ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO Y
ECONÓMICO DE APERTURA DE UN
CENTRO DE BELLEZA PARA
ADOLESCENTES Y JÓVENES DEL SEXO
FEMENINO EN LA CIUDAD DE LIMA”**

**ROXANA PANTIGOZO D.
CARLOS MEDINA R.
MARCO SEBASTIANI CH.
OSCAR CHAMOCHUMBI C.**

**EXECUTIVE MBA
VIGÉSIMO SEGUNDA PROMOCIÓN
2003 – I**

ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO Y
ECONÓMICO DE APERTURA DE UN
CENTRO DE BELLEZA PARA
ADOLESCENTES Y JÓVENES DEL SEXO
FEMENINO EN LA CIUDAD DE LIMA”**

**ROXANA PANTIGOZO D.
CARLOS MEDINA R.
MARCO SEBASTIANI CH.
OSCAR CHAMOCHUMBI C.**

**EXECUTIVE MBA
VIGÉSIMO SEGUNDA PROMOCIÓN
2003 - I**

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO Y
ECONÓMICO DE APERTURA DE UN
CENTRO DE BELLEZA PARA
ADOLESCENTES Y JÓVENES DEL SEXO
FEMENINO EN LA CIUDAD DE LIMA

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día existe una creciente tendencia hacia el cuidado y la imagen personal, no sólo en cuanto a estilos, tendencias y modas; existe además el aprovechamiento de la tecnología en el desarrollo de nuevos productos para la industria de la belleza y para quienes prestan este tipo de servicios, el cual en los últimos años está orientándose en forma creciente al segmento adolescente y juvenil.

Por ende, el mercado elegido es la población femenina adolescente y juvenil de la ciudad de Lima Metropolitana, cuyas edades oscilen entre los 16 y 24 años de edad, de los niveles socioeconómicos A2 y B1, que además cumplan con el perfil psicográfico de las “Afortunadas”. Este segmento, según el estudio de mercado realizado, no cuenta con un local que las atienda exclusivamente, teniendo que atenderse con personas de distintas edades, sintiéndose cohibidas de expresarse libremente.

Entre los principales y potenciales competidores, se encuentran aquellos salones de belleza y peluquerías que atienden hoy en día, pero que no han orientado su oferta de servicios aún al segmento que buscamos atender. Al conocer el negocio, podrán especializarse en este segmento aprovechando su know how, por lo que nuestras estrategias están orientadas a afrontar esta futura competencia, frente a nuestras ventajas competitivas sostenibles.

El análisis de localización dio como resultado que la mejor ubicación para el local se ubicará entre los límites de los distritos de San Borja y

Santiago de Surco, por ser la más conveniente para llevar a cabo la realización del presente proyecto de investigación, por presentar la mayor cantidad de condiciones favorables en cuanto a ubicación estratégica, cercanía de clientes y baja competencia, así como de coincidir con la preferencia del público objetivo. Para nuestro tamaño definido dentro del Estudio Técnico, se ha estimado efectuar el alquiler de una casa de dos plantas, cuya área construida por piso sea de 125 metros cuadrados, a fin de realizar nuestras operaciones de manera cómoda y apropiada.

La inversión total del proyecto es de S/. 172,253 Nuevos Soles (US\$ 53,000 dólares norteamericanos aproximadamente) que comprende la inversión fija de S/. 110,882 (US\$ 34,118 dólares norteamericanos aproximadamente), y el capital de trabajo de S/. 61,371 (US\$ 18,882 dólares norteamericanos aproximadamente) necesarios para cubrir los primeros años de operaciones. El proyecto será financiado en un 100% con capital propio.

La evaluación económica del proyecto registra los siguientes resultados:

Valor Actual Neto (VAN)	S/. 189,181	(US\$ 58,209)
Tasa Interna de Retorno (TIR)	67.28%	
Costo de Oportunidad del accionista (Ke)	25.36%	

Por lo expuesto, estamos convencidos que estamos frente a un proyecto viable económicamente, con el soporte estratégico en cuanto a los factores comerciales críticos y organizacionales, definiendo una oferta en base a un servicio altamente diferenciado, con un elevado estándar de

calidad, posicionamiento claro, y provisto de las tácticas comerciales para asegurar el éxito del mismo en un horizonte de tiempo de 5 años.

DEDICATORIA

A mi esposo, mis padres y hermanos, por su constante apoyo e invaluable comprensión.

Roxana Pantigozo

A Roxana, mis padres y hermanas, sin cuyo estímulo, apoyo y comprensión, no habría culminado este proyecto.

Carlos Medina

A Patricia, Lorena, Pierina y a mis padres, por su apoyo y comprensión, para lograr el objetivo trazado.

Marco Sebastiani

A Patricia, Andrés y Gracia, por la paciencia y colaboración en el desarrollo de este anhelo.

Oscar Chamocho

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que contribuyeron para que este trabajo pudiera realizarse, en especial a los profesores y trabajadores administrativos del MBA, por su sincero e invaluable apoyo, a nuestros compañeros de promoción por sus consejos y opiniones, a quienes dirigen hoy en día salones de belleza y a los expertos y vinculados en este rubro, quienes nos brindaron información y ayuda cuantas veces la requerimos.

- Al señor Horacio Barrios, nuestro asesor.
- Al señor Miguel Solano, por sus oportunos comentarios y explicaciones respecto al estudio de mercado.
- Al señor Armando Carbajo, de la Dirección de Sistemas del MBA.
- A las señoras Marcia Vargas, Cristina Castillo y Marjorie Peralta, del Centro de Documentación e Información Virtual del MBA.
- A la señorita Mary Sakata, de la Administración del MBA.
- A la señora Gabriela Ujike por su asesoría en el área de marketing.
- Al señor Marco Antonio Gallego, dueño del salón de belleza y spa que lleva su nombre, por su valiosa colaboración y ayuda para este proyecto.
- Al señor Daniel Ito, Contralor de la firma internacional L'oreal, por sus valiosos consejos relacionados con el mercado.
- A la señora Patricia Barrozo, experta en salones de belleza, por su explicación del mercado y opiniones sobre el negocio.
- A Luis Sulca, por su desinteresada ayuda.

- A la señorita Jacky Flores, por su invaluable apoyo en el asesoramiento de las estrategias de publicidad.
- A la señora Roxana Rodríguez, ejecutiva del área de marketing de Ebel International.
- A todos aquellos que hicieron posible con su colaboración, el desarrollo de este proyecto de investigación.

Los participantes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	29
CAPÍTULO I	35
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	35
1.1. Situación actual	35
1.2. Identificación de la oportunidad de negocio	36
1.3. Objetivos generales y específicos	38
1.3.1. Objetivo general del proyecto	38
1.3.2. Objetivos específicos del proyecto.....	39
1.4. Justificación del proyecto.....	39
1.5. Principales limitaciones	42
1.6. Resumen de resultados	43
CAPÍTULO II.....	44
2. ESTUDIO DEL MERCADO.....	44
2.1. Definición del servicio	44
2.2. Análisis de la demanda presente	49
2.3. Segmentación del mercado	68
2.3.1. Micro segmentación o grupo objetivo primario.....	70
2.3.2. Macro segmentación o grupo objetivo secundario ..	72
2.4. Análisis cualitativo y cuantitativo.....	73
2.4.1. Hipótesis.....	73
2.4.2. Estudio cualitativo del mercado	74
2.4.3. Estudio cuantitativo del mercado	80
2.5. Determinación del tamaño de mercado.....	89
2.6. Determinación y localización geográfica del mercado potencial	90

2.7.	Determinación del mercado objetivo	94
2.8.	Determinación de la demanda futura	99
2.9.	Análisis de la oferta.....	103
2.9.1.	Análisis de la oferta presente	105
2.9.2.	Posicionamiento de la competencia	118
2.9.3.	Análisis de la oferta futura	120
2.9.4.	Barreras de ingreso.....	122
2.10.	Análisis de las cinco fuerzas	124
2.10.1.	Competencia interna.....	124
2.10.2.	Servicios sustitutos.....	126
2.10.3.	Proveedores	126
2.10.4.	Clientes	129
2.10.5.	Posibles nuevos ingresantes	131
2.11.	Perspectivas y oportunidades	131
2.12.	Precios del mercado	133
2.13.	Comercialización.....	136
2.13.1	Estrategias de comercialización	136
2.13.2	Canales de distribución y comercialización.....	139
2.14	Resumen de resultados	140
CAPÍTULO III		141
3.	ESTRATEGIAS.....	141
3.1.	Selección del segmento de mercado	145
3.2.	Perfil del consumidor tipo y sus variantes	145
3.3.	Posicionamiento	147
3.4.	Comercialización y estrategias comerciales: Marketing Mix	148
3.4.1.	Definición de servicio	150
3.4.2.	Precio	152

3.4.3.	Plaza	158
3.4.4.	Promoción	160
3.4.5.	Personas.....	165
3.4.6.	Procesos o procedimientos	167
3.4.7.	Servicio al cliente	168
3.5.	Esquema de funcionamiento del plan comercial	168
3.6.	Ventajas competitivas específicas.....	170
3.7.	Estrategias de mercadeo	173
3.8.	Plan de mercadeo	174
3.8.1.	Análisis del entorno externo.....	175
3.8.2.	Análisis del entorno interno	177
3.8.3.	Estrategias de marketing	179
3.8.4.	Alternativas a seguir.....	180
3.8.5.	Principales riesgos.....	182
3.9.	Indicadores de gestión comercial.....	183
3.9.1.	Índices del mercado.....	184
3.9.2.	Índices de comercialización	185
3.9.3.	Índices de satisfacción.....	186
3.10.	Evaluación cualitativa	187
3.11.	Resumen de resultados	189
CAPÍTULO IV		192
4. ESTUDIO TÉCNICO		192
4.1.	Determinación del tamaño de planta.....	194
4.1.1.	Determinación del “turnover”	195
4.1.2.	Determinación del número de asientos	197
4.1.3.	Determinación del número máximo de atencio- nes por tipo de servicio	198

4.1.4.	Cantidad de prestaciones diarias según la capacidad máxima	199
4.1.5.	Determinación del tamaño de planta.....	201
4.1.6.	Planos de distribución	203
4.2.	Determinación de las maquinarias, equipos, herramientas y mobiliario necesarios	208
4.2.1.	Especificación de las herramientas necesarias.....	208
4.2.2.	Especificación de equipos necesarios	209
4.2.3.	Especificación del mobiliario necesario	209
4.3.	Especificación de los suministros e insumos	209
4.4.	Determinación de la mano de obra directa.....	210
4.5.	Determinación de los costos indirectos de fabricación.....	211
4.6.	Procesos y tecnología.....	212
4.6.1.	Proceso de peinado, cepillado y laceado.....	215
4.6.2.	Proceso de corte	217
4.6.3.	Proceso de manicure.....	218
4.6.4.	Proceso de tinte, decoloración y rayitos.....	219
4.6.5.	Proceso de diseño de cortes y peinados por computadora	221
4.7.	Identificación de tecnología a utilizar	222
4.7.1.	Software.....	222
4.7.2.	Cámara digital	223
4.7.3.	Base de datos de las clientas	224
4.8.	Localización	224
4.8.1.	Resultados obtenidos del estudio de mercado.....	228
4.8.2.	Elección de la sede (Locación inicial)	229
4.9.	Terrenos e inmuebles a adquirir.....	243

4.9.1.	Especificación del terreno y la construcción (en el caso de compra).....	244
4.9.2.	Remodelación del local (en caso de alquiler y/o compra)	246
4.9.3.	Balance de remodelación	248
4.10.	Resumen de resultados	249
CAPÍTULO V		250
5. ASPECTOS LEGALES		250
5.1.	Forma societaria	250
5.2.	Pasos para la constitución de una persona jurídica.....	251
5.3.	Flujograma de los trámites legales a realizar	254
5.4.	Trámites y tributos municipales	254
5.4.1.	Patentes y licencia de funcionamiento	255
5.4.2.	Autorización de anuncios y publicidad externa	256
5.4.3.	Carné sanitario.....	257
5.4.4.	Fumigación del local comercial	257
5.5.	Legislación laboral	258
5.5.1.	Compensación por tiempo de servicios – D.S. No. 001-97-TR	260
5.5.2.	Seguro social de salud - ESSALUD (Ley General de Salud - Ley 26482)	261
5.5.3.	Gratificación (Ley 27735).....	261
5.5.4.	Vacaciones (Decreto Legislativo 713 y Decreto Supremo No 012-92-TR).....	262
5.5.5.	Asignación familiar (Ley 25129)	262
5.6.	Legislación tributaria	263
5.6.1.	Selección del régimen tributario	264

5.6.2.	Tributos afectos y algunas consideraciones legales	266
5.7.	Otros aspectos legales	271
5.7.1.	Libros societarios	271
5.7.2.	Libros laborales	272
5.7.3.	Libros y registros contables	273
5.8.	Resumen de resultados	274
CAPÍTULO VI		276
6.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	276
6.1.	Características de la cultura organizacional deseada	276
6.2.	Misión de la empresa	279
6.3.	Visión de la empresa	279
6.4.	Objetivo general de la empresa	280
6.5.	Objetivos específicos de la empresa	280
6.6.	Valores	281
6.7.	Políticas	281
6.8.	Organigrama funcional.....	283
6.8.1.	Organización en la fase de implementación del negocio	284
6.8.2.	Organización en la fase de operación del ne- gocio	285
6.9.	Diseño de los perfiles para cada puesto	285
6.9.1.	Puesto: Gerente Administrador	285
6.9.2.	Puesto: Asistente Administrativa	287
6.9.3.	Puesto: Encargado de mantenimiento y limpieza ..	288
6.9.4.	Puesto: Encargado de seguridad y vigilancia.....	288
6.9.5.	Puesto: Asesores de belleza	289
6.9.6.	Puesto: Asistente de los asesores de belleza	290

6.10. Requerimientos de capacitación.....	291
6.11. Cuadro de asignación de personal.....	292
6.12. Políticas administrativas.....	294
6.12.1. Políticas de Ventas	294
6.12.2. Política de compras	294
6.12.3. Política de inventarios	295
6.12.4. Políticas de personal.....	295
6.13. Diagrama de GANTT.....	296
6.14. Resumen de resultados	297
CAPÍTULO VII.....	299
7. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS.....	299
7.1. Presupuesto de ingresos	299
7.2. Presupuesto de gastos por tipo de servicios	302
7.3. Presupuesto de mano de obra.....	306
7.3.1. Personal directo al servicio	306
7.3.2. Personal indirecto del servicio	310
7.4. Presupuesto de publicidad.....	316
7.5. Presupuesto de promociones	316
7.6. Presupuesto compra de activo fijo e intangible	317
7.7. Impuesto General a las Ventas (IGV)	319
7.8. Resumen de resultados	322
CAPÍTULO VIII	325
8. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.....	325
8.1. Determinación de la inversión	325
8.2. Determinación del financiamiento	328
8.3. Costo de oportunidad del proyecto (Ke)	330
8.4. Planificación financiera.....	335
8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado	336

8.4.2.	Balance general proyectado	338
8.4.3.	Flujo de caja proyectado	341
8.5.	Evaluación de rentabilidad.....	342
8.6.	Evaluación de riesgo	346
8.6.1.	Cálculo del punto de equilibrio	346
8.6.2.	Análisis de sensibilidad.....	349
8.7.	Resumen de resultados.....	351
CAPÍTULO IX		355
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		355
9.1.	Conclusiones	355
9.2.	Recomendaciones.....	361

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Servicios usualmente solicitados por las adolescentes y jóvenes de ambos segmentos	64
Cuadro 2.2: Determinación del tamaño de la muestra planeada.....	81
Cuadro 2.3: Determinación del tamaño de la muestra final.....	82
Cuadro 2.4: Estratificación de la muestra	82
Cuadro 2.5: Población femenina a nivel nacional.....	90
Cuadro 2.6: Población adolescente y juvenil por nivel socioeconómico para el año 2005	90
Cuadro 2.7: Población femenina adolescente de Lima Metropolitana por distritos	94
Cuadro 2.8: Población femenina juvenil de Lima Metropolitana por distritos.....	94
Cuadro 2.9: Ajuste de intención de visita	95
Cuadro 2.10: Población adolescente y juvenil que asiste con frecuencia y por ocasión al centro de belleza por mes	96

Cuadro 2.11: Asistencia por servicios al centro de belleza por días y por semanas	98
Cuadro 2.12: Asistencia por servicios al centro de belleza por días y por semanas	99
Cuadro 2.13: Proyección de la demanda para el público adolescente por NSE.....	100
Cuadro 2.14: Proyección de la demanda para el público juvenil por NSE	101
Cuadro 2.15: Proyección de demanda para el año inaugural.....	103
Cuadro 2.16: Proyección de demanda por tipo de servicio	103
Cuadro 2.17: Peluquerías y centros de belleza por distritos	104
Cuadro 2.18: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: Amarige ..	109
Cuadro 2.19: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: TOMY’S.	111
Cuadro 2.20: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: Marco Antonio.....	113
Cuadro 2.21: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: Specchi....	115
Cuadro 2.22: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: Montalvo	116
Cuadro 2.23: Fortalezas y debilidades de los salones de belleza: Corte&Café, Tomyko, Koko y otros	116
Cuadro 2.24: Precios de corte, lavado y cepillado.....	134
Cuadro 2.25: Precios de manicure	134
Cuadro 2.26: Precios de tintes.....	135
Cuadro 2.27: Precios de peinados	135
Cuadro 3.1: ¿A Quién? ¿Con Qué? y ¿Cómo?	148
Cuadro 3.2: Precios fijados para cada tipo de servicio	155
Cuadro 3.3: Análisis FODA	178
Cuadro 3.4: Estrategias de marketing	179

Cuadro 3.5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	188
Cuadro 3.6: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	188
Cuadro 4.1: “Turnover” según tipo de servicio	196
Cuadro 4.2: “Turnover” de AtreVT según el tipo de servicio a brindar	196
Cuadro 4.3: Número de asientos disponibles	198
Cuadro 4.4: Total máximo de atenciones por tipo de servicio	198
Cuadro 4.5: Total atenciones por día de la semana	199
Cuadro 4.6: Atenciones diarias según nuestra capacidad instalada	200
Cuadro 4.7: Atenciones diarias por horario de asistencia	201
Cuadro 4.8: Cálculo del metraje total del establecimiento	202
Cuadro 4.9: Cantidad de locales de las principales peluquerías y centros de belleza a Enero del 2005	203
Cuadro 4.10: Servicios que encuentran más atractivos	215
Cuadro 4.11 Matriz de los factores locacionales	230
Cuadro 4.12: Cuadro de población femenina al 30 de junio de 2005, por grupos de edad que viven en los distritos escogidos	235
Cuadro 4.13: Composición de la población adolescente y juvenil por grupos de edad	236
Cuadro 4.14: Requisitos para obtener licencia de funcionamiento	238
Cuadro 4.15 Costos de licencia	238
Cuadro 4.16: Mercado inmobiliario en San Borja y Surco	243
Cuadro 4.17: Valor del metro cuadrado	245
Cuadro 4.18: Metros de construcción	245
Cuadro 5.1: Costo de licencias en la Municipalidad de San Borja	256
Cuadro 5.2: Costos laborales	263
Cuadro 6.1: Perfil del Gerente Administrador	286

Cuadro 6.2: Perfil de la Asistente Administrativa	287
Cuadro 6.3: Perfil del encargado de mantenimiento y limpieza.....	288
Cuadro 6.4: Perfil del encargado de seguridad y vigilancia	289
Cuadro 6.5: Perfil del asesor de belleza	289
Cuadro 6.6: Perfil del asistente del asesor de belleza	290
Cuadro 6.7: Paquete remunerativo inicial.....	293
Cuadro 6.8: Estructura remunerativa	293
Cuadro 7.1: Precios sin incluir el IGV	300
Cuadro 7.2: Ventas proyectadas por tipo de servicio.....	300
Cuadro 7.3: Total de ventas proyectadas por tipo de servicio	301
Cuadro 7.4: Insumos utilizados en el servicio de corte	302
Cuadro 7.5: Insumos utilizados en el servicio de tinte	302
Cuadro 7.6: Insumos utilizados en el servicio de manicure.....	303
Cuadro 7.7: Insumos utilizados en el servicio de peinado.....	304
Cuadro 7.8: Cuadro resumen de insumos utilizados según el tipo de servicio	305
Cuadro 7.9: Número de prestaciones por año	305
Cuadro 7.10: Sueldo total para los asesores del área de corte	307
Cuadro 7.11: Sueldo fijo y variable para los asesores del área de corte.....	307
Cuadro 7.12: Sueldo total para el asesor del área de tinte	307
Cuadro 7.13: Sueldo fijo y variable para el asesor del área de tinte.....	308
Cuadro 7.14: Sueldo total para los asesores del área de peinado.....	308
Cuadro 7.15: Sueldo fijo y variable para los asesores del área de peinado	308
Cuadro 7.16: Sueldo total para el asesor del área de manicure	308
Cuadro 7.17: Sueldo fijo y variable para el asesor del área de manicure	309

Cuadro 7.18: Sueldo total para las asistentas	309
Cuadro 7.19: Sueldo fijo y variable para los asistentes	309
Cuadro 7.20: Resumen de la remuneración total de la mano de obra directa.....	310
Cuadro 7.21: Sueldo total para el gerente administrativo.....	311
Cuadro 7.22: Sueldo fijo y variable para el gerente administrativo	312
Cuadro 7.23: Sueldo total para la asistente administrativa	312
Cuadro 7.24: Sueldo total para los vigilantes y limpieza.....	312
Cuadro 7.25: Resumen de la remuneración total de la mano de obra indirecta.....	313
Cuadro 7.26: Resumen de los costos fijos en mano de obra (En Nuevos Soles)	314
Cuadro 7.27: Resumen de los costos variables en mano de obra (En Nuevos Soles)	314
Cuadro 7.28: Presupuesto de publicidad (En Nuevos Soles).....	316
Cuadro 7.29: Presupuesto de promociones (En Nuevos Soles).....	317
Cuadro 7.30: Presupuesto de compra de activos (En Nuevos Soles) ...	318
Cuadro 7.31: Depreciación y amortización (En Nuevos Soles)	318
Cuadro 7.32: Impuesto general a las ventas (IGV) (En Nuevos Soles).....	319
Cuadro 7.33: Presupuesto de ingresos por años (En Nuevos Soles)	320
Cuadro 7.34: Presupuesto de egresos por años (En Nuevos Soles).....	320
Cuadro 8.1: Determinación del monto total de la inversión (En Nuevos Soles)	326
Cuadro 8.2: Determinación del capital de trabajo inicial (En Nuevos Soles).....	327
Cuadro 8.3: Variación de capital de trabajo anual (En Nuevos Soles)..	328

Cuadro 8.4: Estructura de capital y financiamiento (En Nuevos Soles).....	329
Cuadro 8.5: Cálculo cualitativo de la beta (☐).....	334
Cuadro 8.6: Cálculo riesgo país (Rp).....	334
Cuadro 8.7: Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado 2006-2010 (En Nuevos Soles).....	337
Cuadro 8.8: Balance general proyectado 2006-2010 (En Nuevos Soles).....	340
Cuadro 8.9: Flujo de caja proyectado 2005-2010 (En Nuevos Soles)...	342
Cuadro 8.10: Tasa Interna de Retorno	342
Cuadro 8.11: Valor Actual Neto	343
Cuadro 8.12: Periodo de recuperación inversión inicial	344
Cuadro 8.13: Cálculo del ROE.....	345
Cuadro 8.14: Cálculo del EVA	346
Cuadro 8.15: Cálculo del punto de equilibrio 2006-2010.....	348
Cuadro 8.16: Determinación del punto de equilibrio por servicio prestado de los años 2006-2010.....	348
Cuadro 8.17: Determinación del punto de equilibrio en términos monetarios por servicio prestado de los años 2006- 2010.....	349
Cuadro 8.18: Análisis de sensibilidad.....	351

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: ¿Acude a salones de belleza?.....	52
Gráfico 2.2: ¿Le gustaría acudir?	53
Gráfico 2.3: Frecuencia con la que acude a salones o centros de belleza	56
Gráfico 2.4: Días de la semana que asiste al salón de belleza	57

Gráfico 2.5: Horario en el que suele acudir a un salón de belleza.....	58
Gráfico 2.6: ¿A que salones de belleza habitualmente?.....	60
Gráfico 2.7: Motivos por los que acude a un salón de belleza de su preferencia.....	61
Gráfico 2.8: Aspectos más valorados en un salón de belleza	62
Gráfico 2.9: En cuanto a la ubicación, prefieren.....	63
Gráfico 2.10: Servicios por los que asiste a un salón de belleza	65
Gráfico 2.11: Servicios por los que asiste a un salón de belleza	65
Gráfico 2.12: Precio que paga habitualmente	66
Gráfico 2.13: ¿Asiste sola o acompañada?	68
Gráfico 2.14: ¿Qué tal le parece la idea de este nuevo centro de belleza?.....	84
Gráfico 2.15: Razones por la que considera muy atractiva la idea.....	84
Gráfico 2.16: Servicio que le parece más atractivo	85
Gráfico 2.17: Beneficio que le parece más atractivo	85
Gráfico 2.18: ¿Para que servicios asistiría a este centro de belleza?	87
Gráfico 2.19: Ubicación: preferencia por distrito	88
Gráfico 2.20: ¿Qué tendría que hacer este centro de belleza para que usted asista?.....	89
Gráfico 2.21: Poblacion adolescente NSE A2 y B1 por distritos.....	91
Gráfico 2.22: Poblacion juvenil NSE A2 y B1 por distritos.....	92
Gráfico 2.23: Poblacion adolescente NSE A2 y B1	92
Gráfico 2.24: Poblacion juvenil NSE A2 y B1	93
Gráfico 2.25: Recordación espontánea de salones de belleza.....	107
Gráfico 2.26: Recordación espontánea de salones de belleza – total de menciones	108
Gráfico 2.27: Razones por las que considera a Amarige como el mejor	109

Gráfico 2.28: Razones por las que considera a Tomy's como el mejor	112
Gráfico 2.29: Razones por las que considera que Marco Antonio es el mejor.....	114
Gráfico 2.30: Matriz de posicionamiento de los potenciales competidores.	118
Gráfico 2.31: Análisis de Porter.....	125
Gráfico 2.32: Matriz BCG.....	138
Gráfico 2.33: Ciclo de vida del servicio.....	139
Gráfico 3.1: Matriz de ventaja competitiva genérica.....	144
Gráfico 3.2: Matriz Servicio – Mercado	144
Gráfico 3.3: Los afortunados según el rango de edad.....	146
Gráfico 3.4: Beneficios que les parecen atractivos	171
Gráfico 4.1: ¿Preferiría asistir sola o acompañada?.....	195
Gráfico 4.2: Servicios por los que asisten a un salón o centro de belleza	212
Gráfico 4.3: Servicios que encuentran más atractivos	213
Gráfico 4.4: Servicios que encuentran menos atractivos	214
Gráfico 4.5: Población estimada y proyectada por años calendarios, según distritos de Lima Metropolitana	235
Gráfico 6.1: Organigrama de la empresa	284
Gráfico 6.2: Diagrama de Gantt.....	296

INDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Pieza publicitaria para la campaña de lanzamiento.....	161
Figura 3.2: Invitación a la fiesta de inauguración.....	162
Figura 3.3: Carné de socia.....	163
Figura 3.4: Tarjeta para acumular stickers.....	164

Figura 4.1: Plano de distribución del centro de belleza	205
Figura 4.2: Modelo de área de corte.....	206
Figura 4.3: Modelo de área de peinado	206
Figura 4.4: Modelo de área de maquillaje.....	207
Figura 4.5 Modelo de área de tinte.....	207
Figura 4.6: Proceso de corte.....	218
Figura 4.7: Ubicación del Jockey Plaza Shopping Center	226
Figura 4.8: Ubicación del Centro Comercial Plaza San Miguel.....	226
Figura 4.9: Ubicación del Centro de Entretenimiento Larco Mar	227
Figura 5.1: Cómo establecer una empresa	254
Figura 8.1: Gráfico sobre evaluación de los bonos del tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica	331
Figura 8.2: Proyección de tasas se interés.....	332
Figura 8.3: Rendimiento del mercado cartera conservadora	333

ANEXOS

Anexo 1: Estudio cuantitativo	363
Anexo 2: Estudio Cualitativo	385
Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada.....	436
Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil	446
Anexo 5: Cotización del mobiliario	461
Anexo 6: Cotización de la implementación de un local comercial – proyecto	462
Anexo 7: Cotización de la implementación de un local comercial – proyecto.....	463
Anexo 8: Cotización venta de computadora	464
Anexo 9: Cotización venta de monitor e impresora.....	465
Anexo 10: Cotización venta de CPU	466

Anexo 11: Cotización de servicio de música	467
Anexo 12: Cotización de útiles de escritorio	468
Anexo 13: Cotización equipo de aire acondicionado.....	469
Anexo 14: Cotización artículos de limpieza	470
Anexo 15: Entrevista a profundidad con el estilista Marco Antonio.....	471
Anexo 16: Entrevista a profundidad con Patricia Barroso, experta en el rubro de salones de belleza	478
Anexo 17: Cotización del desarrollo de la campaña de publicidad y marketing promocional	486
Anexo 18: Cotización del outsourcing de contabilidad y capacitación del personal	491
Anexo 19: Detalle de los costos de importación de equipos e insumos a utilizar	494
Anexo 20: Cotizaciones y publicidad de los diversos salones de belleza y peluquerías visitados.....	495
Anexo 21: Principales herramientas, equipos y útiles para iniciar operaciones.....	500
Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones	503
Anexo 23: Mobiliario requerido.....	513
Anexo 24: Principales herramientas, útiles y equipos para iniciar operaciones.....	514
Anexo 25: Materiales indirectos	517
Anexo 26: Cálculo del costo de oportunidad del inversionista.....	519
Anexo 27: Modelo de encuesta para mantener el nivel de servicio.....	523
Anexo 28: Proceso de peinado, cepillado y laceado	526
Anexo 29: Proceso de corte.....	527
Anexo 30: Proceso de manicure.....	528
Anexo 31: Proceso de coloración y rayitos.....	529

Anexo 32: Proceso de diseño de cortes y peinados por computadora...**530**

BIBLIOGRAFÍA¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INTRODUCCIÓN

Las mujeres, por lo general, son quienes más se preocupan por su apariencia personal, en lo que respecta a su físico, rostro y vestimenta. En ese sentido, ellas se han movido frecuentemente por el impulso innato de satisfacer sus necesidades, expectativas y deseos, lo que las ha llevado a buscar y definir, de cierta manera, su estilo expresado por su personalidad, lo cual las conduce a sentirse bellas, a sentirse bien consigo mismas.

El arreglo y cuidado del cabello, en ellas es a veces un gran desafío, puesto que con algún cambio de su imagen personal, aumentarán su autoestima y confianza, al verse mejor y saber que están colmando sus aspiraciones de sentirse cómodas con la forma en que llevan un determinado corte, peinado o color de cabello, que le asiente de acuerdo a sus características faciales y capilares. No se puede negar que actualmente, y especialmente en la ciudad de Lima, los salones de belleza, peluquerías y centros de spa, vienen brindando estos servicios, pero hasta la fecha, no se han preocupado por desarrollar éstos servicios para algún segmento en específico, sino que los vienen prestando de forma genérica sin mayor preocupación en especializarse en alguno de ellos.

El segmento adolescente y juvenil femenino, se preocupa más hoy en día por estar siempre a la moda y tener un look acorde con su personalidad, sin embargo tratan de imitar o copiar estilos de moda que se les presenta por televisión, cine y revistas, de gente en edad similar y que son

populares entre ellas. Existe entonces la oportunidad de cubrir esta brecha, para ofrecer un servicio de belleza que satisfaga sus necesidades de imagen personal, en un lugar exclusivo, identificado, ideado y hecho para ellas.

El primer capítulo se refiere a las generalidades del proyecto, en donde hacemos una aproximación del tema a desarrollar, abordando aspectos como el ambiente, el entorno, la situación actual, la selección de la oportunidad, los objetivos generales y específicos que pretendemos cubrir, la justificación del presente proyecto, asimismo mencionamos las limitaciones fundamentales a las que nos hemos enfrentado durante esta fase.

En el capítulo II presentamos la aproximación al mercado actual de esta industria. Profundizamos en estadísticas sobre los salones de belleza y peluquerías, el número y tipo de servicios que prestan, la percepción sobre estos servicios y de quienes los prestan, y un estudio de mercado realizado por nosotros para determinar la oferta y demanda existente. También, describimos las tendencias que podemos esperar para el futuro, explicamos la definición del servicio, cuantificamos la demanda actual y la participación del mercado de la oferta. También precisamos el segmento, desde un criterio cuantitativo por nivel socioeconómico y una aproximación psicográfica, por estilo de vida y hábitos de consumo, posteriormente realizamos el análisis de los competidores (análisis FD, fortalezas y debilidades), el análisis de las cinco fuerzas competitivas (competidores, clientes, proveedores, sustitutos, y nuevos ingresantes, según Michael Porter). Finalmente, definimos la proyección del mercado para un horizonte de tiempo de 5 años; para ello nos hemos basado en

dos tipos de proyecciones, crecimiento poblacional y por tipo de servicio demandado.

Con estos parámetros de evolución de la demanda hemos establecido los objetivos de mercado para nuestro proyecto, seguidamente, en el capítulo III definimos las estrategias a seguir, para poder ingresar al mercado y capitalizar ésta oportunidad de cobertura que hemos detectado. Seleccionamos un mercado meta, determinamos su perfil y desarrollamos el posicionamiento que perseguimos, para generar un servicio altamente diferenciado y con un estándar de calidad superior. Asimismo, describiremos con detalle la estrategia comercial y el esquema de funcionamiento, logrando definir claramente cuales son las características relevantes de las variables del marketing mix para los servicios (servicio, precio, plaza, promoción, personas, procesos o procedimientos, servicio al cliente). Asimismo, desarrollamos las ventajas competitivas específicas, el plan y la estrategia de mercadeo. Cerrando este capítulo III, presentamos una evaluación cualitativa del proyecto para lo cual empleamos la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

En el capítulo IV desarrollamos los aspectos necesarios del estudio técnico del proyecto para poner en marcha la prestación de estos servicios, con los niveles de calidad y diferenciación planeados. Asimismo, determinamos el equipo, herramientas y mobiliario necesario, teniendo en consideración el tamaño de las instalaciones requeridas, la evolución de la demanda de nuestro servicio y el cumplimiento de las proyecciones de ventas mensuales, así como el total de clientas estimadas por atender. Finalmente, identificamos los factores críticos

relacionados a la localización y distribución física del espacio requerido para poder desarrollar las prestaciones en forma adecuada, teniendo en cuenta las consideraciones pertinentes para una empresa de esta índole.

En el capítulo V analizamos el marco legal en el que se desenvolverá nuestro proyecto, la forma societaria adecuada, los pasos para constituirnos como persona jurídica, la licencia y los tributos municipales, los trámites de salubridad e higiene. Asimismo, rescatamos de la legislación normativa vigente, lo referente al ámbito laboral, tributario y otros aspectos de carácter legal como son los comprobantes de pago y los libros y registros contables obligatorios.

Seguidamente, en el capítulo VI definimos la arquitectura organizacional necesaria para desarrollar el servicio planeado. En primer lugar explicamos las características de la cultura organizacional deseada, la visión, misión, los objetivos generales y específicos, los valores y políticas generales de la organización. Se describe luego el organigrama funcional, el diseño de los perfiles por competencias para cada puesto, la capacitación, la asignación y la estructura remunerativa. Finalmente, presentamos el diagrama de Gantt planeado.

El capítulo VII, versa sobre el presupuesto de ingresos y egresos. En lo que respecta a los ingresos, se han proyectado estos por tipo de servicio a brindar (corte, peinado, tinte y manicure) utilizando los datos de la demanda proyectada y del análisis de precios que optaremos. Por la parte de los costos y gastos, se cuenta con la proyección de los suministros, insumos y material requerido, según el número de prestaciones anuales estimadas. Asimismo, se cuenta con el presupuesto de la mano de obra

directa e indirecta, del presupuesto para las promociones y para la publicidad pertinente, para la adquisición del mobiliario y equipos necesarios, el cálculo de su depreciación y amortización consecuente y de los pagos del Impuesto General a las Ventas (IGV).

A continuación, en el capítulo VIII, exponemos la determinación de la inversión, repartida entre inversión fija tangible e intangible y el capital de trabajo inicial. Seguidamente, nos referimos a la determinación del financiamiento del proyecto, el cual se asume en un 100% de inversión de capital propio, para cubrir el total de la inversión inicial. Seguidamente, se presenta el cálculo del costo de oportunidad del inversionista (K_e), con lo cual pasamos al punto de la planificación financiera, en ese sentido mostramos el estado de ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja proyectados. Todos estos estados financieros se han elaborado para un horizonte de 5 años. Posteriormente abordamos el tema de la evaluación de la rentabilidad, considerando los criterios de valor del dinero en el tiempo, para poder determinar la tasa interna de retorno del proyecto (TIR), el valor actual neto del proyecto (VAN), el periodo de recuperación de la inversión sobre flujos descontados, el cálculo del rendimiento sobre el patrimonio (ROE), y se efectúa la estimación del valor económico añadido (EVA) de este proyecto. Luego se efectúa la evaluación del riesgo, para lo cual se determina el punto de equilibrio, tanto por cantidad en prestaciones de servicios, como en términos monetarios por niveles de ingresos. En seguida se efectúa el análisis de sensibilidad, donde se revisan las variables externas críticas, con la finalidad de poder establecer límites de maniobra que no atenten contra el rendimiento del proyecto, que principalmente están dadas por el precio y la demanda de los servicios.

La conclusión final de este importante capítulo, es que el proyecto es rentable, dadas las condiciones de oportunidad en el mercado y la diferenciación planeada del servicio, por lo que esperamos este proyecto sea una opción segura de rentabilidad que permita a los inversionistas recuperar el capital invertido.

Finalmente, hemos incluido el capítulo IX, en el cual a manera de resumen presentamos las principales conclusiones y recomendaciones que estimamos pertinentes tomar en cuenta al momento de efectuar la realización del presente proyecto, con la finalidad de reducir el riesgo y aumentar la probabilidad de éxito del mismo. Nuestra conclusión principal, es que el proyecto es viable y representa una opción muy rentable de inversión.

CAPÍTULO I

1. Información general del proyecto

En este capítulo haremos una aproximación general del proyecto. En primer lugar definiremos el ambiente y el entorno dentro del cual se ha desarrollado nuestro análisis; describiremos la oportunidad que hemos encontrado, y estableceremos los objetivos que pretendemos satisfacer con el presente proyecto.

Finalmente, justificaremos su realización y mostraremos las principales limitaciones a las que nos hemos enfrentado durante la etapa de análisis.

1.1. Situación actual

En los últimos años, la apariencia y cuidado personal no solo es un tema exclusivo para las mujeres adultas, hoy en día tanto las adolescentes como las jóvenes se preocupan por estar siempre a la moda y tener un look acorde con su personalidad, sin importar su condición social.

Las adolescentes y jóvenes, se ven sometidas a un bombardeo continuo de imágenes de mujeres con rostros muy atractivos tanto en televisión, cine y revistas; tratan de imitar los estilos de peinados y maquillajes de moda, pero en la mayoría de ocasiones les resulta difícil conseguir el efecto deseado, ya sea

porque la estructura de su rostro no es similar o simplemente no está acorde con su personalidad.

Esta nueva tendencia de la moda, aún es “exclusiva” de las adolescentes y jóvenes que radican en la ciudad de Lima, la moda y las tendencias del exterior influyen mucho en sus decisiones, puesto que son más independientes y porque no decirlo liberales, en cuanto a cambio de look y cuidado personal.

En contraste, al interior del país la situación es distinta, porque ellas aún dependen de la opinión de sus padres y del entorno mismo (conductas más conservadoras), meditan demasiado antes de tener un cambio de look, ya que se guían del que dirán.

1.2. Identificación de la oportunidad de negocio

Los centros de belleza y peluquerías establecidos en Lima, brindan una amplia gama de tratamientos de belleza en general, a todo tipo de personas, sin efectuar alguna distinción de sexo, edad y condición social.

Las adolescentes y jóvenes¹, que necesitan: un corte de cabello según la moda, tratamientos capilares, manicure, maquillaje,

¹ Para efectos del presente estudio, se entiende por adolescentes a mujeres cuyas edades están comprendidas entre los 16 y 17 años de edad y jóvenes a mujeres cuyas edades están comprendidas entre los 18 y 24 años de edad. Ambas etapas son procesos en la vida de las personas en que se manifiestan determinados cambios morfológicos, fisiológicos y psicológicos y están necesitadas de contar con un modelo o referencia para desarrollar y acentuar sus valores personales, por eso tratan de imitar

depilaciones, entre otras, asisten a estos locales, donde no tienen un ambiente adecuado según su edad, donde puedan conversar o actuar libremente, ya que estos salones son compartidos con mujeres adultas y de la tercera edad.

Las instalaciones de estos locales, no tienen una decoración adecuada al entorno juvenil, teniendo la mayoría un aspecto estándar con formatos clásicos: paredes de un solo color, espejos cuadrados, lavabos de colores oscuros, máquinas secadoras de modelos antiguos, los estantes donde muestran los productos son muy grandes, entre otros que no proporcionan a la vista del público adolescente y juvenil un ambiente cómodo y grato, características que no permiten que éste público objetivo se sienta cómodo y motivado para asistir frecuentemente.

La oportunidad se presenta entonces, con la brecha que hay que cubrir entre la cantidad de adolescentes y jóvenes que necesitan asistir a un centro de belleza que satisfaga las necesidades de mejoramiento de la imagen personal y los salones actualmente disponibles que brindan este servicio. Esta brecha representa una oportunidad de negocio que como veremos más adelante representa un mercado potencial de 31,466² mujeres, entre adolescentes y jóvenes, quienes representan el 66.7%³ del total

actitudes, peinados, ropa de personajes importantes ya sea del cine, deporte, música, etc. Presentan una alta necesidad de ser engreídas, protegidas pero a la vez buscan desarrollar su propia personalidad.

² Dato obtenido del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y Apoyo Opinión y Mercado, referente a estadísticas poblacionales y a los niveles socioeconómicos respectivamente.

³ Según resultados del estudio cuantitativo realizado en los meses de enero y febrero del 2005 (Capítulo II del presente estudio).

de esta población que asiste normalmente a los salones de belleza y peluquerías.

En este sentido, planteamos la apertura de un centro de belleza que satisfaga las necesidades de mejoramiento de la imagen personal en el público adolescente y juvenil femenino, cuyas edades oscilen entre 16 y 24 años de los niveles socioeconómicos (NSE) A2 y B1 y que además cumplan con el perfil psicográfico de las “Afortunadas” considerando que una de sus características es estar siempre a la moda y ser líderes sociales.

El servicio que se brindará comprende asesoría personalizada en cortes, tintes, peinados, manicure, maquillaje, entre otros, los que fortalecerán su personalidad y autoestima. De esta manera satisfacemos una demanda no cubierta, brindando un servicio diferenciado.

1.3. Objetivos generales y específicos

A continuación especificamos los objetivos generales y específicos para el presente proyecto.

1.3.1. Objetivo general del proyecto

Debemos ofrecer al público objetivo un servicio de calidad bajo un nuevo concepto de atención personalizada, mediante un excelente personal altamente calificado, conocedor de los gustos y preferencias de las

adolescentes y jóvenes, en un ambiente acogedor, divertido y de entretenimiento, cumpliendo con las pretensiones económicas y financieras de los inversionistas.

1.3.2. Objetivos específicos del proyecto

- a. Brindar un servicio de calidad que conlleve a la plena satisfacción del cliente
- b. Buscar la permanencia de la empresa en el tiempo
- c. Ser un centro de belleza que brinde servicios diferenciados al mercado objetivo.
- d. Mantener un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) mayor que el costo de oportunidad del accionista (K_e) durante el desarrollo de las actividades propias del negocio.
- e. Lograr el compromiso de nuestros trabajadores.
- f. Establecer el análisis financiero y la viabilidad económica del proyecto, revisar los estados financieros y flujos de caja proyectados, para poder determinar la tasa de retorno de la inversión con mayor precisión, procurando la permanencia de la empresa en el tiempo.

1.4. Justificación del proyecto

En los últimos años la evolución de las ventas y la penetración de los salones de belleza y peluquerías en la ciudad de Lima Metropolitana, han experimentado un inusitado crecimiento,

producto de la mayor preocupación de la gente en general por el cuidado de su imagen personal.

A pesar que el mercado ha crecido en el último año, producto de la mayor competencia entre las empresas del sector, la estrategia y táctica comercial empleada ha sido muy ineficiente en términos de atraktividad por el sector femenino adolescente y juvenil, ya que estas empresas vienen aplicando básicamente un esquema comercial en términos genéricos. Esto genera una oportunidad adicional, como es el desarrollo de estrategias adecuadas para capturar clientes y aumentar la eficiencia y el rendimiento de los servicios de belleza y cuidado personal desde el punto de vista comercial, con el objetivo de ser líderes en un segmento descuidado dentro de esta industria.

Desde nuestro punto de vista consideramos como *factores de éxito* de este proyecto los siguientes: conocer las tendencias de la moda adolescente y juvenil de otros países, a fin de adaptarlas a la realidad peruana; contar con personal altamente calificado y mantenerlo constantemente actualizado; tener un ambiente amigable, grato e innovador; mantener la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, asegurándonos su fidelidad; contar con normas de higiene y salubridad estricta, en todos nuestros servicios; brindar asesoría permanente, respecto a los cambios de look, de acuerdo a las facciones de cada cliente; contar con socios estratégicos que nos permitan captar una mayor cantidad de clientes, por ejemplo: BONUS, Centros de Estética Dental y Corporal, Centros Especializados

en tatuajes y piercing, agencias de modelos, empresas de taxis, estudios fotográficos, entre otros.

Cabe la posibilidad de vender a futuro la franquicia de nuestro negocio, manteniendo el formato propio del centro de belleza, manteniendo los altos estándares de calidad de la atención y del servicio brindado, a fin de asegurarnos la continua generación de ingresos y posicionarnos como empresa líder en este segmento.

Debemos también considerar las *ventajas competitivas* que influyen en nuestro proyecto de negocio, tales como: el servicio brindado debe ser plenamente satisfactorio; la innovación tiene que estar acorde con la moda; la especialización en el estrato social y en la población adolescente y juvenil; brindar servicios complementarios, que en conjunto logren una asesoría integral de belleza: nutricionistas, ropa de moda, charm, entre otros; ofrecer un nuevo estilo de imagen personal, que realce las características particulares de nuestras clientas destacando su belleza natural.

Por lo tanto, la oportunidad está dada y consideramos que responderá favorablemente a los esfuerzos comerciales por desarrollar la demanda; pensamos que sólo hace falta determinar si el mercado está realmente listo para absorber la oferta adicional (pero a la vez única), y definir cuáles deben ser las estrategias para maximizar las oportunidades de éxito convirtiéndola en una opción viable y rentable de inversión.

1.5. Principales limitaciones

Realmente no nos hemos enfrentado a mayores limitaciones en la investigación en lo que respecta al mercado, salvo en la información de la composición de la industria puesto que existe un sector (la minoría) que no reportan sus operaciones por estar en regímenes simplificados o simplemente son informales. En este aspecto, nos hemos esforzado en encontrar y cruzar información tanto cuantitativa, utilizando como fuente datos publicados por las municipalidades y por empresas investigadoras de mercados, como cualitativa respaldada con información proporcionada por los propios estilistas, algunos gerentes y funcionarios, así como por el público usuario de los principales salones de belleza, peluquerías y spas en el medio.

Tal vez la única limitación haya sido no poder entrevistarnos con la mayoría de gerentes o representantes de estas empresas, que actualmente sean las líderes en el mercado de los salones de belleza y peluquerías en la ciudad de Lima. Esto debido a que se trata de una industria donde existe mucho celo en compartir información que consideren reservada o estratégica. Sin embargo, hemos tenido información de algunos propietarios, de los propios estilistas y del personal que labora en las principales empresas del ramo, quienes han contribuido de manera muy especial en ayudarnos a comprender el funcionamiento actual del mercado, y desde su punto de vista, el potencial del mismo.

Con relación a las estadísticas, y específicamente las prestaciones y servicios requeridos usualmente, nos fue difícil encontrar datos actualizados, consistentes y precisos. Buscamos información en los municipios y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la cual al ser de carácter público, nos ha ayudado a recabar cierta información importante. Asimismo, nos hemos basado sólo en estudios de mercado realizados por Apoyo, Arellano, información del INEI referente a encuestas, y al estudio de mercado realizado entre los meses de enero y marzo del 2005 por nuestro grupo, con el propósito de tener un acercamiento propio al mercado para nuestros fines particulares.

1.6. Resumen de resultados

En el presente capítulo hemos visto la justificación del proyecto, como una oportunidad de negocio, se han definido los objetivos generales y específicos y se han presentado las limitaciones observadas, en el siguiente capítulo veremos el desarrollo del estudio de mercado realizado lo que nos servirá para definir el servicio que debemos ofrecer, a quienes les vamos a vender y cómo vamos a prestar nuestros servicios en el centro de belleza, así como conocer el mercado objetivo y el mercado meta.

CAPÍTULO II

2. Estudio del mercado

El presente capítulo tiene por objeto efectuar un análisis del mercado para el proyecto, a fin de determinar la viabilidad comercial del mismo. En ese sentido se va a definir en primera instancia el servicio y sus principales características, tales como preferencias, ventajas competitivas entre otros. A continuación se desarrollará el análisis de la demanda, el cual deberá ser conducente a determinar la proyección de la demanda para un período de cinco años. Asimismo, se efectuará el análisis de la oferta a fin de determinar las principales características de la competencia y sus servicios.

Para conocer la oferta hemos identificado los principales competidores en la industria y realizado para cada uno de éstos un análisis de sus fortalezas y debilidades (matriz FD).

Se ha analizado las cinco fuerzas de Porter (proveedores, clientes, servicios sustitutos, competidores y potenciales competidores), las perspectivas y oportunidades del sector, para culminar con los precios de la competencia y sus estrategias de comercialización.

2.1. Definición del servicio

El servicio consiste en establecer un centro de belleza que se dedique exclusivamente a resaltar la belleza de las adolescentes

y jóvenes así como asesorarlas en los cambios de imagen que puedan querer o buscar, indicándoles las ventajas y desventajas de los cortes o peinados que deseen hacerse. El propósito del servicio ofrecido es el de brindar un tratamiento especializado, de calidad y que satisfaga las necesidades del mejoramiento de la imagen personal en el público adolescente y juvenil femenino.

Tendremos a su disposición un ambiente decorado acorde con su edad, con paredes de distintos tonos y colores, buena iluminación, espejos con formas geométricas, adornadas con fotos o artículos de sus artistas favoritos, donde prime la limpieza y seguridad. Asimismo, contarán con un equipo de ambientación musical programada según sus preferencias, también tendrán a su alcance revistas exclusivas para adolescentes y jóvenes como: Cyzone, Tú, Your Hair, Hair Ideas, Bravo, Lima Teens, Para Ti, Eres, entre otras, todas especializadas en belleza, moda y actualidad.

El personal que atienda en este local, tendrá como consigna la atención personalizada, escuchándolas y atendiéndolas como se merecen, en otras palabras, tendrá las capacidades técnicas y creativas para lograr la satisfacción de nuestro público objetivo. Nuestro personal será especialista en temas juveniles, y conocerán los temas de moda (música, artistas, ropa, tendencias, vanguardia). Asimismo estarán debidamente uniformados manteniendo una imagen adecuada acorde con nuestras políticas establecidas.

Los servicios que ofreceremos inicialmente en el centro de belleza son: cortes modernos acorde con la edad, tintes (mechas temporales y permanentes, iluminaciones) peinados (cepillados, laceados, ondulaciones) y manicure, es necesario precisar que los cortes y peinados serán diseñados por computadora cuando la clienta lo solicite, el cual forma parte del servicio. Por ejemplo, si una clienta requiere del servicio de corte, se deberá analizar las características del cabello, forma y facciones de su rostro, mediante observación y entrevista, de modo que se adapten los cortes de cabello y otros complementos pilosos a su imagen personal y grado de satisfacción. Asimismo, se tendrá a la venta determinados artículos, los cuales estarán disponibles en estantes especialmente diseñados, aunque es necesario precisar que esta venta no constituye el giro principal del negocio. Por ejemplo, perfumes, champúes, tintes, lacas, reacondicionadores, antifreeze, fijadores en espuma y cremas hidratantes para el cabello, entre otras.

Se manejarán ofertas atractivas, las cuales serán acompañadas en algunas ocasiones con una semana temática, éste evento podría coincidir con el cambio de las estaciones del año, debidamente presupuestado según la programación anual aprobada, esta actividad consistirá en escoger un cantante o artista de moda, y decorar el local con objetos o materiales relacionados con éste, llegando inclusive a que el personal se vista como ellos.

Otra manera de promocionar nuestros servicios y algunos productos que tengamos para la venta, será efectuada a través de

sorteos promocionales, a los que sólo podrán participar las personas que acumulen cierta cantidad de servicios. Estimamos que estas promociones tendrán acogida entre el público que asista, con una frecuencia que incida en las temporadas de menor afluencia.

Tenemos como consigna establecer el cero colas en la atención, esto lo reforzaremos con el servicio de separación de citas, ya sea a través del teléfono o la Internet, una vez separada la cita se confirmará ésta a través de una llamada telefónica o a través del envío de un mensaje de texto que será enviado al teléfono celular o al correo electrónico según lo indique la clienta. Asimismo, faltando 10 minutos antes de que se inicie su turno se le llamará o enviará un mensaje recordatorio, así podremos saber con exactitud si lo tomará o no y de esta manera evitar que las personas que se encuentran en el centro esperen de manera innecesaria. En caso se apersone una clienta al centro y no exista una cita previa, se la atenderá lo más pronto posible, caso contrario se le pondrá en aviso a fin de evitar molestias innecesarias. Una de las condiciones del servicio de separación de citas, es que solo se les dará una tolerancia de 5 minutos, transcurridos éstas perderán su turno siendo reprogramadas en forma preferencial, situación que también será comunicada a la clienta.

Tendremos a disposición de las adolescentes y jóvenes un servicio de fotografía de estudio en caso lo deseen, una vez que

estén totalmente arregladas, serán fotografiadas solas o en compañía de sus amigas.

Asimismo, siempre y cuando las adolescentes y jóvenes lo deseen, serán contactadas con una agencia de modelos, la cual sólo trabaja con personas de esa edad y es reconocida en la ciudad de Lima, como es el caso de la agencia de modelos Lima Teens, esto pensado en generar un flujo mayor de clientas.

Considerando que nuestro servicio es totalmente personalizado, tendremos una base de datos que registre la información relacionada con los datos personales de nuestras clientas así como los servicios que utilicen o hayan utilizado. Entiéndase por clientas, a las mujeres adolescentes y jóvenes cuyas características se encuentran descritas en el numeral 2.3 Segmentación del mercado del presente proyecto.

Bajo el contexto de la seguridad permanente, se le otorgará a la clienta la llave de un casillero, donde podrá guardar sus pertenencias mientras permanece en el centro de belleza.

Tenemos el servicio de atención a domicilio para aquellas personas que radiquen cerca del perímetro del centro de belleza y siempre y cuando el servicio no sea muy complejo.

Y para aquellas adolescentes y jóvenes que deseen trasladarse hacia o desde el centro de belleza, contarán con el servicio de

taxi, el cual será brindado por una compañía de alto prestigio en la ciudad de Lima, a fin de evitar algún percance.

2.2. Análisis de la demanda presente

El presente análisis se enfoca en conocer los hábitos y costumbres de las adolescentes y jóvenes, que encajen con el perfil seleccionado⁴, respecto al cuidado de su imagen y apariencia personal, así como descubrir los motivos que las llevan a acudir a un salón de belleza o peluquería, determinando su frecuencia, horarios y lugares a donde prefieren asistir.

Hoy en día, es innegable reconocer que las adolescentes y jóvenes están evolucionando hacia una cultura de mejoramiento de su imagen personal, brindando mayor atención a su apariencia física, no solo en lo que se refiere a mantener un cuerpo delgado, sino también a tener una imagen personal acorde con las tendencias de la moda.

Bajo este contexto, las adolescentes y jóvenes acuden en su mayoría a los salones de belleza y peluquerías cercanas a su domicilio, no por que sean especialistas en este segmento, sino por la cercanía, economía y por que mantienen cierta relación de amistad con los estilistas. Es decir, de alguna manera la situación satisface sus requerimientos de atención personal inmediata a

⁴ Identificación de la oportunidad de negocio, descrito en el numeral 1.2 del capítulo I del presente estudio.

pesar de que estos últimos no están actualizados con los productos, cortes, peinados y tendencias de la moda⁵.

Pero en ocasiones especiales (matrimonios, quinceañeros, fiestas de promoción u otros) buscan un mejor servicio y están dispuestas a acudir adonde lo encuentren. El local y el lugar a donde se dirigen, no sólo debe ser cómodo y moderno, si no que debe revelar cierto status, clase, buen gusto y sobre todo una dedicación en el servicio. También son esenciales la pulcritud, la iluminación y la presencia del personal.

Según un estudio de la firma Dove (encuesta aplicada a mujeres de 18 a 64 años, de distinta raza, religión y clase social): sólo el 2% de las mujeres del mundo se sienten a gusto con su físico y se autocalifican como bellas, mientras que el 98% restante no están conformes con su apariencia física, son muy tímidas a la hora de valorarse y se definen como normales, atractivas, femeninas, con buena presencia. No se atreven a pronunciar adjetivos como sofisticada, sexy, deslumbrante o maravillosa⁶.

La sociedad actual dicta cánones de belleza que martirizan a la mujer, bajan su autoestima y le causan distintas frustraciones y grandes dolencias como la anorexia o la bulimia.

Un porcentaje muy alto de mujeres y niñas desarrollan una baja autoestima a causa de frustraciones sobre su aspecto, lo cual les

⁵ ROBLES, Juan Manuel. "Amo a las peluquerías". En: **Etiqueta Negra**. PE 3(24): 46, may., 2005.

⁶ TERRA NETWORKS. **Quiérete mucho que eres hermosa**. [en línea] Florida: Terra Networks, fecha de actualización: 2005. [Citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.terra.com/mujer/articulo/html/hof20122.htm>

impide alcanzar sus metas y desarrollar todo su potencial a lo largo de su vida. Las relaciones familiares y sociales, la realización propia, el cuidado personal, ser amada y hacer lo que realmente gusta son pilares fundamentales para sentirse guapas.

