

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



# **LA BARBEER-ÍA**

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

**Renzo Alfonso Alva Quiroz**

**Código 20151558**

**Myriam Lorena Maguiña Conde**

**Código 20020480**

**Asesor: Ing. Eduardo Alejandro Del Solar Vergara**

Lima – Perú

Mayo del 2021



# **LA BARBEER-ÍA**

# **THE BARBEER-IA**

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO:</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</b> .....	3
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. ....	5
1.6. Justificación del atractivo de la propuesta.....	5
1.7. Estrategia inicial y Objetivos de alcance.....	6
1.8. Impacto comercial y responsabilidad social.....	6
<b>CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN</b> .....	8
2.1 Diseño y metodología de la investigación.....	8
2.2. Validación de hipótesis. ....	8
2.3. Validación de la solución. ....	17
2.4. Muestreo poblacional. ....	17
2.5. Análisis de tendencias y patrones.....	18
2.6. CANVAS del modelo de negocio. ....	19
2.7. Conclusiones. ....	19
<b>CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	21
3.2. Misión: .....	21
3.3. Valores y ética.....	22
3.3.1. Calidad del servicio.....	22

3.3.2.	Creatividad .....	22
3.3.3.	Pasión .....	23
3.4.	Cultura organizacional.....	23
3.5.	Objetivos Estratégicos .....	23
3.6.	Análisis externo:.....	24
3.7.	Análisis interno: .....	27
3.8.	Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA: .....	29
3.9.	Estrategia de éxito (FODA cruzado).....	30
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>		<b>34</b>
4.1.	Planteamiento de objetivos generales de marketing. ....	34
4.2.	Estrategias de marketing: .....	34
4.2.1.	Segmentación y Perfil del cliente.....	34
4.2.2.	Posicionamiento y ventaja competitiva:.....	35
4.3.	Mercado objetivo: .....	39
4.3.1.	Tendencia de mercado.....	39
4.3.3.	Mercado objetivo.....	41
4.3.4.	Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas).....	43
4.3.5.	Potencial de crecimiento del mercado.....	43
4.3.6.	Rivalidad competidora y Potencial de ventas.....	44
4.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix .....	44
4.4.1.	Política de gestión del cliente.....	44
4.4.2.	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.....	45
4.4.3.	Estrategia de precios: análisis de costos y precios. ....	46
4.4.4.	Política comercial.....	47
4.4.5.	Estrategia comunicacional y canal. ....	47

4.4.6.	Estrategia de distribución.....	48
4.5.	Plan de Ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la Demanda (crecimiento y desarrollo).....	48
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES.....</b>		<b>51</b>
5.1.2.	Procesos.....	52
5.1.3.	Planificación.....	52
5.1.4.	Inventarios.....	54
5.2.	Equipos, actividades y procesos.....	55
5.2.1.	Diseño y capacidad de instalaciones.....	55
5.2.2.	Equipos de trabajo y apoyos.....	56
5.2.3.	Gestión de proveedores, compras y stock.....	56
5.2.4.	Tercerización o integración de procesos.....	57
5.2.5.	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.....	58
5.2.6.	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.....	59
5.2.7.	Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT.....	61
5.2.8.	Balance Scorecard: control de gestión por indicadores.....	63
<b>CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....</b>		<b>71</b>
6.1.	Objetivos Organizacionales.....	71
6.1.1.	Naturaleza de la Organización.....	71
6.1.2.	Organigrama.....	71
6.2.	. Diseño de Puestos y Responsabilidades.....	72
6.3.	. Políticas Organizacionales.....	74
6.3.1.	Estratégicas:.....	74
6.3.2.	Operacionales:.....	75
6.4.	. Gestión del talento.....	75
6.4.1.	Selección y contratación.....	75

6.4.2.	Remuneración y desempeño.....	77
6.4.4.	Capacitación, motivación y desarrollo.....	78
6.5.	Estructura de gastos de RRHH: .....	79
<b>CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>		<b>80</b>
7.1.	Plan de inversiones:.....	80
7.2.	Activos y depreciación.....	80
7.3.	Capital de trabajo. ....	82
7.4.	Fuentes de financiamiento y amortización. ....	82
7.5.	Balances previsionales (Balance general) .....	83
7.6.	Cuentas de explotación previsionales (GGPP).....	84
7.7.	Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow).....	85
7.8.	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	85
7.9.	Políticas de aplicación de resultados.....	86
7.10.	Tasa de descuento del accionista.....	86
7.11.	Indicadores de rentabilidad representativos: .....	86
7.12.	Análisis de riesgo y costo de oportunidad:.....	86
7.12.1.	Análisis de riesgo .....	86
7.12.2.	Costo de oportunidad .....	88
7.13.	Análisis por escenarios y gráficas.....	89
7.14.	Principales riesgos del proyecto.....	96
7.15.	Plan de contingencia y disolución:.....	97
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>100</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>101</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>104</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Personas encuestadas por género (%) .....	10
Tabla 2.2. Personas encuestadas por edad (%) .....	10
Tabla 2.3. Personas encuestadas por distrito (%) .....	11
Tabla 2.4. Personas encuestas por profesión (%) .....	11
Tabla 2.5. Participación por tipo de servicio (%) .....	12
Tabla 2.6. Participación por tipo de negocio (%) .....	13
Tabla 2.7. Participación por favor más importante para tomar el servicio (%) .....	13
Tabla 2.8. Participación por favor que cambiaría del lugar en el que toma el servicio (%) .....	14
Tabla 2.9. Participación por tipo de ambientación (%) .....	14
Tabla 2.10. Participación por frecuencia del servicio (%) .....	15
Tabla 2.11. Participación por día en que se toma el servicio (%).....	15
Tabla 2.12. Participación rango de precio por el servicio (%) .....	16
Tabla 2.13. Preferencia por elementos en el local (%) .....	16
Tabla 2.14. Participación de aspectos por mejorar en el mercado (%).....	17
Tabla 3.1. Objetivos estratégicos .....	24
Tabla 3.2. Evaluación competitiva .....	28
Tabla 3.3. Matriz FODA .....	31
Tabla 4.1. Estabilidad en el ambiente .....	36
Tabla 4.2. Fuerza del Sector .....	36
Tabla 4.3. Fuerza Financiera.....	37
Tabla 4.4. Ventaja Competitiva .....	37

Tabla 4.5. Población de Lima Metropolitana mayor de 18 años a más por género, edad y NSE .....	490
Tabla 4.6. Tamaño de mercado.....	41
Tabla 4.7. Demanda – Ocupabilidad .....	49
Tabla 4.8. Atenciones por mes.....	50
Tabla 4.9. Atenciones al año.....	50
Tabla 5.1. Diagrama PERT .....	62
Tabla 5.2. Objetivos estratégicos .....	65
Tabla 5.3. Relacionamiento de objetivos estratégicos con la misión y visión.....	66
Tabla 5.4. Mapa estratégico.....	68
Tabla 5.5. Indicadores .....	69
Tabla 6.1. Estructura de gastos RRHH .....	79
Tabla 7.1. Inversión inicial .....	80
Tabla 7.2. Muebles y enseres.....	80
Tabla 7.3. Equipos .....	81
Tabla 7.4. Depreciación .....	81
Tabla 7.5. Capital de trabajo inicial .....	82
Tabla 7.6. Fuentes de financiamiento .....	82
Tabla 7.7. Amortización .....	82
Tabla 7.8. Balance General .....	83
Tabla 7.9. Estado de Resultados .....	84
Tabla 7.10. Flujo de efectivo .....	85
Tabla 7.11. Indicadores financieros (S/.).....	85
Tabla 7.12. Tasa de descuento del accionista .....	86

Tabla 7.13. Indicadores de rentabilidad .....	86
Tabla 7.14. Cuadro de riesgos .....	87
Tabla 7.15. Costo de oportunidad (S/.) .....	88
Tabla 7.16. Estado de resultado – Escenario optimista .....	89
Tabla 7.17. Flujo de efectivo .....	90
Tabla 7.18. Indicadores .....	90
Tabla 7.19. Estado de resultados – Escenario pesimista.....	91
Tabla 7.20. Flujo de efectivo – Escenario pesimista .....	91
Tabla 7.21. Indicadores – Escenario pesimista .....	91
Tabla 7.22. Estado de resultados – Escenario Covid 19.....	96
Tabla 7.23. Flujo de efectivo – Escenario Covid 19.....	97
Tabla 7.24. Indicadores – Escenario Covid 19 .....	97
Tabla 7.25. Principales riesgos del proyecto .....	96
Tabla 7.26. Cuadro de efectividad de controles.....	97
Tabla 7.27. Cuadro de riesgos y contingencias .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Aceptación del modelo de negocio (%) .....	8
Figura 2.2. Post publicado en Facebook .....	9
Figura 2.3. Población total de edad por distrito .....	18
Figura 2.4. Canvas del modelo de negocio .....	19
Figura 3.1. Criterios de calificación de la Visión de la empresa .....	21
Figura 3.2. Criterios de calificación de la Misión de la empresa.....	22
Figura 4.1. Posición Estratégica .....	38
Figura 4.2. Estilos de vida en Perú .....	41
Figura 4.3. Población por estilo de vida (%) .....	42
Figura 4.4. Barbería en Lima .....	44
Figura 5.1. Distribución del establecimiento .....	55
Figura 5.2. Cadena de valor .....	58
Figura 5.3. Diagrama de Flujo del Servicio .....	61
Figura 6.1. Organigrama .....	71
Figura 6.2. Perfil del Administrador .....	72
Figura 6.3. Perfil del Barbero .....	73
Figura 6.4. Perfil del Barman.....	74
Figura 7.1. Matriz de riesgo.....	87

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

El presente trabajo tiene por finalidad desarrollar y evaluar la viabilidad de la implementación de una barbería y bar en un mismo establecimiento; debido a que se ha identificado la necesidad del público masculino, de acceder al servicio de corte de cabello o barba en lugares adecuados y especializados, que cuenten con ambientes agradables, sofisticados y limpios, donde puedan disfrutar de una gran experiencia en el servicio.

Las opciones que actualmente se encuentran en el mercado son peluquerías clásicas, salones de belleza unisex, y *barber shops*; estos últimos se han multiplicado en Lima, ubicándose en diferentes distritos de la capital, y especializándose en el estilo urbano; es decir, cortes con diseños.

A raíz del problema identificado, nace la idea de “La Barber-ía”, que consiste en implementar un modelo de negocio, que además de brindar servicios de barbería, contará con un bar, equipado con juegos de mesa, televisores para transmisión de conciertos y eventos deportivos en vivo, videojuegos y música.

El proyecto buscará crear un nuevo concepto, que reúne dos servicios en un mismo lugar, el servicio de barbería, que será atendido por barberos especializado en el cuidado del cabello y barba; y el bar que estará a cargo de un barman experimentado.

El objetivo del proyecto es presentar una idea de negocio que sea rentable, sostenible en el tiempo y que genere un beneficio a la comunidad; además de ofrecer una nueva alternativa para el público masculino.

La Barber-ía estará ubicada en una zona estratégica del casco urbano de la ciudad de Lima, de fácil acceso, con alta afluencia de público, infraestructura adecuada, y un concepto clásico y a la vez sofisticado.

Implementaremos un plan de marketing para posicionar la marca, resaltando nuestro valor diferenciado de ofrecer dos servicios en un mismo lugar, además de la calidad en el servicio.

Nuestros servicios estarán dirigidos al público masculino, mayores de edad, de nivel socioeconómico A y B y que se preocupen por el cuidado de su imagen. Consideraremos como clientes potenciales a los hombres que tienen barba, que es una tendencia que viene creciendo en los últimos años.

Buscaremos como proveedores y socios estratégicos a las mejores marcas de cuidado personal y contaremos con una barra variada en cervezas nacionales e importadas, junto con licores selectos.

Los competidores directos de La Barbería son las peluquerías clásicas, los salones de belleza unisex y los barber shops. Nos diferenciaremos brindando un servicio de calidad, en un ambiente pensado para el relax y entretenimiento de nuestros clientes con los mejores productos del mercado, buscando que los clientes tengan una experiencia positiva al ser atendidos.

Políticamente hay cierta inestabilidad, que se entiende por el próximo proceso electoral; sin embargo, en el país se cuenta con una Constitución Política que garantiza el libre mercado y la estabilidad económica. Por otro lado, las municipalidades fomentan la generación de empresas facilitando los trámites para la obtención de los permisos.

Para la puesta en marcha se constituirá una Sociedad Anónima Cerrada, conformada por dos accionistas, quienes cuentan con experiencia en negocios, administración, finanzas y servicio al cliente.

Consideramos que este proyecto es viable ya que, a través de un estudio de mercado y un análisis minucioso, hemos determinado que existe un nicho de mercado desatendido, que crece rápidamente y está conformado por hombres que se preocupan por su imagen personal. Además, la tendencia en crecimiento del uso de barba y la necesidad de contar con ambientes agradables para entretenimiento y relax.

Se iniciará el proyecto con dos fuentes de financiamiento, aporte de los accionistas y financiamiento bancario.

# CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

## 1.1. Presentación de la empresa.

La Barber-ía, es una empresa dirigida al público masculino, que brinda servicios de cuidado personal: corte de pelo, corte de barba, tratamientos capilares, hidratación post afeitado, limpieza facial, entre otros. Además, ofrece opciones de entretenimiento en los ambientes del bar: música, juegos de mesa, transmisión de eventos deportivos, videojuegos, entre otros.

El valor del servicio brindado por la Barber-ía se centra en generar una experiencia 100% positiva.

## 1.2. Marco teórico y Mercado:

Las barberías en el Perú han resurgido hace aproximadamente 10 años, que empezaron ubicándose en zonas populares. Entre el 2016 y 2018 el número de establecimientos de corte de cabellos y barba para el público masculino se duplicó y expandió por todos los distritos de la capital, buscando enfocarse en otros segmentos del mercado (Inga, 2019).

De acuerdo con lo mencionado por Rebeca Antezana, presidenta de la Asociación Peruana de Empresarios de la Belleza (APEB), el tamaño del sector es de S/. 600 millones, información registrada al 2019 (Salas, 2021).

La mayoría de las barberías que se encuentran actualmente en el mercado son especializadas en el estilo urbano (cortes con diseño) y están dirigidas al nivel socioeconómico C. Son pocas las que se preocupan por ofrecer una experiencia positiva, y un servicio de calidad con barberos especializados en el estilo clásico.

Las barberías urbanas se caracterizan por un estilo de música movida, ambientación juvenil y barberos especializados en cortes con diseño. Esto a diferencia de las barberías clásicas, que se caracterizan por un estilo de música tranquila, ambientación moderna y

sofisticada, barberos especializados en estilo clásico; por lo que este último se dirige a un público más exigente y con mayor capacidad de gasto. (“Barberías: conoce la exitosa historia del dueño de The Barber Company y Mr. Barba”, 2017)

El mercado al que está dirigido La Barbería está conformado por hombres mayores de 25 años, de nivel socioeconómico A y B, que se preocupan por cuidar su imagen personal, buscan ser atendidos por barberos especializados en estilo clásico, y entre sus pasatiempos prefieren los juegos de mesa, videojuegos, eventos deportivos, música, entre otros.

Este segmento del mercado tiene la necesidad de contar con un ambiente agradable, diseñado para tener una experiencia relajante y divertida al momento de cortarse el cabello o la barba.

### **1.3. Motivación del proyecto.**

El presente proyecto nace con la finalidad de satisfacer la demanda del servicio de barbería, que se encuentra en crecimiento, debido a que se ha identificado una tendencia del cuidado de la estética personal por parte del público masculino de la ciudad de Lima.

Según información de la Cámara de Comercio de Lima, sobre el sector cosméticos, los hombres tienen mayor presencia en la industria, es por eso el incremento en 20% del número de barberías en los últimos tres años, y en el 2019 el mercado masculino tuvo un crecimiento del 29% en el sector según Ángel Acevedo, presidente del Comité Peruano de Cosmética e Higiene (“Copecoh: sector Cosméticos crecería entre 2.6% y 3.2% en el 2020”, 2020).

Existe una investigación que indica que los hombres peruanos están cuidando más su apariencia, y como resultado han aumentado progresivamente el gasto en productos para el cuidado personal (Euromonitor Internacional, 2014).

Por otro lado, el cuidado del cabello es una necesidad básica, por lo que se espera que el crecimiento del sector continúe ante cualquier contracción económica (Trelles, 2016).

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

Se identificó que existe la necesidad de los hombres, de encontrar en el mercado un lugar para cortarse el cabello o barba, que cuente con ambientes agradables, sofisticados y cómodos, donde puedan relajarse, consumir alguna bebida y/o entretenerse mientras espera para ser atendido.

En tal sentido, se plantea la idea de lanzar al mercado una barbería, que además de brindar los servicios tradicionales, cuente con un bar con ambientes propicios para entretenimiento y relajo durante la espera.

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

La Barber-ía es un nuevo concepto de negocio, que consiste en brindar los servicios de una barbería tradicional, y además ofrecer servicios de entretenimiento en un bar moderno.

La Barber-ía ofrecerá servicios estéticos integrales, los clientes serán atendidos por barberos altamente calificados y especializados en el estilo clásico; la infraestructura será la adecuada, ambientada con un estilo clásico y a la vez moderno; el bar estará ambientado con un concepto moderno, será atendido por un barman profesional, y contará con una barra equipada, en la que predominarán los dispensadores de cerveza.

Además, en las instalaciones se encontrará televisores para la transmisión de eventos deportivos y videos musicales, máquinas de videojuegos y juegos de mesa.

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

La propuesta presentada se considera atractiva porque actualmente no se encuentra en el mercado, es decir, se trata de un concepto innovador.

No existe una oferta dirigida al público objetivo de este proyecto. El segmento al que nos dirigimos no encuentra en el mercado una barbería exclusiva para hombres que incluya el servicio de bar y entretenimiento.

Esta propuesta busca que el tiempo de espera sea entretenido; el bar estará equipado para que la persona realice actividades de entretenimiento individual o grupal: ver deportes, apuestas en línea, videojuegos.

Identificar el estilo de vida de nuestros clientes es un factor importante para potenciar el servicio de entretenimiento, de esta manera, nuestra propuesta de innovación es constante y adaptable; buscando que la experiencia en el servicio sea agradable.

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

La posición estratégica inicial es invertir y crecer. Invertir intensivamente para lograr un crecimiento a un corto plazo de la puesta en marcha, debido a que es un mercado muy competitivo en el que hay pocos clientes fidelizados por las marcas, haciéndolo un servicio altamente sustituible.

El invertir intensivamente conlleva a enfocar esfuerzos en lograr objetivos claves, como la satisfacción del cliente y posicionamiento de marca a través de la diferenciación e innovación constante de la oferta. Con el tiempo, esto nos permitirá desarrollar nuevos servicios (inversiones selectivas), logrando integrar los ejes principales del negocio y minimizar el impacto de ingreso de nuevos competidores.

Nuestro modelo se enfoca en generar ingresos desde la puesta en marcha, debido a que desde el inicio de las operaciones se incurre en costos fijos de alquiler de local y pago al personal.

Optando esta posición estratégica esperamos realizar 17,574 atenciones en el primer año.

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

Se buscará un impacto comercial positivo, con enfoque en conseguir la satisfacción del cliente. Este se origina en la cultura organizacional de la empresa, que incluye: conocimiento e interacción con el cliente, política de puertas abiertas, buen clima laboral, fomento de la innovación y creatividad en todo nivel. Esto a través de la aplicación de

herramientas como *brainstorming* y *design thinking*, que garanticen el bienestar de todo el equipo de trabajo y de los clientes.

