostenibles y responsables que sean relevantes para nuestro mercado objetivo. Comunicaremos estos esfuerzos en sostenibilidad a las clientes.

**Política de alianzas estratégicas:** Buscaremos colaboraciones y alianzas estratégicas con proveedores de belleza de alta calidad. Esto beneficiará a ambas partes y mejorará la oferta del salón.

Todas estas políticas irán siendo adaptadas y personalizadas según las necesidades y objetivos específicos de nuestro salón. Será muy importante que estas políticas estén

claramente difundidas y comunicadas entre todo el equipo del salón, así como entre las clientes para garantizar una experiencia coherente y satisfactoria.

#### **4.4.5. Estrategia comunicacional y canal.**

La estrategia comunicacional y el canal para un salón de belleza son fundamentales para atraer clientes potenciales, fidelizar a los existentes y promover los servicios y promociones. Aquí se incluyen algunas opciones que serán analizadas en su momento:

1. **Identificación del público objetivo:** Es importante definir claramente a quiénes deseamos dirigirnos con nuestros mensajes. En este caso, el público objetivo son las mujeres mayores de 18 años en el distrito de Carabayllo que buscan servicios de belleza y cuidado personal pertenecientes al estrato económico más alto del distrito.
2. **Mensajes clave:** Definición de los mensajes clave que se desean transmitir sobre el salón de belleza, como la calidad de los servicios, la experiencia del personal, la variedad de servicios ofrecidos y cualquier propuesta única de valor. Este aspecto es fundamental dado que nuestro elemento diferenciador no es el precio, sino precisamente los mencionados anteriormente.
3. **Redes sociales:** Se utilizarán plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, y TikTok para promocionar el salón de belleza. Adicionalmente se publicará contenido atractivo, como fotos y videos de los servicios, testimonios de clientes satisfechos y promociones especiales.
4. **Sitio web:** Será importante crear un sitio web para el salón de belleza donde los clientes puedan encontrar información sobre los servicios que se ofrecen, horarios, ubicación y formas de contacto. El sitio web será atractivo, fácil de navegar y optimizado para dispositivos móviles.
5. **Marketing de contenido:** Crearemos y compartiremos contenido relevante y útil sobre temas de belleza, consejos de cuidado personal y tendencias de la industria, éste será un elemento clave en la promoción del salón de belleza pues ayudará a establecernos como una autoridad en el campo y atraer a potenciales clientes interesados en los servicios que se ofrecen.

6. **Programas de lealtad y referidos:** Se implementarán programas de lealtad para premiar a clientes frecuentes y de referidos para incentivar a los clientes a recomendar el salón a sus amigos y familiares.
7. **Publicidad local:** Se analizará la posibilidad de invertir en publicidad local, como anuncios en periódicos locales, volantes, radios y vallas publicitarias, para aumentar la visibilidad del salón en la comunidad.
8. **Colaboraciones y alianzas:** Se buscará oportunidades para colaborar con otras empresas o profesionales en la industria de la belleza, como estilistas o maquilladores, para ampliar nuestra red de contactos y llegar a nuevos clientes.

La consistencia y la autenticidad son claves en la estrategia comunicacional. Será importante mantener una comunicación cercana y genuina con los clientes, asegurando brindar un servicio de alta calidad para respaldar los mensajes de marketing. El monitoreo de resultados de los esfuerzos, y ajustes a la estrategia según sea necesario, serán vitales para obtener los mejores resultados.

#### **4.4.6. Estrategia de distribución**

En vista de la naturaleza del negocio, el canal de distribución es directo ya que la atención será presencial y exclusiva.

#### **4.5. Plan de ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y proyección de la demanda (crecimiento de desarrollo).**

Según datos proporcionados por experto de salones Montalvo, un servicio elaborado (que incluye varios tratamientos de belleza), toma en promedio 45 minutos (USIL, 2020). Si consideramos esta duración de servicio, adicionando 5 minutos más para el cambio de cliente, tenemos que cada peluquera puede atender, en promedio, 10 clientes como máximo por día. Además este dato viene respaldado por las entrevistas hechas a profesionales de la belleza quienes declararon poder atender hasta 10 clientes en un día de trabajo. Con esta información podemos elaborar predicciones o estimaciones de oferta factibles.

El primer año se estima una atención promedio de 2.9 clientes por peluquera por día, con lo cual tenemos un total de 11.6 clientes diarios en promedio. Para el segundo año se estima consolidar la atención de 3 clientes por peluquera por día, y de ahí en adelante, crecer sostenidamente en los años sucesivos.

**Tabla 4.7**

*Número de atenciones proyectadas*

	Atenciones proyectadas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peluqueras	4	4	4	4	4
Clientes/peluquero/día	2.9	3	6	8	10
Atenciones/día	11.6	12	24	32	40
Atenciones/mes	290	300	600	800	1 000
Ticket promedio	120	138	159	183	210
Ingreso total/día	1 392	1 656	3 809	5 840	8 395
Ingreso total/mes 25 días	34 800	41 400	95 220	146 004	209 881
Ingreso total/año 12 meses	417 600	496 800	1 142 640	1 752 048	2 518 569
Crecimiento		19%	130%	53%	44%

## **CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1 Políticas Operacionales**

Las políticas operacionales se establecen en base a los objetivos generales de operación que son: Calidad en el servicio y la atención, excelencia en la presentación del local.

#### **5.1.1 Calidad**

Para asegurar que la atención al cliente es de calidad debemos asegurar que existe un estricto protocolo de atención a ser cumplido por todos los miembros del equipo del salón. Del mismo modo, la calidad en la atención debe ser el resultado del trabajo de profesionales expertos que desarrollan su actividad con seguridad y destreza. Es por ello que la capacitación constante resulta crucial para conseguir mantener un estandar de servicios que sea apreciado por las clientes y que sea consistente en el tiempo. Un manual que reuna los protocolos de atención al cliente será una herramienta muy útil y tal vez la más consultada. Por otro lado, la forma de asegurar que esta política está surtiendo efecto es la medición constante. Esto se llevará a cabo a través de encuestas permanentes de satisfacción a las clientes que visiten el salón, revisión de la frecuencia de visita de las clientes (lo cual es un indicador de su lealtad) y, como ya se ha mencionado anteriormente, a través de la realización de encuestas de NPS para medir el nivel de recomendación que venimos obteniendo.

#### **5.1.2 Procesos**

Recepción o admisión, espera, atención, oferta de productos, pago del servicio brindado, registro de los servicios en la ficha de cliente, salida.

### 5.1.3 Planificación

La planificación es un elemento fundamental para el éxito de cualquier proyecto, incluso para la creación y operación de un salón de belleza. Estas son algunas consideraciones clave para nuestro proyecto:

1. **Plan de negocios sólido:** Debemos comenzar con la elaboración de un plan de negocios completo. Sin duda este trabajo de investigación se constituye en un documento que servirá como guía para todas las etapas del proyecto. Se están incluyendo en él información sobre el mercado, la competencia, la estrategia, proyecciones financieras y objetivos a corto y largo plazo.
2. **Estrategia de Marketing:** Estamos desarrollando una estrategia de marketing sólida para atraer y retener clientes.
3. **Planificación financiera:** Nuestras proyecciones financieras son realistas, se consideran las variables presentes en el mercado hoy en día, y se están estimando los costos iniciales de inversión, costos operativos, ingresos proyectados y punto de equilibrio.
4. **Gestión de inventarios y planificación de las compras:** Es importante planificar la gestión de inventarios de productos de belleza y equipos. Evitar el exceso o falta de existencias es fundamental para la salud financiera de un negocio. Las compras deben hacerse en el momento correcto, tomando en cuenta los tiempos de entrega, stocks de seguridad, etc.
5. **Continuidad del negocio:** Es importante tener previsión sobre eventos que puedan afectar la operación.
6. **Evaluación y mejora continua:** La planificación no termina con la apertura del salón. Estamos estableciendo un proceso de evaluación y mejora continua para adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado y a las preferencias de las clientes. Para ello debemos implementar un proceso de revisión de las actividades del día, semana, mes, evaluando el desempeño con las mediciones de los períodos anteriores de acuerdo a los criterios establecidos en nuestro tablero de mando.

En resumen, la planificación cuidadosa y detallada es esencial para el éxito a largo plazo del salón de belleza.

#### **5.1.4 Inventarios**

Los inventarios serán revisados diariamente al final de la jornada a fin de asegurar la reposición inmediata de los stocks que sean necesarios. El registro de cada ingreso y cada salida de mercadería es fundamental para asegurar que los sistemas de información entreguen datos precisos y confiables para tomar decisiones adecuadas. La política de inventarios, si bien se decide desde el inicio contar con 1 semana de inventario al inicio de cada día, será flexible y se irá adecuando según nuestra capacidad financiera y según la capacidad de entrega de los proveedores.

### **5.2 Equipos, actividades y procesos**

#### **5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones**

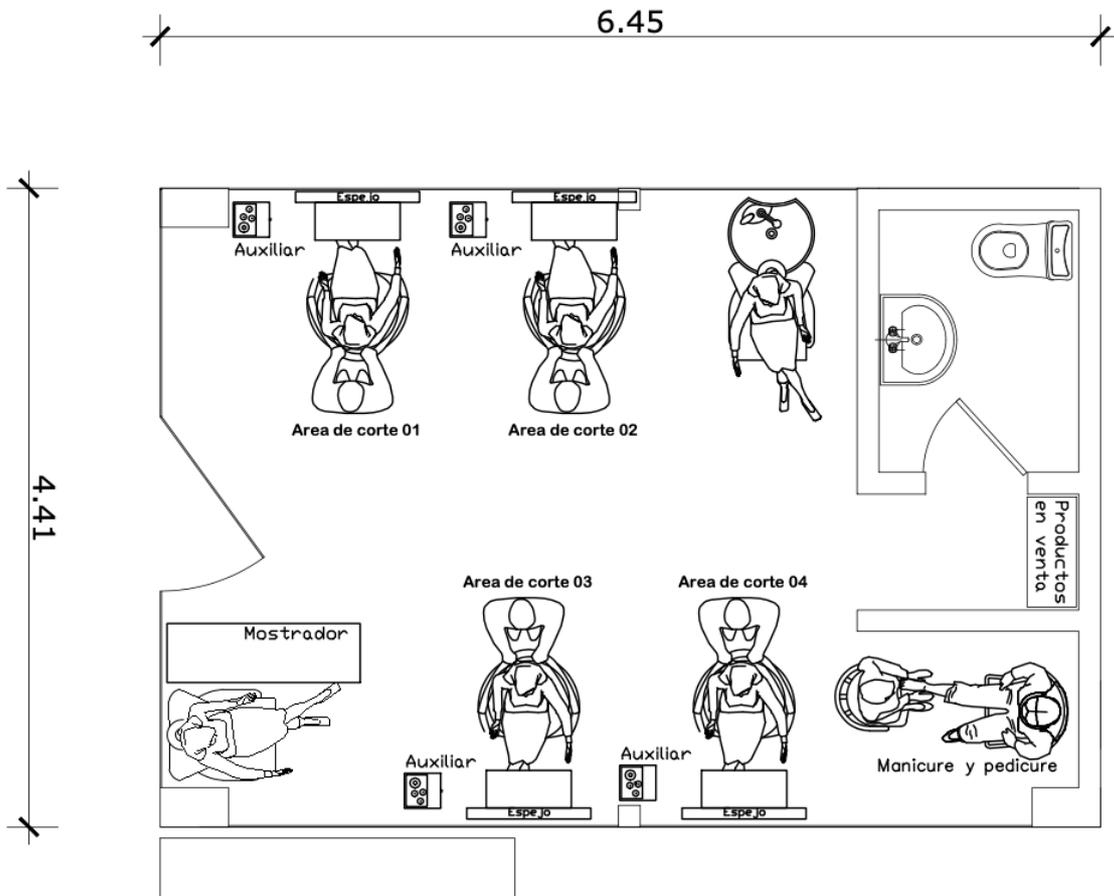
Como se ha venido mencionando, el local elegido es de propiedad del autor del presente trabajo de investigación, por lo que el mismo será adecuado para cumplir con los requisitos planteados y que respondan a los objetivos del negocio. En principio se trata de un local de aproximadamente 26m<sup>2</sup> ubicado en la Avenida Santa María en la urbanización de San Pedro de Carabayllo. Se encuentra en las afueras del gran Mercado Santa María con puerta de ingreso por la misma avenida. De acuerdo a la propuesta de valor de nuestro negocio, el diseño del interior del local es un aspecto vital para el éxito del salón, pues ésta (la propuesta de valor) está basada en diferenciadores que no son el precio, siendo uno de ellos precisamente el ambiente agradable y de relax que deben encontrar nuestras clientes al ingresar al salón. En principio se plantea un layout simple pero que permita llevar a cabo los servicios ofrecidos con comodidad tanto para las clientes, como para el personal que labora en el salón. Se ubicarán 6 estaciones las cuales serán:

- 4 estaciones de corte o tratamiento integral
- 1 estación de lavado de cabello
- 1 estación de pedicura o manicura

Esto se puede apreciar en el layout mostrado a continuación (Figura 5.1):

**Figura 5.1**

*Layout del salón de belleza*



Esta distribución permitirá alcanzar la máxima capacidad de atención analizada en el apartado referido a mercado objetivo.

### 5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos

El equipo de Alana-Salón de Belleza estará compuesto por 8 personas:

- 4 peluqueras profesionales
- 1 administradora (con título de estilista)
- 1 personal de limpieza a tiempo parcial
- 1 pedicura/manicura

- 1 contadora

Con este equipo podemos garantizar una adecuada atención de acuerdo al estándar que ofrecerá el salón según nuestra propuesta de valor. Eventualmente el personal a cargo de la pedicura/manicura podrá ser una de las mismas peluqueras, para luego adicionar una a tiempo completo dependiendo de la demanda de este servicio.

### 5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stocks

La gestión de proveedores, compras y stocks estará diseñada de acuerdo a un procedimiento que gira alrededor del uso de la aplicación (software) de negocio que se piensa utilizar. En principio, una disciplina rigurosa de registro del ingreso de mercancías recibidas luego de su adquisición, y de la salida de mercancías vendidas, asegurará la precisión de la información para una adecuada toma de decisiones en la reposición de los inventarios y mantenimiento de stocks. Los proveedores para este tipo de negocios son, por lo general, los representantes de las marcas de los productos que se utilizan para el cuidado personal. Esto facilita la labor de selección de los proveedores pues se trata de proveedores serios que cuidan mucho su reputación y tienen clara su estrategia de marketing para generar preferencias en sus clientes.

### 5.2.4 Tercerización o integración de procesos

Algunas de las actividades que intervienen en los procesos de la gestión de ALANA – SALÓN DE BELLEZA serán tercerizados, éstos son:

- **Capacitación del personal:** Toda la capacitación relacionada con la capacitación en las actividades propias del negocio, normalmente son desarrolladas por las marcas de productos de belleza, Estas empresas tienen entre sus objetivos capacitar a sus clientes en el uso de sus productos o nuevos tratamientos de belleza. Por otro lado se evaluará la contratación de terceros para cualquier otro tipo de capacitación como por ejemplo atención al cliente, uso de aplicaciones, etc.
- **Contabilidad:** El manejo contable estará a cargo de un asesor contable con quien se revisará todo lo relacionado a los aspectos contables, financieros y tributarios.

- **Legal:** Cuando se requieran, los servicios legales ya sea para la constitución de la empresa, elaboración de contratos de trabajo, y cualquier otro tema relacionado con normas legales que el salón deba cumplir.
- **Marketing:** Se contratará los servicios de una consultora de marketing para que nos asesore en lo referido a la estrategia de marketing, manejo de redes sociales, comunicación, etc.
- **Sistemas de información:** Se contratarán los servicios de expertos en esta área a fin de obtener asesoramiento adecuado en la elección del software de negocio a usar, mantenimiento de las plataformas que se implementen, mantenimiento de los equipos informáticos que ayuden en el manejo del negocio.