El cuidado personal, incluye también llevar un buen corte o peinado, acompañado de un maquillaje natural y una manicure perfecta, los cuales elevan la autoestima de las adolescentes y jóvenes, quienes no cuentan, en la actualidad, con un lugar donde puedan engreír las y tratarlas como se debe, reforzando su autoestima con la delicadeza y el cuidado al tocar y trabajar su cabello, manos, rostro, entre otros. Cabe señalar que la gran mayoría de mujeres que asisten a un salón de belleza, lo hacen por la necesidad de sentirse y verse más bellas de lo normal.

Según el estudio cuantitativo realizado⁷, ante la pregunta ¿Suele acudir a salones o centros de belleza?, obtuvimos que el 66.70% de las 398 personas entrevistadas, acuden usualmente a estos lugares, mientras que el 33.30%, no suelen asistir. La misma respuesta se obtiene tanto por zonas de ubicación como por niveles socioeconómicos (A2 y B1). Ver gráfico 2.1.

⁷ Ver anexo 1 del presente estudio: Estudio cuantitativo

Gráfico 2.1: ¿Acude a salones de belleza?

Elaboración propia.

Los distritos que comprende cada zona a que hacemos referencia en los gráficos, han sido agrupados por el lugar de residencia de nuestro público objetivo, siendo los siguientes:

- Zona 1: Miraflores, Barranco, San Isidro, Chorrillos y Surquillo.
- Zona 2: La Molina, San Borja y Surco
- Zona 3: San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María

Al 33% de personas que no suelen asistir al salón de belleza, se les preguntó si les gustaría acudir a algún salón o centro de belleza alguna vez, obteniendo del total de la muestra una respuesta positiva del orden del 91%, mientras que el 9% restante respondió puede ser, tal vez, depende. Ver gráfico 2.2.

Respecto a los hábitos de asistencia a salones de belleza y peluquerías, por lo general las adolescentes y jóvenes asisten a

un salón o peluquería cuando tienen una reunión o fiesta elegante o que amerita mayor formalidad, el aspecto que les preocupa es cambiar o mejorar su apariencia física para lucir más bellas.

Gráfico 2.2: ¿Le gustaría acudir?

Elaboración propia.

Pareciera, que existe cierta percepción de moda o de regla ante ciertos eventos sociales, por ejemplo, si una joven llegara a estos lugares sin haber pasado por un peinado o maquillaje en el salón de belleza, sería percibida negativamente, es decir cierta presión social estaría actuando sobre la decisión de asistir a estos centros.

“ay, para la fiesta de promo, claro, cómo no vas a ir a un salón a que te arreglen, ahí es un hecho, igual en los quinceañeros”⁸.

⁸ Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 7.

La frecuencia con que asisten a un salón de belleza o peluquería depende del segmento, así las adolescentes por lo general asisten cada dos o tres meses, dada la menor frecuencia de fiestas elegantes o formales a las que acostumbran ir. Aún dependen de sus padres, quienes asumen el costo de los tratamientos y servicios brindados en estos lugares; no obstante, las adolescentes son conscientes que sólo cuando se trata de situaciones que ameritan un arreglo personal en un salón o peluquería les piden dinero a sus padres, saben de antemano que éstos no aceptarán si se trata de otro motivo por considerarlo innecesario a pesar que ellas opinen lo contrario.

“Si tengo una fiesta, mi papi ya sabe que me tiene que dar dinero, porque eso es de hecho un peinado o la manicure, algo de eso”⁹.

Las jóvenes, quienes socializan más, pueden acudir incluso cada semana, sobretodo las que tiene alguna actividad económica son más independientes, ya que ganan su propio dinero; el resto acuden aproximadamente una vez al mes cuando quieren cambiar y a la vez verse bien, y por lo general asisten cuando tienen fiestas o reuniones formales.

Esta frecuencia con que las adolescentes y jóvenes van al salón de belleza o peluquería marca una relación de confianza con la peinadora, situación que les permite obtener algunos beneficios durante la atención, tales como: mayor calidez o menor tiempo

⁹ Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 7.

de espera. El atributo que más valoran es la confianza con la peinadora, ya que así ellas pueden ser más exigentes con el servicio y obtener mejores resultados.

*“yo voy al salón que está cerca de mi casa, ya conozco a la chica que trabaja ahí, me deja pasar cuando hay gente, me trata de una manera especial”.*¹⁰

Como se mencionó anteriormente, sólo el 66.70% de las adolescentes y jóvenes encuestadas asisten a salones o centros de belleza (266 chicas encuestadas), quienes en promedio, asisten mensualmente en un 46%, el 18% acuden quincenalmente y el 16% concurren cada dos meses.

Si nos centramos en zonas geográficas, las adolescentes y jóvenes que viven en la zona 1, asisten mensualmente en un 59%, un 19% frecuenta cada 15 días y el 11% acude cada dos meses. Situación similar se da en la zona 3, donde el 49% concurre mensualmente, el 21% acude de manera quincenal y el 13% cada dos meses.

Si analizamos por niveles socioeconómicos (NSE), las adolescentes y jóvenes que pertenecen al NSE A2, un 55% frecuentan los salones una vez al mes, el 18% cada dos meses y el 10% cada quincena. Sin embargo para las adolescentes y jóvenes que pertenecen al NSE B1, el 41% asiste una vez al mes,

¹⁰ Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 9.

el 22% cada quince días y solo el 14% acude cada dos meses. Esta frecuencia se puede apreciar en el gráfico 2.3.

Gráfico 2.3: Frecuencia con la que acude a salones o centros de belleza

Elaboración propia.

Si analizamos por días de la semana, podemos apreciar que en mayoría acuden los fines de semana, sobretodo los días sábado (57.5%) y viernes (37.2%). En el gráfico 2.4, se puede apreciar que el 12.8% de las encuestadas, acuden cualquier día, y el día con menor afluencia es el día martes con un 2.2%.

La mayoría de las adolescentes y jóvenes suelen ir en la tarde, los días sábados, ya que son los días de mayor salida. Ellas consideran que en la noche hay mucha gente y prefieren asistir entre las 17:00 y 20:00 horas, pero siempre y cuando sea peinado. Cuando es para cortarse el cabello, van a la hora que puedan, incluso en la mañana.

“voy en la tarde, porque si voy en la noche hay una colaza de espera, y no tengo tiempo”.¹¹

Gráfico 2.4: Días de la semana que asiste al salón de belleza

Elaboración propia.

En el gráfico 2.5, se puede apreciar que el 72.3% de las encuestadas, acuden en la tarde, entre las 14:00 y 17:59 horas y el 14.9% entre las 18:00 y 22:00 horas.

Respecto a las citas concertadas, éstas se dan con mayor frecuencia en las jóvenes quienes tienden a ser más conservadoras, sobretodo las del segmento B1. Por lo general, ellas prefieren estar seguras de la hora en que serán atendidas, y no les gusta correr el riesgo de no tener turno para la atención.

No obstante, la mayoría tiende a ir directamente al salón de belleza o peluquería y a lo más esperar 10 minutos (tiempo

¹¹ Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 9.

máximo de espera), pasado este tiempo existe una sensación de frustración poco tolerable ya que podrían cambiar de local o desistir de la idea de tomar algún servicio.

“llego y si veo que hay gente, bueno pues, me quedo a lo mucho 10 minutos, si luego de eso no me han atendido, ya fue, me voy a mi casa, ya no me hago nada, me llega”.¹²

Gráfico 2.5: Horario en el que suele acudir a un salón de belleza

Elaboración propia.

La mayoría conoce más de un salón de belleza o peluquería. Los más conocidos lo son por la publicidad ofrecida y por referencia de terceros (boca a boca). Pero por lo general, van muy pocas veces a alguno de éstos, todo depende del servicio solicitado.

Como se mencionó anteriormente, las adolescentes y jóvenes acuden al salón que está cerca de su casa, por consiguiente van

¹² Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 9.

caminando. Se valora el hecho de ahorrar tiempo de traslado a otro lugar, lo cual significa ahorro también en costo.

“A veces voy al otro, pero en general prefiero que el salón esté cerca de mi casa, porque es una vaina cuando sales recién peinadita y tienes que tomar carro o caminar bastante, te despeinas todita, que feo”.¹³

Ante la pregunta ¿a qué salón de belleza acude habitualmente?, la cual fue contestada de manera espontánea, tenemos que el 6.3% acude a Montalvo, sin embargo un 19.10% no recuerda el nombre del salón al que asisten, esto nos indica que la competencia no esta bien posicionada en este segmento. La asistencia a los salones mas conocidos como Tomy's, Marco Antonio y Amarige, es del 4.7%, 2.7% y 2.6% respectivamente, por lo que podríamos inferir que estos salones no son nuestra competencia directa por el momento.

La respuesta que obtuvimos por la asistencia a estos salones se puede ver en el gráfico 2.6.

Existen varios atributos que son considerados antes de elegir el salón de belleza a donde acudirán.

“... es que cuando voy al salón al que va mi mamá, me peino y me encanta cuando me lavan el cabello, porque me hacen masajitos, que rico se siente, te sientes muy

¹³ Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo; Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 9.

*bien, es como que te están engriendo, eres la reina en ese rato”.*¹⁴

Gráfico 2.6: ¿A que salones de belleza habitualmente?

Elaboración propia.

La cantidad y calidad de los servicios que brindan es otro factor importante que ellas consideran al momento de escoger el lugar donde serán engreídas.

*“en un salón sólo te peinan o cortan, a lo mucho te hacen manicure, pero no en todos te hacen pedicure o depilación, menos masajes, para eso voy a un spa, como La Rouge, y no es tan caro”.*¹⁵

¹⁴ Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 9.

¹⁵ Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 9.

Los motivos por los que las adolescentes y jóvenes acuden al salón de belleza de su barrio de manera habitual, son en primer lugar por la calidad de los productos que se usan (NSE A2 y B1, Zona 1, Zona 3), seguido de la ubicación del local (Zona 2, Zona 3, NSE A2 y B1), y como el tercer factor más influyente los precios, los cuales deben ser accesibles (Zona 1, Zona 2, Zona 3, NSE A2 y B1). Ver gráfico 2.7.

Gráfico 2.7: Motivos por los que acude a un salón de belleza de su preferencia

Elaboración propia.

Es necesario precisar que los motivos que las llevan a asistir al salón de belleza cerca de su casa, no son precisamente los más valorados. Así tenemos que la experiencia del personal que atiende es para ellas el motivo más importante (Zona 1, Zona 2, Zona 3, NSE A2 y B1), seguido de la calidad de los productos y

el buen trato que les brinde el personal. Los aspectos más valorados de un salón de belleza se aprecian en el gráfico 2.8.

Gráfico 2.8: Aspectos más valorados en un salón de belleza

Elaboración propia.

Respecto a la ubicación, la cual es para ellas uno de los motivos por el cual toman la decisión de acudir al salón de belleza más cercano a su domicilio, podemos apreciar en el gráfico 2.9, así el 68% de las encuestadas en promedio, prefiere que éste quede cerca de su casa. Sin embargo de existir un salón de belleza que satisfaga sus necesidades y requerimientos, asistirían a éste si está ubicado en una zona céntrica o accesible (23% de las encuestadas en promedio). Pero no parece agradarles la idea que el salón de belleza esté ubicado en un centro comercial, piensan que es incómodo pedir un servicio en un lugar que suele estar atestado de personas.

Referente a los servicios que suelen solicitar con más frecuencia tanto las adolescentes y jóvenes en un salón o peluquería, son: peinado, cepillado, manicure; sin embargo se puede apreciar que entre segmentos de distinta edad acuden por lo general, en busca de servicios diferentes.

Gráfico 2.9: En cuanto a la ubicación, prefieren

Elaboración propia.

Por un lado las adolescentes buscan lo básico pero necesario para asistir a una fiesta elegante, como también se dan algunos gustos que la mamá les ofrece (por ejemplo el maquillaje), siempre y cuando no implique mucho gasto. Mientras que las jóvenes se engríen un poco más, llegando inclusive a solicitar masajes de relajación brindados principalmente en los centros denominados Spa.

“en un salón sólo te peinan o cortan, a lo mucho te hacen manicure, pero no en todos te hacen pedicure o

*depilación, menos masajes, para eso voy a un Spa, como La Rouge, y no es tan caro”.*¹⁶

En el cuadro 2.1 se puede apreciar los servicios que las adolescentes y jóvenes usualmente solicitan:

Cuadro 2.1: Servicios usualmente solicitados por las adolescentes y jóvenes de ambos segmentos

ADOLESCENTES	JÓVENES
• Peinado (cepillado, ondulado)	• Peinado (cepillado, ondulado)
• Corte	• Corte
• Tinte o rayitos (muy pocas)	• Reacondicionamiento capilar
• Manicure	• Tinte o rayitos
• Maquillaje	• Limpieza facial
	• Manicure
	• Pedicure
	• Depilación
	• Masajes/sauna (Spa)

Elaboración propia.

Ante la pregunta ¿Cuáles son los servicios por los que asisten a un salón de belleza?, obtuvimos como respuesta que el 49% de las encuestadas, asiste ya sea porque necesitan un corte de cabello o porque desean cortarse las puntas, seguidamente con un 19% el peinado, es uno de los servicios más solicitados al igual que la manicure, con un 10%. En el gráfico 2.10 podemos apreciar los servicios por los que sueles asistir a salones de belleza, en primera mención.

¹⁶ Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 9.

Gráfico 2.10: Servicios por los que asiste a un salón de belleza

Servicios por los que asiste a un salón de belleza - 1era Mención

Elaboración propia.

Y si analizamos por zonas y niveles socioeconómicos, la situación es muy similar, es decir el servicio más solicitado es el corte de cabello y puntas, seguido del peinado y manicure, tal como se indica en el gráfico 2.11.

Gráfico 2.11: Servicios por los que asiste a un salón de belleza

Servicios por los que asiste a un salón de belleza
- Total de menciones-

Elaboración propia.

Respecto al precio, podemos apreciar en el gráfico 2.12, que el 29.09% de las adolescentes y jóvenes (zona 3) pagan como máximo S/. 30.00 por un peinado, estando el precio promedio situado entre los S/ 23.00 y S/ 30.00.

Gráfico 2.12: Precio que paga habitualmente

Elaboración propia.

El precio que pagan por un corte de cabello o puntas, fluctúa entre los S/.15.00 y S/.20.00. En el gráfico 2.12 se puede apreciar que las adolescentes y jóvenes del NSE (19.49%) están acostumbradas a pagar S/. 20.00, por este servicio. En cuanto a la manicure, el precio es muy similar al del corte de cabello (entre S/ 15.00 y S/ 20.00), todo depende del tipo de manicure que soliciten (francesa, con decorados, simple, inglesa, entre otros).

No obstante, tanto entre las adolescentes y algunas jóvenes, el servicio es pagado por la mamá; pero la mayoría de las jóvenes,

llevan el dinero que sus madres les han entregado (en algunos casos el papá).

Respecto a si van solas o acompañadas al salón de belleza, las adolescentes en general, suelen ir acompañadas de su mamá, quién les da seguridad debido a que supervisa el trabajo que realiza el personal del salón. Muchas de ellas se sienten confiadas porque la mamá está cerca de ellas y pueden ser más exigentes con el servicio.

Para las jóvenes, es mucho más agradable ir con amigas o solas. Ellas se sienten más independientes y cuando asisten a un salón o peluquería desean engreírse, lo que no logran cuando la mamá está cerca. Las amigas si cumplen con un rol relajante y grato, puesto que son participantes del arreglo y opinan, dan sugerencias y refuerzan su autoestima con sus opiniones.

“yo voy con mis amigas o sola, es más cómodo porque las amigas te dicen si te están haciendo bien o no el trabajo, además puedes hablar con ella mientras están ocupadas contigo”.¹⁷

En el gráfico 2.13, podemos apreciar que todas las adolescentes y jóvenes de las 3 zonas y de los 2 niveles socioeconómicos, prefieren asistir acompañadas, tal es así que en promedio sólo el 30% prefiere asistir sola.

17 Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Hábitos de asistencia a centros de belleza, página 10.

Gráfico 2.13: ¿Asiste sola o acompañada?

Elaboración propia.

2.3. Segmentación del mercado

Según Rafael Gonzáles, gerente administrativo de Amarige Salón de Belleza y Spa, los peruanos gastan US\$ 100 millones anualmente en el control del sobrepeso y consumo de bebidas dietéticas, por lo que las mujeres están asistiendo más a los gimnasios que a los centros de belleza a peinarse y tomar unos masajes. Como dato referencial todos los estratos socioeconómicos gastan alrededor de US\$ 80 millones en centros de belleza, gimnasios y productos dietéticos de los cuales se ha estimado un consumo en salones de belleza y spas de US\$ 10 millones en los sectores socioeconómicos A y B con un crecimiento constante. En otros países de Sudamérica si hay una asistencia más masiva a los centros de belleza.¹⁸

¹⁸“Limeñas gastan más en gimnasios que en salones de estética” En: Diario Gestión (PE): 06/01/2005. p.3.

El presente estudio de mercado se ha centrado en ofrecer nuestros servicios a las adolescentes y jóvenes cuyas edades oscilan entre los 16 y 24 años de los estratos socioeconómicos A2 y B1, quienes están comprendidas en el grupo clasificado como los “Afortunados” según el perfil psicográfico y estilo de vida desarrollado por Rolando Arellano Cueva¹⁹. Para lo cual procedemos a analizar este segmento de una manera más detallada.

Hemos hecho primero una segmentación general (la misma que aplican actualmente las compañías competidoras en esta industria), considerando los niveles de ingreso de la población de Lima Metropolitana y escogiendo como mercado objetivo a los niveles socioeconómicos (NSE) A2 y B1, cuyos ingresos familiares son superiores a USD 2,800 mensuales para el NSE A2 y superiores a USD 1,799 hasta USD 2,799 para el NSE B1, los cuales representan en conjunto aproximadamente el 9.10% de la población total, según la clasificación de Apoyo Opinión y Mercados²⁰.

Por otro lado, a fin de conocer con más precisión las características, hábitos y costumbres de nuestro segmento objetivo nos hemos apoyado en una segmentación psicográfica y

19 ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000. p. 209.

20 APOYO OPINION Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004

por el estilo de vida hemos utilizado el estudio desarrollado por Rolando Arellano Cueva²¹.

2.3.1. Micro segmentación o grupo objetivo primario

Nuestra concepción de micro segmentación se concentrará en “Los Afortunados” quienes representan el 5.8% de la población total de Lima Metropolitana, según el estudio de Rolando Arellano.

Los Afortunados, es el segmento con mayor nivel de riqueza e instrucción de la población, 37.8% de este segmento esta conformado por mujeres, cuyo rango de edad mas frecuente es de 25 a 34 años de edad, de raza blanca, mestiza o criolla, de origen costeño, con educación superior universitaria completa o incompleta. Son quienes mas gustan de reuniones informales con amigos, creen que es importante y útil mantener un círculo de amigos afortunados como ellos. Tienen una mentalidad moderna, teniendo el consumo una presencia importante en este estilo de vida, tal es así que destinan una proporción importante de su presupuesto a los gastos de vestimenta y artículos de uso y cuidado personal. Pueden acceder a más productos y servicios de lujo, que el resto de la población, prefiriendo aquellos productos o servicios claramente diferenciados del resto.

²¹ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y cómo pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000.

- **Actitudes que los diferencian:** Los amigos y conocidos les piden consejo sobre aspectos que conocen. Les gusta vivir con lujo, les gusta la política, no les gusta tener jefes ni que los manden, tienen mucha confianza en si mismos, y tienen la creencia que la ciencia puede solucionar grandes problemas. Piensan que es bueno tener muchas relaciones sexuales y que cada uno debe ser libre de decidir usar (o no usar) drogas. No les gusta la gente que llega tarde. Les gusta adquirir productos y servicios que les provean de ciertas imágenes de belleza, distinción o privilegio, el precio es para ellos un indicador de la calidad del producto, y la marca constituye un símbolo de diferenciación y a la vez de pertenencia a un estilo de vida y entorno social en particular.
- **Valores más importantes:** La religión (32.0%), la amistad (21.7%), el trabajo (17.8%) y la familia (12.0%).
- **Necesidades:** Poder y Status.
- **Tipo de persona que preferiría ser:** Una persona respetada (17.1%), una persona inteligente (15.7%) y una persona sana (15.3%).
- **Uso del dinero extra:** Poner empresa o un negocio, viajar por placer. Ahorrar para el futuro. Comprarse un automóvil caro, una casa o un terreno.
- **Actividades en el tiempo libre y otras actividades diferenciadas:** Leer (36.0%) / Reunirse con amigos

(32.7%) / Practicar deportes (23.7%). Bailar / Practicar un hobby.

- **Lugares que frecuentan:** Discotecas, pubs, complejos deportivos, clubes, cafés, estadios. Centros comerciales (100%), Supermercados y Autoservicios (100%), Fast Foods (97%), Cines (80%), Discotecas (60%).

Toda esta descripción realizada nos permite identificar plenamente los gustos y preferencias del público objetivo al cual queremos llegar a atender, para poder ofrecer nuestros servicios con el cual ellas se sientan identificadas y realizadas sus expectativas.

2.3.2. Macro segmentación o grupo objetivo secundario

Hemos utilizado la segmentación demográfica tradicional; el perfil básico del segmento objetivo se define como las adolescentes y jóvenes de 16 a 24 años de los niveles socioeconómicos A2 y B1. Se diferencian además de otros grupos demográficos por que tienen o están en la posibilidad de tener un nivel de educación superior ya sea técnica, universitaria o de postgrado, de poseer por lo menos un automóvil propio, residencia propia y disponer de servicio doméstico en casa, los ingresos familiares brutos son superiores a los USD 1,799. Asimismo, en sus hogares tienen televisión a color, VHS, televisión por cable, horno microondas, refrigerador, equipo de sonido²².

²² APOYO OPINION Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004

Respecto a la ocupación principal de las jóvenes, tenemos que el 86% de las jóvenes que pertenecen al NSE A sólo estudian, situación similar se da en el NSE B, donde el 82% sólo se dedican a estudiar. Si analizamos por rangos de edad, del 100% de las adolescentes comprendidas entre los 17 y 20 años, sólo el 45% estudia, mientras que el 22% solo trabaja.²³

2.4. Análisis cualitativo y cuantitativo

Hemos desarrollado un estudio de mercado cualitativo y cuantitativo, el primero se realizó con el objetivo de explorar nuestras potencialidades en el mercado, los aspectos relevantes que influyen en el proyecto, a fin de poder diseñar luego la propuesta más atractiva e idónea. Concluida esta etapa, se realizó un estudio cuantitativo de validación estadística, con el fin de determinar la demanda potencial que tendría la propuesta elaborada.

2.4.1. Hipótesis

Considerando la presión social que existe respecto al cuidado de la imagen personal y su creciente tendencia dentro de la población femenina adolescente y juvenil, creemos que hay un gran porcentaje de esta población en Lima Metropolitana que estaría dispuesta a asistir a un centro de belleza exclusivo para este segmento. Asimismo,

²³ APOYO OPINION Y MERCADO. Informe gerencial de marketing: perfil del adolescente y joven. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

los precios que estimamos apropiados, a priori, se encuentran en el rango medio de precios vigentes en el mercado actualmente.

2.4.2. Estudio cualitativo del mercado

Durante el mes de enero del 2005, llevamos a cabo 5 focus group, donde participaron mujeres adolescentes y jóvenes, así como las mamás de las adolescentes del NSE B1. La metodología empleada, criterios de selección de la muestra, resultados principales, conclusiones y sugerencias se encuentran detalladas en el Anexo 2; sin embargo a continuación detallamos las principales conclusiones y recomendaciones de este estudio:

a. Principales conclusiones:

- En general, existe una aceptación al proyecto de parte de las adolescentes y jóvenes.
- Ellas demandan una infraestructura y servicios adaptados a sus necesidades e intereses, lo que implica conocerlas bien.
- El precio y la cercanía son factores determinantes. Sin embargo buscan un mejor servicio y están dispuestas a ir a donde lo encuentren.
- En lo que respecta a la atención del personal buscan sentirse engreídas.
- La imagen del personal que las atenderán es importante.

b. Principales sugerencias:

- Dirigirse a adolescentes y jóvenes, quienes frecuentarán el lugar.
- Considerar un nombre sugestivo al servicio que se ofrece.
- Ambientar el local con diferentes áreas, servicios y estilos.
- Capacitar al personal, inculcando como consigna la clientela.
- Cabe resaltar que la necesidad de diferenciar segmentos por edad, marca también una pauta de la necesidad de diferenciar estilos de vida.
- Contar con horarios flexibles.
- Contar con una franquicia de marca juvenil.

Producto de la información obtenida en este estudio, hemos podido definir exactamente cual es el perfil de las adolescentes y jóvenes de ambos niveles socioeconómicos (NSE) así como de las madres de las adolescentes del NSE B1.

a. Perfil de las adolescentes del NSE A2

En este segmento se revela un deseo por lograr una imagen propia, única y exclusiva, aunque siguiendo los estándares de la moda. Las adolescentes quieren tomar sus propias decisiones, independizarse, pero aún temen equivocarse, sobre todo cuando se trata de cambios irreversibles.

Si bien aún dependen de sus padres, se aprecia cierta mayor permisividad por parte de ellos, por lo general estas chicas, dependen también económicamente de sus padres, pero éstos no vetan su consumo tanto como en el NSE B1. Ellas se sienten confiadas en que podrán pedir y tener, siempre y cuando no rompan esquemas. Algunas consideran que es mejor consultar a las expertas (mamás) sobre el look que quieren lucir. Más que veto o permiso, consideran que la mamá las aconsejan bien (“nunca te van a dejar lucir mal”)²⁴.

b. Perfil de las adolescentes del NSE B1

Por lo general son más dependientes y “pegadas a la mamá”. Buscan su independencia, pero aún temen equivocarse. Consideran que la madre les pone veto a muchas de sus conductas, por lo que incluso se percibe cierto temor a ellas.

“...ella no me dejaría, me mata si llego con un piercing...”²⁵.

Les gusta también seguir la moda, pero buscan mayores referencias. Más que imponerla, prefieren seguirla. Imitan a las amigas y gustan mucho estar con ellas. Pero al salón de belleza casi siempre van con la mamá, y siempre mantienen los mismos hábitos en

²⁴ Anexo 2: Informe final del Estudio cualitativo: hábitos de asistencia a centros de belleza, página 5.

²⁵ Anexo 2: Informe final del Estudio cualitativo: hábitos de asistencia a centros de belleza, página 5.

cuanto a su imagen personal, no se atreven a hacer cambios drásticos. Les preocupa mucho tener la aprobación y el permiso de la mamá, pero también estar atractivas y a la moda entre amigas.

c. Perfil de las jóvenes del NSE A2

Son por lo general más independientes en la toma de decisiones sobre su apariencia, pero reconocen su dependencia económica. Tienden a ir solas a los salones de belleza, o con amigas, pero usan por lo general el dinero que la mamá o el papá les ha dado. En este segmento se aprecia mayor permisividad por parte de los padres, para darles dinero para el arreglo personal.

Gustan de sobremanera lucir bien, estar a la moda, y sobretodo, sentirse bien. Valoran no sólo los resultados finales, sino también el servicio brindado en el salón. Les importa mucho la calidad de atención, los productos que usan, y el ambiente donde se les brinda el servicio. Son más sensoriales, se preocupan mucho por la imagen pero asociado con la calidad o clase que ésta revela. Consideran que sentirse bien está asociado con lucir bien. Ello permite que a veces gasten un poco más si es que van a sentirse más a gusto con el servicio y los resultados de éste, siendo más exigentes con lo perceptible:

“...un lugar sucio por ejemplo, ni hablar, no me da confianza, tiene que ser impecable para que yo entre ahí...”²⁶.

Tienden por lo general a ir siempre al mismo salón cuando les garantizan que recibirán un buen servicio.

d. Perfil de las jóvenes del NSE B1

Son más dependientes que las jóvenes del NSE A2, pero ya cuentan con más libertad para decidir sobre su consumo. No obstante, aun revelan cierto temor a romper esquemas, gustan de seguir a los demás. Reconocen ser algo conservadoras aunque intentan lucir muy modernas. Ello se revela en la mayor cantidad de accesorios que utilizan. Ser moderna es importante, incluso les gusta tener esa imagen, más allá de que sea buena o no. El buen servicio es medido en función a los resultados.

Evalúan la practicidad de ir a un salón. Por lo general van a uno cercano a la casa, por un tema de costos (barato). Pero además de costos, evalúan si van a un salón cercano, a uno conocido, a uno prestigioso, o a uno de confianza. Tienen más criterios de evaluación para determinar a dónde ir. Hay menor fidelidad al salón de belleza. Aunque reconocen que lo más determinante es el tipo de apariencia que necesitan. A

²⁶ Anexo 2: Informe final del Estudio cualitativo: hábitos de asistencia a centros de belleza, página 6.

mayor necesidad de cambio, mayor el cuidado al elegir el salón a donde ir:

“...si es sólo un cepillado para ir a una fiesta, al de la casa, nomás, pero si es la fiesta de promo o un matri, ya me voy a uno más conocido, donde pagas pero quedas muy bien, pues...”²⁷.

e. Perfil de las madres de las adolescentes - NSE B1

Son mujeres algo aspiracionales preocupadas por la imagen y el estatus, pero con mentalidad algo conservadora. Se preocupan por la imagen de sus hijas, aunque consideran que éstas son independientes y autónomas decisiones sobre su imagen, pero que dependen económicamente de ellas. Por lo general, intentan hacerlas sentir libres de tomar sus propias decisiones, pero cuando se trata del look, son sutiles para regular o poner vetos, no les gusta que sus hijas quieran cambiar su apariencia personal si este cambio implica rastros permanentes:

“...le digo que se puede poner lo que quiera, pero con esos huecos que le dejan los piercing, se va a ver horrible cuando pase de moda o se aburra de ellos...”²⁸.

²⁷ Anexo 2: Informe final del Estudio Cualitativo: Perfil de los grupos, Jóvenes, NSE A2, página 6.

²⁸ Anexo 2: Informe final del Estudio cualitativo: madres de adolescentes NSE B1, página 6.

Por lo general, acompañan a sus hijas al salón de belleza, para “supervisar” que el trabajo que les hagan esté bien hecho. Temen que no las traten bien o que no sepan poner cuidado en lo que solicitan. Son protectoras y desconfiadas del servicio en este aspecto. Ellas suelen elegir el salón donde van sus hijas, aunque siempre coinciden en ir cerca de la casa. La distancia y el precio son las razones fundamentales.

En muchos casos prefieren el servicio a domicilio, puesto que permite que ellas no se desplacen y tener mayor control en su labor de “supervisión” del trabajo que hacen a su hija.

2.4.3. Estudio cuantitativo del mercado

Este estudio se efectuó a través de una encuesta, la misma que fue aplicada al azar a distintos adolescentes y jóvenes de los NSE A2 y B1, cuyas edades oscilan entre los 16 y 24 años con residencia en los diferentes distritos de Lima Metropolitana. Estas encuestas fueron aplicadas por encuestadores contratados para este estudio. La metodología empleada, trabajo de campo, cuadros obtenidos, se encuentran en el Anexo 1.

Es necesario precisar que inicialmente, establecimos aplicar 369 encuestas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Consideramos que el tamaño de esta muestra es suficiente y que nos permitiría conocer datos para poder estimar la proporción de la población que

estaría dispuesta a asistir y usar los servicios ofrecidos en nuestro centro de belleza (no se conocen las proporciones p y q). En el cuadro 2.2 se puede apreciar con mayor precisión las variables que se tomaron en consideración para determinar la muestra.

Sin embargo, a fin de asegurarnos obtener el tamaño de la muestra (encuestas válidas), decimos aplicar 400 encuestas de acuerdo a los parámetros ya establecidos, tanto por los factores de agrupación demográficos, como por la calidad de la información contenida en los cuestionarios. Una vez recibidas las encuestas, se procedió a validar estas, obteniendo 398 encuestas aptas, situación que nos obligó a cambiar y aumentar el nivel de confianza, más no el margen de error, datos que se muestran en el cuadro 2.3 adjunto.

Cuadro 2.2: Determinación del tamaño de la muestra planeada

Nivel de Confianza	94.52%
Valor en Tabla Z	0.4726
z =	1.92
E =	0.05
P =	0.5
Q =	0.5
N =	369

Elaboración propia.

Cuadro 2.3: Determinación del tamaño de la muestra final

Nivel de Confianza	95.39%
Valor en Tabla Z	0.47695
Z =	1.995
E =	0.05
P =	0.5
Q =	0.5
N =	398

Elaboración propia.

Asimismo, con el cálculo del nuevo tamaño de la muestra (398), se procedió a estratificar ésta según los niveles socioeconómicos. Ver cuadro 2.4.

Cuadro 2.4: Estratificación de la muestra
(Número de hogares y porcentaje)

	Dato de Segmentación	Tamaño de la Muestra	% de la población de Lima	% de la Muestra
Adolescentes y Jóvenes N.S.E A-2	Ingresos Familiares > a \$2,800	145	1.33%	36.40%
Adolescentes y Jóvenes N.S.E B-1	Ingresos familiares entre \$1,799 y \$2,799	253	6.36%	63.60%
		398	19.60%	

Elaboración propia.

Las principales conclusiones y sugerencias, obtenidas del presente estudio, son las siguientes:

a. Principales conclusiones:

- En general, al 46% de las adolescentes y jóvenes les parece muy atractiva la aceptación del proyecto y atractiva en un 52%, con lo cual se tendría una aceptación del 98%. Ver gráfico 2.14.
- La principal razón por la que consideran atractiva la idea de nuestro proyecto es la exclusividad para adolescentes y gente joven (44.50%), seguida de la variedad en el servicio (42.20%) y por contar con una variada gama de servicios (26.80%), razones que se exponen en gráfico 2.15.
- Entre los servicios más atractivos tenemos: peinado, cepillado y laciado (22.60%); cortes y peinados diseñados por computadora (17.30%); limpieza facial y tratamiento del acné (12.60%), entre el resto de servicios, esta información se puede apreciar en el gráfico 2.16.

Gráfico 2.14: ¿Qué tal le parece la idea de este nuevo centro de belleza?

Elaboración propia.

Gráfico 2.15: Razones por la que considera muy atractiva la idea

Elaboración propia.

Gráfico 2.16: Servicio que le parece más atractivo

Elaboración propia

- Dentro de los dos principales beneficios de nuestra propuesta de servicios tenemos: la exclusividad para adolescentes y jóvenes (32.50%) y cero colas para la atención (19.40%). Ver gráfico 2.17.

Gráfico 2.17: Beneficio que le parece más atractivo

Elaboración propia.

- Los servicios por los cuales asistirían al centro de belleza, basados en el tipo de respuesta múltiple

tenemos: tintes (50.0%), peinados (47.0%), maquillaje (46.3%), mechas (24.9%), cepillado (23.5%), reacondicionamiento capilar (23.2%), entre otros, tal como se puede apreciar a continuación en el gráfico 2.18.

- Dentro de los principales aspectos que intervienen en la decisión de elegir un determinado centro o salón de belleza, del total de menciones y por orden de importancia tenemos: experiencia del personal, uso de productos de calidad, buen trato del personal, precios accesibles, confianza en el personal, ubicación del local, rapidez en la atención, que no haya mucha gente, referencias de otras personas, entre otras. Todos estos aspectos han sido recogidos para ofrecer lo que ellas están buscando sin descuidar la parte financiera, que podría afectar la rentabilidad del negocio, todo esto en un afán de que ellas puedan sentirse engreídas.
- La imagen del personal, el trato, la experiencia, la forma de hablar, de expresarse, los gestos y el profesionalismo, son aspectos a considerar en el personal, sin duda esto es muy importante.

Gráfico 2.18: ¿Para que servicios asistiría a este centro de belleza?

Elaboración propia.

- Respecto a la localización del centro de belleza, el distrito que contó con mayor preferencia (74.20%) fue el distrito de Miraflores, por ser un lugar céntrico cercano a Larcomar, no desean que el centro de belleza esté dentro del centro comercial, ni en una avenida principal, sino más bien que esté ubicado cerca de ésta. A pesar de esto también debemos tener en consideración los resultados de la matriz de los factores locacionales el cual como veremos más adelante en el capítulo IV, nos permitirá concluir que la ubicación más adecuada del local se encuentra entre los distritos de San Borja y Santiago de Surco, por tener como variables favorables nuestra cercanía a las clientas y

una menor oferta de estos servicios en cuanto a la competencia se refiere. Ver gráfico 2.19

Gráfico 2.19: Ubicación: Preferencia por distrito

Elaboración propia.

- El nombre que tuvo mayor aceptación fue el de “AtreVT”, obteniendo un porcentaje de preferencias del 37.4%, por este motivo este será el nombre comercial que adoptará nuestro centro de belleza.

b. Principales sugerencias:

- Dentro de las principales sugerencias, que las adolescentes y jóvenes nos comentan acerca de nuestro proyecto del centro de belleza exclusivo y especializado en ella, tenemos: tener precios accesibles (53%), estar cerca al domicilio (23%), contar con personal experimentado (20%), ofrecer promociones (18%), tener buena publicidad (18%),

entre otras. Estas sugerencias las podemos encontrar en el gráfico 2.20.

- Mantener la exclusividad y especialización en dirigirse a adolescentes y jóvenes.

Gráfico 2.20: ¿Qué tendría que hacer este centro de belleza para que usted asista?

Elaboración propia.

- Ambientar el local en diferentes áreas, servicios y estilos, moderno y confortable.
- Contar con horarios flexibles, acorde con las actividades y frecuencias de visitas de las adolescentes y jóvenes.

2.5. Determinación del tamaño de mercado

Según información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y Apoyo Opinión y Mercado, para el año

2004 la cantidad de mujeres que viven en Lima Metropolitana cuyas edades se encuentran entre los 16 y 24 años asciende a 63,694, siendo su composición la que figura en el cuadro 2.5.

Cuadro 2.5: Población femenina a nivel nacional

Rango de edades	Cantidad de población
16 – 19	27,900
20 – 24	35,794
TOTAL	63,694

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>

2.6. Determinación y localización geográfica del mercado potencial

Del total de adolescentes y jóvenes de Lima Metropolitana (63,694), el 21.64% pertenece al nivel socioeconómico A2 y el 27.76% al B1, por consiguiente nuestro mercado potencial por NSE estaría conformado por 31,466 chicas. Ver cuadro 2.6.

Cuadro 2.6: Población adolescente y juvenil por nivel socioeconómico para el año 2005

NSE	Cantidad de población
A2	13,376
B1	18,090
TOTAL	31,466

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>

En el gráfico 2.21 se puede apreciar que el mercado de las adolescentes mujeres que reúnen las características antes descritas, se compone de un total de 13,783, de las cuales 7,924 pertenecen al NSE B1 y 5,859 al NSE A2. Mientras que la composición del mercado juvenil femenino asciende a 17,683, de las cuales 10,166 pertenecen al NSE B1 y 7,517 al NSE A2. Ver gráfico 2.22.

Gráfico 2.21: Poblacion adolescente NSE A2 y B1 por distritos
POBLACION ADOLESCENTE
NSE A2 Y B1

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

La localización geográfica de nuestro mercado potencial, se encuentra disperso en los siguientes distritos: San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena, San Isidro, Miraflores, Barranco, Surco, Surquillo, San Borja, La Molina, Jesús María y Lince.

Como se mencionó anteriormente el total de las adolescentes mujeres que reúnen las características antes descritas se compone de un total de 13,783 personas, si las ubicamos por distritos: Surco, La Molina, San Borja y San Miguel son los que cuentan

con mayor población adolescente de los NSE A2 y NSE B1. Ver gráfico 2.23.

Gráfico 2.22: Poblacion juvenil NSE A2 y B1 por distritos

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

Gráfico 2.23: Poblacion adolescente NSE A2 y B1

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

La distribución del mercado de las jóvenes mujeres por distritos mencionados, Surco, La Molina, San Borja y San Miguel son los que cuentan con mayor población juvenil de los NSE A2 y NSE B1. Ver gráfico 2.24.

Gráfico 2.24: Poblacion juvenil NSE A2 y B1

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

La mencionada distribución la podemos apreciar en los siguientes cuadros:

**Cuadro 2.7: Población femenina adolescente de Lima Metropolitana
por distritos**

Distritos Corredor de la riqueza	Población Adolescente	Población Adolescente NSE A2	Población Adolescente NSE B1
San Miguel	1,502	638	864
Pueblo Libre	896	381	515
Magdalena	579	246	333
San Isidro	731	311	420
Miraflores	992	422	570
Barranco	510	217	293
Surco	2,687	1,142	1,545
Surquillo	1,116	474	642
San Borja	1,461	621	840
La Molina	1,792	762	1,030
Jesús María	731	311	420
Lince	786	334	452
TOTAL	13,783	5,859	7,924

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

**Cuadro 2.8: Población femenina juvenil de Lima Metropolitana por
distritos**

Distritos Corredor de la riqueza	Población Juvenil	Población Juvenil NSE A2	Población Juvenil NSE B1
San Miguel	1,928	820	1,108
Pueblo Libre	1,149	488	661
Magdalena	743	316	427
San Isidro	937	398	539
Miraflores	1,273	541	732
Barranco	654	278	376
Surco	3,448	1,466	1,982
Surquillo	1,432	609	823
San Borja	1,875	797	1,078
La Molina	2,299	977	1,322
Jesús María	937	398	539
Lince	1,008	428	580
TOTAL	17,683	7,517	10,166

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

2.7. Determinación del mercado objetivo

En base al trabajo de campo efectuado (encuestas) y a la información contenida en los gráficos 2.21 y 2.22, así como en los cuadros 2.7 y 2.8, hemos procedido a elaborar el cuadro 2.9, trabajado con la metodología de McDaniel y Gates²⁹ el cual nos dá los porcentajes de castigo en los siguientes porcentajes, 70% sobre la población que manifiesta que definitivamente asistirá, a la que probablemente asistirá se castiga con 35% y la que pueda ser que asista a nuestro centro de belleza con un 10% y 0% a las otras opciones, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro 2.9: Ajuste de intención de visita

Respuesta a Encuesta	Intensión de visita (%) encuesta	Índice McDaniel y Gates	Adolescentes y Jóvenes que asiste con frecuencia 14.902	Adolescentes y Jóvenes que asiste por ocasión 6.088
Definitivamente si asistiré	34,70%	70,00%	3.620	1.479
Probablemente si asistiré	54,10%	35,00%	2.822	1.153
Pueda ser que asista o no	10,30%	10,00%	153	63
Probablemente no asistiré	0,90%	0,00%	0	0
Definitivamente no asistiré	0,00%	0,00%	0	0
Total número de asistencias por cada motivo:			6.595	2.695

Elaboración propia

Como se puede apreciar, el mercado potencial de adolescentes y jóvenes de sexo femenino, comprendidas entre las edades de 16 a 24 años de edad y que pertenecen a los NSE A2 y B1, asciende a 31,466 chicas, de las cuales se ha determinado mediante el empleo del índice McDaniel y Gates las asistencias 6,595 son frecuentes y 2,695 son ocasionales a los salones de belleza.

²⁹ MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. *Investigación de mercados contemporánea*. 4ª ed. México D.F.: Thompson, 1999. Cap. 10. p. 340.

Asimismo, si aplicamos los porcentajes de la frecuencia de asistencias podemos determinar el número de estas por meses según lo podemos apreciar en el siguiente cuadro 2.10.

Cuadro 2.10: Población adolescente y juvenil que asiste con frecuencia y por ocasión al centro de belleza por mes

Frecuencia Total	Porcentaje	ASISTE FRECUENCIA 6,595	ASISTE POR OCASIÓN 2,695
Una o dos veces por semana	3.00%	791	323
Cada 15 días	17.50%	2,308	943
Mensualmente	45.80%	3,021	1,234
Cada 2 meses	15.50%	511	209
Cada 3 meses	9.60%	211	86
Cada 4 o más meses	8.60%	142	58
Total asistencia mensual		6,984	2,853
Total asistencia anual		83,808	34,236

Elaboración propia

Los datos que se presentan son declarativos, aún cuando se ha "castigado" dicha expresión, existen muchos factores que intervienen en la decisión final de la visita a un determinado salón o centro de belleza.

Estos ajustes se han tomado por que si bien cerca de 9 de cada 10 mujeres afirma tener una disposición positiva en acudir a un centro de belleza con las características descritas, en la realidad, las declaraciones no deben ser tomadas como 100% ciertas, ya que existen factores no controlables que hacen que las encuestadas tiendan a ser más "benévolas" en sus respuestas, ya sea porque quieren "quedar bien" con la persona que la está encuestando o porque esperan que las respuestas positivas hacia

el producto y/o servicio que se está evaluando, serán ellas retribuidas con regalos, pases u otros.

Para realizar el castigo de la data se deben tomar en cuenta algunos factores como los siguientes:

- **El público entrevistado:** es un factor muy importante a tomar en cuenta a la hora del castigo de la data, pues según las características que pueda tener, se optará por ser un público “más creíble” o “menos creíble”. Por ejemplo, si se está haciendo una encuesta a un grupo de profesionales acerca de un tema de interés de su rama, es de esperarse que sus respuestas sean lo más sinceras posibles. Por otro lado, si la encuesta se hace a adolescentes acerca de algún tema mucho más generalizado, es de esperarse que haya un sesgo bastante más grande que en el primer caso, lo que se conoce como error no muestral.
- **Las respuestas obtenidas:** Si éstas dan como resultado un escenario muy favorable, se puede esperar que exista un tipo de sesgo que está distorsionando la realidad. Esta premisa es necesaria corroborarla con el punto anterior. Es decir, si tal distorsión proviene por el tipo de público entrevistado o si es de otra naturaleza.

Para conocer la cantidad de adolescentes y jóvenes que asistirán al centro de belleza por cada día de la semana hemos tomado en consideración la frecuencia, días de la semana que asisten a un

salón de belleza y que servicios toman. En el cuadro 2.11 se muestran estos datos.

Cuadro 2.11: Asistencia por servicios al centro de belleza por días y por semanas

Prestaciones días	% encuesta	Tintes	Peinados	Cortes	Manicure	Total Semanal
Domingo	5.55%	34	27	61	14	136
Lunes	3.03%	19	15	34	7	75
Martes	1.85%	11	9	20	5	45
Miércoles	5.47%	34	27	61	13	135
Jueves	4.46%	27	22	49	11	109
Subtotal	20.35%	125	100	225	50	500
Viernes	31.29%	193	154	345	77	769
Sábado	48.36%	298	238	535	118	1,189
Subtotal	79.65%	491	392	880	195	1,958
Total Semanal	100.00%	616	492	1,105	245	2,458

Elaboración propia

Esta información nos permite determinar en base a la capacidad de atención por hora una visión referencial respecto a la capacidad necesaria diaria de atención para los diversos servicios ofrecidos, para el centro de belleza, esto a su vez nos sirve para la determinación del empleo de insumos, suministros y mano de obra por servicio (ver estudio técnico capítulo IV).

Cuadro 2.12: Asistencia por servicios al centro de belleza por días y por semanas

Prestaciones diarias según capacidad operativa						
NO PICO	Tintes	Peinados	Cortes	Manicure	TOTAL DIARIO	% uso
Domingo	2	3	7	2	14	10%
Lunes	1	1	3	1	6	4%
Martes	1	2	3	1	7	5%
Miércoles	2	4	8	2	16	11%
Jueves	2	3	7	2	14	10%
Sub Total	8	13	28	8	57	
PICO						
Viernes	15	22	45	15	97	68%
Sábado	18	26	53	18	115	80%
Sub Total	33	48	98	33	212	
TOTAL POR SEMANA	41	61	126	41	269	

Elaboración propia

2.8. Determinación de la demanda futura

De la información consignada en el punto referente a la determinación y localización geográfica del mercado potencial (numeral 2.6), procedemos a determinar nuestra demanda proyectada para los siguientes 5 años, para cada segmento adolescente y juvenil y por NSE (ver cuadros 2.13 y 2.14). Esta proyección nos permitirá aplicar los porcentajes de asistencia y castigo para cualquier periodo³⁰.

De la información consignada en el cuadro 2.13, podemos apreciar que para el año 2010 se espera que nuestro mercado de adolescentes sea de 6,389 (NSE A2) y 8,639 (NSE B1), es decir esperamos un incremento del 7.47% aproximadamente para ambos NSE respecto del año 2005.

³⁰ Ver Anexo 3, cálculo de la demanda proyectada.

**Cuadro 2.13: Proyección de la demanda para el público adolescente
por NSE**

AÑOS	NSE A2	NSE B1
1995	5,136	6,946
1996	5,212	7,049
1997	5,289	7,153
1998	5,368	7,259
1999	5,447	7,367
2000	5,528	7,476
2001	5,610	7,587
2002	5,692	7,698
2003	5,775	7,810
2004	5,859	7,924
2005	5,944	8,039
2006	6,031	8,155
2007	6,117	8,274
2008	6,207	8,394
2009	6,297	8,514
2010	6,389	8,639

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales**. [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005].
Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

De la información consignada en el cuadro 2.14, podemos apreciar que para el año 2010 se espera que nuestro mercado de jóvenes sea de 8,204 (NSE A2) y 11,113 (NSE B1), es decir esperamos un incremento del 7.57% (NSE A2) y del 7.74% respecto del año 2005.

**Cuadro 2.14: Proyección de la demanda para el público juvenil por
NSE**

AÑOS	NSE A2	NSE B1
1995	6,598	8,923
1996	6,694	9,053
1997	6,792	9,185
1998	6,891	9,319
1999	6,991	9,455
2000	7,094	9,593
2001	7,197	9,733
2002	7,302	9,876
2003	7,409	10,020
2004	7,517	10,166
2005	7,627	10,314
2006	7,738	10,468
2007	7,853	10,622
2008	7,968	10,781
2009	8,085	10,946
2010	8,204	11,113

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales**. [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

Para esta proyección, hemos aplicado la ecuación polinómica de 4to grado, debido a que ésta es la que nos reporta el mayor valor del coeficiente de determinación (R^2) resultante cercano a 1, cabe señalar que se ha utilizado de manera comparativa las ecuaciones lineales y logarítmica, pero sus R^2 eran menores respecto a los resultados obtenidos con la ecuación polinómica³¹. Con esta información, se ha procedido a determinar la variable básica demográfica de nuestro mercado objetivo, considerando

³¹ Ver anexo 3: Cálculo de la variable básica demográfica proyectada.

los porcentajes de servicios usualmente más solicitados en la industria.

Asimismo, tomando en cuenta la proyección de los servicios por semana del cuadro 2.12, al considerar las cuatro semanas que conforman un mes, obtenemos 1,076 prestaciones para el primer mes del año de inauguración, a partir del cual se debe considerar una disminución entre el 5% y el 6%³², para los tres meses siguientes, para llegar al cuarto mes el cual es considerado como un mes “normal”. De esta manera se obtiene la proyección mensual que mostramos a continuación y que corresponde al año de inicio de operaciones.

Finalmente con esta información se ha procedido a realizar la proyección de la demanda por tipo de servicio, para los siguientes 5 años, sin considerar los efectos del año inaugural, la cual será empleada en la proyección de ingresos del centro de belleza en estudio. Ver cuadro 2.16.

³² DALTAMIRANO, Milton; DODERO, Gino; PEÑA, Justo. **Desarrollo del concepto e inicio de operaciones del establecimiento piloto de un restaurante con atención fast-casual y fast-food netamente peruano con las características necesarias para ser franquiciado**. Lima: EPG-USIL, 2003. p. 167. Tesis para optar el título de MBA.

Cuadro 2.15: Proyección de demanda para el año inaugural

Mes	Prestaciones	Variación %
Enero	1,076	
Febrero	1,019	-5.27%
Marzo	962	-5.56%
Abril	905	-5.88%
Mayo	905	0%
Junio	905	0%
Julio	905	0%
Agosto	905	0%
Septiembre	905	0%
Octubre	905	0%
Noviembre	905	0%
Diciembre	905	0%
Total	11,202	

Elaboración propia

Cuadro 2.16: Proyección de demanda por tipo de servicio

Servicio	AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
CORTE	45,00%	5.041	4.887	4.887	4.887	4.887
PEINADO	20,00%	2.240	2.172	2.172	2.172	2.172
TINTE	25,00%	2.801	2.715	2.715	2.715	2.715
MANICURE	10,00%	1.120	1.086	1.086	1.086	1.086
	100,00%	11.202	10.860	10.860	10.860	10.860

Elaboración propia.

2.9. Análisis de la oferta

La cantidad de peluquerías y centros de belleza (incluye Spa), que a la fecha están activos, ubicados en los distritos donde se evalúa definir la localización de nuestro centro, han sido subdivididos por tamaño en dos grupos: grandes, medianos y pequeños, según las visitas efectuadas a estos locales, donde se consideraron factores como cantidad de área ocupada, número de locales, número de personal y cantidad de servicios que prestan. Ver cuadro 2.17.

Podemos apreciar que en el distrito de Miraflores, se concentra la mayor cantidad de salones de belleza y peluquerías, seguido del distrito de San Borja.

Cuadro 2.17: Peluquerías y centros de belleza por distritos

DISTRITOS	GRANDES	MEDIANAS Y PEQUEÑAS	TOTAL
MIRAFLORES	2	301	303
LA MOLINA	1	186	187
SURCO	1	119	120
SAN ISIDRO	1	192	193
SAN BORJA	1	211	212

Elaboración propia.

Es de notar que en el distrito de Surco no aparecen muchos salones, lo que podría atribuirse a que dicho negocio no es el giro principal de oferta de servicios en este distrito.

De las visitas efectuadas a la mayoría de locales, hemos podido percatarnos que por lo menos existen cuatro negocios grandes (más de 300 m² en cada local), que brindan cerca de 50 servicios cada uno. Luego se tienen los centros de belleza medianos, con una extensión de cerca de 150 m², y finalmente los centros de belleza más pequeños, de los cuales hay miles en la ciudad y brindan un máximo de 10 servicios diferentes.

Asimismo, según información proporcionada por el gerente administrativo de Amarige, en la ciudad de Lima solo existen 20 establecimientos que brindan el servicio de spa adecuadamente.

La oferta actual está conformada por un amplio espectro de posibilidades: elevado número de estilistas independientes (formales e informales), peluquerías, y finalmente el autoservicio (arreglo por una misma), en el mercado de salones de belleza y peluquerías, las que juntas conforman el 100% del mercado. Considerando todos los estratos socioeconómicos se estima que la facturación en el sector puede ubicarse en alrededor de US\$ 80 millones de dólares norteamericanos anuales. Así lo manifiesta Rafael Gonzáles, gerente administrativo de Amarige³³.

2.9.1. Análisis de la oferta presente

Del estudio cuantitativo realizado, se desprende que no existe un salón de belleza o peluquería posicionado en este segmento, sin embargo por referencias de sus familiares y su entorno, los lugares a los que acuden con mayor frecuencia son: Amarige, Tomy's, Specchi, Marco Antonio, Montalvo, Salón Jorge, Corte&Café, Tomiko, Koko y algunos otros más pequeños (salones de belleza cercanos al domicilio) pero cuya participación conjunta no representa una cuota de mercado significativa. Todas estas empresas están dedicadas al corte, peinado y tinte de cabello básicamente y tratan a las adolescentes y jóvenes como un servicio relacionado pero secundario, es decir, en una escala menor, y su oferta de servicios fundamentalmente se compone de adultos y público en general, seguida muy de lejos por la segmentación hacia

³³“Limeñas gastan más en gimnasios que en salones de estética” En: Diario Gestión (PE): 06/01/2005. p.3.

las adolescentes y jóvenes, esto en una proporción muy pequeña.

Debemos enfatizar que actualmente ninguno de los salones de belleza y peluquerías se han posicionado como una empresa especializada en el segmento femenino de adolescentes y jóvenes; solamente conocemos la relación comercial que existe entre Corte&Café y la agencia de modelos Lima Teens, la cual no está totalmente vinculada a este segmento, puesto que no existe una especialización ni una estrategia comercial para capturarlo.

Todas estas empresas atienden al público en general (en sexo y edad) no como “Core Business” sino más bien impulsadas por un criterio oportunista, de corto plazo y de extensión genérica (crecimiento relacionado) –más que un criterio estratégico y de largo plazo–, en la idea que se trata sólo de extender la oferta de servicios nuevos al mercado con necesidades exclusivas, sin embargo olvidan que se requiere un conocimiento preciso del consumidor, sus necesidades particulares, hábitos y estilos de vida, el ciclo de vida del servicio (cortes y moda por ejemplo, para el segmento en especial) y la estructuración de una oferta con características propias y diferentes al segmento industrial, por lo que a la fecha no han logrado una tasa de penetración elevada a pesar de existir una necesidad en crecimiento (oportunidad de mercado), que es satisfecha actualmente en gran medida por sustitutos ineficientes

como los salones de belleza y peluquerías cercanas al domicilio y estilistas independientes.

Esta situación ha sido validada con el estudio cuantitativo, debido a que no existe un líder en el mercado para este segmento, es así que se presenta la oportunidad de cubrir esta demanda. Ver gráficos 2.25 y 2.26.

Gráfico 2.25: Recordación espontánea de salones de belleza

Elaboración propia.

Como se puede apreciar, estos salones son los más recordados por las adolescentes y jóvenes encuestadas, (a pesar que ninguno es líder en este mercado) esto se debe a las campañas de publicidad que realizan o a los auspicios que tienen en ciertos programas televisivos, sin embargo no representan en este momento competencia directa para nuestro proyecto, sin embargo somos concientes que cuando decidan incursionar en éste se convertirán en nuestros competidores cercanos.

**Gráfico 2.26: Recordación espontánea de salones de belleza –
Total de menciones**

Elaboración propia.

Con referencia a los salones de barrio, si bien es cierto, la mayoría de adolescentes y jóvenes asisten a éstos por la cercanía a su casa, estos locales tampoco representan competencia directa en este momento ya que acondicionar sus instalaciones para atender sólo a este segmento y dejar de atender a las señoras que asisten actualmente a sus locales, les tomaría bastante tiempo.

A fin de realizar un análisis detallado de cada uno de nuestros competidores cercanos (más recordados por el segmento encuestado) vía la matriz FD, se realizaron visitas tipo “cliente incógnito” cuyo objetivo fue obtener información directa de los estilistas, y observar in situ la afluencia de clientes y forma de atención, la cual ha sido complementada con la información obtenida del estudio cuantitativo.