Respecto a la responsabilidad social, se ha considerado la generación de empleo formal directo e indirecto (empleados y proveedores). La empresa promoverá en alianza con el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN) la donación de cabello para elaboración de pelucas en beneficio de las personas que perdieron su cabello al recibir tratamiento contra el cáncer. Además, trimestralmente se realizarán visitas a albergues de adultos mayores para atenderlos de manera gratuita. Por último, el manejo responsable de residuos, con procesos que vayan de la mano con las políticas para el cuidado del medio ambiente.

# CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

## 2.1 Diseño y metodología de la investigación.

Diseño no experimental; transversal, que consiste en realizar un estudio de mercado, utilizando como herramienta la encuesta para la recolección de datos.

## 2.2. Validación de hipótesis.

Para el estudio de mercado, se formularon dos hipótesis, de aceptación y rechazo del proyecto La Barbería.

**H1:** Se acepta el nuevo concepto de barbería.

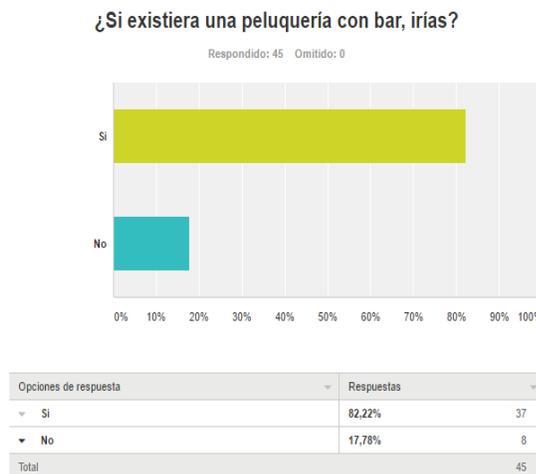
**H2:** No se acepta el nuevo concepto de barbería.

Para la validación de hipótesis se utilizaron tres herramientas:

- Encuesta virtual: se obtuvo una aceptación del proyecto del 82% del universo encuestado:

Figura 2.1.

*Aceptación del modelo de negocio (%)*



Fuente: Elaboración propia

- Fan page – Facebook: se promocionó un post mediante Facebook, obteniendo como resultado un alcance de 10 674 personas; y comentarios favorables (se muestran algunos):

Figura 2.2.

*Post publicado en Facebook*



Fuente: Elaboración propia

- Encuesta dirigida al público masculino, realizadas en julio 2019.

El mercado objetivo de esta propuesta son hombres de nivel socioeconómico A y B; por lo que la encuesta se realizó a hombres mayores de 25 años, de profesión indistinta, con capacidad de gasto, y dentro de los distritos considerados como posible ubicación del establecimiento: San Isidro, San Borja, Miraflores y Barranco.

Para calcular el tamaño de la muestra para la encuesta se ha utilizado la siguiente fórmula para población finita:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Donde;

N: Tamaño de población = 440,921

p: Probabilidad de éxito = 90%

q: Probabilidad de fracaso = 10%

e: Error = 0.05

Z = 1.96.

Nivel de confianza de 95%

Como resultado de la aplicación de la fórmula, se obtuvo un tamaño de muestra de 120 personas.

○ Demográfico:

- Género:

El modelo de negocio está dirigido al público masculino en un 100%:

Tabla 2.1

*Personas encuestadas por género (%)*

<b>Género</b>	<b>N° encuestados</b>	<b>% participación</b>
Hombre	120	100%
Mujeres	0	0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Edades:

Los rangos de edades de mayor participación fueron: de 25 a 39 con un 78% y de 40 a 55 años con un 11%.

Tabla 2.2

*Personas encuestadas por edad (%)*

<b>Rango de edad</b>	<b>N° encuestados</b>	<b>% participación</b>
18 – 24	12	10%

25 – 39	93	78%
40 – 55	13	11%
56 +	2	2%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- Zonas:

La encuesta se realizó en los distritos de Barranco, Miraflores, San Borja y San Isidro, por ser los distritos de mayor número de negocios dedicados al cuidado personal.

Tabla 2.3

*Personas encuestadas por distrito (%)*

<b>Distrito</b>	<b>N° encuestados</b>	<b>% participación</b>
Barranco	39	33%
Miraflores	34	28%
San Borja	20	17%
San Isidro	27	23%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- Carreras:

El 34% de los encuestados se dedica a empresas, administración y áreas comerciales, el 15% a ingeniería y trabajo en campo, y el 13% pertenece al sector educación (docentes universitarios).

Las encuestas se realizaron en centros empresariales, distritos cosmopolitas y cerca de universidades.

Tabla 2.4.

*Personas encuestadas por profesión (%)*

<b>Profesión</b>	<b>N° encuestados</b>	<b>% participación</b>
Empresas/Administración/Comercial	41	34%
Ingeniería/Operaciones	18	15%
Educación	16	13%

Publicidad	9	8%
Comunicaciones	8	7%
Cheff/Bartender	4	3%
Música/Artes	4	3%
Técnico	4	3%
Medicina	4	3%
Arquitectura	3	3%
Derecho	3	3%
Arte	3	3%
Operaciones	1	1%
Biología	1	1%
Estado	1	1%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál de estos servicios toma con mayor frecuencia?

El 100% de los encuestados requieren servicios de cortes de cabello y/o tratamiento de barba, siendo indicador poco relevante se observa que el resto de los tratamientos que están surgiendo recientemente tienen un promedio atención del 23%.

Tabla 2.5.

*Participación por tipo de servicio (%)*

<b>Alternativas</b>	<b>N° respuestas</b>	<b>% Participación</b>
Corte de cabello/barba	120	100%
Faciales	30	25%
Peinado	29	24%
Coloración/Tintes	27	23%
Tratamientos Capilares	23	19%
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- ¿En qué tipo de negocio tomó estos servicios?

El 60% de los servicios de la pregunta anterior se toman en peluquerías con un total de 91 respuestas de 120 (76%).

En segundo lugar, están las Barber shop, que han venido ganando participación, reflejando en la diferencia superior de 20% respecto a los centros de belleza y Spa.

Tabla 2.6.

*Participación por tipo de negocio (%)*

<b>Alternativas</b>	<b>N° respuestas</b>	<b>% participación</b>
Peluquería	91	76%
Barber shop o Barbería	45	38%
Centro de belleza	13	11%
Spa	2	2%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es el factor más importante para usted a la hora de tomar el servicio?

Por ser un negocio donde se trabaja con la imagen el 74% de los encuestados declararon que la calidad de servicio (profesionales) es la más importante; que resulta de la confianza y fidelidad al barbero. Seguido de Atención al Cliente con una respuesta positiva del 65% de encuestados. Acceso al local y Ambiente son los factores que marcarían la diferencia en la propuesta de valor.

Tabla 2.7.

*Participación por factor más importante para tomar el servicio (%)*

<b>Alternativas</b>	<b>N° respuestas</b>	<b>% participación</b>
Calidad del servicio	89	74%
Atención al cliente (personal)	78	65%
Acceso al local/Cercanía	40	33%
Ambiente del local	28	23%
Recomendación de amigos	11	9%
Ranking Local	6	5%
<b>Total</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- ¿Qué cambiarías del lugar a donde acudes?

El 47% de los encuestados dice que el Ambiente del Local es el principal factor que cambiarían del lugar donde acuden. Esto refleja que es un factor diferencial y de experiencia por parte del cliente. Siguen Calidad de Servicio y Atención

al Cliente, que en la pregunta anterior son considerados como factores decisivos de elegir donde atenderse.

Tabla 2.8.

*Participación por factor que cambiaría del lugar en el que toma el servicio (%)*

<b>Alternativas</b>	<b>N° respuestas</b>	<b>% participación</b>
Ambiente del local	56	47%
Calidad del servicio (corte y/o tratamiento)	41	34%
Atención al cliente (personal)	39	33%
Otros:	4	3%
Entretención	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cómo te gustaría que fuera la decoración/ambientación del lugar?

El 42% de los encuestados prefieren un ambiente Old School o Clásico, el 28% un estilo moderno y el 21% minimalista.

Aquí se pueden combinar los 03 estilos que son preferidos por los encuestados.

Tabla 2.9.

*Participación por tipo de ambientación (%)*

<b>Alternativas</b>	<b>N° respuestas</b>	<b>% participación</b>
Old School o Clásico (Tradicional)	50	42%
Moderno	33	28%
Minimalista	21	18%
Deportivo	15	13%
Otros:	1	1%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- ¿Con qué frecuencia toma estos servicios?

El 48% acude 1 vez por mes, mientras que el 34% acude 2 veces al mes.

Tabla 2.10.

*Participación por frecuencia del servicio (%)*

Alternativas	N° respuestas	% participación
1 vez al mes	58	48%
2 veces al mes	41	34%
Otras frecuencias	12	10%
1 vez cada dos meses	5	4%
1 vez a la semana	3	3%
2 vez a la semana	1	1%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- ¿Qué días suele frecuentar este tipo de locales?

Los fines de semana son los días de mayor público que asiste a realizarse tratamientos.

Los sábados y domingos con una participación conjunta de 64%.

Tabla 2.11.

*Participación por día en que se toma el servicio (%)*

Alternativas	N° respuestas	% participación
Sábado	48	40%
Domingo	29	24%
Viernes	25	21%
Jueves	8	7%
Miércoles	5	4%
Lunes	3	3%
Martes	2	2%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es el rango promedio de gasto por el servicio?

El rango de precio dispuesto a pagar por el público encuestado está entre S/. 25 - S/. 50 soles, que es presentado por el 96%.

Tabla 2.12.

*Participación rango de precio por el servicio (%)*

Alternativas	N° respuestas	% participación
S/. 25 - S/. 50	115	96%
S/. 50 - S/. 75	4	3%
S/. 75 - S/. 100	1	1%
Más de S/. 100	0	0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

- ¿Qué otro tipo de servicio o elementos le gustaría encontrar en el local?

El Wifi es el elemento escogido por la mayoría de los encuestados, entre las múltiples alternativas, con 48% de aprobación. Seguido de Video Juegos (25%) y TV's (19%).

Tabla 2.13.

*Preferencia por elementos en el local (%)*

Alternativas	N° respuestas	% participación
Wifi	58	48%
Video juegos	30	25%
Televisor (deportes, cultura, etc.)	23	19%
Barra (Cervezas, cocteles, bebidas, etc.)	17	14%
Música	16	13%
Piqueos y comidas	4	3%
Juegos de mesa	1	1%
Otros	1	1%
<b>Total</b>	<b>150</b>	

Fuente: Elaboración propia

- ¿Qué considera que falta explotar en el mercado de la estética masculina?

Las mejoras que consideran los encuestados son: local confortable con entretenimiento y asesoramiento profesional.

Se toma en cuenta que las personas comentan sobre el uso de tecnología para saber cómo quedará su estilo.

Tabla 2.14.

*Participación de aspectos por mejorar en el mercado (%)*

<b>Alternativas</b>	<b>N° respuestas</b>	<b>% participación</b>
Local/Entretenimiento	11	9%
Asesoramiento/Profesionalismo	11	9%
Catálogo virtual	6	5%
Tratamientos/Cuidado Personal	5	4%
Mantenimiento de peinados permanentes	1	1%
Cultura	1	1%
Sin respuesta	85	71%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

### **2.3. Validación de la solución.**

Una vez analizados los resultados obtenidos mediante las herramientas mencionadas, se pudo validar que la solución propuesta es aceptada por el público objetivo. Asimismo, se logró identificar oportunidades de mejora mediante sugerencias de los encuestados.

### **2.4. Muestreo poblacional.**

Para la realización de la encuesta se ha considerado la población con las siguientes características:

- Género: masculino
- Edad: mayor de 25 años
- Ubicación geográfica – distritos: Barranco, Chorrillos, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Juan de Miraflores, San Miguel, Santiago de Surco, y Surquillo.

El universo de la población está conformado por personas del género masculino, mayor de 25 años, que residen en los distritos ya mencionados:

Figura 2.3.

*Población total de edad por distrito*

Departamento	Provincia	Distrito	Pob. 18 años a más	Genero		Edad			NSE				
				Hombre	Mujer	18-24	25-39	40-70	A	B	C	D	E
Lima	Lima	Ancón	32,168	16,126	16,042	6,434	11,902	13,832	1,544	7,109	12,867	7,913	2,734
Lima	Lima	Ate	416,237	213,045	203,192	83,247	154,008	178,982	7,909	49,532	167,327	149,845	41,624
Lima	Lima	Barranco	45,365	21,784	23,581	9,073	16,785	19,507	2,178	10,026	18,146	11,160	3,856
Lima	Lima	Breña	103,602	49,271	54,331	20,720	38,333	44,549	1,865	22,378	46,621	26,419	6,320
Lima	Lima	Carabayllo	185,300	92,495	92,805	37,060	68,561	79,679	1,668	22,792	84,312	49,105	27,424
Lima	Lima	Chaclacayo	39,426	19,789	19,637	7,885	14,588	16,953	749	4,692	15,849	14,193	3,943
Lima	Lima	Chorrillos	239,218	118,640	120,578	47,844	88,511	102,864	11,482	52,867	95,687	58,848	20,334
Lima	Lima	Cieneguilla	19,222	9,642	9,580	3,844	7,112	8,265	0	1,922	8,073	7,112	2,114
Lima	Lima	Comas	409,186	204,669	204,517	81,837	151,399	175,950	3,683	50,330	186,180	108,434	60,560
Lima	Lima	El Agustino	156,504	80,226	76,278	31,301	57,906	67,297	2,974	18,624	62,915	56,341	15,650
Lima	Lima	Independencia	168,250	84,544	83,706	33,650	62,253	72,348	3,533	34,491	85,303	36,510	8,413
Lima	Lima	Jesús María	111,303	48,577	62,726	22,261	41,182	47,860	22,149	54,316	25,266	7,235	2,337
Lima	Lima	La Molina	155,241	70,780	84,461	31,048	57,439	66,754	45,020	69,703	29,185	7,762	3,571
Lima	Lima	La Victoria	201,381	102,549	98,832	40,276	74,511	86,594	3,625	43,498	90,621	51,352	12,284
Lima	Lima	Lima	310,784	158,619	152,165	62,157	114,990	133,637	5,594	67,129	139,853	79,250	18,958
Lima	Lima	Lince	83,616	38,006	45,610	16,723	30,938	35,955	16,640	40,805	18,981	5,435	1,756
Lima	Lima	Los Olivos	285,343	141,136	144,207	57,069	105,577	122,697	5,992	58,495	144,669	61,919	14,267
Lima	Lima	Lurigancho	125,125	63,768	61,357	25,025	46,296	53,804	2,377	14,990	50,300	45,045	12,513
Lima	Lima	Lurín	55,766	28,755	27,011	11,153	20,633	23,979	0	5,577	23,422	20,633	6,134
Lima	Lima	Magdalena del Mar	66,558	30,302	36,256	13,312	24,626	28,620	13,245	32,480	15,109	4,326	1,398
Lima	Lima	Miraflores	131,911	57,186	74,725	26,382	48,807	56,722	38,254	59,228	24,799	6,596	3,034
Lima	Lima	Pachacamac	62,433	31,404	31,029	12,487	23,100	26,846	0	6,243	26,222	23,100	6,868
Lima	Lima	Pucसानa	9,394	4,706	4,688	1,879	3,476	4,039	451	2,076	3,758	2,311	798
Lima	Lima	Pueblo Libre	96,875	43,230	53,645	19,375	35,844	41,656	19,278	47,275	21,991	6,297	2,034
Lima	Lima	Puente Piedra	209,330	104,941	104,389	41,866	77,452	90,012	1,884	25,748	95,245	55,472	30,981
Lima	Lima	Punta Hermosa	5,741	3,068	2,673	1,148	2,124	2,469	276	1,269	2,296	1,412	488
Lima	Lima	Punta Negra	5,617	2,862	2,755	1,123	2,078	2,415	270	1,241	2,247	1,382	477
Lima	Lima	Rímac	168,779	84,232	84,547	33,756	62,448	72,575	3,038	36,456	75,951	43,039	10,296
Lima	Lima	San Bartolo	5,577	2,923	2,654	1,115	2,063	2,398	268	1,233	2,231	1,372	474
Lima	Lima	San Borja	123,711	56,397	67,314	24,742	45,773	53,196	35,876	55,546	23,258	6,186	2,845
Lima	Lima	San Isidro	76,302	33,243	43,059	15,260	28,232	32,810	22,128	34,260	14,345	3,815	1,755
Lima	Lima	San Juan de Lurigancho	717,746	363,539	354,207	143,549	265,566	308,631	13,637	73,928	296,429	262,695	71,057
Lima	Lima	San Juan de Miraflores	317,201	159,836	157,365	63,440	117,364	136,396	15,226	70,101	126,880	78,031	26,962
Lima	Lima	San Luis	59,076	29,495	29,581	11,815	21,858	25,403	1,122	7,030	23,749	21,267	5,908
Lima	Lima	San Martín de Porres	494,751	247,888	246,863	98,950	183,058	212,743	10,390	101,424	250,839	107,361	24,738
Lima	Lima	San Miguel	135,204	63,543	71,661	27,041	50,025	58,138	26,906	65,980	30,691	8,788	2,839
Lima	Lima	Santa Anita	180,235	91,528	88,707	36,047	66,687	77,501	3,424	21,448	72,454	64,885	18,024
Lima	Lima	Santa María del Mar	1,417	751	666	283	524	609	27	169	570	510	142
Lima	Lima	Santa Rosa	13,152	6,354	6,798	2,630	4,866	5,655	250	1,565	5,287	4,735	1,315
Lima	Lima	Santiago de Surco	310,423	144,415	166,008	62,085	114,857	133,482	90,023	139,380	58,360	15,521	7,140
Lima	Lima	Surquillo	94,115	44,820	49,295	18,823	34,823	40,469	4,518	20,799	37,646	23,152	8,000
Lima	Lima	Villa El Salvador	307,890	156,323	151,567	61,578	113,919	132,393	0	30,789	129,314	113,919	33,868
Lima	Lima	Villa María del Triunfo	315,420	158,352	157,068	63,084	116,705	135,631	0	31,542	132,476	116,705	34,696
<b>Total general</b>			<b>7,051,895</b>	<b>3,483,759</b>	<b>3,568,136</b>	<b>1,410,379</b>	<b>2,609,201</b>	<b>3,032,315</b>	<b>439,470</b>	<b>1,496,386</b>	<b>2,777,722</b>	<b>1,777,391</b>	<b>560,927</b>

Fuente: IPSOS, 2018

## 2.5. Análisis de tendencias y patrones.

De la encuesta realizada se identificó las siguientes tendencias y patrones:

- El 96% de los encuestados asisten entre 1 a 2 veces al mes a la barbería, el servicio más utilizado es el corte de cabello y/o barba.

- Al 70% de los encuestados no les agrada esperar a ser atendidos.
- Al 55% le gustaría que la barbería tenga un bar y buena música.
- El 71% de encuestados, indicó que la peluquería que frecuenta se encuentra cerca de su domicilio.
- El 58 % de los encuestados indicó que suele ir a la peluquería en auto propio.

## 2.6. CANVAS del modelo de negocio.

Figura 2.4.

*Canvas del modelo de negocio.*



Fuente: Elaboración propia

## 2.7. Conclusiones.

- La propuesta de La Barber-ía, según el estudio de mercado, es aceptada en un 90% de los encuestados.
- El público masculino que se preocupa por su cuidado personal está en crecimiento.
- Existe una necesidad insatisfecha del público masculino de contar con un lugar especializado, agradable, ambientado para el género y que brinde una buena experiencia en el servicio.