### 5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor

La cadena de valor del salón de belleza está compuesta por las siguientes actividades core (mostradas en azul claro en la Figura 5.2):

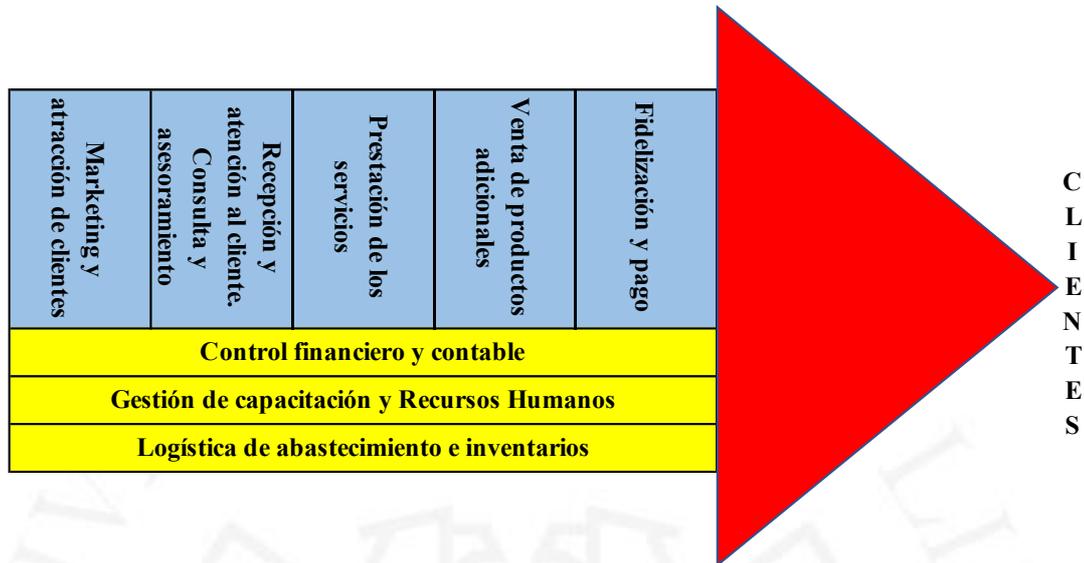
- Marketing y atracción de clientes
- Recepción y atención al cliente, consulta y asesoramiento
- Prestación de los servicios
- Venta de productos adicionales
- Fidelización y pago

Y de las siguientes actividades de apoyo (mostradas en amarillo en la Figura 5.2):

- Control financiero y contable
- Gestión de capacitación y recursos humanos
- Logística de abastecimiento e inventarios

**Figura 5.2**

*Cadena de valor del salón de belleza*



Todas estas actividades apuntando a nuestro principal objetivo que son los clientes.

### **5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.**

El proceso de prestación de servicios en Alana – Salón de Belleza, se inicia incluso antes que la cliente acuda al salón, pues es en realidad su primer contacto ocurre cuando recibe la publicidad a través de redes sociales y la cliente establece su primer contacto con nosotros. Ya sea éste para realizar alguna consulta o efectuar una reserva, debe llevarse la primera mejor impresión desde ese momento. De ahí en adelante sus contactos serán dentro del salón.

- **Recepción:** La recepcionista recibirá a la cliente, verificará la existencia de la reserva. Si no la hubiera explicará el procedimiento y solamente podrá ser atendida si alguna cliente hubiera cancelado su reserva y encuentra un cupo disponible. En esta etapa, la recepcionista obtendrá los datos de la cliente si es la primera vez que acude al salón, o identificará a la misma en nuestro sistema a fin de obtener información sobre gustos y preferencias de la cliente.

- **Atención:** Llegada la hora de su reserva, la cliente será atendida por la peluquera de turno, o la de su preferencia.
- **Cierre del servicio:** Al finalizar el servicio, se le ofrecerá a la cliente algún producto que ayude a la conservación del tratamiento que ha recibido en el salón, o de algún otro que pudiera ser de su preferencia.
- **Pago y final:** Concluido todo el ciclo de servicio la cliente se acercará a la recepcionista, la cual registrará los servicios que ha recibido la cliente, le recomendará la reservación de su siguiente cita en ese momento, presentará la boleta de venta y se efectuará el pago.

### 5.2.7 Políticas de transformación de la actividad

Las políticas de transformación de la actividad están referidas a las estrategias y acciones diseñadas para adaptar o cambiar fundamentalmente la forma en que una actividad se lleva a cabo. Estas políticas buscan impulsar la innovación, mejorar la eficiencia, aumentar la competitividad y abordar desafíos específicos que enfrenta una actividad económica. En el caso particular de Alana – Salón de belleza, estamos incluyendo las siguientes:

- **Adopción de tecnología:** La incorporación de tecnología avanzada en los procesos del salón, como por ejemplo sistemas de gestión de citas en línea, herramientas de análisis de piel para tratamientos faciales, aplicaciones móviles para facilitar las reservas y pagos, y equipos de belleza de última generación, son algunos de los elementos que se analizarán para incorporarlos en el momento oportuno como parte del proyecto.
- **Expansión de los servicios:** La diversificación de la oferta de servicios para incluir tratamientos adicionales o especializados que permitan atraer a una base de clientes más amplia.
- **Marketing digital:** El uso de estrategias de marketing digital, como publicidad en redes sociales, marketing por correo electrónico o whatsapp, para atraer y retener a clientes en línea.
- **Diseño de interiores y experiencia del cliente:** La transformación del ambiente del salón para ofrecer una experiencia de cliente excepcional, lo que puede incluir

la renovación del diseño de interiores, la implementación de música relajante y la creación de un ambiente acogedor.

Estas políticas pueden ir variando según los objetivos y las circunstancias específicas del salón de belleza, pero en general, se centran en la transformación positiva de la actividad para mantenernos competitivos y satisfacer las demandas cambiantes de nuestras clientes y el mercado.

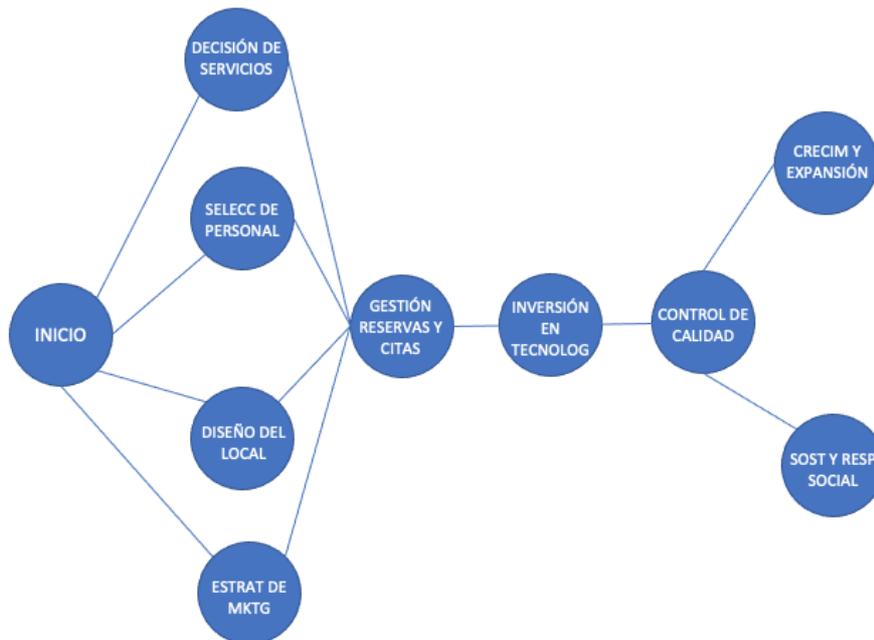
### **5.2.8 Flujograma de la actividad y diagrama de decisiones PERT.**

Un diagrama de decisiones PERT (Program Evaluation and Review Technique) es una herramienta que se utiliza comúnmente en la gestión de proyectos para visualizar y planificar las secuencias de decisiones y eventos en un proyecto. Sin embargo, para un salón de belleza, que es más un negocio operativo que un proyecto, no se aplica típicamente un diagrama de decisiones PERT en el sentido tradicional. En cambio, la gestión de operaciones y la planificación estratégica son más relevantes.

Sin embargo, podemos plantear un enfoque simplificado para un "Diagrama de Decisiones" que ayudaría a planificar algunas decisiones clave para el salón de belleza (Figura 5.3):

**Figura 5.3**

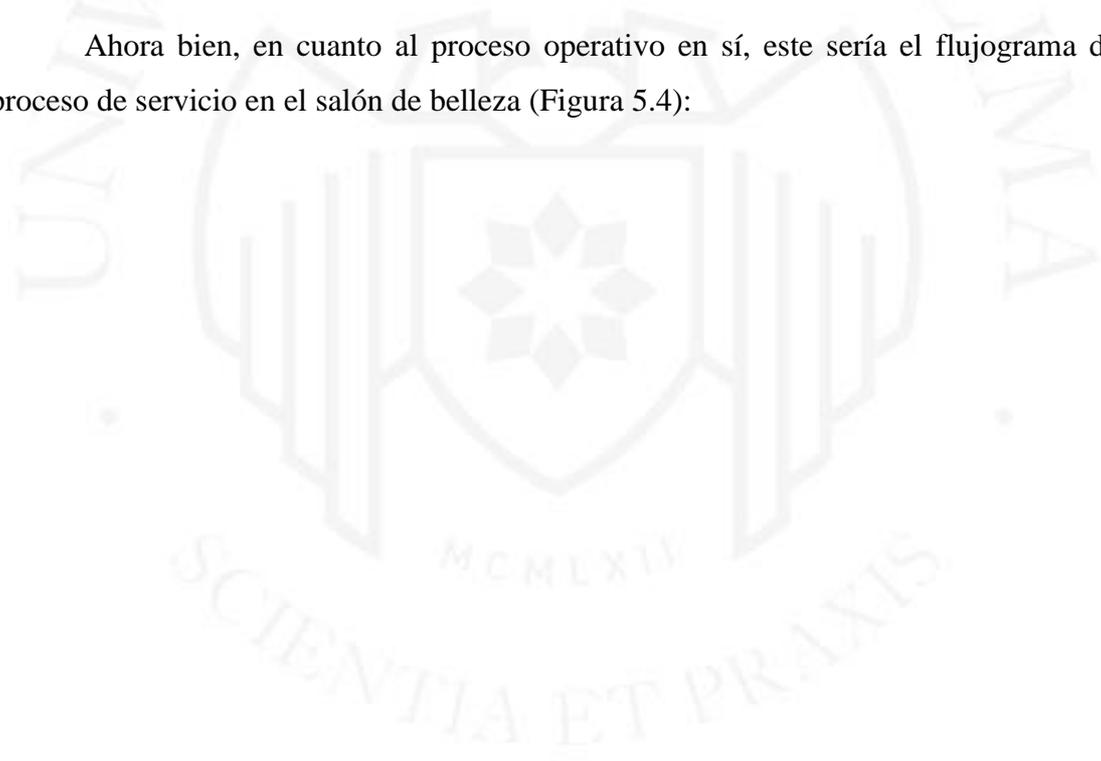
*Diagrama de decisiones*



1. **Inicio:** El punto de partida es la creación del salón de belleza.
2. **Decisión de Servicios:** En esta etapa debemos decidir qué servicios ofrecer en el salón, como corte de cabello, peinado, maquillaje, manicura, pedicura, tratamientos faciales, masajes, etc. Esta es una decisión fundamental, ya que determinará el enfoque y mercado objetivo.
3. **Selección de Personal:** Debemos decidir sobre la selección de estilistas, esteticistas, pedicuristas, etc. Esto incluye la capacitación y la evaluación de sus habilidades.
4. **Diseño del Local:** Será fundamental decidir cómo se diseñará y se decorará el interior del salón para crear un ambiente atractivo y cómodo para las clientes.
5. **Estrategia de Marketing:** Se deberán tomar decisiones sobre la estrategia de marketing, incluyendo la promoción en línea, publicidad local, presencia en redes sociales y posiblemente ofertas promocionales para atraer a las clientes.
6. **Gestión de Reservas y Citas:** Cómo administraremos las citas de las clientes, ya sea a través de una aplicación en línea, whatsapp, o ambos.

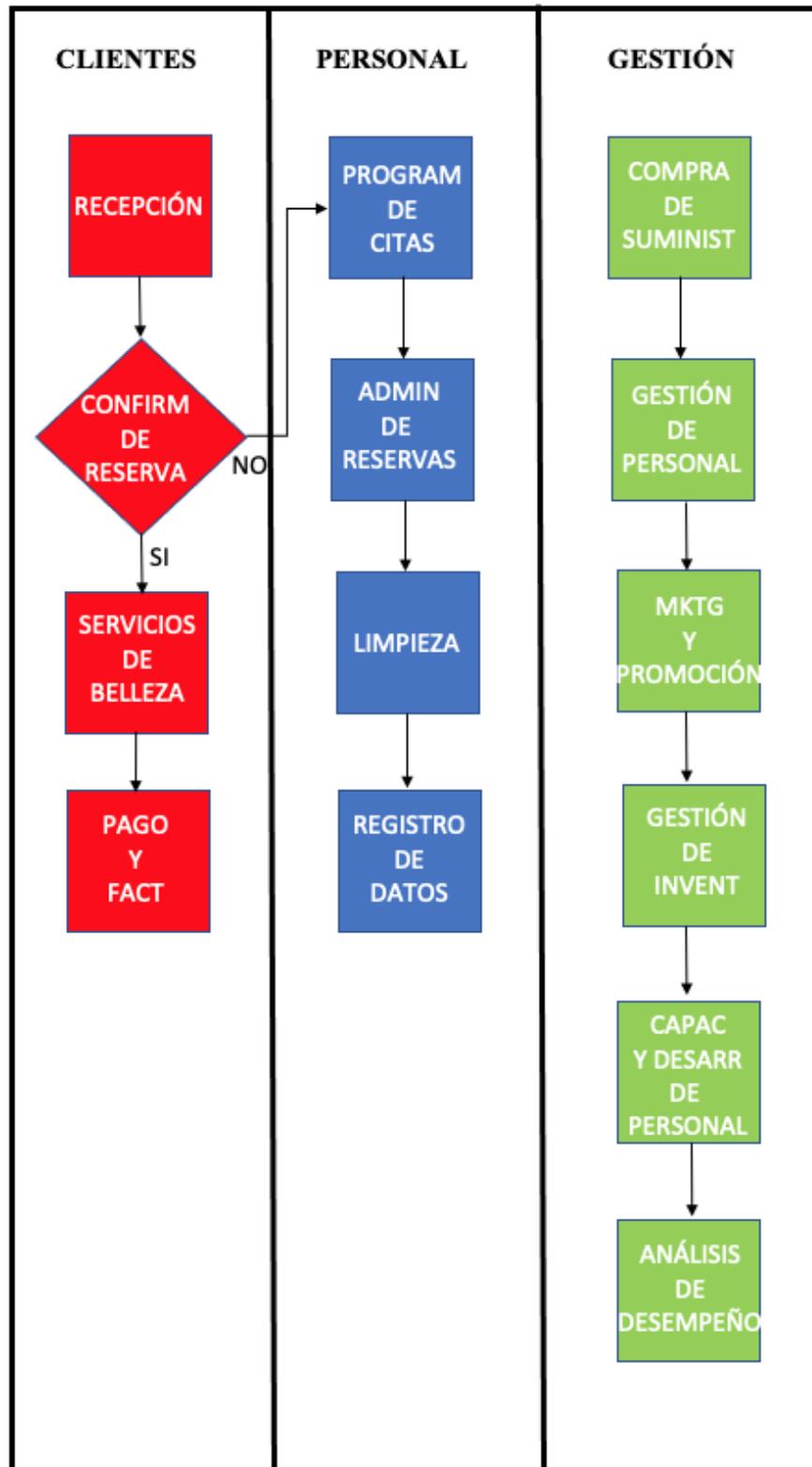
7. **Inversión en Tecnología:** Implica decidir si implementaremos tecnología como un sistema de punto de venta (POS), un software de programación de citas o herramientas de análisis de la piel.
8. **Control de Calidad:** Tomaremos decisiones sobre cómo garantizar la calidad de los servicios prestados, lo que podría incluir la capacitación constante y la retroalimentación de las clientes.
9. **Crecimiento y Expansión:** Si el proyecto es exitoso, será posible la expansión del negocio abriendo sucursales adicionales en otras ubicaciones. Esta es otra decisión importante.
10. **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Podemos optar por tomar decisiones relacionadas con la sostenibilidad, como el uso de productos ecológicos o la participación en actividades de responsabilidad social.