El cuadro 2.18, que contiene el análisis de las fortalezas y debilidades del salón de belleza Amarige, el cual tiene un 40% de recordación espontánea.

Cuadro 2.18: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: Amarige

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMARIGE	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento: liderazgo en el top of mind de la industria, prácticamente el 39.30% de la población de adolescentes y jóvenes de los NSE A-1 y B-2 reconoce espontáneamente a la empresa dentro del rubro de salones de belleza. • Tienen la segunda tarifa más alta del mercado. • No fue el primero en ingresar al mercado peruano, pero realiza operaciones desde hace 13 años. • Cuenta con tres locales en distintos distritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés en la venta de materiales y servicios conexos como el de spa y no en el servicio de corte y peinados. • Para las adolescentes y jóvenes, no se considera un local muy moderno.

Elaboración propia.

A continuación en el gráfico 2.27, se puede apreciar las principales razones por las que nuestro público objetivo considera a Amarige como el mejor, poniendo más énfasis (29%) en contar con profesionales de experiencia; contradictoriamente hace mención que la experiencia en el mercado orientado hacia ellas consideran como la razón menos importante (4%). Las siguientes razones en

importancia son: es conocido (27%), es completo (27%) y porque brindan buena atención (25%). Estas razones le permiten lograra el posicionamiento de líder en la industria (39%).

Gráfico 2.27: Razones por las que considera a Amarige como el mejor

Seguidamente mostramos el cuadro 2.19, que contiene el análisis de las fortalezas y debilidades del salón de belleza Tomy's.

Cuadro 2.19: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: TOMY'S

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TOMY'S	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con prestigio, reconocido como el segundo salón en posicionamiento por el público entrevistado (15%). • Cuenta con profesionales y estilistas de experiencia, lo que le ayuda a diversificar su riesgo y les da un portafolio de servicios y una consecuente caja para nuevos lanzamientos. • Realiza operaciones desde hace 13 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene imagen de estar especializada para el segmento de adolescentes y jóvenes. • Está utilizando el mismo esquema de Amarige, muy costoso y orientado al NSE A adulto. • El aumento no planificado de cartera de clientes puede mermar la calidad del servicio enfocando su atención en las ventas, sólo cuenta con un local. • Baja percepción del concepto de belleza, por la alta especialización y siguen patrones establecidos por ellos mismos.

Elaboración propia.

Asimismo, en el gráfico 2.28, observamos las principales razones por las que las adolescentes y jóvenes consideran a Tomy's como exitoso: porque es prestigioso (25%), por contar con profesionales expertos (25%), por ser conocido (24%) y por tener buena atención (23%).

Gráfico 2.28: Razones por las que considera a Tomy's como el mejor

Elaboración propia.

Por otro lado las razones de menor importancia para ser considerado el mejor en el rubro son: por salir en televisión (1%), ofrecer tendencias de maquillaje (2%), tener precios accesibles (2%), por tener atención rápida (2%) y por tener un local grande (2%).

Seguidamente el análisis de las fortalezas y debilidades del salón de belleza Marco Antonio, se encuentra detallado en el cuadro 2.20, el cual a pesar de tener como propietario al estilista Marco Antonio Gallego, no lidera este mercado.

Cuadro 2.20: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: Marco Antonio

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MARCO ANTONIO	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios diversificados. • Tiene un nombre que se asocia con el principal estilista. • Cuenta con profesionales de experiencia. • Cuenta con buena atención y emplea productos de buena calidad. • Es innovador, impone modas o tendencias. • Es jovial y reconocido por el sector de modelaje y modas. • Ha atendido a personalidades y reinas de belleza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento muy bajo como empresa de belleza en algún NSE específico. • Su prestigio está creciendo, aún no se le reconoce por éste. • Está muy vinculado a la gente de la farándula y espectáculo de Lima y esto no es del agrado de adolescentes y jóvenes. • Su publicidad en medios.

Elaboración propia.

En el gráfico 2.29 se puede apreciar las impresiones de las encuestadas respecto al salón de belleza Marco Antonio para ser considerado como el mejor, tales como: contar con profesionales de experiencia (34%), buena atención (27%) y calidad en el servicio (18%).

Gráfico 2.29: Razones por las que considera que Marco Antonio es el mejor

Elaboración propia.

Por otro lado las razones con menor ponderación son las siguientes: tener buena publicidad (9%), contar con buenas referencias (9%), atender a personajes del espectáculo (9%) y finalmente por ser prestigioso (7%).

Finalmente, nos ocupamos del análisis de las fortalezas y las debilidades de los salones de belleza de menor recordación, como es el caso de: Specchi (Cuadro 2.21), Montalvo (Cuadro 2.22) y de Corte&Café, Tomiko, Koko, y otros (Cuadro 2.23).

Cuadro 2.21: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: Specchi

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SPECCHI	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con el mayor prestigio dentro de toda la competencia y una cartera de clientes exclusiva. • La gerencia orienta su esquema comercial hacia la calidad del servicio y la búsqueda de lealtad del cliente. • Cuenta con 20 locales, mientras la competencia a lo más cuenta con 2 locales. • Dispone de caja y espalda financiera para respaldar el lanzamiento de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de ventas medianamente desarrollada. • El posicionamiento está principalmente orientado a adultos del NSE A y B muy alto. • Acaban de aperturar un spa en el Country Club para el público masculino, siendo este proyecto independiente al de los salones de belleza, aunque pertenecen al mismo dueño, no llevarán el mismo nombre.

Elaboración propia.

En el caso de Specchi, si bien es cierto es el salón de belleza con mayor cantidad de locales, los cuales en su mayoría están ubicados en el interior de las tiendas por departamento (Ripley) y Centros Comerciales (Jockey

Plaza), no han podido posicionarse en el segmento de las adolescentes y jóvenes.

Cuadro 2.22: Fortalezas y debilidades del salón de belleza: Montalvo

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MONTALVO	<ul style="list-style-type: none"> • Ha aumentando su presencia con nuevos locales en diversos distritos. • Ha captado parte importante de la cartera de clientes activos de los NSE B y C de Lima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento inexistente como identidad entre las adolescentes y las jóvenes.

Elaboración propia.

**Cuadro 2.23: Fortalezas y debilidades de los salones de belleza:
Corte&Café, Tomyko, Koko y otros**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CORTE&CAFÉ	<ul style="list-style-type: none"> • No identificamos mayores detalles significativos para considerarlos como fortalezas, salvo el contacto con la agencia de modelos denominada Lima Teens, orientado a menores de 19 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento medio en los NSE A y B pero orientado a las teenagers (específicamente menores de 16 años). • Más se le identifica o asocia con formatos para adultos por la denominación & Café.

Continúa...

**Cuadro 2.23: Fortalezas y debilidades de los salones de belleza:
Corte&Café, Tomyko, Koko y otros**

...viene

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TOMYKO	<ul style="list-style-type: none"> •Personal principalmente especializado en novias, siendo ésta la razón de su posicionamiento. •Es reconocido como uno de los mejores spas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Baja recordación entre las adolescentes y jóvenes.
KOKO	<ul style="list-style-type: none"> •Posicionamiento mayormente en los NSE B y C. 	<ul style="list-style-type: none"> •No aparece en la mayoría de la recordación de las adolescentes y jóvenes, muy pocas veces asistieron, por lo tanto su participación no debe ser significativa.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> •Suelen atender al público del perímetro de residencia. •Estrategia del mejor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> •No existe especialización en algún estrato de edad específico. Muy genérico. •No innovan, sólo copia pero después de mucho tiempo. •Algunos no son formales, por lo tanto su participación no debe ser significativa

Elaboración propia.

2.9.2. Posicionamiento de la competencia

De la información proporcionada por las adolescentes y jóvenes encuestadas, así como de las visitas efectuadas a estos locales, hemos podido elaborar la matriz de posicionamiento de nuestros competidores, desde el punto de vista del segmento que atiende y de las edades de sus clientes, ubicados en la ciudad de Lima Metropolitana.

Gráfico 2.30: Matriz de posicionamiento de los potenciales competidores.

Elaboración propia

Como podemos apreciar los salones más conocidos como Specchi, Amarige, Tomy's y Marco Antonio, están calificados como los salones que se dirigen al mercado de mujeres adultas con un criterio selectivo de buen servicio pero con precios altos, mientras que Montalvo y Tomyko no son reconocidos por estar dirigidos a un mercado

selecto pero si por dirigirse al mercado de las mujeres adultas, existe además un solo salón que atiende a mujeres jóvenes pero no es tan selecto, como es el caso de Corte&Café.

Según los resultados del estudio cualitativo y cuantitativo, la mayoría de adolescentes y jóvenes conoce más de un salón de belleza o peluquería, esto debido a la publicidad ofrecida y por referencia de terceros. Pero por lo general sólo van a alguno de estos muy pocas veces y dependiendo del servicio solicitado. Se aprecia así que existen varios atributos que son considerados antes de elegir a dónde ir.

Existe entonces, una distinción entre los salones de prestigio y los salones “de barrio”. Por lo general, los salones de prestigio tienen un nombre publicitado, y queda en lugares comerciales. Suelen tener varios locales de atención. La mayoría de ellos son costosos, pero reconocen que sus servicios son de calidad.

Muchos de estos salones de belleza están tratando de brindar servicios adicionales llegando a ser spas, como por ejemplo: Amarige, Tomiko, Specchi, La Rouge, Montalvo, entre otros. La atención es servicial y tienen personal capacitado para hacer sentir bien al cliente. No obstante, se conocen muy pocos de ellos realmente.

Quienes asisten lo hacen para situaciones muy importantes o por mantener su imagen personal sofisticada.

Para la mayoría, el prestigio de éstos está dado por la infraestructura y la calidad del servicio ofrecido, lo que hace que los precios de éstos sean relativamente más caros que los que ellas visitan cerca de sus casas. No obstante, muchas veces reconocen que el servicio puede ser equiparable, dado que en estos salones cercanos a su casa, la relación de confianza con el personal, permite mayor dedicación por parte de ellas.

2.9.3. Análisis de la oferta futura

En el año 2004 se ha observado un aumento en el consumo en los centros de belleza y spa orientados a los segmentos A y B (US\$ 10 millones).

Respecto a los planes de crecimiento que tienen estas empresas, según información proporcionada por algunos de sus gerentes y publicaciones de revistas especializadas, hemos podido averiguar sus planes de acción para los siguientes meses.

a. Planes de crecimiento de Marco Antonio

De una entrevista realizada con el estilista Marco Antonio (Ver anexo 15), hemos podido establecer que para este año 2005, se avocará a ingresar al mercado de los conos de Lima Metropolitana, tal es así a la

fecha tiene vendidas 3 franquicias y inaugurará dos locales en provincias. De igual manera, para el mes de octubre piensa inaugurar un local en La Molina que sólo atenderá en las noches, de 8.00 p.m. a 2.00 am, dirigido a todas aquellas personas que no tienen tiempo durante el día, es decir este local estará dirigido a un segmento distinto al nuestro, considerando que la mayoría de adolescentes y jóvenes tienen la tarde libre.

Para el próximo verano 2006 tiene pensado establecer un salón de belleza y spa en las playas de Asia, donde atenderá a todas las personas que acuden a estas playas, sin efectuar ninguna distinción respecto a sexo o edad.

El proyecto que está próximo a lanzar es su revista “Belleza & Estilo” donde se encargará de informar las últimas tendencias en peluquería, maquillaje, estética y más, cuya fecha de publicación es Julio del 2005.

b. Planes de crecimiento de Specchi y Amarige

Ambos salones tiene planeado para el año 2005 capturar el segmento masculino, tal es así que entre los meses de abril de este año han inaugurado salones de belleza y spas solo para este público.³⁴

Adicionalmente Specchi está ingresando al segmento B2 y C1, utilizando la imagen de una conocida modelo:

³⁴ “Limeñas gastan más en gimnasios que en salones de estética”. En: *Gestión* (PE): 06/01/2005, p. III. Sección Negocios.

Almendra Gomelski, tal es así que a inicios de este año, han inaugurado el salón de belleza Almendra ubicado en San Miguel. Según sus planes, piensan inaugurar una cadena de salones “Almendra” en los conos.³⁵

Como se puede apreciar estas empresas consideradas como grandes, aún no tienen interés en este segmento, sin embargo podrían considerarse como potenciales competidores ya que tienen toda la infraestructura, recursos y conocimiento del rubro para hacerlo. Sin embargo les tomarían un tiempo adicional conocer el perfil de este segmento.

2.9.4. Barreras de ingreso

En general no existen barreras de ingreso fuertes para este tipo de negocio, es decir se podría ingresar a esta industria en cualquier momento.

Sin embargo, las empresas del giro de belleza personal (salones de belleza y peluquerías) deben cumplir con las leyes aplicables a las sociedades mercantiles como todas las empresas comerciales.

Asimismo, las empresas de belleza personal deberán cumplir con varios requisitos y formalidades como son el estudio y plan de seguridad formulado por el funcionario

³⁵ Según entrevista realizada a Patricia Barroso, experta en el rubro de salones de belleza (ver anexo 16).

responsable de la compañía y aprobado por Defensa Civil y/o funcionarios de la Municipalidad respectiva.

Se podrían considerar como barreras de ingreso bajas a las expuestas de orden legal, las cuales son básicamente:

- Disponer una espalda financiera apropiada para garantizar las inversiones en capital fijo y gastos pre-operativos necesarios para conseguir que la compañía llegue a operar hasta superar su punto de equilibrio mientras trabaja para aumentar su cartera de clientes. En este sentido podemos afirmar, como se comprobará más adelante en el capítulo de análisis financiero, que dada la estructura del negocio el capital de trabajo puede representar entre el 75% o el 100% del total de la inversión necesaria en activos.
- Disponer de personal estilístico altamente especializado en diversos aspectos relacionados a los cortes, peinados y tintes, en estilo clásico y/o de moda.

Por otro lado, la importación y comercialización de los equipos para un centro de belleza y los suministros necesarios es libre, y por lo tanto no hay barreras que impidan a cualquier empresa importarlos, comercializarlos e instalarlos en el Perú, restringida sólo al cumplimiento de las leyes que afectan a todas las sociedades mercantiles.

Las barreras consideradas como medianas, en sí demandan apoyarse en la realización de mucha publicidad y promoción para ingresar con un servicio innovador y diferenciador, para que los actuales y potenciales ingresantes a esta industria se demoren en copiar el concepto del servicio y así convertirse en competencia directa de nuestro centro de belleza, principalmente hacia el segmento donde nos orientamos.

2.10. Análisis de las cinco fuerzas

Mediante el análisis de las cinco fuerzas, analizaremos el micro entorno de la empresa, las características dominantes en esta industria, las fuerzas competitivas, los impulsores del cambio y su impacto, y el atractivo de la industria, llegándose a la conclusión de que el poder de los clientes es fuerte. Asimismo los competidores tienen barreras de ingreso relativamente bajas y se presenta una competencia interna entre los operadores. Ver gráfico 2.31.

2.10.1. Competencia interna

En el último año la competencia interna se ha tornado inusualmente agresiva por el crecimiento de la orientación hacia el cuidado y belleza personal, tanto femenino como masculino, en todas las edades básicamente. Hoy en día existen programas de televisión y desfiles de modas que presentan un alto interés por realzar el cuidado de la imagen personal

(look), pero esto es visto más como una herramienta de marketing que como parte de una estrategia del servicio.

Gráfico 2.31: Análisis de Porter

Elaboración propia

Por otro lado existen campañas, denominadas “promoción de premios” en donde los beneficiados reciben tratamientos de cambios de imagen, mostrando un “antes” y un “después”, esto a cambio de la publicidad y de la firma de contratos por estos espacios televisivos.

Podemos esperar que la competencia interna aumente en los próximos años, conforme el servicio vaya evolucionando al siguiente estado de crecimiento de acuerdo al esquema del ciclo de vida del servicio (ver

gráfico 2.33), especialmente de aquellos que cuentan con años en la industria y que tal vez modifiquen su estructura para segmentar su público objetivo.

2.10.2. Servicios sustitutos

Nos referimos a aquellos brindados por estilistas independientes, formales e informales que están proliferando. Asimismo, los “autoservicios” pues mucha gente opta por sí misma para ejecutar su cambio de imagen personal como copia de lo que ve en la televisión y revistas. Si bien, este esquema es de muy baja confiabilidad además de no ofrecer el servicio de mantenimiento y adecuado tratamiento posterior, solo es una respuesta ante una emergencia.

Por otro lado, las consumidoras adolescentes y jóvenes desconocen en sí el proceso de cortes y tintes, la tecnología involucrada, sus costos y beneficios y se apela más a la experiencia de quienes las atienden así como a los servicios cercanos al domicilio y también a los que les ofrecen precios accesibles, el público que únicamente basa sus juicios valorando la experiencia, cercanía y el precio, desconoce otros factores para tomar una decisión, por lo que este grupo representa una potencial amenaza para la fidelización.

2.10.3. Proveedores

Los hemos clasificado en tres categorías:

a. La industria de la belleza: está conformada por todas aquellas empresas que ofrecen productos para el cuidado y mantenimiento del cabello y la piel, así como de tintes, de maquillaje y de tratamientos para el cutis (acné). Actualmente estos proveedores nacionales en actividad son representaciones y distribuidores de las empresas internacionales, que abastecen tanto a las empresas de la industria, a los independientes formales e informales, como a los consumidores finales (público en general). Los productos de estas empresas son: L'Oréal, Welonda, Sebastian, Kerastase, Lakme, Maybelline, entre otras más especializadas. No obstante existen otras empresas más genéricas y que de manera tangencial contribuyen a la industria como Ebel, Procter & Gamble y Unilever, como representantes de firmas internacionales. Asimismo, contamos con empresas nacionales como Productos Favel y Placenta Life.

b. Los recursos humanos: existe abundante disponibilidad de estilistas independientes, quienes representan un exceso de oferta, pero para el sector en particular, existe una falta de especialización en el segmento que atenderemos. Es así que contaremos con egresados de importantes y prestigiosos centros de estudios locales e incluso internacionales que se dediquen a formar estilistas. En ese sentido también serán reclutados los mejores

estilistas que hayan recibido la formación de los centros de entrenamiento de las marcas como L'oréal, Keretase y Sebastian.

- c. La tecnología y equipos:** hoy en día no hay restricciones que impidan la libre importación de los equipos y la tecnología requerida, existen además varios proveedores internacionales (norteamericanos, canadienses, argentinos, venezolanos, colombianos y otros) de equipos con calidad normalizada, por lo tanto, cualquier compañía dentro del sector o fuera de el, puede realizar un contacto con un fabricante, oficina comercial, distribuidor nacional o local, o ubicarlos y contactarse con un proveedor vía web, y realizar una importación libre.

Por estas razones, los proveedores de equipos no tienen mayor poder, más aún si el precio está básicamente estandarizado a nivel internacional.

Pero quiénes tendrán algo de poder, son aquellos proveedores de software que contienen estilos, colores y peinados, que brindan una ayuda a las adolescentes y jóvenes permitiéndoles a ellas mismas, tener una idea de cómo se verán una vez optado por algún estilo o color. La versión libre de estos softwares se obtienen de manera gratuita por

Internet, los cuales tienen una vigencia de treinta días, transcurridos estos se deben pagar los derechos de uso respectivo para obtener la versión definitiva, la cual ofrece una mayor gama de combinaciones que la primera.

2.10.4. Clientes

Para el caso en estudio, hemos clasificado a las clientas en dos categorías:

- a. Adolescentes:** tienen mucho poder, especialmente por ser exigentes con lo que ellos buscan, pero muchas de ellas aún son dependientes económicamente y necesitan pedir dinero para tomar un servicio de corte, tinte, peinado e incluso maquillaje. Sobre todo en el NSE B1, la madre todavía tiene el control de decisión sobre lo que ellas pueden escoger, sobre todo por los formatos clásicos que aún mantienen algunos centros de estudios. En este grupo de clientes, que por un factor externo social toman conciencia de la necesidad de cambios de imagen y seguidoras de la moda, no existe mucho poder para fijar precios o negociar tarifas, les interesan los regalos, y se interesan principalmente por los beneficios extras.
- b. Jóvenes:** sin embargo, para la gran mayoría de clientes que representan un mercado potencial

amplio (por la necesidad insatisfecha y sus ingresos disponibles, muchos ya trabajan), pero que desconocen la variedad del servicio y la calidad de los productos relacionados, en ese sentido el precio se convierte en uno de los factores relativamente críticos de consumo del servicio.

Por otro lado, hay un grupo de clientes (actuales y potenciales) que están acostumbrados a los trabajos informales realizados por profesionales independientes ubicados cerca a su domicilio, por lo que no es ninguna novedad, ni se percibe ningún riesgo de competencia futura con los salones informales, quienes carecen del conocimiento de las tendencias, calidad del centro de atención y respuesta en el caso de los servicios conexos (productos discontinuados) y tienen equipos sin mantenimiento, ausentes de garantías.

El mayor poder lo ejercen, por la publicidad denominada boca a boca, lo cual llega a convertirse en su mayor atributo, pues resultará una publicidad gratuita pero de gran influencia y repercusión.

2.10.5. Posibles nuevos ingresantes

Podemos considerar como posibles nuevos ingresantes a aquellos salones de belleza y peluquerías ya establecidos que dominan el negocio en términos genéricos: Amarige, Specchi y Marco Antonio, y que pudieran destinar parte de su actual infraestructura y buscar diversificar sus operaciones en mercados nuevos con alto potencial de desarrollo, como lo representan las adolescentes y jóvenes, aún considerando al público masculino de estas edades y de estos NSE A2 y B1.

Por otro lado, estas compañías poseen recursos financieros sólidos como para sostener una campaña comercial de desarrollo o penetración de mercado, soportando las pérdidas iniciales y la inversión necesaria en marketing y capital de trabajo para lograr niveles de rentabilidad, retorno y penetración más altos.

2.11. Perspectivas y oportunidades

Hasta hace unos años la decisión de compra estaba definida por el precio, la calidad y la variedad, los cuales, si bien es cierto no dejan de ser importantes, han cedido espacio a factores como la calidad de vida, la emoción, el bienestar, la interacción social y los beneficios intangibles.

En cuanto a las adolescentes y jóvenes, se observa que la tecnología forma parte de sus vidas en lo que a comunicación se refiere, les interesa sentirse acompañadas por lo que utilizan todos los medios existentes y a su alcance para este fin, tales como el teléfono móvil, correo electrónico y el chat. Por lo que las empresas deben considerar realizar un marketing llamado “viral” el cual se despliega boca a boca. El cambio es vida para ellas y éste es frenético, tienen temor a la rutina y son capaces de convencer a los demás que son felices haciéndolo.

El mercado institucional en salones de belleza constituye una de las principales oportunidades para las empresas proveedoras de la industria, al no existir un sólido posicionamiento de marcas en las compras realizadas por éstos en productos para uso profesional, principalmente capilares y de maquillaje.

Para el logro del cierre de acuerdos de negociaciones, se necesitará una campaña publicitaria impactante y una labor comercial personalizada, que garantice condiciones comerciales adecuadas a las características de los establecimientos y sus necesidades de producto, para una buena prestación del servicio.

Respecto al tipo de lugares de recreación que más frecuentan las adolescentes y jóvenes son los centros comerciales (Jockey Plaza, Plaza San Miguel y Marina Park), las discotecas principalmente las del distrito de Barranco y los diferentes

clubes a los cuales pertenecen: El Bosque, Regatas, entre otros³⁶.

2.12. Precios del mercado

Los precios de mercado por servicio específico han sido obtenidos mediante cotizaciones proporcionadas por los principales salones de belleza. Es necesario precisar que los servicios por los cuales se solicitó las cotizaciones (corte, peinado, tintes y manicure) no forman parte de ninguna oferta o promoción.

Estudiando el mercado de peluquerías o salones de belleza, podemos percatarnos que éstos utilizan el canal directo para tener acceso a los clientes, puesto que para el servicio que brindan no es necesaria la utilización de otros canales de publicidad que puedan encarecer el producto.

A continuación, procedemos a detallar los precios que actualmente la competencia ha fijado para algunos de sus servicios:

³⁶ Información obtenida del estudio cuantitativo.

Cuadro 2.24: Precios de corte, lavado y cepillado

Nombre del Salón de Belleza	Precio Promedio en Nuevos Soles
Tomy's	105.00
Amarige	100.00
SPECCHI	95.00
Tomyko	95.00
Marco Antonio	90.00
Roberto	45.00
Coco	40.00
Le Rouge	30.00
Montalvo	50.00

Elaboración propia.

Cuadro 2.25: Precios de manicure

Nombre del Salón de Belleza	Precio Promedio en Nuevos Soles
Marco Antonio	30.00
Specchi	30.00
Marco Antonio	30.00
Specchi	30.00
Tomyko	30.00
Montalvo	25.00
Le Rouge	20.00
Roberto	25.00
Tomy's	30.00
Amarige	30.00

Elaboración propia.

Cuadro 2.26: Precios de tintes

Nombre del Salón de Belleza	Precio Promedio en Nuevos Soles
Marco Antonio	120.00
Specchi	150.00
Tomyko	Entre 180 a 200
Montalvo	Entre 80 a 100
Coco	Entre 80 a 100
Le Rouge	100.00
Roberto	Entre 80 a 160
Tomy's	Entre 150 a 180
Amarige	Entre 150 a 320

Elaboración propia.

Cuadro 2.27: Precios de peinados

Nombre del Salón de Belleza	Precio Promedio en Nuevos Soles
Tomy's	135.00
Marco Antonio	120.00
Amarige	120.00
SPECCHI	115.00
Tomyko	95.00
Le Rouge	30.00
Roberto	30.00
Coco	20.00
Montalvo	40.00

Elaboración propia.

Nuestros precios determinados para cada tipo de servicio se encuentran detallados en el numeral 3.4.2 del capítulo III denominado Estrategias.

2.13.Comercialización

En este punto describiremos la manera en la que están actuando las empresas del sector, sus estrategias y tácticas comerciales y los resultados que han obtenido a partir de su aplicación.

2.13.1 Estrategias de comercialización

Las estrategias de comercialización, desde nuestro punto de vista, han sido relativamente pasivas pero eficientes en el público en general, pero no se dado prioridad en la especialización de algún segmento o estrato. Entendemos mediante el análisis del ciclo de vida del producto o mediante la Matriz BGC (Boston Consulting Group) que los servicios de manicure decorativa en los salones de belleza, peluquerías y spas se encuentran, para el segmento adolescente y juvenil, como servicio interrogante (es decir en una fase de introducción), etapa en la cual se requiere cierto nivel de inversiones y respaldo financiero, sin embargo concluimos que la estrategia comercial que aplicaron hasta ahora los competidores en este segmento del mercado, corresponde a un servicio genérico y más conocido, por lo tanto, no han logrado hasta el momento una tasa de penetración ni un retorno de clientes (fidelización) o utilidades importantes. Asimismo vemos que el tinte, rayitos, cortes innovadores y el uso de nuevos productos para el teñido del cabello se encuentran en el cuadrante de la

estrella, ya que tienen actualmente demanda que va en crecimiento. Los cortes modernos y la atención especializada son los servicios que generan más ingresos para la industria. Ver gráfico 2.32

Por lo expuesto, las estrategias fundamentales deben buscar estimular la prueba y el retorno al servicio, pero para ello es necesario encontrar los mecanismos para que la potencial clienta reciba y lea la publicidad, que esta llegue emocional y racionalmente a explicarle un concepto de belleza y cambio de imagen (look) que hasta ahora es desconocido por una parte de la población objetivo, y que luego de ello se fomente la credibilidad en el servicio y la empresa, la intención y el deseo de prueba (y retorno) al centro de belleza que pretendemos llevar al mercado.

Gráfico 2.32: Matriz BCG

Elaboración propia

En esta etapa del ciclo de vida del servicio (ver gráfico 2.33) generalmente se requiere un presupuesto elevado de publicidad y establecer mecanismos de control muy estrictos para evaluar la calidad de la inversión en marketing y sus resultados, a fin de tomar las medidas correctivas oportunas que fueran necesarias.

El esquema de todas las empresas del sector se ha concentrado básicamente en conseguir fuerzas de ventas que programan en actividades de reparto o volanteo a quienes pasen por la puerta de sus locales, entregando información muy simple de sus servicios y menos aún de su compañía (utilizan generalmente ½

hoja A4 impresa por ambos lados o tarjetas de presentación como las personales).

Gráfico 2.33: Ciclo de vida del servicio

Elaboración propia

2.13.2 Canales de distribución y comercialización

La mayor parte de insumos que se utiliza en esta industria es importada y requiere de agentes o representantes en el territorio nacional, que asuman la responsabilidad de las actividades de mercadeo y publicidad, además de las actividades de distribución que garanticen la disponibilidad de los productos a la hora de comprar, por ejemplo: L'oreal, Revlon, Sebastián, Redken, Kerastase, Alfapraf, Wella entre otros.

Es de resaltar las ventas realizadas en los mercados de abastos, siendo la Calle Andahuaylas del Mercado

Central de Lima, uno de los principales focos de venta al por mayor y por menor, del país.

Los supermercados y tiendas especializadas son relevantes en las compras de los niveles socio económicos altos, porque la cultura de compra de los peruanos apenas comienza a permitir las formas modernas de consumo en zonas de menor ingreso familiar³⁷.

Finalmente se encuentra el mercado institucional de los salones de belleza, quienes demandan productos de uso profesional, alta calidad y precios competitivos, obtenidos directamente de los representantes o distribuidores.

2.14 Resumen de resultados

En el presente capítulo se ha realizado un análisis de la realidad, del mercado potencial, la posición actual de la industria y la competencia, a efectos de determinar nuestra capacidad operativa aprovechando la oportunidad negocio encontrada, delineando las políticas necesarias a aplicar, en los siguientes capítulos procederemos a alinear las políticas planteadas con el resultado de este diagnóstico y el análisis realizado.

³⁷ APOYO OPINIÓN Y MERCADO. *Informe gerencial de marketing: perfil del adolescente y del joven*. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

CAPÍTULO III

3. Estrategias

Como ya hemos visto en los capítulos anteriores, la industria es atractiva y rentable, sin embargo hay segmentos como el adolescente y juvenil que aún no han sido atendidos en cuanto a especialización, trato, tipo de servicios, entre otros.

Por el lado de la demanda, las necesidades del mercado respecto a la atención, cuidado y mejoramiento de su imagen personal están en crecimiento debido a la evolución de la cultura, las tendencias de la moda y presiones sociales. Nuestra afirmación se respalda en los cambios que pueden observarse en los hábitos de vida, como es el arreglo personal a cargo de un estilista antes de asistir a una fiesta o reunión, el cambiar de peinado cuando está de moda, el mantener el cabello arreglado ya sea cortándose las puntas o reacondicionándolo cada cierto tiempo, tener las uñas arregladas y/o decoradas, entre otras. Las fashion teens (adolescentes entre 13 y 17 años) viven preocupadas por su cambio constante de look, para copiar actitudes y formas de actuar de sus ídolos musicales. A través de sus elecciones expresan su estilo de vida, actitudes y la imagen de cómo quieren que las vean.

Asimismo, nuestra afirmación se respalda estadísticamente a través del estudio de mercado que hemos realizado con el objeto de conocer los hábitos, costumbres y percepciones de la población adolescente y

juvenil con relación a la asistencia a los salones de belleza y peluquerías en Lima Metropolitana; cabe resaltar que paralelamente hemos revisado otras fuentes de información que han realizado estudios o publicaciones sobre el mismo tema, como el estudio de la empresa Apoyo Opinión y Mercado elaborado en el año 2004 respecto al perfil del adolescente y del joven, que complementa la información obtenida en nuestro estudio. Por ejemplo, con el estudio de Apoyo, pudimos conocer a detalle cual es su nivel de ingresos, cuales son sus principales gastos en diversión o entretenimiento, actividades que acostumbran realizar frecuentemente en su tiempo libre, lugares a los que asisten con mayor frecuencia, uso habitual de medios de comunicación, frecuencia de uso de televisión de señal abierta, tipos de programas de televisión más vistos, frecuencia de uso de radio, emisoras de radio más escuchadas, conocimiento y uso de Internet, frecuencia y motivos de uso de Internet, tenencia de correo electrónico, tenencia de teléfono celular, opciones con que cuenta el teléfono celular, estos datos se encuentran en el anexo número 4 del presente proyecto.

Por el lado de la oferta, el móvil principal son los cambios en la tendencia de la moda en el extranjero, los cuales son replicados por los estilistas de los diversos salones de belleza, quienes aún no se han avocado a brindar servicios especialmente diseñados para este sector de la población.

De acuerdo al potencial del mercado, tenemos como objetivo efectuar una estrategia de cobertura concentrada, buscando enfocar los esfuerzos sólo en un segmento del mercado, compuesto por las

adolescentes y jóvenes de 16 a 24 años de edad de los niveles socio económicos (NSE) A2 y B1 de la ciudad de Lima Metropolitana, el cual según la información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y Apoyo Opinión y Mercado representa casi el 19.60% de la población total de la ciudad de Lima.

El hecho de concentrar nuestra estrategia en un segmento del mercado no cubierto a plenitud de sus expectativas, nos llevará a invertir recursos para conocer cuales son las necesidades que presentan nuestras clientas para luego ofrecer servicios que las satisfagan. Hay que tener en cuenta que una vez que se cree mayor competencia o demanda por los servicios que brinde la empresa, se hace necesario que ésta adopte una nueva orientación para poder sobrevivir en el mercado³⁸.

Según el análisis de las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter³⁹, nuestra ventaja genérica es “Enfoque de Diferenciación”, debido a que nuestra propuesta es especializarnos en este segmento, brindando una atención muy personalizada y de primera, a fin de obtener la fidelización de nuestras clientas. Ver gráfico N° 3.1.

Asimismo, en lo que respecta a la orientación de nuestro servicio al mercado, si bien es cierto este ya es un servicio actual (salones de belleza y peluquerías) consideramos que estamos diferenciándonos del mercado actual a través de la segmentación y especialización. Ver gráfico N° 3.2.

³⁸ MAYORGA, David; ARAUJO, Patricia. “Orientación hacia el mercado”. En su: Marketing estratégico en la empresa peruana. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico, 2002. Cap. 1, p. 37-39.

³⁹ PORTER, Michael E. “Estrategias competitivas genéricas”. En su: Ventaja competitiva. México D.F.: Continental México, 1998. Cap. 1, p.28-34.

Gráfico 3.1: Matriz de ventaja competitiva genérica

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo En costos	Diferenciación
	Objetivo Limitado	Enfoque de Costo	Enfoque de Diferenciación

Fuente: PORTER, Michael E. "Estrategias competitivas genéricas". En su: **Ventaja competitiva**. México D.F.: Continental México, 1998. Cap. 1, p.28-34.

Gráfico 3.2: Matriz servicio – mercado

		Servicios Actuales	Servicios Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del mercado	DESARROLLO DE PRODUCTOS Ó DIFERENCIACIÓN
	Nuevos	Desarrollo de mercados ó segmentación	Diversificación

Fuente: MAYORGA, David; ARAUJO, Patricia. "Orientación hacia el mercado". En su: **Marketing estratégico en la empresa peruana**. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico, 2002. Cap. 1, p. 101-102.

3.1. Selección del segmento de mercado

Las adolescentes y jóvenes de 16 a 24 años de edad de nivel social económico A2 y B1 de Lima Metropolitana. Según información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y Apoyo Opinión y Mercado nuestra población objetivo asciende a 13,783 adolescentes y 17,683 jóvenes.

3.2. Perfil del consumidor tipo y sus variantes

Desde un punto de vista psicográfico las podemos clasificar como “Las Afortunadas”, que representan el 5.8% de la población de Lima Metropolitana (según Rolando Arellano Cueva), son un segmento compuesto de hombres y mujeres jóvenes, en su mayoría solteros, de nivel socio económico alto y medio, de raza blanca, mestiza o criolla, de origen costeño, interesados en el progreso individual, en labrarse un futuro tal es así que trabajan y estudian para ello, está entre sus metas el tener más dinero y vivir bien, no se conforman y tienen mucha motivación de logro.

Los afortunados se caracterizan porque los amigos y conocidos les piden consejo sobre aspectos que ellos dominan o conocen, aspiran diferenciarse del resto, alcanzar posiciones de liderazgo económico y social, les gusta el poder y las relaciones sociales, son modernos tanto en su consumo como en su modo de pensar, gastan mucho en productos y servicios suntuarios; estas

características son particularmente importantes porque al mantener un look y una imagen fresca, moderna y a la moda les permitirá mantenerse en ese status.

Sus actividades principales en el tiempo libre son leer (36.0%), reunirse con amigos (32.7%), practicar deportes (23.7%). Frecuentan discotecas, pubs, complejos deportivos, clubes, cafés, estadios. El 100% va a centros comerciales, supermercados y autoservicios, 97% va a restaurantes de comida rápida (*fast-foods*), 80% al cine, y 60% a discotecas. En el siguiente gráfico podemos apreciar la clasificación de los afortunados según el rango de edad.

Gráfico 3.3: Los afortunados según el rango de edad

Fuente: Arellano Investigación de Marketing S.A.

Fuente: ARELLANO CUEVA, Rolando. "Perfil general de los estilos de vida peruanos". En su: **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. 1ª ed. Lima, 2002. Cap. 6, p. 110-162

3.3. Posicionamiento

Nuestra empresa debe tener un posicionamiento claro, definido en torno a las necesidades y requerimientos de las adolescentes y jóvenes seleccionadas como mercado meta y a la forma de prestar nuestro servicio. Queremos que nuestro centro de belleza ocupe un lugar preferencial en la mente del segmento de mercado, en relación con los demás salones de belleza o peluquerías que brindan los mismos servicios.

En ese sentido, nuestra definición de posicionamiento será: “Ser el centro de belleza especializado en atender sólo a chicas adolescentes y jóvenes, encargados de resaltar su belleza e imagen personal, mediante el empleo de insumos de la mejor calidad creados para ellas, con un staff de asesores de belleza expertos en el segmento, con instalaciones seguras, confortables y procedimientos especialmente diseñados para que se sientan cómodas y relajadas, por lo que nuestras clientas y sus padres de familia pueden confiar plenamente en nosotros cuando se trata de cambiar su apariencia personal. No somos un salón de belleza, ni una peluquería, somos una centro de belleza que ofrece un ambiente grato, moderno y seguro, no tenemos peluqueros, ni estilistas, contamos con asesores de belleza que las engreirán y harán sentir como reinas”.

3.4. Comercialización y estrategias comerciales: Marketing Mix

La mezcla de mercadotecnia (Marketing mix) es la adecuación de los diversos aspectos que intervienen en la comercialización, con el fin de satisfacer las necesidades el cliente de un manera coherente y ordenada.

La base de un marketing mix idóneo esta conformada por la búsqueda de una relación coherente y armónica entre todos los elementos que lo conforman⁴⁰, a continuación procederemos a definir a quién vamos a servir, con qué lo haremos y cómo lo haremos, de forma que podamos establecer las diferencias respecto al servicio que brindan nuestros competidores, y establecer una definición clara de nuestro servicio. Ver cuadro 3.1.

Cuadro 3.1: ¿A Quién? ¿Con Qué? y ¿Cómo?

A Quién	“En quién debo enfocarme (target) como clientes”.	A las mujeres adolescentes y jóvenes cuyas edades se encuentran entre los 16 y 24 años “Afortunadas” o de los niveles socio económicos A2 y B1, que viven en los distritos residenciales de Lima Metropolitana.
---------	---	---

Continúa...

⁴⁰ ARELLANO CUEVA, Rolando. “Comportamiento del consumidor y marketing mix”. En su: **Marketing: enfoque América Latina**. 1ª ed. México D.F.: McGraw Hill, 1999. Cap. 3, p. 71.

Cuadro 3.1: ¿A Quién? ¿Con Qué? y ¿Cómo?

...viene

Con Qué	“Qué servicios les debo ofrecer”.	<p>Con un staff de asesores de belleza altamente profesional, enfocado en servir al cliente.</p> <p>Utilizando productos de primera calidad y especializado para adolescentes y jóvenes: tintes suaves, cremas, maquillaje.</p> <p>Con un local estratégicamente ubicado y ambientado de acuerdo con la personalidad de las chicas de este segmento.</p> <p><u>Que no hacemos:</u> Atender a personas que no pertenezcan a este segmento, utilizar cualquier insumo, brindar servicios en los cuales no somos especialistas, como por ejemplo: depilaciones, pedicure, tratamientos faciales, masajes, entre otros.</p>
Cómo	“Cómo puedo distribuir de la mejor forma estos servicios a los clientes”.	<p>Con campañas de información. Considerando que este negocio no es habitual en este segmento, el primer paso es crear la necesidad de asistir, transmitiéndoles además la exclusividad y calidad de nuestros servicios. Para ello nuestros esfuerzos se orientarán, primero, a intrigar a este segmento a fin de interesarlas en nuestro negocio (campaña de lanzamiento).</p> <p>Daremos libertad al cliente para consultar abiertamente respecto a como quedaría después de un cambio de look, a fin de evitar descontentos o insatisfacciones.</p> <p>Utilizaremos todos los medios de publicidad y promoción (pagada y no pagada) de acuerdo a nuestro público objetivo, pero buscando en todo momento llamar su atención y motivar la asistencia al centro de belleza.</p> <p>Nuestros asesores de belleza deberán estar capacitados sobre nuestros productos, promociones, temas que les interesan a las adolescentes, logrando especializarse en este segmento.</p>

Continúa...

Cuadro 3.1: ¿A Quién? ¿Con Qué? y ¿Cómo?

...viene

Como	“Cómo puedo distribuir de la mejor forma estos servicios a los clientes”.	Tendremos alianzas estratégicas con proveedores de algunos servicios que complementarán nuestros servicios, tales como: empresa de taxis, agencia de modelos, estudios fotográficos, entre otros.
------	---	---

Elaboración propia.

3.4.1. Definición de servicio

Tal como se ha venido mencionando, nuestro servicio consiste en establecer un centro de belleza que se dedique exclusivamente a resaltar la belleza de las adolescentes y jóvenes así como asesorarlas en los cambios de imagen que puedan querer o buscar, indicándoles las ventajas y desventajas de los cortes o peinados que deseen hacerse.

Desde la perspectiva del marketing, el servicio es concebido como el conjunto de atributos tangibles e intangibles que son visualizados como un todo por el mercado. Entre los atributos intangibles podemos mencionar la calidad (de la atención y de nuestros productos), el trato, la rapidez de la atención, la reputación de nuestros asesores de belleza, entre otros, mientras que los atributos tangibles serían: la decoración y pulcritud de nuestro local, la presentación de nuestro personal, los equipos de peluquería, entre otros.

Además nuestro servicio puede ser considerado como el conjunto de beneficios racionales, sensoriales y emocionales:

- a. **Beneficios racionales:** tiene que ver con la eficiencia y la productividad de nuestros asesores de belleza, es decir todas aquellas actividades que estén directamente relacionadas con el servicio brindado.
- b. **Beneficios sensoriales:** la música, la ambientación del local, la sensación de frescura, entre otros.
- c. **Beneficios emocionales:** es decir todo aquello que se relacione con las emociones de llevar un peinado o corte que esté de moda, el nuevo color de su cabello, una manicure francesa, entre otros

Considerando el ciclo de vida de nuestro servicio, este se encuentra en la etapa de introducción en el mercado; la mayoría de adolescentes y jóvenes no están acostumbradas a que les brinden servicios ni se acondicione un local especialmente diseñados para ellas, en este sentido se deberán abordar estrategias de fuerte inversión en comunicación y desarrollo del hábito de asistencia, dirigida a obtener nuestros primeros clientes, ofreciendo un servicio de la más alta calidad y totalmente personalizado.

Algo que debemos tener muy en cuenta es la comunicación “boca a boca” que las primeras clientas dispersarán en esta etapa del ciclo de vida del servicio, tanto a sus familiares como amistades comunicando sus experiencias en el centro de belleza (trato brindado, rapidez en la atención, cortes modernos, instalaciones cómodas y seguras, entre otros) teniendo en cuenta que esta es una de las características de “Los Afortunados” según la clasificación de Rolando Arellano Cueva.

3.4.2. Precio

Del análisis de la competencia, se puede apreciar que existen variaciones significativas tanto en el precio del servicio brindado de un salón de belleza a otro, así como en la variedad de servicios prestados. Las clientas no sólo buscan peluquerías de renombre donde atenderse sino también locales donde encuentren servicios muy bien diferenciados y basados en la relación costo-beneficio, lo cual nos evidencia que la búsqueda de precios es relativa puesto que como consumidoras buscan satisfacer sus necesidades y por el lado del salón de belleza lograr rentablemente colmar estas mismas.

Si analizamos la libertad del consumidor para elegir los productos o servicios, se hace evidente la gran incidencia del precio en la segmentación del mercado, puesto que el nivel de ingresos de una familia determina en gran medida su perfil socioeconómico.

La información obtenida de la investigación localizada nos muestra que un factor determinante para el precio es la calidad del servicio.

Los servicios de belleza están muy ligados con la parte psicológica y autoestima del cliente, por ello el verse bien impacta positivamente en la actitud del público potencial. Otro factor no menos importante es la parte afectiva de las clientas, muchas acuden para mejorar su imagen, sentirse engreídas y sobre todo para incrementar su autoestima.

De las visitas efectuadas a algunos salones de belleza y de las conversaciones realizadas con algunos gerentes y expertos en este rubro, hemos podido identificar los siguientes factores que intervienen al momento de fijar los precios de los servicios:

a. Costo del servicio: uno de los factores preponderantes que puede influir en el costo del servicio es si el local es propio o alquilado; el alquiler de un establecimiento apropiado para inaugurar un salón de belleza entre las avenidas San Borja Sur y Primavera, donde esperamos funcionar no baja de S/. 2,500 Nuevos Soles mensuales. Otros factores que encarecen el costo del servicio es la calidad del servicio (mano de obra especializada) y los materiales a utilizar.

- b. Localización:** influye en el precio en la medida que su accesibilidad (localización estratégica) al mercado objetivo sea determinante en la demanda.
- c. Prestigio:** las peluquerías de renombre como Amarige o Marco Antonio venden por que tienen un prestigio reconocido que los hace visibles a las preferencias del público sin necesidad de realizar una publicidad adicional.
- d. Diversidad de los servicios:** éstos requieren de una especialización y de la mejor técnica, estar al día en las nuevas tendencias así como del uso de los productos más adecuados y de alta calidad para el público.
- e. Proyecciones de precios:** se determinan en base a los niveles de inflación y devaluación (análisis trimestral), a efectos de determinar su impacto en la estructura de costos a fin de analizar la posibilidad de llevarlo al precio o reducir nuestros márgenes.
- f. Medios de pago:** según hemos podido constatar en este tipo de negocios, sólo existe una forma de pago: al contado, ya sea recibiendo efectivo o tarjetas de crédito, en este último caso se debe considerar el costo de las comisiones que las entidades financieras cobran por la utilización de este servicio; sin embargo para nuestro negocio se propugnará el pago en efectivo.

Considerando lo anterior, hemos fijado nuestros precios para cada tipo de servicio prestado, situándonos durante la etapa de aprendizaje en un nivel de precios intermedio respecto a la competencia, ya que recién estaríamos saliendo al mercado. Ver cuadro 3.2.

Cuadro 3.2: Precios fijados para cada tipo de servicio

Servicios brindados	Precio en Nuevos Soles (Incluyen IGV)
Corte de cabello / puntas	75.00
Peinado / cepillado	84.00
Manicure	35.00
Tintes	80.00

Elaboración propia.

Es importante resaltar que no se ha establecido precios de penetración⁴¹, a fin de no dar indicios o señales equivocadas sobre el comienzo de una guerra de precios.

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de fijación de precios⁴², en la etapa de introducción se ha realizado en función de los precios de los competidores, considerando los costos más un porcentaje de utilidad por producto vendido, esto con la intención de impulsar los ingresos sin afectar las estrategias de precios de los competidores, pero ayudando a conseguir los objetivos de penetración de mercado de nuestro proyecto, a través de una propuesta

⁴¹ Fijar precios más bajos que la competencia con la intención de copar rápidamente el mercado y evitar acciones de la competencia.

⁴² ARELLANO CUEVA, Rolando, "Estrategia de precios". En su: **Marketing: enfoque América Latina**. 1ª ed. México DF: McGraw Hill, 1999. Cap. 11 p. 402-403.

basada en un servicio alta calidad y atención personalizada.

La táctica empleada para fijar nuestros precios, ha sido la de mantener un precio fijo por servicio, en el primer año, es decir se aplicará el mismo precio a todas las clientas en condiciones comerciales idénticas. Por ejemplo, el precio del corte de cabello es el mismo independientemente del tamaño de cabello de la clienta, a partir del segundo año ajustaremos nuestros precios de todos nuestros servicios, para todo el año en función al índice inflacionario del respectivo año y en lo sucesivos para los siguientes años de la misma forma.

Como sustento, nuestros precios se encuentran muy cerca de los precios fijados por las empresas líderes. Así, respecto al precio de un corte de cabello (servicio mas requerido) de Amarige es de S/. 100.00 mensuales, el de Specchi es de S/. 95.00, el de Marco Antonio es de S/. 90.00, el precio más bajo es el de Montalvo con S/. 50.00, pero no incluye lavado; y el más alto es de Tomy's con S/. 105.00.

La imagen que debe transmitir nuestro precio, refleja un servicio de calidad y de confianza, es por ello que los fijaremos con números enteros sin decimales, a fin de enviar un mensaje claro, evitando malos entendidos producto de una publicidad engañosa.

Adicionalmente, tenemos los complementos de la política de precios, como son los precios por paquetes, nuevos servicios y productos, los cuales serán implementados una vez que el negocio esté consolidado en el mercado:

- a. Tendremos a disposición de nuestras clientas algunos artículos como champúes, reacondicionadores, lacas, vitaminas, etc. sin embargo es necesario precisar que esta venta no es nuestro rubro principal ya que somos una empresa de servicios, incluso nuestros asesores de belleza no podrán ofrecerlos si las clientas no preguntan por éstos.
- b. Todas nuestras ventas son al contado, ya sea con efectivo o mediante tarjeta de crédito, en este último caso será necesario disponer de los convenios de trabajo con las principales tarjetas de crédito del mercado (VISA, American Express, Diners, Master Card).
- c. Considerando la alta calidad de nuestros servicios, los precios fijados serán considerados como de “Alto Valor”, debido a que son más caros que los fijados por los salones de barrio. Sin embargo se buscará generar en nuestras clientas la percepción que recibe un mayor valor por el precio que paga.

- d. De acuerdo a como se vaya desarrollando el negocio, eventualmente se podrán ofrecer descuentos en nuestros servicios, implementando precios por paquete (combos), es decir promocionar mas de un servicio por un precio promedio de ambos, por ejemplo: corte de cabello + manicure, o tinte + cepillado, entre otras.

Una vez que tengamos una clientela asegurada, podremos implementar más servicios o inaugurar más locales, esto dependiendo de cómo vaya evolucionando el mercado; sin embargo a pesar de haber desarrollado nuestra curva de aprendizaje y tener un “know how” no tenemos planificado ingresar a otro nivel socioeconómico reduciendo nuestros precios.

3.4.3. Plaza

Nuestro centro de belleza estará ubicado en la ciudad de Lima Metropolitana, específicamente entre las avenidas San Borja Sur y Primavera. Considerando que estamos en la etapa de introducción y que aún no hemos penetrado el mercado, no se ha fijado planes de expansión, ni en otros distritos de Lima Metropolitana ni en provincias.

Las estrategias que tenemos fijadas para promocionar nuestros servicios y poder capturar una mayor cantidad de clientes en Lima Metropolitana, son las siguientes:

- a. Realizar canjes de publicidad con diversos entes que tienen contacto permanente con nuestro público objetivo, como es la radio, televisión, empresas de taxis, agencia de modelos, colegios y universidades.
- b. Analizar la conveniencia de realizar exhibiciones por campañas en los siguientes puntos: Club Regatas, Club El Bosque, Playa Asia, entre otros.
- c. Realizar demostraciones de maquillaje y últimas tendencias de la moda en diversos programas televisivos, desfiles de modas, gimnasios, entre otros.
- d. Efectuar convenios con las empresas distribuidoras de insumos y artículos de belleza para realizar eventos de lanzamiento de nuevos productos en nuestras instalaciones.
- e. Evaluar la posibilidad de firmar convenios con colegios, cuando tengan sus bailes de promoción o eventos sociales a fin de maquillar y peinar a las alumnas.
- f. En lo que respecta a nuestro servicio de delivery, éste sólo se efectuará en los domicilios que estén ubicados cerca de nuestro centro de belleza, y siempre que los servicios a brindar no sean muy complicados, como por

ejemplo: corte, manicure y cepillados y haya personal disponible.

3.4.4. Promoción

La estrategia de comunicación tiene por objetivo generar interés en el segmento de mercado establecido, a través de una campaña de información permanente por medio de distintos medios de comunicación masivos.

Nuestra principal barrera para incrementar nuestras ventas, es posicionar nuestro centro de belleza en las adolescentes y jóvenes, quienes están acostumbradas a asistir a los salones de belleza que quedan cerca a sus domicilios. En tal sentido, la estrategia básica de la comunicación deberá ser captar su atención y crear la necesidad de asistir al local, para lo cual el esquema de atención por parte de nuestros asesores de belleza debe ser totalmente personalizado para que nuestro público objetivo se sienta a gusto y haga de nuestro centro un lugar de entretenimiento y diversión.

¿Qué comunicar? Se debe difundir la importancia de mantener un look acorde con la edad, fresco, joven, siguiendo las tendencias de la moda, los cuales tienen una incidencia directa en la autoestima de las personas y por ende mejorarán sus relaciones sociales; recordemos que para este grupo objetivo mantener un liderazgo social y el gasto en servicios suntuarios representan un estilo de vida.

Si lo que necesitamos para capturar el mercado es comunicar, la publicidad juega un rol muy importante, ya que crea una imagen del servicio a largo plazo, activa las ventas rápidamente en el mediano plazo y llega a numerosas clientas, dispersas geográficamente.

Nuestra estrategia de comunicación, se llevará a cabo en dos fases:

- a. **Campaña de lanzamiento:** a fin de captar la atención de las adolescentes y jóvenes, y despertar su curiosidad por saber que pasará o de qué se tratará, un mes antes de iniciar nuestras actividades empezaremos a causar intriga en ellas, es decir los spots publicitarios, slogans, afiches, volantes tendrán este objetivo. La pieza publicitaria que podría utilizar para esta campaña se muestra en la figura 3.1.

Figura 3.1: Pieza publicitaria para la campaña de lanzamiento

Elaboración propia.

Posteriormente se hará una fiesta inaugurando el centro de belleza en el mismo local. Ver figura 3.2

Figura 3.2: Invitación a la fiesta de inauguración

Elaboración propia.

b. Etapa de crear la necesidad de asistir al centro de belleza: la existencia del salón se dará a conocer a través de marketing directo por medio de invitaciones, volantes, afiches y vía e-mail, las cuales estarán reforzadas con algunas promociones cuyo objetivo es que asistan al salón, comprueben la calidad de nuestros servicios y poco a poco crearles el hábito de asistir.

Uno de los aspectos que debemos cuidar es evitar el reparto de volantes de manera indiscriminada en los hogares mediante “el peinado de zonas” –los cuales probablemente pasen desapercibidos–, la idea es que los volantes sean entregados directamente a nuestro público objetivo, para lo cual estos deberán ser entregados en los colegios, universidades, clubes y eventos sociales.

Considerando que a las adolescentes y jóvenes que califican como “Las Afortunadas”, les gusta

pertenecer y asistir a clubes, a todas aquellas chicas que sean clientas frecuentes se les proporcionará un carné de socia (ver figura 3.3), la cual les hará gozar de diversas promociones, como por ejemplo: tener atención preferencial (cero colas), opciones dobles para los sorteos que se realicen, presentes para su cumpleaños, entre otros.

Asimismo, por determinado monto de consumo en nuestro centro de belleza se entregará una tarjeta y algunos stickers (ver figura 3.4), al acumular cierta cantidad podrán participar de diversos sorteos, como por ejemplo:

Figura 3.3: Carné de socia

Elaboración propia.

- Viaje para dos personas a una ciudad del interior del país con todos los gastos pagados.
- Equipar la habitación de la ganadora con un televisor, un DVD y un equipo de sonido.

- Vales de compra para adquirir ropa en una conocida tienda por departamentos.
- Servicios gratis en nuestro centro de belleza.

Figura 3.4: Tarjeta para acumular stickers

Elaboración propia.

El esquema de comunicación debe estar orientado en todo momento a informar los principales servicios que brindamos, nuestro público objetivo, la importancia de sentirse bien con uno mismo, la seguridad y comodidad de nuestro local, la especialidad de nuestros asesores de belleza, el cero colas en la atención y el servicio de separación de citas.

Para reforzar el conocimiento del servicio se desarrollará un afiche el cual publicitará las semanas temáticas y las demostraciones de los representantes de los productos e insumos.

3.4.5. Personas

Uno de nuestros pilares es contar con asesores de belleza altamente capacitados y conocedores del segmento, es decir no solo basta con saber efectuar un buen corte o saber aplicar un tinte, sino que necesitan además dominar los temas de interés de las adolescentes y jóvenes, como por ejemplo: cantantes o grupos de moda, letras de canciones, vestimenta de moda, lugares donde pueden divertirse, entre otros.

Asimismo, la atención que se debe brindar en nuestro centro de belleza debe ser de tal calidad que nuestras clientas se sientan engreídas y a gusto, a fin de asegurar su fidelidad.

Nuestra estrategia estará avocada a capacitar a nuestro personal en los siguientes temas:

a. Planes de motivación: el objetivo fundamental es lograr que nuestro personal se sienta identificado con la empresa, propiciar la posibilidad de tomar decisiones y asumir retos (empowerment) y confraternizar entre sí para lograr un ambiente grato y motivador. Para lograr esto todos los meses se deberán realizar jornadas de confraternidad y talleres de integración donde podrán afianzar estos valores.

b. Especialización en el sector adolescente y juvenil:

considerando que estos temas deben ser de dominio de los asesores de belleza antes de tener un contacto con nuestras clientas, éstos deben asistir a un programa de especialización en este segmento a fin de asegurarnos esta ventaja competitiva para ello contaremos con la asesoría de un psicólogo.

c. Actualización de conocimientos: todos nuestros asesores de belleza serán reclutados de los centros de especialización de las firmas representantes de los insumos de belleza, como L'oreal y Sebastián, sería recomendable firmar un convenio con éstas instituciones a fin de seguir instruyéndolos de manera permanente, llegando inclusive a hacer pasantías en salones especializados en este segmento en otros países como Argentina, Paraguay y Chile.