- Según la encuesta, el gasto promedio por visita está entre S/. 25 y S/. 50.

## CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

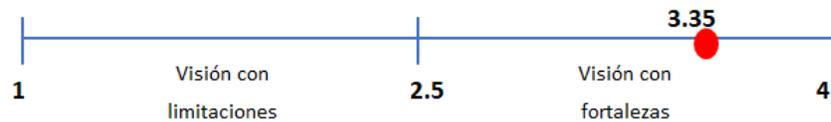
### 3.1. Visión.

“Ser la barbería bar preferida de los hombres de Lima, estando a la vanguardia de la moda y nuevos estilos”

Figura 3.1.

*Criterios de calificación de la Visión de la empresa*

Criterios	Peso	Clasificación (1-4)	Ponderado
Describir futuro de organización	0.20	3	0.6
Comunicativa	0.11	3	0.33
Memorable	0.16	3	0.48
Inspirable	0.18	3	0.54
Retadora	0.17	4	0.68
Atractiva para los involucrados	0.18	4	0.72
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.35</b>



Fuente: Elaboración propia

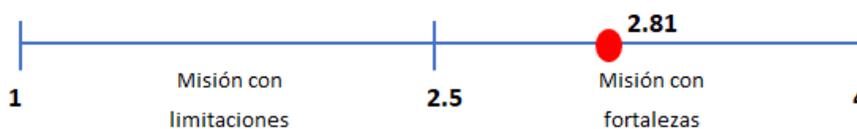
### 3.2. Misión:

"Somos una barbería bar innovadora, que brinda servicios personalizados y de calidad, creando nuevas experiencias para nuestros clientes."

Figura 3.2.

*Criterios de calificación de la Misión de la empresa*

Criterios	Peso	Clasificación (1-4)	Ponderado
Concisa	0.17	3	0.51
Simple, clara y directa	0.14	3	0.42
Verbos	0.19	2	0.38
Atender Requerimientos	0.25	3	0.75
Orientado al interior, reconociendo lo externo	0.25	3	0.75
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.81</b>



Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Valores y ética

#### 3.3.1. Calidad del servicio

Ofreceremos estilos personalizados, acorde a las necesidades del cliente, utilizando técnicas de corte tradicional, y productos de marcas reconocidas y especializadas en el cuidado personal masculino.

Nos preocuparemos porque la experiencia del usuario sea única y agradable dentro del establecimiento, el cual contará con un ambiente tradicional y moderno, que, sumado a la atención personalizada, permitirá que los clientes puedan sentirse libres de ser uno mismo.

#### 3.3.2. Creatividad

El constante cambio y evolución de los estilos de moda nos ponen el reto día a día de ser creativos, para proponer y adaptar tendencias en cada uno de nuestros clientes.

### **3.3.3. Pasión**

La barbería es un arte que debe desarrollarse con mucha pasión, para lograr clientes satisfechos, y felices con los resultados del servicio brindado.

### **3.4. Cultura organizacional.**

En “La Barber-ía” se incentivaré el trabajo en equipo, prevalecerá el liderazgo innovador, donde las ideas serán expuestas a todo nivel, y se trabajará bajo un modelo de construcción hacía el logro de un objetivo común.

Fomentaremos la práctica de nuestros valores y así lograremos que los miembros de nuestro equipo se identifiquen con la organización, de manera que lo transmitan a nuestros clientes en cada detalle de la atención desde el ingreso hasta la salida.

Mantendremos la cultura de la pequeña empresa donde se podrá interactuar y sociabilizar sin barreras jerárquicas.

Todos los lineamientos de la Cultura organizacional de la empresa, se encontrarán documentados en el Manual de Organización y Funciones y en el Código de Ética y Conducta.

Se buscará transmitir a nuestros proveedores y clientes la cultura organizacional de la empresa, basada en valores éticos.

### **3.5. Objetivos Estratégicos**

Para definir los objetivos estratégicos se ha utilizado la metodología de gestión estratégica “*Balanced Scorecard*”, creada por Robert Kaplan y David Norton; la cual considera cuatro perspectivas básicas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento:

Tabla 3.1.

*Objetivos estratégicos*

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	Generar rentabilidad para “La Barber-ía”
Financiera	Generar ventas de los servicios y productos de “La Barber-ía”
Cliente	Lograr posicionamiento y participación en el mercado del cuidado personal masculino en base al diseño de servicios y calidad de atención.
Cliente	Desarrollar actividades de identidad de marca para captar público objetivo.
Cliente	Mejorar la experiencia del cliente a través de aplicación de la tecnología.
Cliente	Tener presencia y difundir el valor competitivo del negocio en medios publicitarios físicos y digitales.
Internas	Enfocar en un alto nivel de servicio y calidad de productos (desarrollo de nuevos servicios/productos)
Internas	Establecer un plan mensual de marketing operativo con presupuesto definido (online y offline)
Internas	Desarrollar estrategias de precios competitivos de paquetes de servicio (experiencia 360)
Internas	Estudiar constantemente el mercado y sus nuevas tendencias en el cuidado personal
Aprendizaje	Crear programas de capacitación constante para el personal de la empresa y búsqueda de talento.
Aprendizaje	Mantener el buen clima laboral e incentivar la camaradería.
Aprendizaje	Ubicar puntos estratégicos dentro de la cadena de suministro que permita sostener al negocio a largo plazo.
Aprendizaje	Generar alianzas estratégicas con proveedores.
Aprendizaje	Buscar fuentes de financiamiento que permita mantener el flujo y operatividad de la empresa.
Aprendizaje	Implementar sistemas digitales que faciliten el acceso de los clientes (informativo y aplicativo)

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Análisis externo:

- **Factores políticos:**

El panorama político es favorable porque el 2021 es un año electoral y se espera que las nuevas autoridades generen confianza dentro del sector empresarial, promuevan la creación de negocios y se consiga un impacto positivo en la economía del país.

El Estado peruano viene desarrollando esfuerzos conjuntos para agilizar el proceso de formación de empresas, beneficios tributarios, y en otros casos financiamiento a empresas que desarrollen tecnología e innovaciones. Contamos con leyes claras y política tributaria estable.

Por otro lado, el fomento de la creación de nuevas empresas también incentiva a que haya más competencia.

- **Factores económicos:**

En base al crecimiento de los ingresos de la mujer y del varón, para el año 2020 se había proyectado un crecimiento anual del sector del 4.7% comentó Acevedo (“Copecoh: sector Cosméticos crecería entre 2.6% y 3.2% en el 2020”, 2020).

Según el documento Evolución de los indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007-2018 presentado por INEI; el ingreso promedio mensual de los hombres de Lima es superior en 29.3%; y esta brecha no ha cambiado significativamente desde el 2007 (INEI, 2019).

Debido a la emergencia sanitaria por el Covid – 19, se estimó que aproximadamente el 30% de barberías tendría que cerrar o cambiar el giro del negocio; por lo que se considera que habría una mayor demanda insatisfecha en los siguientes años. (Inga, 2020).

- **Factores sociales:**

La población en el Perú viene creciendo en los últimos años. Actualmente contamos con una población de más de 32 millones de habitantes a nivel nacional, de los cuales 10 millones se encuentra en Lima y el 93.7% de la PEA en Lima se encuentra ocupada (INEI, febrero 2020).

En sus inicios el hombre acudía a barberos cerca a su casa o zonas de residencia, donde se realizaban cortes de cabello y tratamiento de barba; la oferta se limitaba a esos dos servicios. Luego aparecieron los salones de belleza que eran dirigidos a mujeres, brindando servicios especializados y más profesionales, y en paralelo, las peluquerías unisex, donde se podían atender hombres y mujeres. Estas desplazaron a las barberías tradicionales de barrio, dejando de lado a un gran número de hombres que se vieron obligados a asistir a peluquerías unisex.

Es así como a través de los años, cambios culturales, mayor acceso a la información y estabilidad económica permite a las personas poder cubrir necesidades de cuidado personal. Los hombres muestran mayor preocupación en el cuidado de su apariencia, y además, tienen los ingresos para cubrir esa necesidad. Este mercado se encuentra en constante crecimiento, es por eso que en los últimos años se han abierto un gran número de barber shops.

Respecto a los hábitos, hasta hace unos años solo acudían para un corte de cabello, mientras que en la actualidad se demanda un servicio integral, que incluye tinturado, manicure, pedicure, tratamiento facial, entre otros.

- **Factores tecnológicos:**

El 96.2% de los hogares en Lima Metropolitana tienen telefonía móvil, el 52.9% tienen acceso a una computadora y el 62.9% cuentan con acceso a internet. Esta situación viene creciendo de manera exponencial; por lo que el uso de tecnología se convierte en una oportunidad para explotar dentro de nuestro modelo de negocio (INEI, junio 2020).

La tecnología se ha hecho presente con la aparición de nuevas herramientas, que permiten obtener mejores resultados del servicio y en la atención al cliente; actualmente existen sistemas para reserva de citas,

pagos en línea, calificación del servicio, y aplicativos que permiten visualizar como quedarían los diferentes estilos de peinados.

### **3.7. Análisis interno:**

El entorno competitivo del sector es alto ya que hay marcas de barberías que se han posicionado en el mercado desde hace 10 años llegando a tener más de dos locales. Asimismo, existen casos de empresarios que han desarrollado una marca que brinda servicio especializado en estilo urbano y otra marca para el estilo clásico-tradicional.

Por otro lado, el ingreso de nuevos competidores es inevitable y la convierte en la principal amenaza para nuestro modelo de negocio. Se plantea mitigar este riesgo resaltando que somos los primeros en este concepto de negocio, la exclusividad y calidad de nuestro servicio, y desarrollando nuevos servicios (innovación).

Para el caso de La Barbería; en el estudio de mercado realizado identificamos 4 competidores potenciales, a quienes realizamos una evaluación competitiva sobre nuestra propuesta.

Para realizar la evaluación competitiva se empleó el Método Ranking de Factores; que consiste en identificar los factores a evaluar por cada competidor; a cada factor se le asignó un peso, que en total suma 1; luego se asignó una calificación entre 1 y 3 para los factores de cada competidor; finalmente se calculó el promedio ponderado, que nos permitió identificar los principales competidores.

- Barbería la Paz: 6 años en el mercado, ubicada en Miraflores, con 5 barberos, brinda asesoría en corte de cabello y afeitado, *detox* capilar, corte de cabello, corte de barba.
- Carppone: 5 años en el mercado, ubicada en Miraflores, cuenta con 10 barberos, ofrece servicios de corte de cabello, barba y bigote, además de retoque de contornos y facial express.

- Mr. Jacobs: 5 años en el mercado, 2 sedes en san Borja y La Molina, cuenta con 6 barberos, ofrece servicios de corte de cabello y barba, inspirado en las barberías *Old School Rockabilly* de New York y Londres de los años 50.
- Batistino Barbería: 4 años en el mercado, ubicada en Surco, cuenta con 4 barberos, ofrece servicios de corte de cabello, barba, arreglo de barba y limpieza facial.

### Resultados de la evaluación competitiva:

Se observa que “Carppone” con 2.86 y “Mr. Jacobs” con 2.72 obtuvieron el mayor puntaje destacando las ventajas tecnológicas como accesorios y herramientas de trabajo, atención al cliente y locación influyen como factores de competitividad. Bajo este resultado identificamos a estas dos marcas como nuestros principales competidores.

Tabla 3.2.

#### Evaluación competitiva

Factores	Peso	Barbería la Paz		Carppone		Mr. Jacobs		Batistino Barbería	
		Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.
Experiencia administrativa	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42
Atención al cliente	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Ventajas tecnológicas	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Precios	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42
Calidad de servicio	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Publicidad	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Locación	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26
Flexibilidad	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
	<b>1.00</b>		<b>2.42</b>		<b>2.86</b>		<b>2.72</b>		<b>2.67</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.8. Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA:**

Nuestro modelo de negocio es innovador en el mercado, el servicio será personalizado, se empleará productos de calidad especializados en cuidado personal masculino, y además se agregará valor mediante la experiencia vivida de entretenimiento y relaxo; todo esto nos dará ventaja en la negociación con los clientes.

La política de precios contemplará el precio promedio del mercado, siendo nuestra ventaja competitiva la experiencia de un concepto diferente.

Para el análisis se determinaron las variables fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para crear estrategias FO-DO-FA-DA.

#### **a. Fortalezas:**

- Local ubicado en zona céntrica y estratégica con estacionamiento para nuestros clientes.
- Servicio de calidad y personalizado.
- Instalaciones modernas y ambiente adecuado para el relaxo y entretenimiento.
- Equipo de barberos profesionales que son capacitados constantemente
- Una gama de servicios que cubre los requerimientos de clientes.
- Modelo de negocio innovador.
- Uso de tecnología en el proceso de atención.
- Baja rotación de insumos en la barbería.

#### **b. Oportunidades:**

- Crecimiento del mercado de cuidado personal masculino.
- Tendencia por el uso de barba.

- Moda impuesta por celebridades o futbolistas de imagen sofisticada.
- Necesidad de espacios para el relajó y entretenimiento exclusivo para hombres.
- El 27% de Lima Metropolitana pertenece a los niveles socioeconómicos A y B.
- Incremento del público masculino que invierte en su cuidado personal y mantiene un presupuesto mensual.
- Importante margen de ganancia.

**c. Debilidades**

- Marca nueva, que no está posicionada en el mercado.
- No se cuenta con una fuente de financiamiento sólida.
- Alta rotación de mano de obra calificada.
- Concepto nuevo en el mercado.
- Venta limitada en el bar por regulaciones.

**d. Amenazas:**

- Hombres reacios al cambio, fieles a su peluquero.
- Competencia, modelo de negocio replicable.
- Aparición de nuevos competidores locales y cadenas.
- Inseguridad ciudadana (exposición del local)
- Regulaciones por Estado de Emergencia.

**3.9. Estrategia de éxito (FODA cruzado)**

Tabla 3.3.

Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>Local ubicado en zona céntrica y estratégica con estacionamiento para nuestros clientes.</p> <p>Servicio de calidad y personalizado.</p> <p>Instalaciones modernas y ambiente adecuado para el relaxo y entretenimiento.</p> <p>Equipo de barberos profesionales que son capacitados constantemente</p> <p>Una gama de servicios que cubre los requerimientos de clientes.</p> <p>Modelo de negocio innovador.</p> <p>Uso de tecnología en el proceso de atención.</p>	<p>Marca nueva, que no está posicionada en el mercado.</p> <p>No se cuenta con una fuente de financiamiento sólida.</p> <p>Ata rotación de mano de obra calificada.</p> <p>Concepto nuevo en el mercado.</p> <p>Venta limitada en el bar por regulaciones.</p> <p>Marca nueva, que no está posicionada en el mercado.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<p>Crecimiento del mercado de cuidado personal masculino.</p> <p>Moda impuesta por celebridades o futbolistas de imagen sofisticada.</p> <p>Necesidad de espacios para el relaxo y entretenimiento exclusivo para hombres.</p> <p>Tendencia por el uso de barba.</p> <p>Amplia oferta de proveedores.</p>	<p>- Promover nuestros servicios apoyándonos en la ubicación estratégica del local con estacionamiento, e instalaciones con juegos y espacios de espera confortables.</p> <p>- Formatos de atención personalizados: Citas por web/app, catálogo virtual de peinados y estilos, y artículos que complementan el tratamiento fuera de la barbería.</p> <p>- Invertir en generar nuevas experiencias para el cliente dentro y fuera de la barbería.</p>	<p>- Establecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan reducir costos y establecer precios competitivos.</p> <p>- Generar relaciones con clubs de participación masculina como moto racer, clubs de lucha u otros que reflejen una identidad.</p> <p>- Generar alianzas estratégicas con empresas y corporaciones.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<p>Aparición de nuevos competidores locales y cadenas.</p> <p>Competencia, modelo de negocio replicable.</p> <p>Regulaciones por Estado de Emergencia</p> <p>Inseguridad ciudadana (exposición del local)</p> <p>Hombres reacios al cambio, fieles a su peluquero.</p>	<p>- Invertir en seguridad del local para asegurar el bienestar de nuestros clientes y del negocio.</p> <p>- Invertir esfuerzos en posicionamiento y calidad de servicio siendo las variables más valoradas.</p> <p>- Desarrollar un plan de fidelización de clientes actuales y clientes potenciales.</p> <p>- Desarrollo de marca en canales online y offline.</p>	<p>- Diseñar e implementar servicios adaptados a cada necesidad del cliente.</p> <p>- Estrategia de diferenciación donde destaque la calidad de servicio apoyado en la atención y uso de la tecnología.</p>

Fuente: Elaboración propia

**a.1. Estrategia FO:** Usar fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades en el mercado.

- Promover nuestros servicios apoyándonos en la ubicación estratégica del local con estacionamiento, e instalaciones con juegos y espacios de espera confortables.
- Formatos de atención personalizados: Citas por web/app, catálogo virtual de peinados y estilos, y artículos que complementan el tratamiento fuera de la barbería.
- Invertir en generar nuevas experiencias para el cliente dentro y fuera de la barbería.

**a.2. Estrategia DO:** Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan reducir costos y establecer precios competitivos.
- Generar alianzas estratégicas con empresas y corporaciones.
- Generar relaciones con clubs de participación masculina como *motoracers*, clubes de lucha u otros que reflejen una identidad.

**a.3. Estrategia FA:** Aprovechar las fortalezas para evitar o disminuir las repercusiones las amenazas.

- Invertir en seguridad del local para asegurar el bienestar de nuestros clientes y del negocio.
- Invertir esfuerzos en posicionamiento y calidad de servicio siendo las variables más valoradas.
- Desarrollar un plan de fidelización de clientes actuales y clientes potenciales.
- Desarrollo de marca en canales *online* y *offline*.

**a.4. Estrategias DA:** Disminuir las debilidades y evitar las amenazas.

- Desarrollo de una estrategia de diferenciación donde destaque la calidad de servicio apoyado en la atención y uso de la tecnología.
- Diseñar e implementar servicios adaptados a cada necesidad del cliente.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

### 4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing.

- Posicionar la marca La Barber-ía, penetrando rápidamente el mercado a través de una estrategia de posicionamiento de marca basado en la calidad del servicio, durante los primeros meses.
- Enfocarnos en el nivel de servicio y calidad, porque según el estudio de competitividad, la encuesta realizada y las referencias, dentro del sector lo más valorado es la atención personalizada.
- Desarrollar estrategias de precios competitivos, acorde al valor que percibe el cliente por el servicio, es por esa razón que se debe trabajar en generar una experiencia única en el usuario que genere mayor valor al servicio.
- El negocio de La Barber-ía resulta aceptado a pesar de la competencia, porque existe un gran número de clientes que aún no están fidelizados con los locales a los que asisten con frecuencia, siempre están en búsqueda de mejores servicios y experiencias; es por eso la importancia del valor diferencial.

### 4.2. Estrategias de marketing:

- Aprovechar las redes sociales para el posicionamiento de la marca.
- Generar alianzas estratégicas con los *stakeholders* del negocio.
- Analizar constantemente el mercado, los cambios en la moda y las nuevas tendencias en el cuidado personal.

#### 4.2.1. Segmentación y Perfil del cliente.

- Género: Hombres.