Ahora bien, en cuanto al proceso operativo en sí, este sería el flujograma del proceso de servicio en el salón de belleza (Figura 5.4):



**Figura 5.4**

*Flujograma del proceso de servicio*



1. **Recepción de Clientes:** Cuando los clientes llegan al salón, son recibidos por la recepcionista. Aquí se realiza un primer contacto con el cliente y se verifica su cita si la tiene programada.
2. **Programación de Citas:** Los clientes pueden programar citas para los servicios que desean. Esto puede hacerse por whatsapp o en línea, según las preferencias de la cliente.
3. **Servicios de Belleza:** Una vez que las clientes están listas, reciben los servicios de belleza que han programado. Estos pueden incluir cortes de cabello, peinados, maquillaje, manicura, pedicura, tratamientos faciales, masajes y otros servicios de cuidado personal.
4. **Pago y Facturación:** Después de recibir los servicios, las clientes realizan el pago correspondiente. Esto puede incluir el costo de los servicios en sí, propinas para el personal y la compra de productos de belleza si así lo desean.
5. **Atención al Cliente:** Durante la visita, el personal del salón brinda atención y asistencia a las clientes para garantizar que se sientan cómodos y satisfechos con los servicios prestados.
6. **Gestión de Reservas:** Además de atender a las clientes presentes, el personal también gestiona reservas futuras, programando citas para otros días y horarios.
7. **Limpieza y Mantenimiento:** El personal del salón se encarga de mantener limpio y ordenado el entorno, incluyendo la esterilización de herramientas y equipos utilizados en los servicios.
8. **Compra de Suministros:** Es necesario adquirir suministros regularmente, como productos de belleza, herramientas, productos de limpieza y otros materiales necesarios para la operación del salón.
9. **Gestión de Personal:** La administración del salón se encarga de programar al personal, asegurarse de que haya suficiente personal disponible para atender a los clientes y gestionar cualquier asunto relacionado con el equipo.
10. **Marketing y Promoción:** Para atraer nuevos clientes y retener a los existentes, se realizan actividades de marketing y promoción. Esto puede incluir publicidad en línea y fuera de línea, presencia en redes sociales y ofertas promocionales.
11. **Gestión de Inventarios:** Se controla el inventario de productos de belleza para garantizar que haya suficiente stock y realizar pedidos para reponer los productos según sea necesario.

12. **Registro de Datos:** Se lleva un registro de las transacciones y datos de las clientes para futuras referencias y análisis.
13. **Capacitación y Desarrollo del Personal:** El personal recibe capacitación continua para mantenerse actualizado en las últimas tendencias y técnicas en el campo de la belleza y el cuidado personal.
14. **Análisis de Desempeño:** El salón de belleza realiza un seguimiento y análisis de su desempeño utilizando métricas clave, como la satisfacción del cliente, el rendimiento financiero y la utilización de servicios, para evaluar el éxito y tomar decisiones informadas.

### 5.2.9 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores.

En cuanto a los indicadores clave a ser monitoreados de manera permanente para garantizar el éxito del salón, éstos se encuentran en el siguiente diagrama:

**Figura 5.5**

*Tablero de mando*

## ALANA – Salón de belleza Cuadro de mando

PERSPECTIVA			
<b>FINANCIERA</b>	Ticket promedio de atención	Margen Bruto promedio	Venta de Productos SOLES/UNIDADES
<b>CLIENTES</b>	Nº de clientes atendidos Día/Mes/Año	Nº de clientes que repiten visita Día/Mes/Año	Servicios solicitados RANKING
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Cantidad de reservas días siguientes	Stocks por debajo del ROP	
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Capacitación Horas de aprendizaje	Herramientas Nº de acciones de mktg digital	Tiempos de atención promedio

El objetivo de este cuadro de mando es poder monitorear a través de la aplicación de negocio visualizada por medio de dispositivos móviles (celular o tablet) de manera

que con un clic en cada recuadro del tablero se pueda ver el detalle de la opción elegida. Esto permitirá la observación constante del negocio a fin de tomar las acciones de reforzamiento, o de corrección según corresponda.



# **CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

## **6.1 Objetivos Organizacionales**

### **6.1.1 Naturaleza de la Organización**

ALANA – SALÓN DE BELLEZA, es un concepto de negocio que nace con el objetivo de satisfacer una necesidad de las mujeres de Carabayllo permitiéndoles disfrutar de una experiencia de excelencia, recibéndolas en un lugar agradable y relajante, de manera que satisfagan sus expectativas gracias a la calidad de nuestro servicio. En ese sentido, se requiere contratar personas con alta capacitación en el rubro de la belleza, valores éticos sólidos, capaces de brindar un trato de excelencia, alineadas con la cultura organizacional de la empresa y comprometidas con lograr la satisfacción de nuestros clientes y exceder sus expectativas. Es imprescindible, para el éxito de este negocio, que todo el equipo, desde quien recibe a las clientes hasta quien se encarga de mantener el local en condiciones (aun cuando no tenga trato directo con las clientes) se comporte como un verdadero equipo consciente de la contribución de cada uno en el desempeño total de la empresa.

### **6.1.2 Diseño de la organización (funcional, matricial y por proyectos)**

En ALANA – Salón de belleza, el diseño de organización que aplica a éste es el funcional. En un diseño funcional, la organización se estructura en función de las funciones o departamentos específicos. Cada departamento se especializa en sus tareas y funciones particulares.

La organización funcional del salón de belleza quedaría estructurada de la siguiente manera:

Director o dueño:

- El Director o dueño es la máxima autoridad y toma decisiones estratégicas para el salón.

- Supervisa la gestión general y define la visión y los objetivos del negocio.
- Se encarga de la toma de decisiones importantes y la planificación a largo plazo.

Administradora o gerente del negocio:

- La administradora o gerente se encarga de la gestión diaria del salón.
- Responsable de la planificación y supervisión de las operaciones.
- Maneja el personal, la atención al cliente, el marketing y la administración financiera.
- Informa regularmente al director o dueño sobre el desempeño y los resultados del negocio.

Peluqueras (4):

- Las peluqueras son responsables de realizar servicios de belleza a las clientes, como cortes de cabello, peinados, tintes, etc.
- Deben mantener un alto nivel de calidad en la prestación de servicios.
- Pueden tener especializaciones individuales, como coloristas, estilistas, expertas en uñas, entre otros.

Encargada de limpieza:

- La encargada de limpieza tiene como función mantener limpio y ordenado el salón.
- Limpia y desinfecta las áreas de trabajo y el equipo después de cada servicio.
- Asegura que el salón cumple con las normas de higiene y limpieza.

Contador externo:

- El contador externo se encarga de la contabilidad y la presentación de informes financieros del salón.
- Ayuda en la preparación de los estados financieros, la declaración de impuestos y otros aspectos fiscales.
- Proporciona asesoramiento financiero para tomar decisiones basadas en datos precisos.

Esta estructura funcional se centra en la especialización de roles y responsabilidades. El director o dueño establece la dirección estratégica, mientras que la administradora o gerente garantiza la ejecución efectiva de las operaciones **diarias**. Las

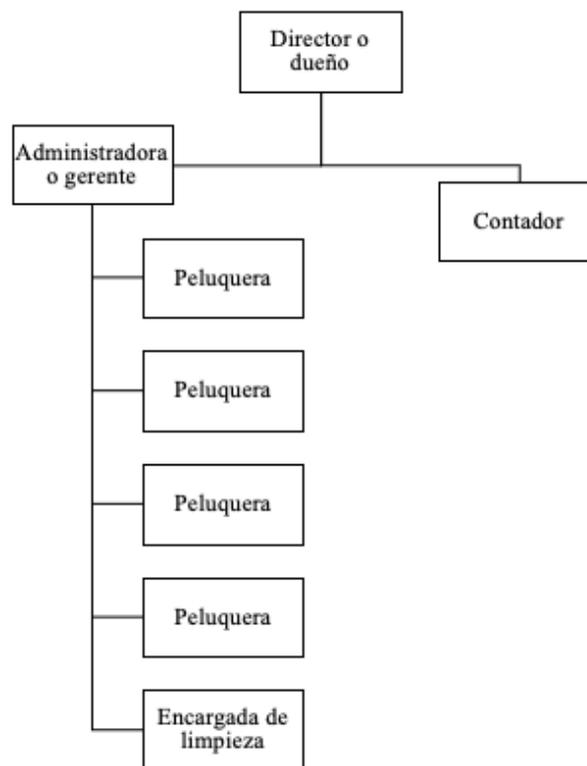
peluqueras desempeñan un papel crucial en la prestación de servicios de calidad, la encargada de limpieza mantiene la higiene y el contador externo asegura la gestión financiera adecuada.

La comunicación y la coordinación entre estos roles son fundamentales para el éxito del salón de belleza.

### 6.1.3 Organigrama

**Figura 6.1**

*Organigrama funcional*



### 6.2 Diseño de puestos y responsabilidades

**Administradora:** La administradora será una profesional del rubro de la belleza, conocedora del rubro, con las capacidades suficientes de liderazgo, organización, trabajo en equipo, y compromiso, que pueda llevar adelante el negocio tal como si fuera la dueña del mismo. Con conocimientos de administración y buen manejo de herramientas computacionales. Es, tal vez, la posición más importante de todo el salón, pues estará a

cargo del personal, de velar por que todos brinden excelente servicio, efectuar los registros de ingresos de clientes, mercaderías, y pagos, en la aplicación de negocio utilizada.

**Estilista o peluquera:** Ésta deberá ser una profesional de alta calificación, con habilidades para ejecutar varias actividades relacionadas como son tratamiento de cabello, tratamientos faciales y maquillajes deseablemente, actualizada en las últimas tendencias de belleza.

**Encargada de limpieza:** Persona a cargo de mantener el local en perfectas condiciones de funcionamiento y mantenimiento. No requiere mayor calificación pero sí calidad de trato y vocación de servicio.

**Contador:** Personal externo a cargo del manejo contable y recomendaciones financieras para que el salón pueda cumplir con sus objetivos de rentabilidad. Además de sus conocimientos y experiencia contable, debe poseer conocimientos en manejo de temas financieros, bancarios, regulación laboral.

### 6.3 Políticas organizacionales

#### **Estratégicas:**

**Clima Laboral:** Mantener un buen clima laboral en la organización, de manera que cada trabajador acuda a hacerlo con agrado, disfrutando de lo que hace.

**Retención del talento:** Establecer políticas para retener a los buenos empleados ya sea con incentivos no monetarios (como por ejemplo días libres, subvención del almuerzo, etc) o monetarios como bonos por cumplimiento de objetivos específicos.

**Preeminencia en la actitud y la calidad se servicio:** Esto debe ser parte del ADN de cada trabajador del salón de belleza. Se trabajará mucho en inculcar esta cultura.

#### **Operacionales:**

**Política de pago de sueldos:** Deberán estar de acuerdo al mercado.

**Política de pago a proveedores contado y credito:** Deben establecerse claramente los objetivos en este sentido de acuerdo a las prioridades del salón y los resultados esperados.

**Política de sanciones y amonestaciones:** Si bien es un hecho no deseable, deben establecerse las penalizaciones para quienes incumplan objetivos vitales del salón.

**Política de incentivos y reconocimiento:** Aun tratándose de una empresa pequeña, esto favorece el clima laboral.

**Generales:**

**Horarios de trabajo:** Por el tipo de negocio, no pueden haber horarios flexibles por lo que los horarios de trabajo deben ser respetados por todo el personal de manera estricta.

## **6.4 Gestión del talento**

### **6.4.1 Selección y contratación**

Para la contratación de los mejores elementos del mercado haremos uso de las mejores técnicas recomendadas de evaluación de personal, recurriendo a la asesoría de especialistas de recursos humanos que estén al alcance de los recursos del salón de belleza. Está comprobado, y según los especialistas, cerca del 60% de las contrataciones se hacen a través de referidos o redes de contactos, por lo cual no es impensable que podamos lograr un buen reclutamiento por esta vía.

### **6.4.2 Remuneración y desempeño**

Las remuneraciones serán las de mercado, sin embargo, y teniendo en cuenta cuáles son las posiciones clave (las peluqueras y, sobre todo, la administradora), se considerará para estas posiciones la asignación de una porción de remuneración variable de acuerdo a las ventas tanto de servicios como de productos. De esta manera estaremos promoviendo que los empleados del salón se involucren en alcanzar los objetivos cuantitativos que se tienen fijados.

En cuanto al desempeño, si bien parte de éste estará medido por lo comentado en el párrafo precedente, el feedback continuo de las clientes, el cual será registrado a través de la respuesta a nuestros contenidos en redes sociales, será un indicador importante de evaluación de desempeño. Por otro lado, con cierta frecuencia estaremos midiendo el NPS, el cual deberá ratificar que vamos tras los objetivos empresariales trazados.

### **6.4.3 Empoderamiento y reconocimiento**

Si bien ALANA – SALÓN DE BELLEZA es una empresa pequeña que operará bajo el régimen PYME, no por ello se mantendrá alejada de los criterios y cultura que se desarrollan en empresas de mayor tamaño y con mucho mayor número de personas. En cuanto al empoderamiento, se espera que tanto la administradora del salón, como las peluqueras, sean personas de alta capacidad y mucho criterio, de modo tal que puedan tomar decisiones que favorezcan la relación con las clientes y, al mismo tiempo, ayuden al cumplimiento de los objetivos del salón. Esta cultura de toma de decisiones será promovida dentro de la empresa.

Adicionalmente a la promoción de la cultura de empoderamiento y el incentivo de remuneraciones variables relacionado con las ventas, se establecerá un programa de reconocimiento que premie los desempeños y acciones que van más allá del mero cumplimiento de sus obligaciones.

### **6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo**

La capacitación será constante, tanto en cuanto a la manera de tratar a las clientes, como al uso de las herramientas de trabajo y de la correcta aplicación de los productos de cuidado personal que se adquieran. Por lo general, esta capacitación suele estar a cargo de las empresas proveedoras de productos quienes se hacen cargo de capacitar al personal de los salones en el uso de sus productos y también en mantenerlos actualizados en las nuevas tendencias. El salón buscará mantener una excelente relación con los proveedores de insumos y materiales, a fin de que éstos nos vean con agrado y entusiasmados no sólo por adquirir sus productos sino además usarlos correctamente. Estos proveedores, asimismo, organizan visitas a ferias en el extranjero en las cuales se establece contacto con expertos en el rubro de la belleza. La asistencia a estas ferias anuales será compartida con el personal del salón que cumpla con ciertos criterios que estableceremos más adelante. De este modo intentaremos mantener alta la motivación por ser parte de este proyecto y desempeñarse de la mejor manera posible. Estas ferias de capacitación serán también parte del desarrollo personal y profesional del personal.

## 6.5 Estructura de gastos de recursos humanos

**Tabla 6.1**

*Estructura de gastos de RRHH*

UITs ingresos			89					106						
PUESTO	Cant	Sueldo/mes	AÑO 1				AÑO 2							
			N° remun	ESSALUD	CTS	Grat	Total	N° remun	ESSALUD	CTS	Grat	Total		
Peluquera	4	2 000	12	4.5%	90	0%		25 080	12	4.5%	90	0%		25 080
Administradora	1	3 500	12		158		1 083	43 890	12		158		1 083	43 890
Limpieza	1	1 000	12		45		542	12 540	12		45		542	12 540
Contador	1	500	12		23			6 270	12		23			6 270
<b>TOT</b>		<b>7 000</b>			<b>315</b>			<b>87 780</b>			<b>315</b>			<b>87 780</b>

UITs ingresos			243					373								
PUESTO	Cant	Sueldo/mes	AÑO 3				AÑO 4									
			N° remun	ESSALUD	CTS	Grat	Total	N° remun	ESSALUD	CTS	Grat	Total				
Peluquera	4	2 000	13	9.0%	180	50%	83	1 083	40 160	13	9.0%	180	50%	83	1 083	40 160
Administradora	1	3 500	13		315		146	1 896	70 280	13		315		146	1 896	70 280
Limpieza	1	1 000	13		90		42	542	20 080	13		90		42	542	20 080
Contador	1	500	12		45		21		6 790	12		45		21		6 790
<b>TOT</b>		<b>7 000</b>			<b>630</b>		<b>292</b>	<b>3 521</b>	<b>137 310</b>			<b>630</b>		<b>292</b>	<b>3 521</b>	<b>137 310</b>

UITs ingresos			536						
PUESTO	Cant	Sueldo/mes	AÑO 5				Total		
			N° remun	ESSALUD	CTS	Grat			
Peluquera	4	2 000	13	9.0%	180	50%	83	1 083	40 160
Administradora	1	3 500	13		315		146	1 896	70 280
Limpieza	1	1 000	13		90		42	542	20 080
Contador	1	500	12		45		21		6 790
<b>TOT</b>		<b>7 000</b>			<b>630</b>		<b>292</b>	<b>3 521</b>	<b>137 310</b>

De acuerdo al incremento del nivel de ingresos del salón, se irán incorporando las obligaciones sociales que correspondan, tal como se muestra en el cuadro precedente en el que, a partir del año 3 se incluyen CTS y Gratificaciones según la legislación laboral vigente, así como las aportaciones a ESSALUD que cambian de 4.5% a 9.0% a partir del año 3 igualmente.

## CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

### 7.1 Plan de inversiones

**Tabla 7.1**

*Inversión inicial*

#### INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Soles
Trámites	2 000
Alquiler de local (1 mes de garantía + 1 de adelanto)	4 000
Acondicionamiento de local	40 000
Muebles y enseres	17 000
Equipos	40 400
Software de negocio	3 000
Instalación de sistema de seguridad	1 500
Capital de trabajo inicial	48 920
	<hr/>
	156 820

### 7.2 Activos y depreciación

**Tabla 7.2**

*Muebles y enseres*

MUEBLES Y ENSERES	PU	Soles
Sillón de peluquería	4	6 000
Sillón de uñas	1	1 500
Espejo con mesita	4	7 200
Equipo música	1	800
Lavacabeza	1	1 500
		<hr/>
		17 000

**Tabla 7.3***Equipos*

<b>EQUIPOS</b>	<b>PU</b>	<b>Soles</b>
Kit de corte de pelo	4	1 000
Secadora de pelo	4	3 200
Aire acondicionado	1	4 000
IPADs	4	2 200
Cámaras de seguridad	3	900
Grabador	1	800
Computadora	1	4 000
Extintor	1	300
Toallas	12	18 000
Capas	8	2 000
Mandiles de peluquero	8	4 000
		40 400

**Tabla 7.4***Depreciación*

<b>DEPRECIACIÓN</b>	
<b>5 años</b>	<b>Soles</b>
Muebles y enseres	17 000
Equipos	40 400
Total	57 400
Depreciación/mes	957
Depreciación/año	11 480
	205 740

### 7.3 Capital de trabajo

**Tabla 7.5**

*Capital de trabajo inicial*

<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	<b>Soles</b>
Planilla por 3 meses	21 000
Instalación de servicios de TV cable, internet	500
Agua (3 meses)	750
Luz (3 meses)	1500
Alquiler de local por 3 meses	6 000
Insumos por 3 meses	19 170
	<b>48 920</b>

### 7.4 Fuentes de financiamiento y amortización

**Tabla 7.6**

*Fuentes de financiamiento*

<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>MONTO</b>
<b>FUENTE</b>	<b>SOLES</b>
<b>%</b>	
<b>CAPITAL PROPIO</b>	47 046
<b>PRÉSTAMO</b>	109 774
	<b>156 820</b>

**Tabla 7.7**

*Amortización*

	<b>SERVICIO DE DEUDA</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Saldo inicial</b>	109 774	109 774	94 430	76 324	54 959	29 749
<b>Cuota</b>		-35 103	-35 103	-35 103	-35 103	-35 103
<b>Interés</b>		19 759	16 997	13 738	9 893	5 355
<b>Amortización</b>		-15 344	-18 106	-21 365	-25 211	-29 749
<b>Saldo Final</b>		94 430	76 324	54 959	29 749	0

## 7.5 Balances previsionales (Balance General)

**Tabla 7.8**

*Balance general proyectado*

<b>Balance General</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
Activo Corriente						
<i>Caja - bancos</i>	107 900	2 093	74 336	454 645	835 811	1 317 149
<i>Capital de trabajo</i>	48 920	63 957	81 885	98 321	114 853	130 972
<i>Inventarios</i>		1 099	1 307	3 007	4 611	6 628
Total activo corriente	156 820	67 149	157 528	555 973	955 275	1 454 749
Activo no corriente						
<i>Mobiliario y equipo</i>		57 400	45 920	34 440	22 960	11 480
<i>Depreciación</i>		- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480
<i>Rentas pagadas x adelantado</i>		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
<i>Intangibles</i>		50 500	40 400	30 300	20 200	10 100
<i>Amortización</i>		- 10 100	- 10 100	- 10 100	- 10 100	- 10 100
<b>Total Activo</b>	<b>156 820</b>	<b>155 469</b>	<b>224 268</b>	<b>601 133</b>	<b>978 855</b>	<b>1 456 749</b>
<b>PASIVO</b>						
Pasivo Corriente						
<i>Cuentas por pagar</i>	109 774	94 430	76 324	54 959	29 749	
Total pasivo corriente	109 774	94 430	76 324	54 959	29 749	
Capital Social	47 046	47 046	47 046	47 046	47 046	47 046
Utilidad/pérdida acumulada			13 993	100 898	499 128	902 060
Utilidad del ejercicio		13 993	86 905	485 135	888 068	1 395 710
Dividendos				- 86 905	- 485 135	- 888 068
Total patrimonio	47 046	61 039	147 944	546 174	949 106	1 456 749
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>156 820</b>	<b>155 469</b>	<b>224 268</b>	<b>601 133</b>	<b>978 855</b>	<b>1 456 749</b>

## 7.6 Cuentas de explotación previsionales (GGPP)

**Tabla 7.9**

*Estado de ganancias y pérdidas proyectado*

<b>Estado de ganancias y pérdidas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos					
<i>Servicios</i>	417 600	496 800	1 142 640	1 752 048	2 518 569
<i>Productos</i>	21 979	26 147	60 139	92 213	132 556
<b>Total ingresos</b>	<b>439 579</b>	<b>522 947</b>	<b>1 202 779</b>	<b>1 844 261</b>	<b>2 651 125</b>
Gastos de Operación					
<i>Gastos corrientes</i>	285 361	248 396	299 312	307 571	315 955
<i>Insumos de operación</i>	76 680	78 980	81 350	83 790	87 980
<i>Sueldos variables</i>	21 979	26 147	60 139	92 213	132 556
<i>Costo de ventas</i>	13 187	15 688	36 083	55 328	79 534
<b>Total gastos de Operación</b>	<b>397 207</b>	<b>369 212</b>	<b>476 884</b>	<b>538 902</b>	<b>616 025</b>
<b>EBITDA</b>	<b>42 372</b>	<b>153 735</b>	<b>725 895</b>	<b>1 305 359</b>	<b>2 035 101</b>
	<b>10%</b>	<b>29%</b>	<b>60%</b>	<b>71%</b>	<b>77%</b>
Depreciación	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480
Amortización	- 15 344	- 18 106	- 21 365	- 25 211	- 29 749
Utilidad antes de impuestos	15 548	124 149	693 050	1 268 668	1 993 872
Impuesto a la renta	- 1 555	- 37 245	- 207 915	- 380 600	- 598 162
<b>Utilidad Neta</b>	<b>13 993</b>	<b>86 905</b>	<b>485 135</b>	<b>888 068</b>	<b>1 395 710</b>
	<b>3%</b>	<b>17%</b>	<b>40%</b>	<b>48%</b>	<b>53%</b>

## 7.7 Proyección de ventas y flujo de tesorería (Cash Flow)

**Tabla 7.10**

*Ventas estimadas*

<b>Ventas Proyectadas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas en Soles					
<i>Servicios</i>	417 600	496 800	1 142 640	1 752 048	2 518 569
<i>Productos</i>	21 979	26 147	60 139	92 213	132 556
<b>Total ventas</b>	<b>439 579</b>	<b>522 947</b>	<b>1 202 779</b>	<b>1 844 261</b>	<b>2 651 125</b>

**Tabla 7.11***Flujo de caja proyectado*

	0	1	2	3	4	5
Inversiones	-156 820					
Utilidad antes de impuestos		15 548	124 149	693 050	1 268 668	1 993 872
Impuesto a la renta		-1 555	-37 245	-207 915	-380 600	-598 162
Utilidad neta		13 993	86 905	485 135	888 068	1 395 710
Variación Capital de trabajo						
Devolución de depreciación		3 444	3 444	3 444	3 444	3 444
Valor de rescate						
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>-156 820</b>	<b>17 437</b>	<b>90 349</b>	<b>488 579</b>	<b>891 512</b>	<b>1 399 154</b>
Flujo de deuda	109 774	-15 344	-18 106	-21 365	-25 211	-29 749
<b>Flujo de efectivo descontado</b>	<b>-47 046</b>	<b>2 093</b>	<b>72 243</b>	<b>467 214</b>	<b>866 301</b>	<b>1 369 406</b>

## 7.8 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

A partir de los flujos de la tabla 7.11 podemos calcular los ratios de rentabilidad TIR y VAN económico y financiero que nos indicarán la viabilidad del proyecto.

**Tabla 7.12***Indicadores Económicos y Financieros del Proyecto*

Indicador	Valor
VANE	1 244 658
TIRE	112%
PAYBACK (años)	2.10
VANF	1 520 625
TIRF	191%

## 7.9 Políticas de aplicación de resultados

Al final del primer año, se reinvertirá la utilidad obtenida, sin embargo en los años siguientes se tiene previsto efectuar el reparto de dividendos.

## 7.10 Tasa de descuento del accionista

Para el presente caso de negocio, se ha decidido financiar el proyecto en una parte con recursos propios (30%) y en otra parte con un préstamo bancario (70%). Para ello debemos tener en cuenta el costo del capital involucrado. Para el caso particular de los recursos propios que se invertirán en el negocio, la tasa de descuento es la llamada CoK (Cost of Capital) y se calcula utilizando el modelo de valoración de activos financieros conocido como CAPM (Capital Asset Pricing Model) que ayuda a los inversionistas a obtener el mayor retorno esperado (ESAN, 2019). La fórmula para el cálculo del CoK se presenta a continuación:

$$Re = Rf + \beta \times (Rm - Rf) + Rp$$

En donde:

Re = Costo de capital (CoK)

Rf = Tasa libre de riesgo

$\beta$  = Coeficiente Beta para el tipo de negocio

Rm = Riesgo de mercado

Rp = Riesgo país (se adiciona a la tasa de descuento para obtener un CoK que incluya el riesgo de la inversión en Perú)

Para nuestro caso particular:

Rf = 4.65% (Tasa de rendimiento bonos EEUU a 10 años)

$\beta$  apalancado = 1.16 (Health Care Support Services, que fue la que nos pareció más apropiada a nuestro tipo de negocio)

Rm = 9.9% (Tasa de rendimiento S&P 500 últimos 12 meses)

Rp = 1.81% (al 02.11.23)

InfP = 5.69% (Inflación Proyectada Perú 2023, statista.com)

$$\text{CoK} = 0.0465 + 1.16 (0.099 - 0.0465) + 0.0181$$

$$\text{CoK Real} = 12.55\%$$

Ajustando el CoK Real al entorno inflacionario:

$$\text{CoK Nom} = (1 + \text{CoK Real}) * (1 + \text{InfP}) - 1$$

<b>CoK = 18.95%</b>
---------------------

### **7.11 Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, Punto de equilibrio)**

Para completar los elementos del costo del capital debemos calcular el WACC (Weighted Average Cost of Capital). “El WACC se toma en cuenta cuando el financiamiento de un proyecto se impulsa comprometiendo capital de la compañía y recursos a través del endeudamiento. En este caso, la tasa de descuento para la inversión se conseguirá por medio de un promedio ponderado, entre el CoK y una tasa de interés fijada por la deuda” (ESAN, 2019).

La fórmula del WACC es la siguiente:

$$\text{WACC} = K_e \times (E/(E+D)) + K_d \times (1-T) \times (D/(E+D))$$

donde:

$K_e$  = Costo de los fondos propios (CoK).

$E$  = % de Fondos propios.

$D$  = % de Endeudamiento.

$K_d$  = Coste financiero (deuda).

$T$  = Tasa impositiva (IR).

Para nuestro caso:

$\text{CoK} = 18.95\%$

$E = 30\%$  de aporte de capital propio

$D = 70\%$  de endeudamiento

$K_d = 18\%$  (Costo de préstamo bancario)

$T = 30\%$  (Tasa del Impuesto a la Renta)

$$\text{WACC} = 0.1895 \times (30 / (30+70)) + 0.18 \times (1-0.30) \times (70 / (30+70))$$

$$\text{WACC} = 14.51\%$$

Además de los indicadores ya calculados en el punto 7.8 (TIR y VAN) podemos calcular el período de payback el cual nos indicará en cuánto tiempo se recupera la inversión en el proyecto.

**Tabla 7.13**

*PayBack*

	0	1	2	3	4	5
Inversiones	-156 820					
Utilidad antes de impuestos		15 548	124 149	693 050	1 268 668	1 993 872
Impuesto a la renta		-1 555	-37 245	-207 915	-380 600	-598 162
Utilidad neta		13 993	86 905	485 135	888 068	1 395 710
Variación Capital de trabajo						
Devolución de depreciación		3 444	3 444	3 444	3 444	3 444
Valor de rescate						
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>-156 820</b>	<b>17 437</b>	<b>90 349</b>	<b>488 579</b>	<b>891 512</b>	<b>1 399 154</b>
Flujo de deuda	109 774	-15 344	-18 106	-21 365	-25 211	-29 749
<b>Flujo de efectivo descontado</b>	<b>-47 046</b>	<b>2 093</b>	<b>72 243</b>	<b>467 214</b>	<b>866 301</b>	<b>1 369 406</b>
Pay Back	-156 820	-139 383	-49 034	439 545	1 331 056	2 730 211
				0.10		
				2.10		

$$\text{PAYBACK} = 2.1 \text{ años}$$

El punto de equilibrio es el nivel de ingresos que se debe alcanzar para cubrir, como mínimo, todos los gastos operativos. Este punto de equilibrio varía de un año a otro pues depende del nivel de gasto de ese período específico.

**Tabla 7.14***Punto de equilibrio*

<b>Estado de ganancias y pérdidas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos					
<i>Servicios</i>	417 600	496 800	1 142 640	1 752 048	2 518 569
<i>Productos</i>	21 979	26 147	60 139	92 213	132 556
Total ingresos	439 579	522 947	1 202 779	1 844 261	2 651 125
Gastos de Operación					
<i>Gastos corrientes</i>	285 361	248 396	299 312	307 571	315 955
<i>Insumos de operación</i>	76 680	78 980	81 350	83 790	87 980
<i>Sueldos variables</i>	21 979	26 147	60 139	92 213	132 556
<i>Costo de ventas</i>	13 187	15 688	36 083	55 328	79 534
Total gastos de Operación	397 207	369 212	476 884	538 902	616 025
<b>EBITDA</b>	<b>42 372</b>	<b>153 735</b>	<b>725 895</b>	<b>1 305 359</b>	<b>2 035 101</b>
	<b>10%</b>	<b>29%</b>	<b>60%</b>	<b>71%</b>	<b>77%</b>
Depreciación	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480
Amortización	- 15 344	- 18 106	- 21 365	- 25 211	- 29 749
Utilidad antes de impuestos	15 548	124 149	693 050	1 268 668	1 993 872
Impuesto a la renta	- 1 555	- 37 245	- 207 915	- 380 600	- 598 162
<b>Utilidad Neta</b>	<b>13 993</b>	<b>86 905</b>	<b>485 135</b>	<b>888 068</b>	<b>1 395 710</b>
	<b>3%</b>	<b>17%</b>	<b>40%</b>	<b>48%</b>	<b>53%</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>397 207</b>	<b>369 212</b>	<b>476 884</b>	<b>538 902</b>	<b>616 025</b>
Atenciones/día	11	10	13	15	17
Atenciones/mes	276	256	331	374	428

**Tabla 7.15***Atenciones proyectadas*

	<b>Atenciones proyectadas</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Peluqueras	4	4	4	4	4
Clientes/pelequero/día	2.9	3	6	8	10
Atenciones/día	11.6	12	24	32	40
Atenciones/mes	290	300	600	800	1 000
Ticket promedio	120	138	159	183	210
Ingreso total/día	1 392	1 656	3 809	5 840	8 395
Ingreso total/mes 25 días	34 800	41 400	95 220	146 004	209 881
Ingreso total/año 12 meses	417 600	496 800	1 142 640	1 752 048	2 518 569
Crecimiento		19%	130%	53%	44%

Si comparamos el punto de equilibrio calculado para cada año, convertidos a número de atenciones requeridas, con el número de atenciones proyectadas para nuestro

caso de negocio, observamos que en el primer año apenas estaremos por encima del punto de equilibrio. Esto es perfectamente entendible pues se trata del primer año de un negocio nuevo en el que hay que trabajar para atraer clientes que luego nos prefieran y muestren su fidelidad volviéndose clientes frecuentes. Es el primer año de inversión, el segundo año es el de consolidación, donde ya nos colocamos un poco más por encima del punto de equilibrio, para despegar en el tercer año con una cantidad de atenciones que duplican las del punto de equilibrio.

## **7.12 Análisis de riesgo y costo de oportunidad**

Los riesgos de cada proyecto son inherentes al tipo de negocio y a varios otros factores que rodean al proyecto. En este apartado vamos a analizar los riesgos cuantitativos más significativos para este proyecto.

### **Riesgo Financiero:**

Insuficiencia de capital o flujo de efectivo insuficiente para cubrir los costos operativos y financieros, lo que podría llevar a problemas de solvencia o incluso al cierre del negocio.