Cada asesor de belleza debe tener a su cargo un ayudante, quien simultáneamente será su aprendiz, de esta manera cuando algún asesor decida dejar de laborar en el centro de belleza, el ayudante podrá reemplazarlo de manera inmediata.

Asimismo, a fin de evitar que un asesor de belleza se convierta en nuestra competencia directa en el corto plazo, al momento de contratarlos deberán firmar un contrato de no hacer, donde se comprometan a no inaugurar un centro

de belleza similar al nuestro por lo menos en los siguientes 6 meses a su renuncia.

3.4.6. Procesos o procedimientos

Una de las ventajas competitivas específicas de nuestro negocio es el cero colas en la atención, para esto debemos establecer un proceso de atención que nos permita evitar congestionamientos y cuellos de botella cuando tengamos que atender a nuestras clientas, para lo cual nuestras estrategias deberán contemplar si las clientas obtuvieron o no una cita previa.

a. Concertó una cita previamente:

- Se debe confirmar con la clienta el tipo de servicio que va a tomar, a fin de poder establecer el asesor de belleza que la atenderá.
- Faltando 10 minutos para llevar a cabo la cita, se debe enviar un mensaje recordatorio a la clienta.
- Solo se dará una tolerancia de 5 minutos, pasado este tiempo se perderá la cita, tendiendo que esperar a que el asesor se desocupe, esta situación deberá ser difundido entre el público objetivo a fin de evitar malos momentos.

b. No concertó una cita:

- En el módulo de atención se registrarán los datos de las clientas y se le asignará un asesor de belleza, en

caso exista alguna cita pendiente, se deberá comunicar esto a la clienta.

- Todo servicio se inicia con un lavado de cabello (excepto el tinte), el cual se debe procurar llevar a cabo apenas llegue la clienta, y es en este lugar donde ella esperará al asesor de belleza, en tal sentido la percepción de demora en la atención será menor. En caso necesite de una asesoría para definir su cambio de look, el lavado de cabello será posterior.

3.4.7. Servicio al cliente

La buena atención y la calidez en el servicio, son esenciales para lograr la fidelización de nuestras clientas, sin embargo se debe contemplar acciones en caso alguna clienta no se sienta satisfecha con el servicio proporcionado, por ejemplo en caso el corte de cabello no sea de su agrado y nos lo haga saber, se tratará de recompensarla con otro tipo de servicio, como por ejemplo una manicure, un reacondicionamiento o el próximo corte será gratis, a fin de evitar un boca a boca negativo, siempre y cuando nos interese conservar a la clienta.

3.5. Esquema de funcionamiento del plan comercial

Consideramos que una administración de una base de datos es fundamental para lograr la fidelización de nuestras clientas, de forma que la empresa esté en condiciones de conocer a detalle

la cantidad de consumos, frecuencia de asistencia, servicios más solicitados, clientas frecuentes, estas razones son fundamentales para el éxito o fracaso de las actividades de publicidad realizadas con el fin de poder respaldar o tomar las medidas correctivas que sean pertinentes en cada caso, y sobre todo de manera oportuna.

Para ello proponemos que nuestro sistema comercial se sustente en una base de datos amigable que permita identificar estas variables, llegando a individualizar dicha información. El mecanismo a utilizar será al principio de nuestras operaciones través de una ficha en una hoja electrónica la que se convertirá mas adelante en un software de administración de cartera de clientes que deberá contar con las siguientes características:

- a. Ingreso de todos los datos de nuestras clientas: nombre (nombre y apellidos), teléfono de contacto permanente (casa y celular), fecha de nacimiento, correo electrónico, forma o medio por el cual se enteró de nuestra empresa, medio publicitario que la motivó a asistir, nombre de los asesores de belleza que la atendieron y otros datos que se consideren relevantes y fáciles de obtener.
- b. El software debe permitir identificar a todas las clientas que sacaron citas para poder enviar los mensajes recordatorios, seleccionar a las clientas a quienes se les proporcionará el carné de socias, distinguir a las clientas frecuentes que cumplan años a fin de saludarlas oportunamente y enviarles un presente.

- c. El software debe generar un historial de todos aquellos servicios que tomen las clientas, como por ejemplo cambios de looks, color de tinte que emplean, tipo de manicure, entre otras.
- d. El objetivo principal de este programa será conocer a detalle a cada clienta a fin de generar una relación de confianza y poder reemplazar a los peluqueros de barrio.

Sin embargo el registro de los datos por parte del personal es muy importante, ya que sin estos la inversión en este software no tendría sentido, para lo cual todo el personal está obligado de ingresar todos los servicios que tomen las clientas, insumos empleados, tiempo de espera, medios de pago, etc. en el software apenas concluya con la atención de la clienta.

3.6. Ventajas competitivas específicas

Las ventajas competitivas para este proyecto de negocio han sido extraídas principalmente de la evaluación de la gama de beneficios que las adolescentes y jóvenes encuestadas han encontrado en nuestra oferta, estos principales beneficios se presentan a continuación en el gráfico N° 3.4.

Gráfico 3.4: Beneficios que les parecen atractivos

Elaboración propia.

Asimismo, nuestras ventajas competitivas específicas que desarrollaremos en nuestro proyecto, en orden de importancia son:

- a. Nuestra principal ventaja competitiva, es la atención exclusiva que se le brindará a las adolescentes y jóvenes, en un ambiente cómodo, pensado y diseñado acorde con sus gustos y preferencias, tal como se puede apreciar en el gráfico 3.4 referente a los beneficios más atractivos que se encuentran en nuestra propuesta de servicio.
- b. La siguiente ventaja competitiva en orden de importancia, es brindar un servicio en el cual la cliente no espere para ser atendida, acorde con nuestra propuesta denominada “Cero Colas en la Atención”, cuando se trate de reservación de citas, para lo cual se enviará un mensaje de texto a los

celulares 10 minutos antes de su turno a fin de evitar la espera.

- c. Contar con estilistas talentosos, creativos y especialistas en adolescentes y jóvenes.
- d. Antes de cada cambio de imagen personal radical, se programará una asesoría con cada clienta a fin de analizar las ventajas y desventajas del corte, peinado, o cambio de color requerido; por ejemplo ¿Cómo es el corte o peinado? Semirebajado, en menos capas, largo hasta el hombro, flequillo crecido, entre otros; ¿Quién debe evitarlo? Mujeres con el pelo muy enrulado, con aspecto florecido, con poco pelo o cara redonda; ¿Tiempo disponible para mantener y cuidar el peinado? Hay cortes que las dejan esclavas del brushing, rulero, cepillado; entre otros.
- e. Se brindará asesoría respecto al cuidado del corte o peinado: cuidado del volumen, mantener un cabello liso perfecto, erradicación o control de la grasa capilar, caspa, sequedad del cabello.
- f. Se realizará una alianza estratégica con la agencia de modelos: Lima Teens, la cual sólo trabaja con adolescentes y jóvenes.
- g. De manera opcional para quienes lo deseen, se tomarán fotos de estudio, las cuales se enviarán vía correo a la

dirección electrónica que nos proporcionen, en un plazo máximo de 24 horas de tomada la foto.

- h. El diseño de cortes, peinados, y cambio de color por computadora, se efectuará con el software “Maggi-Hairstyles & Cosmetic v.6.0”, el cual tiene almacenado más de 1000 peinados, según la forma del rostro.
- i. Servicio de atención a domicilio, en zonas ubicadas en el perímetro.
- j. Ubicar un equipo de ambientación musical, en la sala de espera, la cual estará programada por un proveedor de servicios musicales acorde a las preferencias de las clientas.

3.7. Estrategias de mercadeo

La estrategia de mercadeo para el centro de belleza ha sido fijada para un horizonte de hasta cinco años; los recursos estarán orientados a supervisar la correcta aplicación de la política de precios y mantener los estándares de calidad, principales aspectos para nuestros clientes, según la información obtenida del estudio cualitativo y cuantitativo, sin dejar de lado las campañas publicitarias para lograr nuestros objetivos de ventas y utilidades.

Estos efectos tienen que ver con nuestras campañas de difusión, políticas de precios y promociones, productos exclusivos y personal especializado.

Tenemos como objetivo fundamental colocar al consumidor en el centro de la organización, a fin de mantener nuestra base de clientes y poder subsistir en el mercado que es cada vez más competitivo.

3.8. Plan de mercadeo

Nuestro plan de mercadeo procura cubrir en general los siguientes aspectos:

- Análisis del entorno externo e interno, incluyendo aspectos tales como nuestra posición en la industria, tendencias del macroentorno relacionadas con la oferta, fortalezas y debilidades de nuestro negocio (Análisis FODA).
- Alternativas para enfrentar los problemas, a fin de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de éstas alternativas con sus correspondientes proyecciones de ventas y de utilidades.
- Resultados esperados y los riesgos principales.

A continuación procedemos a analizar cada uno de estos aspectos:

3.8.1. Análisis del entorno externo

Empezaremos efectuando un análisis de las oportunidades y amenazas en varios sectores, tales como: demográfico, económico, político-jurídico, y sociocultural, a fin de detectar los primeros indicios de cambio y las tendencias de este entorno.

a. Sector demográfico:

• Oportunidades

- Las adolescentes empiezan a preocuparse un poco más por su apariencia física, tienen poder de decisión respecto al look que deben llevar, siendo la moda un factor que influye en sus decisiones.
- Las jóvenes empiezan a trabajar, por lo tanto son más independientes económicamente.
- Las adolescentes y jóvenes no les gusta asistir a salones de belleza donde acuden niños o personas adultas.
- Existe un crecimiento demográfico del orden de 1.46% en el rango de edades y en el nivel socioeconómico.

• Amenazas

- Los adolescentes y adolescentes asisten de preferencia a los salones de belleza que están ubicados cerca de sus casas.

- Las adolescentes y jóvenes que no cuentan con suficientes recursos, pueden aprender a maquillarse y arreglarse solas.

b. Sector económico:

• Oportunidades

- Al mantenerse controlada la inflación, nuestros precios pueden mantenerse estables.
- En vista que el tipo de cambio permanece estable, los precios de nuestros servicios y venta de productos, estarán fijados en Nuevos Soles.

• Amenazas

- Que el tipo de cambio tenga una subida repentina.
- Inflación.
- Incremento de las tasas de interés pasiva.

c. Sector político-jurídico:

• Oportunidades

- No existen normas que prohíban la importación de artículos de belleza ni para el cuidado personal.
- La Constitución Política del Perú nos asegura una política de libre competencia.

• Amenazas

- La aplicación de aranceles que encarezcan nuestros productos, en vista que la mayoría son importados.

- Cambio en las políticas de gobierno, que exijan licencias y permisos especiales para importar nuestros productos.
- Que la municipalidad restrinja el otorgamiento de licencias, por encontrarse saturada la zona donde estará ubicado el negocio.

d. Sector sociocultural:

• Oportunidades

- El temor de aplicar un tinte en el cabello, utilizar un tatuaje o un piercing esta desapareciendo, tal es así que las adolescentes y jóvenes toman sus propias decisiones respecto a tomar estos servicios.
- Las adolescentes y jóvenes tienen fechas y horarios establecidos para asistir a un centro de belleza.

• Amenazas

- Algunas madres de familia, influyen en las decisiones de look y apariencia personal de sus hijas a pesar que estas son mayores de 16 años.

3.8.2. Análisis del entorno interno

Habiendo evaluado el entorno externo hemos llegado a determinar las siguientes oportunidades y oportunidades del mercado así como tener en cuenta las debilidades y amenazas, todo esto nos permitirá mejorar el proyecto. Ver cuadro 3.3.

Cuadro 3.3: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del segmento, gustos y preferencias a través de investigación de mercados. - Personal especializado en público objetivo. - Capacitación constante, según la moda. - Ambiente alegre, acogedor con aspecto adolescente y juvenil. - Modelos innovadores. - Ubicación en zona céntrica del mercado. - Productos de calidad. - Precios a niveles promedio del mercado. - Cortes no sean del agrado del público. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor toma de conciencia en lucir mejor. - Empiezan a tener ingresos lo que les otorga cierta independencia económica. - Segmento atendido en la actualidad a través de oferta no especializada. - No les gusta asistir a locales donde acuden niños o personas adultas. - Nuevos estilos acorde con la moda internacional. - Acceso a la información y mercado mundial en lo que respecta a tendencia de la moda. - Bajas barreras de entrada para la competencia.

Continúa...

Cuadro 3.3: Análisis FODA

...viene

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia desleal de nuestros colaboradores. - Que se presenten casos de clientas alérgicas a algunos productos. - Que no se alcance la satisfacción de las expectativas de las clientas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia en la toma de decisiones. - Dependencia en el transporte. - Influencia de variables macroeconómicas. - Cultura conservadora frente a los cambios. - Incremento en el precio de los insumos.

Elaboración propia

3.8.3. Estrategias de marketing

Del análisis FODA de la empresa podemos encontrar algunas oportunidades que resulten atractivas y a partir de allí debemos diseñar las estrategias que sean rentables.

Ver cuadro 3.4

Cuadro 3.4: Estrategias de marketing

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar un servicio acorde con los gustos y exigencias de las jóvenes y adolescentes. - Que nuestra sede esté acondicionada con colores y mobiliario moderno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que la relación cliente y asesor de imagen se convierta en un frecuente círculo social. - Cada asesor de imagen, contará con un asistente que en el futuro será asesor.

Continúa...

Cuadro 3.4: Estrategias de marketing

...viene

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none">- Contar con asesores de imagen y belleza especializados en el segmento.- Crecimiento horizontal y vertical.- Franquicias de marca.- Establecer un programa de cero colas mediante separación de citas, a través de mensajes de texto a los celulares.- Realizar una fuerte campaña de publicidad para que las madres conozcan los servicios que brindamos.- La ubicación estratégica se definió en la necesidad de estar cerca de los clientes.- Implementar convenio con empresa de taxi, con tarifas promocionales.	<ul style="list-style-type: none">- Optimizar los flujos variables de las remuneraciones de los asesores.- Profesionalizar la gestión y el staff de administración.- Desarrollar una campaña de publicidad, sorteos y precios promocionales atractivos.- Establecer una semana temática o el día de algún cantante o artista favorito.- Brindar consejos en cuanto a moda, alimentación, ejercicios (tips).- Política de retención del personal.

Elaboración propia.

3.8.4. Alternativas a seguir

Son las siguientes:

a. Crecer intensivamente

- **Penetración del mercado: (Estrategia a corto plazo).**

Incrementar las ventas con promociones creativas e innovadoras, tales como:

- Semana temática, cada cambio de estación se realizarán eventos destinados a promocionar un solo servicio durante una semana, por ejemplo: cepillados, tintes, manicure, entre otros. Para esto mantendremos durante ese tiempo un precio promocional.
- Sorteos promocionales, por el consumo de determinados servicios se entregarán tarjetas para acumular puntos y participar en sorteos, cuyos premios podrían ser viajes para 2 personas, o equipamiento de la habitación de la adolescente o joven, vales de consumo y servicios gratis.
- Precios promocionales, a fin de difundir algún servicio o producto en especial se evaluará el precio por paquete que se aplicará.

- **Desarrollando el mercado: (Estrategia a largo plazo).**

Incrementando las ventas con servicios exclusivos para jóvenes y adolescentes, tales como:

- Talleres: se dictaran clases gratuitas de maquillaje básico (uso diario), para acceder a éstos deberán acumular cierta cantidad de consumos.

- Consejos: todas las semanas, se darán algunos tips (alimentación, vitaminas, ejercicios), que mejorarán la apariencia personal de nuestras clientas. El único requisito es acudir al centro de belleza y efectuar consumos o compras mayores a cierta cantidad de dinero.

b. Crecer diversificándonos (estrategia a largo plazo)

- **Horizontalmente**: introduciendo en el mercado nuevos productos de belleza especiales para adolescentes y jóvenes no relacionados con los productos actuales. Por ejemplo de la marca Sebastián.
- **Integralmente**: establecer una franquicia de nuestro centro de belleza.

3.8.5. Principales riesgos

A fin de evitar complicaciones futuras siempre debemos considerar que la implementación de nuestras alternativas puedan tener los siguientes riesgos:

- a. Que la semana temática no tenga la acogida esperada, o el tema o artista seleccionado no sea del agrado de las adolescentes y jóvenes.
- b. Las madres de algunas adolescentes deseen acudir al centro de belleza e incomode a las demás.
- c. Que los talleres no tengan la acogida esperada, y se realicen inversiones sin los resultados esperados.
- d. Que los consejos se hagan repetidos o muy simples.

3.9. Indicadores de gestión comercial

Ningún criterio de evaluación puede garantizar a priori, que una estrategia será todo un éxito. La estrategia siempre debe adaptarse al entorno y superar al competidor, pero el entorno y la actuación de los competidores son imprevisibles, lo cual nos lleva a pensar que ninguna empresa puede garantizar el éxito de su estrategia, siempre y cuando permanezca pasiva frente a los cambios presentes en su entorno.

De lo que si podemos estar seguros, es que la aplicación de políticas internas en la empresa deberán ser consistentes o coherentes entre sí y en todos sus niveles. Por lo tanto, lo más que podemos lograr, antes de aplicar una estrategia específica, es conocer si ésta no funcionará debido a sus propias imperfecciones e incoherencias.

En ese sentido, de acuerdo con el plan y la estrategia planteada, debemos definir indicadores que nos permitan tener una visión mucho más exacta, si lo planeado se esta cumpliendo de acuerdo a lo previsto o si ya nos hemos desviado del objetivo central, asimismo nos permitirá mantener un control permanente de lo que pasa al interior y exterior de nuestro negocio, para poder tomar las medidas correctivas pertinentes.

Se recomienda⁴³ que en este punto, no deban existir una gran cantidad de indicadores (no más de 6). El enfoque debe ser sesgado de acuerdo a las políticas internas alineadas con la estrategia de la empresa, a fin de evitar posibles conflictos de intereses.

Toda la organización debe estar involucrada en el diseño, implementación y control de estos indicadores, los cuales deben ser adoptados por concertación. Estos deben ser sencillos, claros, estratégicos, cuantificables y oportunos.

A continuación, pasamos a mencionar algunos indicadores que a nuestro entender pueden ser de utilidad, a efectos de implementar los controles de gestión comercial. Los datos serán obtenidos producto del cuestionario determinado para este fin⁴⁴.

3.9.1. Índices del mercado

Mediante estos indicadores, podremos ir conociendo el nivel de recordación de nuestro centro de belleza, con el objeto de tomar las medidas correctivas o preventivas y poder ajustar nuestras estrategias.

⁴³ Curso: Nuevas Tendencias en materia de control de gestión, dictado en la Universidad del Pacífico, Junio 2000 por Rossana Rivas Tarazona.

⁴⁴ Ver Anexo 27.

- **Índice de crecimiento (IC)**

Este indicador mide la relación que existe entre los clientes actuales y la rotación que generan.

$$IC = \frac{\text{Total Cliente periodo actual}}{\text{Total cliente periodo precedente}}$$

3.9.2. Índices de comercialización

Estos indicadores nos permitirán medir la capacidad competitiva y productiva de la actividad comercial de la organización.

- **Efectividad comercial (EC)**

Mide el cumplimiento presupuestario de la actividad de ventas.

$$EC = \frac{\text{Ventas Ejecutadas}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$$

- **Eficiencia (E)**

Este otro indicador, refleja las clientas que consumen los servicios de la empresa en forma periódica, entendiéndose a éstas como clientas activas de la compañía, en relación a la totalidad de la cartera de clientas.

$$E = \frac{\text{Clientes Activos}}{\text{Clientes en Cartera}}$$

3.9.3. Índices de satisfacción

Esta clase de indicadores, nos refleja la tasa de retención, incorporación, deserción y reincorporación de las clientas, según los tipos de servicios que brindaremos, en relación a la totalidad de la cartera de clientas.

$$\text{Índice de Redención de Clientes} = \frac{\text{Clientes totales - desertores}}{\text{Clientes totales}}$$

Asimismo, respecto a la calidad del servicio contaremos con indicadores referentes a las quejas y sugerencias de nuestras clientas, siguiendo la filosofía de considerar que éstas son consideradas como favores⁴⁵. Las quejas con una declaración relativa a las expectativas que no han sido satisfechas, y una oportunidad para que nuestra organización pueda satisfacer a una cliente insatisfecha, bien sea mejorando el servicio o rectificándolo.

$$\text{Índice de quejas mensuales} = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Días del mes}}$$

$$\text{Índice de sugerencias mensuales} = \frac{\text{Número de sugerencias}}{\text{Días del mes}}$$

$$\text{Índice de quejas Por servicio} = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Cantidad de prestaciones}}$$

Finalmente, es preciso mencionar que contaremos además con otros tipos de indicadores, que son los de aplicación

⁴⁵ BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus. “La filosofía de considerar las quejas como si fuesen favores”. En su: Una queja es un favor. 1ª ed. Bogotá: 1999. Cap. 1 p. 11-25.

general en la mayoría de empresas que tienen esta sana política, como es el caso de: indicadores financieros; de control interno, como por ejemplo: arqueos de caja y toma de inventarios; y de personal, como por ejemplo: ausencias, tardanzas, sugerencias brindadas por el personal y rotación.

3.10. Evaluación cualitativa

Habiendo desarrollado la evaluación cuantitativa del proyecto complementamos ésta con la evaluación de los factores externos e internos que tienen un impacto directo con el desarrollo de los planes a largo plazo para el manejo efectivo de las oportunidades y amenazas de este proyecto, a la luz de las fortalezas y debilidades de la organización. Vinculando la misión, visión, objetivos alcanzables, estrategias y políticas⁴⁶, definidas para el proyecto y la empresa en sí. Ver a continuación los cuadros 3.5 y 3.6.

Hoy en día existe una tendencia creciente de las adolescentes y jóvenes en preocuparse por su imagen personal, es por ello que en la evaluación de esta matriz, dentro de las oportunidades se ha obtenido un peso ponderado de 0.32.

⁴⁶ Desarrollados en el Capítulo VI del presente estudio de investigación.

Cuadro 3.5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Hoy se preocupan más por su apariencia	0.08	4	0.32
Tienen poder de decisión respecto al look personal	0.10	3	0.30
Independencia económica: algunos trabajan	0.10	3	0.30
No les gusta asistir a salones de belleza con niños o adultos	0.08	4	0.32
No existen normas que prohíban la importación de artíc.de belleza	0.02	2	0.04
La constitución ampara el libre ejercicio de actividad y competencia	0.01	2	0.02
Inflación controlada	0.03	2	0.06
Tipo de cambio no nos perjudica	0.02	2	0.04
Estabilidad en tasas de interés para financiamiento	0.02	2	0.04
AMENAZAS			
Tienen preferencia por asistir a locales cercanos al domicilio	0.10	3	0.30
Pueden ellas mismas maquillarse y arreglarse	0.07	2	0.14
Incremento en aranceles y tributos internos	0.02	2	0.04
Prohibición o restricción de importaciones	0.02	2	0.04
Restricción de licencias de funcionamiento por el Municipio	0.08	2	0.16
Que la competencia copie rápidamente alguna de nuestras ventajas	0.09	3	0.27
Influencia de madres de familia en la apariencia de sus hijas (NSE B2)	0.09	4	0.36
Percepción negativa de la parte conservadora de la sociedad	0.08	1	0.08
Reticencia de algunos centros educativos a cambios de look	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.90

Elaboración propia

Cuadro 3.6: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Posicionamiento en el sector	0.05	4	0.20
Servicio diferenciado y especializado en el segmento	0.12	4	0.48
Servicio personalizado, agradable y crítico	0.05	3	0.15
Ubicación estratégica de nuestra sede	0.05	3	0.15
Asesores de imagen especializado y entrenado	0.12	4	0.48
Software completo, potente e innovador	0.04	3	0.12
Alianzas estratégicas (Ag. Modelos, Cía de Taxis, Est. Fotográfico)	0.04	3	0.12
Base de datos para promociones como "Cero Colas"	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
Los Asesores de imagen pueden convertirse en competencia	0.08	2	0.16
El prestigio se fundamenta en el servicio personalizado	0.07	2	0.14
Que los asesores no respondan a las expectativas de las clientas	0.10	2	0.20
Desconocimiento sobre la aplicación o usos de los productos nuevos	0.08	2	0.16
Carecer de antecedentes crediticios para el financiamiento	0.05	1	0.05
La ambientación de la sede pase de moda rápidamente y sea costosa	0.03	1	0.03
Que los indicadores de control no detecten vicios administrativos	0.02	1	0.02
Que las alianzas estratégicas no resulten rentables	0.02	1	0.02
La capacidad instalada no cubra la demanda estacionalmente creciente	0.04	1	0.04
TOTAL	1.00		2.64

Elaboración propia

Por otro lado, nuestra mayor amenaza es la influencia de aquellas madres de familia del nivel socioeconómico B2, sobre

la apariencia personal que sus hijas deban mantener. Cabe precisar que el obtener un peso ponderado de 2.90, nos indica que mediante el adecuado aprovechamiento de las oportunidades y el debido control de las amenazas, tendríamos como resultado una empresa eficiente que controla de manera permanente sus riesgos.

De acuerdo con esta matriz, nuestras principales fortalezas son el mantener un servicio diferenciado y especializado en el segmento de adolescentes y jóvenes, así como contar con asesores especializados en este público objetivo. Mientras que las debilidades a las que debemos prestarles mayor atención son que los asesores no cubran las expectativas de las clientas, y por otro lado que estos asesores se conviertan en nuestra competencia.

El peso ponderado obtenido de 2.64, nos indica que nuestras fortalezas son mayores que nuestras debilidades, y que estamos en capacidad de afrontar cualquier factor interno que contribuya a la buena marcha de la empresa.

3.11. Resumen de resultados

Consideramos que esta actividad es atractiva y rentable y que existe un importante segmento de la población de adolescentes y jóvenes que no han sido atendidas o habiendo sido atendidas se siente muy atraídas por una nueva propuesta con la características de nuestro centro de belleza.

De acuerdo al potencial del mercado, tenemos como objetivo efectuar una estrategia de cobertura concentrada, buscando enfocar nuestros esfuerzos solo en un segmento del mercado compuesto por adolescentes y jóvenes de 16 a 24 años (NSE) A2 y B1 de la ciudad de Lima que según datos del INEI representan casi 0.42 % de la población total de la ciudad de Lima.

El hecho de concentrar nuestra estrategia en un segmento del mercado no cubierto a plenitud, nos llevara a invertir recursos para conocer cuales son sus necesidades que presentan nuestras clientas para luego ofrecer nuestros servicios que la satisfaga, queremos poner a la clienta en el centro de nuestra organización. Nuestra ventaja genérica es un enfoque de diferenciación por la atención muy especializada con el fin de obtener la fidelización.

Es importante resaltar que no se ha establecido precios de penetración de nuestros servicios, a fin de no dar indicios o señales equivocadas sobre el comienzo de una guerra de precios. Nuestros precios han sido fijados en función a un promedio del mercado y teniendo en cuenta nuestra estructura de costos, en ese sentido queremos transmitir a través de nuestros precios un servicio de calidad y de confianza.

La estrategia básica de comunicación buscará captar la atención de nuestro publico objetivo y crear la necesidad de asistir a nuestro centro de belleza, para ello utilizaremos el

marketing directo a través de invitaciones, folletos, encartes, e-mail y volantes y una vez logrado nuestro objetivo de tenerlas como clientas, buscaremos fidelizarlas a mediante una base de datos que nos permitirá conocer sus gustos y preferencias y así como la frecuencia de visitas.

La estrategia de mercado para nuestro centro de belleza ha sido fijada para un horizonte de hasta de cinco años, los recursos estarán orientados a supervisar la correcta aplicación de la política de precios y mantener los estándares de calidad.

Nuestro plan a largo plazo tiene efectos inmediatos en el corto plazo que se verán reflejados en nuestros planes, tácticas, campañas de difusión y sobre todo contar con los mejores asesores de belleza.

CAPÍTULO IV

4. Estudio técnico

Un punto crítico en la apertura de un centro de belleza para jóvenes y adolescentes es la ubicación, si ésta no es idónea podría asegurarse el fracaso del proyecto. Es por este motivo que en el presente capítulo desarrollamos de manera exclusiva el tema, llegando a establecer la localización óptima para el centro de belleza.

Sin embargo, primero determinaremos el tamaño y capacidad de planta que será capaz de cubrir el pronóstico de ventas de nuestro análisis de mercado, maximizando así la rentabilidad, basándonos en el porcentaje de participación y en función a la cantidad máxima de prestaciones de servicios que se quiere ofrecer en una unidad de tiempo (días), siempre que estos sean solicitados, inclusive de manera simultánea.

Seguidamente procedemos a analizar cada uno de los principales procesos del negocio así como identificar la tecnología, maquinaria, equipo, herramientas y mobiliario a emplear, así como el personal necesario para el desarrollo óptimo de nuestras operaciones. Concluiremos este capítulo determinando la localización óptima del centro de belleza, para lo cual examinaremos la factibilidad de contar con un local propio o alquilado.

Los objetivos de este capítulo son los siguientes:

- a) Verificar la posibilidad técnica de la prestación del servicio que se pretende.
- b) Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requerida.
- c) Evaluar la coherencia del proceso de planeamiento, la inversión necesaria y el plan de implementación.

En resumen se pretende resolver las preguntas referentes a: dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué realizar la prestación del servicio, es decir, todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

Asimismo, se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- a) La cantidad de prestaciones de servicios que se pretende atender, en relación a la demanda potencial que se calculó en el estudio de mercado y la disponibilidad de gastos de parte de las usuarias del centro de belleza.
- b) El “turnover”.
- c) La intensidad en el uso de la mano de obra que pretendemos adoptar, así como de los turnos de trabajo establecidos.
- d) La optimización física de la distribución de los equipos en relación con los materiales empleados.
- e) La optimización de la mano de obra, para evitar incurrir tanto en personal y capacidad ociosa, sin llegar a dejar de cubrir con las actividades programadas.
- f) Contar con áreas libres, de circulación, de estar o espera, espacio para los módulos de exhibición de productos para la venta y

finalmente, las áreas para los servicios higiénicos y el comedor para el personal.

4.1. Determinación del tamaño de planta

La planificación del tamaño óptimo de planta o capacidad es fundamental para el éxito a largo plazo de una organización. La capacidad excesiva puede ser tan fatal como la capacidad insuficiente. Para escoger una estrategia de capacidad se debe considerar las siguientes interrogantes ¿Cuánto “colchón” se necesita para manejar la demanda incierta y variable? ¿Debemos expandir la capacidad antes de que la demanda se manifieste claramente o es mejor esperar a que esta última se perfile con mayor certeza?⁴⁷

La medición de nuestra capacidad está en función al número de atenciones diarias que brindaremos por tipo de servicio, los cuales han sido determinados en el estudio de mercado efectuado previamente, en ese sentido contamos básicamente con los servicios de: corte de cabello, peinado (cepillado, ondulado, laceado, entre otros), manicure y tintes (iluminaciones, rayitos). Para poder determinar el número de atenciones a que hacemos referencia necesitamos conocer el “turnover” así como el número de asientos disponibles poder atender a nuestras clientas de manera efectiva.

⁴⁷ KRAJEWSKI, Lee J; RITZMAN, Larry P. **Administración de operaciones: estrategia y análisis**. 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2000. Cap. 8, p.301.

Otro punto a tomar en cuenta para definir el tamaño de planta es el área de estar y espera, puesto que el público adolescente y juvenil, suele asistir acompañado a los centros de belleza, en general en el 86% de los casos, tal como se indica en el gráfico siguiente.

Gráfico 4.1: ¿Preferiría asistir sola o acompañada?

Elaboración propia.

4.1.1. Determinación del “turnover”

El “turnover” es un número que nos indica cuantas veces será ocupado un asiento en un periodo de tiempo establecido, para el presente proyecto lo hemos establecido en horas.

Con este cálculo podremos determinar la cantidad de clientas que pueden ser atendidas durante un día y por ende poder proyectar nuestras ventas.

Para obtener este número, determinaremos el promedio de tiempo en que un asiento es ocupado por el periodo de

tiempo deseado, este cálculo se ha efectuado para cada tipo de servicio.

Expertos en la industria nos han proporcionado los “turnovers” para cada tipo de servicio, los cuales se pueden apreciar a continuación:

Cuadro 4.1: “Turnover” según tipo de servicio

TIPO DE SERVICIO	TIEMPO DE ATENCIÓN
TINTE	1 hora y 30 minutos
PEINADO	1 hora
CORTE	30 minutos
MANICURE	30 minutos

Elaboración propia.

Para poder determinar el “turnover” de nuestro centro de belleza, hemos expresado estos tiempos en horas los cuales se aprecian en el cuadro siguiente.

Cuadro 4.2: “Turnover” de AtreVT según el tipo de servicio a brindar

TIPO DE SERVICIO	TIEMPO DE ATENCIÓN	“TURNOVER”
TINTE	1 hora y 30 minutos	1
PEINADO	1 hora	1
CORTE	30 minutos	2
MANICURE	30 minutos	2

Elaboración propia.

4.1.2. Determinación del número de asientos

La cantidad de asientos con que contaremos para poder atender a nuestras clientas está en función a la cantidad de asesores de belleza y asistentes que tendremos a su disposición.

Según información brindada por expertos en el sector, generalmente la persona que labora exclusivamente al área de tintes puede atender de manera simultánea a dos personas, mientras que las demás áreas (corte, peinado y manicure) solo pueden atender a una clienta, salvo que cuenten con personal de apoyo.

En tal sentido, tomando en cuenta la demanda proyectada hemos considerado pertinente contar con un asesor para cada área (tinte, corte, peinado y manicure) y con dos asistentes que laboraran en las áreas de peinado y corte respectivamente, sin embargo todos tendrán las capacidades técnicas para poder apoyar a otras áreas cuando se les requiera.

En el siguiente cuadro podemos apreciar la cantidad de asientos con que contaremos, considerando la cantidad de asesores de belleza y asistentes.

Cuadro 4.3: Número de asientos disponibles

TIPO DE SERVICIO	PERSONAL	ASIENTOS
TINTE	1	2
PEINADO	2	3
CORTE	2	3
MANICURE	1	1

Elaboración propia.

4.1.3. Determinación del número máximo de atenciones por tipo de servicio

Para poder determinar nuestra capacidad máxima por tipo de servicio, debemos considerar el número de asientos y el “turnover”, así como el horario de atención al público, el cual será de lunes a domingo de 10:30a.m. a 9:30p.m., es decir atenderemos los 365 días del año, en un total de 11 horas diarias.

De la combinación de estos factores, obtenemos nuestra capacidad máxima de planta anual, la cual se aprecia también de manera semanal y diaria, tal como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 4.4: Total máximo de atenciones por tipo de servicio

Tipo de servicio	Número de asientos	"Turnover"	Número de horas	Número de días	Total atenciones anuales	Total atenciones diarias	Total atenciones semanales
TINTES	2	1	11	365	8.030	22	154
PEINADOS	3	1	11	365	12.045	33	231
CORTE	3	2	11	365	24.090	66	462
MANICURE	1	2	11	365	8.030	22	154
					52.195	143	1.001

Elaboración propia.

4.1.4. Cantidad de prestaciones diarias según la capacidad máxima

Para poder establecer el tamaño óptimo de planta necesitamos conocer la cantidad de prestaciones que brindaremos por día, así como identificar los horarios de mayor asistencia. Para lo cual debemos considerar la cantidad de personal y asientos disponibles, a fin de evitar colas y por ende generar malestar entre nuestras clientas, más aún considerando que una de nuestras ventajas competitivas es el cero colas en la atención.

Según información obtenida del estudio de mercado, podemos identificar que los días en que asisten las adolescentes y jóvenes a los salones de belleza y peluquerías pueden dividirse en días pico (viernes y sábado) y días no pico (de domingo a jueves).

Cuadro 4.5: Total atenciones por día de la semana

Día	% encuesta	Tintes	Peinados	Cortes	Manicure	Prestaciones semanales
Domingo	5,55%	34	27	61	14	136
Lunes	3,03%	19	15	34	7	75
Martes	1,85%	11	9	20	5	45
Miércoles	5,47%	34	27	61	13	135
Jueves	4,46%	27	22	49	11	109
Total Días No Pico		125	100	225	50	500
Viernes	31,29%	193	154	347	77	771
Sábado	48,36%	297	238	535	119	1.189
Total Días Pico		490	392	882	196	1.960
TOTAL POR SEMANA		615	492	1.107	246	2.460

Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la cantidad de prestaciones que se brindarían por día de la semana, sin considerar nuestra capacidad operativa máxima.

Considerando nuestra capacidad operativa máxima determinada según la cantidad de asientos, personal disponible y el “turnover”, no podemos cubrir toda esta demanda, por lo que debemos establecernos un porcentaje de captura a fin de no desvirtuar el servicio personalizado y poder mantener a nuestras clientas satisfechas. En tal sentido, tomando en cuenta que existen días pico y no pico, la cantidad máxima de prestaciones que brindaríamos deben estar en función al día de la semana.

Cuadro 4.6: Atenciones diarias según nuestra capacidad instalada

Día	Tintes	Peinados	Cortes	Manicure	Atenciones diarias	% uso
Domingo	2	3	7	2	14	10%
Lunes	1	1	3	1	6	4%
Martes	1	2	3	1	7	5%
Miércoles	2	4	8	2	16	11%
Jueves	2	3	7	2	14	10%
Total Días No Pico	8	13	28	8	57	
Viernes	15	22	45	15	97	68%
Sábado	18	26	53	18	115	80%
Total Días Pico	33	48	98	33	212	
TOTAL POR SEMANA	41	61	126	41	269	

Elaboración propia.

En el cuadro anterior podemos apreciar que el día donde llegamos a ocupar el 80% de nuestra capacidad instalada es el día sábado, mientras que los días lunes y martes sólo

ocupamos el 4% y 5% respectivamente, por lo que nuestro personal podrá hacer uso de su descanso semanal en estos días. Es necesario precisar que estas 269 prestaciones semanales, sirven para estimar la cantidad de prestaciones durante el primer mes de operaciones (1,076 prestaciones), luego del cual se procedió a descontar el efecto de la inauguración, tal como figura en el cuadro 2.15.

Asimismo, al no estar ningún día de la semana al 100% de nuestra capacidad instalada, podemos mantener nuestra ventaja competitiva del cero colas.

A efectos de tener un análisis más detallado, procedemos a analizar la asistencia de nuestro centro de belleza por horarios, el cual se encuentra en el cuadro siguiente.

Cuadro 4.7:Atenciones diarias por horario de asistencia

	% encuesta	Tintes	Peinados	Cortes	Manicure	Prestaciones semanales
En la mañana	13,80%	6	8	17	6	37
En la tarde	70,40%	29	43	88	29	189
En la noche	15,80%	6	10	21	6	43
Total prestaciones		41	61	126	41	269

Elaboración propia.

4.1.5. Determinación del tamaño de planta

Una vez determinado el número de asientos necesarios para cada tipo de servicio, procederemos a determinar el tamaño que debe tener las instalaciones considerando el área de estar y espera, puesto que el público adolescente y juvenil suele ir acompañado.

De las visitas efectuadas a los distintos salones de belleza y peluquerías, hemos podido observar que el tamaño de planta de éstas varía considerablemente, no existiendo un patrón de comportamiento en común. Sin embargo para este proyecto hemos considerado conveniente considerar el número de asientos (incluyendo el área de estar y espera), mobiliario y equipos por tipo de servicio para poder estimar el número de metros cuadrados necesarios, el cual detallamos a continuación.

Cuadro 4.8: Cálculo del metraje total del establecimiento

AMBIENTE	Metros cuadrado
Sala de tinte	12.50 - 9.70
Sala de peinado	10.80 - 11.00
Sala de corte	8.00 - 8.40
Sala de manicure	5.60 - 4.80
Sala de asesoría	10.00 - 8.50
Sala de espera	20.00 - 25.00
Comedor empleados	15.00 - 12.00
Servicios higiénicos	6.70 - 5.50
Recepción	5.50 - 6.10
Almacén	10.80 - 11.00

Elaboración propia.

Para lograr el objetivo trazado hemos considerado contar con un local que cuente con aproximadamente 125m² de área construida.

De la información que contamos respecto a esta industria, la competencia no especializada en el sector adolescente y juvenil, no cuenta con muchos locales de atención, prefieren posicionarse en una ubicación a la cual se le

suele efectuar modificaciones en aras de ampliar la planta, más que en buscar nuevas sedes, tal como lo demostramos con el cuadro 4.9.

Cuadro 4.9: Cantidad de locales de las principales peluquerías y centros de belleza a Enero del 2005

CENTROS DE BELLEZA	LOCALES
SPECCHI SAC	20
INSTITUTO TOMY'S	1
CENTRO DE ESTETICA ARAMIS EIRL	3
AMARIGE	3
MARCO ANTONIO	3
CORPORACION PI SA	3
TOMYKO	1
MONTALVO	3

Elaboración propia.

Estas consideraciones, nos dan la pauta sobre el posicionamiento inicial del local donde estaremos ubicados, para luego pensar en condiciones de ampliaciones y modificaciones de la estructura inicial, para finalmente trabajar en el tema de nuevas sedes o locales anexos, siempre en armonía con la maximización de la rentabilidad y sin llegar a sacrificar la falla del servicio por falta de capacidad instalada.

4.1.6. Planos de distribución

Se desarrollará un espacio factible de ser utilizado por adolescentes y jóvenes favoreciendo la posibilidad de la integración y la comodidad.

Son objetivos esenciales de este proyecto lograr en el local un trabajo con una disposición espacial que procure un alto grado de: versatilidad, flexibilidad, adaptabilidad en función de las características principales de los usuarios, potenciando así las destrezas evidentes y latentes del personal y minimizando sus deficiencias, alcanzando de esta forma un alto impacto en las adolescentes y jóvenes, así como en el plano social de los grupos que accedan a este sector de la belleza.

Otro de los objetivos que buscarán brindar un alto grado de eficiencia en los servicios a desarrollar, será la de priorización de la seguridad y la limpieza. En otro orden el desarrollo de una propuesta espacial basada en los principios de la ergonomía configura la base donde se sustenta un diseño integrado y posible de ser utilizado por una multiplicidad de personas.

Se tomarán en cuenta además, las distancias necesarias para el adecuado y cómodo servicio, en base a la distribución de cada especialidad.

A continuación se presenta el plano tentativo de distribución de nuestro futuro centro de belleza, el cual recoge lo descrito anteriormente.

Figura 4.1: Plano de distribución del centro de belleza

Elaboración propia.

Asimismo, presentamos algunos modelos de centros de belleza que buscamos imponer, los cuales reflejan no sólo modernidad, sino también comodidad.

Figura 4.2: Modelo de área de corte

Elaboración propia

Figura 4.3: Modelo de área de peinado

Elaboración propia

Figura 4.4: Modelo de área de maquillaje

Elaboración propia

Figura 4.5 Modelo de área de tinte

Elaboración propia

4.2. Determinación de las maquinarias, equipos, herramientas y mobiliario necesarios

A continuación se describen las maquinarias, equipos, herramientas y mobiliario que consideramos será necesario para brindar las prestaciones del servicio, según las especificaciones orientadas a satisfacer a nuestro público objetivo, que tienen vinculación directa con los procesos de los diversos servicios prestados.

4.2.1. Especificación de las herramientas necesarias

En éste rubro agrupamos todas las herramientas de uso operativo y necesarias para el centro de belleza, existe una gran variedad de herramientas que van desde tijeras, alicates tanto de piel y uñas como limas de todo tipo y precios, podemos encontrar también en el mercado productos nacionales e importados, siendo estos últimos los de mayor demanda.

Los productos importados están siendo valuados según la fuente de nuestros futuros proveedores en euros, los cuales se han convertido a Nuevos Soles según el factor de 5.349825819 vigente (a marzo del 2005), incluidos los gastos de importación, tomados de la siguiente dirección electrónica: <http://www.Ederkinet.com/products.asp>.

En el Anexo 21 detallamos, las principales herramientas, y útiles necesarios para iniciar las operaciones.

4.2.2. Especificación de equipos necesarios

Agrupamos los equipos de uso, destinado tanto a los servicios de corte, peinado y teñido como: planchas, secadores, tenacillas y equipos multiusos o diversos que tiene una relación directa con el servicio que se presta, como también aquellos de soporte administrativo y de ventas como: equipos de computo y equipo de ambientación musical.

Asimismo, en el Anexo 22 presentamos la descripción de los equipos necesarios a ser empleados para brindar adecuadamente las prestaciones de los diversos servicios a nuestros clientes.

4.2.3. Especificación del mobiliario necesario

Agrupamos todo los bienes muebles que serán utilizados en la atención de nuestros clientes, proveedores y personal a fin de darle la comodidad adecuada. En éste rubro consideramos la posibilidad de que sean fabricados de acuerdo a los lineamientos y diseños sugeridos por el decorador y basado en los resultados que arrojaron los focus-group realizados. En el Anexo 23, se encuentra detallado el mobiliario requerido.

4.3. Especificación de los suministros e insumos

Agrupamos todos los bienes básicos y secundarios que intervienen en los diferentes servicios que brindaremos. En el

mercado cosmetológico encontramos una gran variedad de marcas tanto nacionales como importadas siendo estas últimas la de mayor demanda.

En el Anexo N° 24 presentamos los suministros e insumos necesarios para realizar los distintos requerimientos de nuestros clientes (maquillaje, peinados, tintes, entre otros).

4.4. Determinación de la mano de obra directa

La mano de obra directa es la que interviene directamente en el proceso productivo de cualquier negocio, en este caso van a ser los asesores de belleza, los especialistas en tintes, en peinados, en cortes, en manicure y en los otros servicios ofrecidos, colaboradores todos, que serán necesarios para que nuestro proyecto llegue a buen puerto y alcance rendimientos mas allá de las expectativas del inversionista.

Se necesitan dos personas para el corte de cabello, uno profesional en la materia, que esté permanentemente actualizado, a través de revistas, Internet y/o eventos de estilistas, y otra persona como asistente, que lo apoye en lo necesario y vaya aprendiendo los detalles y secretos del corte de cabello.

Asimismo dos personas para el peinado, de igual manera uno tiene que ser el profesional en este asunto y se mantenga al día con las ultimas innovaciones y cambios de las tendencias de la moda y además de conocer y combinar las características de la

moda con las características de las personas que necesitan de sus servicios; y la otra persona como su asistente que con el paso del tiempo, la práctica requerida y los cursos de capacitación pueda llegar a reemplazarlo.

Una persona especialista en tintes que será apoyada también por los asistentes de corte y peinado para no crear cuellos de botella que obstaculicen la buena y eficiente atención a los usuarios. Por último requerimos de una persona que atienda la manicure que sepa de las últimas tendencias y proponga creaciones innovadoras.

Todas estas personas conforman nuestra mano de obra directa, personal que tendrá que ser motivado adecuadamente y actualizado con las tendencias de la moda y los requerimientos de los clientes. Asimismo, es preciso destacar que en base a las entrevistas con personas especialistas en el rubro de salones de belleza, nos confirman que nuestro personal requerido, para la etapa inicial de operaciones, es suficiente y no estaremos sacrificando ni distrayendo recursos de mayor índole.

4.5. Determinación de los costos indirectos de fabricación

En el Anexo N° 25 se detallan los materiales indirectos de nuestros servicios, los cuales conforman los costos indirectos del proceso de los servicios.

4.6. Procesos y tecnología

A fin de determinar cuales son los principales procesos a definir, tomamos como referencia la información consignada en el gráfico 4.2, la cual describe los principales servicios por los que acuden las adolescentes y jóvenes a los salones de belleza.

Gráfico 4.2: Servicios por los que asisten a un salón o centro de belleza

Elaboración propia.

Para ambos niveles socioeconómicos (A2 y B1) dentro de las tres zonas encuestadas, ellas señalan al corte de cabello/puntas como el servicio más frecuente, seguido del peinado y del manicure.

Sin embargo dentro de los servicios que nuestro centro de belleza propone, podemos apreciar en el siguiente gráfico 4.3,

otros servicios que podrían convertirse en los servicios más solicitados.

Gráfico 4.3: Servicios que encuentran más atractivos

Elaboración propia.

Los servicios más atractivos para el nivel socioeconómico A2, son: Peinado, cepillado y laceado, cortes y peinados diseñados por computadora, limpieza facial, tratamiento del acné y maquillaje, mientras que para el nivel socioeconómico B1, son: Peinado, cepillado y laceado, cortes y peinados diseñados por computadora, limpieza facial, tratamiento del acné y tatuajes no permanentes.

Los servicios requeridos varían también de acuerdo a la ubicación, tal es así que las adolescentes y jóvenes que viven en los distritos que corresponden a la zona 1⁴⁸ mencionan como servicio más atractivo al maquillaje, las de la zona 2⁴⁹ y zona 3⁵⁰

¹ Zona 1: Distritos de Miraflores, Barranco, San Isidro, Chorrillos y Surquillo

² Zona 2: Distritos de La Molina, San Borja y Surco

³ Zona 3: San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María

al peinado, cepillado y laceado. Dentro de los servicios que proponemos, los que son menos atractivos son los que se muestran en el gráfico N° 4.4.

Gráfico 4.4: Servicios que encuentran menos atractivos

Elaboración propia

De manera general, los servicios menos atractivos son: los tatuajes no permanentes, piercing localizado, tintes (iluminación, mechas, entre otros), depilación de cejas/bozo, y reacondicionamiento capilar.

De acuerdo al estudio cualitativo efectuado, tenemos que los servicios más solicitados son: el peinado, cepillado, manicure, la que solicitan en situaciones cotidianas. Asimismo, cada grupo de edad, tiene una serie de servicios usualmente solicitados. En el cuadro N°4.10, describimos aquellos servicios que son considerados como más atractivos para nuestro público objetivo.

Analizando la información obtenida podemos identificar como principales servicios, los que posteriormente realizaremos el

análisis del proceso de cada uno de estos servicios presentados en forma aleatoria tenemos:

- a) Peinado, cepillado y laceado.
- b) Corte.
- c) Manicure.
- d) Tinte, decoloración y rayitos.
- e) Diseño de cortes y peinados por computadora.

Cuadro 4.10: Servicios que encuentran más atractivos

ADOLESCENTES	JÓVENES
<ul style="list-style-type: none"> • Peinado (cepillado, ondulado y otros similares) • Corte • Tinte o rayitos (muy pocas) • Manicure • Maquillaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Peinado (cepillado, ondulado, y otros similares) • Corte • Reacondicionamiento capilar • Tinte o rayitos • Limpieza facial • Manicure • Pedicure • Depilación • Masajes/Sauna (spa)

Elaboración propia.

4.6.1. Proceso de peinado, cepillado y laceado

1. Antes de realizar el peinado, cepillado y/o laceado, se debe lavar y tratar el cabello y cuero cabelludo previo análisis del mismo, realizar lavados de cabeza con productos adecuados a cada cliente, cumpliendo las

normas de seguridad, para conseguir una higiene capilar correcta.

2. Aplicar productos, mascarillas, peeling, cremas y acondicionadores, complementarios a la higiene capilar y su estética siguiendo las especificaciones técnicas de cada producto para regularizar pequeñas anomalías.
3. Limpiar la cabeza y cuero cabelludo sin lavado, para evitar los excesos de grasa y suciedad.
4. Analizar las características, tipo y estado del cabello y cuero cabelludo para su tratamiento mediante diferentes técnicas, con el fin de identificar posibles anomalías que alteren su estética.
5. Estudiar el tipo y corte del cabello del cliente según sus deseos, personalidad, tendencia de la moda, edad y necesidades, para elegir la técnica a utilizar en el cambio de forma temporal de su cabello, realizándole preguntas discretas por las que se puedan detectar sus gustos, necesidades, duración y el acabado del peinado que pretende.
6. Elegir las técnicas adecuadas mediante observación para dar satisfacción a la persona y que cubra sus necesidades, aconsejando la técnica más adecuada a su personalidad, condiciones del cabello, más favorecedora y de mayor duración.
7. Peinar o cepillar mediante las diferentes técnicas de marcado para conseguir acabados con menor o mayor volumen, tomando la decisión conjunta entre cliente y peluquero para evitar insatisfacciones.

Estos procesos se ven detallados en el Anexo 28.

4.6.2. Proceso de corte

1. Se deben analizar las características del cabello, forma y facciones del rostro de la persona mediante observación y entrevista para adaptar los cortes de cabello y otros complementos pilosos a su imagen personal y necesidades.
2. Presentar diseños ya elaborados y resaltar aquellos que se acercan más a sus gustos, características y necesidades.
3. Tomar una decisión conjunta entre peluquero cliente sobre el corte y realizar un croquis secuenciado donde se reflejen los largos de mechas en las diferentes partes de la cabeza.
4. Seleccionar los útiles de acuerdo con el corte elegido y las características físicas del cabello.
5. Asegurar el perfecto estado de los útiles de corte.
6. Comprobar la limpieza, desinfección y esterilización de los útiles y materiales empleados y proceder a la protección de los implementos de corte contra el deterioro del mismo.
7. Realizar cortes de pelo mediante las diferentes técnicas de corte, adecuándolas al modelo seleccionado y cumpliendo las normas de seguridad, de modo que el servicio se optimice en ejecución y satisfacción del cliente.

8. Aplicar, en caso de accidente, técnicas de primeros auxilios y el eventual traslado a un centro médico de ser necesario.

Estos procesos se ven detallados en el Anexo 29.

Figura 4.6: Proceso de corte

Elaboración propia.

4.6.3. Proceso de manicure

1. Dar forma a las uñas, si están muy largas, se debe cortarlas.
2. Limar las uñas, éstas deben estar secas. El objetivo de la lima es darle forma a las uñas, básicamente hay tres formas: cuadrada, ovalada y redonda. La elección depende mucho de la forma de los dedos y manos. El limado debe hacerse desde la esquina de la uña hacia el centro yendo de izquierda a derecha y de derecha a izquierda.

3. El siguiente paso es remojar las manos en un recipiente (de 5 a 10 minutos) con agua y jabón para suavizar la piel muerta y la cutícula dura.
4. Aplicar una mezcla de jabón y sal para exfoliar las manos, la mezcla debe ser espesa ya que con ella se va a remover la piel muerta y suavizar las manos.
5. Enjuagar las manos con agua tibia, secarlas y avocarse en empujar la cutícula hacia arriba buscando darle una forma de media luna.
6. Una vez que se tenga la uña limpia de cutícula, se debe aplicar crema para las manos masajeándolas. El objetivo de esto es dejar las manos lo más hidratadas y suaves que se pueda.
7. Aplicar el esmalte, según los requerimientos del cliente: francesa, decoradas, entre otros.
8. Aplicar en caso de accidente técnicas de primeros auxilios y el traslado a un centro médico si es necesario.

Estos procesos se ven detallados en el Anexo 30.

4.6.4. Proceso de tinte, decoloración y rayitos

1. Antes de iniciar el proceso de tinte, decoloración y/o rayitos, se debe estudiar el tipo, estado, color y demás características del cabello y cuero cabelludo, mediante observación y manipulación de los mismos, para realizar posteriormente un cambio de color, para lo cual se procederá a clasificar el tono artificial o natural

del cabello de la persona dentro de la escala básica de color y matiz.

2. Calcular el porcentaje de canas, si las hubiere y en caso de cabello teñido anteriormente, con un estudio comparativo entre el tono base y el conjunto que presenta la raíz.
3. Analizar mediante observación directa y manipulación el estado del cuero cabelludo y el cabello.
4. Realizar una evaluación de tolerancia al tinte, en personas que no se han teñido anteriormente o que hace tiempo no lo han hecho, para evitar riesgos.
5. Determinar el proceso de cambio de color, de acuerdo con la personalidad, estilo, edad y necesidades del cliente, teniendo en cuenta sus características físicas para conseguir un resultado correcto, tomando una decisión conjunta entre cliente y peluquero, previa presentación de cartas de color y explicación de propuestas con sus “pros” y “contras”.
6. Elaborar una ficha técnica donde se especifique el servicio a realizar, cosméticos, números, cantidades a utilizar y operaciones complementarias necesarias.
7. Aplicar productos complementarios a la coloración adecuándolos a las necesidades que optimicen el servicio.
8. Preparar los productos y cosméticos necesarios, seleccionando los idóneos, calculando cantidades, concentraciones y operaciones necesarias para conseguir el resultado previsto.

9. Realizar coloraciones y decoloraciones, siguiendo secuencialmente sus fases para conseguir un servicio correcto.
10. Realizar cambios de color parciales, aplicando las diferentes técnicas de mechones, zonas, mechas y transparencias, para conseguir efectos estéticos y de luminosidad en el cabello.
11. Colorear el cabello mediante coloración temporal, para conseguir tonos luminosos o matizar tonos no requeridos.
12. Aplicar en caso de accidente técnicas de primeros auxilios y el traslado a un centro médico si es necesario.

Estos procesos se ven detallados en el Anexo 31.

4.6.5. Proceso de diseño de cortes y peinados por computadora

1. Recoger el cabello de la clienta para atrás, evitando que quede alguno suelto.
2. Colocar una gorra cubriendo todos los cabellos, a fin de dar la apariencia que la clienta no tiene cabellos.
3. Tomar una foto digital y pasarla al software.
4. Probar todos los peinados, cortes y colores que se adecuen al rostro de la clienta.
5. En opinión conjunta con la clienta, seleccionar el corte o peinado a realizar, así como el color de cabellos a teñir.

6. Crear una carpeta con los datos, fotos y selecciones de la clienta, para las próximas visitas.

Estos procesos se ven detallados en el Anexo 32.

4.7. Identificación de tecnología a utilizar

Para el desarrollo de este proyecto necesitaremos contar con lo siguiente:

4.7.1. Software

Para poder diseñar los peinados y cortes por computadora, necesitamos el software “Maggi-Hairstyles & Cosmetic v.6.0”, el cual nos ayudará a cumplir con los requerimientos de nuestros clientes y superar sus expectativas.

Categoría Windows: [Hogar:](#) [Varios](#)

Sistema Operativo:

Win98/Me/NT/2000/XP

Autor: Solution Laboratory

Maggi trabaja con formatos comunes como BMP, JPG, TIF y PCX. Las principales características de MAGGI son:

- a. Capacidad para trabajar con un número ilimitado de rostros instalados.
- b. Vista de rostros con estilos modernos de cualquier tipo.