- Edad: mayores de 25 años.
- NSE: A y B.
- Locación: Se ha considerado las zonas 6, 7 y 8 de la distribución por zonas de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados; las cuales están conformadas por los siguientes distritos: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro, Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores (APEIM, 2018).
- Estilo de vida:
  - Hombres profesionales, empresarios y ejecutivos que se preocupan por su imagen personal con el cuidado del cabello y barba.
  - Asisten a reuniones sociales y están en contacto con muchas personas/público, porque su actividad profesional lo requiere en la mayoría de los casos.
  - Son usuarios de *smartphone* y están al tanto de las nuevas tendencias en la moda.
  - Ejecutivos, que tienen como objetivo verse mejor e innovar en su apariencia.
  - Moteros, que acostumbran a usar barba y pelo largo.
  - *Hipsters*, que tienden al uso de barba como los hippies y corte de cabello con laterales degradados.
  - Hombres jóvenes que imitan el estilo de celebridades o futbolistas.
  - Tradicionales, que prefieren ser atendidos por barberos que empleen la técnica tradicional.
  - Hombres con necesidad de un espacio para entretenerse y relajarse.

Luego de analizar los perfiles identificados y considerando nuestro modelo de negocio, nos enfocaremos en el segmento de mercado conformado por hombres ejecutivos y tradicionales, que tengan la necesidad de un espacio de entretenimiento y relaxo.

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

Utilizando la herramienta PEYEA, determinamos la posición estratégica externa e interna y se evaluarán las estrategias sobre los cuadrantes: agresivo, conservador, defensivo o competitivo.

**a. Posición estratégica externa:**

Se evalúan los factores de estabilidad en el ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI).

Tabla 4.1.

*Estabilidad en el ambiente*

<b>Estabilidad en el ambiente (EA)</b>	<b>(-1-6)</b>	<b>de mejor a peor</b>
Cambios tecnológicos permiten mejorar el servicio de la barbería	-1	
Tasa de inflación estable	-3	
Variabilidad de la demanda es positiva en los próximos años	-3	
Escala de precios de productos competidores	-3	
Barreras para entrar al mercado (local, personal, formas legales)	-2	
Presión competitiva por la aparición de nuevas marcas y presentación	-5	
Elasticidad de la demanda con tendencia a la baja de precios	-4	
Precio competitivo	-3	
<b>Suma</b>	<b>-24</b>	
<b>Promedio</b>	<b>-3</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2.

*Fuerza del Sector*

<b>Fuerza del Sector (FI)</b>	<b>(+1+6)</b>	<b>de peor a mejor</b>
Potencial de crecimiento dentro la industria del cuidado personal	4	
Potencial de utilidades	4	
Estabilidad financiera	3	
Conocimientos de cuidado personal	3	
Aprovechamiento de recursos y materiales de trabajo	3	
Intensidad de capital	3	
Facilidad para entrar al mercado	3	
Productividad	3	
Aprovechamiento de la capacidad	4	
Tendencia a la tercerización	3	

Desarrollo de mercados en otras ciudades (o locales)	2
<b>Suma</b>	<b>35</b>
<b>Promedio</b>	<b>3.18</b>

Fuente: Elaboración propia

**b. Posición estratégica interna:**

Se evalúan los factores de fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC).

Tabla 4.3.

*Fuerza Financiera*

<b>Fuerza Financiera (FF)</b>	<b>(+1+6)</b>	<b>de peor a mejor</b>
Rendimiento sobre la inversión	4	
Apalancamiento	2	
Liquidez	2	
Capital de trabajo	3	
Flujo de efectivo	2	
Facilidad para salir del mercado	3	
Riesgos implícitos del negocio	1	
<b>Suma</b>	<b>17</b>	
<b>Promedio</b>	<b>2.43</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.4.

*Ventaja Competitiva*

<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>(-1-6)</b>	<b>de mejor a peor</b>
Participación en el mercado	-6	
Calidad del producto	-3	
Ciclo de vida del producto	-2	
Lealtad de los clientes	-1	
Utilización de la capacidad de la competencia	-2	
Conocimientos de aplicaciones tecnológicas	-2	
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	
<b>Suma</b>	<b>-18</b>	
<b>Promedio</b>	<b>-2.57</b>	

Fuente: Elaboración propia

**c. Análisis de resultados:**

Se determinan los ejes X y Y para determinar que el cuadrante es adoptar una posición competitiva frente al mercado.

$$\text{Eje X: FI + VC} \quad 0.61$$

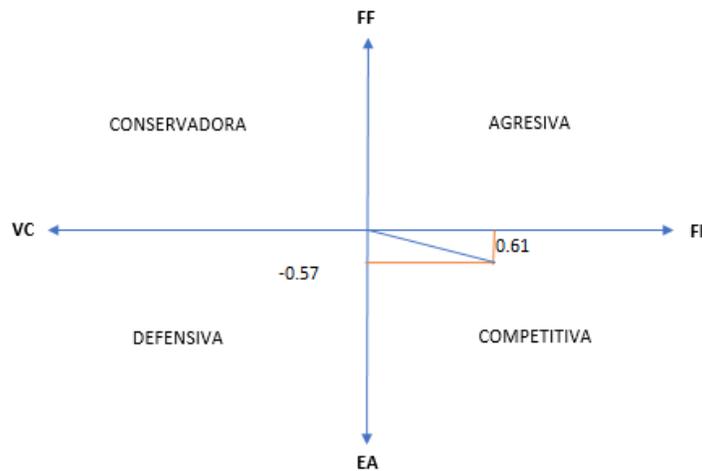
$$\text{Eje Y: EA + FF} \quad -0.57$$

**Posición Estratégica:**

La ventaja competitiva mejora la oferta del mercado en función a los competidores, diseñando servicios únicos con valor agregado, centrado en la experiencia y expectativas de los clientes, enfocado en una estrategia de diferenciación y desarrollo de la identidad de la marca.

Figura 4.1.

*Posición Estratégica*



*Cuadrante: Competitivo*

Fuente: Elaboración propia.

### **4.3. Mercado objetivo:**

#### **4.3.1. Tendencia de mercado.**

En los últimos años el cuidado personal dejó de ser exclusivo para las mujeres, los hombres en el Perú buscan cuidar su apariencia y recurren a tratamientos estéticos y a la compra de productos desarrollados específicamente para ellos. El sector cosmético ha crecido un 15% anual, y el Perú representa el 3% del mercado masculino de cosméticos en Latinoamérica (La Cámara, 2020).

Los hombres modernos, se preocupan por su imagen personal, y cambian de estilo con frecuencia: con barba, con bigote, corte desvanecido, corte clásico, con diseño, afeitado, etc.

Según especialistas del sector, los hombres entre 15 y 35 años acuden a centros de belleza masculinos cada tres semanas en promedio (“Las barberías continúan creciendo en Lima”, 2018).

#### **4.3.2. Tamaño de mercado.**

Para definir el tamaño de mercado se ha considerado todos los hombres mayores de 25 años, que residen en los distritos cercanos a La barbería.

En base a la información estadística sobre la población por edad y distrito de Lima Metropolitana mostrada en la figura 2.3, y la distribución por zonas de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) se ha elaborado la Tabla 4.5 Población de Lima Metropolitana de 18 años a más por género, edad, y NSE; el cual, nos permite identificar que las zonas 6, 7 y 8 presentan la mayor concentración de población de NSE A y B.

Tabla 4.5.

*Población de Lima Metropolitana de 18 años a más por género, edad y NSE*

Zona	Pob.18 años a más	Género		Edad			NSE					
		Hombre	Mujer	18-24	25-39	40-70	A	B	%AB	C	D	E
1: Puente Piedra, Comas, Carabayllo	803,816	402,105	401,711	160,763	297,412	345,641	7,235	98,870	13.2%	365,737	213,011	118,965
2: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	948,344	473,568	474,776	189,669	350,888	407,788	19,915	194,410	22.6%	480,811	205,790	47,418
3: San Juan de Lurigancho	717,746	363,539	354,207	143,549	265,566	308,631	13,637	73,928	12.2%	296,429	262,695	71,057
4: Cercado, Rímac, Breña, La Victoria	784,546	394,671	389,875	156,909	290,282	337,355	14,122	169,461	23.4%	353,046	200,060	47,858
5: Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	976,603	497,851	478,752	195,320	361,343	419,940	18,555	116,216	13.8%	392,594	351,576	97,662
6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	493,556	223,658	269,898	98,712	182,615	212,229	98,218	240,856	68.7%	112,038	32,081	10,364
7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	797,588	362,021	435,567	159,517	295,108	342,964	231,301	358,117	73.9%	149,947	39,880	18,345
8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	695,899	345,080	350,819	139,180	257,483	299,236	33,404	153,793	26.9%	278,359	171,191	59,152
9: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	741,509	374,834	366,675	148,302	274,357	318,849	-	74,151	10.0%	311,434	274,357	81,566
10: Cieneguilla y Bañeros	92,288	46,432	45,856	18,456	34,145	39,682	3,086	16,584	21.3%	37,329	26,747	8,542
Total	7,051,895	3,483,759	3,568,136	1,410,377	2,609,199	3,032,315	439,473	1,496,386		2,777,724	1,777,388	560,929
Porcentaje por género		49.4%	50.6%									

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo mostrado en la Tabla 4.5, se considera que el tamaño de mercado del proyecto es el número de hombres que residen en las zonas 6, 7 y 8, de acuerdo a la distribución por Zonas de la Asociación de Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) y que pertenecen al nivel socioeconómico A o B, resultando un total de 440,921 hombres.

Tabla 4.6.

*Tamaño de mercado*

Zona	Edad 25-39	Edad 40-70	Total	Hombres (49.4%)	NSE AB
6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	182,615	212,229	394,844	195,053	134,002
7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	295,108	342,964	638,072	315,208	232,939
8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	257,483	299,236	556,719	275,019	73,980
Total	735,206	854,429	1,589,635	785,280	440,921

Fuente: Elaboración propia

**4.3.3. Mercado objetivo.**

El mercado objetivo se ha definido teniendo como referencia los estilos de vida identificados por la empresa de investigación y consultoría Arellano Marketing; dicha empresa establece 6 estilos de vida en la población peruana.

Figura 4.2.

*Estilos de vida en Perú*



Fuente: Arellano Marketing (2017)

Figura 4.3.

*Población por estilo de vida (%)*



Fuente: Arellano Marketing (2017)

El mercado objetivo del presente proyecto estará conformado por el 9% de la población masculina de los distritos de Lima, de acuerdo con la Figura 4.3. Dicho porcentaje representa a las personas que tienen el estilo de vida “sofisticados”; conforme la investigación realizada por la empresa Arellano Marketing, las características de los “sofisticados” son las siguientes:

Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población. (Arellano Marketing, 2017).

Para calcular el mercado objetivo, se ha considerado el 9% del universo identificado en el punto 4.3.2 Tamaño de mercado, comprendido por los hombres de nivel

socioeconómico A y B que residen en las zonas 6, 7, y 8; como resultado obtuvimos un mercado objetivo de 39,683 hombres.

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

Para posicionar a La Barbería, y lograr que la percepción que tienen los clientes de nuestra marca sea mejor que la percepción que tienen de la competencia, se pondrá énfasis en dar a conocer al público objetivo nuestra ventaja competitiva a través de:

- Campañas publicitarias
- Redes Sociales
- Recomendación de clientes

La ventaja competitiva de nuestro proyecto consiste en un modelo de negocio innovador, donde se junta el ambiente agradable y sofisticado de un bar con una barbería.

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

El mercado se encuentra en crecimiento, de acuerdo con información obtenida en medios públicos, el número de negocios dedicados a la belleza ha crecido en un 9% anual entre el 2008 y el 2018, se considera como una de las actividades con mayor expansión en el país, y este rubro aporta el 2% del PBI (“Rubro belleza personal aporta el 2% del PBI”, 2018). Asimismo, durante los años 2013, 2014 y 2015 el número de atenciones creció en 18%, 13% y 11% respectivamente (Trelles, 2016).

Por lo mencionado, se proyecta que el mercado tendrá un crecimiento menor al de los años anteriores, sin embargo, es considerado un mercado potencial por su constante cambio y adaptación a las nuevas tendencias.

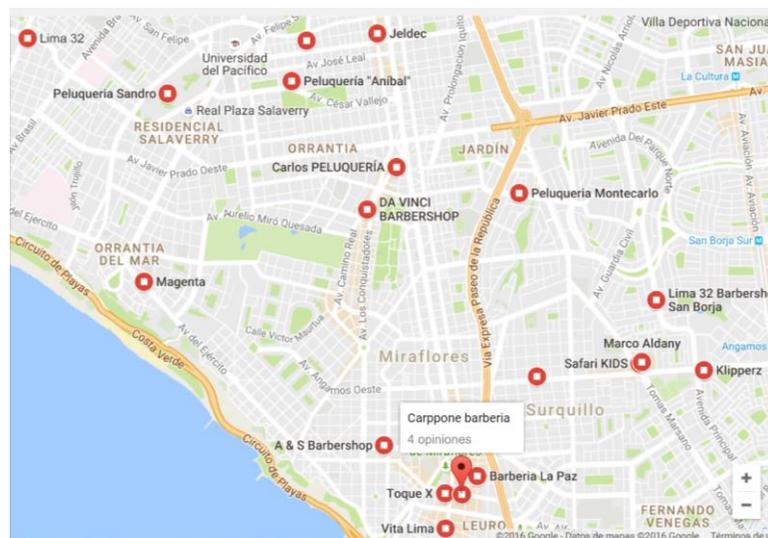
#### 4.3.6. Rivalidad competitiva y Potencial de ventas.

Actualmente en el mercado no es común encontrar peluquerías o barberías especializadas en público masculino que estén ubicadas geográficamente en la misma zona, como es el caso de los salones de belleza dirigidos al público femenino, es por eso que no se evidencia rivalidad por ubicación geográfica en este tipo de negocio.

El proyecto La Barbería contempla atender con seis barberos profesionales, con dicho número de estaciones de atención, se obtiene la capacidad instalada de la barbería. Para estimar el potencial de ventas se ha considerado un crecimiento progresivo, al terminar el primer año se proyectó utilizar el 52% de la capacidad instalada, y al finalizar el quinto año, el 71%.

Figura 4.4.

*Barberías en Lima*



Fuente: Google Maps

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

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

El objetivo principal del negocio es que los clientes queden satisfechos; es decir, que superemos sus expectativas con el servicio brindado, para conseguir que recomienden la marca y nos permitan captar nuevos clientes.

Para lograr la satisfacción de nuestros clientes, nos esforzaremos por generar confianza con un trato amable, estableciendo una buena comunicación, con respuestas oportunas (por la página web, redes sociales, o de forma presencial), lo que nos permitirá entender sus necesidades y saber cuál es el canal adecuado para llegar a ellos de acuerdo con su perfil; además, nos ayudará a identificar oportunidades de mejora a través de sugerencias.

Utilizaremos herramientas tecnológicas orientadas a la gestión de clientes, que nos permitirá conocerlos mejor, conocer sus necesidades y poder anticiparnos a sus decisiones de compra, ofreciéndoles servicios personalizados.

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

El modelo de negocio planteado es un nuevo concepto en el mercado, enfocado en brindar servicios de calidad y una experiencia positiva, para así, lograr el reconocimiento y preferencia de los clientes.

Los servicios que ofrece La Barbería serán personalizados, de acuerdo con las necesidades y el estilo del cliente. Serán atendidos por profesionales de gran trayectoria, especializados y de buen trato.

Los productos utilizados para el servicio de barbería serán de marcas reconocidas y especializadas en el cuidado personal masculino, como la marca American Crew, que es líder en el mercado y cuenta con el respaldo de la marca Revlon.

Se contará con la variedad de productos necesarios para los diferentes estilos: Shampoos, ceras de peinado (brillosa, opaco, fijación fuerte, ligera, entre otros), gel de peinado, gel de afeitado, loción para después del afeitado, etc.

Nuestro bar ofrecerá una carta de cervezas y licores de diferentes marcas y presentaciones, y será atendido por un barman profesional.

La Barbería estará equipada y ambientada de manera adecuada, pensando en la comodidad y satisfacción de nuestros clientes.

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

En “La Barbería” ofrecemos a nuestros clientes una experiencia única, que consiste en cuidar su imagen y al mismo tiempo entretenerse y relajarse mientras espera su turno en el bar, buscando que se desconecte del estrés y la rutina. El valor del servicio se centra en la experiencia diferente y agradable.

Nuestra estrategia de precios consistirá en establecer un precio similar al promedio del mercado, siendo de esta manera más atractivos, ya que estaríamos ofreciendo, además del servicio de barbería de calidad, la oportunidad de realizar otras actividades de entretenimiento y relaxo en el mismo local.

Esto nos permitirá ser una alternativa diferente a las ya existentes, captar clientes, y luego de lograr la fidelización, el posicionamiento y la recomendación, analizaremos incrementar el precio connotando la calidad de nuestro servicio y el valor agregado en la experiencia vivida.

Según Luis Ángel Pérez, fundador y gerente de El Turco Stockroom & Barber, el ticket promedio en la barbería es de S/. 80; y puede incrementarse entre S/. 120 y S/. 300 si el cliente adquiere productos de cuidado personal (Inga, 2019).

Se investigó sobre los precios de algunas barberías, resultando lo siguiente:

- El Turco Barbería (<https://web.bewe.co/el-turco>):
- Corte de cabello y barba por S/. 70.
- Batistino Barbería (<https://batistinobarberia.com/>):
- Corte de cabello y barba por S/. 70
- The Barber Company (<https://thebarbercompany.pe/servicios>): Corte de cabello y barba por S/. 70

#### **4.4.4. Política comercial.**

En el modelo de negocio de La Barberería, debido a que el servicio se realiza dentro de las instalaciones, las ventas son presenciales.

La comunicación con los clientes será a través de diferentes canales: teléfono, e-mail, página web, redes sociales, y además contaremos con una aplicación móvil, para que los clientes puedan reservar una cita, seleccionar el/los servicio(s) y pagarlo(s).

Se ha considerado, como base para el estudio, el precio de corte de cabello de S/. 40 y el precio de corte de cabello y barba de S/. 60, los cuales se encuentran en el rango de precios del mercado. Asimismo, para la proyección de ventas se está contemplando que el 40% de los clientes tomarán el servicio de corte de cabello y barba.

Para la apertura de “La Barberería” se ofrecerá una bebida gratis por el servicio.

Se lanzará un programa de acumulación de puntos por atenciones, para obtener descuentos en los próximos servicios cuando se consiga cierto puntaje.

Durante el tiempo de espera para la atención en la barbería, los clientes podrán utilizar los juegos de mesa y equipos de entretenimiento.

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

Nuestra política de comunicación y canal consiste en:

- Marketing digital: a través de una página web y redes sociales; en caso de consultas o citas, la respuesta será rápida (community manager). Trabajaremos con una agencia de publicidad que nos asesore en la creatividad y diseño gráfico para lograr una mayor efectividad con el público objetivo.
- Relaciones públicas: se contará con una persona, quien se encargará de pactar reuniones con representantes de empresas o clubes para dar a conocer la marca La Barberería.
- Publicidad: Comunicaremos nuestros nuevos servicios a través de nuestras redes sociales, notas de prensa en revistas especializadas y medios locales.

- *Merchandising* y volanteo: alineado con el concepto de la marca.
- Recomendación de clientes: siendo nuestro medio más efectivo, incentivaremos a nuestros clientes para que nos recomienden, apoyados con acciones de descuentos, cupones, productos gratis y otros.

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

Los servicios serán brindados en el establecimiento, por lo que el canal de distribución es directo y la estrategia a emplear es la distribución exclusiva, poniendo énfasis en la satisfacción del cliente y la experiencia que se llevará de la atención recibida.

- Dentro de la página Web encontrará herramientas como catálogo de diseños, reserva de citas, noticias de nuevas tendencias, entre otros. Cada cliente podrá crear un usuario, obtener cupones de descuento y otros beneficios para los que lleguen a registrarse.
- Con nuestro aplicativo se podrá reservar citas, interactuar con la marca, colocar una alarma para recordar las citas entre otras funciones.
- Toda la data registrada será almacenada en base de datos para la administración de nuestros clientes. Así nos permitirá tener acciones de marketing y comerciales más efectivas.