### **Variabilidad en los ingresos:**

Dependiendo de la estacionalidad y la demanda del mercado, los ingresos pueden variar significativamente a lo largo del año. Esto puede hacer que sea difícil mantener una previsión de ingresos precisa.

### **Costos imprevistos:**

Aparición de gastos inesperados, como reparaciones de equipos, renovaciones, multas, etc, que no se pudieran haber incluido en el presupuesto.

### **Margen de contribución insuficiente:**

Si el margen de contribución por cliente es demasiado bajo y no cubre los costos, podría haber un riesgo financiero significativo. Por esa razón debemos reforzar y poner atención a nuestra propuesta de valor y diferenciadores, que no son el precio.

### **Costos laborales elevados:**

Aumentos inesperados en los costos laborales, como salarios y beneficios para empleados, pueden afectar la rentabilidad.

Para gestionar estos riesgos cuantitativos, es importante llevar a cabo un análisis financiero detallado, mantener un seguimiento regular de los indicadores clave de

rendimiento, elaborar presupuestos precisos y tener un plan de contingencia financiera en caso de enfrentar dificultades económicas. También es fundamental contar con un sistema de contabilidad y reportes financieros sólidos para tomar decisiones basadas en datos concretos.

### 7.13 Análisis por escenarios y gráficas

En este apartado vamos a hacer el análisis de rentabilidad del negocio ante algunos escenarios, con condiciones menos favorables que la planteada en el presente trabajo de investigación. Vamos a analizar los siguientes tres escenarios:

- Pesimista:**
1. El ticket promedio no llega a ser el previsto sino 25% menor (S/90) durante los dos primeros años de operación.
  2. Logro de ticket promedio pero con 25% menos atenciones que las previstas durante los tres primeros años.
  3. Que se den ambos escenarios anteriores juntos. Es decir, 25% menos ticket promedio durante los dos primeros años y 25% menos de atenciones durante los tres primeros años.
- Probable:**
1. El del proyecto.

#### ESCENARIO PESIMISTA 1:

**Tabla 7.16**

*Atenciones proyectadas y ticket promedio escenario pesimista 1*

	Atenciones proyectadas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peluqueras	4	4	4	4	4
Clientes/peluquero/día	2.9	3	6	8	10
Atenciones/día	11.6	12	24	32	40
Atenciones/mes	290	300	600	800	1000
Ticket promedio	90	90	104	119	137
Ingreso total/día	1 044	1 080	2 484	3 809	5 475
Ingreso total/mes 25 días	26 100	27 000	62 100	95 220	136 879
Ingreso total/año 12 meses	313 200	324 000	745 200	1 142 640	1 642 545
Crecimiento		3%	130%	53%	44%

**Tabla 7.17***Estado de ganancias y pérdidas y punto de equilibrio escenario pesimista 1*

<b>Estado de ganancias y pérdidas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos					
<i>Servicios</i>	313 200	324 000	745 200	1 142 640	1 642 545
<i>Productos</i>	16 484	17 053	39 221	60 139	86 450
Total ingresos	329 684	341 053	784 421	1 202 779	1 728 995
Gastos de Operación					
<i>Gastos corrientes</i>	285 361	248 396	299 312	307 571	315 955
<i>Insumos de operación</i>	76 680	78 980	81 350	83 790	87 980
<i>Sueldos variables</i>	16 484	17 053	39 221	60 139	86 450
<i>Costo de ventas</i>	9 891	10 232	23 533	36 083	51 870
Total gastos de Operación	388 416	354 660	443 415	487 584	542 254
<b>EBITDA</b>	<b>-58 732</b>	<b>-13 608</b>	<b>341 006</b>	<b>715 195</b>	<b>1 186 741</b>
	<b>-18%</b>	<b>-4%</b>	<b>43%</b>	<b>59%</b>	<b>69%</b>
Depreciación	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480
Amortización	- 15 344	- 18 106	- 21 365	- 25 211	- 29 749
Utilidad antes de impuestos	- 85 555	- 43 194	308 161	678 504	1 145 512
Impuesto a la renta (30%)			- 92 448	- 203 551	- 343 654
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-85 555</b>	<b>-43 194</b>	<b>215 713</b>	<b>474 953</b>	<b>801 858</b>
	<b>-26%</b>	<b>-13%</b>	<b>27%</b>	<b>39%</b>	<b>46%</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>388 416</b>	<b>354 660</b>	<b>443 415</b>	<b>487 584</b>	<b>542 254</b>
Atenciones/día	11	10	12	14	15
Atenciones/mes	270	246	308	339	377

**Tabla 7.18***Flujos y payback escenario pesimista 1*

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversiones	- 156 820					
Utilidad antes de impuestos		- 85 555	- 43 194	308 161	678 504	1 145 512
Impuesto a la renta				- 92 448	- 203 551	- 343 654
Utilidad neta		- 85 555	- 43 194	215 713	474 953	801 858
Variación Capital de trabajo						
Devolución de depreciación		3 444	3 444	3 444	3 444	3 444
Valor de rescate						
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>-156 820</b>	<b>-82 111</b>	<b>-39 750</b>	<b>219 157</b>	<b>478 397</b>	<b>805 302</b>
Flujo de deuda	109 774	- 15 344	- 18 106	- 21 365	- 25 211	- 29 749
<b>Flujo de efectivo descontado</b>	<b>-47 046</b>	<b>- 97 455</b>	<b>- 57 856</b>	<b>197 792</b>	<b>453 186</b>	<b>775 554</b>
Pay Back	- 156 820	- 238 931	- 278 681	- 59 525	418 872	1 224 175
					0.12	
					3.12	

**Tabla 7.19***Indicadores de rentabilidad escenario pesimista 1*

Indicador	Valor
VANE	453 305
TIRE	56%
PAYBACK (años)	3.12
VANF	613 042
TIRF	80%

En este escenario se observa lo siguiente:

- Los VAN y TIR siguen siendo positivos y mostrando rentabilidad, aun cuando muy por debajo de lo esperado.
- Los flujos se mantienen negativos hasta el tercer año pudiendo generar una crisis de liquidez hasta llegar a la insolvencia. Además que esto no permitirá cumplir con el objetivo de repartir dividendos a partir del segundo año
- El período de payback aumenta a 3.12 años con respecto al escenario previsto en el proyecto.

**ESCENARIO PESIMISTA 2:****Tabla 7.20***Atenciones proyectadas y ticket promedio escenario pesimista 2*

	Atenciones proyectadas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peluqueras	4	4	4	4	4
Clientes/pelequero/día	2.18	2.25	4.5	8	10
Atenciones/día	8.72	9	18	32	40
Atenciones/mes	218	225	450	800	1 000
Ticket promedio	120	138	159	183	210
Ingreso total/día	1 046	1 242	2 857	5 840	8 395
Ingreso total/mes 25 días	26 160	31 050	71 415	146 004	209 881
Ingreso total/año 12 meses	313 920	372 600	856 980	1 752 048	2 518 569
Crecimiento		19%	130%	104%	44%

**Tabla 7.21***Estado de ganancias y pérdidas y punto de equilibrio escenario pesimista 2*

<b>Estado de ganancias y pérdidas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos					
<i>Servicios</i>	313 920	372 600	856 980	1 752 048	2 518 569
<i>Productos</i>	16 522	19 611	45 104	92 213	132 556
Total ingresos	330 442	392 211	902 084	1 844 261	2 651 125
Gastos de Operación					
<i>Gastos corrientes</i>	285 361	248 396	299 312	307 571	315 955
<i>Insumos de operación</i>	76 680	78 980	81 350	83 790	87 980
<i>Sueldos variables</i>	16 522	19 611	45 104	92 213	79 534
<i>Costo de ventas</i>	9 913	11 766	27 063	55 328	79 534
Total gastos de Operación	388 476	358 753	452 828	538 902	563 002
<b>EBITDA</b>	<b>-58 034</b>	<b>33 457</b>	<b>449 256</b>	<b>1 305 359</b>	<b>2 088 123</b>
	<b>-18%</b>	<b>9%</b>	<b>50%</b>	<b>71%</b>	<b>79%</b>
Depreciación	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480
Amortización	- 15 344	- 18 106	- 21 365	- 25 211	- 29 749
Utilidad antes de impuestos	- 84 858	3 872	416 411	1 268 668	2 046 895
Impuesto a la renta (30%)		- 1 161	- 124 923	- 380 600	- 614 068
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-84 858</b>	<b>2 710</b>	<b>291 488</b>	<b>888 068</b>	<b>1 432 826</b>
	<b>-26%</b>	<b>1%</b>	<b>32%</b>	<b>48%</b>	<b>54%</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>388 476</b>	<b>358 753</b>	<b>452 828</b>	<b>538 902</b>	<b>563 002</b>
Atenciones/día	11	10	13	15	16
Atenciones/mes	270	249	314	374	391

**Tabla 7.22***Flujos y payback escenario pesimista 2*

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversiones	-156 820					
Utilidad antes de impuestos		- 84 858	3 872	416 411	1 268 668	2 046 895
Impuesto a la renta			- 1 161	- 124 923	- 380 600	- 614 068
Utilidad neta		- 84 858	2 710	291 488	888 068	1 432 826
Variación Capital de trabajo						
Devolución de depreciación		3 444	3 444	3 444	3 444	3 444
Valor de rescate						
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>- 156 820</b>	<b>- 81 414</b>	<b>6 154</b>	<b>294 932</b>	<b>891 512</b>	<b>1 436 270</b>
Flujo de deuda	109 774	-15 344	-18 106	-21 365	-25 211	-29 749
<b>Flujo de efectivo descontado</b>	<b>- 47 046</b>	<b>- 96 758</b>	<b>- 11 952</b>	<b>273 567</b>	<b>866 301</b>	<b>1 406 522</b>
Pay Back	- 156 820	- 238 234	- 232 080	62 851	954 363	2 390 633
				0.79		
				2.79		

**Tabla 7.23***Indicadores de rentabilidad escenario pesimista 2*

Indicador	Valor
VANE	1 002 593
TIRE	83%
PAYBACK (años)	2.79
VANF	1 259 957
TIRF	118%

En este escenario se observa lo siguiente:

- Los VAN y TIR siguen siendo positivos y mostrando rentabilidad aceptable.
- Los flujos económicos son negativos el primer año, los flujos financieros son negativos hasta el segundo año. Si bien este escenario muestra que se obtiene utilidad en el segundo año, el flujo negativo luego del pago de deudas impediría el reparto de dividendos a partir del segundo año según se tiene previsto.
- El período de payback sube a 2.79 años con respecto al escenario previsto en el proyecto.

**ESCENARIO PESIMISTA 3:****Tabla 7.24***Atenciones proyectadas y ticket promedio escenario pesimista 3*

	Atenciones proyectadas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peluqueras	4	4	4	4	4
Clientes/peluquero/día	2.18	2.25	4.5	8	10
Atenciones/día	8.72	9	18	32	40
Atenciones/mes	218	225	450	800	1 000
Ticket promedio	90	90	104	119	137
Ingreso total/día	785	810	1 863	3 809	5 475
Ingreso total/mes 25 días	19 620	20 250	46 575	95 220	136 879
Ingreso total/año 12 meses	235 440	243 000	558 900	1 142 640	1 642 545
Crecimiento		3%	130%	104%	44%

**Tabla 7.25***Estado de ganancias y pérdidas y punto de equilibrio escenario pesimista 3*

<b>Estado de ganancias y pérdidas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos					
<i>Servicios</i>	235 440	243 000	558 900	1 142 640	1 642 545
<i>Productos</i>	12 392	12 789	29 416	60 139	86 450
Total ingresos	247 832	255 789	588 316	1 202 779	1 728 995
Gastos de Operación					
<i>Gastos corrientes</i>	285 361	248 396	299 312	307 571	315 955
<i>Insumos de operación</i>	76 680	78 980	81 350	83 790	87 980
<i>Sueldos variables</i>	12 392	12 789	29 416	60 139	51 870
<i>Costo de ventas</i>	7 435	7 674	17 649	36 083	51 870
Total gastos de Operación	381 868	347 839	427 727	487 584	507 674
<b>EBITDA</b>	<b>- 134 036</b>	<b>- 92 050</b>	<b>160 589</b>	<b>715 195</b>	<b>1 221 320</b>
	<b>-54%</b>	<b>-36%</b>	<b>27%</b>	<b>59%</b>	<b>71%</b>
Depreciación	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480	- 11 480
Amortización	- 15 344	- 18 106	- 21 365	- 25 211	- 29 749
Utilidad antes de impuestos	- 160 860	- 121 636	127 744	678 504	1 180 092
Impuesto a la renta (30%)			- 38 323	- 203 551	- 354 028
<b>Utilidad Neta</b>	<b>- 160 860</b>	<b>- 121 636</b>	<b>89 421</b>	<b>474 953</b>	<b>826 064</b>
	<b>-65%</b>	<b>-48%</b>	<b>15%</b>	<b>39%</b>	<b>48%</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>381 868</b>	<b>347 839</b>	<b>427 727</b>	<b>487 584</b>	<b>507 674</b>
Atenciones/día	11	10	12	14	14
Atenciones/mes	265	242	297	339	353

**Tabla 7.26***Flujos y payback escenario pesimista 3*

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversiones	- 156 820					
Utilidad antes de impuestos		- 160 860	- 121 636	127 744	678 504	1 180 092
Impuesto a la renta				- 38 323	- 203 551	- 354 028
Utilidad neta		- 160 860	- 121 636	89 421	474 953	826 064
Variación Capital de trabajo						
Devolución de depreciación		3 444	3 444	3 444	3 444	3 444
Valor de rescate						
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>- 156 820</b>	<b>- 157 416</b>	<b>- 118 192</b>	<b>92 865</b>	<b>478 397</b>	<b>829 508</b>
Flujo de deuda	109 774	- 15 344	- 18 106	- 21 365	- 25 211	- 29 749
<b>Flujo de efectivo descontado</b>	<b>- 47 046</b>	<b>- 172 760</b>	<b>- 136 298</b>	<b>71 500</b>	<b>453 186</b>	<b>799 760</b>
Pay Back	- 156 820	- 314 236	- 432 428	- 339 563	138 834	968 342
					0.71	
					3.71	

**Tabla 7.27**

*Indicadores de rentabilidad escenario pesimista 3*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
VANE	269 697
TIRE	38%
PAYBACK (años)	3.71
VANF	415 630
TIRF	49%

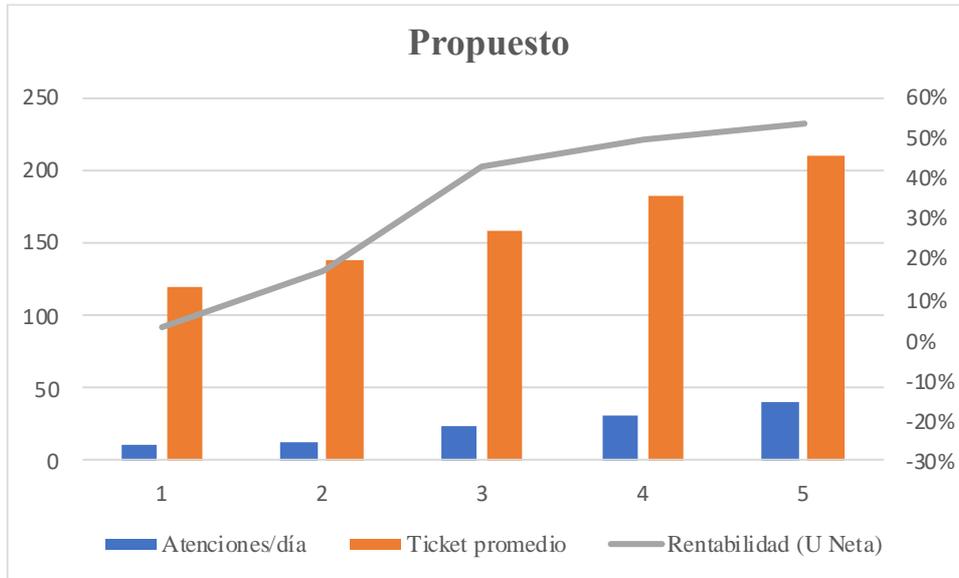
En este escenario se observa lo siguiente:

- Los VAN y TIR siguen siendo positivos y mostrando rentabilidad pero han disminuido considerablemente con respecto al escenario esperado, tal vez se pueda considerar que no ofrecen la rentabilidad esperada para un proyecto de alto riesgo como es éste.
- En ese sentido, los flujos económicos se mantienen negativos hasta el segundo año y los financieros se mantienen negativos hasta el tercer año inclusive, lo cual generaría una crisis de liquidez hasta llegar a la insolvencia. Además que esto, definitivamente, no permitirá cumplir con el objetivo de repartir dividendos a partir del segundo año.
- El período de payback aumenta sí dramáticamente a 3.71 años con respecto al escenario previsto en el proyecto.