- c. Selección dinámica de color ilimitado y ajuste preciso.
- d. Vista previa y exportación de imágenes preparadas para uso externo del programa.
- e. Opción de añadir estilos de cabello personalizados.
- f. Ejecuta archivos de cara en formatos BMP, JPG, TIF, GIF, PCX.
- g. Soporte TWAIN-compliant para escáner y cámaras digitales.
- h. Posibilidad de intercambio de imágenes entre MAGGI y otras aplicaciones vía portapapeles.
- i. Capacidad de cambiar el color a los ojos.
- j. Aplicación de ilimitadas combinaciones de colores a los labios y también rouge.
- k. Alta calidad de color de impresión de las fotos personales con varios estilos de peinados.

4.7.2. Cámara digital

Para este tipo de software, se recomienda utilizar la cámara digital KODAK DX6490, la cual ofrece una resolución de imagen de 4.0 MP, dispone de un zoom óptico de 10 aumentos, y una memoria interna 16 MB.

4.7.3. Base de datos de las clientas

A fin de ganarnos la confianza de nuestras clientas, contaremos con un registro detallado de todos los servicios que tomen, artículos e insumos que se empleen al momento de arreglarlas, asesores de belleza que las atendieron, productos adquiridos, entre otros. La idea es contar con información a detalle cuyo símil sea la historia clínica de un hospital.

Para esto cada asesor de belleza debe de consignar esta información apenas se concluya con la atención de la clienta, o la venta del producto. Esta base de datos se mantendrá en un archivo excel, el cual podrá ser reemplazado en un futuro por un software especialmente diseñado.

4.8. Localización

Tal como se vio en el capítulo del Estudio de Mercado, la mayor parte de nuestro público objetivo se encuentra situado en el corredor de la riqueza (Lima Sur Este y Sur Oeste) especialmente en el distrito de Surco, el cual alberga al 19.50% de la población adolescente y juvenil, seguido del distrito de La Molina con un 13%. En tal sentido la ubicación de nuestro negocio debe contemplar esta cercanía, ya que al ser una empresa de servicios debemos estar ubicados cerca de nuestro mercado meta para poder maximizar nuestros ingresos.

Del análisis de la información proporcionada por el estudio de mercado realizado, se llegó a la conclusión que el centro de belleza debe estar ubicado en una zona céntrica de fácil acceso o cerca de un Centro Comercial, a fin que las adolescentes y jóvenes puedan visitar o efectuar sus compras mientras esperan ser atendidas, en tal sentido los posibles lugares que se contemplaron para su ubicación fueron:

- Jockey Plaza (Santiago de Surco)
- Plaza San Miguel (San Miguel)
- Centro Comercial El Polo (Santiago de Surco)
- Primavera Park Plaza (San Borja)
- Centro Comercial Camino Real (San Isidro)
- Centro de Entretenimiento Larcomar (Miraflores)

La ubicación de los principales centros comerciales se puede apreciar en las figuras 4.7, 4.8 y 4.9.

Figura 4.7: Ubicación del Jockey Plaza Shopping Center

Elaboración propia.

Figura 4.8: Ubicación del Centro Comercial Plaza San Miguel

Elaboración propia.

Figura 4.9: Ubicación del Centro de entretenimiento Larco Mar

Elaboración propia.

Adicionalmente, para determinar la ubicación óptima del centro de belleza se debería considerar el rango dentro del cual nuestras clientas están dispuestas a desplazarse, sin embargo esta información no es tan relevante ya que según el estudio de mercado realizado las adolescentes y jóvenes están dispuestas a desplazarse a un lugar alejado de sus domicilios cuando necesiten de un arreglo especial o deseen realizarse un cambio radical de look.

Esta información ha sido corroborada con algunos autores que han escrito sobre la materia, específicamente para el caso de restaurantes: “Si las personas desean comer en un restaurante de especialidad, como Hard Rock Café, están dispuestos a manejar sin importarles que tengan que atravesar la ciudad, aún

cuando su rango de desplazamiento esté alrededor de los 5 kilómetros⁵¹.

4.8.1. Resultados obtenidos del estudio de mercado

Según la opinión de nuestro público objetivo, las ideas inicialmente contempladas fueron descartadas en vista que prefieren que el centro de belleza no este ubicado en un centro comercial.

- **Focus-group**

Se espera que no esté ubicado en una zona alejada o de difícil acceso. Pero tampoco lo quieren en una zona de mucho tránsito. Descartan en general la idea de ubicarlo en un Centro Comercial, les parece que estaría colmado de gente todo el tiempo. Quizá podría ubicarse cerca de uno, pero no dentro de él.

” no, ni hablar en un centro comercial, estaría repleto, toda la gente ahí, además de repente quieres que te hagan mechitas y te ponen el aluminio...mira, y te ves como una marciana, y toda la gente que pasa te ve así, qué roche!”

“cerca de un centro comercial sí, tal vez, porque como que aprovechas cuando estás por ahí, pero no adentro”

⁵¹ KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. Cap.14. p. 425.

En general, mencionan zonas atractivas como Miraflores, o San Isidro, las cuales son céntricas para la mayoría.

- **Encuesta**

Tanto para el NSE A2 y B1, les gustaría que el centro de belleza esté ubicado en Miraflores, ya que es un distrito céntrico.

4.8.2. Elección de la sede (Locación inicial)

Para poder realizar una evaluación cualitativa de la posible locación de nuestro proyecto de investigación se empleó el método cualitativo por puntos, mediante el cual se definen los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye.

El peso relativo de cada factor, ha sido asignado en base al criterio y experiencia de personas expertas en el ramo, entrevistadas por nuestro equipo, sobre la base de una suma igual a 100.

La calificación de cada factor se asignó en función de una escala de 0 a 10, donde la mejor opción recibe la calificación de 10 y la menos atractiva obtiene la calificación de 0. Seguidamente se procede a efectuar la multiplicación del peso por la calificación de cada factor

para cada una de las alternativas (distritos de Lima), finalmente, se procede a escoger la que alcance la mayor calificación total ponderada.

A continuación presentamos el cuadro 4.11, que contiene la matriz de los factores locacionales, bajo el método cualitativo por puntos descrito anteriormente.

Cuadro 4.11 Matriz de los factores locacionales

Factores	PESO	Distrito de Miraflores		Distrito de San Isidro		Distrito de San Borja		Distrito de San Miguel		Distrito de Surco	
		Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera
Mano de Obra +	5	10	50	2	10	10	50	10	50	8	40
Local disponible +	9	10	90	8	72	8	72	8	72	8	72
Costo de Alquiler -	9	7	63	5	45	7	63	8	72	7	63
Competencia -	18	5	90	5	90	6	108	6	108	8	144
Clientes +	40	8	320	6	240	10	400	6	240	10	400
Proveedores +	5	10	50	10	50	6	30	4	20	6	30
Tramites Municipales -	5	4	20	2	10	10	50	8	40	6	30
Seguridad +	5	8	40	8	40	8	40	6	30	8	40
Condiciones de vida +	2	7	14	7	14	8	16	10	20	8	16
Energia -	1	9	9	9	9	10	10	9	9	9	9
Agua -	1	9	9	8	8	10	10	8	8	9	9
TOTAL	100		755		588		849		669		853

Elaboración propia.

Seguidamente nos avocaremos a efectuar el análisis descriptivo de cada factor contenido en la matriz precedente.

a. Mano de obra

Están comprendidos dentro de este rubro, los colaboradores que tendrán la responsabilidad de la continuidad en el tiempo de la empresa. Le asignamos un peso de 5, porque existe una oferta creciente de especialistas en el ramo y nuestros requerimientos iniciales de reclutamiento no son tan

estrictos, puesto que los vamos a capacitar. Asimismo, en lo que respecta al tema de la distancia y el desplazamiento, desde sus domicilios hasta nuestro local, es de menor influencia por la cercanía y facilidades del transporte público.

En ese sentido la calificación dada a los distritos de Miraflores, San Borja y San Miguel obtienen una de calificación de 10, frente a la de San Isidro que recibe una calificación de 2, debido a que desde hace algunos años este distrito ha cambiado su composición de urbana hacia el sector financiero, esto quiere decir que la mayoría de habitantes se han desplazado hacia otros distritos de Lima.

b. Local disponible

Se entiende por este factor, la mayor probabilidad de encontrar un mercado inmobiliario desarrollado, el cual permitirá atender con mayor eficiencia y eficacia, a las clientas en lo que a seguridad, transporte y estacionamiento se requieran.

A este factor se le ha asignado un peso de 9, por ser determinante para el logro del objetivo del proyecto, siempre y cuando reúnan las características mencionadas en el párrafo precedente.

Al distrito de Miraflores se le ha asignado una calificación de 10 y de 8 a los distritos de San Borja, San Isidro, Surco y San Miguel, al encontrarse una mayor disponibilidad de locales con características similares en Miraflores.

c. Costo de alquiler

Este factor es importante para el desarrollo de nuestro proyecto al tener impacto directo en la estructura de costos de nuestros servicios y por lo tanto se verá reflejado en la rentabilidad, es por ese motivo que se le ha dado un peso de 9.

San Miguel es el distrito que presenta los costos más accesibles, por ende se le asigna una calificación de 8, seguido de los distritos de San Borja, Surco y Miraflores con una calificación de 7; contrariamente, San Isidro es el distrito con el costo de alquiler más elevado por lo que se da una calificación de 5.

d. Competencia

Con este factor, nos referimos a la existencia de salones de belleza y peluquerías cercanas a nuestra futura ubicación, siendo determinante a efecto de decidir la locación o sede inicial, por lo tanto se le ha asignado un peso mayor respecto a los demás

factores, debido a su importancia en la toma de decisión, siendo este valor de 18 puntos.

En este aspecto, el distrito de Surco cuenta con una calificación de 8, al ser considerado de menor competencia, seguidamente se encuentran los distritos de San Borja y San Miguel con una calificación de 6 puntos; los distritos de San Isidro y Miraflores son los de menor puntuación y por ende los de mayor competencia, con una calificación de 5 puntos.

e. Cercanía de los clientes

En este factor nos referimos a la residencia, afluencia, cercanía y accesibilidad de nuestro mercado objetivo, aunado a la proximidad a centros de esparcimiento y concentración juvenil, por ser factores físicos que ayudan a mantener la afluencia a nuestro local, por lo tanto se le ha asignado un peso de 40, ya que es el de mayor importancia y tal como se verá más adelante es una variable crítica.

Del análisis poblacional de los distritos en referencia, podemos apreciar que son los distritos de San Borja y Surco, los que cuentan con mayor cantidad de habitantes de estas edades comprendidas en nuestro segmento, así como también cuentan con mayores lugares de

concentración juvenil (centros comerciales, de distracción y de estudio), por lo que se les ha dado una calificación de 10, seguidos de cerca del distrito de Miraflores con una calificación de 8. Finalmente se la ha dado a San Isidro la menor calificación (6 puntos) por no contar con tanta variedad de estos locales.

Según el INEI podemos observar que en algunos distritos de Lima Metropolitana, se presenta un crecimiento poblacional sostenido a través de los últimos años, lo que nos lleva a estimar que la demanda potencial se mantendrá a través del tiempo.

En el cuadro 4.12 se puede apreciar la población femenina agrupada por edades que radican en los distritos seleccionados como posibles sedes.

El gráfico 4.5 agrupa año por año el crecimiento poblacional en los diferentes distritos de esta gran urbe, los cuales se ven representados gráficamente en el cuadro 4.13.

**Cuadro 4.12: Cuadro de población femenina al 30 de junio de 2005,
por grupos de edad que viven en los distritos escogidos**

DISTRITO	% poblac gran lima	2005		Total x distrito
		15-19	20-24	
		1,385,447	1,279,333	
Miraflores	1.10%	15,240	14,073	29,313
San Isidro	0.80%	11,084	10,235	21,318
San Borja	1.50%	20,782	19,190	39,972
San Miguel	1.60%	22,167	20,469	42,636
Surco	2.80%	38,793	35,821	74,614
Total		108,065	99,788	207,853

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

**Gráfico 4.5: Población estimada y proyectada por años calendarios,
según distritos de Lima Metropolitana**

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales.** [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
Elaboración propia

**Cuadro 4.13: Composición de la población adolescente y juvenil
por grupos de edad
(Estimado gran Lima 2004)**

Fuente: IGM - Estadística Poblacional 2004 - APOYO Opinión y Mercado S.A.

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Informe gerencial de marketing: estadística poblacional. Lima: Apoyo Opinión y Mercado. 2005. p. 9-27.
Elaboración propia

f. Cercanía de los proveedores

En cuanto a la cercanía de nuestros proveedores, se ha evaluado este tema, tomando en consideración la proximidad que existiría entre nuestra locación inicial y el domicilio y los puntos de venta de las principales cadenas de importadores y distribuidores de la variedad de productos, materiales y equipos que emplearemos durante el transcurso de nuestras actividades, por lo que se le ha asignado un peso de 5 puntos, al tener en cuenta que estos se encuentran ubicados dentro de los distritos en evaluación.

Respecto a la calificación individual por distrito, tenemos que tanto a Miraflores como a San Isidro se le han otorgado 10 puntos por estar ubicados en ellos la mayor cantidad de proveedores, en ese sentido se le ha dado a los distritos de San Borja y Surco un puntaje de 6 en vista que solamente una minoría de nuestros futuros proveedores se encuentran ubicados aquí.

g. Trámites municipales

Un factor importante en cuanto a la realización de nuestro proyecto, está dado por las gestiones ante los municipios y el peso que se le ha otorgado a este factor es de 5 al considerar tanto, los requisitos para la obtención de la licencia de funcionamiento, como los costos para su otorgamiento.

En cuanto al análisis individual por distrito, tenemos que en general cada municipio tiene 4 requisitos para solicitar la licencia de funcionamiento, pero en cada uno de estos locales estos requisitos van variando, siendo el único en común el de la compatibilidad de uso. Asimismo, también evaluamos los costos de esta licencia y la de San Borja resulta ser la más económica (S/.245.00), seguidas en orden de costos de San Miguel, Surco y Miraflores, siendo la más costosa la de San Isidro (S/.438.72).

Por lo tanto, en cuanto a la calificación individual por distritos tenemos que a San Borja se le ha dado 10 puntos, a San Miguel 8 puntos, a Surco 6 puntos, a Miraflores 4 puntos y finalmente a San Isidro 2 puntos.

Cuadro 4.14: Requisitos para obtener licencia de funcionamiento

REQUISITOS PARA OBTENER LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

DISTRITOS	Declaracion Jurada	Compatibilidad de Uso	Acreditacion Conduccion Local	Inspeccion Tecnica	RUC	Fomato	Otros Requisitos	Total
Miraflores	1	1		1	1			4
San Isidro		1	1	1		1		4
San Borja	1	1		1		1		4
San Miguel	1	1	1		1			4
Surco	1	1	1		1			4

Elaboración propia.

Cuadro 4.15 Costos de licencia

DISTRITOS	Soles al 31-12-2,004	ORDEN
Miraflores	384.00	4
San Isidro	438.72	5
San Borja	245.00	1
San Miguel	300.00	2
Surco	365.12	3

Elaboración propia.

h. Seguridad

Entendemos por seguridad, a la protección y vigilancia que se ofrece en la zona, que incluye tanto la guardianía privada como la que promueve cada municipalidad a través del servicio de serenazgo.

Al factor de seguridad, se le ha sido asignado el peso de 5 puesto que consideramos que todos estos distritos han brindado especial atención al tema de la seguridad, la cual beneficia tanto a nuestro local como a la clientela y proveedores, garantizando el frecuente y confiado servicio al determinarse que no se está libre de correr peligros.

En ese sentido, le asignamos una calificación de 8 a los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco por considerarlos como distritos seguros. Le sigue en importancia San Miguel con 6 de calificación.

i. Condiciones de vida

Entiéndase por condiciones de vida, no solo el nivel socio-económico y cultural, sino también al rechazo que pueda mostrar la población residente y vecindario colindante con el establecimiento a implementar. Es decir, contar con el consentimiento del entorno que no atente con la posibilidad de ubicación y posterior puesta en marcha del proyecto.

Al factor de condiciones de vida, se le ha sido asignado el peso de 2, puesto que entendemos que los distritos entre los cuales estamos realizando esta elección, el proyecto que consideramos llevar a

cabo, no tendrá muchos detractores ni opositores, pudiendo realizar nuestra actividad comercial de prestaciones de servicio sin entrar en este tipo de contingencias.

Por ese motivo, le asignamos la mayor calificación con un valor de 10 al distrito de San Miguel por considerarlo como el distrito más comercial. Le sigue en importancia los distritos de San Borja y de Surco con 8 de calificación. Finalmente tenemos a San Isidro y Miraflores con 7 de calificación.

j. Energía

Principalmente hacemos referencia a la energía eléctrica, puesto que muchos de los equipos y otras herramientas de trabajo funcionan con ella. Prescindir de ella, o estar expuesto a eventuales cortes o desconexiones implicaría prestar un mal servicio y atender en forma discontinua, podría ocasionar incrementar los costos de prestación del servicio.

A este factor, se le ha sido asignado el peso de 1, puesto que entendemos que los distritos donde estamos realizando esta elección cuentan con el servicio de energía eléctrica de manera fluida y constante.

De este modo, le asignamos la mayor calificación con un valor de 10 al distrito de San Borja, ya que al ubicarse en éste el Cuartel General del Ejército Peruano nunca faltará este servicio, a todos los demás distritos se le asignado un peso de 9 ya que esporádicamente cortan el fluido eléctrico para hacer trabajos de mantenimiento de redes.

k. Agua

Este factor es muy importante, ya que los servicios que se presten tienen muchas veces que recurrir al lavado y a la higiene del equipo y mobiliario de trabajo. Asimismo, para mantener los servicios higiénicos en buenas condiciones de ser usados. No podríamos prescindir del agua ni estar expuestos a cortes o racionamientos del servicio, podría ocasionar incrementar los costos de prestación del servicio.

Es por ello que a este factor le hemos asignado el peso de 1, puesto que entendemos que los distritos donde estamos realizando esta elección cuentan con el servicio de agua potable de manera fluida.

Al igual que la variable anterior le asignamos la mayor calificación con un valor de 10 al distrito de San Borja, por tener entendido que no se efectúan cortes del servicio. En seguida tenemos a los

distritos de Miraflores y Surco con un puntaje de 9, para finalmente terminar con San Isidro y San Miguel, distritos que reciben como calificación 8, por tener conocimiento de cortes del servicio de agua potable en varias ocasiones durante el año.

Como conclusión de esta evaluación, se ha determinado a los distritos de San Borja y Surco como zonas que preferentemente han reunido las mejores condiciones para llevar a cabo la ubicación de nuestro centro de belleza para adolescentes y jóvenes, para lo cual nos avocaremos a la búsqueda de la mejor opción existente en alquiler para desarrollar este proyecto. Coincidentemente estos distritos concentran la mayor cantidad de población adolescente y juvenil, por lo que su rango de desplazamiento no será de mayor de 5 kilómetros.

Es preciso indicar que dentro de las conclusiones de la investigación preliminar del Estudio de Mercado, tanto en lo referente a la parte cualitativa (Focus Group), como a la parte cuantitativa (Encuestas), preferentemente las adolescentes y jóvenes escogieron en ambos casos el distrito de Miraflores, sin embargo la localización del centro de belleza estará entre los distritos de San Borja y Surco a fin de estar más cerca de nuestro mercado meta.

En ese sentido presentamos a continuación el cuadro 4.16, el cual nos muestra una serie de ofertas inmobiliarias en los distritos de San Borja y Surco, las cuales cuentan con las características descritas dentro de éste capítulo.

Cuadro 4.16: Mercado inmobiliario en San Borja y Surco

AVENIDA PRINCIPAL	DISTRITO	TIPO DE INMUEBLE	NÚMERO DE PLANTAS	TOTAL
Av. Géminis	San Borja	Casa	2	US\$ 980
Av. Primavera (Chacarilla)	San Borja	Casa	2	US\$ 950
Av. San Luis	San Borja	Casa	2	US\$ 1,000
Av. Cañón del Pato (Chacarilla)	Surco	Casa	2	US\$ 1,150
Altura 43 Benavides	Surco	Casa	2	US\$ 750
Av. Buena Vista	Surco	Casa	2	US\$ 1,000

Elaboración propia.

4.9. Terrenos e inmuebles a adquirir

Nuestro proyecto depende mucho de la ubicación del local, según los resultados del Focus y de las encuestas hemos observado que se necesita un local amplio, bien iluminado, bien ventilado, con espacios cómodos, con lugares privados para prestaciones exclusivas, cercano a avenidas principales, para tener fácil acceso, y que cuente con estacionamiento y vigilancia adecuados.

4.9.1. Especificación del terreno y la construcción (en el caso de compra)

Según el análisis previo del tamaño del proyecto y de la capacidad instalada, hemos evaluado en el mercado inmobiliario la oferta de locales que cumplan las características que necesitamos, considerando la disponibilidad y el precio, buscando tener un área de atención total de por lo menos 125 metros cuadrados, para brindar el servicio que nos hemos planteado, los cuales no incluirían las áreas dedicadas exclusivamente al personal, tales como servicios higiénicos, vestuarios, cafetería y demás áreas comunes, tales como: pasadizos, áreas libres, pozos de ventilación y de iluminación.

Esto nos conduce a estimar que se necesita un terreno cuya área fluctúen entre 300 a 350 metros cuadrados, donde se construiría un local de dos pisos y respetando las normas técnicas de retiros municipales y porcentaje de áreas libres para ventilación e iluminación llegaremos a contar con el área necesaria para nuestro proyecto.

Si en el proyecto optamos por construir, primero debemos de adquirir el terreno, para lo cual se debe buscar en el mercado inmobiliario en algunos distritos donde se ubica la mayor cantidad de locales de negocios similares, precios referenciales al metro cuadrado en promedio en aproximadamente US\$1,000 luego le añadimos el valor de construcción terminado con un costo aproximado de US\$

500 por metro cuadrado y necesitamos construir no menos de 227.50 metros cuadrados, según el cuadro N° 4.17 siguiente:

Cuadro 4.17: Valor del metro cuadrado

	M2.	Precio M2.	Total US\$
Terreno	350.00	1,000.00	\$350,000.00
Construcción	227.50	500.00	\$113,750.00
Costo Total			\$463,750.00

Fuente: EMPRESA EDITORA EL COMERCIO. "Clasificados". En: **El Comercio** (PE): 19/06/2005; p. 21.
Elaboración propia

En el cuadro N° 4.18 se detalla el porcentaje de área libre que se deben tener en el caso de una construcción, el 30% este porcentaje lo mandan las normas de construcción.

Cuadro 4.18: Metros de construcción

	Tamaño Min. de Construcción		
Construcción	175.00	30%	227.50

Elaboración propia.

Asimismo se debe considerar el tiempo que demora el trámite de la licencia de construcción, el diseño del proyecto y la construcción misma; por lo tanto vamos a evaluar la alternativa de buscar en el mercado inmobiliario de los distritos de influencia ya antes mencionados, un local para ser tomado en alquiler.

4.9.2. Remodelación del local (en caso de alquiler y/o compra)

En el alquiler del local debemos ser cuidadosos en encontrar éste en buenas condiciones en lo referente al mantenimiento de lo que se ve y lo que no se ve, tal como las redes de agua y desagüe y de las instalaciones eléctricas y de comunicaciones.

Se ha encontrado varias casas, en los principales distritos de influencia mencionados anteriormente, que cubren nuestras expectativas, puesto que cuentan con un área entre los 400 a 450 metros cuadrados, con dos pisos, más la azotea respectiva, con un área construida de aproximadamente entre los 300 a 350 metros cuadrados, espacio suficiente para empezar y poder realizar ampliaciones en caso decidamos ampliar los servicios ofrecidos a nuestros clientes en razón de los resultados tanto del Focus Group, como de las encuestas.

El alquiler conversado con los propietarios fluctúan entre los US\$700 y los US\$1,000 mensuales, con una garantía equivalente a dos meses de alquiler, más otros dos meses pagados por adelantado.

El proyecto de la remodelación tiene un costo aproximado de US\$10 por metro cuadrado, si remodelamos inicialmente sólo el primer piso invertiríamos entre los US\$1,500 y los US\$1,750 dólares norteamericanos.

A esto hay que añadir los costos de la remodelación en sí, pues si vamos a cambiar o mover los muros y poner tabiques, los baños y el piso; más las instalaciones eléctricas y la pintura, todo esto asciende a S/.25,162.40 según el anexo respectivo de la cotización adjunta al final del presente trabajo de investigación.

En conclusión, todo lo referente al tema de la remodelación asciende a una inversión inicial aproximada de S/.41,992.40 dentro de un plazo cercano a los 60 días calendarios.

a. Especificaciones del local en la actualidad

Actualmente estas casas están cerradas, algunas hasta hace poco estuvieron arrendadas, por lo general eran oficinas administrativas de empresas, por lo que los ambientes han sido utilizados como despacho, archivos y depósitos, por lo que no sabemos en que condiciones estarán las tuberías de agua y desagüe, por lo demás presentan un buen aspecto en el mantenimiento de los pisos y paredes.

Todas poseen un amplio frontis (15 metros aproximadamente) y tienen áreas de jardines en buen estado. Otro punto a tener en cuenta, es el estado de las veredas y el piso de la zona de estacionamiento.

b. Especificaciones del local con el proyecto en marcha

Para cuando se hayan finalizado las obras de remodelación del local elegido, este debe quedar según nuestras expectativas, con una imagen moderna, que al mismo tiempo represente un local único y exclusivo. Es decir la infraestructura será adaptada a las necesidades e intereses de lo que demandan hoy en día las adolescentes y jóvenes, motivo primordial de este proyecto.

Estableciendo la separación adecuada y conveniente para los diversos servicios de corte y peinado y de manicure y/o de algún otro que se decida ubicar en el lanzamiento de este local.

4.9.3. Balance de remodelación

Como hemos ido observando la remodelación tiene un costo mínimo presupuestado de S/.41,992.40; monto que podría variar en la medida que los imponderables que se van encontrando en el camino, tales como los que ya se mencionaron, luz, agua, desagüe, así como la adecuación del local a los muebles y enseres requeridos para el funcionamiento del local, no presenten daños mayores. Esto sin incluir los mobiliarios y equipos que vemos detallados más adelante y en los anexos del presupuesto, al final del presente trabajo de investigación.

4.10. Resumen de resultados

La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre las ventas proyectadas. Dada la naturaleza del negocio, no hay riesgo de impacto ambiental que pueda afectar a la comunidad.

Entre los factores que influyen en la localización de la planta, consideramos a los siguientes: mano de obra y local disponible, costo del alquiler, ubicación de la competencia, clientes y proveedores, trámites municipales, seguridad, condiciones de vida, energía y agua potable, siendo el más importante el factor clientes, seguido del factor competencia.

Finalmente, destacamos que dentro de las conclusiones de la investigación preliminar del Estudio de Mercado, tanto en lo referente a la parte cualitativa (Focus Group), como a la parte cuantitativa (Encuestas), preferentemente las adolescentes y jóvenes escogieron en ambos casos el distrito de Miraflores, sin embargo la localización del centro de belleza estará ubicada entre los distritos de San Borja y Surco a fin de estar más cerca de nuestro mercado meta.

CAPÍTULO V

5. Aspectos legales

En este capítulo analizaremos el marco legal en el que se desenvolverá nuestro proyecto, así como los trámites de constitución y las cargas tributarias que afectarán las operaciones propias del giro del negocio.

5.1. Forma societaria

Toda empresa se rige por lo establecido en la Ley General de Sociedades, en sus artículos 234° al 248° y supletoriamente por lo estipulado en los artículos 50° al 223°; considerando que no tenemos previsto tener más 20 accionistas, ni accionariado inscrito en el registro del mercado valores se adoptará la forma de Sociedad Anónima Cerrada (SAC), siendo sus principales características las que se detallan a continuación:

- a) Las participaciones de los accionistas estarán representadas por títulos valores denominados acciones.
- b) La empresa no cotizará sus acciones en la bolsa.
- c) No existirá directorio.
- d) Se limitará la libre transferencia de acciones otorgando un derecho preferente a los accionistas.

Considerando los resultados del estudio de mercado, nuestra razón social será: “AtreVT S.A.C.”, estando conformada por 4 socios:

- a) Socio 1 : Oscar Enrique Chamochohumbi Cabanillas
- b) Socio 2 : Carlos Alberto Medina Rivera
- c) Socio 3 : Roxana Antonieta Pantigozo Delgado
- d) Socio 4 : Marco Antonio Sebastiani Chavarri

Los procedimientos y trámites para la constitución de la empresa se inician con la elaboración de la minuta de constitución, la cual incluye el pacto social y el estatuto de la empresa, ésta será entregada al notario público con el fin de que sea elevada ante Registros Públicos, en cuyo acto deben estar suscritas íntegramente las acciones. Posteriormente, el notario público enviará los partes notariales al Registro Mercantil de Lima, donde la empresa nacerá como persona jurídica.

5.2. Pasos para la constitución de una persona jurídica

Los pasos que debemos seguir para constituirnos como persona jurídica son:

- a. Adoptar la decisión sobre la forma empresarial mas adecuada: que se adapte a los requerimientos del mercado y de los accionistas, como se mencionó anteriormente adoptaremos la forma de una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.).

- b. Obtener un certificado de búsqueda mercantil y solicitud de reserva de razón social: el cual consiste en verificar si existe alguna empresa con un nombre igual o similar al de la empresa que se va a constituir.
- c. Efectuar el registro de marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) este trámite es opcional en caso se requiera asociar la denominación a una determinada marca de producto o servicio, para esto se tiene que efectuar una búsqueda de antecedentes adicional en el INDECOPI y si desea, registrar la marca.
- d. Elaboración de la minuta de constitución de la empresa: con este documento se establece el tipo de empresa y la forma como debe administrarse asimismo, se incluye información general de los propietarios y de los encargados de la gestión.
- e. Elevación a escritura pública de constitución: la minuta de constitución es elevada a escritura pública por el notario a fin de inscribir a la empresa en Registro Públicos, los requisitos para efectuar esta inscripción son los siguientes:
 - Original y copia simple de la minuta de constitución.
 - Informe valorizado de los bienes aportados por los socios.
 - Declaración jurada suscrita por el gerente, indicando la recepción de los bienes aportados.
 - Constancia de depósito bancario de apertura de la cuenta corriente a nombre de la empresa a constituir.
 - Copia simple de los documentos de identidad de los socios y sus cónyuges (en caso de ser casados).

- Pago de los derechos notariales.
-
- f. Inscripción de la empresa en Registros Públicos: una vez otorgada la escritura pública de constitución, el notario tiene que realizar la inscripción de la empresa en los Registros Públicos.
 - g. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC): este trámite se realiza a fin de registrar a la empresa como contribuyente y obtener su número de identificación tributaria ante la SUNAT, autorizando a la empresa a otorgar comprobantes de pago, conocer los tipos de impuesto que debe pagar y así como las fechas en la que debe cumplir con sus obligaciones tributarias.
 - h. Otorgamiento de la licencia de funcionamiento municipal: esta autorización es tramitada ante la municipalidad del distrito donde estará ubicado el negocio, a fin de poder realizar las actividades comerciales sin ningún inconveniente.
 - i. Legalización del libro de planillas y libros contables: una vez obtenido el número de RUC, deberá comprarse los libros contables y de planillas a fin de legalizarlos. El trámite de legalización del libro de planillas se efectúa ante el Ministerio de Trabajo y Promoción y Empleo, debiéndose adjuntar a la solicitud de legalización una copia del RUC de la empresa y el recibo de pago. Los libros contables se legalizan ante el notario público antes de su utilización.

5.3. Flujograma de los trámites legales a realizar

A continuación se muestra de manera gráfica los trámites que se deben realizar al momento de constituir la empresa, desde la intervención del notario en la escritura pública, hasta los trámites que se realizan en la municipalidad.

Figura 5.1: Cómo establecer una empresa

Elaboración propia.

5.4. Trámites y tributos municipales

En el ámbito municipal veremos todos los aspectos que regulan el adecuado funcionamiento del establecimiento en el distrito de

San Borja, así como el marco legal aplicable para la actividad que vamos a desarrollar⁵²:

5.4.1. Patentes y licencia de funcionamiento

Esta licencia como su nombre indica permite el funcionamiento del local, la cual es otorgada por la municipalidad del distrito donde se encuentra ubicado el negocio. Nuestro proyecto será localizado en el distrito de San Borja, cuyos requisitos para obtener esta licencia pasamos a detallar:

- a. Solicitud de declaración jurada
- b. Pago por derecho por trámites: 8% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT)
- c. Certificado de compatibilidad de uso conforme
- d. Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- e. Certificado de Defensa Civil.

El costo de estos trámites, se encuentra detallado en el siguiente cuadro:

⁵² MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES. **Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)**. [en línea]. Lima: Municipalidad de Miraflores, 2005. [Citado 15 Marzo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.miraflores.gob.pe/>

Cuadro 5.1: Costo de licencias en la Municipalidad de San Borja

Conceptos	Expresados en Nuevos Soles (S/.)
Derecho de autorización	256.00
Certificado de compatibilidad de uso	126.00
TOTAL	382.00

Elaboración propia.

5.4.2. Autorización de anuncios y publicidad externa

Si bien es cierto dentro de la Ley Orgánica de Municipalidades no se encuentra considerado dentro del rubro de ingresos tributarios los anuncios y la publicidad; sin embargo, la realidad es que la gran mayoría de municipalidades cobran una tasa por este concepto a todo establecimiento comercial. En tal sentido la Municipalidad de San Borja no es la excepción, esta municipalidad cobra una tasa por este concepto sólo por única vez cuando se instala el aviso, pero si se cambia éste, se tiene que hacer nuevamente el pago.

Para obtener la autorización municipal para colocar estos letreros y avisos, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Solicitud declaración jurada de autorización de anuncios y publicidad exterior.
- b. Pago por derechos de trámite:
 - Aviso simple, 11.61 % de la UIT

- Aviso luminoso, 15.48 % de la UIT
- c. Fotografía 9 x 12 cm. donde se muestre el conjunto arquitectónico con el resto del inmueble colindante deseado.
- d. Fotografía 9 x 12 cm. que muestre el aviso en fotomontaje en el lugar donde se ubicará el establecimiento.
- e. Contar con autorización municipal.
- f. Certificado de factibilidad de instalación del panel.

5.4.3. Carné sanitario

De acuerdo a la Ordenanza Municipal 082-95MML de la Municipalidad de Lima Metropolitana, es obligatorio que todo trabajador que tenga contacto con el público cuente con un carné sanitario, éste debe ser renovado anualmente siendo los requisitos para obtenerlo los siguientes:

- a. Pago de derechos 1.13 % de la UIT.
- b. Examen médico.
- c. Examen serológico del laboratorio correspondiente.
- d. Fotocheck.
- e. Examen del bacilo de koch asintomático respiratorio.

5.4.4. Fumigación del local comercial

De acuerdo al Decreto Supremo 022-2001-SA y la Resolución Ministerial 449-2001-SADM, todo local comercial debe ser fumigado semestral o anualmente dependiendo del área del local, ésta comprende la desinsectación y la desinfección. El costo anual para

fumigar un local como el nuestro bordea los S/. 250 Nuevos Soles, por ambos servicios.

Finalmente, para un correcto funcionamiento del establecimiento y evitar amonestaciones innecesarias, debemos cumplir las siguientes normas:

- a. Poseer y exhibir en un lugar visible del establecimiento, el certificado de autorización municipal de funcionamiento vigente.
- b. Realizar la desinsectación y desinfección del local y exhibir el certificado vigente en un lugar visible.
- c. Contar con un botiquín de primeros auxilios, conteniendo productos básicos y aptos para atender cualquier emergencia.
- d. Poseer extintor(es) vigentes en las instalaciones, de acuerdo al reglamento y requerimientos de Defensa Civil.
- e. Todo el personal que labore en el establecimiento, deberá poseer y exhibir su carné sanitario.
- f. Mantener vías de libre de circulación, áreas de seguridad y evacuación, debidamente señaladas.

5.5. Legislación laboral

Uno de los problemas más graves que enfrentan las empresas formales en nuestro país es el alto grado de informalidad en el campo laboral. Según algunos empresarios los costos laborales

son altos, tanto los de contratación como los de despido, comparado con empresas establecidas en los países vecinos⁵³.

Sin embargo, consideramos como elemento clave, a efectos de contrarrestar este fenómeno negativo y fomentar de esta manera la productividad, protegiéndonos de las fluctuaciones de mercado, determinar adecuadamente una estructura salarial. En el caso concreto, la remuneración de nuestros trabajadores estará conformada por una parte fija y otra variable, siendo esta última la de mayor participación dentro de la estructura de costos salariales.

Los ingresos y beneficios anuales que percibirán nuestros trabajadores serán:

- a. Doce remuneraciones, considerando un mes de vacaciones. En caso tengan hijos recibirán de manera adicional a su remuneración ordinaria, el 10% del sueldo mínimo (S/.46) por concepto de asignación familiar.
- b. Dos gratificaciones anuales (Fiestas Patrias y Navidad).
- c. Una remuneración por compensación de tiempo de servicio (CTS).
- d. Tendrán derecho a contar con un seguro de vida una vez que cumpla los 4 años de servicios.

⁵³ “El consenso que no llega”. En: **El Comercio** (PE): 16/05/2005; p. 16. Día_1, Suplemento Semanal de Economía y Negocios.

Nuestro negocio tomará también en cuenta la legislación laboral vigente que regula la contratación de personal, siendo ésta la siguiente:

- a. Decreto Legislativo No 650, Ley de Compensación por Tiempo de Servicios.
- b. Decreto Supremo No 044-97-TR, Reglamento de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios.
- c. Decreto Legislativo No 728, Ley de Fomento del Empleo y su reglamento.
- d. Decreto Supremo No 002-97 –TR, Ley de Formación y Promoción Laboral.
- e. Decreto Supremo No 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- f. Decreto Legislativo No 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horarios y Trabajos en Sobre tiempos.

5.5.1. Compensación por tiempo de servicios – D.S. No. 001-97-TR

La compensación por tiempo de servicios (CTS) es un beneficio social de previsión para aquellas contingencias que se originen por el cese en el trabajo, protegiendo al trabajador y su familia. Este beneficio ha sufrido una serie de cambios legales durante su vigencia los cuales han venido afectando su naturaleza, tal es así que actualmente se permite destinar el 8% para fines de vivienda⁵⁴.

⁵⁴ EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES. “Ley 28461”. En: **El Peruano**. (PE): 11/01/2005. Reglamentada por el D.S. 09-2005-VIVIENDA publicada el 07 de mayo del 2005

Su depósito es semestral, siendo las fechas para efectuarlo el 15 de mayo y el 15 noviembre de cada año, éste monto equivale a la mitad del sueldo ordinario, más un 1/12 de dicha remuneración por concepto de gratificación.

5.5.2. Seguro social de salud - ESSALUD (Ley General de Salud - Ley 26482)

Contribución que realiza el empleador a favor de sus trabajadores y derecho habientes a fin que puedan ser atendidos en caso de presentarse algún problema de salud en los diferentes centros asistenciales destinados para tales efectos. La aportación actual es del 9% sobre la remuneración bruta de cada trabajador y es de periodicidad mensual.

5.5.3. Gratificación (Ley 27735)

Es un derecho de los trabajadores a percibir dos gratificaciones en el año, una con motivo de Fiestas Patrias y la otra con ocasión de la Navidad. Este beneficio resulta de aplicación sea cual fuere la modalidad del contrato de trabajo y el tiempo de prestación de servicios del trabajador.

El monto de cada una de las gratificaciones es equivalente a una remuneración que percibe el trabajador regularmente, tratándose de remuneraciones variables se considera cumplido el requisito de regularidad, si el trabajador ha percibido estos ingresos, cuando menos en

alguna oportunidad en el transcurso de tres meses durante el semestre correspondiente. Para calcular la gratificación se suman los montos percibidos y el resultado se divide entre seis.

5.5.4. Vacaciones (Decreto Legislativo 713 y Decreto Supremo No 012-92-TR)

Al igual que las gratificaciones, todo trabajador que cumpla con una jornada laboral ordinaria mínima de cuatro (4) horas diarias tiene derecho a un descanso vacacional, siempre que haya cumplido un año de servicios de manera interrumpida en la empresa. La remuneración vacacional es equivalente al ingreso que el trabajador percibe en forma ordinaria.

5.5.5. Asignación familiar (Ley 25129)

Todo trabajador que tenga a su cargo hijos menores de edad o que siendo mayores de edad se encuentren estudiando hasta los 6 años después de cumplir la mayoría, tienen derecho a recibir mensualmente una asignación equivalente al 10% del ingreso mínimo vital.

Por otro lado las remuneraciones del personal estarán sujetas a los siguientes aportes:

Cuadro 5.2: Costos laborales

Conceptos	Costos Laborales
CTS	8.33%
EsSalud	9.00%
Gratificaciones	16.67%
Vacaciones	8.33%
Asignación Familiar	S/ 46.00

Elaboración propia.

5.6. Legislación tributaria

En este punto analizaremos el marco legal tributario, al que tendrá que estar sujeto este negocio, teniendo en cuenta su naturaleza legal, actividad económica, obligaciones, libros oficiales etc.

El trámite ante la SUNAT se inicia con la obtención del RUC, el cual es el documento que le permitirá a la entidad administradora identificar a la empresa y constatar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Como se vio anteriormente en el punto 5.1, AtreVT será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada debido a una serie de características propias de este tipo de sociedad, las que se adaptan a las necesidades y requerimientos de este negocio, por lo tanto para todo efecto tributario seremos considerados como una persona jurídica.

Para obtener el número de R.U.C., se debe presentar en original y copia los siguientes documentos:

- a. Recibo de agua o luz, telefonía fija del local donde quedara el domicilio fiscal del negocio y cuya fecha de pago se encuentre comprendida en los últimos dos meses o la última declaración jurada del predio o autoavalúo.
- b. Testimonio de la escritura pública de constitución inscrita en los Registros Públicos.
- c. Si el trámite es realizado por una tercera persona, ésta deberá exhibir adicionalmente su documento de identidad original y una carta poder con firma legalizada ante notario público o fedatario de la SUNAT.
- d. Presentar el formulario No 2119⁵⁵ debidamente llenado y firmado.
- e. Presentar el formulario No 2054⁵⁶ debidamente llenado y firmado, adjuntando copia de los documentos de identidad de los representantes legales y copia de la escritura de constitución donde conste su nombramiento.
- f. Una vez que el domicilio fiscal ha sido verificado por la SUNAT, se debe presentar el formulario No 81657 en las imprentas autorizadas. Se entiende por domicilio fiscal al lugar fijado para recibir toda notificación tributaria⁵⁸.

5.6.1. Selección del régimen tributario⁵⁹

De acuerdo a la Ley del Impuesto a la Renta⁶⁰ toda generación de ingresos esta gravado con el Impuesto a la

⁵⁵ Este formulario se utiliza tanto para realizar la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes así como para comunicar la afectación de tributos.

⁵⁶ Este formulario se presenta en forma conjunta con el formulario 2119 al momento de su inscripción en el RUC, sirve para inscribir a los representantes legales, directores, miembros del consejo directivo y/o personas relacionadas con la empresa.

⁵⁷ Este formulario sirve para solicitar la autorización de impresión de los comprobantes de pago

⁵⁸ Artículo 11 del Código Tributario aprobado mediante el Decreto Supremo 135-99-EF publicado el 19 de agosto de 1999.

⁵⁹ SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Orientación.** [en línea] Lima: SUNAT, 2005. [Citado 16 Abril 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/orientación/tributoActividad/index.html>

Renta. En el artículo 19° de esta Ley se encuentran detalladas las exoneraciones e inafectaciones, las cuales no son aplicables a nuestro negocio, ya que básicamente están referidas para aquellas actividades que no generan lucro: asociaciones educativas, fundaciones de ayuda social, entidades religiosas, clubes deportivos, etc.

Según la normatividad vigente existen 3 regímenes tributarios a los cuales puede acogerse un negocio: Régimen General del Impuesto a la Renta, Régimen Especial del Impuesto a la Renta y el Nuevo Régimen Único Simplificado.

El Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS) tiene una serie de limitaciones debido a que ha sido creado para pequeños negocios como bodegas, farmacias, librerías, etc. La limitación principal es que no se pueden acoger las personas jurídicas, por lo tanto este régimen no es aplicable a nuestro negocio.

Respecto al Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER), si bien es cierto es muy parecido al Régimen General tiene varias restricciones que a la larga podrían afectarnos en el desarrollo de nuestras actividades, como por ejemplo:

⁶⁰ Aprobado por el Decreto Supremo 054-99-EF

- a. Los ingresos anuales no deben superar los S/. 240,000 Nuevos Soles.
- b. Se debe tener como máximo 8 trabajadores por turno de trabajo.
- c. Solo se pueden tener como máximo 2 locales y el área de cada local no debe exceder de los 200 metros cuadrados.
- d. El valor de los activos del negocio no debe superar las 15 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)⁶¹
- e. El consumo de luz no debe superar los 2000 kilowatios - hora mensuales.
- f. El consumo de teléfono no debe superar el 5% de los ingresos mensuales.
- g. Las adquisiciones de activos en 3 meses consecutivos no deben superar el total de los ingresos netos acumulados en estos meses.

Respecto al Régimen General, éste régimen tributario no tiene ninguna restricción tributaria-legal que afecte el desempeño de nuestras actividades, y considerando las limitaciones de los otros regímenes tributarios AtreVT S.A.C. se encontrará afecta al Régimen General.

5.6.2. Tributos afectos y algunas consideraciones legales

Al estar afectos al Régimen General, tendremos que declarar y pagar los siguientes tributos:

⁶¹ Para el año 2005, la UIT equivale a S/. 3,300 Nuevos Soles

a. Impuesto a la renta:

- Impuesto que grava a las ganancias: Se obtiene deduciendo de los ingresos los gastos aceptados tributariamente, a fin de determinar la Renta Neta Imponible.
- Tasa del impuesto: 30%.
- Se efectúan pagos a cuenta mensuales, los cuales serán deducidos del impuesto determinado anualmente.
- Todos los gastos tienen que estar debidamente sustentados y deben estar relacionados con el giro del negocio.
- Cada año se debe presentar una declaración jurada a la SUNAT, la cual consolida todo el movimiento comercial del ejercicio.

b. Agente de retención:

A pesar de no ser sujetos pasivos de la obligación, por mandato legal podemos actuar como agentes de retención cuando incurramos en algunos de los supuestos detallados seguidamente:

- Paguemos rentas de quinta categoría: trabajadores dependientes.
- Paguemos rentas a sujetos no domiciliados: regalías, o tomemos servicios prestados por un no domiciliado.

- Paguemos recibos por honorarios y estos superen los S/.700 Nuevos Soles.

En estos casos, tendremos que efectuar la retención según el porcentaje establecido en la Ley del Impuesto a la Renta, al momento de hacer el pago y abonarlo al fisco al mes siguiente de efectuada la retención, según el cronograma de obligaciones tributarias fijado por la SUNAT.

c. Dividendos:

Toda distribución o disposición indirecta de utilidades esta sujeta a una tasa de 4.1% a cargo de la empresa que distribuye o pone a disposición del beneficiario.

d. Impuesto general a las ventas:

- Impuesto que grava el valor agregado.
- Tasa del impuesto: 19%.
- Resultante de la diferencia del impuesto aplicado a las ventas menos el impuesto generado por las compras.
- En caso se tenga impuesto a pagar, se debe efectuar el abono al fisco de manera mensual.

e. Comprobantes de pago a emitir:

Una de las ventajas de estar acogidos al Régimen General, es que podemos utilizar varios tipos de

comprobantes de pago, según el tipo de transacción a realizar:

- Factura: solo con personas que tienen RUC
- Boletas de ventas: para consumidores finales
- Ticket de máquina registradora: se pueden emitir tanto a consumidores finales como a personas que necesitan sustentar costo o gasto, para efectos fiscales.
- Notas de Crédito: en caso se realicen devoluciones o descuentos después de emitida la factura, boleta o ticket.
- Notas de Débito: en caso se tengan que realizar cobros adicionales después de emitida la factura, boleta o ticket.

f. Lugar y medios que existen para efectuar los pagos de impuestos:

El lugar donde se efectúa el pago de impuestos, depende de la categoría que obtengamos: medianos y pequeños contribuyentes (MEPECOS), principales contribuyentes (PRICOS), dependiendo de nuestro nivel de ingresos, la cual es determinada por SUNAT.

Los MEPECOS efectúan el pago de sus impuestos en las agencias de la red bancaria a nivel nacional o a través de Internet, mientras que los PRICOS pagan directamente en las oficinas de SUNAT o por Internet, esta última si es que está autorizado por SUNAT. Para

efectuar el pago de impuestos por Internet vía SUNAT Virtual: www.sunat.gob.pe, debemos tener clave SOL.⁶²

Son tres los medios de presentación, los cuales son utilizados independientemente del lugar de pago, excepto los formularios, los cuales solo se presentan en las agencias bancarias. Estos medios son los siguientes:

- Programa de Declaración Telemática (PDT): utilizaremos el PDT 621 (Impuesto a la Renta e Impuesto General a las Ventas) para el pago del IGV, Impuesto a la Renta y pago de Retenciones de Cuarta Categoría; PDT 600 (Remuneraciones) para el pago de ESSALUD, ONP, Retenciones de Quinta Categoría; PDT 617 (Otras retenciones), para el pago de las Retenciones a No Domiciliados.
- Pago Fácil: es un formulario virtual, creado por la SUNAT para el pago de aquellos tributos que han sido declarados y no pagados, o para el pago de multas.
- Formulario 119 (Régimen General Impuesto a la Renta e Impuesto General a las Ventas) y 402 (Remuneraciones).

⁶² La clave SOL, es un código proporcionado por SUNAT para realizar transacciones en su página Web, según lo establecido en la Resolución de Superintendencia 147-2003-SUNAT

El tipo de formularios que utilizaremos dependerá si incurrimos en algunas causales establecidas en la Resolución de Superintendencia 129-2002/SUNAT, la cual establece los obligados a utilizar el PDT.

g. Fecha de pago de los Impuestos:

Los pagos se realizan considerando el cronograma de pagos de obligaciones tributarias publicado por la SUNAT, el cual se basa en el último dígito del número de RUC.

5.7. Otros aspectos legales

A continuación detallamos los principales libros societarios, laborales, contables y tributarios que estamos obligados a llevar.

5.7.1. Libros societarios

De acuerdo a la Ley General de Sociedades Ley No. 26887 y la adecuación del tipo de sociedad que hemos acordado constituir (S.A.C.) los libros societarios que llevaríamos serían los siguientes:

a. Libro de Acta de Junta General: Este libro deberá contener las actas de la Junta General, las cuales contienen el lugar, fecha y hora en que se lleva a cabo la sesión, si se realiza en primera, segunda o tercera convocatoria, el nombre de los socios o accionistas, el número de asistentes, nombre del presidente y del

secretario, resultados de la votación y acuerdos aceptados.

b. Libro de matrícula: En este libro se anota la emisión de acciones sustentadas en certificados provisionales o definitivos, transferencia, canjes, desdoblamiento, constitución de derechos sobre acciones gravámenes o medidas cautelares, limitaciones a la transferencia de acciones, convenios entre accionistas con terceros que verse sobre acciones.

5.7.2. Libros laborales

De acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Supremo No 001-98-TR modificado por Decreto Supremo No 017-2001-TR debemos contar:

a. Reglamento de trabajo: en este documento se plasmará toda la normativa interna que regula la vida laboral de los trabajadores dentro de la empresa, como por ejemplo horario de trabajo, faltas graves, sanciones, reconocimientos, etc.

b. Libro de planillas: además de contener los datos personales de los trabajadores y sus derechohabientes, se consigna por separado y según la periodicidad del pago de las remuneraciones, lo siguiente: remuneración que se abona al trabajador, número de días y horas trabajadas, sobre tiempo, deducciones a cargo del

trabajador, ya sea por tributos, pensiones, y cualquier otra deducción de carácter remunerativo.

c. Registro especial de convenios de formación laboral

juvenil: aquí se detalla la relación de jóvenes sujetos a formación laboral.

d. Libro para el registro especial de convenios de

prácticas pre-profesionales: aquí se especifica los datos de los practicantes que se desempeñan en la empresa.

5.7.3. Libros y registros contables

De acuerdo con el artículo 33° del Código de Comercio las personas jurídicas, como en nuestro caso, están obligadas a llevar los siguientes libros de contabilidad:

- a. Un libro de Inventarios y Balances.
- b. Un libro de diario.
- c. Un libro mayor
- d. Un libro caja.
- e. Un libro de planilla de sueldos.

Asimismo de acuerdo con el artículo 10° del D.S. No 029-94 modificado por el D.S. No 136-96-EF Reglamento de la Ley del Impuesto General a las Ventas debe llevar los siguientes registros:

- a. Registro de Ventas, donde se consignaran todos los ingresos.
- b. Registro de Compras, donde se detallarán todas las compras y gastos.

5.8. Resumen de resultados

En este capítulo se desarrolla los aspectos legales, en lo que se refiere a la forma societaria a adoptar y la constitución como persona jurídica para poder dar inicio a las actividades comerciales.

Para el presente proyecto, y considerando las características de cada forma societaria, se optó por constituirnos como una sociedad anónima cerrada, por ser la que mejor se ajusta a las particularidades y estrategia a tomar para este negocio.

Asimismo, se abordan temas relacionados con los trámites y tributos municipales a los cuales estaremos sujetos.

Por otro lado se toman en consideración todos los aspectos legales pertinentes al régimen laboral y todos los cargos y beneficios sociales vigentes, que aplicaremos en nuestro proyecto.

También se analiza la legislación tributaria, específicamente en lo que concierne a la selección del régimen tributario al cual nos someteremos, que es el Régimen General para el caso del

Impuesto a la Renta. En ese sentido, se tratan todos los demás tributos a los cuales estamos afectos, al desarrollar un negocio de esta naturaleza.

Finalmente, abordamos otros temas relacionados con los aspectos legales, como es el caso de los libros y registros contables que son exigidos legalmente para que podamos desarrollar nuestras operaciones sin cometer faltas de índoles formal a las normatividad vigente.

CAPÍTULO VI

6. Estudio organizacional

En este capítulo nos ocuparemos de la estructura formal de la organización que permitirá asignar el trabajo y determinar las tareas claves, delegar la autoridad y responsabilidad y conseguir el eficiente cumplimiento de las metas organizacionales.

6.1. Características de la cultura organizacional deseada

Las organizaciones son las expresiones de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación⁶³.

La cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. Determina la forma como funciona una empresa y ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma. La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas:

- Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.
- Cultura subjetiva: está dada por:
 - Supuestos compartidos*: como pensamos aquí.
 - Valores compartidos*: en que creemos aquí.
 - Significados compartidos*: como interpretamos las cosas.
 - Entendidos compartidos*: como se hacen las cosas aquí.
 - Imagen corporativa compartida*: como nos ven.

⁶³ MONOGRAFÍAS.COM. "Clima y cambio organizacional". En: **Cultura organizacional**. [en línea]. Buenos Aires: Monografías. com, 2005. [Citado 28 Abril 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#intro>

En el caso de nuestro proyecto optaremos por desarrollar una “cultura subjetiva basada en el mercado” la cual supone “el logro de metas deseables y cuantificables, especialmente de carácter financiero y de mercado (crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado entre otros).

Para implementar una cultura organizacional de éxito, dispondremos de:

- a. Una orientación hacia la acción, aún cuando algunas situaciones pudieran ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho.
- b. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de nuestra empresa dirijan sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades de nuestra clientela.
- c. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores en nuestra organización.
- d. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. Los directivos deben mantener de manera permanente un estrecho contacto, visitando y dialogando con aquellos que podrían ser considerados como "el frente de batalla".
- e. Cercanía al negocio, conocer sus fortalezas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades.
- f. Tendremos una organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los servicios, y además participa activamente en su administración.

g. Mantendremos algo de rigidez y flexibilidad, es decir se deberán analizar las dinámicas de los cambios que deban existir así como sus circunstancias.

Tenemos como objetivo desarrollar un enfoque de satisfacción en el empleo y desarrollo de los colaboradores con la finalidad de lograr la retención de las personas con talento y que además encajen en el perfil de la organización demostrando resultados satisfactorios en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

6.2. Misión de la empresa

Satisfacer las necesidades de los adolescentes y jóvenes, a través de nuestros servicios y productos, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio / valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida y apariencia personal.

6.3. Visión de la empresa

Ser un centro de belleza reconocido por la atención personalizada de los adolescentes y jóvenes, utilizando productos de alta calidad, en toda Lima Metropolitana. Ofrecer un nuevo estilo de imagen personal, que realce las características particulares de nuestros clientes, destacando la belleza, acorde con la tendencia de la moda. Fortalecer la participación de los

colaboradores en el logro de la misión, mediante el mejoramiento del clima organizacional y la difusión en la responsabilidad social.

6.4. Objetivo general de la empresa

Ofrecer al público objetivo un servicio de calidad bajo un nuevo concepto de atención personalizada, mediante un excelente personal altamente calificado, conocedor de los gustos y preferencias de las adolescentes y jóvenes, en un ambiente innovador, divertido y de entretenimiento, cumpliendo con las pretensiones económicas y financieras de los inversionistas.

6.5. Objetivos específicos de la empresa

- Brindar un servicio de calidad que conlleve a la plena satisfacción del cliente.
- Buscar la permanencia de la empresa en el tiempo.
- Ampliar la red de locales en los diferentes distritos de Lima Metropolitana.
- Ser un centro de belleza que brinde servicios diferenciados al mercado objetivo.
- Mantener un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) mayor que el costo de oportunidad del inversionista (K_e), durante el desarrollo de las actividades propias del negocio.
- Lograr el compromiso de nuestros trabajadores con los lineamientos de la empresa.

6.6. Valores

Nuestra empresa promoverá que la atención brindada y la toma de decisiones en todos los ámbitos y niveles se desarrollen de acuerdo a los siguientes valores enunciados, los que forman parte inherente y fundamental de nuestra cultura organizacional:

- a. **Responsabilidad** (hacia el trabajo).
- b. **Compromiso** (hacia el cliente).
- c. **Honradez**.
- d. **Lealtad hacia nuestros trabajadores**.
- e. **Lealtad hacia la compañía y nuestras clientas**.
- f. **Reconocimiento del desempeño e igualdad** en las oportunidades y relaciones con nuestro personal.
- g. **Innovación**. Queremos estar siempre un paso adelante, preferimos ser copiados a ser los que copiamos.