#### **4.5. Plan de Ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la Demanda (crecimiento y desarrollo).**

Para el primer año se estima un crecimiento del 17%, comparando el primer trimestre versus el cuarto trimestre.

Cabe señalar que el crecimiento estimado es conservador, basándonos en que se considera una ocupabilidad de las instalaciones del 52% al término del primer año.

Tabla 4.7.

*Demanda – Ocupabilidad*

Ocupabilidad	Primer trimestre		Segundo trimestre		Tercer trimestre		Cuarto trimestre	
	%	Clientes-día	%	Clientes-día	%	Clientes-día	%	Clientes-día
Lunes	25%	27	30%	32	35%	38	40%	43
Martes	35%	38	45%	49	45%	49	45%	49
Miércoles	35%	38	45%	49	45%	49	45%	49
Jueves	40%	43	50%	54	55%	59	60%	65
Viernes	45%	49	50%	54	55%	59	65%	70
Sábado	50%	54	55%	59	65%	70	75%	81
Domingo	25%	27	30%	32	35%	38	40%	43
Clientes por semana		276		329		362		400

Fuente: Elaboración propia-

De acuerdo con los cálculos mostrados en la tabla 4.8, se obtiene un total de atenciones el primer año de 17,574.

Tabla 4.8.

*Atenciones por mes*

Clientes al mes	
1er Trimestre	3549
2do Trimestre	4230
3er Trimestre	4653
4to Trimestre	5142
Total al año	17574

Fuente: Elaboración propia

A partir del número de clientes que se proyecta atender durante el primer año, se está considerando un crecimiento para los próximos 4 años de 8% anual, tomando como referencia la información mencionada en el punto 4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado.

Respecto al bar, se ha considerado que el 30% de los clientes que se proyectaron atender en la barbería, realizarán consumo promedio en el bar de aproximadamente S/. 11.2, dado que de acuerdo con la encuesta el 58% de clientes acuden en auto, por lo que se entiende que no realizarán consumo de bebidas alcohólicas.

Tabla 4.9.

*Atenciones al año*

Año	1	2	3	4	5
Atenciones/año	17574	18980	20498	22138	23909
Nota: Tasa de crecimiento	8%				

Fuente: Elaboración propia

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

### **5.1. Políticas Operacionales.**

Las políticas operaciones han sido establecidas teniendo en cuenta los siguientes objetivos generales del plan de operaciones: brindar un servicio de calidad, incrementar el grado de satisfacción del cliente, experiencia positiva en el servicio y ser eficiente.

#### **5.1.1. Calidad.**

- Para asegurarnos que el servicio brindado será de calidad, se ha considerado que los procedimientos serán estandarizados y documentados en un Manual de procedimientos; sin embargo, se contempla cierta flexibilidad para lograr la personalización del servicio. Asimismo, se crearán protocolos de atención que incluyan aspectos de comunicación entre el miembro del equipo de La Barbería y el cliente.
- Capacitación constante para los barberos sobre mejoras en los procedimientos y en el trato a los clientes, buscando incrementar la satisfacción de los clientes.
- La calidad será medida con el nivel de satisfacción de los clientes, mediante comunicación constante y efectiva con el cliente. La finalidad es identificar oportunidades de mejora.

Esta comunicación se realizará a través de:

- Encuestas de satisfacción por el servicio brindado
- Buzón de sugerencias físico y digital.
- Llamadas de validación del servicio
- Libro de reclamaciones.

- Para lograr satisfacer al 100% las expectativas de nuestros clientes, evaluaremos nuestros procesos y contaremos con un equipo humano competente y comprometido.
- Respecto al servicio postventa, manejaremos una base de datos de clientes para mantener el contacto y enviarle promociones o descuentos.

### **5.1.2. Procesos.**

- Tiempo de atención: se definirá el tiempo promedio de atención por cada servicio que ofrece La Barbería; el cual será evaluado con frecuencia, buscando optimizar los procesos, ser más eficientes e incrementar la capacidad; sin descuidar la calidad del servicio.
- Tiempo de espera: factor importante para lograr la satisfacción del cliente; por lo que será medido constantemente, hasta lograr reducirlo a un tiempo aceptable, que no impacte negativamente en la satisfacción del cliente.
- Se gestionará los recursos teniendo en cuenta los horarios de mayor demanda de los servicios, para incrementar la capacidad de atención en esos horarios contratando personal adicional. Se busca aprovechar mejor los recursos y ser más eficaces.
- Abastecimiento de materiales y equipos: se realizará considerando stocks de seguridad, negociación de precios por volumen y de acuerdo con lo planificado con la proyección de ventas.

### **5.1.3. Planificación.**

#### **Proyección de ventas**

Para la evaluación del proyecto se ha estimado que durante el primer año del negocio se atenderá a 17,574 clientes, con un crecimiento anual del 8% para los siguientes 4 años.

Se definirá metas trimestrales de venta; los resultados serán evaluados mensualmente, con la finalidad de decidir si se continúa con la estrategia de venta o se replantea.

## **Política de compras**

Las compras se realizarán considerando un stock de seguridad de los materiales e insumos; es decir, en el inventario siempre se contará con un stock que permita, en caso de contingencias, continuar con las operaciones hasta por un mes.

Los productos especializados en el cuidado personal masculino más usados y reconocidos son de la marca American Crew, líder en el sector cosmético masculino. Estos son importados de Estados Unidos, por lo que se contemplará el tiempo promedio de entrega del pedido.

Esta marca también ofrece alianzas para vender los productos en el establecimiento, opción que se evaluará luego de la puesta en marcha del proyecto.

## **Proveedores reconocidos**

Los proveedores serán seleccionados cuidadosamente, evaluando que los productos que ofrecen sean de calidad, especiales para caballeros y de marcas reconocidas en el mercado.

Se realizó una investigación del mercado, resultando que una de las marcas más reconocidas en el sector es American Crew, marca innovadora y que cuenta con una gran variedad de productos especializados.

## **Adquisiciones en concesión**

Se realizarán convenios con los proveedores, para adquirir productos en concesión. Se iniciará con compras al contado hasta lograr tener acceso al crédito, buscando que parte de la operación sea financiada por nuestros proveedores.

## **Alianzas estratégicas y promociones**

Se contará con un programa para el lanzamiento de promociones mensuales a través de redes sociales, y estas serán reforzadas con material publicitario dentro del local; con el fin de captar nuevos clientes y fidelizarlos.

Se buscará alianzas estratégicas con empresas afines al negocio y con otras que tienen como público objetivo al género masculino.

## **Fidelización de clientes**

Se realizará a través de diferentes programas de fidelización por periodos de tiempo:

- Cuponera de descuentos en servicios de barbería y productos del bar
- Acumulación de puntos
- *Gift cards*

Aplicaremos el manejo de base de datos (*Business Intelligence*), que nos permitirá reforzar la comunicación con el cliente, ofrecerle descuentos en los servicios de su preferencia, anticiparnos a su decisión de compra e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

### **5.1.4. Inventarios**

#### **Política de stock mínimo:**

Se definirá de acuerdo con la rotación de cada producto de la barbería (*shampoo*, ceras de peinado, gel de peinado, gel de afeitado, lociones, acondicionador, etc.), del bar (bebidas, licores, hielo, etc), o herramienta (máquinas de afeitas, navajas, tijeras, etc.); con la finalidad de evitar compras en exceso de productos que se utilizan en menor cantidad.

Otro factor importante son los productos importados. Junto a los proveedores se establecerán volúmenes de importación de acuerdo con la demanda de productos con la finalidad de no tener rotura de stock y optimizar nuestros inventarios.

## 5.2. Equipos, actividades y procesos.

### 5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones.

El local tendrá un área de aproximada de 150 m<sup>2</sup>, y estará distribuido de la siguiente manera:

- Bar: cuenta con una zona de bar equipado con mesas, sillas, y una zona de entretenimiento con muebles, televisores, equipos de música, y juegos (pinball, fulbito de mano).
- Barbería: cuenta con la recepción, un hall de ingreso, un hall de espera, y la zona de barbería que estará equipada con 6 estaciones de trabajo (sillón, espejo, TV, aparador con materiales y herramientas), 3 estaciones de lavado de pelo.
- Almacén y servicios

Figura 5.1.

#### *Distribución del establecimiento*



DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Fuente: Elaboración propia

La capacidad del negocio se define considerando la capacidad instalada en la barbería, ya que es la actividad principal:

Horario de atención:

- Lunes – jueves: de 11:00 am a 9:00 pm (10 horas)
- Viernes - sábado: de 12:00 a 10:00 pm (10 horas)
- Domingo: de 10:00 am a 4:00 pm (6 horas)

Teniendo en cuenta lo mencionado, se realiza el cálculo de la capacidad instalada:

Capacidad instalada = 6 barberos \* 9 hr/día \* 26 días/mes \* 2 clientes/hora = 2,808 clientes/mes.

### **5.2.2. Equipos de trabajo y apoyos.**

El equipo de La Barber-ía para la atención de los clientes estará conformado por 10 personas:

- 6 barberos profesionales.
- 1 barman profesional.

El equipo de apoyo estará conformado por:

- 1 persona de mantenimiento
- 1 persona encargada de *Valet Parking*
- 1 recepcionista – cajero.

### **5.2.3. Gestión de proveedores, compras y stock.**

Se plantea desarrollar procedimientos para la gestión de proveedores que permita asegurar la calidad y seguridad de nuestros procesos. Enfoque en calidad del producto o

servicio, fechas de pago, tipo de pago, reputación de la empresa y trabajo garantizado. De la mano con los procesos de compras, se tendrá en cuenta políticas de malas prácticas.

Se realizará conteo de stock de manera diaria a través de un kárdex que llevará el administrador; y un conteo mensual para fines contables.

#### **5.2.4. Tercerización o integración de procesos.**

##### **Recursos Humanos**

Se contratará los servicios de una Consultoría de Recursos Humanos para los procesos de selección y capacitación del personal.

##### **Contabilidad**

Se contratará los servicios de un asesor contable, quien periódicamente informará lo relacionado al aspecto económico y financiero de la empresa, elaboración de balances, ratios e indicadores de gestión.

##### **Legal**

Se contratará los servicios externos de un estudio de abogados para que nos brinde servicio legal y asesoramiento para los siguientes temas:

- Constitución de la empresa.
- Contratación de personal, apoyo en elaboración de contrato.
- Asesoramiento en normas legales

##### **Manejo de imagen y redes sociales**

Se contratará a una Consultora de Publicidad y Marketing para el diseño y desarrollo de la estrategia y concepto, web, redes sociales, papelería y *mailing*.

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

Figura 5.2.

*Cadena de valor*



Fuente: Elaboración propia

#### **Infraestructura del Local**

Se buscará agregar valor al servicio, realizándolo en un ambiente agradable, sofisticado y confortable; lo que permitirá que el cliente disfrute de la experiencia en La Barbería.

#### **Gestión de Recursos Humanos**

Representado uno de los elementos más importantes, pues a través de la gestión de recursos humanos se buscará contar con los mejores barberos del mercado, logrando así la satisfacción del cliente y posteriormente la fidelización y recomendación. Además del profesionalismo, y la calidad del servicio, será fundamental el trato al cliente.

#### **Administración y Finanzas**

A través de la gestión eficiente de los recursos, permitirá la continuidad de las operaciones.

### **Tecnología de Información**

Con el manejo adecuado de la información del cliente, lograremos fidelizarlo ofreciéndole promociones de acuerdo con sus preferencias y en el momento oportuno.

### **Gestión de la cadena de suministros (SCM)**

Se enfocará los esfuerzos en la disponibilidad de los equipos, materiales e insumos para la barbería y el bar, cuidando la calidad de los productos requeridos.

### **Operaciones**

Se ofrecerá el servicio con amabilidad, profesionalismo, teniendo en cuenta lo último en tecnología; buscando satisfacer las expectativas de los clientes y que los resultados sean los esperados.

### **Marketing**

Se generará valor con el lanzamiento de campañas publicitarias, promociones dirigidas por tipo de cliente, alianzas estratégicas.

### **Servicios post venta**

Nos permitirá medir la satisfacción del cliente y conocer en qué aspectos debemos mejorar.

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

### **Recepción**

Se inicia con la llegada del cliente al local de La Barber-ía, la recepcionista le da la bienvenida, validará si el cliente tiene una cita reservada a través de la *app*. Si no cuenta con

una cita, le explicará los servicios, y preguntará al cliente si desea tomar alguna bebida mientras espera su turno, o si desea pasar al bar y disfrutar de la zona de entretenimiento.

- Si desea alguna bebida pasará al bar.
- Si desea ver televisión o jugar, pasará a la zona de entretenimiento
- Si no desea ninguna de las opciones, pasará a esperar la atención en la barbería.

### **Atención – Bar**

La persona encargada del bar le ofrecerá al cliente alguna bebida (agua, gaseosa o cerveza) y procederá con atender de acuerdo con el pedido.

### **Atención – Barbería**

El personal encargado realizará el corte de pelo, barba o ambos, de acuerdo con lo requerido por el cliente y al finalizar validará la satisfacción del cliente con el corte:

- Si el cliente no está satisfecho: Se vuelve a cortar o retocar.
- Si el cliente está satisfecho: pasa a caja para el pago.

### **Pago por el servicio**

Una vez finalizada la atención, si el cliente no realizó el pago a través de la app al momento de reservar y seleccionar el servicio, pasará a la caja para proceder el pago por el servicio recibido; en ese momento podrá manifestar alguna sugerencia o reclamo.

### Políticas de transformación de la actividad.

Se llevará a nivel digital, haciendo más amplia la llegada de comunicación de la marca. De esta manera se puede asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, adaptándose rápidamente a las respuestas que demanda el mercado.

Esta política está enfocada en la mejora continua de los servicios y productos que se ofrecerán.

### 5.2.7. Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT

Figura 5.3.

*Diagrama de Flujo del Servicio*

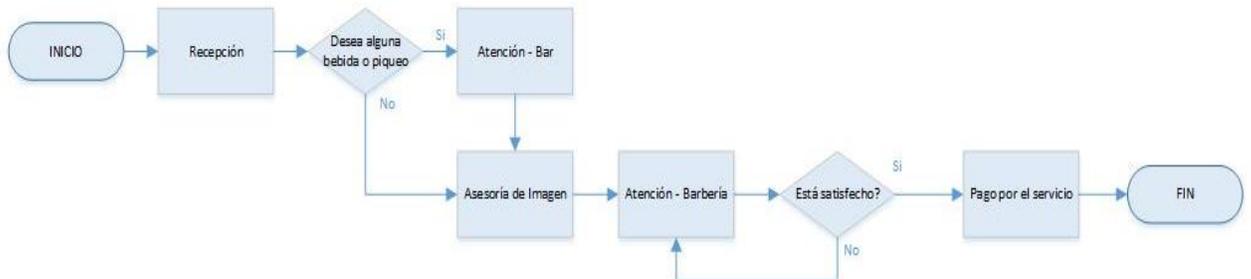
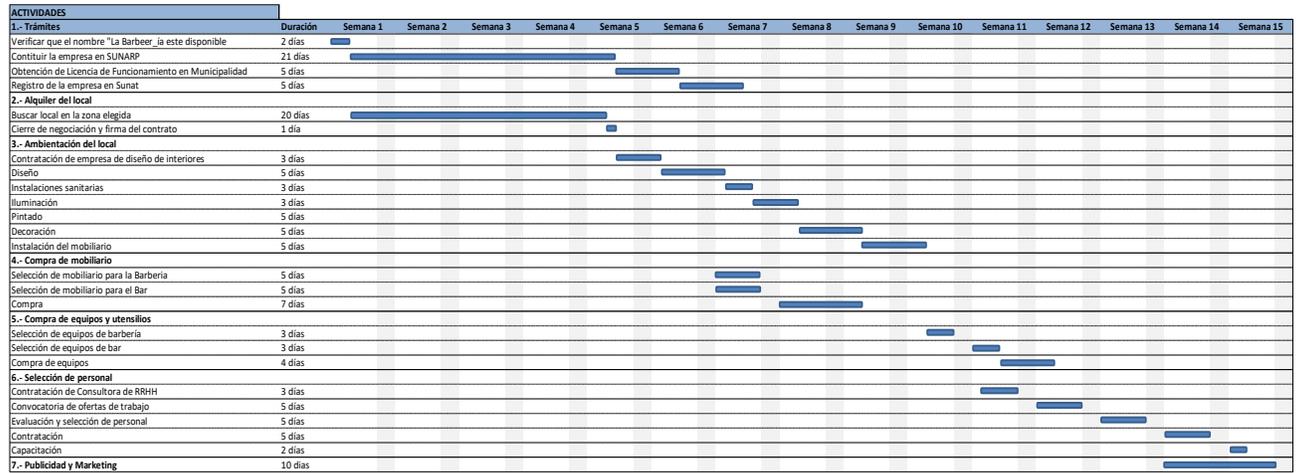


Tabla 5.1.

*Diagrama PERT*



Fuente: Elaboración propia

Para el inicio de las operaciones de La Barber-ía se realizarán las siguientes actividades:

- Trámites: para la constitución de la empresa en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), registro en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y gestionar la licencia de funcionamiento en la municipalidad del distrito.
- Alquiler del local: Búsqueda del local considerando que debe ubicarse en una zona estratégica, con un área de 150 m2 (bar y barbería) y estacionamiento.
- Ambientación del local: La Barber-ía estará decorada y ambientada de acuerdo con el perfil de nuestro cliente, para así, fomentar una experiencia diferente; equipada con mobiliario cómodo y ergonómico, además de acabados exclusivos. Para esta actividad se contratará a un especialista en decoración y diseño de interiores.
- Compra de mobiliario: se seleccionará considerando apariencia, calidad del material, ergonomía y comodidad, tomando en cuenta la recomendación del especialista en diseño de interiores que se contratará en la actividad previa.

- Compra de equipos y herramientas: se realizará considerando las marcas profesionales para los servicios de barbería y bar que brindaremos (Barbería: lavado de pelo, caldero para toallas, máquinas de afeitar, navajas, tijeras, etc.; Bar: menaje, congeladora, etc.).
- Selección de personal: se realizará a través de la contratación de una empresa Consultora de Recursos Humanos para realizar la selección de los candidatos que cumplan con el perfil, a través de una entrevista inicial, pruebas psicológicas y entrega de un informe de cada candidato para facilitar la selección final.

### **5.2.8. Balance Scorecard: control de gestión por indicadores.**

#### **A. Análisis estructural:**

Permite ver el grado de motricidad y dependencia de cada variable y su función en cada cuadrante permitiendo determinar los objetivos estratégicos alineados a la estrategia de marketing.

La evaluación de las variables fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite identificar el contraste entre todas, medir la motricidad de una variable sobre otra con ponderado de 0 a 04, donde 0 no representa influencia sobre una variable y 04 representa una fuerte influencia.

Se toman en cuenta las variables ambiguas que se encuentran sobre la bisectriz.

Resultando ser las siguientes variables las que ejercen mayor motricidad sobre el resto de las variables, y con las que se determinaran los objetivos estratégicos:

- Variables de las Fortalezas con mayor motricidad:
  - Local ubicado en zona céntrica y estratégica con estacionamiento para nuestros clientes.
  - Instalaciones del local con salas de juego, video y descanso.

- Equipo de barberos profesionales que son capacitados constantemente
- Una gama de servicios que cubre los requerimientos de los clientes.
  