Comparando gráficamente los escenarios propuesto con los 3 pesimistas:

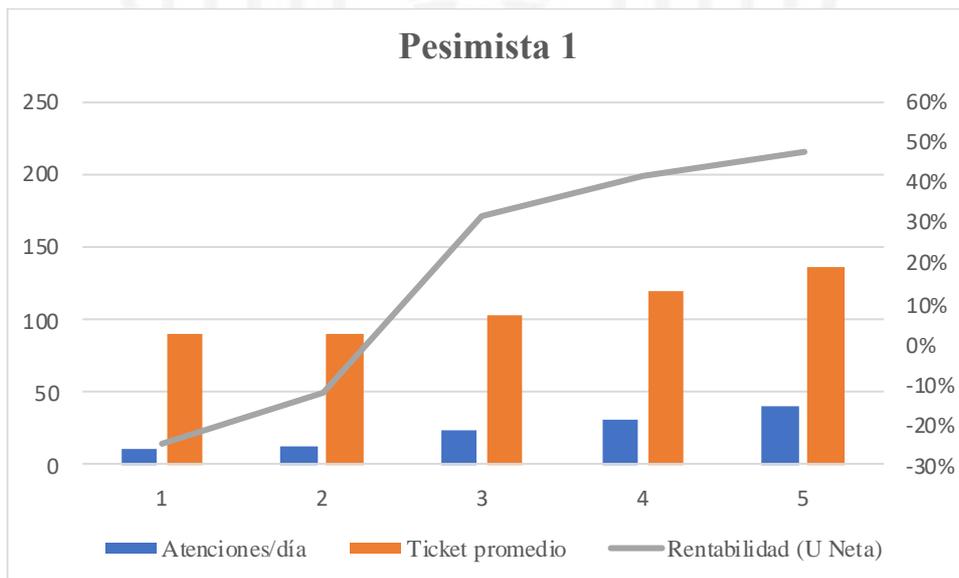
**Figura 7.1**

*Atenciones, ticket promedio vs rentabilidad escenario propuesto*



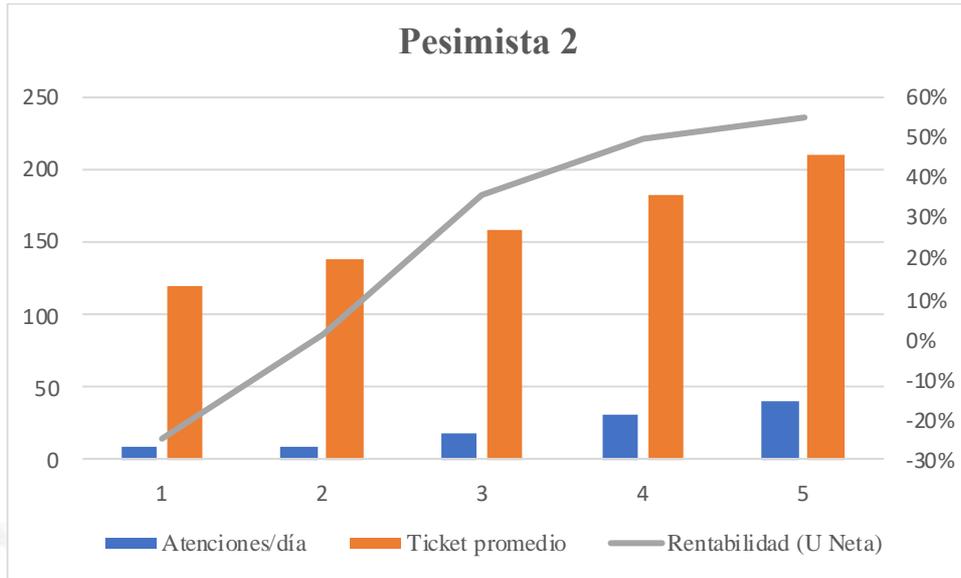
**Figura 7.2**

*Atenciones, ticket promedio vs rentabilidad escenario pesimista 1*



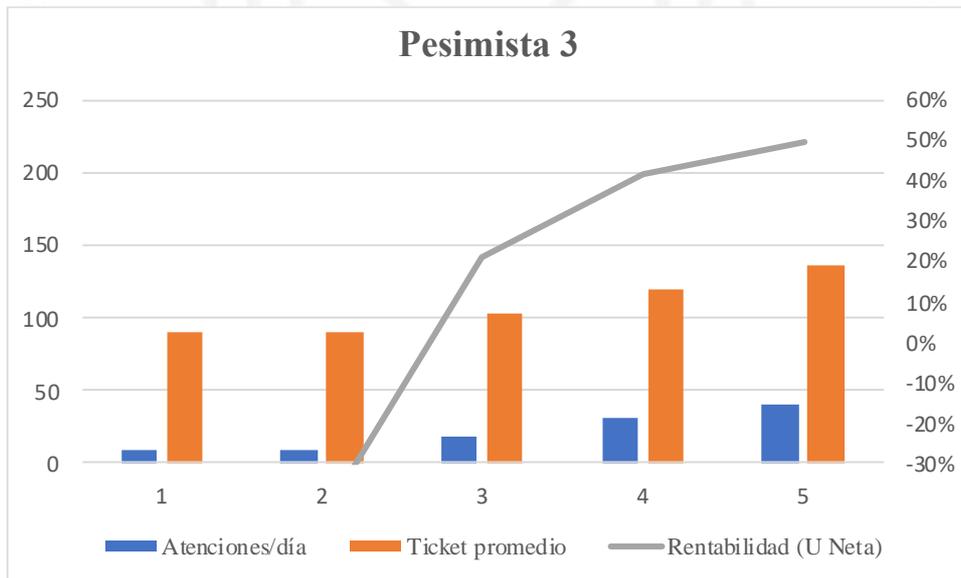
**Figura 7.3**

*Atenciones, ticket promedio vs rentabilidad escenario pesimista 2*



**Figura 7.4**

*Atenciones, ticket promedio vs rentabilidad escenario pesimista 3*



El análisis de estas gráficas (Figuras 7.1, 7.2, 7.3 y 7.4) muestra que nuestro proyecto es más sensible (tomando como base de ésta la rentabilidad en términos de utilidad neta) a las caídas del valor del ticket promedio, que a la disminución del número de atenciones. Es decir, dicho en otras palabras, si algo hubiera que sacrificar, es preferible que sea la cantidad de atenciones que el precio. Esto resulta coherente con nuestra propuesta de valor, en la cual nuestro diferenciador no es el precio, por lo tanto debemos mantener esa propuesta y trabajar en pos de conseguir la mayor cantidad de clientes tal como se ha venido planteando a lo largo del presente trabajo de investigación.

#### **7.14 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)**

Los riesgos cualitativos en nuestro salón de belleza incluyen aspectos que no se cuantifican fácilmente, pero que podrían llegar a tener un impacto significativo en el negocio. Hemos analizado algunos de los que podrían afectarnos.

**Cambio en las tendencias de la moda y belleza:** Las preferencias de los clientes en términos de cortes de cabello, colores, estilos y tratamientos de belleza pueden cambiar rápidamente. Si no adaptamos el salón a estas tendencias, podríamos perder clientes.

**Reputación y calidad del servicio:** La reputación y la percepción de calidad son esenciales en la industria de la belleza y más para nuestro salón teniendo como diferenciador la calidad de servicio y la atención. Un mal servicio, críticas negativas en línea o problemas con la satisfacción de las clientes pueden tener un impacto significativo en el negocio.

**Competencia:** La competencia en la industria de la belleza puede ser intensa. La aparición de nuevos competidores, la entrada de grandes cadenas de salones pueden afectar el rendimiento del negocio.

**Problemas de personal:** La rotación de personal, la falta de capacitación o la insatisfacción de los empleados pueden afectar la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

**Cambios normativos y de licencias:** Los cambios en las regulaciones y requisitos de licencias en la industria de la belleza pueden requerir ajustes en las operaciones y gastos adicionales para cumplir con las normativas.

**Eventos inesperados:** Cualquier evento inesperado, como una crisis de salud pública (como la pandemia de COVID-19), desastres naturales o problemas de seguridad, puede impactar gravemente las operaciones del salón.

**Estrategia de marketing y promoción:** Una estrategia de marketing ineficaz o falta de promoción puede dificultar la adquisición de nuevos clientes y la retención de los existentes.

**Cuestiones de higiene y salud:** El cumplimiento de estándares de higiene y salud es esencial para la seguridad de los clientes.

**Sensibilidad económica:** La industria de la belleza puede ser sensible a la economía. En tiempos de recesión, los consumidores pueden reducir su presupuesto y, por lo tanto, sus gastos en servicios de belleza.

**Cambio en la demografía local:** Cambios en la composición de la población local, como el envejecimiento de la población o la llegada de nuevos grupos demográficos, pueden afectar la demanda de servicios de belleza.

Para gestionar estos riesgos cualitativos, es importante tener estrategias sólidas en áreas como servicio al cliente, gestión de personal, marketing y adaptabilidad a las tendencias cambiantes del mercado.

### **7.15 Plan de contingencia y disolución**

De acuerdo a los análisis que se han venido presentando en los puntos precedentes, ante la eventualidad que el negocio de Alana – Salón de belleza no alcance las expectativas de ingreso como para mantenerse en el mercado, difícilmente será posible recuperar la inversión del capital propio ni del financiamiento bancario como para liquidar esas deudas y cerrar el negocio. Por lo tanto, esa posibilidad está descartada o, si se opta por ella, obligaría a la disolución de la empresa, la venta o remate de los equipos y mobiliario existentes a fin de reunir la mayor cantidad de efectivo posible para afrontar la mayor cantidad de obligaciones pendientes. Sin embargo si, eventualmente como decimos, se presentaran situaciones que impidieran alcanzar los niveles mínimos de rendimiento eficiente, hemos esbozado el siguiente listado de posibles acciones de contingencia:

- Reducir el personal al mínimo necesario para alcanzar el punto de equilibrio y algo más, hasta poder afrontar incrementos de personal una vez se capten más clientes.

- Incorporar un nuevo socio que permita una inyección adicional de capital de trabajo.
- Arriendo de los espacios de atención a peluqueras independientes quienes pagarían un monto fijo diario o mensual pudiendo traer a sus clientes al salón.



## CONCLUSIONES

- Al avanzar en la investigación detectamos que nuestro mercado objetivo, aquél del cual saldrán nuestras clientes frecuentes, muy probablemente no será el que se encuentra en los alrededores del salón de belleza. No siendo parte de nuestra propuesta de valor como elemento diferenciador el precio, decidimos que nuestros esfuerzos estarán concentrados a captar a aquellas mujeres del distrito de Carabayllo de los estratos económicos más altos, que residen en barrios no aledaños a la ubicación del salón.
- El proyecto es rentable, lo cual se confirma con los VAN y TIR económicos y financieros.
- La TIR financiera es de 191% con un valor neto financiero de S/1 520 625.
- El período de recupero de la inversión, o payback, es de 2.1 años.
- Tanto el valor neto de las inversiones y la TIR en esos niveles se justifican plenamente en proyectos de alto riesgo como éste, en los cuales se espera un rápido retorno de la inversión y alto rendimiento. Eso mismo explica un corto período de recupero de la inversión.
- El punto de equilibrio del primer año se alcanza con un promedio de 11 atenciones por día, siendo nuestra máxima capacidad de 40 atenciones al día.
- La inversión total requerida para el proyecto es de S/156 820.
- Aun ante la eventualidad de los escenarios negativos que se han analizado, el proyecto sigue siendo viable y rentable, aunque con algunos problemas de flujos negativos que pueden generar problemas de insolvencia por carencia de liquidez. Sin embargo, se tendrían que analizar acciones en cada momento en particular para seguir adelante con el negocio hasta alcanzar niveles aceptables de flujo de efectivo.
- Sorprende el hecho que, aun cuando un razonable porcentaje de mujeres de Carabayllo dice no contar con una partida presupuestal para sus gastos de belleza (21.7%), igual asisten a un salón de belleza y terminan consumiendo montos razonables en cada visita (58.7% de mujeres gasta hasta S/200, 3.6% gasta más de S/200). Esto juega a favor de nuestro proyecto.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable hacer seguimiento permanente a la competencia actual y a la que pudiera aparecer luego de implementado el salón, así como a las últimas tendencias de belleza existentes.
- Se debe mantener siempre conectados a los clientes con el salón a través de las redes sociales manteniendo contenido actualizado permanentemente. Asimismo no dejar de considerar nuevas maneras que nuestras clientes conecten con nosotros ya sea a través del sitio web o las mismas redes sociales.
- Mantenernos al tanto de las época tanto de alta demanda, para promocionar servicios u ofertas especiales, así como aquellas de baja demanda para dirigir el objetivo de las promociones a la captación de clientes en esas fechas.
- Evaluar a través del registro en nuestra aplicación de negocio (CRM), la procedencia de nuestras clientes a fin de usar esta información para la apertura de una sucursal en el distrito más cercana a ellas.

## REFERENCIAS

- Ben Cool Hunter (2020). *Belleza integral, la tendencia del multiservicio que arrasa en los centros de belleza*. <https://bcncoolhunter.com/2020/03/belleza-integral-la-tendencia-multiservicio-en-los-centros-de-belleza/>
- El Comercio (2020). [Reactivación de salones de belleza]. <https://elcomercio.pe/economia/peru/el-via-crucis-de-las-peluqueras-en-el-peru-hacia-el-camino-de-su-reactivacion-salones-de-belleza-juntos-por-la-peluqueria-belleza-spa-servicio-delivery-copecoh-ncze-noticia/#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%20existen%20m%C3%A1s,al%20a%C3%B1o%20S%2F600%20millones.>
- Gestión (2018). [Informalidad de salones de belleza]. <https://gestion.pe/economia/empresas/43-15-mil-centros-belleza-lima-informal-31513-noticia/>
- INEI (2018). [Datos de empresas]. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-cerca-de-dos-millones-y-medio-de-empresas-a-diciembre-de-2018-11433/>
- CPI (2022). *Market Report*. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- RPP (2022). [Informalidad de salones de belleza]. <https://rpp.pe/economia/economia/mas-de-130000-trabajadores-de-salones-de-belleza-laboran-en-la-informalidad-por-el-cierre-de-estos-locales-noticia-1431027>
- Armstrong, Kotler (2020). *Marketing*. Pearson Education. <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-latina-de-costarica/estadistica-i/kotler-philip-armstrong-gary-marketing-2020-pearson-libgen/60926552>
- Cervantes D., Chávez M., Delgado C., Loayza J. (2020). *Plan de negocios para la creación de un salón de belleza móvil*. USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2fccbc17-2a13-406f-a1d2-2fbccde11eee/content>
- Perú 21 (2021). [Crecimiento salones de belleza]. <https://peru21.pe/vida/salud/salones-de-belleza-tendencia-al-cuidado-facial-tuvo-un-crecimiento-de-55-en-el-2020-pese-a-la-pandemia-noticia/>
- CCL (2023). *La Cámara. Revista Digital. ¿Cómo vendría 2024 para los sectores económicos del país?*. <https://lacamara.pe/como-vendria-2024-para-los-sectores-economicos-del-pais-nrv/>. Sector Cosméticos facturará más de S/ 4 500 millones en segundo semestre de 2023. <https://lacamara.pe/sector-cosmeticos-e-higiene-facturara-mas-de-s-4500-millones-en-segundo-semestre-de-2023/>