6.7. Políticas

Las siguientes políticas básicas que servirán como enlace con los conceptos de misión, visión, valores y cultura organizacional establecidos anteriormente. Más adelante, en este mismo capítulo, trataremos con detalle algunas políticas puntuales sobre ventas, compras, inventarios y personal; siendo su finalidad analizar su impacto en el comportamiento laboral de los colaboradores a través de reglas básicas para crear el ambiente organizacional.

- a. Políticas comerciales y de atención al cliente.** Todas nuestras actividades se inician en la comprensión de las necesidades y deseos de nuestras clientas. Nuestras clientas son el centro de nuestra organización y por ende tienen la prioridad número uno. Para brindar un servicio adecuado y medir los resultados del esfuerzo de la organización y poder tomar las decisiones apropiadas y oportunas, se buscará medir y cuantificar todas las actividades básicas realizadas que nos relacionen con nuestros clientes, tales como el perfil demográfico de las adolescentes y jóvenes, el nivel y la calidad del servicio, el tiempo de espera, número de reclamos, la tasa pérdida de clientes, en otros; estableciéndose ratios y verificando la evolución de los mismos de acuerdo a estándares que se establecerán para cada área en forma sistemática.
- b. Políticas de respuesta ante cualquier eventualidad.** Se seguirán protocolos estandarizados, para lo cual la empresa debe dotar de todos los medios necesarios a los trabajadores para que respondan de manera inmediata y eficaz ante cada eventualidad.
- c. Políticas de personal.** En todo momento se buscará el desarrollo de nuestro personal y la retención de los asesores de belleza y ayudantes con talento. Las personas que no encajen en el perfil establecido y no cumplan con los objetivos y políticas de la organización serán retiradas.

d. Políticas operativas y de desarrollo. Sólo se implantarán nuevos procedimientos operativos y porque nuevas tecnologías, después de realizar un análisis técnico evaluando su posible impacto en el mercado y la posición financiera de la compañía, los mismos que deberán ser aprobados por los directivos antes de su puesta en marcha.

Esto no significa que fomentaremos un esquema burocrático y por ende lento, sino por el contrario, pretendemos desarrollar un esquema pro-activo, que se adapte al cambio de manera permanente pero este debe ser ordenado y estándar, a fin de generar más valor para nuestras clientas y sobre todo que les resulte difícil de copiar en el corto plazo a nuestros competidores.

6.8. Organigrama funcional

A fin de desarrollar una adecuada respuesta ante los cambios que se dan en el ámbito de la moda y de los usos y costumbres de nuestro mercado objetivo, en nuestro negocio debemos implementar una estructura organizacional de tipo empresarial.

Hay que considerar que en esta estructura de organización, los trabajos que desarrollarán cada uno de nuestros colaboradores serán de vital importancia para lograr un desarrollo eficiente de la empresa.

Considerando lo anteriormente detallado, planteamos el siguiente organigrama:

Gráfico 6.1: Organigrama de la empresa

Elaboración propia.

La coordinación del centro de belleza estará a cargo de una gerente administradora quien efectuará una supervisión directa y constante a todas las actividades, a fin de lograr un eficiente control de todas las labores que se realicen para poder satisfacer a nuestras clientas y lograr su fidelidad.

6.8.1. Organización en la fase de implementación del negocio

Para la fase de implementación ya debemos contar con el personal de la gerencia, quien será la persona encargada de evaluar y seleccionar al personal requerido, de acuerdo a los perfiles que desarrollamos.

Se buscará alcanzar el objetivo propuesto por el proyecto canalizando los esfuerzos y administrando los recursos disponibles de la manera mas adecuada posible. Esto se logrará integrando las variables básicas para la gestión, las cuales son: las unidades organizativas, los recursos humanos, materiales y financieros y los planes de trabajo desarrollados.

6.8.2. Organización en la fase de operación del negocio

En la fase de operación podemos continuar con el reclutamiento de nuestro personal, en nuestro mercado existe una gran oferta de mano de obra, la cual al ser capacitada y motivada adecuadamente podremos lograr su fidelización e identificación con nuestro negocio.

6.9. Diseño de los perfiles para cada puesto

A continuación describimos el perfil del puesto, las funciones y responsabilidades, la autoridad, y las relaciones jerárquicas dentro de la organización, la formación académica, experiencia y las competencias para cada posición clave en la organización, de acuerdo a las tareas por realizar.

6.9.1. Puesto: Gerente administrador

A continuación describimos el perfil del puesto y sus competencias para el puesto de Gerente Administrador, descritas en el cuadro siguiente.

Cuadro 6.1: Perfil del Gerente administrador

Título del puesto	Administrador
Función básica	Responsable del ambiente propicio y de condiciones económicas y financieras, así como del control de los inventarios para que se pueda operar eficientemente, cumpliendo los objetivos establecidos.
Otras funciones	Responsable del flujo de caja y planificación financiera, programación de pagos, la logística, la facturación y cobranzas, los sistemas y el mantenimiento del centro de belleza. Administración de las remuneraciones del personal y programación de sus vacaciones. Verificación de turnos de trabajo y el cumplimiento de las políticas por parte del personal a su cargo.
Autoridad	Selección, contratación, y despido del personal. Amonestación al personal. Para dar permisos, cambiar turnos, asignar tareas específicas, zonas de trabajo.
Reporta	Junta General de Accionistas.
Supervisa a	Asesores de belleza y sus asistentes, asistente administrativa, vigilantes y personal de limpieza.
Formación académica	Administrador de empresas, con especialización en gestión o administración de negocios, de preferencia a nivel de postgrado, con conocimientos de marketing.
Experiencia	Experiencia previa como administrador encargado, gerente administrativo, con por lo menos 3 años de experiencia práctica en el cargo.
Competencias clave	Capacidad para resolver conflictos. Orientación al cliente, vocación de servicio y empatía. Fomentar el trabajo en equipo y saber delegar. Creatividad, optimismo, disciplina, honestidad, autocontrol. Manejo de Microsoft Office. Facilidad de comunicación, de relaciones interpersonales, liderazgo y manejo de autoridad.
Edad	No menor de 28 años ni mayor de 45.
Género	Mujer.
Otros factores	Altos estándares de auto exigencia personal y profesional.

Elaboración propia.

6.9.2. Puesto: Asistente administrativa

A continuación describimos el perfil del puesto y sus competencias para el puesto de Asistente Administrativa.

Cuadro 6.2: Perfil de la asistente administrativa

Título del puesto	Asistente Administrativa
Función básica	Recepción de clientas, programación y control de citas, atención de llamadas y clientes, Administración de la caja chica de la oficina y compra de misceláneos (café, azúcar, aguas, etc.). Recibir los pagos de las clientas.
Otras funciones	Protocolo de atención. Redacción de documentos, administración de archivos y correspondencia, preparación de cuadros informativos, estadísticos, y demás funciones asistenciales y secretariales.
Título del puesto	Asistente Administrativa
Función básica	Recepción de clientas, programación y control de citas, atención de llamadas y clientes, Administración de la caja chica de la oficina y compra de misceláneos (café, azúcar, aguas, etc.). Recibir los pagos de las clientas.
Otras funciones	Protocolo de atención. Redacción de documentos, administración de archivos y correspondencia, preparación de cuadros informativos, estadísticos, y demás funciones asistenciales y secretariales.
Autoridad	No tiene ninguna autoridad funcional sobre el personal.
Reporta	Gerente Administrador.
Supervisa a	No supervisa a nadie.
Formación académica	Asistente administrativa, con formación universitaria o de instituto.
Experiencia	Mayor de 1 año en funciones similares.
Competencias clave	Empatía, capacidad de comunicación, buena voz y dicción. Manejo avanzado de Microsoft Office. Organización, acuciosidad, orden, buena presencia, educación, buena dicción y ortografía. Honradez
Edad	No menor de 23 ni mayor de 35.
Género	Mujer.
Otros factores	Disponibilidad a tiempo completo.

Elaboración propia.

6.9.3. Puesto: Encargado de mantenimiento y limpieza

A continuación describimos el perfil del puesto y sus competencias para el puesto de encargado de manteniendo y limpieza.

Cuadro 6.3: Perfil del encargado de mantenimiento y limpieza

Título del puesto	Encargado de Mantenimiento y Limpieza
Función básica	Mantener el centro de belleza limpio, presentable y en óptimas condiciones.
Otras funciones	Limpieza de los exteriores, parqueo, fachada, ventanas, cuidado de jardines y plantas.
Autoridad	No tiene autoridad sobre otro personal.
Reporta	Gerente Administrador.
Supervisa a	No supervisa a nadie.
Formación académica	Secundaria completa.
Experiencia	No es necesaria experiencia previa, sin embargo de preferencia sería apropiado que la persona que cubra el puesto ya haya desempeñado esta función con anterioridad.
Competencias clave	Honestidad, vocación por el trabajo (y necesidad del mismo).
Edad	No menor de 23 ni mayor de 50.
Género	Hombre o mujer.
Otros factores	Disponibilidad a tiempo completo.

Elaboración propia.

6.9.4. Puesto: Encargado de seguridad y vigilancia

A continuación describimos el perfil del puesto y sus competencias para el puesto de encargado de seguridad y vigilancia.

Cuadro 6.4: Perfil del encargado de seguridad y vigilancia

Título del puesto	Encargado de seguridad y vigilancia
Función básica	Cuidar las instalaciones y alrededores del centro de belleza
Otras funciones	Velar por la seguridad de las clientas.
Autoridad	No tiene autoridad sobre otro personal.
Reporta	Gerente Administrador
Supervisa a	No supervisa a nadie.
Formación académica	Secundaria completa, de preferencia que haya realizado estudios en las escuelas de preparación para oficiales.
Experiencia	Mayor a 3 años en puestos similares.
Competencias clave	Honestidad, vocación por el trabajo (y necesidad del mismo), responsable, observador, empático, conocimiento de primeros auxilios.
Edad	No menor de 30 ni mayor de 50.
Género	Hombre.
Otros factores	Disponibilidad a tiempo completo.

Elaboración propia.

6.9.5. Puesto: Asesores de belleza

A continuación describimos el perfil del puesto y sus competencias para el puesto de asesor de belleza.

Cuadro 6.5: Perfil del asesor de belleza

Título del puesto	Asesor de belleza
Función básica	Potenciar la imagen personal y asesorar a las clientas, aplicar técnicas de peluquería para el cuidado y embellecimiento del cabello y técnicas complementarias de manicure, en condiciones de calidad, seguridad e higiene óptimas.
Otras funciones	Presentar y promocionar productos a pedido de las clientas.
Autoridad	No tiene autoridad sobre otro personal.
Reporta	Gerente Administrador
Supervisa a	Ayudante asignado

Continúa...

Cuadro 6.5: Perfil del asesor de belleza

...viene

Formación académica	Título técnico superior en asesoría de imagen personal y estética, o título técnico en estética personal decorativa y peluquería.
Experiencia	Por lo menos 2 años de experiencia en atender mujeres, la edad de éstas no es relevante.
Competencias clave	Creador de modernos estilos de imagen personal. Orientación al cliente, vocación de servicio, empatía. Creatividad, optimismo, disciplina, honestidad. Facilidad de comunicación y relaciones interpersonales. Capacidad para resolver conflictos. Capacidad para trabajar en equipo.
Edad	No menor de 28 años ni mayor de 45.
Género	Hombre o Mujer.
Otros factores	Altos estándares de auto exigencia personal y profesional.

Elaboración propia.

6.9.6. Puesto: Asistente de los asesores de belleza

A continuación describimos el perfil del puesto y sus competencias para el puesto de ayudante de asesor de belleza.

Cuadro 6.6: Perfil del asistente del asesor de belleza

Título del puesto	Asistente del asesor de belleza
Función básica	Preparar a las clientas antes que sean atendidas por el asesor de belleza. Apoyar a los asesores de belleza, en las labores que sean encomendadas.
Otras funciones	Presentar y promocionar productos a pedido de las clientas.
Autoridad	No tiene autoridad sobre otro personal.
Reporta	Gerente Administrador.
Supervisa a	No supervisa a nadie.

Continúa...

Cuadro 6.6: Perfil del asistente del asesor de belleza

...viene

Formación académica	Haber concluidos los estudios de asesoría de imagen personal y estética, estética personal decorativa y peluquería.
Experiencia	Por lo menos 6 meses de experiencia en tareas similares.
Competencias clave	Orientación al cliente, vocación de servicio y empatía. Facilidad de comunicación y relaciones interpersonales. Ansias de aprender y de superación. Empatía. Creatividad, optimismo, disciplina, honestidad.
Edad	No menor de 20 años ni mayor de 30.
Género	Hombre o Mujer.
Otros factores	Altos estándares de auto exigencia personal y profesional.

Elaboración propia.

6.10. Requerimientos de capacitación

Para poder posicionarnos en el mercado necesitamos que nuestro personal esté actualizado respecto a las tendencias de la moda, para lograrlo se debe implementar un programa de capacitación en coordinación con los representantes de las líneas de insumos y productos para este segmento. Asimismo, la auto-capacitación es muy importante, así como la búsqueda constante de información en Internet, revistas, televisión, desfiles de modas y cuanto evento constituya un aporte a nuestro local.

Nuestros asesores de belleza, por las competencias técnicas que poseen sólo necesitarán cursos de actualización o de revisión

de nuevas tendencias. Mientras que los asistentes si deberán realizar estudios mas a profundidad en algún centro de formación.

De igual manera se deberán utilizar las últimas técnicas de motivación para reforzar el esfuerzo individual en base a las metas fijadas; se dice que todo colaborador se esfuerza al máximo si percibe que hay una fuerte relación entre el esfuerzo, el desempeño, las recompensas y las metas personales. El desempeño se mejora cuando se utiliza adecuadamente la habilidad con una buena motivación en el momento oportuno.

6.11. Cuadro de asignación de personal

El personal será remunerado de acuerdo a sus habilidades técnicas y específicas, según información consignada en el cuadro adjunto la secretaria-cajera, el encargado de seguridad y vigilancia, el encargado del mantenimiento y limpieza percibirán un ingreso fijo mensual.

El resto de colaboradores tienen un sueldo fijo más un sueldo variable que va a estar en función de los resultados de las ventas brutas del mes. Ver cuadro 6.7.

Cuadro 6.7: Paquete remunerativo inicial

Perfil	Sueldo Fijo	Sueldo variable	Cantidad de personal
Gerente Administrador	2,500	2%	1
Asistente Administrativa	1,000	0	1
Asesor de belleza	500	4.00%	6
Asistente de asesores	250	1.00%	2
Vigilancia y seguridad	700	0	2
Mantenimiento y limpieza	700	0	1

Elaboración propia.

Una vez que nos hayamos posicionado en el mercado, debemos estar listos para crecer en ese mismo orden, en tal sentido se plantea en un momento inicial que la expansión sea atendida por el personal asistente, como se tiene una estructura remunerativa en función a las comisiones sobre el trabajo efectuado, los colaboradores se sentirán mas motivados aun ya que el hecho de pagar remuneración variable genera una expectativa positiva en un contexto de crecimiento.

La estructura remunerativa de nuestra planilla, se encuentra en el cuadro siguiente:

Cuadro 6.8: Estructura remunerativa

Concepto	% - Monto
C.T.S.	8.33%
ESSALUD	9.00%
Gratificaciones	16.67%
Vacaciones	8.33%
Asignación Familiar	S/. 46.00

Elaboración propia.

6.12. Políticas administrativas

Con la intención de tener consistencia entre la formulación estratégica y los objetivos planeados, formulamos algunas políticas claves para los rubros más importantes de la empresa. Nuestra intención no es detallar absolutamente todas las políticas posibles, sino describir aquellas que pueden servir de marco para ayudar significativamente a conseguir los resultados estratégicos planeados.

6.12.1. Políticas de ventas

Al tratarse de un servicio personalizado y casi inmediato, todas nuestras ventas serán al contado, ya sea recibiendo efectivo o procesando tarjetas de crédito.

Si bien es cierto, tenemos un carné de socios, por el momento este no dará ningún beneficio adicional en lo que respecta a descuentos o precios especiales.

También tendremos la venta a concesión de artículos relacionados así como la venta por catálogo de productos de belleza.

6.12.2. Política de compras

A fin de ganarnos la confianza con nuestros proveedores, procuraremos coordinar solo con dos o tres: L'oreal, Sebastián y Revlon, a fin de evitar

problemas con la calidad del producto y el tiempo de entrega de los suministros; buscaremos ser representantes exclusivos de alguna línea con productos elaborados para el uso de las jóvenes y adolescentes, para así integrarnos en la cadena de valor y negociaremos también el pago con descuentos y bajo un sistema de créditos.

Respecto a nuestros proveedores de servicios, tales como los servicios de agua, luz, teléfono, Internet, actualización de los sistemas y los antivirus, las suscripciones a revistas especializadas, inscripción en diversos eventos, auspiciar eventos, entre otros, estos pagos se harán dentro de la fecha a fin de evitar suspensiones de estos servicios.

6.12.3. Política de inventarios

Los inventarios los vamos a ir ajustando en la medida que se incremente la demanda por nuestros servicios y por ende la proyección de nuestras ventas, a fin de hallar un nivel de inventarios óptimo. Evitando llegar a un desabastecimiento inesperado.

6.12.4. Políticas de personal

El hecho de tener remuneraciones con sueldos variables nos da la posibilidad de mantener siempre motivado al personal, por ello debemos evitar que las ventas disminuyan, ya que eso trascendería en los

niveles de calidad de atención y esto nos puede llevar a perder la clientela.

6.13. Diagrama de GANTT

Se ha efectuado el diagrama de Gantt, para poder conocer el cronograma de actividades basadas en los tiempos y recursos con los que contamos para llevar un ordenado proceso de ejecución del proyecto, el cual se encuentra en el gráfico siguiente:

Gráfico 6.2: Diagrama de GANTT

Elaboración propia.

6.14. Resumen de resultados

En este capítulo se desarrolla la cultura organizacional necesaria para que la compañía alcance una diferencia substancial mediante las actividades que desarrollan sus integrantes. La cultura organizacional puede surgir por si sola, pero en este caso no se dejará al azar.

Para el proyecto, y considerando las características del mercado, el ciclo de vida del producto y las oportunidades del entorno, elegimos aplicar un esquema de cultura del mercado, orientado a los resultados, metas cuantitativas, razones financieras y participación del mercado. Para el funcionamiento del esquema consideramos los mecanismos de feedback pertinentes, buscando una relación entre compensación y resultados exitosos.

Como parte de la arquitectura organizacional se definen también la visión, la misión, los valores y las políticas, las que sirven de amalgama para conseguir el impacto en el comportamiento laboral de acuerdo al ambiente organizacional buscado.

El objetivo de diferenciar el centro de belleza al máximo, inclusive en los detalles más pequeños busca demorar la reacción de los competidores y dificultar la copia de las estrategias de la compañía, desarrollar una alta segmentación y comunicación selectiva, la creación de un servicio de alta

calidad y un valor excepcional a la medida de las necesidades de los clientes, con personal propio para el desarrollo de las actividades del core business, con un estricto estándar de calidad y sistemas de respaldo.

El esquema organizacional será conformado por una estructura jerárquica muy plana. Asimismo, en éste capítulo se definen las funciones de cada puesto, el perfil del candidato y su estructura remunerativa.

CAPÍTULO VII

7. Presupuesto de ingresos y egresos

Los presupuestos que se presentan en este capítulo se sustentan en la programación de suministros y cantidad de prestaciones efectuada principalmente en el estudio técnico. Los objetivos de este capítulo son los siguientes:

- Proyectar los ingresos anuales que logrará la empresa.
- Proyectar los egresos anuales que ocasionará la marcha del Centro de Belleza.

7.1. Presupuesto de ingresos

Los ingresos que generen nuestro proyecto están sustentados en el número de mujeres adolescentes y jóvenes que asistan al centro de belleza, éstos serán el resultado de multiplicar el tipo de servicio brindado (ventas) por el precio de cada uno, los cuales fueron determinados en el estudio de mercado (Capítulo II).

Por consiguiente, en el cuadro 7.1 que a continuación presentamos, indicamos el precio que ofreceremos por cada uno de nuestros servicios para el primer año de operación.

En el cuadro 7.2, se puede visualizar nuestros ingresos proyectados para los próximos 5 años (del 2006 al 2010), por tipo de servicio, en base a las proyecciones estimadas producto del estudio de mercado del Capítulo II.

Cuadro 7.1: Precios sin incluir el IGV

Servicios	Precios en S/. (sin IGV)
Corte	63.03
Peinado	70.59
Tinte	67.00
Manicure	29.00

Elaboración propia.

Cuadro 7.2: Ventas proyectadas por tipo de servicio

Servicios	Años				
	2006	2007	2008	2009	2010
Corte	317.704	315.704	323.597	331.687	339.979
Peinado	158.146	157.151	161.079	165.106	169.234
Tinte	188.269	187.084	191.761	196.555	201.469
Manicure	32.947	32.740	33.558	34.397	35.257
Total	697.066	692.679	709.995	727.745	745.939

Elaboración propia.

Para efectos de determinar la proyección de ventas, hemos considerado una serie de variables como la proyección de la demanda⁶⁴, el resultado del estudio cuantitativo en el cual se pudo determinar que sólo el 66.70% de la población femenina adolescente y juvenil asiste a un salón de belleza, los precios establecidos para cada servicio y los servicios más solicitados.

⁶⁴ Ver cuadro 2.15 ubicado dentro del Capítulo II, Estudio de Mercado.

A manera de analizar nuestros futuros ingresos con los de la competencia, (dirigidas al nuestro mismo sector socioeconómico y que brindan los mismo servicios), hemos efectuado una comparación numérica pero teniendo en cuenta una serie de variables como por ejemplo nuestro mercado potencial (adolescentes y jóvenes), así como el tiempo que nos costaría tener un flujo de clientes que nos permita operar sin contratiempos.

El total de ingresos proyectados para cada uno de nuestros servicios, detallados en el cuadro anterior, se visualizan de manera consolidada en el siguiente cuadro 7.3.

Cuadro 7.3: Total de ventas proyectadas por tipo de servicio

CORTES	AÑOS				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas (Unidades de Servicios)	5,041	4,887	4,887	4,887	4,887
Precio (Soles)	63.03	64.60	66.22	67.87	69.57
Total	317,704	315,704	323,597	331,687	339,979

PEINADOS	AÑOS				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas (Unidades de Servicios)	2,240	2,172	2,172	2,172	2,172
Precio (Soles)	70.59	72.35	74.16	76.02	77.92
Total	158,146	157,151	161,079	165,106	169,234

TINTES	AÑOS				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas (Unidades de Servicios)	2,801	2,715	2,715	2,715	2,715
Precio (Soles)	67.23	68.91	70.63	72.40	74.21
Total	188,269	187,084	191,761	196,555	201,469

MANICURE	AÑOS				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas (Unidades de Servicios)	1,120	1,086	1,086	1,086	1,086
Precio (Soles)	29.41	30.15	30.90	31.67	32.47
Total	32,947	32,740	33,558	34,397	35,257

Elaboración propia.

Se puede apreciar que el servicio que nos brindaría una mayor cantidad de ingresos es el corte de cabello seguido del servicio de tinte y peinado.

7.2. Presupuesto de gastos por tipo de servicios

Este presupuesto ha sido elaborado, considerando los parámetros definidos en el estudio técnico⁶⁵ respecto a los insumos utilizados en cada uno de los servicios, siendo éstos los mejores productos del medio, a fin de brindar un servicio de calidad.

Cuadro 7.4: Insumos utilizados en el servicio de corte
(En Nuevos Soles)

Herramientas	2006	2007	2008	2009	2010
Tijera corte mango pl 6"-15.5 cms	912	907	929	952	976
Tijera estilista 5" -13 cms	2,559	2,543	2,606	2,672	2,738
Tijera estilista 5" -14 cms	2,356	2,341	2,400	2,460	2,521
Tijera satin Graff	2,749	2,732	2,800	2,870	2,942
TOTAL	8,577	8,523	8,736	8,954	9,178

Elaboración propia.

Cuadro 7.5: Insumos utilizados en el servicio de tinte
(En Nuevos Soles)

Herramientas e Insumos	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010
Coctelera plastico graduada	49	49	50	51	52
Delantal para tinte	656	652	668	685	702
Toallas	513	510	523	536	549
Probeta de 250cc con asa	82	82	84	86	88
Pulverizador pistola conica	98	97	99	102	104
Oxigenada en crema 20v 1lts	4,847	4,816	4,937	5,060	5,186
Proteina liquida 200 ML	3,208	3,188	3,268	3,350	3,433
Aplicador de tintes de 200ml	410	407	417	428	438
Tinte color variados	3,267	3,247	3,328	3,411	3,496
Oxigenta oreor -20 vol de 100 ml	1,984	1,971	2,020	2,071	2,123
Oxigenta oreor -30 vol de 100 ml	2,100	2,087	2,139	2,193	2,248
TOTAL	17,214	17,106	17,533	17,972	18,421

Elaboración propia.

⁶⁵ Ver Capítulo IV Estudio Técnico.

Es necesario precisar que todos estos insumos, serán adquiridos en el país, debido a que existe un distribuidor establecido en la ciudad de Lima (Revlon, Kerastase y Sebastian).

Cuadro 7.6: Insumos utilizados en el servicio de manicure
(En Nuevos Soles)

Herramientas e Insumos	2006	2007	2008	2009	2010
Limas espátula empujas pieles piedra pomes	300	298	306	314	321
Tijera manicura 3.5" -9 cms	527	523	536	550	564
Tijera uñas curva 3.5 " -9 cms	601	597	612	627	643
Tijera uñas recta 3.5" -9 cms	527	523	536	550	564
Lápiz de uñas Dorlac blanco	478	475	487	499	512
Palito naranjo flores 12 unidades	55	54	56	57	58
Plantilla manicure francesa	1,456	1,447	1,483	1,520	1,558
Quitaesmalte sin acetona	755	751	769	789	808
Rectificador de esmaltes nail	341	339	348	356	365
Endurecedor de uñas	1,024	1,017	1,043	1,069	1,096
Esmaltes de uñas	728	724	742	760	779
Quitacutículas 14 ml	337	335	343	352	360
Adhesivo manicure francesa	530	527	540	554	567
Paquete de algodón grande	840	835	856	877	899
TOTAL	8,499	8,446	8,657	8,873	9,095

Elaboración propia.

Cuadro 7.7: Insumos utilizados en el servicio de peinado
(En Nuevos Soles)

Herramientas e Insumos	2006	2007	2008	2009	2010
Plancha ceramica top Star	8,150	8,098	8,301	8,508	8,721
Plancha hp Ceramic Technology	8,231	8,179	8,384	8,593	8,808
Plancha de cabello ceramic crystal	12,214	12,138	12,441	12,752	13,071
Plancha 110 Ethic (110 ET)	24,120	23,969	24,568	25,182	25,812
Secador parlux 3,200	9,742	9,681	9,923	10,171	10,425
Secador mano 1,500	4,338	4,311	4,419	4,529	4,643
Tenacilla rizador electrica 13 mn	5,684	5,648	5,789	5,934	6,083
Difusor sacador con puas	2,411	2,396	2,456	2,517	2,580
Juego 3 peines quina solva y piccolo	897	891	914	937	960
Rulos electricos Classic setter 20 unidades	1,419	1,410	1,445	1,481	1,518
Bigudi plastico velcho blanco 10 uniid	37	36	37	38	39
Bigudi de madera No 11 12 unidades	30	30	31	32	32
Bigudi de madera estriada diametro 6 mm	14	14	15	15	15
Bigudi ondulado azul -gris 8 cm	28	28	28	29	30
Cepillo brossage nylon	63	63	64	66	67
Cepillo Denmn D-3 niquelado 7 hileras	290	288	295	302	310
Cepillo Denmn D-3 panther 7 hileras	360	358	367	376	386
Ceoillo Duo prefe styler	151	150	154	158	162
Click mechas	402	400	410	420	431
Cubre cuello plastico adaptable	961	955	979	1,003	1,029
Spray abrillantador 200 mL	1,478	1,469	1,506	1,543	1,582
Cremas para peinar	2,576	2,560	2,624	2,690	2,757
Shampoos intense repair 1500	3,921	3,896	3,993	4,093	4,196
Mascarilla reacondicionadora liss extreme 500	4,929	4,898	5,020	5,146	5,274
Ampollas Reacondicionadora power repair	2,054	2,041	2,092	2,144	2,198
Flash color	8,065	8,015	8,215	8,420	8,631
TOTAL	102,567	101,921	104,469	107,081	109,758

Elaboración propia.

En el cuadro 7.8 se puede apreciar un resumen de la información consignada en los cuadros anteriores (del 7.4 al 7.7), las cuales corresponden sólo al movimiento anual, sin considerar inventarios.

Para determinar las compras de las herramientas e insumos para cada uno de los servicios que vamos a brindar, hemos efectuado cotizaciones de precios con los principales proveedores nacionales como importadores, a fin de determinar el más conveniente sin dejar de lado la calidad del producto.

Cuadro 7.8: Cuadro resumen de insumos utilizados según el tipo de servicio
(En Nuevos Soles)

Servicios	2006	2007	2008	2009	2010
Corte	8.577	8.523	8.736	8.954	9.178
Peinado	102.567	101.921	104.469	107.081	109.758
Tinte	17.214	17.106	17.533	17.972	18.421
Manicure	8.499	8.446	8.657	8.873	9.095
Total	136.857	135.996	139.395	142.880	146.452

Elaboración propia.

Una vez seleccionado el insumo y producto con sus respectivos precios de lista, hemos procedido a determinar el rendimiento de estos productos según la cantidad de prestaciones, las cuales se encuentran en el siguiente cuadro.

Al dividir el número de prestaciones por el rendimiento de las herramientas e insumos tenemos el ratio insumo–prestación, la cual al proyectarse tiene un incremento como consecuencia del incremento en el número de prestaciones.

Cuadro 7.9: Número de prestaciones por año

	Particip.	Años				
		2006	2007	2008	2009	2010
Corte	45,00%	5.041	4.887	4.887	4.887	4.887
Peinado	20,00%	2.240	2.172	2.172	2.172	2.172
Tinte	25,00%	2.801	2.715	2.715	2.715	2.715
Manicure	10,00%	1.120	1.086	1.086	1.086	1.086
	100,00%	11.202	10.860	10.860	10.860	10.860

Elaboración propia.

7.3. Presupuesto de mano de obra

De acuerdo a la realidad de nuestro negocio y tomando en cuenta la estructura administrativa de otros centros de belleza de similares características, vemos la conveniencia de iniciar nuestras operaciones con el personal detallado líneas abajo, los cuales nos dan la posibilidad de proyectar los gastos en personal para los próximos cinco años.

7.3.1. Personal directo al servicio

A fin de brindar un servicio de calidad, manteniendo nuestra principal ventaja competitiva “cero colas”, contaremos con dos asesores de belleza dedicados exclusivamente a cortes, dos dedicados a realizar peinados, uno que tendrá a cargo efectuar los tintes y uno en manicura (en total seis asesores de belleza), sin embargo, todos apoyarán en las distintas áreas cuando se requiera.

También contaremos con dos estudiantes de los últimos ciclos de cosmetología y peinado de los más prestigiosos Institutos del medio, quienes apoyarán a todos los especialistas, esto a fin de irlos preparando y especializando en el ramo, ya que algún día serán nuestros futuros asesores, ya sea para cubrir una vacante o cuando nuestra capacidad llegue al máximo tengamos que abrir otra filial.

Es importante destacar que todos nuestros asesores están en capacidad de atender cualquier servicio en caso la situación lo requiera. Asimismo, cabe precisar que el número de nuestro personal ha sido determinado de acuerdo a parámetros técnicos, que se encuentran analizados y explicados en el Capítulo IV Estudio Técnico. A continuación detallamos la determinación del sueldo de los asesores de belleza y sus asistentes.

Cuadro 7.10: Sueldo total para los asesores del área de corte

Año	Servicio	No de trabaj.	Sueldo Fijo Mensual	Sueldo Variable	Total Sueldo Anual	Contrib. B.Soc.x año	Total General	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Corte	2	500	4%	37,416	12,722	50,138	16,080	34,058	50,138
2007	Corte	2	500	4%	37,256	12,667	49,924	16,080	33,844	49,924
2008	Corte	2	500	4%	37,888	12,882	50,770	16,080	34,690	50,770
2009	Corte	2	500	4%	38,535	13,102	51,637	16,080	35,557	51,637
2010	Corte	2	500	4%	39,198	13,327	52,526	16,080	36,446	52,526

Elaboración propia.

Cuadro 7.11: Sueldo fijo y variable para los asesores del área de corte

Año	Servicio	No de trabaj.	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Corte	2	16,080	34,058	50,138
2007	Corte	2	16,080	33,844	49,924
2008	Corte	2	16,080	34,690	50,770
2009	Corte	2	16,080	35,557	51,637
2010	Corte	2	16,080	36,446	52,526

Elaboración propia.

Cuadro 7.12: Sueldo total para el asesor del área de tinte

Año	Servicio	No de trabaj.	Sueldo Fijo Mensual	Sueldo Variable	Total Sueldo Anual	Contrib. B.Soc.x año	Total General	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Tinte	1	500	4%	13,531	4,600	18,131	8,040	10,091	18,131
2007	Tinte	1	500	4%	13,483	4,584	18,068	8,040	10,028	18,068
2008	Tinte	1	500	4%	13,670	4,648	18,318	8,040	10,278	18,318
2009	Tinte	1	500	4%	13,862	4,713	18,575	8,040	10,535	18,575
2010	Tinte	1	500	4%	14,059	4,780	18,839	8,040	10,799	18,839

Elaboración propia.

Cuadro 7.13: Sueldo fijo y variable para el asesor del área de tinte

Año	Servicio	No de trabaj.	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Tinte	1	8,040	10,091	18,131
2007	Tinte	1	8,040	10,028	18,068
2008	Tinte	1	8,040	10,278	18,318
2009	Tinte	1	8,040	10,535	18,575
2010	Tinte	1	8,040	10,799	18,839

Elaboración propia.

Cuadro 7.14: Sueldo total para los asesores del área de peinado

Año	Servicio	No de trabaj.	Sueldo Fijo Mensual	Sueldo Variable	Total Sueldo Anual	Contrib. B.Soc.x año	Total General	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Peinado	2	500	4%	24,652	8,382	33,033	16,080	16,953	33,033
2007	Peinado	2	500	4%	24,572	8,354	32,927	16,080	16,847	32,927
2008	Peinado	2	500	4%	24,886	8,461	33,348	16,080	17,268	33,348
2009	Peinado	2	500	4%	25,209	8,571	33,779	16,080	17,699	33,779
2010	Peinado	2	500	4%	25,539	8,683	34,222	16,080	18,142	34,222

Elaboración propia.

Cuadro 7.15: Sueldo fijo y variable para los asesores del área de peinado

Año	Servicio	No de trabaj.	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Peinado	2	16,080	16,953	33,033
2007	Peinado	2	16,080	16,847	32,927
2008	Peinado	2	16,080	17,268	33,348
2009	Peinado	2	16,080	17,699	33,779
2010	Peinado	2	16,080	18,142	34,222

Elaboración propia.

Cuadro 7.16: Sueldo total para el asesor del área de manicure

Año	Servicio	No de trabaj.	Sueldo Fijo Mensual	Sueldo Variable	Total Sueldo Anual	Contrib. B.Soc.x año	Total General	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Manicure	1	500	4%	7,318	2,488	9,806	8,040	1,766	9,806
2007	Manicure	1	500	4%	7,310	2,485	9,795	8,040	1,755	9,795
2008	Manicure	1	500	4%	7,342	2,496	9,839	8,040	1,799	9,839
2009	Manicure	1	500	4%	7,376	2,508	9,884	8,040	1,844	9,884
2010	Manicure	1	500	4%	7,410	2,519	9,930	8,040	1,890	9,930

Elaboración propia.

Cuadro 7.17: Sueldo fijo y variable para el asesor del área de manicure

Año	Servicio	No de trabaj.	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Manicure	1	8,040	1,766	9,806
2007	Manicure	1	8,040	1,755	9,795
2008	Manicure	1	8,040	1,799	9,839
2009	Manicure	1	8,040	1,844	9,884
2010	Manicure	1	8,040	1,890	9,930

Elaboración propia.

Cuadro 7.18: Sueldo total para las asistentas

Año	Puesto	No de trabaj.	Sueldo Fijo Mensual	Sueldo Variable	Total Sueldo Anual	Contrib. B.Soc.x año	Total General	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Asistente	2	250	1%	9,765	3,320	13,086	8,040	5,046	13,086
2007	Asistente	2	250	1%	9,742	3,312	13,054	8,040	5,014	13,054
2008	Asistente	2	250	1%	9,835	3,344	13,179	8,040	5,139	13,179
2009	Asistente	2	250	1%	9,931	3,377	13,308	8,040	5,268	13,308
2010	Asistente	2	250	1%	10,029	3,410	13,439	8,040	5,399	13,439

Elaboración propia.

Cuadro 7.19: Sueldo fijo y variable para los asistentes

Año	Puesto	No de trabaj.	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Asistente	2	8,040	5,046	13,086
2007	Asistente	2	8,040	5,014	13,054
2008	Asistente	2	8,040	5,139	13,179
2009	Asistente	2	8,040	5,268	13,308
2010	Asistente	2	8,040	5,399	13,439

Elaboración propia.

La información consignada en los cuadros anteriores (del 7.10 al 7.19), se muestra de manera resumida en el siguiente cuadro, diferenciada por área de trabajo y por cada ejercicio.

Cuadro 7.20: Resumen de la remuneración total de la mano de obra directa
(En Nuevos Soles)

Area/Puesto	2006	2007	2008	2009	2010
CORTE	50,138	49,924	50,770	51,637	52,526
PEINADO	33,033	32,927	33,348	33,779	34,222
TINTE	18,131	18,068	18,318	18,575	18,839
MANICURE	9,806	9,795	9,839	9,884	9,930
ASISTENTAS	13,086	13,054	13,179	13,308	13,439
Total	124,194	123,766	125,454	127,183	128,956

Elaboración propia.

Consideramos óptimo el número de personal que tendrá la responsabilidad de atender a nuestras futuras clientas, como dijimos de producirse un cuello de botella, cualquiera de nuestros asesores de servicios, que en ese momento tenga menos atención podrá pasar a apoyar al área que está ocasionando demora, asimismo pensamos que con esta estructura de distribución de personal podremos afrontar nuestra demanda proyectada para el futuro.

7.3.2. Personal indirecto del servicio

Contaremos con un Gerente Administrativo con conocimientos en marketing y contabilidad, quien se encargará de velar todo lo concerniente al control administrativo y financiero, siendo el nexo entre los socios y el centro de belleza.

Contaremos además con una asistente administrativa que efectuará también las labores de secretaria, ella constituye un elemento muy importante de este negocio, ya que es la

primera persona que tendrá contacto con la clientela, esta persona apoyará tanto al Gerente Administrativo en todo lo concerniente al control de los recursos, como también velará por que se brinde un trato adecuado a las clientas dentro del local.

Finalmente, contaremos dos vigilantes quienes se encargarán también del servicio de limpieza, a fin de mantener y dar siempre una imagen de orden y limpieza en el Centro de Belleza.

En los siguientes cuadros se detalla el sueldo para cada asesor, según el servicio o labor efectuada, identificando la parte fija y variable.

A continuación detallamos la determinación del sueldo del personal administrativo.

Cuadro 7.21: Sueldo total para el gerente administrativo

Año	Puesto	No de trabaj.	Sueldo Fijo Mensual	Sueldo Variable	Total Sueldo Anual	Contrib. B.Soc.x año	Total General	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Gerente Administrativo	1	2,500	2%	43,941	14,940	58,881	40,200	18,681	58,881
2007	Gerente Administrativo	1	2,500	2%	43,854	14,910	58,764	40,200	18,564	58,764
2008	Gerente Administrativo	1	2,500	2%	44,200	15,028	59,228	40,200	19,028	59,228
2009	Gerente Administrativo	1	2,500	2%	44,555	15,149	59,704	40,200	19,504	59,704
2010	Gerente Administrativo	1	2,500	2%	44,919	15,272	60,191	40,200	19,991	60,191

Elaboración propia.

Cuadro 7.22: Sueldo fijo y variable para el gerente administrativo

Año	Puesto	No de trabaj.	Total Sueldo Fijo	Total Sueldo variable	Sueldo Total
2006	Gerente Administrativo	1	40,200	18,681	58,881
2007	Gerente Administrativo	1	40,200	18,564	58,764
2008	Gerente Administrativo	1	40,200	19,028	59,228
2009	Gerente Administrativo	1	40,200	19,504	59,704
2010	Gerente Administrativo	1	40,200	19,991	60,191

Elaboración propia.

Cuadro 7.23: Sueldo total para la asistente administrativa

Año	Puesto	No de trabaj.	Sueldo Fijo Mensual	Sueldo Variable	Total Sueldo Anual	Contrib. B.Soc.x año	Total General
2006	Asistente Adm.	1	1.000	0%	12.000	4.080	16.080
2007	Asistente Adm.	1	1.000	0%	12.000	4.080	16.080
2008	Asistente Adm.	1	1.000	0%	12.000	4.080	16.080
2009	Asistente Adm.	1	1.000	0%	12.000	4.080	16.080
2010	Asistente Adm.	1	1.000	0%	12.000	4.080	16.080

Elaboración propia.

La información consignada en los cuadros 7.21 al 7.24, se muestra de manera resumida en el siguiente cuadro, la cual está diferenciada por área de trabajo y por cada ejercicio.

Cuadro 7.24: Sueldo total para los vigilantes y limpieza

Año	Puesto	No de trabaj.	Sueldo Fijo Mensual	Sueldo Variable	Total Sueldo Anual	Contrib. B.Soc.x año	Total General
2,006	Vigilantes(2) y Limpieza(1)	3	700	0%	25,200	8,568	33,768
2,007	Vigilantes(2) y Limpieza(1)	3	700	0%	25,200	8,568	33,768
2,008	Vigilantes(2) y Limpieza(1)	3	700	0%	25,200	8,568	33,768
2,009	Vigilantes(2) y Limpieza(1)	3	700	0%	25,200	8,568	33,768
2,010	Vigilantes(2) y Limpieza(1)	3	700	0%	25,200	8,568	33,768

Elaboración propia.

Cuadro 7.25: Resumen de la remuneración total de la mano de obra indirecta
(En Nuevos Soles)

Puesto	2006	2007	2008	2009	2010
Gerente Administrador	58.881	58.764	59.228	59.704	60.191
Asistente Administrativa	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080
Vigilancia (2) - Limpieza	33.768	33.768	33.768	33.768	33.768
Total	108.729	108.612	109.076	109.552	110.039

Elaboración propia.

El personal que conforma la mano obra indirecta, realiza las actividades de soporte a las áreas operativas del negocio, cuyo nivel remunerativo no se verá afectado por las variaciones en las ventas excepto la del gerente administrativo que si tiene un porcentaje variable en su sueldo.

En los siguientes cuadros podemos observar las remuneraciones de todo el personal, diferenciado por la parte fija y variable, lo cual nos ayudará a ver mas claramente donde podemos realizar ajustes respectivos para nuestros futuros presupuestos y políticas de remuneraciones, así como otros gastos que tuvieran que erogarse.

Cuadro 7.26: Resumen de los costos fijos en mano de obra
(En Nuevos Soles)

Area/Puesto	2006	2007	2008	2009	2010
Corte	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080
Peinado	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080
Tinte	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
Manicure	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
SUB-TOTAL	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240
Asistentas	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
TOTAL FIJO DIRECTO	56.280	56.280	56.280	56.280	56.280
Asistente Administrativa	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080
Vigilancia (2) - Limpieza (1)	33.768	33.768	33.768	33.768	33.768
Gerente Administ.	40.200	40.200	40.200	40.200	40.200
TOTAL FIJO INDIRECTO	90.048	90.048	90.048	90.048	90.048
TOTAL FIJO	146.328	146.328	146.328	146.328	146.328

Elaboración propia.

Cuadro 7.27: Resumen de los costos variables en mano de obra
(En Nuevos Soles)

Area/Puesto	2006	2007	2008	2009	2010
Corte	34.058	33.844	34.690	35.557	36.446
Peinado	16.953	16.847	17.268	17.699	18.142
Tinte	10.091	10.028	10.278	10.535	10.799
Manicure	1.766	1.755	1.799	1.844	1.890
Asistentas	5.046	5.014	5.139	5.268	5.399
VARIABLE DIRECTO	67.914	67.486	69.174	70.903	72.676
Gerente Administrador	18.681	18.564	19.028	19.504	19.991
VARIABLE INDIRECTO	18.681	18.564	19.028	19.504	19.991
TOTAL VARIABLE	86.595	86.050	88.201	90.407	92.667

Elaboración propia.

Es importante destacar que una vez determinado la remuneración mensual (Sueldo fijo + Sueldo variable) se proyectará la remuneración anual multiplicando por doce la remuneración fija, en cuanto a la remuneración variable se aplicará el respectivo porcentaje a los ingresos anuales por tipo de servicios y nivel de responsabilidad. Una vez calculada la remuneración anual se hallará todas las otras

cargas sociales como son las gratificaciones, la compensación por tiempo de servicios y Essalud.

Las gratificaciones las constituye dos remuneración adicionales a las ordinarias una en julio y otra en diciembre en el caso de la parte variable una vez determinada la remuneración anual variable, se dividirá entre doce y el resultado obtenido se multiplicara por dos, resultado que se le sumará a la parte de la gratificación fija y de está forma obtendremos la gratificaciones anuales.

La compensación por tiempo de servicios es un sueldo adicional al ordinario que se destinará a un fondo en caso de que el trabajador pierda su trabajo y estará conformado en la parte variable por el promedio de la remuneración variable más un doceavo de está ultima.

Essalud es un aporte equivalente al 9% de la remuneración total que tiene que hacer el empleador tanto por la parte fija como variable la base impositiva la conformará el total de remuneración ordinaria más las gratificaciones.

Cabe precisar, que en el tema de contabilidad, será delegada a un tercero no vinculado directamente con la empresa, es decir se celebrará un contrato de locación de servicios no personales, que a precios de mercado en la actualidad, consideramos la suma de S/. 1,000 Nuevos Soles mensuales, incluido el Impuesto General a las

Ventas (IGV) respectivo, tal como se puede apreciar en la cotización del servicio adjunta en el Anexo 18.

7.4. Presupuesto de publicidad

En el alcance de este presupuesto, se tiene en consideración imprimir afiches, volantes, el diseño y la confección de un letrero luminoso, hojas y sobres membretados. Ver Anexo 17.

Cuadro 7.28: Presupuesto de publicidad
(En Nuevos Soles)

Concepto	Año 0	Etapas de Operaciones				
		Frecuencia	Verano	Otoño	Invierno	Primavera
			Costo	Costo	Costo	Costo
Afiches	124.37	4 veces al año	124.37	124.37	124.37	124.37
Volantes	55.46	4 veces al año	55.46	55.46	55.46	55.46
Letrero	5,189.08	1 única vez	-	-	-	-
Papelería	623.95	2 veces al año	-	623.95	-	623.95
Tarjetas	1,342.74	4 veces al año	784.00	784.00	784.00	784.00
Reperto	1,800.00	4 veces al año	300.00	300.00	300.00	300.00
TOTAL	9,135.60		1,263.83	1,887.78	1,263.83	1,887.78

Elaboración propia.

7.5. Presupuesto de promociones

En este presupuesto se tiene en consideración las promociones que se hicieron referencia en los capítulos anteriores, tales como, a semana temática y los sorteos promocionales, dentro de estos tenemos: viaje para dos personas a cualquier destino turístico del Perú; equipar la habitación con un televisor, equipo de música y un reproductor de DVD; vales de ropa; y vales de consumo por todos los servicios que prestaremos.

Cuadro 7.29: Presupuesto de promociones
(En Nuevos Soles)

Promoción	Frecuencia en el año	Costo unitario	Clientes Beneficiados	Costo Total	IGV	Precio Total
Semana Temática:						
Disfraces y decoración	5	12,61		630,25	119,75	750,00
Sorteos Promocionales:						
Viaje para 2 personas	1	672,27	2	1.344,54	255,46	1.600,00
Equipa tu habitación (tv+dvd+eq.sonido)	1	1.596,64	1	1.596,64	303,36	1.900,00
Vales para ropa	1	252,10	4	1.008,40	191,60	1.200,00
Servicios gratuitos por stickers	4	273,00	1	1.092,00	207,48	1.299,48
				5.671,83	1.077,65	6.749,48

Elaboración propia.

7.6. Presupuesto compra de activo fijo e intangible

En este presupuesto se tiene en consideración el total de la inversión tangible e intangible, del mobiliario, equipos y software, a efectos de poder realizar un proyecto de esta magnitud, el cual se encuentra detallado en el cálculo de la inversión inicial que se presenta en el Capítulo VIII referente a la Inversión y Financiamiento. Ver Anexos del 5 al 11.

Asimismo, en base a esta relación de activos, presentamos el siguiente cuadro que muestra la depreciación y amortización de los mismos, incluida la amortización de los gastos pre-operativos que se aplicarán en parte proporcional hasta el quinto ejercicio económico.

Cuadro 7.30: Presupuesto de compra de activos
(En Nuevos Soles)

COMPONENTES	IMPORTE
Inversión Tangible	
Acondicionamiento Fisico	25,162.40
Estudios de acondicionamiento	5,687.50
Equipos varios (musica)	6,963.13
2 computadoras	4,855.00
Cámara fotográfica	300.00
Aspiradora	600.00
Muebles y enseres	18,035.00
SUB TOTAL	61,603.03
Inversión Intangible	
Estudio del proyecto	8,000.00
Constitución de la sociedad	843.75
Seguro patrimonial	308.02
Softwares Especializados	1,925.00
Puesta en marcha	2,000.00
SUB TOTAL	13,076.77
TOTAL INVERSION	74,679.80

Elaboración propia.

Cuadro 7.31: Depreciación y amortización
(En Nuevos Soles)

COMPONENTES	2006	2007	2008	2009	2010
DEPRECIACIONES					
Inversión Fija Inicial					
Acondicionamiento Fisico	5,032	5,032	5,032	5,032	5,032
Estudios de acondicionamiento	1,138	1,138	1,138	1,138	1,138
Equipos varios	1,393	1,393	1,393	1,393	1,393
2 computadoras	971	971	971	971	971
Cámara fotográfica	60	60	60	60	60
Aspiradora	120	120	120	120	120
Muebles y enseres	1,804	1,804	1,804	1,804	1,804
TOTAL DEPRECIACIONES	10,517	10,517	10,517	10,517	10,517
Inversión Fija Intangible					
Estudio del proyecto	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Constitución de la sociedad	169	169	169	169	169
Seguro patrimonial	62	62	62	62	62
Softwares Especializados	385	385	385	385	385
Puesta en marcha	400	400	400	400	400
TOTAL AMORTIZACIONES	2,615	2,615	2,615	2,615	2,615
Preoperativos	7,241	7,241	7,241	7,241	7,241
TOTAL AMORTIZACION PREOPERATIVOS	7,241	7,241	7,241	7,241	7,241
Total Depreciación	10,517	10,517	10,517	10,517	10,517
Total Amortización	9,856	9,856	9,856	9,856	9,856
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	20,373	20,373	20,373	20,373	20,373

Elaboración propia.

7.7. Impuesto General a las Ventas (IGV)

Mediante este análisis, mostramos el comportamiento del crédito y débito fiscal, producto de las compras y ventas respectivamente, durante los ejercicios en proyección. Es preciso destacar, como consecuencia de la inversión inicial, el crédito fiscal nos generará un ahorro en desembolsos por el pago de este concepto.

Cuadro 7.32: Impuesto general a las ventas (IGV)
(En Nuevos Soles)

IGV VENTAS	Año 0	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos por Cortes		60,363.72	59,983.82	61,483.41	63,020.50	64,596.01
Ingresos por Peinados		30,047.72	29,858.61	30,605.08	31,370.20	32,154.46
Ingresos por Tintes		35,771.07	35,545.94	36,434.59	37,345.46	38,279.09
Ingresos por Manicure		6,259.94	6,220.54	6,376.06	6,535.46	6,698.85
Total IGV de Ingresos	0.00	132,442.45	131,608.92	134,899.14	138,271.62	141,728.41
IGV COMPRAS						
Suministros, Materiales e Instrumentos		-26,002.80	-25,839.16	-26,485.13	-27,147.26	-27,825.94
Utiles de Oficina		-1,294.57	-1,326.94	-1,360.11	-1,394.11	-1,428.97
Utiles de Limpieza		-314.59	-322.46	-330.52	-338.78	-347.25
Uniformes		-592.80	-607.62	-622.81	-638.38	-654.34
Luz		-1,777.66	-1,822.10	-1,867.65	-1,914.34	-1,962.20
Agua		-665.19	-681.84	-698.88	-716.36	-734.26
Teléfono		-5,470.86	-5,607.63	-5,747.82	-5,891.52	-6,038.81
Publicidad		-1,197.61	-1,227.55	-1,258.24	-1,289.70	-1,321.94
Imprevistos		-380.00	-389.50	-399.24	-409.22	-419.45
Promociones del año		-1,077.65	-1,104.59	-1,132.20	-1,160.51	-1,189.52
Outsourcing		-14,246.96	-14,603.13	-14,968.21	-15,342.42	-15,725.98
Total IGV de Compras		-53,020.69	-53,532.51	-54,870.82	-56,242.59	-57,648.66
Débito (Crédito) Fiscal del año		79,421.75	78,076.41	80,028.32	82,029.03	84,079.75
IGV Compras Activos	-22,497.96	-22,497.96				
Débito (Crédito) Fiscal acumulado	-22,497.96	56,923.79	78,076.41	80,028.32	82,029.03	84,079.75

Elaboración propia.

Finalmente, en los cuadros 7.33 y 7.34, presentamos los ingresos y egresos proyectados para los cinco años de proyección.

Cuadro 7.33: Presupuesto de ingresos por años
(En Nuevos Soles)

Servicios	Años				
	2006	2007	2008	2009	2010
Corte	317.704	315.704	323.597	331.687	339.979
Peinado	158.146	157.151	161.079	165.106	169.234
Tinte	188.269	187.084	191.761	196.555	201.469
Manicure	32.947	32.740	33.558	34.397	35.257
Total	697.066	692.679	709.995	727.745	745.939

Elaboración propia.

Cuadro 7.34: Presupuesto de egresos por años
(En Nuevos Soles)

Rubro /Años	2006	2007	2008	2009	2010
I. COSTO DE SERVICIOS	261,053	259,956	264,082	269,277	274,602
1.1 Costos Directos	247,968	246,902	250,903	255,969	261,163
Materiales y Herramientas	136,860	136,190	138,628	142,094	145,646
Mano de Obra directa	111,108	110,713	112,274	113,875	115,516
1.2 Costos Indirectos	13,086	13,054	13,179	13,308	13,439
Mano de Obra Indirecta	13,086	13,054	13,179	13,308	13,439
Materiales indirecta	0	0	0	0	0
Gastos Indirectos	0	0	0	0	0
II. GASTOS OPERATIVOS	303,825	307,432	312,518	317,736	323,090
2.1 Gastos de Ventas	11,975	12,274	12,581	12,896	13,218
Publicidad	6,303	6,461	6,622	6,788	6,958
Promociones	5,672	5,814	5,959	6,108	6,261
2.2 Gastos Administrativos	291,850	295,158	299,937	304,840	309,871
Gastos laborales	108,729	108,612	109,076	109,552	110,039
Utiles de oficina	6,814	6,984	7,158	7,337	7,521
Depreciacion y Amortizacion	20,373	20,373	20,373	20,373	20,373
Impuestos (Municipales)	543	557	571	585	600
Utiles de Aseo	1,656	1,697	1,740	1,783	1,828
Telefono, celulares, internet	28,794	29,514	30,252	31,008	31,783
Agua	3,501	3,589	3,678	3,770	3,865
Luz	9,356	9,590	9,830	10,075	10,327
Uniformes del personal	3,120	3,198	3,278	3,360	3,444
Imprevistos	2,000	2,050	2,101	2,154	2,208
Outsourcing	74,984	76,859	78,780	80,750	82,768
Alquiler de Local	31,980	32,136	33,100	34,093	35,116
III. GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
3.1 Intereses	0	0	0	0	0
Intereses de financiamiento	0	0			
IV. EGRESOS TOTAL	564,879	567,389	576,600	587,013	597,692

Elaboración propia.

Si consideramos el costo del servicio, gastos operativos obtendremos los egresos totales presupuestados por cada año que se deben considerar para una empresa de esta envergadura y características.

Los costos de servicios salen de la suma de los costos directos y los costos indirectos, los primeros de ellos conformado por los materiales y herramientas (cuadro 7.8) y la mano de obra directa (cuadro 7.20).

Los costos indirectos conformado por la mano de obra indirecta básicamente encontramos aquí las remuneraciones de las asistentes del servicio (cuadro 7.19).

Los gastos de venta están conformados por los gastos de publicidad (cuadro 7.28) y los de promociones (cuadro 7.29).

Por último encontramos los gastos administrativos que sirven de plataforma para todo los esfuerzos de ventas dicho egresos lo encontraremos en los diferentes anexos de la presente tesis los cuales son: personal (cuadro 7.25), desde útiles hasta alquiler de local (cuadro 8.2 y 8.3 sobre requerimientos de capital de trabajo anual)

Nuestra empresa no cuenta con gastos financieros, ya que no ha tenido la necesidad de recurrir a financiarse con

terceros debido a que cuenta con recursos propios provenientes del aporte de capital.

7.8. Resumen de resultados

Los presupuestos que se presentan en este capítulo se sustentan en la programación de suministros y cantidad de prestaciones proyectadas principalmente en el estudio técnico, los objetivos de presente capítulo son los siguientes:

- Proyectar los ingresos anuales que logrará la empresa.
- Proyectar los egresos anuales que ocasionará la marcha del Centro de Belleza.

Proyectar los ingresos anuales: los ingresos anuales se obtienen en primer lugar de la determinación de la proyección de nuestra demanda, basándonos en el estudio de mercado a fin de determinar nuestra población objetivo, es importante mencionar que se utilizó la técnica de estimación razonable para investigación de mercados, como el índice McDaniel y Gates, para este fin, así como el cálculo del “Turn over” para hallar nuestra capacidad de atención, todo esto nos llevo en última instancia a determinar el número de prestaciones anuales, resultando el primer año ligeramente mayor (3%) al los de los siguientes periodos por el efecto de lanzamiento durante los tres primeros meses, lográndose en los siguiente meses un nivel estable en el número de prestaciones, que se mantienen para los siguientes ejercicios. En relación a la otra variable de nuestros

ingresos como son los precios, se determinaron en base a un promedio del mercado por cada servicio, manteniéndose estable en el primer año de operación e incrementándose a partir del segundo año por la variación del índice de inflación.