- Variables de las Debilidades con mayor motricidad:
  - No se cuenta con una fuente de financiamiento sólida.
  - Marca nueva, que no está posicionada en el mercado.
  - Venta limitada del bar por regulación.
  
- Variables de las Oportunidades con mayor motricidad:
  - El 27% de Lima Metropolitana pertenece a los Niveles Socioeconómicos A y B.
  - Incremento del público masculino que invierte en su cuidado personal y mantiene un presupuesto mensual.
  - Importante margen de ganancia.
  
- Variables de las Amenazas con mayor motricidad:
  - Aparición de nuevos competidores locales y cadenas.
  - Inseguridad ciudadana (exposición del local)
  - Concepto replicable.

## B. Determinación de los objetivos estratégicos:

Tabla 5.2.

### *Objetivos estratégicos*

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	Generar rentabilidad para Barbería.
Financiera	Generará ventas de los servicios y productos de Barbería.
Cliente	Lograr posicionamiento y participación en el mercado del cuidado personal masculino en base al diseño de servicios y calidad de atención.
Cliente	Desarrollar actividades de identidad de marca para captar público objetivo.
Cliente	Mejorar la experiencia del cliente a través de la tecnología de aplicaciones.
Cliente	Tener presencia y difundir el vc del negocio a través en medios publicitarios físicos y digitales.
Internas	Enfocar un alto nivel de servicio y calidad de productos (desarrollo de nuevos servicios/productos).
Internas	Establecer un plan mensual de marketing operativo con presupuesto definido (online y offline).
Internas	Desarrollar estrategias de precios competitivos de paquetes de servicio (experiencia 360).
Internas	Estudiar constantemente el mercado y sus nuevas tendencias en el cuidado personal.
Aprendizaje	Crear programas de capacitación constante para el personal de la empresa y búsqueda de talento.
Aprendizaje	Mantener el buen clima laboral e incentivar la camaradería.
Aprendizaje	Ubicar los puntos estratégicos dentro de la cadena de suministro que permita sostener al negocio a largo plazo.
Aprendizaje	Generar alianzas estratégicas con proveedores de insumos y cuidado personal.
Aprendizaje	Buscar fuentes de financiamiento que permita mantener el flujo y operatividad de la empresa.
Aprendizaje	Implementar sistemas digitales que faciliten el acceso de los clientes (informativo y aplicativo)

Fuente: Elaboración propia

## C. Alineación de los objetivos:

Los objetivos estratégicos guardan relacionamiento directo con la misión y visión de la empresa.

Tabla 5.3.

*Relacionamiento de objetivos estratégicos con la misión y visión*

Objetivos Estratégicos	Misión			Visión		Status
	Dar calidad de servicio	Atención personalizada	Asesoría profesional	Referente de moda masculina	Vanguardia de estilos y moda	
Generar rentabilidad para Barbería	A	A	A	A	A	Alineado
Generará ventas de los servicios y productos de Barbería	A	A	A	A	A	Alineado
Lograr posicionamiento y participación en el mercado del cuidado personal masculino en base al diseño de servicios y calidad de atención.	A	A	A	A	A	Alineado
Desarrollar actividades de identidad de marca para captar público objetivo.	A	A	A	A	A	Alineado
Mejorar la experiencia del cliente a través de la tecnología de aplicaciones.	A	A	X	A	A	Alineado
Tener presencia y difundir el vc del negocio a través en medios publicitarios físicos y digitales.	A	A	A	X	A	Alineado
Enfocar un alto nivel de servicio y calidad de productos (desarrollo de nuevos servicios/productos)	A	A	A	X	X	Alineado
Establecer un plan mensual de marketing operativo con presupuesto definido (online y offline)	A	A	A	A	A	Alineado
Desarrollar estrategias de precios competitivos de paquetes de servicio (experiencia 360)	A	A	A	X	X	Alineado
Estudiar constantemente el mercado y sus nuevas tendencias en el cuidado personal	A	A	A	A	A	Alineado
Crear programas de capacitación constante para el personal de la	A	A	A	X	A	Alineado

empresa y búsqueda de talento.						
Mantener el buen clima laboral e incentivar la camaradería.	A	X	X	X	X	Alineado
Ubicar los puntos estratégicos dentro de la cadena de suministro que permita sostener al negocio a largo plazo.	A	X	X	X	X	Alineado
Generar alianzas estratégicas con proveedores de insumos y cuidado personal.	A	X	X	A	A	Alineado
Buscar fuentes de financiamiento que permita mantener el flujo y operatividad de la empresa.	A	A	A	A	A	Alineado
Implementar sistemas digitales que faciliten el acceso de los clientes (informativo y aplicativo)	A	A	A	A	A	Alineado

Fuente: Elaboración propia

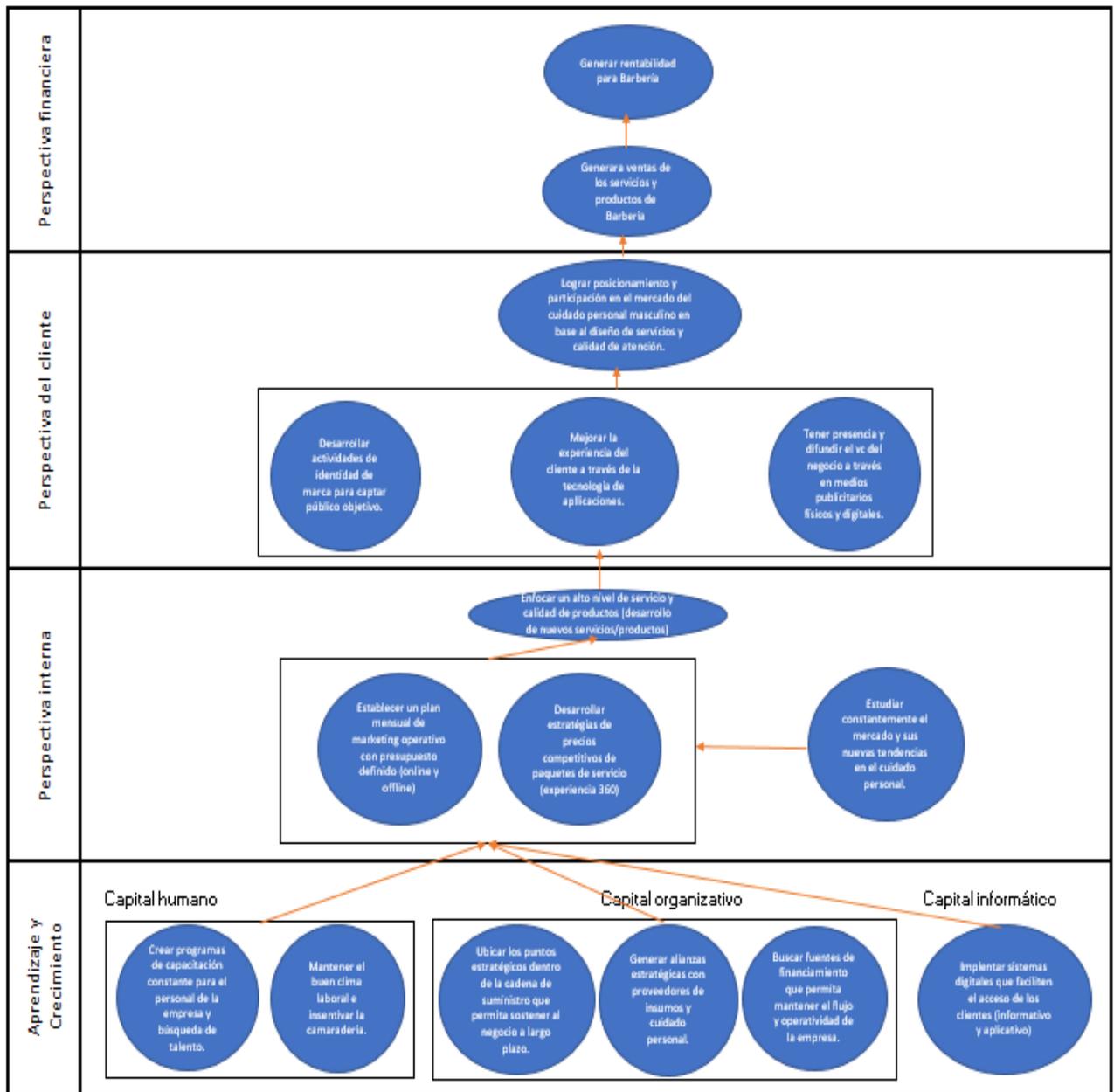
#### **D. Mapa estratégico:**

Se evalúan los objetivos estratégicos mediante un mapa de 04 perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Perspectiva Interna, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Financiera.

Donde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento está compuesto por 03 pilares: Capital Humano, Capital Organizativo y Capital Informático.

Tabla 5.4.

Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

## E. Indicadores:

Tabla 5.5.

### Indicadores

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Inductor	Iniciativa Estratégica
Financiera	Generar rentabilidad para Barbería	Utilidad bruta.	Gestionar la rentabilidad.	Indicadores Estratégicos.
Financiera	Generará ventas de los servicios y productos de Barbería	Ingreso de ventas mensual.	Gestionar los ingresos por ventas.	Indicadores Estratégicos.
Cliente	Lograr posicionamiento y participación en el mercado del cuidado personal masculino en base al diseño de servicios y calidad de atención.	N° clientes nuevos / N° clientes perdidos.	Fidelización y CRM.	Estrategia de segmentación.
Cliente	Desarrollar actividades de identidad de marca para captar público objetivo.	% Reconocimiento y recordación de la marca.	Identidad de la marca.	Branding.
Cliente	Mejorar la experiencia del cliente a través de la tecnología de aplicaciones.	Nivel de satisfacción.	Tener presencia en conferencias, ferias y charlas informativas.	Desarrollo y Penetración de Mercado.
Cliente	Tener presencia y difundir la ventaja competitiva del negocio a través en medios publicitarios físicos y digitales.	Indicadores digitales de acciones de marketing.	Tener presencia en revistas, auspicios, publicidad.	Branding.
Internas	Enfocar un alto nivel de servicio y calidad de productos (desarrollo de nuevos servicios/productos)	Nivel de satisfacción.	Fidelización y CRM.	Estrategia de segmentación/Branding.
Internas	Establecer un plan mensual de marketing operativo con presupuesto definido (online y offline)	Resultado / Presupuesto.	Gestionar el plan de marketing.	Desarrollo y Penetración de Mercado.

Internas	Desarrollar estrategias de precios competitivos de paquetes de servicio (experiencia 360)	% Utilidad por servicio.	Estrategia de precios de la competencia.	Estrategia de precios.
Internas	Estudiar constantemente el mercado y sus nuevas tendencias en el cuidado personal	Indicadores de estudio de mercado.	Conocer las nuevas tendencias del mercado.	Penetración de mercado.
Aprendizaje	Crear programas de capacitación constante para el personal de la empresa y búsqueda de talento.	Curvas de aprendizaje y productividad.	Nivel de servicio y resultados de colaboradores.	Gestión del talento.
Aprendizaje	Mantener el buen clima laboral e incentivar la camaradería.	Clima Laboral.	Generar un ambiente de confianza y mejor lugar de trabajo.	Gestión del talento.
Aprendizaje	Ubicar los puntos estratégicos dentro de la cadena de suministro que permita sostener al negocio a largo plazo.	Cadena de suministro.	Detectar oportunidades dentro de la cadena.	Investigación de mercados.
Aprendizaje	Generar alianzas estratégicas con proveedores de insumos y cuidado personal.	Número de proveedores/Calidad de servicio/Productos/Tiempos de pago	Socios estratégicos.	Alianzas estratégicas.
Aprendizaje	Buscar fuentes de financiamiento que permita mantener el flujo y operatividad de la empresa.	Capital de trabajo	Empresa operativa.	Estrategia Operativa / Financiera
Aprendizaje	Implementar sistemas digitales que faciliten el acceso de los clientes (informativo y aplicativo)	Número/Calidad de Softwares y Hardware	Optimización de procesos y Experiencia de usuario.	Desarrollo tecnológico.

Fuente: Elaboración propia

# CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.

## 6.1. Objetivos Organizacionales.

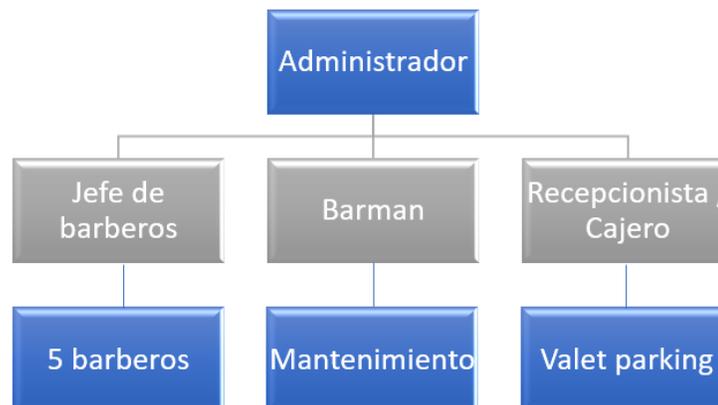
### 6.1.1. Naturaleza de la Organización.

La Barberería nace con el propósito de satisfacer las necesidades de cuidado personal y relaxo de un nicho del mercado masculino; para lo que se requiere contratar personas capacitadas con valores éticos sólidos, buen trato, alineadas con la cultura organizacional de la empresa y comprometidas con lograr la satisfacción de nuestros clientes.

### 6.1.2. Organigrama.

Figura 6.1.

*Organigrama*



Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Diseño de Puestos y Responsabilidades.

### Administrador

Funciones:

- Encargado del personal de la empresa.
- Responsable de hacer cumplir los procedimientos, políticas y horarios.
- Control de ingresos y gastos.
- Realizar compras de productos e utensilios.
- Pago a proveedores, de servicios.
- Encargado de la planilla de personal.
- Control de stocks en general.

Figura 6.2.

### *Perfil del Administrador*

ADMINISTRADOR	
Es la persona encargada de dirigir la empresa poniendo en práctica las estrategias más efectivas para el crecimiento y mejora de la misma, de esta manera desarrollará una gestión impecable y desde luego velará por el cumplimiento de los lineamientos estratégicos, políticos y metas por alcanzar.	
FUNCIONES	PERFIL DE CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar a la junta de socios informes del avance de la empresa.</li> <li>• Representar legalmente a la empresa ante terceros.</li> <li>• Establecer y controlar el cumplimiento de los objetivos y metas a alcanzar dentro de la organización.</li> <li>• Monitorear el desempeño laboral del personal a cargo.</li> <li>• Asignar actividades concretas y procedimientos para la toma de decisiones y el cumplimiento de las políticas a seguir dentro de la empresa.</li> <li>• Analizar los Estados Financieros y controlar los Ingresos y Egresos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en Administración, Finanzas, Marketing o afines.</li> <li>• Mínimo de 3 años de experiencia en el puesto (de preferencia en el rubro)</li> <li>• Manejo de Office Avanzado</li> <li>• Conocimientos de Contabilidad</li> <li>• Conocimientos de Marketing y Ventas</li> </ul> <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de liderazgo</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Habilidad para la negociación efectiva</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Dirección y motivación de personal</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Barberos

Funciones:

- Atención de clientes
- Mantener limpia y ordenada su estación de trabajo
- Manejo de stock de productos de la barbería

Figura 6.3.

### *Perfil del Barbero*

BARBERO	
Es la persona encargada de atender a los clientes de acuerdo a su requerimiento y/o preferencias, respecto a corte de pelo, corte de barba, bigote, afeitado.	
FUNCIONES	PERFIL DE CARGO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atender a los clientes con cordialidad, buscando superar sus expectativas.</li><li>• Control del stock de productos y materiales de barbería para la atención de clientes.</li><li>• Generar orden de compra de productos y materiales de barbería cuando sea necesario.</li><li>• Mantener limpia y ordenada la estación de trabajo asignada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialista en barbería, corte a tijera, navaja y máquina, cortes clásicos y diversos estilos.</li><li>• Mínimo de 2 años de experiencia como barbero.</li><li>• Conocimiento de productos para hombres de barbería.</li></ul> <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tolerancia al trabajo bajo presión.</li><li>• Vocación de servicio.</li><li>• Orientación al cliente</li><li>• Rapidez</li><li>• Capacidad de escucha</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## Barman

Funciones:

- Preparación de bebidas.
- Encargado de caja
- Control de stock e inventario de productos del bar

- Mantenimiento
- Funciones:
- Mantener limpio las instalaciones
- Manejo de stock de productos de limpieza
- Apoyo

Figura 6.4.

*Perfil del Barman*

BARMAN	
Es la persona encargada de atender a los clientes en el bar, de acuerdo a los pedidos realizados.	
FUNCIONES	PERFIL DE CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de stock</li> <li>• Habilitar insumos</li> <li>• Preparación de bebidas en general</li> <li>• Control de pedidos atendidos</li> <li>• Generar orden de compra de insumos.</li> <li>• Mantener limpio y ordenado el bar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de Bar y Barista.</li> <li>• Experiencia mínima de un año como barman certificado.</li> <li>• Disponibilidad para trabajar a tiempo completo de lunes a sábado.</li> </ul> <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia al trabajo bajo presión.</li> <li>• Vocación de servicio.</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Capacidad de escucha</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Políticas Organizacionales.

#### 6.3.1. Estratégicas:

- Mejora continua y calidad en el servicio.
- Clima laboral
- Responsabilidad Social.

### **6.3.2. Operacionales:**

- Política de pago de sueldos y comisiones.
- Política de pago a proveedores contado y crédito.
- Política de sanciones y amonestaciones.
- Política de incentivos y reconocimiento.

### **6.3.3. Generales:**

- Horarios de trabajo.
- Comunicación efectiva.
- Control del clima laboral.

## **6.4. . Gestión del talento**

### **6.4.1. Selección y contratación**

La selección de personal se hará a través de una Consultora de Recursos Humanos, buscando que el servicio a ser brindado sea dinámico, personalizado y técnico.

El procedimiento por seguir para la selección del personal consta de las siguientes etapas:

- Reunión Inicial con la Consultora
- Definición del perfil del puesto por cubrir
- Reclutamiento de personal
- Análisis de reclutamiento y Filtro Curricular
- Evaluación Psicológica y Entrevistas por competencias
  - Evaluaciones Psicométricas

- Competencias profesionales
- Verificación de Referencias laborales.
- Revisión de Informes psicológicos y por competencias.
- Entrevista a los Candidatos Finales (Terna).
- Contratación del candidato seleccionado.

Por el número de empleados y facturación anual, estaremos bajo el Régimen Laboral Privado; el personal contratado estará en planilla, contará con Seguro Social (ESSALUD), 30 días de vacaciones al año, pago de gratificaciones y compensación por tiempo de servicio (CTS).

Para la contratación, manejaremos dos modalidades:

- Contratos a plazo fijo

Se aplicará a barberos, barman y personal de apoyo. Estos contratos se renovarán cada seis meses.

Los empleados contratados a plazo fijo, de acuerdo con ley, cuentan con los mismos derechos que los trabajadores contratados a plazo indefinido. La decisión de renovación de contrato dependerá del desempeño laboral, conducta, compromiso con la empresa.

- Contratos indefinidos

Se aplicará al personal de confianza, es decir al Administrador.

Este tipo de contrato es aquel que se celebra sin establecer límites en la prestación de los servicios y que puede ser verbal o escrito, debiendo ser comunicado en la Oficina de Empleo en los quince (15) días siguientes a su concertación. Incluso cuando no medie el documento, se presumirá un contrato indefinido entre todo el que preste un servicio por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de otro y el que lo recibe a cambio de una retribución.