- ADEX Centro de Investigación de Economía y Negocios globales (2022). *Reporte de tendencias. Belleza y cuidado personal*. [https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/04/CIEN\\_RT\\_Marzo\\_2022..pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/04/CIEN_RT_Marzo_2022..pdf)
- El Economista (2021). Cuatro tendencias de belleza que marcarán los próximos años. <https://www.eleconomista.es/status/noticias/11015797/01/21/Cuatro-tendencias-de-belleza-que-marcaran-los-proximos-anos.html>
- Salon Today (2023). Navigating the Future: 5 Salon Trends to Watch in 2024. <https://www.salontoday.com/1088705/navigating-the-future-5-salon-trends-to-watch-in-2024>
- American Salon (2023). The Top 10 Trends Affecting the Salon Business Today. <https://www.americansalon.com/business/top-10-trends-affecting-salon-business-today>
- Journal of Applied Structural Equation Modeling (2020). *Sample size for survey research: REVIEW AND RECOMMENDATIONS*. [https://jasemjournal.com/wp-content/uploads/2020/08/Memon-et-al\\_JASEM\\_Editorial\\_V4\\_Iss2\\_June2020.pdf](https://jasemjournal.com/wp-content/uploads/2020/08/Memon-et-al_JASEM_Editorial_V4_Iss2_June2020.pdf)
- APIAR (2018). *Examining moderating role of E-commerce experience on usage performance relationship*. [https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2018/07/3\\_APCAR\\_2018\\_BRR733\\_Bus\\_APJABSSv4i2\\_16-27.pdf](https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2018/07/3_APCAR_2018_BRR733_Bus_APJABSSv4i2_16-27.pdf)
- Harvard Deusto-Business Review (2021). *Vendedores responsables, un valioso activo para las empresas*. <https://www.harvard-deusto.com/vendedores-responsables-un-valioso-activo-para-las-empresas>
- Washington State University (2023). What is a PESTEL analysis?. <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>
- World Scientific News (2020). Analysis of port sustainability using the PPSC methodology (PESTEL, Porter, SWOT, CAME). <https://bibliotekanauki.pl/articles/1031635.pdf>
- infoMercado (2023). *Sector cosmético prevé generar S/8,520 millones y crecer más de 5% este 2023*. <https://infomercado.pe/sector-cosmetico-preve-generar-s-8520-millones-y-crecer-mas-de-5-este-2023/>
- ESAN (2019). *El modelo CAPM y su aplicación en las finanzas*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-modelo-capm-y-su-aplicacion-en-las-finanzas>
- ESAN (2019). *La importancia del WACC en las finanzas empresariales*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-del-wacc-en-las-finanzas-empresariales>
- Standard & poor's (2023). *S&P Dow Jones indices*. <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/#overview>

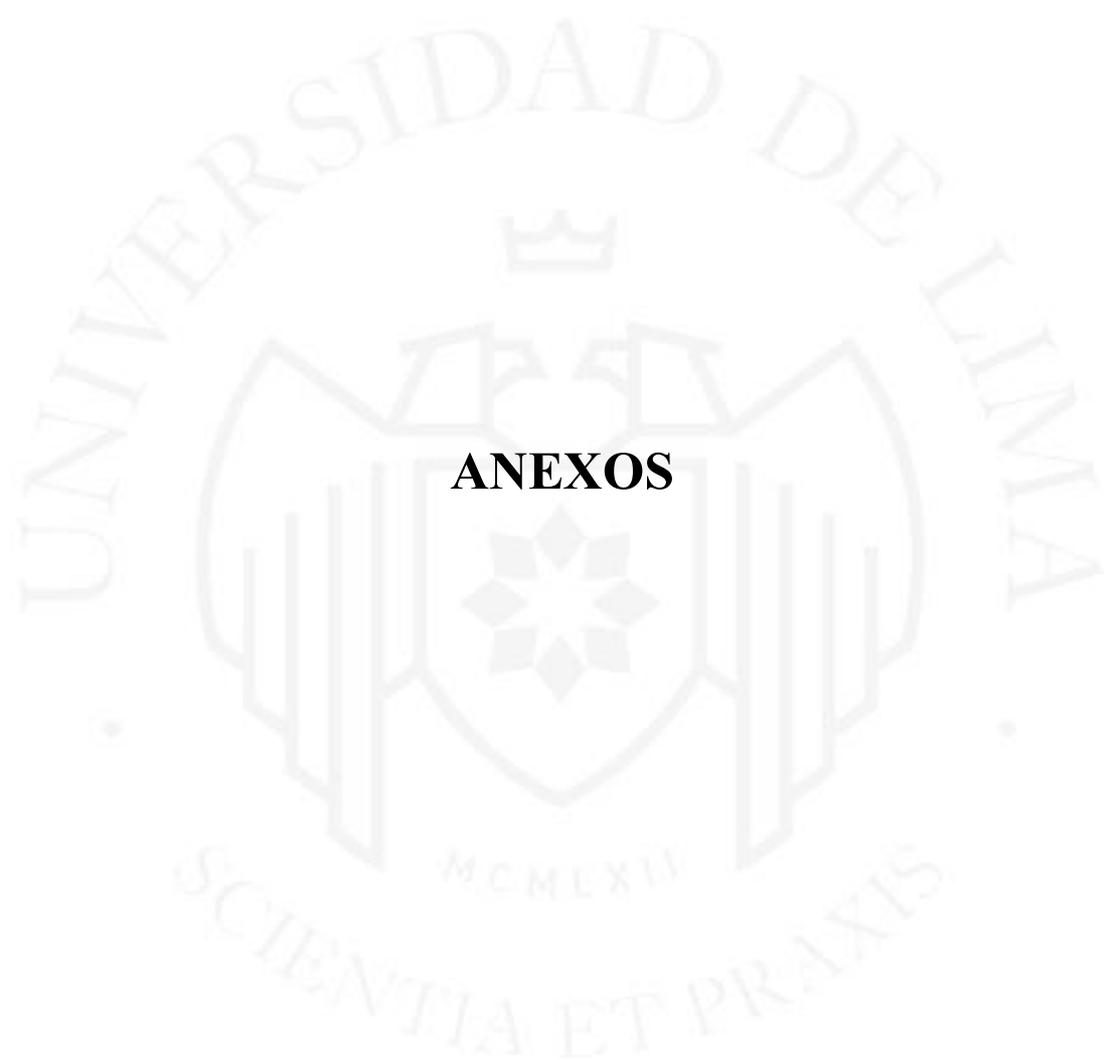
Municipalidad de Carabaylo (2023). *Carabaylo durante la república.*

<https://web.municarabaylo.gob.pe/distrito/reseniahistorica#:~:text=Carabaylo%2C%20es%20el%20PRIMER%20DISTRITO,actualmente%20es%20de%20346.88%20Km2.>

Micertificado.pe (2024). *Requisitos para abrir un salón de belleza en Perú.*

<https://micertificado.pe/requisitos-para-abrir-un-salon-de-belleza-en-peru/>





**ANEXOS**

## **Anexo 1: Guía de pautas para focus group**

Técnica empleada : Cualitativa

Localización : Lima Metropolitana

Universo muestral : Mujeres de 18 años o más, pertenecientes a distintos NSE que por lo menos asistan a un salón de belleza 1 vez al mes.

Técnica de Reclutamiento : Bola de nieve y conveniencia

Objetivo del estudio : Recopilar información exploratoria acerca del sector de belleza y/o cuidado personal para el desarrollo del nuevo negocio.

Temas Estudiados:

- a) Recordación general
- b) Conocimientos generales sobre el sector belleza
- c) Perfil del servicio ideal
- d) Relevancia y punto de vista de los salones de belleza convencionales
- e) Frecuencia de consumo de los servicios que ofrece los salones de belleza
- f) Nuevo concepto de servicio

Fecha de Estudio : Noviembre de 2023

Segmento de edad del público evaluado : en dos grupos de 5 personas cada uno. Uno de ellos conformado por mujeres de 20 a 30 años, el otro grupo conformado por mujeres de alrededor de 50 años.

Duración 60 min

Introducción: Conociendo un poco los grupos.

1. ¿A qué se dedican Uds. trabajan, estudian, son independientes?
2. ¿Qué hacen en sus tiempos libres? ¿Qué es lo que más les gusta hacer?
3. ¿Qué significa para Uds. engreírse?
4. ¿Alguna de Uds. en sus tiempos libres se dedica a su cuidado personal de belleza?

5. ¿Alguna de Uds. van a salones de belleza, peluquerías o spa?

5 ¿Conocen las diferencias de salones de Belleza, Peluquerías y Spa?

Hábitos de Uso:

7. ¿Con que frecuencia suelen asistir a los salones de belleza?

8. ¿Qué días suelen visitar el salón de belleza? ¿Por alguna razón especial son esos días?

9. ¿En qué horarios acostumbran acudir? ¿Por qué? (verificar si varía días de semana versus fines de semana)

10. ¿Si no cuentan con presupuesto para acudir al salón de belleza, qué hacen? ¿se autoatienden? ¿han aprendido a teñirse el cabello por ejemplo?

11. ¿Visitan Uds. un salón de belleza debido a que tiene mejores ofertas (precios), buen servicio, buena calidad de productos, los profesionales de belleza que tienen u otros?

12. ¿Qué tipo de servicios suelen usar en el salón de belleza?

13. ¿Cuánto de su tiempo invierten en cada servicio que se realizan?

14. ¿Cuánto es lo que suelen gastar por cada uno de estos servicios?

15. ¿Hay alguna diferencia de precios entre un salón de belleza y otro? ¿Por qué?

16. ¿Creen Uds. que la zona o distritos donde viven influye: los precios, la atención y calidad de productos u otro? Especificar.

17. La distancia entre el salón de belleza y su domicilio o centro laboral ¿es lejana o cercana?

18. ¿Alguna de Uds. ha sacado cita por teléfono, web, WhatsApp u otro? ¿Por qué? Especificar.

19. ¿Cómo realizan sus pagos? ¿En Efectivo, Visa o MasterCard? ¿YAPE, PLIN?

Salones de Belleza:

20. ¿Qué salones de belleza son los que se le viene a la mente en este momento?

21. ¿De todos estos salones de belleza que han mencionado, cual consideran que es el mejor? ¿Porqué?

22. ¿Qué salón de belleza consideran Uds. que ha sabido mantenerse en el tiempo? ¿Por qué?

23. ¿Qué es lo que hace que Uds. cambien entre un salón de belleza y otro? Sondar fidelidad, diferencias en el tipo de servicio, precio y otros.

24. ¿Qué hace que un salón de belleza tenga éxito, de qué depende?

25. ¿Qué ventajas o beneficios consideran Uds. que tiene los salones de belleza?

26. ¿Qué errores consideran Uds. que cometen los salones de belleza? ¿qué es lo que hacen mal y no corrigen?

27. ¿Cuál sería su recomendación para no cometer este tipo de errores?

28. La distancia entre donde se ubica su centro laboral o domicilio y el centro de belleza a donde van ¿suele influenciar en sus visitas? ¿si lo tuvieran cerca irían?

29. Si tuviéramos que describir al salón de belleza ideal, ¿cómo debería ser? Sondar infraestructura, servicios, precios, productos y marcas a la venta, calidad de servicio, presencia del personal, servicios anexos, ubicar u otros.

30. ¿Existen servicios adicionales que Uds. consideran debería ofrecer un salón de belleza?

**Negocio: ALANA - Salón de Belleza**

El siguiente Plan de Negocios está elaborado para la instalación de un Salón de Belleza que estará ubicado en el distrito de Carabayllo. El local se encuentra en las afueras del Gran Mercado Santa María en la Av. Santa María de la urbanización San Pedro.

ALANA ofrecerá servicios de belleza pero con un concepto diferente, que atraiga a las mujeres del distrito desde que ingresan.

¿cómo las atrae? En primer lugar, la decoración y ambientación del local ya inspira relax. En segundo lugar, la atención las hará a ustedes sentirse como reinas durante su estadía en el salón. En tercer lugar, intentaremos que la calidad del servicio que se brinde sea de su entera satisfacción, o más aun.

Los servicios que ofrecerá son los de cuidado del cabello, manos y pies.

31. Si Uds. encuentran este nuevo salón de belleza cerca de su trabajo o domicilio, ¿lo visitarían? ¿Por qué?

32. ¿Realizarían reservas para poder atenderse en este nuevo salón de belleza? ¿Por qué? (considerando las características ya mencionadas arriba)

33. ¿Consideran Uds. que los servicios y precios que ofrecemos son adecuados para iniciar este nuevo salón de belleza? ¿Por qué? (Mostrar la tabla de precios propuestos)

34. ¿Qué es lo que más les gustaría de este nuevo salón de belleza?

35. ¿Qué es lo que menos les gustaría de este nuevo salón de belleza?

36. ¿Consideran Uds. que este nuevo salón de belleza, con un ambiente cautivador, de relax, de buena atención, es una idea de negocio innovadora? ¿Porqué?

37. ¿Cuál es la mejor forma que un salón de belleza se haga conocido y famoso, de renombre?

## **Anexo 2: Requisitos para montar un salón de belleza**

Para montar un salón de belleza en Lima, Perú, se requiere cumplir con ciertos requisitos legales y comerciales. A continuación, se enumeran algunos aspectos que se debe tener en cuenta (Micertificado.pe):

1. **Registro de la empresa:** Se debe registrar la empresa como una entidad legalmente reconocida. Se puede optar por constituir una empresa individual (persona natural) o una empresa legalmente constituida (persona jurídica). Para esto, se debe buscar asesoramiento legal para constituirla y luego acudir a la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) para inscribir la sociedad y obtener el RUC (Registro Único de Contribuyente).
2. **Licencia municipal:** Es necesario obtener una licencia de funcionamiento emitida por la municipalidad correspondiente en Lima (en este caso del distrito de Carabayllo). Para ello, se debe cumplir con los requisitos establecidos por la municipalidad en cuanto a infraestructura, seguridad y normativas específicas para salones de belleza.
3. **Capacitación y certificaciones:** Se puede considerar obtener capacitación y certificaciones en los servicios que se ofrecerán en el salón de belleza, como peluquería, estética, manicura, entre otros. Estas certificaciones pueden ser emitidas por instituciones reconocidas y ayudarán a brindar un servicio de calidad.
4. **Infraestructura y equipamiento:** Se debe contar con un local adecuado para el salón de belleza, que cumpla con las normas de seguridad y sanitarias. Además, será necesario adquirir el equipamiento adecuado, como sillas de peluquería, estaciones de trabajo, productos cosméticos, herramientas de belleza, entre otros.
5. **Personal capacitado:** Para brindar los servicios en el salón de belleza, se deberá contar con personal capacitado en las diferentes áreas, como estilistas, manicuristas, esteticistas, etc.

## **Anexo 3: Guía de entrevista a Profesionales del Rubro de Belleza**

1. ¿Cuántos años de experiencia tienes trabajando en la industria de salones de belleza?
2. ¿En qué área te especializas dentro del salón de belleza? (por ejemplo, peluquería, estética facial, maquillaje, etc.)
3. ¿Has notado un aumento o disminución en la demanda de servicios de belleza en los últimos años? Si es así, ¿a qué crees que se debe?
4. ¿Qué servicios o tratamientos de belleza han ganado más popularidad entre los clientes recientemente? ¿cuál te demandan más?
5. ¿Cómo ha influido la tecnología en el funcionamiento del salón de belleza y en la forma en que interactúas con los clientes?
6. ¿Qué prácticas sostenibles o ecológicas has implementado o considerado implementar en el salón de belleza?
7. ¿Consideras importante la responsabilidad social en el funcionamiento del salón de belleza?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta tu salón de belleza en la actualidad? (Por ejemplo, competencia, costos, retención de clientes, etc.)
9. ¿Qué estrategias has implementado para atraer y retener clientes en un mercado competitivo?
10. ¿En qué medida utilizas las redes sociales y el marketing digital para promocionar el salón de belleza?
11. ¿Consideras que el salón de belleza ha tenido un impacto positivo en la comunidad local? Si es así, ¿cómo?
12. ¿Cuál es tu opinión sobre la tendencia actual de los servicios de belleza "a domicilio"? ¿Crees que esto afecta el negocio tradicional del salón de belleza?
13. ¿Cuál es tu percepción sobre la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza en comparación con otros competidores?
14. ¿Has notado algún cambio en las preferencias o necesidades de los clientes en los últimos años? ¿Cómo has adaptado tus servicios para satisfacer estas demandas cambiantes?
15. ¿Cuál consideras que es la clave para el éxito de un salón de belleza en la actualidad?

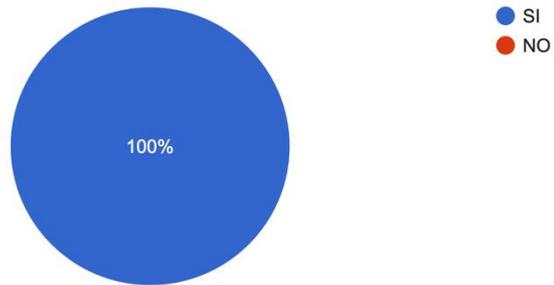
16. ¿Cuál es el precio de tu servicio más caro? ¿y cuál es el más económico? ¿Cuáles son?



## Anexo 4: Encuesta a usuarios potenciales

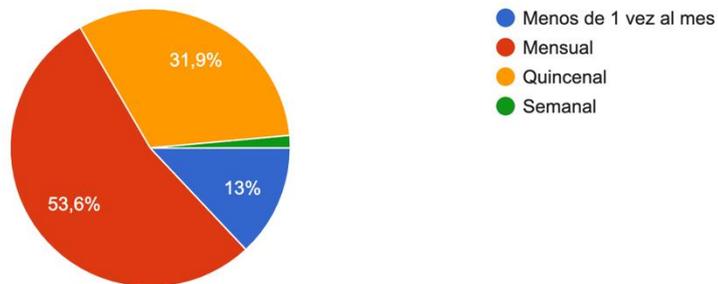
¿Asistes a un salón de belleza?