En lo referente a los egresos, podríamos separarlos en tres grandes grupos, los provenientes del costo de servicio, conformado por los costos directos e indirectos, que para el caso de los primeros están conformados por los materiales, insumos y herramientas, así como por la mano de obra directa (asesores de cada servicio), es necesario señalar que a efectos de determinar los costos de los materiales e insumos, hemos tenido que determinar primero el índice de rendimiento por cada uno de ellos y la cantidad requerida para cada uno de los servicios, para finalmente poder costearlos. En el caso de los costos indirectos, ubicamos los gastos de personal de las asistentes del servicio. En los gastos de ventas se encuentra lo que la empresa ha planificado gastar tanto en publicidad y promociones. Por último tenemos los gastos de administración, que son todos aquellos desembolsos que soportaran los esfuerzos de ventas como por ejemplo: luz, agua, teléfono, alquileres, outsourcing, entre otros. Es importante destacar que gran parte de estos gastos se determinaron tomando como referencia información de terceros, como presupuestos y cotizaciones, las cuales una vez determinadas, se ajustaron por inflación o por devaluación, según corresponda.

Es importante destacar que este punto sirve de insumo para el Capítulo VIII Inversión y Financiamiento, al ser en éste capítulo donde se elaboran los Estados Financieros y la evaluación financiera de AtreVT.

CAPÍTULO VIII

8. Inversión y financiamiento

En este capítulo se expondrá los componentes de la inversión en activos y en capital de trabajo que se requieren para poner en marcha el centro de belleza, determinando tanto el monto de la inversión total así como el financiamiento necesario.

8.1. Determinación de la inversión

Con el fin de determinar el monto total de la inversión hemos considerado conveniente identificarla en dos rubros principales, el que corresponde a la inversión en activos que es de S/. 110,882 Nuevos Soles; y el monto del capital de trabajo, el cual asciende a S/. 61,371 Nuevos Soles, lo que implica una inversión total por el importe de S/. 172,253 Nuevos Soles, tal como se indica en el cuadro 8.1.

La inversión en activos, comprende todos aquellos bienes tangibles (muebles, enseres, equipos de oficina y equipos de peluquería) la cual se ha estimado en S/. 61,603 Nuevos Soles; los intangibles (estudio del proyecto, software especializado, constitución y puesta en marcha, así como el seguro patrimonial) que ascienden al importe de S/. 13,077 Nuevos Soles; y finalmente, los gastos pre-operativos (gastos relacionados con la

finalidad de poner en operatividad el negocio) que hemos determinado en S/. 36,202 Nuevos Soles.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro donde se muestra la determinación de la inversión total de este proyecto.

Cuadro 8.1: Determinación del monto total de la inversión
(En Nuevos Soles)

CONCEPTO	MONTO INVERTIDO			PORCENTAJE
1. INVERSION ACTIVOS	110,882			64.37%
1.1 Inversión Fija Tangible	61,603			35.76%
Acondicionamiento Fisico	25,162			14.61%
Estudios de Acondicionamiento	5,688			3.30%
Muebles y enseres	18,035			10.47%
Equipos de oficina	12,718			7.38%
1.2 Inversión Fija Intangible	13,077			7.59%
Estudio del Proyecto	8,000			4.64%
Constitución de la Sociedad	844			0.49%
Seguro Patrimonial	308			0.18%
Puesta en Marcha	2,000			1.16%
Software especializado	1,925			1.12%
1.3 Preoperativos	36,202			21.02%
Utiles de Oficina	568			0.33%
Utiles de Limpieza	276			0.16%
Luz	520			0.30%
Agua	195			0.11%
Telefono	1,600			0.93%
Arbitrios Municipales	520			0.30%
Publicidad	6,293			3.65%
Uniformes personal	1,560			0.91%
Imprevistos	2,000			1.16%
Carga de personal	9,500			5.52%
Alquiler	5,330			3.09%
Inauguración	7,002			4.06%
Outsourcing	840			0.49%
2 . CAPITAL DE TRABAJO	61,371			35.63%
Suministros, Materiales e Instrumentos	30,878			17.93%
Garantía de Alquiler	7,995			4.64%
Igv de compras iniciales	22,498			13.06%
3. TOTAL DE INVERSION	172,253			100.00%

Elaboración propia.

Respecto al capital de trabajo⁶⁶, éste se ha determinado considerando los activos y pasivos circulantes al momento de efectuar el inicio de operaciones, tal como se presenta en el cuadro del balance general para el año inicial, en base a una proyección mensual de todos nuestros ingresos y gastos desde el inicio de operaciones, diferenciándolo de la etapa pre-operativa (etapa de implementación), la cual se encuentra detallada en el cuadro 8.2.

Cuadro 8.2: Determinación del capital de trabajo inicial
(En Nuevos Soles)

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
COMPONENTES	IMPORTE	IMPORTE
Inversión inicial de Capital de Trabajo	61,371	
Alquiler y garantía		-7,995
Pago de IGv		-22,498
Suministros, Materiales e Instrumentos		-30,878
TOTAL	61,371	-61,371
SALDO ACUMULADO	61,371	0

Elaboración propia.

Una forma comúnmente usada para proyectar los requerimientos de capital de trabajo es la de cuantificar la inversión requerida en cada uno de los rubros del activo corriente, considerando que parte de estos activos pueden financiarse por pasivos de corto plazo (pero de carácter permanente, como los créditos de proveedores)⁶⁷. La proyección de la variación de capital de trabajo para los años siguientes se expresa como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo

⁶⁶ ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Fundamentos de finanzas corporativas**. 5ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2003. p. 25.

⁶⁷ SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 4ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2004. p. 237.

corriente de cada periodo, pero considerando solamente las variaciones que se presentan entre un año y el precedente, variación que muestra una orientación variable, lo cual se debe a la tendencia del crecimiento por los ingresos propios de los servicios brindados, la cual se puede apreciar en el cuadro 8.3.

Cuadro 8.3: Variación de capital de trabajo anual
(En Nuevos Soles)

Partidas	Año 0	2006	2007	2008	2009	2010
Activo Corriente	61,371	38,870	38,676	39,443	40,229	41,035
Pasivo Corriente	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	61,371	38,870	38,676	39,443	40,229	41,035
Variación de Capital de Trabajo	61,371	-22,501	-194	767	786	806

Elaboración propia.

8.2. Determinación del financiamiento

Existen básicamente tres procedencias de fuentes de financiamiento de un proyecto de negocio: el préstamo bancario, el financiamiento mediante inversión propia o de los accionistas (o inversionistas) y finalmente, una combinación de diferentes proporciones entre ambos métodos.

Cada una de las opciones tiene un costo de capital o rendimiento mínimo esperado del inversionista y además repercusiones diferentes en los resultados esperados. Para el caso del presente proyecto hemos escogido como fuente de financiamiento la inversión mediante capital propio de los accionistas (en un

100%), primero porque al tratarse de un proyecto nuevo es difícil acceder a tasas de interés bajas en la banca local ya que el proyecto no ha tenido la oportunidad de demostrar su viabilidad, rentabilidad y capacidad para generar flujos futuros, más allá de los proyectados en el papel; y en segundo lugar, porque la empresa requiere una inversión muy pequeña en activos, y por lo tanto no es posible que el proyecto disponga por sí mismo de las garantías en activos fijos y otros activos como existencias, muebles y equipos cuyo valor sea significativo como para servir de respaldo ante la banca.

Cuadro 8.4: Estructura de capital y financiamiento
(En Nuevos Soles)

INVERSIÓN TOTAL	S/. 172,253	100.00%
Aporte Capital	S/. 172,253	100.00%

Elaboración propia.

Como ya lo mencionamos anteriormente, nuestra estructura de capital obedece a la realidad actual, ya que por tratarse de un proyecto nuevo, las entidades financieras no otorgarían un préstamo a tasas bajas y sin mayores garantías específicas, según averiguaciones dentro del mercado financiero local. Por otro lado, esto nos permitirá no tener gastos financieros que puedan comprometer la marcha normal de nuestro proyecto de negocio.

8.3. Costo de oportunidad del proyecto (Ke)

El valor del costo de oportunidad para los accionistas (Ke), se ha calculado en base al modelo CAPM (capital asset pricing model). En ese sentido, los componentes del modelo son los siguientes:

$$K_e = ((1 + (R_f + ((R_m - R_f) \beta) + R_p)) (1 + \pi)) - 1$$

Donde:

Ke : Costo de capital propio

Rf : Rendimiento libre de riesgo

Rm : Rendimiento o retorno promedio del mercado

β : Beta que mide la sensibilidad de riesgo

Rp : Riesgo país

π : Inflación

En cuanto al rendimiento del activo libre de riesgos (Rf) es usual tomar el promedio de los bonos emitidos por el Tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica, el cual según el informe las perspectivas de tasas y monedas reciente del Banco de Crédito (BCP)⁶⁸ del mercado americano, procedimos a tomar como dato el rendimiento estimado para el año 2005 del Bono Estadounidense a 10 años siendo este de 4.16%. Es preciso señalar que pudimos haber tomado el promedio de los bonos emitidos por el gobierno peruano, el cual según el informe perspectivas y estrategias de inversión 1S05, también del Banco

⁶⁸ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. *Perspectivas de tasas y monedas Julio 2005*. Lima: BCP, 2005. p. 7 y 16.

de Crédito⁶⁹, asciende a 8%, pero decidimos usar como rendimiento del activo libre de riesgo (Rf) al rendimiento del bono americano, para obtener un costo de oportunidad del proyecto más riguroso.

En ese sentido en las siguientes figuras podemos apreciar el rendimiento estimado para los bonos del tesoro norteamericano.

Figura 8.1: Gráfico sobre evaluación de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Perspectivas de tasas y monedas julio 2005. Lima: BCP, 2005. p. 7.

⁶⁹ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Perspectivas y estrategias de inversión 1S05. Lima: BCP, 2005. p. 11.

Figura 8.2: Proyección de tasas de interés

Proyección de Tasas de Interés

Tasas Dólares	31/12/2004	1T05	2T05	13/07/2005	3T05	4T05	2T06
FED	2.25	2.75	3.25	3.25	3.75	4.00	4.25
3M	2.2	2.8	3.1	3.21	3.80	4.05	4.30
6M	2.6	3.1	3.3	3.45	4.00	4.20	4.30
2A	3.1	3.8	3.6	3.83	4.20	4.30	4.30
5A	3.6	4.2	3.7	3.95	4.30	4.45	4.50
10A	4.2	4.5	3.9	4.16	4.40	4.60	4.77

Tasas Soles	31/12/2004	1T05	2T05	13/07/2005	3T05	4T05	2T06
ON	3.00	3.00	3.00	3.00	3.25	3.50	4.00
3M	3.60	3.50	3.60	3.45	3.60	3.80	4.05
6M	4.10	4.20	4.05	3.68	3.80	4.00	4.25
1A	4.30	4.50	4.60	4.23	4.20	4.40	4.60
2A	5.60	5.30	5.65	5.09	5.00	5.20	5.40
5A	n.d	8.20	8.25	7.41	7.40	7.50	7.75
10A	n.d	n.d	n.d	8.96	8.90	9.00	9.20

Fuente: Bloomberg y BCP – Servicio de Análisis. Estimaciones y Elaboración: BCP – Servicio de Análisis

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. **Perspectivas de tasas y monedas julio 2005**. Lima: BCP, 2005. p. 16.

En cuanto al Rendimiento del mercado (R_m) optamos por tomar el rendimiento de la composición de un portafolio para una cartera sugerida, en base a un informe del Banco de Crédito sobre estrategias de inversión para renta variable en el mercado peruano⁷⁰, registrando como R_m el rendimiento ascendente a 13.70%, el cual mostramos en la siguiente figura.

⁷⁰ BANCO DE CREDITO, **Perspectivas y estrategias de inversión 1S05**. Lima, BCP. 2005. p. 32.

Figura 8.3: Rendimiento del mercado cartera conservadora

Estrategia de Inversión - Renta Variable

Cartera de Inversión - 1S05

- ▶ Mantenemos BVN en nuestra cartera ante un esperado mayor avance del oro (incrementaría su percepción como activo/moneda de refugio).
- ▶ Incorporamos Atacocha I gracias a los buenos fundamentos del zinc, y política de dividendos del 50%.
- ▶ Mantenemos Luz del Sur y Edegel por su carácter defensivo y el atractivo de su dividend yield (4.5-5.5%).
- ▶ Incorporamos Alicorp C dadas las perspectivas de mayor dinamismo en el sector consumo y los esfuerzos importantes de la empresa por reestructurar su deuda.
- ▶ Mantenemos Pacasmayo I ante buenas expectativas del sector construcción en el 1S05 y un atractivo dividend yield de 6%.

Composición de Portafolio

Cartera Conservadora Sugerida	
Activo	%
Edegel	15.0%
BAP	15.0%
BVN	15.0%
Pacasmayo I	10.0%
Alicorp C	15.0%
Luz del Sur	15.0%
Atacocha I	15.0%
	100.0%
Rentabilidad Esperada	13.7%
Volatilidad	19.6%

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. **Perspectivas y estrategias de inversión 1S05**. Lima: BCP, 2005. p. 32.

En cuanto a la beta (β) determinante del riesgo, procedimos a estimar un beta cualitativo, dada la poca información de empresas de esta industria, tal como lo indica Pablo Fernández en su obra *Valoración de Empresas*⁷¹.

A continuación presentamos el cuadro con el cálculo del beta cualitativo aplicable a nuestro proyecto de investigación, donde procedimos a determinar el riesgo de cada parámetro por el producto de cada ponderación contra su nivel de riesgo estimado, aplicando el método NADEFLEX, llegando a establecer que el beta asciende a 1.65.

⁷¹ FERNANDEZ, Pablo. **Valoración de empresas**. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002. p. 407-408.

Cuadro 8.5: Cálculo cualitativo de la beta (β)

Ponderación	Parámetros		Riesgo			Riesgo Ponderado
			bajo 1	normal 2	notable 3	
25%	N	Negocio: producto, demanda, mercado		2		0.50
10%	A	Acceso al crédito, capacidad para obtenerlos	1			0.10
15%	D	Dirección: gestión, accionistas, gerencia	1			0.15
10%	E	Endeudamiento, solvencia, permanencia a largo plazo	1			0.10
25%	F	Flujos, generación de recursos, capacidad de pago, rentabilidad		2		0.50
0%	L	Liquidez de las acciones	n.a.	n.a.	n.a.	0.00
15%	Ex	Exposición a otros riesgos: tasa interes, otros		2		0.30
100%	BETA CUALITATIVO					1.65

Elaboración propia.

Para el caso del riesgo país (R_p) se ha determinado en base al promedio de los valores registrados en el último año, donde es preciso indicar que este viene disminuyendo principalmente en el último trimestre pasado. Este valor se obtiene del Índice EMBI + Perú, reportado por el Banco de Inversión JP Morgan, promedio calculado desde setiembre 2004 a agosto 2005, estimándose en 240 puntos básicos o su equivalente a 2.4%.

Este cálculo lo presentamos a continuación:

Cuadro 8.6: Cálculo riesgo país (R_p)

Mes/Año	Spread - Embi+ Perú (pbs)
Sep-04	319
Oct-04	334
Nov-04	283
Dic-04	236
Ene-05	243
Feb-05	235
Mar-05	228
Abr-05	235
May-05	203
Jun-05	205
Jul-05	191
Ago-05	167
Sumatoria	2879
Promedio	240

Elaboración propia.

Finalmente, procedimos a recoger el dato de la inflación (π) peruana, la cual se ha estimado en 2.5% para el año 2005, según las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCR).

Ahora procedemos a efectuar los cálculos con los valores encontrados para aplicar el modelo CAPM:

$$K_e = ((1 + (R_f + ((R_m - R_f) \beta)) + R_p)) (1 + \pi)) - 1$$

$$R_f : 4.16\%$$

$$R_m : 13.70\%$$

$$\beta : 1.65$$

$$R_p : 2.40\%$$

$$\pi : 2.50\%$$

$$K_e = (1 + (4.16 + ((13.70 - 4.16) 1.65) + 2.40)) (1 + 0.025)) - 1$$

$$K_e = 25.36\% \gg \text{Costo estimado del capital.}$$

El porcentaje encontrado como costo de capital de 25.36%, será empleado en la evaluación financiera del proyecto al descontar los flujos netos del mismo en comparación al valor actual neto con la inversión por realizar de los accionistas. Cabe mencionar que de haber estimado el costo de oportunidad considerando como R_f el rendimiento promedio del bono peruano, éste se habría calculado en 22.80%.

8.4. Planificación financiera

Producto de la proyección tanto de los ingresos como de los costos y gastos, se ha procedido a proyectar el Estado de

Ganancias y Pérdidas, Balance General y Flujos de Caja para los próximos 5 años.

8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Este estado financiero nos permitirá prever las utilidades contables proyectadas del estudio realizado teniendo en consideración, los respectivos períodos de aprendizaje y de aceptación en el mercado. Es preciso indicar que al cierre de cada periodo, y siempre que existan utilidades, se destinará el 10% de éstas para conformar la reserva legal y además se ha tomado la decisión que no se repartirán dividendos dentro de los dos primeros años, para así consolidarnos en el mercado.

A continuación, presentamos en el cuadro 8.7, el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para los años 2006 al 2010, expresados en moneda nacional.

Cuadro 8.7: Estado de ganancias y pérdidas proyectado: 2006-2010
(En Nuevos Soles)

RUBROS	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos por Cortes	317,704	315,704	323,597	331,687	339,979
Ingresos por Peinados	158,146	157,151	161,079	165,106	169,234
Ingresos por Tintes	188,269	187,084	191,761	196,555	201,469
Ingresos por Manicure	32,947	32,740	33,558	34,397	35,257
Total Ingresos Netos	697,066	692,679	709,995	727,745	745,939
(-) Costo del Servicio	261,053	259,956	264,082	269,277	274,602
Utilidad Bruta	436,012	432,722	445,913	458,468	471,337
(-) Gastos de Administración y Ventas	283,452	287,059	292,145	297,363	302,717
(-) Depreciación	10,517	10,517	10,517	10,517	10,517
(-) Amortización de Intangibles y Gastos Pre-Operativos	9,856	9,856	9,856	9,856	9,856
Utilidad antes de int. e imp. (UAll)	132,187	125,290	133,395	140,732	148,247
(-) Intereses					
Utilidad antes de IR (Pérdida antes de IR)	132,187	125,290	133,395	140,732	148,247
(-) Impuesto a la Renta	39,656	37,587	40,019	42,220	44,474
Utilidad (Pérdida) Neta	92,531	87,703	93,377	98,512	103,773
(-) Reserva Legal	9,253	8,770	9,338	9,851	10,377
Utilidad (Pérdida) Neta despues Reserva	83,278	78,933	84,039	88,661	93,396
(-) Pago de Dividendos			42,019	44,331	46,698
Utilidades de libre disponibilidad	83,278	78,933	42,019	44,331	46,698

Elaboración propia.

Para el primer año de operaciones (2006), se tiene previsto obtener una ganancia contable de S/. 83,278 Nuevos Soles, mientras que para el segundo año de operaciones (2007) la utilidad de libre disponibilidad asciende a S/. 78,933 Nuevos Soles, esto principalmente debido a que en estos dos primeros años de operaciones no se producen distribución de dividendos, pero que si se efectúa la detracción del 10% por concepto de reserva legal.

Para los siguientes años (del 2008 al 2010), las utilidades de libre disposición son menores que los dos primeros años, pero se van incrementando año tras año. En estos años, la utilidad de libre disponibilidad disminuye notoriamente por el efecto del reparto de dividendos, política que mantendremos desde estos años en adelante,

equivaliendo al 50% de la utilidad después de registrarse la reserva legal respectiva.

8.4.2. Balance general proyectado

Para poder operar en fecha oportuna (la inauguración sería en diciembre del 2005) se ha tenido que realizar el pronóstico de inversión en los activos requeridos, así como calcular el pago de las obligaciones planificadas, para esto nos hemos apoyado en los resultados proyectados del Estado de Ganancias y Pérdidas.

Se ha elaborado también el cálculo del punto de equilibrio, el cual se encuentra en el punto 8.6.1 del presente capítulo, para determinar la cantidad mínima de prestaciones que nos permitan cubrir los costos fijos en base a una proyección bastante moderada de la captura del mercado adolescente y juvenil.

Como se mencionó anteriormente, el financiamiento estará a cargo de los aportes de los accionistas para cubrir con el 100% del total de la inversión.

Respecto a nuestra política de compras de insumos y suministros, esta es de mantener tres meses en stock y de efectuar las compras trimestrales, esto se debe principalmente a la planificación de nuestras campañas de promoción, de marketing y de ventas. Existe el modelo de

la cantidad de pedido económico⁷² (CPE o EOQ por sus siglas en inglés), que busca encontrar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. Sin embargo, analizando esta metodología a fin de aplicar este modelo en nuestro caso particular, encontramos que no es muy aplicable debido a que la cantidad de insumos que adquirimos no son de gran magnitud, por lo tanto no nos generarán sobre costos. Por otro lado, existen diversos proveedores locales que nos pueden, ante alguna eventualidad, suministrar los insumos, por lo que no existiría el riesgo de desabastecimiento. Adicionalmente contamos con el respaldo financiero propio, como para adquirirlo en la etapa operativa sin recurrir a financiamiento externo.

Respecto al financiamiento de parte de los proveedores, sólo contamos con crédito de parte del proveedor de los muebles quién nos brindaría un periodo de 30 días sin intereses. En ese sentido, para un futuro cercano, debemos procurar obtener un descuento por pronto pago con los proveedores de suministros y útiles. Es necesario precisar que todas nuestras ventas son al contado, ya sea recibiendo pagos en efectivo o con tarjeta de crédito, siendo éstas últimas de menor recurrencia.

En lo que respecta a los saldos de caja, estos se verán en la parte correspondiente al Flujo de Caja, donde veremos

⁷² EMERY, Douglas R.; FINNERTY, John D. **Administración financiera corporativa**. 1ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2000. p. 646-648.

como se van registrando los ingresos y egresos en efectivo del proyecto, pero es en el Balance General proyectado donde notaremos la acumulación de los saldos obtenidos año tras año.

En el cuadro 8.8 presentamos los Balances proyectados para los años 2006 al 2010, expresados en moneda nacional.

Cuadro 8.8: Balance general proyectado: 2006-2010
(En Nuevos Soles)

RUBROS	Año 0	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	0	135,404	243,675	314,638	388,406	465,049
Suministros	30,878	30,875	30,681	31,448	32,234	33,040
IGV crédito fiscal	22,498	0	0	0	0	0
Garantía de alquiler	7,995	7,995	7,995	7,995	7,995	7,995
Total Activo Corriente	61,371	174,274	282,350	354,080	428,635	506,083
ACTIVO NO CORRIENTE						
Equipos	61,603	61,603	61,603	61,603	61,603	61,603
Intangibles	13,077	13,077	13,077	13,077	13,077	13,077
Pre-operativos	36,203	36,203	36,203	36,203	36,203	36,203
Depreciación de Equipos		-10,517	-21,034	-31,551	-42,068	-52,586
Amortización de Intangibles		-2,615	-5,231	-7,846	-10,461	-13,077
Amortización de Preoperativos		-7,241	-14,481	-21,722	-28,962	-36,203
Total Activo No Corriente	110,882	90,509	70,136	49,763	29,390	9,017
TOTAL ACTIVOS	172,253	264,784	352,487	403,844	458,026	515,101
PASIVO CORRIENTE						
Tributos por Pagar						
- Impuesto a la Renta		0	0	0	0	0
- IGV		0	0	0	0	0
Proveedores		0	0	0	0	0
Beneficios Sociales		0	0	0	0	0
Dividendos por pagar		0	0	0	0	0
Total Pasivo Corriente	0	0	0	0	0	0
PASIVO NO CORRIENTE						
Deuda a Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO						
Capital	172,253	172,253	172,253	172,253	172,253	172,253
Reservas		9,253	18,023	27,361	37,212	47,590
Utilidades Acumuladas		0	83,278	162,210	204,230	248,560
Utilidades del Ejercicio		83,278	78,933	42,019	44,331	46,698
TOTAL PATRIMONIO	172,253	264,784	352,487	403,844	458,026	515,101
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	172,253	264,784	352,487	403,844	458,026	515,101

Elaboración propia.

8.4.3. Flujo de caja proyectado

Este se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda de la empresa (intereses de la deuda más principal de la deuda, en el caso de existir), después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos.

Mediante la elaboración de este flujo de caja podemos prever si vamos a tener un exceso o déficit de efectivo en los años que hemos proyectado. Asimismo nos permitirá detectar de dónde se obtienen los fondos y en donde los estamos aplicando. Obviamente requeriremos de capital de trabajo para la etapa inicial ya que proyectamos un rendimiento bastante adecuado para superar el requerimiento de retorno de la inversión de los accionistas.

A continuación presentamos el Flujo de Caja proyectado para los periodos 2006 a 2010, expresados en nuevos soles.

Cuadro 8.9: Flujo de caja proyectado 2005-2010
(En Nuevos Soles)

FLUJOS DE CAJA	Año 0	2006	2007	2008	2009	2010	2011
UTILIDAD NETA		92,531	87,703	93,377	98,512	103,773	110,672
Depreciaciones		10,517	10,517	10,517	10,517	10,517	10,517
Amortizaciones		9,856	9,856	9,856	9,856	9,856	
FLUJO GENERADO DE OPERACIONES (FGO)		112,904	108,076	113,750	118,885	124,146	121,189
Variación Capital de Trabajo	-61,371	22,501	194	-767	-786	-806	-806
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)	-61,371	135,404	108,270	112,983	118,099	123,340	120,384
Inversiones	-110,882						
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (FCE)	-172,253	135,404	108,270	112,983	118,099	123,340	120,384
Aumento (Reducción) Préstamo	0	0	0				
Intereses		0	0				
Escudo Tributario por intereses		0	0				
Pago de Dividendos		0	0	-42,019	-44,331	-46,698	-46,698
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCF)	-172,253	135,404	108,270	70,963	73,769	76,642	73,686

Elaboración propia.

8.5. Evaluación de rentabilidad

Considerando el flujo de caja financiero obtenido, se procedió a calcular el valor de la TIR, la cual resultó ser del orden del 67.28%, superando nuestro costo de oportunidad que asciende al 25.36%, por lo que podríamos concluir que el proyecto es rentable, sin embargo más adelante procederemos a analizar el riesgo al cual estaríamos sujetos.

Cuadro 8.10: Tasa Interna de Retorno

Años	Flujos
0	-172,253
2006	135,404
2007	108,270
2008	70,963
2009	73,769
2010 + Perpetuidad	367,228
TIR =	67.28%

Elaboración propia.

En ese sentido, hemos procedido a realizar el análisis del flujo de caja libre, el cual será descontado a la tasa del costo de oportunidad del capital del inversionista (K_e) para hallar el valor presente, y estimar el período de recuperación de la inversión y la capacidad de generar valor del proyecto. Las cifras que mostramos a continuación, muestran el valor actual neto de los flujos de caja libres y el valor actual neto (o VAN) que no es más que la capacidad de los flujos traídos a valor presente para cubrir el monto invertido inicialmente, utilizando la tasa establecida del costo de capital del inversionista (K_e del 25.36%), y por supuesto restándole la inversión necesaria hecha al inicio.

Cuadro 8.11: Valor Actual Neto

Años	Flujos
0	-172,253
2006	135,404
2007	108,270
2008	70,963
2009	73,769
2010 + Perpetuidad	367,228
$K_e =$	25.36%
VAN =	189,181

Elaboración propia.

El valor actual neto para nuestro proyecto de investigación, del proyecto por los años proyectados donde el último flujo que se toma como perpetuo, nos da como resultado el valor de S/.189,181 Nuevos Soles, por lo cual al ser un monto positivo mayor a cero, nos indica que es recomendable asumir la realización de este.

A manera de comentario, si se hubiese descontado el flujo de caja con el costo de oportunidad (K_e) de 22.80%, se habrían obtenido una TIR de 68.35% y un VAN positivo de S/. 223,760 Nuevos Soles.

Asimismo, hemos calculado el periodo de recuperación de la inversión el cual se alcanza en décimo primer mes del segundo año aproximadamente, considerando para ello los flujos de caja descontados por cada año respectivamente. También hemos calculado la tasa de retorno sobre la inversión del accionista (ROE), siendo esta mayor en el primer ejercicio económico respecto al costo de oportunidad del inversionista, y posteriormente viene disminuyendo para el resto de periodos en proyección, esto se debe exclusivamente al efecto acumulativo de las utilidades.

Cuadro 8.12: Periodo de recuperación inversión inicial

Años	Flujos
0	-172,252.95
2006	108,014.45
2007 (11 ^{vo} mes)	64,238.50
1 AÑO y 11 MESES	172,252.95

Elaboración propia.

Cuadro 8.13: Cálculo del ROE

CALCULO DEL ROE	2006	2007	2008	2009	2010
Utilidad (Pérdida) Neta	92,531	87,703	93,377	98,512	103,773
Patrimonio Neto	264,784	352,487	403,844	458,026	515,101
ROE	34.95%	24.88%	23.12%	21.51%	20.15%

Elaboración propia.

Finalmente, complementamos la evaluación del cálculo del Valor Económico Añadido (EVA por sus siglas en inglés), para lo cual recurrimos al autor David Torres Padilla⁷³ quien hace un estudio de este cálculo para evaluar proyectos de inversión.

El EVA cada día es más usado como método para evaluar proyectos de inversión y se le define como la capacidad de generar riqueza de un negocio o proyecto, durante un periodo determinado proveniente de la utilidad de operación después de impuestos, ajustada por el costo de oportunidad que tiene el accionista sobre la inversión (Ke).

El uso de éste método como criterio para evaluar un proyecto de inversión es útil porque impide aceptar aquellos que no generan un atractivo EVA y facilita el seguimiento o auditoría del proyecto de tal forma que esté atento a que el EVA esperado se logre.

⁷³ TORRES PADILLA, David. "El papel de la información financiera en la evaluación de proyectos de inversión". En su: *Contabilidad administrativa*. 5ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2000. Cap. 9, p. 362-365.

En ese sentido, al aplicar la metodología mencionada que citamos del autor, hemos procedido a calcular el EVA de nuestro proyecto resultando que este asciende al importe de 83,911, lo cual implica que se está tomando ventaja de las oportunidades de mejora tanto interna como externa que se presenta para generar más valor al proyecto.

Cuadro 8.14: Cálculo del EVA

	AÑO 0	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Utilidad de Operación después de impuestos	0	92,531	87,703	93,377	98,512	103,773
Capital de Trabajo	61,371	38,870	38,676	39,443	40,229	41,035
Activo Fijo	110,882	90,509	70,136	49,763	29,390	9,017
Inversión neta al inicio del periodo	0	129,379	108,812	89,206	69,619	50,052
Cargo por el costo de capital		32,808	27,592	22,621	17,654	12,692
EVA		59,723	60,111	70,756	80,859	91,081
Factor de Descuento (Ke)		25.36%	25.36%	25.36%	25.36%	25.36%
					72,657	
				122,462	153,516	
			154,134	193,218		
		170,906	214,244			
Valor presente del EVA	183,977	230,630				

Elaboración propia.

8.6. Evaluación de riesgo

A continuación procedemos a analizar el cálculo del punto de equilibrio así como la sensibilidad a la que podría estar sujeto el proyecto.

8.6.1. Cálculo del punto de equilibrio

Para el cálculo y determinación del punto de equilibrio se ha procedido a determinar el número mínimo de prestaciones necesarias para cubrir los costos y tener en cuenta como nos enfrentamos contra nuestros pronósticos de ventas frente a la determinación del punto de equilibrio, es decir cuanto margen nos dejaría al tener presente este

análisis. Para lo cual mostramos los cuadros 8.15, 8.16 y 8.17, los cuales contienen el cálculo del punto de equilibrio por año desde el 2006 hasta el 2010, el punto de equilibrio por tipo de servicio prestado y el punto de equilibrio en términos monetarios respectivamente.

Cuadro 8.15: Cálculo del punto de equilibrio 2006-2010

Rubro /Años	2006	2007	2008	2009	2010
I. COSTOS VARIABLES	223,455	222,240	226,830	232,501	238,313
1.1 Materiales directos	136,860	136,190	138,628	142,094	145,646
1.2 Mano de Obra Directa	67,914	67,486	69,174	70,903	72,676
1.3 Mano de Obra Indirecta	18,681	18,564	19,028	19,504	19,991
II. COSTOS FIJOS	341,424	345,149	349,770	354,513	359,378
2.1 Mano de obra directa	56,280	56,280	56,280	56,280	56,280
2.2 Mano de Obra Indirecta	90,048	90,048	90,048	90,048	90,048
2.3 Depreciacion	10,517	10,517	10,517	10,517	10,517
2.4 Amortizacion de intangible y pre-operativos	9,856	9,856	9,856	9,856	9,856
2.5 Gastos de Ventas	11,975	12,274	12,581	12,896	13,218
2.6 Gastos de Administracion	162,748	166,173	170,488	174,916	179,459
III. COSTOS TOTALES	564,879	567,389	576,600	587,013	597,692
CANTIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS	2006	2007	2008	2009	2010
CORTE	5,041	4,887	4,887	4,887	4,887
PEINADO	2,240	2,172	2,172	2,172	2,172
TINTE	2,801	2,715	2,715	2,715	2,715
MANICURE	1,120	1,086	1,086	1,086	1,086
COSTO VARIABLE UNITARIO	2006	2007	2008	2009	2010
CORTE	19.95	20.464	20.887	21.409	21.944
PEINADO	19.95	20.464	20.887	21.409	21.944
TINTE	19.95	20.464	20.887	21.409	21.944
MANICURE	19.95	20.464	20.887	21.409	21.944
PRECIO DE VENTAS UNITARIO	2006	2007	2008	2009	2010
CORTE	63.03	63.03	63.03	63.03	63.03
PEINADO	70.59	70.59	70.59	70.59	70.59
TINTE	67.23	67.23	67.23	67.23	67.23
MANICURE	29.41	29.41	29.41	29.41	29.41

Elaboración propia.

**Cuadro 8.16: Determinación del punto de equilibrio por servicio
prestado de los años 2006-2010**

PUNTO DE EQUILIBRIO EN SERVICIOS	2006	2007	2008	2009	2010
CORTE	3,567	3,607	3,648	3,698	3,748
PEINADO	1,348	1,364	1,380	1,398	1,417
TINTE	1,805	1,826	1,847	1,872	1,898
MANICURE	722	731	734	744	754

Elaboración propia.

Cuadro 8.17: Determinación del punto de equilibrio en términos monetarios por servicio prestado de los años 2006-2010

PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO	2006	2007	2008	2009	2010
CORTE	224,787	227,330	229,922	233,039	236,238
PEINADO	95,183	96,254	97,380	98,700	100,055
TINTE	121,369	122,738	124,159	125,842	127,569
MANICURE	21,221	21,492	21,586	21,879	22,179
TOTAL	462,560	467,813	473,047	479,460	486,041

Elaboración propia.

8.6.2. Análisis de sensibilidad

Probaremos la resistencia de nuestro proyecto al impacto de algún factor negativo que nos haga cambiar el valor del retorno de la inversión. Los factores críticos detectados son el precio y la cantidad de prestaciones efectuadas en los períodos analizados, asimismo los factores no críticos estarían representado por el costo de los insumos, materiales y equipos y por la remuneración de nuestros colaboradores.

En ese sentido hemos determinado que en el caso de la variable precio, el punto muerto de nuestro proyecto de investigación, es decir aquél en que la empresa registra un valor actualizado neto (VAN) igual a cero, se presenta en el caso que los precios de cada uno de los servicios se reduzca en un 15%.

Del mismo modo, al analizar el impacto de una caída en la asistencia a nuestro centro de belleza, igualmente bajo la premisa de poder determinar el punto muerto de esta

variable, hemos determinado que este se presenta al caer en un 20% la asistencia y toma de servicios.

Cabe precisar, que ambos análisis se hicieron tomando en cuenta todas y cada una de las características descritas en todos los capítulos del presente proyecto de investigación, para constatar que bajo las mismas condiciones se pueda determinar el punto muerto mencionado anteriormente.

Asimismo, respecto de las variables menos críticas, podemos mencionar que para el caso de los costos de los insumos, materiales y equipos estos pueden incrementarse hasta en un 61%, siempre bajo las mismas condiciones y considerando el cálculo del punto muerto.

Del mismo modo, para el caso del incremento en las remuneraciones de nuestros colaboradores, estas pueden llegar a subir hasta en un 108%, para llegar al punto muerto y siempre bajo las mismas condiciones del presente proyecto.

Finalmente, presentamos el cuadro 8.18, el cual muestra a manera de resumen el impacto que puede soportar nuestro proyecto por las variables que mencionamos anteriormente.

Cuadro 8.18: Análisis de sensibilidad

VARIABLES	PORCENTAJE	OBSERVACIÓN
<u>MUY CRÍTICAS</u>		
PRECIO	15%	(-) Puede disminuir
PRESTACIONES	20%	(-) Puede disminuir
<u>POCO CRÍTICAS</u>		
COSTOS	61%	(+) Puede incrementarse
REMUNERACIONES	108%	(+) Puede incrementarse

Elaboración propia.

8.7. Resumen de resultados

Las inversiones que una empresa requiere al iniciar sus operaciones son básicamente las siguientes: inversión pre operativa y gastos del estudio y constitución y la inversión en activos; para nuestro caso es de S/. 172,253 Nuevos Soles.

Por otro lado, es de especial importancia estimar cuidadosamente la inversión necesaria en el capital de trabajo, representada por los recursos necesarios para que una empresa realice sus operaciones sin interrupciones hasta conseguir el punto de equilibrio, es decir el capital necesario para financiar las primeras ventas y lograr operar hasta generar su propio flujo de caja; para nuestro caso se estima en S/. 61,371 Nuevos Soles.

Las alternativas de financiamiento están dadas por el financiamiento bancario, el financiamiento mediante inversión de los accionistas y una combinación en diferentes proporciones

de ambos métodos. En nuestro proyecto hemos previsto como fuente de financiamiento la inversión mediante capital propio de los accionistas en un 100%. La estructura de capital de nuestro proyecto está compuesta por 100% patrimonio, y no se recurre a pasivos ni de corto ni de largo plazo para financiarlo.

En lo que respecta al costo de oportunidad del inversionista, está dado por las expectativas de rendimiento del capital bajo diferentes opciones, las mismas que están en función a la tasa libre de riesgo del mercado, la tasa de rendimiento promedio del mercado de valores, el beta cualitativo (β) o factor de riesgo del proyecto en sí, el riesgo país y la inflación peruana estimada en 2.5%; el cálculo del costo de capital del proyecto estimado es de 25.36%, cifra que nos permite un rendimiento superior al que podría esperar el inversionista por su dinero bajo las condiciones actuales del mercado de valores nacional e internacional, lo que nos serviría para atraer el capital necesario.

La planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ingresos y egresos, expresados en los estados financieros como el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo de Caja.

En el caso del cálculo del punto de equilibrio, que es aquel nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad. Para nuestro proyecto, pasamos el punto de equilibrio en el año 2006, es decir en el primer año de haber iniciado el proyecto.

Asimismo, presentamos los estados financieros proyectados necesarios para evaluar la viabilidad del proyecto, el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja. El primero nos permite determinar el capital de trabajo necesario y sus variaciones entre cada periodo; el segundo muestra la evolución de los ingresos, gastos y utilidad de cada período, y el flujo de caja muestra la evolución de los ingresos y egresos reales así como la disponibilidad (o requerimiento) de fondos para la operación del negocio y su capacidad para generar efectivo.

En general podemos afirmar que el proyecto es rentable, respaldado por las condiciones de mercado y las expectativas de crecimiento y desarrollo de la demanda, así como el esquema comercial planeado y las cifras de ventas que están estructuradas bajo un esquema conservador.

Sin embargo, para asegurar el éxito del proyecto habrá que prestar especial cuidado al desenvolvimiento de algunas variables críticas.

Primero, este proyecto requiere de inversión tanto en activos del orden del 74% del total de la inversión, como en capital de trabajo, que representa el restante 36% de la inversión total requerida, por lo tanto, si el proyecto no fuera rentable habría activos que recuperar y liquidar, puesto que el dinero “no se habría esfumado” absorbido por los gastos operativos.

En segundo lugar, el proyecto es altamente sensible al precio del servicio y a la captación y prestación de servicios, es decir que habrá que cuidar mucho el no fomentar una guerra de precios y hacer todos los esfuerzos posibles por mantener nuestros precios en el mercado, respaldado por la prestación de un servicio con un alto valor percibido por el cliente para reducir la migración y tasa de rotación (pérdida) de clientes.

Con relación al precio de los servicios que prestaremos, este podrá reducirse hasta en un 15% llevando el proyecto a su límite para generar valor (lo que consideramos es muy poco probable), asimismo por el lado de la cantidad en prestaciones de servicios, estos podrán reducirse hasta en un 20% para llegar al punto muerto, donde el valor actual neto asciende a cero.

Otras variables menos críticas por tener mayor holgura ante un impacto negativo, están representadas por el costo de nuestros insumos, materiales y equipos, y por el cargo por remuneraciones de nuestros colaboradores, los cuales podrán aumentar hasta en un 61% y 108% respectivamente hasta llegar al punto muerto mencionado anteriormente.

En conclusión, el proyecto genera una tasa interna de retorno (TIR) del 67.28%, superior a la tasa del costo de capital del inversionista (K_e) del 25.36%; en estas condiciones el proyecto es capaz de generar un valor presente neto (VPN) positivo de S/. 189,181 y un valor económico añadido de (EVA) positivo de 183,977.

CAPÍTULO IX

9. Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo extraemos las conclusiones más importantes que hemos podido recopilar a lo largo del proyecto. Asimismo, adjuntamos las recomendaciones que consideramos oportuno evaluar antes de iniciar su ejecución, las mismas que se han elaborado como complemento de las estrategias y acciones propuestas, y con el objetivo de ayudar a conseguir la implantación exitosa del proyecto reduciendo el riesgo.

9.1. Conclusiones

A continuación enunciamos las conclusiones principales del proyecto:

Consideramos que existe una oportunidad de puesta en marcha de este negocio, por la aceptación que hemos encontrado entre el público objetivo, en vista de no existir en el mercado local, un centro de belleza exclusivo para mujeres adolescentes y jóvenes.

El mercado actual está compuesto por una gama de salones de belleza, peluquerías y spa, ubicados en varios distritos de la ciudad de Lima, pero ninguno especializado en las mujeres adolescentes y jóvenes de los niveles socio económicos A2 y

B1 de Lima Metropolitana, lo que representa una baja o nula penetración en el mercado y sin perspectivas de crecimiento o dedicación a este segmento que pueda representar una mayor penetración para el 2005 y los años posteriores.

El proyecto estima viable conseguir un 6.33% del mercado total de las adolescentes y jóvenes mujeres de los NSE A2 y B1, para el año 2006, lo que representaría aproximadamente, 11,202 prestaciones. Esta cifra, como se sustenta en el estudio, la estimamos conservadora y en un escenario moderado.

En la definición del servicio que brindaremos se ha tenido especial cuidado en buscar la máxima diferenciación posible, sin perder de vista un enfoque estrictamente orientado en los beneficios valorados por el cliente. Nuestra idea es crear una empresa especializada en el segmento de las adolescentes y jóvenes, con el más elevado estándar de calidad en cuanto a equipos, tecnología, instalaciones, procedimientos y recursos humanos, actuando simultáneamente para desarrollar la confianza de nuestros clientes.

Debemos destacar que la estrategia definida pretende atender al mercado actual con los servicios actuales, por lo que se constituye en una estrategia de desarrollo de nuevo mercado. Queremos asimismo resaltar que la capacitación y especialización de los asesores de belleza y la cultura organizacional en su conjunto, son factores claves de éxito,

altamente sensibles y estrechamente vinculados al resultado económico y financiero del proyecto; por ello, en el presente proyecto desarrollamos exhaustivamente las estrategias y tácticas comerciales, su funcionalidad e implantación.

La segmentación apropiada constituye el medio para optimizar los esfuerzos de comunicación buscando maximizar la eficiencia comercial. Para ello se ha hecho una primera macro segmentación *–basada en características demográficas–* lo que nos ha permitido escoger como grupo objetivo básico a los niveles socio económicos A y B que representan el 5.24% de la población de la ciudad de Lima. Como grupo objetivo específico o micro segmentación *–segmentación fina–* hemos segmentado por características psicográficas hábitos de compra y estilos de vida, definiendo el “target”, como las “afortunadas”, un grupo similar de personas con un patrón de comportamiento muy homogéneo que conforman aproximadamente el 5.8% de la población.

La estrategia de precio será consistente con la imagen de calidad del servicio brindado, el valor percibido por la clientela y el nivel de servicio esperado. Los precios se han fijado por tipo de servicio (corte en S/.75, peinado en S/.84, manicure en S/.35 y tintes en S/.80), los mismos que se ubican en el cuartil superior del mercado. Otro de los objetivos del precio es cuidar de no fomentar una “guerra de precios” por tipo de servicio.

Según el esquema del ciclo de vida el producto se encuentra en la etapa de introducción por lo tanto la estrategia de comunicación estará orientada al desarrollo del conocimiento del centro de belleza y de los servicios que brindaremos.

Los factores de localización y tamaño tienen un efecto preponderante en el éxito de la empresa, puesto que el servicio se lleva a cabo en nuestras instalaciones, por lo que se ha escogido un local en una ubicación estratégica en el distrito de San Borja cercana al límite distrital con Santiago de Surco, con fácil acceso para las clientas, espacio para parqueo de vehículos y cómodas instalaciones, lo que permitirá que todas las labores tanto administrativas como operativas, se realicen de manera eficiente y con comodidad para nuestros clientes y asesores de belleza.

El esquema organizacional contempla, como el resto de actividades y procesos estratégicos, convertirse en un elemento diferenciador y de ventaja competitiva. Para ello se ha creado una arquitectura organizacional horizontal, con definiciones muy claras de la visión, misión, valores y políticas que permitan conducir el desarrollo de los asesores de belleza en concordancia con los fines estratégicos y objetivos particulares de la compañía. Como complemento y para asegurar la armonía y el éxito en este punto, se han establecido los perfiles para cada puesto lo que incluye una descripción de la función básica, las funciones auxiliares, la autoridad a quien reportar, el canal formal de comunicación,

el nivel de supervisión, aspectos de su formación académica, experiencia profesional, competencias clave, edad y género.

El monto total de la inversión hemos considerado conveniente identificarla en dos rubros principales, el que corresponde a la inversión fija que es de S/. 110,882 Nuevos Soles (64.37% de la inversión total); y el monto del capital de trabajo, el cual asciende a S/. 61,371 Nuevos Soles (35.63% de la inversión total), lo que implica una inversión total por el importe de S/. 172,253 Nuevos Soles. La inversión fija tangible, comprende todos aquellos bienes (muebles, enseres, equipos de oficina y equipos de peluquería) la cual se ha estimado en S/.61,603 Nuevos Soles; los intangibles (estudio del proyecto, software especializado, seguro patrimonial, gastos relacionados con la constitución de la empresa y puesta en marcha del proyecto) que hemos determinado en S/. 13,077 Nuevos Soles; y finalmente, los gastos pre-operativos ascendentes a S/. 36,202 Nuevos Soles.

El financiamiento del proyecto se ha determinado mediante el aporte de accionistas: constituido por el 100% del total de la inversión. Hemos estimado que el costo de capital del proyecto (K_e) estaría en el orden de una tasa del 25.36% (aplicando el método CAPM).

La tasa interna de retorno se ha calculado en base al flujo de los primeros cinco años de operación (proyectados del importe del flujo de caja libre). Con los parámetros definidos

de inversión, ingresos y gastos, hemos elaborado los estados financieros proyectados (balance general, estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja) y a partir de ellos hemos estimado el retorno del inversionista. En consecuencia, la tasa interna de retorno del proyecto se calculó en 67.28%, y el VAN del mismo en S/. 189,181 Nuevos Soles considerando un costo de capital (K_e) del 25.36% como ya se mencionó.

Finalmente, como se ha analizado existe una creciente preocupación por la imagen personal, lo cual demanda mayores y mejores servicios personalizados y especializados, y por otro lado se ha definido un servicio altamente diferenciado, con un elevado valor agregado, un estándar de calidad superior y una organización extremadamente consistente con los resultados de mercado esperados, por lo cual encontramos todos los indicadores que nos permiten afirmar que el proyecto está en condiciones de tomar parte de la brecha de la demanda no atendida en cuanto a este segmento dentro de los próximos cinco años, obteniendo en un lapso de tiempo corto la recuperación del capital invertido (un año y once meses aproximadamente) y la generación de retorno por la inversión a una tasa muy atractiva (en el entorno económico actual), por lo tanto la creación de valor para los inversionistas.

9.2. Recomendaciones

A continuación enunciamos las principales recomendaciones que sugerimos tomar en cuenta antes de implantar el proyecto; la idea fundamental es sugerir algunas acciones colaterales, no incluidas en el proyecto, pero que deberían observarse antes de iniciar su ejecución.

Un factor clave a considerar es la sensibilidad a las variables críticas. Estas se han definido como el precio del servicio y la consecución del volumen de ventas. Estas variables se han escogido porque representan factores externos muy poco controlables por la empresa.

Una segunda recomendación estaría dada, por la posibilidad de crear y desarrollar un sistema de franquicias, que permita atender a otro tipo de segmento, tanto en tipo de sexo, nivel socio económico, como en perfil psicográfico.

Finalmente, con relación al costo de los equipos, mobiliario y suministros, representa una variable menos importante, puesto que podemos llegar a obtener descuentos de proveedores al ser innovadores y un agente más para su comercialización.

ANEXOS

Anexo 1: Estudio cuantitativo

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es....., y estoy haciendo algunas encuestas para un estudio de mercado de algunos alumnos de la USIL. Quisiera que por favor colabore con nosotros respondiendo algunas preguntas. GRACIAS.

Hora inicio:	Hora Final:
CUEST:	NSE 1. A2 2. B1
EDAD: (16 – 24)	
CONGLOMERADO	

A.- ¿Ud. o alguna persona de su familia trabaja en alguna de las siguientes empresas? **(E: LEER)**

1. EMPRESA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
2. EMPRESA DE PUBLICIDAD
3. AGENCIA DE MODELOS
4. SALONES DE BELLEZA

(E: SI RESPONDE ALGUNA DE LAS ALTERNATIVAS, TERMINAR LA ENCUESTA Y ANOTAR EN LISTA DE CONTACTOS)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

B.- ¿Ud. suele acudir a salones o centros de belleza (Peluquerías, Centros de Manicure, Pedicure, Spa's, etc.)?

1. SI ACUDO USUALMENTE (E: PASAR A PARTE I)	2. NO SUELO ACUDIR

C.- ¿Le gustaría acudir a algún salón o centro de belleza alguna vez?

1. SI ME GUSTARÍA	2. PUEDE SER / TAL VEZ / DEPENDE...	3. NO ME GUSTARÍA (E: TERMINAR ENCUESTA)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

(E: Si responde en FILTRO B-ALTERNATIVA 2, y en FILTRO C-ALTERNATIVA 1, pasar a PARTE II del cuestionario: EVALUACION DEL PROYECTO)

I. VALORACION DE SALONES O CENTROS DE BELLEZA EN GENERAL

1.- ¿A qué salón de belleza ACUDE habitualmente? **ESPONTANEO (MARCAR 1ERA Y OTRAS MENCIONES SEGÚN FRECUENCIA DE ASISTENCIA)**

Salones	1era	Otras menc.	Salones	1era	Otras menc.
1. SPECCI	1	1	9. MONTALVO	9	9
2. TOMY'S	2	2	10. COLORETE	10	10
3. AMARIGE	3	3	11. KOKO	11	11
4. MARCO ANTONIO	4	4	12. ROBERTO	12	12
5. TOMICO	5	5	13. HELENA RUBINSTEIN	13	13
6. ARAMIS	6	6	OTROS (Especificar)		
7. CORTE Y CAFÉ	7	7			
8. LE ROUGE	8	8			

2.- ¿POR QUE acude más a.....(1era mención en pregunta anterior)?

Motivo	1era Menc	Otras Menc	Motivo	1era Menc	Otras Menc
1. ESTA CERCA A MI CASA	1	1	8. TENGO CONFIANZA CON EL PERSONAL QUE ATIENDE	8	8
2. TIENE PRECIOS ACCESIBLES	2	2	9. EL PERSONAL QUE ATIENDE TIENE EXPERIENCIA	9	9
3. USAN PRODUCTOS DE CALIDAD	3	3	10. POR REFERENCIA DE OTRAS PERSONAS	10	10
4. TIENEN RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN	4	4	11. EL PERSONAL TIENE BUEN TRATO	11	11
5. VA GENTE JOVEN	5	5	12. ME ATRAJO EL NOMBRE DEL LOCAL	12	12
6. VA GENTE DISTINGUIDA	6	6	13. TIENE BUENA PUBLICIDAD	13	13
7. NO HAY MUCHA GENTE	7	7	OTROS (Especificar)		

3. **(E: SI MARCA MÁS DE UNA, EN PREGUNTA 1)** ¿Por qué asiste a más de un salón o centro de belleza?

--

4.- Dígame, por lo general, ¿con qué FRECUENCIA asiste a un Salón o Centro de Belleza?

1. DIARIAMENTE	3. UNA O DOS VECES POR SEMANA	5. MENSUALMENTE	7. CADA 3 MESES
2. INTERDIARIO	4. CADA 15 DÍAS	6. CADA 2 MESES	8. CADA 4 O MAS MESES

5.- ¿Qué DÍAS de la semana suele ir?

1. LUNES	3. MIERCOLES	5. VIERNES	7. DOMINGO
2. MARTES	4. JUEVES	6. SABADO	8. CUALQUIER DIA

6.- ¿En qué HORARIO asiste, generalmente?

1. EN LA MAÑANA	3. EN LA TARDE (ENTRE 2:00 Y 5:59PM)
2. A MEDIODIA	4. EN LA NOCHE (ENTRE 6:00 Y 10:00 PM)

Anexo 1: Estudio cuantitativo

7.- Por lo general, ¿cuáles son los SERVICIOS por los que Ud. asiste a un Salón o Centro de Belleza? **(1RA MENCION Y TOTAL DE MENCIONES)**

8.- ¿CUÁNTO paga normalmente por cada uno de ellos?

Servicios	Preg 7		Preg 8 Precio pagado en S/.	Servicios	Preg 7		Preg 8 Precio pagado en S/.
	1era Menc.	Otras Menc.			1era Menc.	Otras Menc.	
1. PEINADO	1	1		9. MAQUILLAJE	9	9	
2. CEPILLADO	2	2		10. MANICURE	10	10	
3. LACIADO	3	3		11. PEDICURE	11	11	
4. Reacondic. Capilar	4	4		12. TRATAMIENTO FACIAL	12	12	
5. TINTE	5	5		13. DEPILACIÓN CEJAS	13	13	
6. MECHAS	6	6		14. DEPILACION PIERNAS	14	14	
7. ILUMINACIÓN	7	7		OTROS (Especificar)			
8. CORTE DE CABELLO/ PUNTAS	8	8					

9. Por lo general, ¿ASISTE sola o acompañada al salón o centro de belleza? 1. SOLA **(E: PASAR A PREG 10)**

2. ACOMPAÑADA 2.1 ¿DE QUIEN?

1. DE MI MAMA	3. DE UNA AMIGA	5. DE MI ENAMORADO
2. DE MI HERMANA / PRIMA	4. DE VARIAS AMIGAS	OTROS (Especificar)

10.- ¿Por lo general, qué es lo que más VALORA en un Salón o Centro de Belleza cuando va a decidir a cuál acudir? **(MOSTRAR TARJ # 1, 1RA MENCION Y TOTAL DE MENCIONES)**

Mención	1era Menc	Otras Menc	Mención	1era Menc	Otras Menc
1. UBICACIÓN DEL LOCAL	1	1	8. CONFIANZA CON EL PERSONAL QUE ATIENDE	8	8
2. PRECIOS ACCESIBLES	2	2	9. EXPERIENCIA DEL PERSONAL QUE ATIENDE	9	9
3. QUE USEN PRODUCTOS DE CALIDAD	3	3	10. REFERENCIA DE OTRAS PERSONAS	10	10
4. RAPIDEZ EN LA ATENCION	4	4	11. QUE EL PERSONAL TENGA BUEN TRATO	11	11
5. QUE VAYA GENTE JOVEN	5	5	12. NOMBRE DEL LOCAL	12	12
6. QUE VAYA GENTE DISTINGUIDA	6	6	13. QUE TENGA PUBLICIDAD	13	13
7. QUE NO HAYA MUCHA GENTE	7	7	OTROS (Especificar)		

11.- En cuanto a la UBICACIÓN del local de un Salón o Centro de Belleza, ¿qué prefiere ud? **(MOSTRAR TARJETA # 2, SOLO UNA RESPUESTA)**

1. QUE ESTE CERCA A MI CASA	4. QUE ESTE DENTRO DE UN CENTRO COMERCIAL 4.A.- EN CUAL?
2. QUE ESTE EN UNA ZONA CENTRICA / ACCESIBLE	5. QUE ESTE CERCA DE UN CENTRO COMERCIAL 5.A.- DE CUAL?
3. QUE ESTE EN UNA ZONA POCO TRANSITADA	OTROS (Especificar)

12.- ¿QUE salones o centros de belleza CONOCE, aunque no haya asistido a ellos? (ESPONTANEO) 1ERA Y OTRAS MENCIONES

13.- ¿CUALES de los siguientes Salones o Centros de Belleza conoce Ud. aunque no haya asistido a ellos? **(MOSTRAR TARJETA # 3 , ANOTAR 1ERA Y OTRAS MENCIONES)**

14.- ¿De ellos cuál considera Ud. que es el MEJOR? **(MOSTRAR TARJETA # 3) SOLO UNA RESPUESTA**

Salones	PREG 12		PREG 13		PREG 14	Salones	PREG 12		PREG 13		PREG 14
	1era	otras	1era	otras			1era	otras	1era	otras	
1. SPECCI	1	1	1	1	1	8. LE ROUGE	8	8	8	8	8
2. TOMY'S	2	2	2	2	2	9. MONTALVO	9	9	9	9	9
3. AMARIGE	3	3	3	3	3	10. COLORETE	10	10	10	10	10
4. MARCO ANTONIO	4	4	4	4	4	11. KOKO	11	11	11	11	11
5. TOMICO	5	5	5	5	5	12. ROBERTO	12	12	12	12	12
6. ARAMIS	6	6	6	6	6	13. HELENA RUBINSTEIN	13	13	13	13	13
7. CORTE Y CAFÉ	7	7	7	7	7	OTROS (Especificar)					

15.- ¿POR QUÉ considera que **(Respuesta a pregunta 14)** es el MEJOR Salón o Centro de Belleza?