Asimismo, será contrato indefinido cuando se haya cumplido el periodo de prueba y no se diera de alta en ESSALUD al trabajador.

#### **6.4.2. Remuneración y desempeño.**

Remuneración fija: Se aplicará a las siguientes posiciones:

- Administrador
- Barman
- Personal de apoyo

Remuneración fija + variable: Se aplicará políticas de recompensa en el cual se contempla la calificación de nivel de servicio en la atención de los barberos, el retorno de clientes por barbero y número de atenciones.

La remuneración variable se calculará de acuerdo con el número de clientes atendidos.

#### **6.4.3. *Empowerment* y reconocimiento.**

El empowerment en la empresa estará basado en los siguientes principios:

- Formación de líderes.
- Toma de decisiones en equipo, hasta el nivel más bajo de la empresa.
- Promover la innovación y la creatividad
- Equipo comprometido con el crecimiento de la empresa
- Política de puertas abiertas
- Fomentar el aprendizaje, crecimiento, desarrollo, contribución y la excelencia de los empleados.

El reconocimiento de los empleados será a través de:

- Selección del empleado del mes.
- Bono por cumplimiento de metas.
- Vale de permisos.

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

El programa de capacitación contemplará:

- Inducción, considerando los siguientes puntos:
  - Introducción a la empresa
  - Imagen personal y comunicación
  - Taller de trabajo en equipo
  - Taller de Servicio de Excelencia
- Capacitación anual:
  - Nuevas técnicas y diseños de corte
  - Características y usos de nuevos productos de barbería.
- Capacitación extra:
  - Las realizadas por nuestros proveedores.

Para mantener el equipo motivado, se programarán actividades de integración fuera de los ambientes de la empresa, como paseos, almuerzos, celebración de cumpleaños y aniversarios, entre otros.

Además, nuestros empleados accederán descuentos en corte para familiares directos (15%), tickets de cine, entre otros beneficios.

### 6.5. Estructura de gastos de RRHH:

Se establece en función a las personas involucradas en la operación directa del Local sin considerar servicios de terceros.

Tabla 6.1.

#### *Estructura de gastos RRHH*

<b>Puesto</b>	<b>N° personas</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Total año</b>
Administrador	1	3,815	57,225
Barbero full time	3	1,962	88,290
Barbero part time	3	981	44,145
Barman	1	1,308	19,620
Recepcionista	1	981	14,715
Mantenimiento	1	872	13,080
Valet parking	1	872	13,080
	11		250,155
			<b>272,669</b>

Nota: Incluye 9% de EsSalud

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

### 7.1. Plan de inversiones:

Tabla 7.1.

#### *Inversión inicial*

<b>Inversión inicial</b>	<b>Soles</b>	<b>Dólares</b>
Trámites (constitución, permisos y licencias)	2,000	556
Alquiler de local (2 meses de garantía y 1 de adelanto)	45,360	12,600
Muebles y enseres	60,113	16,698
Equipos	31,330	8,703
Servicios	38,500	10,694
Materiales e insumos	5,666	1,574
Capital de trabajo	135,025	37,507
<b>Total</b>	<b>317,995</b>	<b>88,332</b>

Nota: Tipo de cambio S/. 3.6

Fuente: Elaboración propia

### 7.2. Activos y depreciación.

Tabla 7.2.

#### *Muebles y enseres*

<b>Inversión en muebles y enseres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Sillón de barbería	6	3,500	21,000
Compresora de aire	2	400	800
Tocador	6	600	3,600
Lava cabeza	4	1,500	6,000
Estante	6	300	1,800
Sillón de espera	1	1,500	1,500
Sillas de bar	9	200	1,800
Mesas para bar	2	300	600
Estación de licuadora	1	1,422	1,422
Gabinete isla con 2 niveles inferiores	1	3,663	3,662.64
Lavadero de 2 pozas	1	2,448	2,448
Lavamanos base gabinete	1	1,433	1,432.80

Mesa mural con 2 niveles inferiores	1	2,448	2,448
Pinball	1	4,500	4,500
Televisor 50´	1	2,000	2,000
Televisor 24´	6	500	3,000
Cámaras de seguridad	3	700	2,100
<b>Total Soles</b>			<b>60,113</b>
		USD	<b>16,698</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.3.

*Equipos*

Inversión en equipos	Cantidad	Precio unitario	Total (S/.)
Máquina corte de cabello	12	150	1,800
Secador de pelo	6	150	900
Esterilizador	1	500	500
Calentador de toallas	1	1,000	1,000
Máquina para masajes	2	150	300
Congelador	1	2,000	2,000
Licuada Hamilton Beach	1	2,500	2,500
Aire acondicionado	2	5,000	10,000
Caja registradora	1	2,500	2,500
Computadora	2	2,000	4,000
Extintor	3	100	300
Juego de tijeras	12	80	960
Juego de navajas	12	100	1,200
Juego de peines y cepillos	12	40	480
Toallas	200	5	900
Capas	24	10	240
Mandiles	15	50	750
Menaje		1,000	1,000
<b>Total Soles</b>			<b>31,330</b>
		USD	<b>8,703</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.4.

*Depreciación*

Item	Monto (S/.)
Muebles y enseres	60,113
Equipos	25,500
<b>Total</b>	<b>85,613</b>
Depreciación mes	1,427
Depreciación año	17,123

Nota: Depreciado en 5 años

Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Capital de trabajo.

Tabla 7.5.

#### *Capital de trabajo inicial*

<b>Capital de trabajo</b>	<b>Total (S/.)</b>
Planilla de personal (3 meses)	68,167
Cable, Teléfono e Internet	1,500
Agua	1,500
Luz	1,500
Alquiler del local (3 meses)	45,360
Insumos (3 meses)	16,998
<b>Total</b>	<b>135,025</b>
USD	<b>37,507</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.4. Fuentes de financiamiento y amortización.

Tabla 7.6.

#### *Fuentes de financiamiento*

<b>Inversión</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>	<b>Tasa</b>	<b>Costo</b>
Aporte propio	30%	95,398	18%	5.4%
Financiamiento	70%	222,596	14%	9.8%
<b>WACC</b>				<b>15.2%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.7.

#### *Amortización*

<b>Periodo</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo Final</b>
1	222,596.3	(64,838.6)	31,163.5	(33,675.2)	188,921.1
2	188,921.1	(64,838.6)	26,449.0	(38,389.7)	150,531.4
3	150,531.4	(64,838.6)	21,074.4	(43,764.2)	106,767.2
4	106,767.2	(64,838.6)	14,947.4	(49,891.2)	56,876.0
5	56,876.0	(64,838.6)	7,962.6	(56,876.0)	0.0

Fuente: Elaboración propia

## 7.5. Balances previsionales (Balance general)

Tabla 7.8.

### *Balance General*

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo corriente</b>						
Caja – Banco	220,885	247,241	415,110	618,498	860,426	1,144,125
Inventarios	11,496	11,496	11,496	11,496	11,496	11,496
<b>Total activo corriente</b>	<b>232,381</b>	<b>258,737</b>	<b>426,606</b>	<b>629,994</b>	<b>871,922</b>	<b>1,155,621</b>
<b>Activo no corriente</b>						
<b>Remodelación</b>						
Equipos	85,613	68,491	51,368	34,245	17,123	-
Menos depreciación		17,123	17,123	17,123	17,123	17,123
<b>Total activo no corriente</b>	<b>85,613</b>	<b>51,368</b>	<b>34,245</b>	<b>17,123</b>	<b>-</b>	<b>(17,123)</b>
<b>Total activo</b>	<b>317,995</b>	<b>327,228</b>	<b>477,974</b>	<b>664,240</b>	<b>889,044</b>	<b>1,155,621</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Cuentas por pagar	119,535	38,390	43,764	49,891	56,876	
<b>Pasivo no corriente</b>						
Cuenta por pagar socio	188,921	150,531	106,767	56,876	(0)	-
Amortización Deuda		(33,675)	(38,390)	(43,764)	(49,891)	(56,876)
<b>Total pasivo</b>	<b>308,456</b>	<b>188,921</b>	<b>150,531</b>	<b>106,767</b>	<b>56,876</b>	<b>-</b>
<b>Capital contable</b>						
Capital social	9,538	9,538	9,538	9,538	9,538	9,538
Utilidad acumulada		-	128,768	317,904	547,934	822,630
Utilidad del ejercicio		128,768	189,136	230,030	274,696	323,453
<b>Total capital contable</b>	<b>9,538</b>	<b>138,307</b>	<b>327,443</b>	<b>557,473</b>	<b>832,168</b>	<b>1,155,621</b>
<b>Total pasivo y capital contable</b>	<b>317,995</b>	<b>327,228</b>	<b>477,974</b>	<b>664,240</b>	<b>889,044</b>	<b>1,155,621</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.6. Cuentas de explotación previsionales (GGPP).

Tabla 7.9.

### *Estado de Resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Barbería	843,552	1,005,940	1,086,394	1,173,314	1,267,177
Bar	59,049	63,773	68,873	74,384	80,334
Total ventas	902,601	1,069,713	1,155,267	1,247,698	1,347,511
Costo de ventas					
Recursos humanos	248,177	307,508	324,274	342,152	361,216
Materiales de barbería	101,226	120,713	130,367	140,798	152,061
Bebidas (bar)	17,715	19,132	20,662	22,315	24,100
Total Costo de ventas	367,118	447,352	475,304	505,264	537,377
Utilidad Bruta	535,483	622,361	679,964	742,433	810,134
Gastos administrativos	91,560	94,307	97,136	100,050	103,052
Gastos operativos	216,563	216,563	216,563	216,563	216,563
Gastos de marketing	16,064	18,671	20,399	22,273	24,304
Utilidades antes de intereses e impuestos	211,296	292,820	345,866	403,547	466,216
Gastos financieros	27,341	22,626	17,252	11,125	4,140
Utilidades antes de impuestos	183,955	270,194	328,614	392,423	462,076
Impuestos (30%)	55,186	81,058	98,584	117,727	138,623
Utilidad Neta	128,768	189,136	230,030	274,696	323,453
Capital de trabajo	135,025	2,045	2,106	2,170	2,235

Nota: Se ha considerado un incremento del sueldo de 3% anual

Fuente: Elaboración propia

### 7.7. Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow).

Tabla 7.10.

*Flujo de efectivo (S/.)*

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	-317,995					
Utilidad antes de impuesto		183,955	270,194	328,614	392,423	462,076
Impuesto a la renta		-55,186	-81,058	-98,584	-117,727	-138,623
Utilidad de operación después de impuesto		128,768	189,136	230,030	274,696	323,453
Capital de trabajo (incremento)		-135,025	-2,045	-2,106	-2,170	-2,235
Depreciación		17,123	17,123	17,123	17,123	17,123
Valor de rescate						143,581
Flujo de efectivo	-317,995	10,866	204,213	245,046	289,649	338,341
Flujo de efectivo descontado		9,679	162,044	173,210	182,378	189,771
Flujo de efectivo acumulado	-317,995	-308,315	-146,271	26,939	209,317	399,088

Fuente: Elaboración propia

### 7.8. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.

De acuerdo con los indicadores financieros obtenidos, el proyecto es viable:

Tabla 7.11.

*Indicadores financieros (S/.)*

Indicador	Valor
VAN	399,088
VA de recupero	80,533
VAN Total	479,620
Periodo de recupero	3er año
TIR	42.88%

Fuente: Elaboración propia

### **7.9. Políticas de aplicación de resultados.**

La política establecida por la empresa, sobre la aplicación de resultados, será de reinvertir las utilidades, es decir, no se realizará reparto de dividendos.

### **7.10. Tasa de descuento del accionista.**

Tabla 7.12.

*Tasa de descuento del accionista*

Financiamiento	Participación	Costo	WACC
Aporte de socios	30%	18%	5.4%

Fuente: Elaboración propia

### **7.11. Indicadores de rentabilidad representativos:**

Tabla 7.13.

*Indicadores de rentabilidad*

Año	1	2	3	4	5
Rentabilidad sobre ventas	14%	18%	20%	22%	24%
Rentabilidad sobre el patrimonio	93%	58%	41%	33%	28%
Rentabilidad de los activos	65%	61%	52%	45%	40%

Fuente: Elaboración propia

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

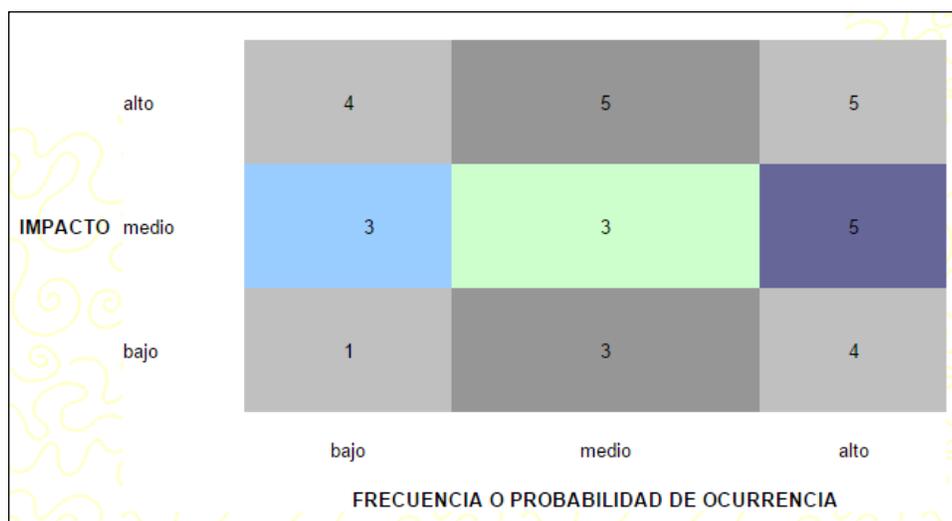
#### **7.12.1. Análisis de riesgo**

Como parte del control de cumplimiento de objetivos se consideró de suma importancia tener presente la probabilidad de que una situación no deseada impacte en la ejecución de los objetivos estratégicos.

En la siguiente matriz de riesgo se detallan las actividades más importantes dentro de la operación con los riesgos que estas puedan presentar.

Figura 7.1.

*Matriz de riesgo*



Fuente: Pacheco, 2005

Tabla 7.14.

*Cuadro de riesgos*

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Riesgo	Nivel de Exposición
Financiera	Generar rentabilidad para Barbería	No cumplir con la cuota de atenciones mensuales.	4
Financiera	Generar ventas de los servicios y productos de Barbería	No generar el retorno esperado con los servicios y productos ofrecidos.	4
Cliente	Lograr posicionamiento y participación en el mercado del cuidado personal masculino en base al diseño de servicios y calidad de atención.	Los clientes no reconocen los valores que comunica la marca.	3
Cliente	Desarrollar actividades de identidad de marca para captar público objetivo.	Bajo impacto de la marca	4

Cliente	Mejorar la experiencia del cliente a través de la tecnología de aplicaciones.	Poca adaptabilidad de los clientes a las herramientas digitales de la marca.	3
Cliente	Tener presencia y difundir el vc del negocio a través en medios publicitarios físicos y digitales.	Plan de comunicaciones en medios online y offline no se ejecute correctamente.	4
Internas	Enfocar un alto nivel de servicio y calidad de productos (desarrollo de nuevos servicios/productos)	Tener una baja percepción de la marca y desarrollo del brand awareness	3
Internas	Establecer un plan mensual de marketing operativo con presupuesto definido (online y offline)	El plan de marketing no está acorde a los objetivos estratégicos de la empresa.	3
Internas	Desarrollar estrategias de precios competitivos de paquetes de servicio (experiencia 360)	Altos costos para ingresar al mercado con precios poco competitivos.	3
Internas	Estudiar constantemente el mercado y sus nuevas tendencias en el cuidado personal	No conocer las tendencias del mercado y no ser acertados con las necesidades de los clientes.	3
Aprendizaje	Crear programas de capacitación constante para el personal de la empresa y búsqueda de talento.	Fallar en los procesos de selección y planes de capacitación.	4
Aprendizaje	Mantener el buen clima laboral e incentivar la camaradería.	Los colaboradores no se identifican con la marca.	4
Aprendizaje	Ubicar los puntos estratégicos dentro de la cadena de suministro que permita sostener al negocio a largo plazo.	No identificar correctamente los puntos estratégicos dentro de la cadena de suministros.	3

Fuente: Elaboración propia

### 7.12.2. Costo de oportunidad

Se define sobre los escenarios, de invertir y no invertir en el proyecto. El monto de inversión total es S/.317,995. Para el proyecto el costo de oportunidad se calcula sobre la diferencia del resultado VAN en los escenarios pesimista y optimista.

El resultado de la diferencia significa que de no invertir los S/.317,995. Los inversionistas estarían dejando de percibir un VAN de 409,767 en el proyecto, colocándose en un escenario pesimista versus un escenario optimista.

Tabla 7.15.

*Costo de oportunidad (S/.)*

Indicador	Optimista	Pesimista	Costo oportunidad
VAN	533,354	123,587	409,767

Fuente: Elaboración propia

### 7.13. Análisis por escenarios y gráficas.

#### a. Escenario optimista:

Para este escenario se ha definido el siguiente supuesto: tasa de crecimiento anual de las ventas del 11% (3% más), y un precio de inicio para corte de pelo de S/. 45 (S/. 5 más) que se mantiene hasta el año 5.

Tabla 7.16.

#### *Estado de resultado – Escenario optimista*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Barbería	896,274	1,033,871	1,147,609	1,273,855	1,413,987
Bar	59,049	65,544	72,754	80,758	89,641
Total ventas	955,323	1,099,415	1,220,363	1,354,613	1,503,628
Costo de ventas					
Recursos humanos	256,085	311,697	333,456	357,233	383,237
Materiales de barbería	107,553	124,065	137,713	152,863	169,678
Bebidas (bar)	17,715	19,663	21,826	24,227	26,892
Total Costo de ventas	381,353	455,425	492,996	534,323	579,808
Utilidad Bruta	573,970	643,990	727,367	820,290	923,820
Gastos administrativos	91,560	94,307	97,136	100,050	103,052
Gastos operativos	216,563	216,563	216,563	216,563	216,563
Gastos de marketing	17,219	19,320	21,821	24,609	27,715
Utilidades antes de intereses e impuestos	248,628	313,800	391,848	479,068	576,491
Gastos financieros	27,341	22,626	17,252	11,125	4,140
Utilidades antes de impuestos	221,287	291,174	374,596	467,944	572,351
Impuestos (30%)	66,386	87,352	112,379	140,383	171,705
Utilidad Neta	154,901	203,822	262,217	327,561	400,646
Capital de trabajo	135,025	2,045	2,106	2,170	2,235

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.17.

*Flujo de efectivo*

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	-317,995					
Utilidad antes de impuesto	221,287	291,174	374,596	467,944	572,351	
Impuesto a la renta	-66,386	-87,352	-112,379	-140,383	-171,705	
Utilidad de operación después de impuesto	154,901	203,822	262,217	327,561	400,646	
Capital de trabajo (incremento)	-135,025	-2,045	-2,106	-2,170	-2,235	
Depreciación	17,123	17,123	17,123	17,123	17,123	
Valor de rescate						143,581
Flujo de efectivo	-317,995	36,999	218,900	277,233	342,514	415,534
Flujo de efectivo descontado		32,958	173,698	195,961	215,664	233,067
Flujo de efectivo acumulado	-317,995	-285,037	-111,339	84,623	300,287	533,354

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.18.