138 respuestas



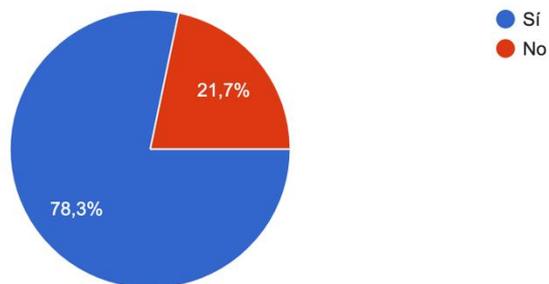
¿Con qué frecuencia visitas un salón de belleza?

138 respuestas



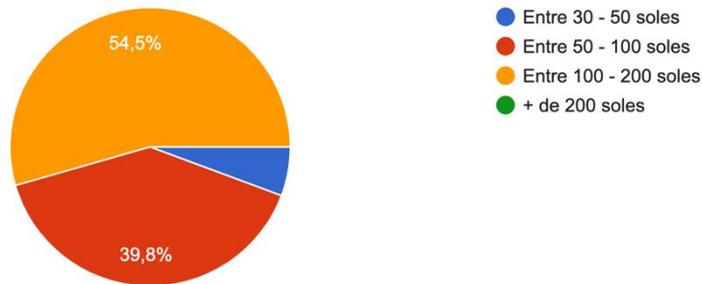
¿Tienes una partida asignada en tu presupuesto para asistir al salón de belleza?

138 respuestas



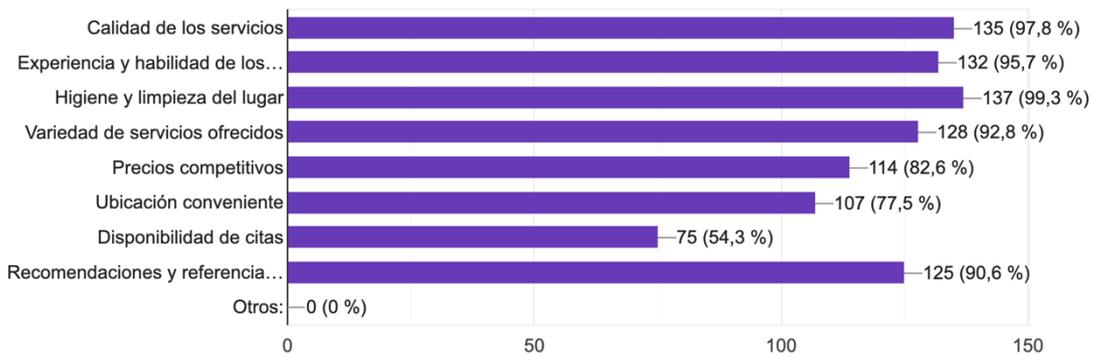
Si respondiste Si en la pregunta anterior, ¿de cuánto es ese presupuesto?

123 respuestas



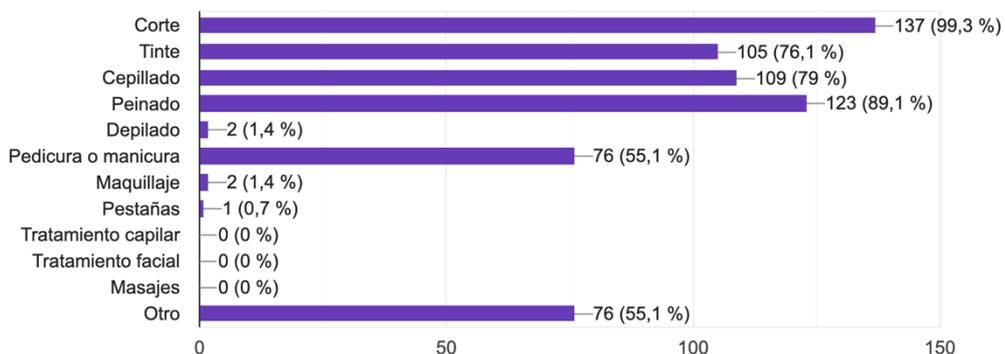
¿Qué factores consideras más importantes al elegir un Salón de belleza? (Marca todas las opciones que apliquen)

138 respuestas



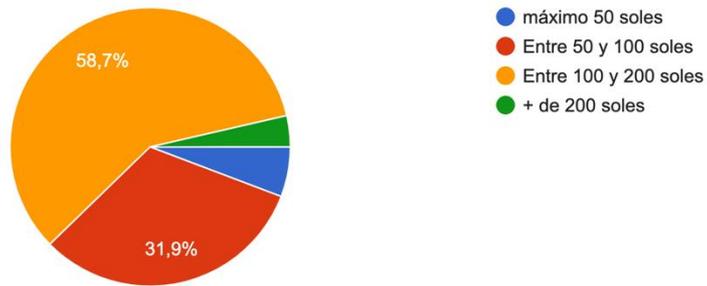
¿Qué servicios solicitas cuando vas al salón de belleza?

138 respuestas



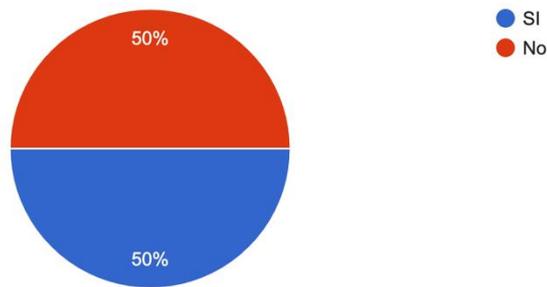
### ¿Cuánto sueles pagar cada vez que vas al salón de belleza?

138 respuestas



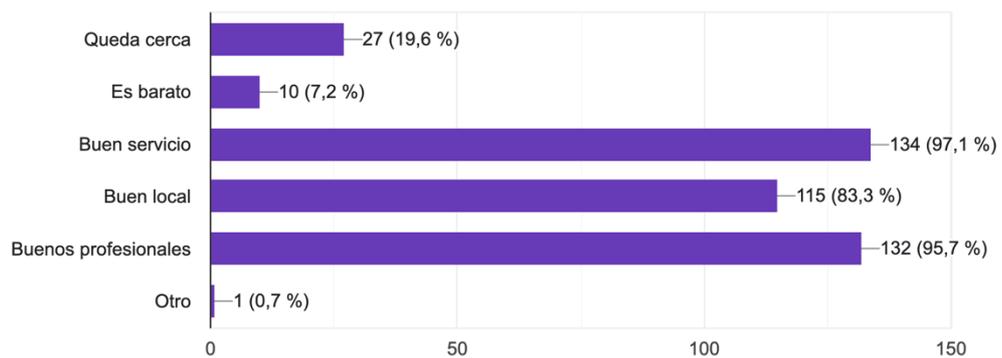
### ¿El salón al que asistes se encuentra en Carabayllo?

138 respuestas



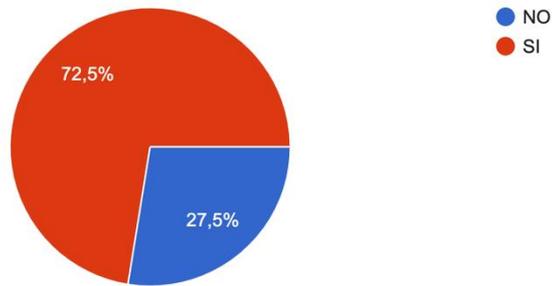
### ¿Porqué asistes a ese salón?

138 respuestas



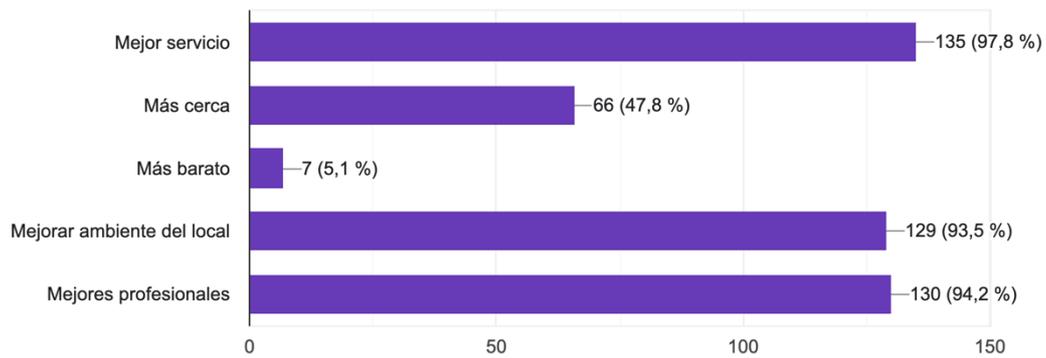
### ¿Cambiarías de salón?

138 respuestas



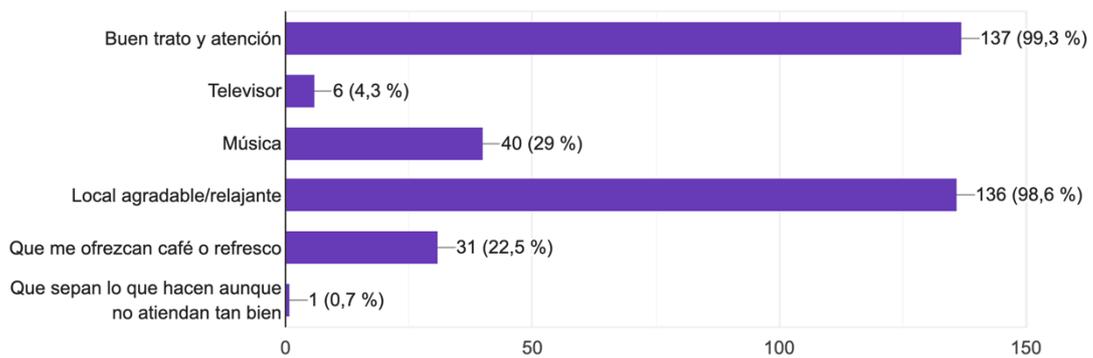
### ¿Porqué cambiarías de salón?

138 respuestas



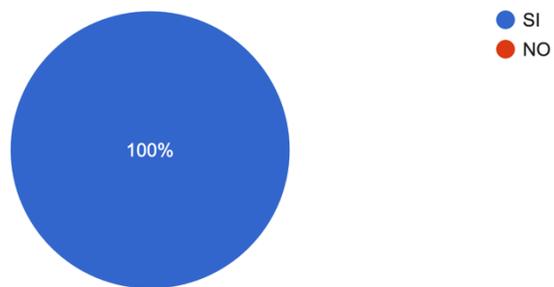
### ¿Qué consideras importante encontrar en un salón?

138 respuestas



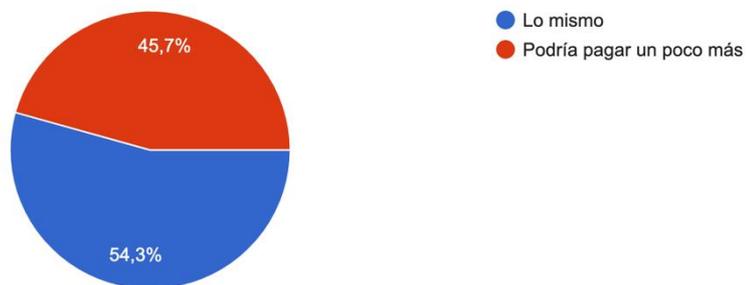
¿Te gustaría un Salón de belleza en Carabayllo que reúna todo lo que buscas?

138 respuestas



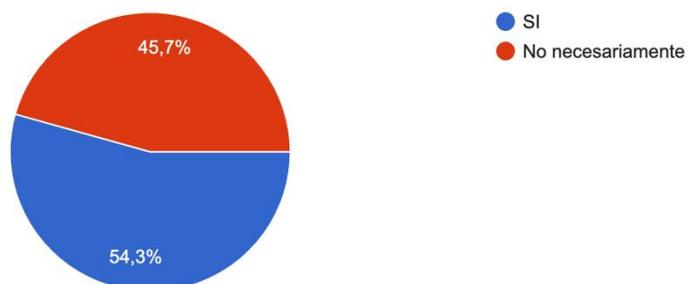
¿Cuánto pagarías en un salón de belleza en Carabayllo que reúna lo que buscas?

138 respuestas



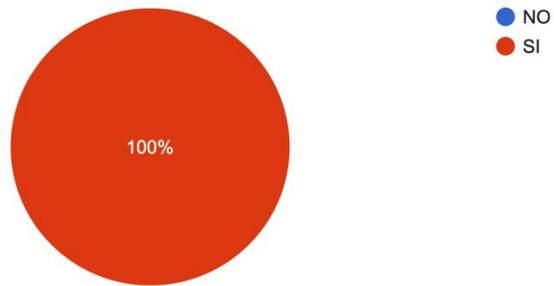
¿Es importante para ti que el salón esté cerca de tu casa/trabajo?

138 respuestas



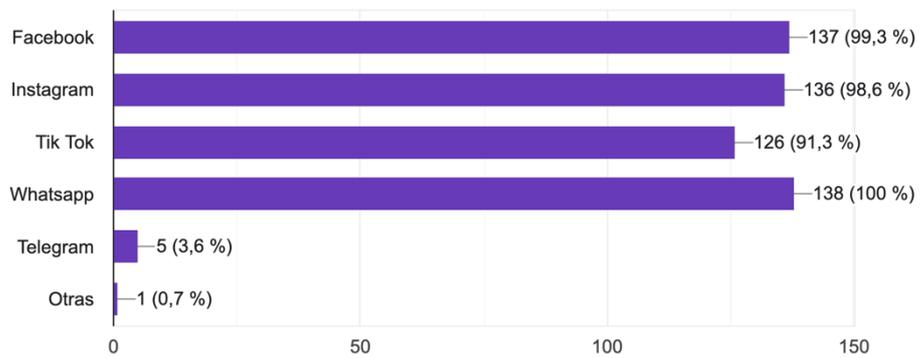
### ¿Usas redes sociales?

138 respuestas



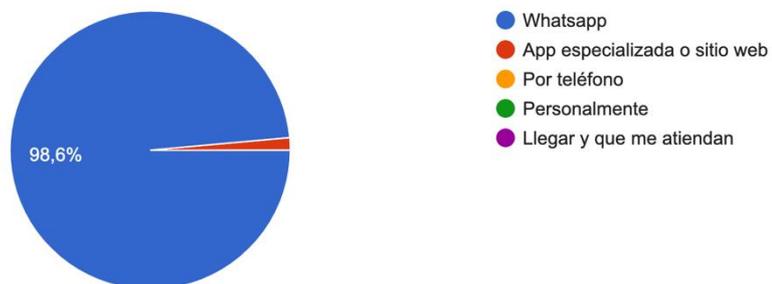
### ¿Qué redes sociales usas?

138 respuestas



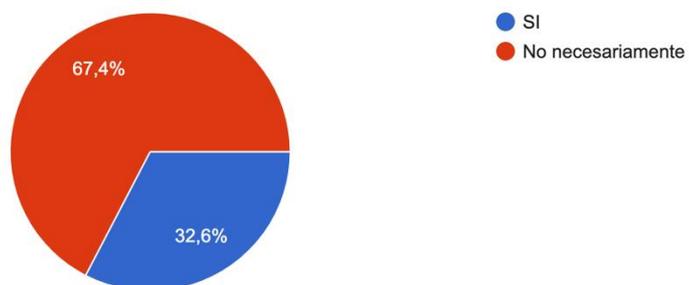
### ¿Cómo te gustaría hacer tu reserva para atenderte en un salón de belleza moderno en Carabayllo?

138 respuestas



¿Consideras importante contar con estacionamiento cerca del salón?

138 respuestas



## Tesis

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad de Lima</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ulima.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>cdn.www.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>apiar.org.au</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>pdfcookie.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

10	<a href="http://vsip.info">vsip.info</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://declara.jne.gob.pe">declara.jne.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://peru21.pe">peru21.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://www.mediummultimedia.com">www.mediummultimedia.com</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://elcomercio.pe">elcomercio.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://cpi.pe">cpi.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
17	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www1.inei.gob.pe">www1.inei.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://gestion.pe">gestion.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %

21	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
22	atiempo.com.ec Fuente de Internet	<1 %
23	emprendedoresv.pe Fuente de Internet	<1 %
24	get.witei.com Fuente de Internet	<1 %
25	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	1library.co Fuente de Internet	<1 %
27	bibliotecadigital.udea.edu.co Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
29	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
30	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
31	kipdf.com Fuente de Internet	<1 %
32	es.slideshare.net	
	Fuente de Internet	<1 %