*Indicadores*

Indicador	Valor
VAN	533,354
VA de recupero	80,533
VAN Total	613,886
TIR	51.28%

Fuente: Elaboración propia

**b. Escenario pesimista:**

Para este escenario se ha definido el siguiente supuesto: tasa de crecimiento anual de ventas del 5% (3% menos), y precio de inicio para corte de pelo de S/. 35 (S/. 5 menos).

Tabla 7.19.

*Estado de resultados – Escenario pesimista*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Barbería	755,682	885,744	930,048	976,560	1,025,376
Bar	59,049	62,002	65,103	68,359	71,776
Total ventas	814,731	947,746	995,151	1,044,919	1,097,152
Costo de ventas					
Recursos humanos	234,996	289,478	300,822	312,639	324,946
Materiales de barbería	90,682	106,289	111,606	117,187	123,045
Bebidas (bar)	17,715	18,601	19,531	20,508	21,533
Total Costo de ventas	343,393	414,368	431,959	450,334	469,524
Utilidad Bruta	471,338	533,378	563,192	594,586	627,629
Gastos administrativos	91,560	94,307	97,136	100,050	103,052
Gastos operativos	216,563	216,563	216,563	216,563	216,563
Gastos de marketing	14,140	16,001	16,896	17,838	18,829
Utilidades antes de intereses e impuestos	149,075	206,507	232,598	260,135	289,186
Gastos financieros	27,341	22,626	17,252	11,125	4,140
Utilidades antes de impuestos	121,734	183,881	215,346	249,010	285,045
Impuestos (30%)	36,520	55,164	64,604	74,703	85,514
Utilidad Neta	85,214	128,717	150,742	174,307	199,532
Capital de trabajo	135,025	2,045	2,106	2,170	2,235

Fuente: Elaboración propia

Figura 7.20.

*Flujo de efectivo – Escenario pesimista*

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	-317,995					
Utilidad antes de impuesto	121,734	183,881	215,346	249,010	285,045	
Impuesto a la renta	-36,520	-55,164	-64,604	-74,703	-85,514	
Utilidad de operación después de impuesto	85,214	128,717	150,742	174,307	199,532	
Capital de trabajo (incremento)	-135,025	-2,045	-2,106	-2,170	-2,235	
Depreciación	17,123	17,123	17,123	17,123	17,123	
Valor de rescate						143,581
Flujo de efectivo	-317,995	-32,689	143,794	165,759	189,260	214,420
Flujo de efectivo descontado	-29,119	114,101	117,166	119,168	120,265	
Flujo de efectivo acumulado	-317,995	-347,113	-233,012	-115,846	3,322	123,587

Fuente: Elaboración propia

Figura 7.21.

*Indicadores – Escenario pesimista*

Indicador	Valor
VAN	123,587
VA de recupero	80,533
VAN Total	204,120
TIR	22.83%

Fuente: Elaboración propia

**c. Escenario Covid – 19:**

Para este escenario se ha definido los siguientes supuestos, basado en los hechos ocurridos durante el año 2020 por la pandemia del Covid-19:

- Respecto a la proyección de ventas, se considera que el primer y segundo año se logrará el 50% y 70% de las ventas proyectadas en el escenario conservador.

- Debido a la prohibición de venta de bebidas alcohólicas, se está considerando que el espacio del bar, funcione como un restobar, reduciendo el ticket de S/. 11.2 a S/. 8.
- Para contrarrestar la disminución de los ingresos, se reducirá el número de barberos a tres, considerando también que se espera que el aforo de atención sea del 40%. Asimismo, renegociaremos las condiciones económicas del alquiler del local, estimando conseguir un descuento del 30%.
- Se considera un incremento de los costos operativos, para implementar los protocolos de seguridad definidos por el tipo de servicio.

A continuación, se muestran los indicadores para este escenario, los resultados indican que a pesar de las medidas adoptadas por el Covid 19, la inversión se recupera en el quinto año:

Tabla 7.22.

*Estado de resultados – Escenario Covid 19*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Barbería	421,776	744,016	1,147,888	1,239,728	1,338,904
Bar	34,070	45,552	68,873	74,384	80,334
Total ventas	455,846	789,568	1,216,761	1,314,112	1,419,238
Costo de ventas					
Recursos humanos	204,032	224,074	333,498	352,114	371,975
Materiales de barbería	84,355	148,803	137,747	148,767	160,668
Bebidas (bar)	10,221	13,666	20,662	22,315	24,100
Total Costo de ventas	298,608	386,543	491,907	523,196	556,744
Utilidad Bruta	157,238	403,025	724,854	790,915	862,495
Gastos administrativos	91,560	94,307	97,136	100,050	103,052
Gastos operativos	162,131	162,131	216,563	216,563	216,563
Gastos de marketing	4,717	12,091	21,746	23,727	25,875
Utilidades antes de intereses e impuestos	(101,170)	134,497	389,410	450,575	517,006
Gastos financieros	27,341	22,626	17,252	11,125	4,140
Utilidades antes de impuestos	(128,510)	111,871	372,158	439,450	512,865
Impuestos (30%)	(38,553)	33,561	111,647	131,835	153,860
Utilidad Neta	(89,957)	78,309	260,511	307,615	359,006
Capital de trabajo	135,025	2,045	2,106	2,170	2,235

Fuente: Elaboración propia

Figura 7.23.

*Flujo de efectivo – Escenario Covid 19*

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	-317,995					
Utilidad antes de impuesto		-128,510	111,871	372,158	439,450	512,865
Impuesto a la renta		38,553	-33,561	-111,647	-131,835	153,860
Utilidad de operación después de impuesto		-89,957	78,309	260,511	307,615	359,006
Capital de trabajo (incremento)		-135,025	-2,045	-2,106	-2,170	-2,235
Depreciación		17,123	17,123	17,123	17,123	17,123
Valor de rescate						143,581
Flujo de efectivo	-317,995	-207,860	93,387	275,527	322,568	373,894
Flujo de efectivo descontado		-185,159	74,103	194,755	203,105	209,712
Flujo de efectivo acumulado	-317,995	-503,154	-429,051	-234,296	-31,190	178,522

Fuente: Elaboración propia

Figura 7.24.

*Indicadores – Escenario Covid 19*

Indicador	Valor
VAN	178,522
VA de recupero	80,533
VAN Total	259,054
TIR	22.74%

Fuente: Elaboración propia

#### 7.14. Principales riesgos del proyecto.

Uno de los riesgos al que estamos expuestos por tratarse de un modelo de negocio innovador, es que el concepto no tenga la aceptación esperada y escale en el resultado de ventas.

Publicidad negativa por redes sociales, por parte de algún cliente insatisfecho, o mal uso de las redes sociales en contra del negocio.

Contracción de la economía, ocasionada por la inestabilidad política del país, o por posible emergencia sanitaria como la ocurrida durante el 2020. Sin embargo, de acuerdo con lo comentado por el Sr. Julio Velarde, Presidente del Banco Central de Reserva del Perú, se proyecta que la recuperación sería rápida de mantenerse constante el PBI; asimismo, indicó que es necesaria la reactivación económica del Perú, lo que conlleva a la reapertura de los sectores económicos (“BCR:Este es el plan para impulsar la economía este 2021”,2021).

Respecto a las medidas adoptadas para los bares, se espera que se autorice la apertura de estos en el corto plazo, considerando que se han mantenido cerrados más de un año; además favorece la apertura el inicio de la aplicación de la vacuna contra el Covid 19 y los esfuerzos que está realizando el gobierno para lograr la vacunación para todos los peruanos.

Tabla 7.25.

#### *Principales riesgos del proyecto*

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Riesgo	Nivel de Exposición
Financiera	Generar rentabilidad para Barbería	No cumplir con la cuota de atenciones mensuales.	4
Financiera	Generar ventas de los servicios y productos de Barbería	No generar el retorno esperado con los servicios y productos ofrecidos.	4
Cliente	Desarrollar actividades de identidad de marca para captar público objetivo.	Bajo impacto de la marca	4
Cliente	Tener presencia y difundir el vc del negocio a través en medios publicitarios físicos y digitales.	Plan de comunicaciones en medios online y offline no se ejecute correctamente.	4
Aprendizaje	Crear programas de capacitación constante para el personal de la empresa y búsqueda de talento.	Fallar en los procesos de selección y planes de capacitación.	4
Aprendizaje	Mantener el buen clima laboral e incentivar la camaradería.	Los colaboradores no se identifican con la marca.	4

Fuente: Elaboración propia

### 7.15. Plan de contingencia y disolución:

El plan de contingencia se desarrolla en el análisis de riesgo identificando las acciones a tomar en cada objetivo estratégico que presente dificultad para alcanzarlo, además, se mide la efectividad de cada acción sobre el riesgo, siendo uno poco efectivo y cinco muy efectivo.

Tabla 7.26.

*Cuadro de efectividad de controles*

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.27.

*Cuadro de riesgos y contingencias*

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Riesgo	Nivel de Exposición	Medidas de Control	Efectividad	Total	Tipo de riesgo
Financiera	Generar rentabilidad para Barbería	No cumplir con la cuota de atenciones mensuales.	4	Seguimiento semanal de indicadores de venta.	5	0.80	Riesgo controlado en forma adecuada
Financiera	Generar ventas de los servicios y productos de Barbería	No generar el retorno esperado con los servicios y productos ofrecidos.	4	Desarrollo de un plan de promociones anual.	5	0.80	Riesgo controlado en forma adecuada
Cliente	Lograr posicionamiento y participación en el mercado	Los clientes no reconocen los valores que comunica la marca.	3	Encuestas rápidas a los clientes.	3	1.00	Riesgo controlado pero que deben ser

	del cuidado personal masculino en base al diseño de servicios y calidad de atención.						monitoreados.
Cliente	Desarrollar actividades de identidad de marca para captar público objetivo.	Bajo impacto de la marca	4	Revisión quincenal de acciones de la competencia.	4	1.00	Riesgo controlado pero que deben ser monitoreados.
Cliente	Mejorar la experiencia del cliente a través de la tecnología de aplicaciones.	Poca adaptabilidad de los clientes a las herramientas digitales de la marca.	3	Video tutoriales sobre el uso de los aplicativos.	4	0.75	Riesgo controlado en forma adecuada
Cliente	Tener presencia y difundir el vc del negocio a través en medios publicitarios físicos y digitales.	Plan de comunicaciones en medios online y offline no se ejecute correctamente.	4	Contratar una agencia de publicidad	4	1.00	Riesgo controlado pero que deben ser monitoreados.
Internas	Enfocar un alto nivel de servicio y calidad de productos (desarrollo de nuevos servicios/productos)	Tener una baja percepción de la marca y desarrollo del brand awareness	3	Contratar una agencia de publicidad	3	1.00	Riesgo controlado pero que deben ser monitoreados.
Internas	Establecer un plan mensual de marketing operativo con presupuesto definido (online y offline)	El plan de marketing no acorde a los objetivos estratégicos de la empresa.	3	Seguimiento semanal de las actividades de Marketing.	3	1.00	Riesgo controlado pero que deben ser monitoreados.
Internas	Desarrollar estrategias de precios competitivos de paquetes de servicio (experiencia 360)	Altos costos para ingresar al mercado con precios poco competitivos.	3	Evaluación de precios de compra versus calidad.	3	1.00	Riesgo controlado pero que deben ser monitoreados.
Internas	Estudiar constantemente	No conocer las tendencias del	3	Encuestas rápidas e	4	0.75	Riesgo controlado

	el mercado y sus nuevas tendencias en el cuidado personal	mercado y no ser acertados con las necesidades de los clientes.		investigación de mercado. Bimensual.			en forma adecuada
Aprendizaje	Crear programas de capacitación constante para el personal de la empresa y búsqueda de talento.	Fallar en los procesos de selección y planes de capacitación.	4	Contratar una agencia de RRHH	4	1.00	Riesgo controlado pero que deben ser monitoreados.
Aprendizaje	Mantener el buen clima laboral e incentivar la camaradería.	Los colaboradores no se identifican con la marca.	4	Desarrollo de programas de endomarketing.	3	1.33	Riesgo controlado pero que deben ser monitoreados y depurado periódicamente
Aprendizaje	Ubicar los puntos estratégicos dentro de la cadena de suministro que permita sostener al negocio a largo plazo.	No identificar correctamente los puntos estratégicos de la cadena de suministro.	3	Seguimiento mensual de las actividades generales de la empresa.	3	1.00	Riesgo controlado pero que deben ser monitoreados.

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

- El proyecto es viable, en el escenario conservador presenta indicadores financieros favorables, con un valor actual neto de S/. 399,088; una tasa interna de retorno de 42.88% y con un recupero de la inversión al tercer año. El costo de oportunidad con un VAN 409,767 indica que en un escenario pesimista el negocio sigue siendo rentable.
- El modelo de negocio es sostenible en el tiempo, debido a que el servicio de barbería que ofrecemos posee una demanda inelástica, se adapta fácilmente a los cambios, posee un enfoque de mejora continua para brindar un servicio al de alta calidad.
- La oportunidad dentro del mercado se da porque existe un porcentaje de insatisfacción en la percepción del negocio por parte de los usuarios, debido a que las alternativas que se encuentran en el mercado no reúnen las características que ellos esperan. Dentro de este porcentaje insatisfecho el negocio se dirige a hombres de nivel socioeconómica A y B, que tienen un estilo de vida modernos y preocupados por su imagen personal.
- De acuerdo con la encuesta realizada el concepto de negocio propuesto es innovador, actualmente en el mercado no existe la combinación barbería – bar en el mismo local, lo que representa una ventaja competitiva, comparada con las actuales alternativas del mercado, dándole aceptación por parte del público.
- La herramienta Balance Scorecard ha ayudado a desarrollar el plan estratégico de la empresa con un enfoque desde la persona hasta el resultado reflejado en la rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

- Asegurar el flujo del dinero y liquidez, y evitar el endeudamiento en costos fijos.
- La puesta en marcha debe estar debidamente coordinada entre el área comercial y marketing. Realizar una campaña publicitaria de pre-lanzamiento y lanzamiento del negocio, para generar expectativa en el público objetivo, comunicando las ventajas competitivas y dando a conocer la marca.
- Desarrollo de gestión humana, mantener al personal capacitado, generar un clima laboral agradable para obtener un mejor desempeño de los trabajadores y reducir la rotación de personal.
- Hacer uso de las tecnologías para facilitar las operaciones del negocio.
- Implementar horarios de trabajo para los empleados full time y part time, a partir de la demanda del servicio; considerando que los días de mayor demanda se disponga de 6 barberos y los días de menor demanda de 3 barberos; de esta manera se reducirá costos y mejorará la eficacia.
- Estudiar constantemente el mercado.

## REFERENCIAS

- Arellano Marketing (2017). Los seis estilos de vida. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener: Latir*. Arellano Marketing.
- Barberías: conoce la exitosa historia del dueño de The Barber Compny y Mr. Barba. (18 de junio, 2017). *Prohibido Rendirse, America TV*. <https://www.americatv.com.pe/prohibido-rendirse/barberias-conoce-exitosa-historia-dueno-the-barber-company-y-mr-barba-noticia-70629>
- CPI (abril 2019). Perú: Población 2019. *Market Report. 4*. [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Copecoh: Sector Cosméticos crecería entre 2.6% y 3.2% el 2020. (5 de marzo, 2020). *La Cámara. Revista digital de la CCL*. <https://lacamara.pe/copecoh-sector-cosmeticos-e-higiene-creceria-entre-31-y-41-el-2020/>
- Euromonitor Internacional. (2014). *Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica*. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/521246423rad59815.pdf>
- INEI (2019). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2018*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1678/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1678/libro.pdf)
- INEI (febrero 2020). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Informe Técnico N° 2. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf)
- INEI (junio 2020). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Informe Técnico N° 2. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_tics.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf)
- Inga, C. (11 de febrero, 2019). Negocio de barberías en Lima se ha duplicado en tres años. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/negocio-barberias-lima-duplicado-tres-anos-noticia-606580-noticia/?ref=ecr>

- Inga, C. (26 de abril, 2020). Coronavirus también asola a peluquerías y barberías: el 30% de ellas podría no resistir a la pandemia. *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/coronavirus-tambien-asola-a-peluquerias-y-barberias-el-30-de-ellas-podria-no-resistir-a-la-pandemia-coronavirus-peluquerias-belleza-barberias-noticia/>
- IPSOS (2018) *Anexo 1: Distribución Poblacional*.  
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo\\_1\\_distribucion\\_poblacional\\_junio\\_2018.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo_1_distribucion_poblacional_junio_2018.pdf)
- La belleza es un buen negocio. (19 de noviembre, 2016) *Perú21*.  
<https://peru21.pe/emprendimiento/belleza-buen-negocio-126676-noticia/>
- Las barberías continúan creciendo en Lima (9 de julio, 2018). *Diario Uno*.  
<https://diariouno.pe/las-barberias-continuan-creciendo-en-lima/>
- Pacheco, A. (18 de marzo, 2005). *Mapa de riesgos de proceso*.  
<http://mapaderiesgos.cl.tripod.com/>
- Rubro belleza personal aporta el 2% del PBI. (2018). *Congreso de la República*.  
<http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2/f302d387f8514f7905258>
- Trelles, D. (12 de enero, 2016). Cuidados de la Barba. *Moda Inc*.  
<http://blogs.gestion.pe/modainc/2016/01/cuidados-de-la-barba.html>
- APEIM (julio 2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*.  
<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- BCR: Este es el plan para impulsar la economía este 2021. (2021). *RPP Noticias*.  
<https://rpp.pe/economia/economia/bcr-este-es-el-plan-para-impulsar-la-economia-este-2021-julio-velarde-economia-pbi-noticia-1314770?ref=rpp>
- Salones de belleza\_ Gobierno les podría dar luz verde para operar, según APEB. (2021). *El Comercio*.  
[Salones de belleza ven una luz de esperanza para volver a operar en medio de la cuarentena | peluquerías | Asociación Peruana de Empresarios de la Belleza | Gobierno | Montalvo | ncze | | ECONOMIA | EL COMERCIO PERÚ](#)

## BIBLIOGRAFÍA

- Abanto, J. (20 de mayo 2017). Entre tijeras y cuchillas: El arte y cirugía de las barber shops. *Punto Seguido*. <https://puntoseguido.upc.edu.pe/entre-tijeras-y-cuchillas-el-arte-y-cirugia-de-las-baber-shops/>
- Barber shops: El negocio urbano y clásico que gana terreno en Perú. (27 de mayo 2019). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/barber-shops-negocio-urbano-gana-terreno-peru/>
- Content-Lab Grupo El Comercio. (1 de noviembre 2017). *Barbería Mr. Jacobs | Negocio e barbería en Lima | 50 ideas de negocios rentables en Perú* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=4DxMrrb0PMw&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=4DxMrrb0PMw&feature=emb_title)
- Luna Victoria, A. (23 de octubre 2018). Emprendedor21: Mr. Jacobs, el regreso de la vieja escuela. *Perú21*. <https://peru21.pe/emprendimiento/emprendedor21-mr-jacobs-regreso-vieja-escuela-435943-noticia/?ref=p21r>
- Luyo, J. y Morales, O. (2012). *Análisis de Mercado Sector Spa*. <https://es.scribd.com/doc/105255768/Analisis-de-Mercado-Sector-Spa-2012>
- Mercado del cuidado personal crecerá entre 6% a 8% en los próximos dos años.. (8 de agosto 2016). *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mercados/mercado-cuidado-personal-crecera-6-8-proximos-dos-anos-111805-noticia/?ref=signwall>
- Rubro de belleza mueve 50 mil locales. (25 de febrero 2016). *Diario Correo*. <http://diariocorreo.pe/economia/belleza-mueve-50-mil-locales-en-peru-567624/>