Anexo 1: Estudio cuantitativo

II. EVALUACION DEL PROYECTO

SE ESTÁ PENSANDO ABRIR UN CENTRO DE BELLEZA DIRIGIDO A ADOLESCENTES Y JÓVENES. ESTARÍA UBICADO A UNAS CUADRAS DE LARCOMAR (A ESPALDAS DEL HOTEL MARRIOTT) OFRECERÍA LOS SIGUIENTES SERVICIOS Y BENEFICIOS.... **(ENTREGAR TARJETA CONCEPTO)**

16.- ¿Qué tan atractiva le PARECE esta idea?, ¿Esta idea le parece muy atractiva, atractiva, poco atractiva o nada atractiva? **(TARJ # 4)**

1. NADA ATRACTIVA	2. POCO ATRACTIVA	3. ATRACTIVA	4. MUY ATRACTIVA
-------------------	-------------------	--------------	------------------

17.- ¿POR QUÉ le parece esta idea... **(LEER RESPUESTA DE PREG. ANTERIOR)?**

18.- ¿Le gusta la idea de que esté UBICADO en esta zona? **(TARJ # 5)**

1. NO ME GUSTARÍA QUE ESTÉ EN ESTA ZONA	2. NI ME GUSTARÍA NI ME MOLESTARÍA QUE ESTÉ EN ESTA ZONA	3. ME GUSTARÍA QUE ESTÉ EN ESTA ZONA
---	--	--------------------------------------

SOLO PARA QUIENES RESPONDIERON ALTERNATIVA 1. EN PREGUNTA 18

18.1 En que zona le gustaría que estuviera ubicado.....

19.- ¿Cuál de los siguientes SERVICIOS es el que usted encuentra MÁS atractivo? **(TARJ # 6) (RESPUESTA ÚNICA)**

20.- ¿Y cuál es el servicio que le parece MENOS atractivo? **(TARJ # 6) (RESPUESTA ÚNICA)**

Servicios	PREG 19. + ATRAC	PREG 20.	Servicios	PREG 19 + ATRAC	PREG 20.
1. PEINADO / CEPILLADO / LACIADO /ETC.	1	1	8. DEPILACION DE CEJAS / BOZO	8	8
2. MAQUILLAJE	2	2	9. DEPILACION DE PIERNAS / BRAZOS	9	9
3. MANICURE	3	3	10. TINTE (ILUMINACION, MECHAS, ETC.)	10	10
4. PEDICURE	4	4	11. CORTES Y PEINADOS DISEÑADOS POR COMPUTADORA	11	11
5. LIMPIEZA FACIAL / TRATAMIENTO DEL ACNE	5	5	12. TATUAJES NO PERMANENTES	12	12
6. REACONDICIONAMIENTO CAPILAR	6	6	13. PIERCING LOCALIZADO (SOLO EN DETERMINADAS ZONAS)	13	13
7. CORTE DE CABELLO / CORTE DE PUNTAS	7	7			

21.- ¿Cuál de los siguientes BENEFICIOS mencionados le parece MÁS atractivo? **(TARJ # 7) (RESPUESTA ÚNICA)**

22.- ¿Y cuál es el beneficio que le parece MENOS atractivo? **(TARJ # 7) (RESPUESTA ÚNICA)**

Beneficios	PREG 21. + ATRAC	PREG 22.	Beneficios	PREG 21 + ATRAC	PREG 22.
1. EXCLUSIVIDAD PARA ADOLESCENTES Y JOVENES.	1	1	6. CABINAS INDIVIDUALES RODEADA DE ESPEJOS	6	6
2. CERO COLAS PARA LA ATENCIÓN	2	2	7. SEMANA TEMÁTICA (LOOKS DE MODA)	7	7
3. CASILLEROS (LOCKERS) PARA GUARDAR PERTENENCIAS	3	3	8. TALLERES ESPECÍFICOS (BAILE MODERNO, JOYERIA, MAQUILLAJE, ETC.)	8	8
4. ALIANZA ESTRATÉGICA CON AGENCIA DE MODELOS	4	4	9. SERVICIO DELIVERY (ATENCIÓN A DOMICILIO)	9	9
5. FOTOGRAFÍA DE ESTUDIO	5	5	10. PROMOCIONES	10	10

23. Pensando que este Centro de Belleza exista. ¿ASISTIRÍA Ud. a este Centro de Belleza? **TARJ # 8**

1.- DEFINITIVAMENTE NO ASISTIRE	2.- PROBABLEMENTE NO ASISTIRE	3.- PUEDE SER QUE ASISTA, COMO PUEDE SER QUE NO	4.- PROBABLEMENTE SI ASISTIRE	5.- DEFINITIVAMENTE SI ASISTIRE
---------------------------------	-------------------------------	---	-------------------------------	---------------------------------

SI RESPONDE OPCIONES 1, 2 ó 3 EN PREGUNTA 23, PASAR A PREGUNTA 23.1

23.1.- ¿Qué TENDRÍA que hacer este Centro de Belleza para usted esté interesada en asistir a él?

SI EN LA PREGUNTA 23 RESPONDIÓ ALTERNATIVA 1, FINALIZAR ENCUESTA

Anexo 1: Estudio cuantitativo

24. ¿Para qué SERVICIOS asistiría a este centro de belleza? **TARJ # 6**

25. ¿Cuál sería el precio JUSTO que pagaría por...?

26. ¿Y cuál sería el precio MÁXIMO que pagaría por...?

SERVICIOS	PREG 24	PREG 25 PRECIO JUSTO S/.	PREG 26 PRECIO MAXIMO S/.	SERVICIOS	PREG 24	PREG 25 PRECIO JUSTO S/.	PREG 26 PRECIO MAXIMO S/.
1. PEINADO	1			9. CORTE DE CABELLO/PUNTAS	9		
2. CEPILLADO	2			10. DEPILACION CEJAS/BOZO	10		
3. LACIADO	3			11. DEPILACION PIERNA/BRAZOS	11		
4. MAQUILLAJE	4			12. TINTE	12		
5. MANICURE	5			13. ILUMINACIÓN	13		
6. PEDICURE	6			14. MECHAS	14		
7. LIMPIEZA FACIAL TRATAMIENTO ACNE	7			15. CORTES Y PEINADOS DISEÑADOS POR COMPUTAD.	15		
8. REACONDICIONAMI. CAPILAR	8			OTROS (Especificar)			

27. ¿En qué HORARIO asistiría Ud a este Centro de Belleza?

1. EN LA MAÑANA	3. EN LA TARDE (ENTRE 2:00 Y 5:59PM)
2. A MEDIODÍA	4. EN LA NOCHE (ENTRE 6:00 Y 10:00 PM)

28. ¿Qué DÍAS de la semana es probable que asista Ud.?

1. LUNES	3. MIERCOLES	5. VIERNES	7. DOMINGO
2. MARTES	4. JUEVES	6. SABADO	8. CUALQUIER DIA

29. ¿Preferirías ASISTIR sola o acompañada? 1. SOLA (E: PASAR A PREG 16) 2. ACOMPAÑADA ¿DE QUIEN?

1. DE MI MAMA	3. DE UNA AMIGA	5. DE MI ENAMORADO
2. DE MI HERMANA / PRIMA	4. DE VARIAS AMIGAS	88. OTRO:

30. ¿Cuál de los siguientes NOMBRES le parece más atractivo para este centro de belleza? **TARJ # 9**

1. ROSS	3. ATREVT	5. CORTE Y ESTILO
2. CYAN	4. LI BERA T	99. NINGUNO

31. ¿Cuál de los siguientes SLOGANS le parece más atractivo para este centro de belleza? **TARJ # 10**

1. CUIDAMOS TU PRESENCIA	3. TU APARIENCIA ES IMPORTANTE	5. TU IMAGEN JUVENIL
2. MEJORAMOS TU LOOK	4. TU MEJOR ESTILO	99. NINGUNO

III.-	DATOS DE CONTROL		
1.-	¿Cuál es el nombre de su centro de estudios?		
2.-	¿Es Ud. socia de algún club? 1. SI ¿Cuál? 2. NO		
3.-	¿Qué lugares de diversión frecuenta habitualmente?		
NOMBRE DE LA ENTREVISTADA			
DIRECCION			
DISTRITO		TELEFONO	EDAD
ENCUESTADOR		FECHA ____ / ____ / 05	SUPERVISOR

Anexo 1: Estudio cuantitativo

Tarjeta concepto

Se trata de un centro de belleza dirigido a adolescentes y jóvenes, que estaría ubicado en Miraflores, cerca de Larcomar (a espaldas del Hotel Marriot).

Ofrece los siguientes servicios:

- **Peinado, Cepillado, Laciado**
- **Maquillaje**
- **Manicure**
- **Pedicure**
- **Limpieza Facial / Tratamiento del acné**
- **Reacondicionamiento capilar**
- **Corte de cabello (corto, largo, puntas, etc.)**
- **Depilación de Cejas /Bozo**
- **Depilación de Piernas/Brazos**
- **Tinte (iluminación, mechas, rayitos, etc.)**
- **Cortes y peinados diseñados por computadora**

Además ofrecen servicios de:

- **Tatuajes no permanentes**
- **Piercing localizado (sólo en determinadas zonas)**

Entre algunos de los beneficios ofrecidos se menciona:

- **Seguridad permanente**
- **Exclusividad para adolescentes**
- **Cero colas para la atención**
- **Casilleros (lockers) para guardar pertenencias**
- **Alianza estratégica con agencia de modelos**
- **Fotografía de estudio**
- **Cabinas individuales (rodeada de espejos)**
- **Semana Temática (looks de moda)**
- **Talleres específicos (Baile , Joyería , Maquillaje)**
- **Servicio de Delivery (atención a domicilio)**
- **Promociones (sorteos de viajes, regalos, etc.)**

Anexo 1: Estudio cuantitativo

Tarjeta 1

1. UBICACIÓN DEL LOCAL
2. PRECIOS ACCESIBLES
3. QUE USEN PRODUCTOS DE CALIDAD
4. RAPIDEZ EN LA ATENCION
5. QUE VAYA GENTE JOVEN
6. QUE VAYA GENTE DISTINGUIDA
7. QUE NO HAYA MUCHA GENTE
8. CONFIANZA CON EL PERSONAL QUE ATIENDE
9. EXPERIENCIA DEL PERSONAL QUE ATIENDE
10. REFERENCIA DE OTRAS PERSONAS
11. QUE EL PERSONAL TENGA BUEN TRATO
12. NOMBRE DEL LOCAL
13. QUE TENGA PUBLICIDAD

Tarjeta 2

1. QUE ESTE CERCA A MI CASA
2. QUE ESTE EN UNA ZONA CENTRICA / ACCESIBLE
3. QUE ESTE EN UNA ZONA POCO TRANSITADA
4. QUE ESTE DENTRO DE UN CENTRO COMERCIAL
5. QUE ESTE CERCA DE UN CENTRO COMERCIAL

Anexo 1: Estudio cuantitativo

Tarjeta 3

- 1. SPECCI**
- 2. TOMY'S**
- 3. AMARIGE**
- 4. MARCO ANTONIO**
- 5. TOMICO**
- 6. ARAMIS**
- 7. CORTE Y CAFÉ**
- 8. LE ROUGE**
- 9. MONTALVO**
- 10. COLORETE**
- 11. KOKO**
- 12. ROBERTO**
- 13. HELENA RUBINSTEIN**

Tarjeta 4

1.	2.	3.	4.
NADA	POCO	ATRACTIVA	MUY
ATRACTIVA	ATRACTIVA		ATRACTIVA

Anexo 1: Estudio cuantitativo

Tarjeta 5

- 1. NO ME GUSTARÍA QUE ESTÉ EN ESTA ZONA.**
- 2. NI ME GUSTARIA, NI ME MOLESTARÍA QUE ESTÉ EN ESTA ZONA**
- 3. ME GUSTARÍA QUE ESTE EN ESTA ZONA**

Tarjeta 6

- 1. PEINADO / CEPILLADO / LACIADO /ETC.**
- 2. MAQUILLAJE**
- 3. MANICURE**
- 4. PEDICURE**
- 5. LIMPIEZA FACIAL / TRATAMIENTO DEL ACNE**
- 6. REACONDICIONAMIENTO CAPILAR**
- 7. CORTE DE CABELLO / CORTE DE PUNTAS**
- 8. DEPILACION DE CEJAS / BOZO**
- 9. DEPILACION DE PIERNAS / BRAZOS**
- 10. TINTE (ILUMINACION, MECHAS, ETC.)**
- 11. CORTES Y PEINADOS DISEÑADOS POR COMPUTADORA**
- 12. TATUAJES NO PERMANENTES**
- 13. PIERCING LOCALIZADO (SÓLO EN DETERMINADAS ZONAS)**

Anexo 1: Estudio cuantitativo

Tarjeta 7

- 1. EXCLUSIVIDAD PARA ADOLESCENTES Y JOVENES**
- 2. CERO COLAS PARA LA ATENCION**
- 3. LOCKERS PARA GUARDAR PERTENENCIAS**
- 4. ALIANZA ESTRATEGICA CON AGENCIA DE MODELOS**
- 5. FOTOGRAFIA DE ESTUDIO**
- 6. CABINAS INDIVIDUALES RODEADA DE ESPEJOS**
- 7. SEMANA TEMATICA (LOOKS DE MODA)**
- 8. TALLERES ESPECIFICOS (BAILE MODERNO, JOYERIA, MAQUILLAJE, ETC.)**
- 9. SERVICIO DELIVERY (ATENCION A DOMICILIO)**
- 10. PROMOCIONES**

Tarjeta 8

1.	2.	3.	4.	5.
DEFINITIVA- MENTE NO ASISTIRE	PROBABLE- MENTE NO ASISTIRE	PUEDE SER QUE ASISTA, COMO PUEDE SER QUE NO	PROBABLE- MENTE SI ASISTIRE	DEFINITIVA- MENTE SI ASISTIRE

Anexo 1: Estudio cuantitativo

Tarjeta 9

- 1. ROSS**
- 2. CYAN**
- 3. ATREVT**
- 4. LI BERAT**
- 5. CORTE Y ESTILO**

Tarjeta 10

- 1. CUIDAMOS TU PRESENCIA**
- 2. MEJORAMOS TU LOOK**
- 3. TU APARIENCIA ES IMPORTANTE**
- 4. TU MEJOR ESTILO**
- 5. TU IMAGEN JUVENIL**

Informe Trabajo de Campo Cuantitativo

*Potencial de Mercado para un nuevo Centro de Belleza para
adolescentes y jóvenes*

Febrero del 2005

El presente informe describe los hechos suscitados en el trabajo de campo realizado a fin de recabar información de la población muestral, respecto de su asistencia a los salones de belleza.

Cabe señalar que antes de efectuar el trabajo de campo, se aplicaron 15 encuestas piloto a fin de detectar alguna inconsistencia que pudiera afectar la información recabada; el flujo de todo este proceso se encuentra al final del presente informe.

1. Antecedentes:

a. Estudio : mercado potencial de salones de belleza

b. Fecha de campo : del 24/01/2005 al 4/02/2005

c. Distribución muestral :

NSE	Total Encuestados
A1	160
B1	240
Total	400

d. Unidad muestral : mujeres de 16-24 años

e. Cantidad encuestadores : 09 encuestadores

2. Metodología de muestreo

La selección de las viviendas se realizó mediante la elección aleatoria de conglomerados, según Nivel Socio Económico, en forma

sistemática con arranque aleatorio, utilizando un “muestreo por ruta aleatoria”, el cual consiste en:

- a. Determinar el punto de partida, desde el cual el propio entrevistador deberá ir diseñando su recorrido.
- b. La primera vivienda donde se aplicó la encuesta fue de numeración par, la siguiente impar, y así sucesivamente hasta encontrar la primera esquina, donde se giró a la mano derecha.
- c. Las encuestas se continuaron aplicando conforme lo descrito en el punto anterior, hasta llegar a la siguiente esquina, donde se dobló a la mano izquierda y así sucesivamente, hasta completar el conglomerado.

Esta metodología se describe en el siguiente gráfico:

Croquis de cuadras a encuestar

Elaboración propia.

Todos los pasos dados en este proceso se anotaron en un formulario denominado HOJA DE CONTACTO el cual se adjunta al siguiente informe.

3. Supervisión y control del trabajo de campo

Esta etapa tiene su razón debido a 2 causas principales, por un lado comprobar que los datos recogidos sean veraces y correctos y por otro lado, verificar la correcta aplicación de la metodología de trabajo.

En este estudio se supervisó el 30% del total de la muestra, es decir 120 encuestas que fueron verificadas, corregidas y reemplazadas. En total se anularon 5 encuestas, debido a las siguientes razones:

a. Por no cumplir edad requerida	03
b. Por tener una bodega en el domicilio	01
c. Porque la persona entrevistada no vive en la dirección registrada	<u>01</u>
Encuestas anuladas	05

En esta etapa se verificó el tiempo de duración de la entrevista, los datos de identificación de la entrevistada, como: edad, NSE y filtro, la aplicación de la metodología de recojo de información y correcciones de ambigüedades y errores propios del encuestador.

4. Edición y codificación de encuestas

La edición y codificación es el proceso de transformación de datos contenidos en todos los cuestionarios, en códigos numéricos para facilitar el registro y análisis de los mismos.

Para ello se realizó una tabulación manual de datos, la cual se tomó como referencia el 50% de las entrevistas, ésta tabulación se vio reflejada en un listado de códigos, los cuales fueron empleados para catalogar la muestra restante.

5. Incidencias

La principal dificultad en el trabajo de campo se debió a la ubicación del perfil de las entrevistadas y NSE requerido para el estudio, debido que a estas personas en su mayoría se les ubicar en las noches o en puntos estratégicos (playa Asia, universidades, academias, entre otros), y según la metodología aplicada, los datos tenían que ser recogidos aleatoriamente en los mismos hogares.

Para llegar a la muestra de 400 casos se obtuvo la siguiente relación de contactos:

Contactos	Total
No Cumple Edad	1,054
Rechazo	743
No Hay nadie en Casa	219
No es Hogar	84
NO pasa NSE	54
Filtro A	20
Total Contactos	2,174

Como se observa el problema principal se presentó al no ubicar a las personas que pertenecen al segmento de edad requerido 16-24 años, debido a que la mayoría se encuentra de vacaciones o en clases, situación que dificultó principalmente el levantamiento de información.

Flujograma del trabajo de campo realizado

Elaboración propia

Anexo 1: Estudio cuantitativo

Estudio cuantitativo del mercado

En lo que respecta a la evaluación cuantitativa, es decir la aplicación de encuestas, fue llevada a cabo entre los días 24 de enero al 04 de febrero de 2005.

a. Diseño muestral

Al aplicar una encuesta a determinada población, lo primero que se debe realizar es el diseño muestral, el cual comprende:

- Elaboración del marco muestral
- Cálculo del tamaño de la muestra
- Selección de tipo de muestreo
- Selección de la muestra
- Cálculo de los ponderadores
- Cálculo de los errores de muestreo

b. Marco muestral

El marco muestral viene hacer el directorio en el cual están contenidas todas las unidades de muestreo. Tener un directorio de todas las personas de la población objetivo es ideal, porque es muy costoso y rápidamente se desactualiza, mediante un censo se puede elaborar un marco muestral. Por lo tanto se tiene que recurrir a las técnicas de muestreo para superar este problema.

c. Técnicas de muestreo

En lo que respecta a las técnicas de muestreo a emplear, por lo general se utiliza el muestreo en varias etapas (muestreo multietápico). Para el presente estudio, se decidió utilizar 3 etapas de muestreo para la selección de la unidad final de muestreo.

- **Primera etapa de muestreo:**

Se elaboró un marco de muestreo de áreas, es decir se formaron conglomerados. Un conglomerado para este estudio viene a ser el conjunto de 1 o más manzanas que en promedio tienen 50 viviendas. Esta información proviene del precenso que realizó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el año 2000 y de su cartografía.

- **Segunda etapa de muestreo:**

En la segunda etapa de muestreo el marco muestral consistió del conjunto de direcciones de cada uno de los conglomerados seleccionados en la primera etapa de muestreo.

- **Tercera etapa de muestreo:**

En la tercera etapa el marco muestral consistió del conjunto de personas de cada uno de los hogares seleccionados en la segunda etapa de muestreo.

d. Selección de la muestra

La selección de conglomerados se realizó en forma sistemática proporcional al número de viviendas en los conglomerados según el nivel socioeconómico, mientras que la selección de las direcciones

fue en forma sistemática simple con arranque aleatorio. Finalmente la selección de las entrevistadas se realizó en forma aleatoria utilizando el método de “muestreo por ruta aleatoria”.

e. Metodología del muestreo por ruta aleatoria

La aplicación de esta metodología fue la siguiente:

- Se determinó el punto de partida, desde el cual el propio entrevistador deberá ir diseñando su recorrido.
- La primera vivienda donde aplicó la encuesta fue de numeración par, la siguiente impar, y así sucesivamente hasta encontrar la primera esquina, donde se giró a la mano derecha.
- Las encuestas se continuaron aplicando conforme lo descrito en el punto anterior, hasta llegar a la siguiente equina, donde se dobló a la mano izquierda y así sucesivamente.

f. Representatividad de la muestra

Hemos escogido como tipo de encuesta la entrevista personal. La misma se realizó frente a frente (personalmente) existiendo contacto directo entre el entrevistador y entrevistado, en el ambiente del entrevistado (su casa), por lo que esperamos se reduzcan los factores que pueden afectar los resultados como son, el estado de ánimo, el ruido y el tiempo del proceso de recolección de información. Sabemos que es la forma más costosa de investigación, pero consideramos que es la más versátil para indagar causas y motivaciones profundas.

Para recopilar la información elaboramos un cuestionario básico cuya aplicación individual estimamos no duró más de 5 minutos, y dado

que utilizamos varios encuestadores (independientes que trabajan para las empresas encuestadoras líderes en Lima) cuidamos de reducir el sesgo que podría originarse por las diferencias personales de los entrevistadores, a través de un plan de capacitación en la metodología de la encuesta, los objetivos de la misma, y finalmente confiamos en que su nivel de formación académica fue muy provechoso para la acuciosidad del estudio de mercado.

g. Tamaño de la muestra

Inicialmente, establecimos el tamaño de muestra en 369 encuestas para un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. El tamaño de la muestra es grande debido a que conocemos datos que nos han permitido estimar la proporción de la población que estaría dispuesta a asistir y usar los servicios ofrecidos en nuestro centro de belleza (no se conocen las proporciones p y q). En el cuadro N°1, puede apreciar con mayor precisión las variables que se tomaron en consideración para su cálculo.

Tamaño de la muestra planeado

Nivel de Confianza	94.52%
Valor en Tabla Z	0.4726
z =	1.92
e =	0.05
p =	0.5
q =	0.5
n =	369

Elaboración propia.

Con el cálculo del tamaño de la muestra (369, se procedió a estratificar la muestra según los niveles socioeconómicos.

Estratificación de la muestra (Número de hogares y porcentaje)

	Dato de Segmentación	Tamaño de la Muestra	% de la población de Lima	% de la Muestra
Adolescentes y Jóvenes N.S.E A-2	Ingresos Familiares > a \$2,800	145	1.33%	36.40%
Adolescentes y Jóvenes N.S.E B-1	Ingresos familiares entre \$1,799 y \$2,799	253	6.36%	63.60%
		398	19.60%	

Elaboración propia.

Sin embargo, una vez recibidas las encuestas llegamos a superar los 369 cuestionarios válidos, de acuerdo a los parámetros que habíamos establecido, tanto por los factores de agrupación demográficos como por la calidad de la información contenida en los cuestionarios. Por este motivo, tomamos un número de 398 encuestas como válidas, lo que nos obligó a cambiar y aumentar el nivel de confianza, más no el margen de error. Finalmente decidimos presentar los resultados en base a 398 encuestas con un nivel de confianza de 0.9544 manteniendo el margen de error en 0.05, como se detalla en el cuadro adjunto:

Tamaño de la muestra final

Nivel de Confianza	95.39%
Valor en Tabla Z	0.47695
z =	1.995
e =	0.05
p =	0.5
q =	0.5
n =	398

Elaboración propia.

h. Proyección de los resultados

Es necesario preciar, que solamente los resultados podrán ser proyectados si la muestra proviene de un muestreo probabilístico. Así el factor de proyección viene hacer el inverso de la multiplicación de las probabilidades de selección de cada etapa de muestreo.

- **p1: probabilidad de selección de la primera etapa**
 $p1 = (\text{número de conglomerados seleccionados}) / (\text{número de conglomerados del marco muestral de conglomerados})$
- **p2: probabilidad de selección de la segunda etapa**
 $p2 = (5 \text{ direcciones}) / (\text{número de direcciones del conglomerado seleccionado})$
- **p3: probabilidad de selección de la tercera etapa**
 $p3 = (1 \text{ persona}) / (\text{número de personas del hogar seleccionado})$

Anexo 2: Estudio cualitativo

FICHA DE DATOS

A continuación se le hacen una serie de preguntas generales, por favor escriba sus respuestas con letra imprenta o marque con una X donde corresponda. Muchas gracias.	___/___/05 Fecha	___:___ Hora
---	---------------------	-----------------

1. ¿Usted o algún familiar o amigo suyo trabaja en alguno de los siguientes tipos de empresa?				
a. Agencia de investigación de mercados	Sí	☐	No	☐
b. Agencia de publicidad	Sí	☐	No	☐
c. Agencia de Modelaje	Si	☐	No	☐
d. Salón de Belleza o Peluquería	Si	☐	No	☐

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres	
M F		Edad		/ /	
Nº de Documento (L.E. / DNI / C.E.)		Sexo		Lugar de Nacimiento	
Dirección Completa		Distrito		Teléfono	
Ocupación		Centro de Trabajo			
Grado de Instrucción (marcar con una X donde corresponda)					
1. Secundaria		☐		4. Superior universitaria incompleta	
2. Superior no universitaria Incompleta		☐		5. Superior universitaria completa	
3. Superior no universitaria completa		☐		6. Post grado	
Estado Civil (marcar con una X donde corresponda)					
1. Soltero ☐		2. Casado ☐		3. Conviviente ☐	
4. Separado ☐		5. Divorciado ☐		6. Viudo ☐	
Profesión u Ocupación del Cónyuge		Centro de Trabajo del Cónyuge			
¿Cuántos hijos tiene? _____ hijos		¿De qué edades son sus hijos?			
¿En qué colegio/universidad estudian sus hijos?		1. Menor de 1 año ☐			
		4. De 11 a 16 años ☐			
		2. De 1 a 4 años ☐			
		5. De 17 a 22 años ☐			
		3. De 5 a 10 años ☐			
		6. Más de 22 años ☐			
¿Cuántas personas componen su familia?		Personas			
¿De éstas personas, cuántas aportan a la economía del hogar?		personas			
Por favor, señale con una X en qué rango está el ingreso familiar de su hogar actualmente (los montos están en soles)					
1. Menos de 500 soles ☐		4. De 1,251 a 2,000 soles ☐		7. De 4,501 a 7,000 soles ☐	
2. De 501 a 750 soles ☐		5. De 2,001 a 3,000 soles ☐		8. De 7,001 a 10,000 soles ☐	
3. De 751 a 1,250 soles ☐		6. De 3,001 a 4,500 soles ☐		9. Más de 10,000 soles ☐	
Marque con una círculo donde corresponda y especifique su respuesta en las líneas punteadas:					
¿Tiene usted auto para uso particular?		Sí No		¿Qué marca y año?	
¿Tiene usted tarjeta de crédito?		Sí No		¿De qué banco (s)?	
¿Ha viajado al extranjero en los últimos 12 meses?		Sí No		¿Dónde?	
¿Es socio de algún club?		Sí No		¿De cuál?	
¿Tienen servicio doméstico en su hogar?		Sí No		¿Cuántas personas?	
¿A qué lugar de asistencia médica acude generalmente?					

Anexo 2: Estudio cualitativo

ESTA PÁGINA ES PARA USO DE LA EMPRESA. NO LLENAR

REQUISITOS ADICIONALES

1. ¿Tiene alguna hija entre 13 y 17 años? Si _____ No _____
2. ¿Suele su hija asistir a salones de belleza o peluquería? Si _____ No _____
3. ¿Cada cuánto tiempo asiste su hija a un salón de belleza o peluquería? _____

GRUPO

DATOS GENERALES

[illegible]

Anexo 2: Estudio cualitativo

FICHA DE DATOS

A continuación se le hacen una serie de preguntas generales, por favor escriba sus respuestas con letra imprenta o marque con una X donde corresponda. Muchas gracias.	/ / 05	:
	Fecha	Hora

1.	¿Usted o algún familiar o amigo suyo trabaja en alguno de los siguientes tipos de empresa?					
a.	Agencia de investigación de mercados	Sí	☐	No	☐	
b.	Agencia de publicidad	Sí	☐	No	☐	
c.	Agencia de <u>Modelaje</u>	Si	☐	No	☐	
d.	Salón de Belleza o Peluquería	Si	☐	No	☐	

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres	
M F		Edad		/ /	
Nº de Documento (L.E. / DNI / C.E.)		Sexo		Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento
Dirección Completa				Distrito	Teléfono
Colegio o Centro de Estudios				Facultad o Especialidad	
Profesión u Ocupación del Padre				Centro de Trabajo del Padre	
¿Cuántas personas componen su familia?				Personas	
¿De éstas personas, cuántas aportan a la economía del hogar?				personas	
Por favor, señale con una X en qué rango está el ingreso familiar de su hogar actualmente (los montos están en soles)					
1. Menos de 500 soles	☐	4. De 1,251 a 2,000 soles	☐	7. De 4,501 a 7,000 soles	☐
2. De 501 a 750 soles	☐	5. De 2,001 a 3,000 soles	☐	8. De 7,001 a 10,000 soles	☐
3. De 751 a 1,250 soles	☐	6. De 3,001 a 4,500 soles	☐	9. Más de 10,000 soles	☐
Marque con una círculo donde corresponda y especifique su respuesta en las líneas punteadas:					
¿Tiene usted auto para uso particular?	Sí	No	¿Qué marca y año?		
¿Tiene usted tarjeta de crédito?	Sí	No	¿De qué banco (s)?		
¿Ha viajado al extranjero en los últimos 12 meses?	Sí	No	¿Dónde?		
¿Es socio de algún club?	Sí	No	¿De cuál?		
¿Tienen servicio doméstico en su hogar?	Sí	No	¿Cuántas personas?		
¿A qué lugar de asistencia médica acude generalmente?					

Anexo 2: Estudio cualitativo

ESTA PÁGINA ES PARA USO DE LA EMPRESA. NO LLENAR

REQUISITOS ADICIONALES

1. ¿Suele asistir a salones de belleza o peluquería? Si _____ No _____
2. ¿Cada cuánto tiempo asiste a un salón de belleza o peluquería? _____

GRUPO

DATOS GENERALES

NSE	A2				
	B1				Invitado por : _____
	B2				Supervisor : _____
					Fecha de supervisión : _____

Anexo 2: Estudio cualitativo

Guía de pautas - madres

I. Introducción

A. Propósito del Grupo e importancia de su participación

B. Reglas de Juego

1. Opinión Personal – Toda opinión es válida
2. No tema estar en desacuerdo – Las discrepancias son buenas
3. Micrófono / Grabadora
4. Lonche / Duración
5. Breve presentación de las participantes

II. Hábitos de asistencia a centros de belleza

Quiero que hagamos un ejercicio ahora...

- **Técnica asociación libre:** Yo voy a decir una palabra o una frase y quiero que me digan lo primero que se les viene a la mente. A ver, si digo.... Salón de Belleza...
- Díganme, ¿hay alguna diferencia entre Salón y Centro de Belleza?, ¿asisten ustedes a un salón o a un Centro de Belleza, por lo general?
- ¿Con qué frecuencia asisten?, ¿en qué ocasiones?, ¿para qué acuden?
- ¿A dónde van? (CUAL), ¿dónde queda? (ver distancia a la casa) ¿por qué van ahí? (Profundizar), ¿quién decidió o decide que ustedes vayan ahí o a otro salón de belleza?, ¿cómo así?, ¿por qué?

- ¿Y sus hijas van a este lugar?, ¿a dónde van ellas?, ¿por qué?, ¿quién decidió o decide que ellas vayan ahí o a otro salón de belleza?, ¿cómo así?, ¿por qué?
- ¿Cómo van sus hijas al salón de belleza?, ¿en qué se transportan?, ¿por qué?
¿Acompañan a sus hijas al salón de belleza?
¿El tiempo de permanencia de sus hijas en el salón o centro de belleza es importante?
¿Quién paga el servicio?

Evaluación de la competencia

- Díganme, ¿cuáles son los Salones o Centros de Belleza que recuerdan?, ¿alguno otro?
- Técnicas Triadas. Ahora quiero que me agrupen estos que me han mencionado, en 2, 3 ó 4 grupos, según algún criterio que ustedes crean conveniente. (Explicar agrupación). Poner un nombre a cada grupo.
- ¿Cuáles de ellos son los mejores?, ¿por qué?,
- ¿Y algunos de ellos sería malo? ¿cuáles serían los malos?, ¿por qué?
- ¿Cuáles son los Salones o Centros de Belleza a los que más van sus hijas?, ¿por qué?
- ¿Y cuál es el Salón o Centro de Belleza al que les gustaría a ellas ir?, ¿por qué?
- ¿Uds. participan en la decisión de ellas cuando van a ir a peinarse o cortarse el cabello, o hacerse algo en un salón o centro de belleza?, ¿cómo así?

- Si sus hijas desean efectuarse un corte diferente, tatuaje o piercing, ellas necesitan algún tipo de autorización? ¿de quien?
- Imaginen que tienen la oportunidad de diseñar el Salón o Centro de Belleza ideal para sus hijas. ¿Cómo sería?, ¿cómo creen que a ellas, como a ustedes, les gustaría?:
 - ¿Qué tipo de servicios debería ofrecerles?
 - ¿Dónde debería estar ubicado?
 - ¿Cómo debería ser su infraestructura?
 - ¿Qué tipo de personas deberían acudir?
 - ¿En qué horarios deberían atender?
 - ¿Cómo debería ser el servicio de atención?
 - ¿Cómo deberían ser los costos? (Aproximar por rubros más usuales)
 - Habría algo que les gustaría que haya que no encuentren en ningún salón o centro de belleza?, ¿qué?

III. Evaluación del proyecto

Les voy a entregar ahora una idea para que la lean. Se trata de un nuevo proyecto. Quiero que lo lean y después respondan esta breve encuesta personalmente. Luego la discutimos en grupo.

- Encuesta:
 - ¿Qué te parece el proyecto?
 - ¿Qué nota le pondrías de 0 a 20?
 - ¿Qué es lo que más te gusta de él?
 - ¿Y qué es lo que menos te gusta de él?
- ¿Cómo lo denominarían?, ¿qué sería lo que ofrecen? (salón, centro, spa, etc.)

- ¿Les gustaría que sus hijas asistan a este lugar?, ¿por qué?
- ¿Hay algo parecido actualmente?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿qué les parece?
- ¿Cuáles serían las ventajas principales de este proyecto?, ¿Y las desventajas?
- ¿Cómo podrían mejorar esta propuesta?, ¿qué cambiarían?, ¿qué quitarían?, ¿qué agregarían?

Evaluación de las ventajas ofrecidas

- ¿Qué les parece el hecho de contar con...? (Ranquear lo más atractivo)
 - Cero colas
 - Alianza estratégica con agencia de modelos
 - Fotografía de estudio
 - Exclusividad para adolescentes
 - Cabinas individuales (rodeada de espejos)
 - Semana Temática (looks de moda)
 - Talleres específicos (Baile moderno, Joyería ,Vela, Maquillaje)
- ¿Cómo creen que debería ser:
 - La atención al público
 - El público que acuda (¿sólo mujeres?, ¿sólo de su edad?)
 - El personal de atención (¿mujeres?, ¿mixto?)
 - La infraestructura: ambiente, decoración, inmobiliario, espejos, salas de espera, colores, etc.
 - ¿Cuánto estarían dispuestas a pagar por un servicio usual para sus hijas?, como de:
 - ✓ Peinado

- ✓ Corte
 - ✓ Tinte
 - ✓ Manicure
 - ✓ Pedicure
 - ✓ Limpieza Facial
 - ✓ Tatuajes no permanentes
 - ✓ Piercing localizado (solo en determinadas zonas)
 - ✓ Cortes y peinados diseñados por computadora
- ¿Cuál creen que sería un sitio ideal para que esté este nuevo Salón o Centro de Belleza?, ¿por qué?
 - ¿Qué les parece la idea de que se ubique en...? (Rankear)
 - Centro Comercial Jockey Plaza
 - Centro Comercial Larco Mar
 - Plaza San Miguel
 - Centro Comercial Caminos del Inca
 - Centro Comercial el Polo.
 - Playa Asia Km 100 al Sur.
 - ¿Se les ocurre algún nombre para este salón o centro de belleza?, ¿qué les parece....XXX? (Propuesta). Este nombre, ¿va con la idea propuesta?, es familiar?, ¿les gusta?, ¿qué les sugiere?, ¿es fácil de recordar?, ¿lo recordarían con facilidad?, ¿en qué idioma debe estar?
 - ¿Cómo creen que sería una buena alternativa para publicitarlo?, ¿a quién debería dirigirse?, ¿qué debería decir al público?
 - ¿Creen uds. que sus hijas asistirían a este lugar?, ¿cuándo asistirían?, ¿dejarían de ir al que usualmente van para ir a este

otro?, ¿por qué?. ¿Qué necesitarían para cambiar de lugar por este otro?

- Que les parece la idea de tener un servicio de delivery, es decir que las estilistas acudan a su domicilio, previa cita

IV. Otros temas:

Los jóvenes trabajan o viven de las propinas.

Están dispuestos a sacrificar sus propinas para pagar por un buen servicio en el salón o centro de belleza.

En que gastan sus propinas.

Generalmente, que días y a que hora van al salón o centro de belleza.

Con cuanta anticipación programan su visita al salón o centro de belleza

Acostumbran a sacar cita.

Cuando asisten al salón o centro de belleza, tienen amplia disposición de tiempo.

Cuanto tiempo están dispuestas a esperar.

Actualmente, son fieles al estilista o al salón o centro de belleza.

El hecho de asistir a un centro de belleza, cuyo dueño es una persona famosa, les da cierto status, que están dispuesto a sacrificar por asistir a este nuevo centro.

Agradecimiento y Despedida.

Anexo 2: Estudio cualitativo

Guía de Pautas-Adolescentes y jóvenes

I. Introducción

A. Propósito del Grupo e importancia de su participación

B. Reglas de Juego

1. Opinión Personal – Toda opinión es válida
2. No tema estar en desacuerdo – Las discrepancias son buenas
3. Micrófono / Grabadora
4. Lonche / Duración
5. Breve presentación de las participantes

II. Hábitos de asistencia a centros de belleza

Quiero que hagamos un ejercicio ahora...

- **Técnica asociación libre:** Yo voy a decir una palabra o una frase y quiero que me digan lo primero que se les viene a la mente. A ver, si digo.... Salón de Belleza?
- Díganme, ¿hay alguna diferencia entre Salón y Centro de Belleza?, ¿asisten ustedes a un salón o a un Centro de Belleza, por lo general?
- ¿Con qué frecuencia asisten?, ¿en qué ocasiones?, ¿para qué acuden?
- ¿A dónde van? (CUAL), ¿dónde queda? (ver distancia a la casa) ¿por qué van ahí? (Profundizar), ¿quién decidió o decide que ustedes vayan ahí o a otro salón de belleza?, ¿cómo así?, ¿por qué?
- ¿Con quién van?, ¿por qué?, ¿es mejor ir sola o acompañada?, ¿por qué?, ¿con quién es mejor ir?

- ¿Cómo llegan a este salón?, ¿en qué se transportan?, ¿por qué?

Evaluación de la competencia

- Díganme, ¿cuáles son los Salones o Centros de Belleza que recuerdan?, ¿alguno otro?
- Técnicas Triadas. Ahora quiero que me agrupen estos que me han mencionado, en 2, 3 ó 4 grupos, según algún criterio que ustedes crean conveniente. (Explicar agrupación). Poner un nombre a cada grupo.
- ¿Cuáles de ellos son los mejores?, ¿por qué?,
- ¿Y algunos de ellos sería malo? ¿cuáles serían los malos?, ¿por qué?
- ¿Cuáles son los Salones o Centros de Belleza a los que más van ustedes ¿por qué?
- ¿Y cuál es el Salón o Centro de Belleza al que les gustaría ir?, ¿por qué?
- Imaginen que tienen la oportunidad de diseñar el Salón o Centro de Belleza ideal para ustedes ¿Cómo sería?:
 - ¿Qué tipo de servicios debería ofrecerles?
 - ¿Dónde debería estar ubicado?
 - ¿Cómo debería ser su infraestructura?
 - ¿Qué tipo de personas deberían acudir?
 - ¿En qué horarios deberían atender?
 - ¿Cómo debería ser el servicio de atención?
 - ¿Cómo deberían ser los costos? (Aproximar por rubros más usuales)

- Habría algo que les gustaría que haya que no encuentren en ningún salón o centro de belleza?, ¿qué?

III. Evaluación del proyecto

Les voy a entregar ahora una idea para que la lean. Se trata de un nuevo proyecto. Quiero que lo lean y después respondan esta breve encuesta personalmente. Luego la discutimos en grupo.

- Encuesta:
 - ¿Qué te parece el proyecto?
 - ¿Qué nota le pondrías de 0 a 20?
 - ¿Qué es lo que más te gusta de él?
 - ¿Y qué es lo que menos te gusta de él?
- ¿Cómo lo denominarían?, ¿qué sería lo que ofrecen? (salón, centro, spa, etc.)
- ¿Hay algo parecido actualmente?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿qué les parece?
- ¿Cuáles serían las ventajas principales de este proyecto?, ¿Y las desventajas?
- ¿Cómo podrían mejorar esta propuesta?, ¿qué cambiarían?, ¿qué quitarían?, ¿qué agregarían?

Evaluación de las ventajas ofrecidas

- ¿Qué les parece el hecho de contar con...? (Ranear lo más atractivo)
- Cero colas
- Alianza estratégica con agencia de modelos

- Fotografía de estudio
- Exclusividad para adolescentes
- Cabinas individuales (rodeada de espejos)
- Semana Temática (looks de moda)
- Talleres específicos (Baile moderno, Joyería , Vela, Maquillaje)
- ¿Cómo creen que debería ser:
- la atención al público
- el público que acuda (sólo mujeres?, sólo de su edad?)
- el personal de atención (mujeres?, mixto?)
- La infraestructura: ambiente, decoración, inmobiliario, espejos, salas de espera, colores, etc.
- ¿Cuánto estarían dispuestas a pagar por un servicio usual como de:
 - Peinado
 - Corte
 - Tinte
 - Manicure
 - Pedicure
 - Limpieza Facial
- ¿Cuál creen que sería un sitio ideal para que esté este nuevo Salón o Centro de Belleza?, ¿por qué?
- ¿Qué les parece la idea de que se ubique en...? (Ranear)
 - Centro Comercial Jockey Plaza
 - Centro Comercial Larco Mar
 - Plaza San Miguel
 - Centro Comercial Caminos del Inca
 - Centro Comercial el Polo.
 - Playa Asia Km 100 al Sur.

- ¿Se les ocurre algún nombre para este salón o centro de belleza?, ¿qué les parece....XXX? (Propuesta). Este nombre, ¿va con la idea propuesta?, es familiar?, ¿les gusta?, ¿qué les sugiere?, ¿es fácil de recordar?, ¿lo recordarían con facilidad?, ¿en qué idioma debe estar?
- ¿Cómo creen que sería una buena alternativa para publicitarlo?, ¿a quién debería dirigirse?, ¿qué debería decir al público?
- ¿Creen ustedes. que asistirían a este lugar?, ¿cuándo asistirían?, ¿dejarían de ir al que usualmente van para ir a este otro?, ¿por qué?. ¿Qué necesitarían para cambiar de lugar por este otro?

Agradecimiento y Despedida.

Informe final

Potencial de Mercado para un nuevo Centro de Belleza para adolescentes

Enero del 2005

Introducción

Potencial de Mercado para un nuevo Centro de Belleza para adolescentes

Metodología

- Para el presente estudio se determinó realizar una primera etapa de corte cualitativo para explorar con nuestro target, los insights relevantes en el proyecto, a fin de poder diseñar luego la propuesta más atractiva e idónea.
- Se planteó que seguidamente a esta etapa se realizaría un estudio cuantitativo, de validación estadística, con el fin de determinar la demanda potencial que tendría la propuesta elaborada.

Muestra

- En un primer momento se tenía planeado que la propuesta se dirigiera a un público entre 13 y 24 años de los NSE A2 y B1. Mayormente se pensaba dirigirse a un público femenino, pero no se descartó la idea de que también se pudiera atender a un público masculino de la misma edad.

Criterios de selección

- Se planteó hacer dos grupos de edades, una para adolescentes de 13 a 17 años, y otro de jóvenes, entre 18 y 24 años, dado que en cada edad se tiene aspiraciones y estilos de vida distintos. Por lo general, además, las adolescentes son más dependientes de los padres, mientras que en la juventud ya tienen más libertad para actuar, consumir, lucir, etc.

- Se consideró pertinente tener una muestra sólo femenina, para saber si a este segmento le gustaría que también se atendiera al sexo opuesto. Entre ellas se evaluaría, por otra parte, más elementos decisivos para el proyecto, ya que por lo general tienen más exigencias a nivel de consumo en este tipo de servicios.
- Por otro lado, dado que en la edad adolescente se depende económicamente de los padres, se creyó conveniente considerar a las madres de familia, quienes principalmente son las que acompañan a las hijas al salón de belleza cuando lo requieren. Además son quienes pondrían el “veto” sobre algunas conductas de ellas. Ello por lo general se da en los NSE B1 y los más bajos, quienes por lo general aun guardan el estilo de vida conservador (mamá protectora). Por eso sólo tomamos en cuenta al grupo de las mujeres B1.
- La conformación final estuvo constituida por 5 grupos , tal como sigue a continuación:

PARTICIPANTES	NSE A2	NSE B1
Adolescentes de 13 a 17 años	1 grupo	1 grupo
Jóvenes de 18 a 24 años	1 grupo	1 grupo
Madres de adolescentes de 13 a 17 años	---	1 grupo

Conclusiones Principales

Potencial de Mercado para un nuevo Centro de Belleza para adolescentes

1. En general, el proyecto recibe la aceptación de parte de adolescentes y jóvenes. Si bien las adolescentes son las más entusiasmadas, aparentemente esta propuesta es más viable en el segmento de jóvenes, quienes tienen más libertad para decidir sobre su look, y quienes viven más experiencias sociales, aumentando la probabilidad de requerir o desear ir a un centro de belleza.
2. Dado que se dirigen exclusivamente a las jóvenes, éstas demandan infraestructura y servicios adaptados a sus necesidades e intereses, lo que implica conocerlas bien.
3. Las jóvenes guardan principalmente expectativas de un lugar único y exclusivo, moderno en todo sentido, ambiente, música, decoración, productos, e incluso el servicio, lo que incluye la calidad del personal de atención
4. La imagen moderna esperada está en función a la calidad de servicio, a la ambientación e incluso a la publicidad, para lo cual es importante el nombre del local. Debe transmitir seguridad y confianza en este servicio.
5. El Precio y la cercanía a la casa son determinantes de la asistencia al salón que está cerca de la casa. Pero en ocasiones especiales buscan mejor servicio y están dispuestas a ir a donde lo encuentren. Ello indicaría que

para eventos especiales podrían sí estar dispuestas a movilizarse hasta este centro de belleza. No obstante eso no sería suficiente para que migren de salón. Habría que considerar servicios diferencialmente atractivos y ventajosos. El precio y la calidad de atención pueden ser buenos argumentos para lograr este objetivo (dar un servicio que no lo encuentran en ninguna parte).

6. El local y el lugar donde se ubica éste sólo deben ser cómodos y modernos, sino también revelar status, clase, buen gusto y que hay dedicación en el servicio. De ahí que la pulcritud es esencial, así como la iluminación y la presentación del personal.
7. Sobre el Atención del personal, se espera que les hagan sentir “como reinas”. Cabe recalcar que la gran mayoría de mujeres asiste por la necesidad de sentirse y verse más bellas de lo normal. Considerar la forma de reforzar el autoestima con la delicadeza y el cuidado al tocar y trabajar el cabello, manos, cuerpo, rostro, etc. Tratarlas como desean sentirse (reinas).
8. La imagen del personal que atenderá es crucial. La mayoría se siente desconfiada cuando llega a un salón y la persona que la va a atender luce descuidada. Debe lucir no sólo bien sino debe revelar profesionalismo en su propia persona. Imagen impecable, para hacer trabajo impecable.

Sugerencias:

1. Dirigirse a jóvenes especialmente, quienes más frecuentarán el lugar.
2. Considerar un nombre sugestivo al servicio que se ofrece, pensando tal vez en términos que usualmente utilizan las jóvenes hoy en día para contextos sociales (jergas aceptadas).
3. Hacer uso de publicidad alternativa para difundirla. Tendría una connotación más moderna.
4. Ambientar el local con diferentes áreas y diferentes estilos, para ampliar posibilidades de agrado según perfil.
5. Dividir áreas de manicure y pedicure, cuidado corporal, cabello, etc. en ambientes independientes (que no se mezclen área de peinados y arreglo facial con pedicure).
6. Capacitar al personal inculcando como consigna Engreír a la cliente, atenderla y hacerla sentir especial, relajada, bella, única, reforzar su autoestima además de otorgar un buen servicio.
7. Cabe resaltar que la necesidad de diferenciar segmentos por edad, marca también una pauta de la necesidad de diferenciar estilos de vida. Así, habría que considerar moda para cada perfil de joven. Para ello puede contarse con días alusivos a cada perfil (un día para la chica cool, otro para la super fashion, otro para la sweetie, etc.)
8. Contar con horarios hasta noche, y con sistema de citas con períodos cortos que garanticen que será posible atenderse en breve aun cuando hay dos personas a la hora que una

pensaba atenderse, para lo que necesitarían cantidad de personal propicia (no pocas personas).

9. Contar con una franquicia de marca juvenil, como Roxy, Cyzone, Bugui, etc, la cual pueda complementar el servicio del centro de belleza con accesorios modernos y para jóvenes mujeres.
10. Considerar inaugurar el centro de belleza con precios promocionales competitivos con los de los salones a los que ellas acuden habitualmente.
11. Hacer presentaciones en eventos dirigidos a novios, o eventos sociales que ameritan lucir un look especial. Difundir el servicio del centro de belleza y repartir material publicitario a través de estas presentaciones.

Resultados Principales

Potencial de Mercado para un nuevo Centro de Belleza para adolescentes

I. Perfil de los grupos

A continuación pasaremos a describir brevemente los grupos participantes de la investigación.

Adolescentes

NSE A2

- En este segmento se revela un deseo por lograr una imagen propia, única y exclusiva, aunque siguiendo los estándares de la moda. Las adolescentes quieren tener sus propias decisiones, independizarse, pero aun teme equivocarse, sobre todo cuando se trata de cambios irreversibles.
- Si bien aun dependen de los padres, se aprecia cierta mayor permisividad por parte de ellos. Por lo general, dependen económicamente de los padres, pero éstos no vetan su consumo tanto como en el NSE B1. Ellas se sienten confiadas en que podrán pedir y tener, siempre y cuando no rompa esquemas. Algunas consideran que es mejor consultar a las expertas (mamás) sobre el look que una quiere lucir. Más que veto o permiso, consideran que la mamá las aconsejan bien (“nunca te van a dejar lucir mal”)

NSE B1

- Por lo general son más dependientes y “pegadas a la mamá”. Buscan su independencia, pero aun temen equivocarse. Consideran que la madre les pone veto a muchas de sus conductas, por lo que incluso se percibe cierto temor a ellas (“ella no me dejaría, me mata si llego con un piercing”)
- Les gusta también seguir la moda, pero buscan mayores referencias. Más que imponerla, prefieren seguirla. Imitan a las amigas, y gustan mucho de estar con ellas. Pero al salón de belleza casi siempre van con la mamá, y siempre mantienen los mismos hábitos en cuanto a looks, no se atreven a hacer cambios drásticos. Les preocupa mucho tener la aprobación y el permiso de la mamá, pero estar atractiva y de moda entre amigas.

Jóvenes

NSE A2

- Son por lo general más dependientes en la toma de decisiones sobre su apariencia y su look, pero reconocen la dependencia económica de la mayoría. Tienden a ir solas a los salones de belleza, o con amigas, pero usan por lo general que la mamá o el papá les ha dado. En este segmento se aprecia mayor permisividad por parte de los padres, para darles dinero para el arreglo personal.
- Gustan sobremanera de lucir bien, estar a la moda, y sobretodo, sentirse bien. Valoran no sólo los resultados finales, sino también el servicio en un salón. Les importa la calidad de atención, los productos que usan, y el ambiente en el que les

dan el servicio. Son más sensoriales. Se preocupan mucho por la imagen pero asociado con la calidad o clase que ésta revela. Consideran que sentirse bien está asociado con lucir bien. Ello permite que a veces gasten un poco más si es que van a sentirse más a gusto con el servicio y los resultados de éste, siendo más exigentes con lo perceptible (“un lugar sucio por ejemplo, ni hablar, no me da confianza, tiene que ser impecable para que yo entre ahí”). Tienden por lo general a ir siempre al mismo salón cuando les garantizan que recibirán un buen servicio.

NSE B1

- Son menos dependientes que las A2, pero ya cuentan con más libertad para decidir sobre su consumo. No obstante, aun revelan cierto temor a romper esquemas, gustan de seguir a los demás. Reconocen ser algo conservadoras aunque intentan lucir muy modernas. Ello se revela en la mayor cantidad de accesorios. Ser moderna es importante, pero les gusta lo que tiene la imagen de serlo, más allá de que sea bueno o no. El buen servicio es medido en función a los resultados.
- Evalúan la practicidad de ir a un salón. Por lo general van a uno cercano a la casa, por un tema de costos (barato). Pero además de costos, evalúan si van a un salón cercano, a uno conocido, a uno prestigioso, o a uno de confianza. Tienen más criterios de evaluación para determinar a dónde ir. Hay menor fidelidad al salón de belleza. Aunque reconocen que lo más determinante es el tipo de look que necesitan. Cuanto mayor necesidad de cambio, mayor el cuidado al elegir el salón a donde ir (“si es sólo una cepillado para ir a una fiesta, al de la

casa, nomás, pero si es la fiesta de promo o un matri, ya me voy a uno más conocido, donde pagas pero quedas muy bien, pues”)

Madres de adolescentes

NSE B1

- Son mujeres algo aspiracionales preocupadas por la imagen y el estatus, pero con mentalidad algo conservadoras. Se preocupan por la imagen de las hijas, aunque consideran que éstas son independientes y autónomas en decisión sobre su imagen, pero dependen económicamente de las madres. Por lo general, intentan hacerlas sentir libres de tomar sus propias decisiones, pero cuando se trata del look, son sutiles para regular o poner vetos, no les gusta que sus hijas quieran cambiar su apariencia personal si este cambio implica rastros permanentes (“le digo que se puede poner lo que quiera, pero con esos huecos que le dejan los piercing, se va a ver horrible cuando pase de moda o se aburra de ellos”)
- Por lo general, acompañan a las hijas al salón de belleza, para “supervisar” que el trabajo que les hagan esté bien hecho. Temen que no las traten bien o que no sepan poner cuidado en lo que las hijas solicitan. Son protectoras y desconfiadas del servicio en este aspecto. Suelen elegir ellas el salón donde van sus hijas, aunque siempre coinciden en ir cerca de la casa. La distancia y el precio son las razones fundamentales.
- En muchos casos prefieren el servicio a domicilio, puesto que permite que ellas no se desplacen y tener mayor control en su labor de “supervisión” del trabajo que hacen a su hija.

II. Hábitos de asistencia a centros de belleza

¿Por qué asisten a un salón o centro de belleza?

- Por lo general, las adolescentes y jóvenes asisten a un salón o centro de belleza cuando tienen una reunión o fiesta elegante o que amerita mayor formalidad. El aspecto que les preocupa es cambiar o mejorar su apariencia física para lucir más “bellas”.
- En general el servicio que más les interesa es el peinado, o cepillado, y casi siempre se trata de motivos festivos (fiesta de 15 años, matrimonio, entre amigos, etc.). Existiría incluso cierta percepción de moda o de regla ante ciertos eventos sociales. Así, una joven que llegara a este contexto sin haber pasado por un peinado en el salón de belleza, sería percibida negativamente. Cierta presión social estaría actuando sobre esta decisión de ellas a asistir.
- Otro de los servicios altamente solicitados en un salón o centro de belleza es la manicure, la cual incluso solicitan en situaciones cotidianas.

“si tengo una fiesta, mi papi ya sabe que me tiene que dar dinero, porque eso es de hecho un peinado o la manicure, algo de eso”

“ay, para la fiesta de promo, claro, cómo no vas a ir a un salón a que te arreglen, ahí es un hecho, igual en los quinceañeros, etc. ”

- Mayormente acuden para estas situaciones, las que se darían cada cierto tiempo que oscila entre un mes y 3 meses, dependiendo del segmento. Las adolescentes irían cada 2 ó 3 meses, dada la menor frecuencia de fiestas elegantes o formales

a las que acostumbran ir. Aun dependen de los padres, quienes asumen el costo de la visita al salón o centro de belleza. No obstante, consideran que sólo cuando se trata de situaciones que ameritan un arreglo personal en salón o centro de belleza, les piden, sino, saben que éstos no aceptarán por considerarlo, innecesario.

- Las jóvenes, quienes socializan más, pueden acudir incluso cada semana, las mayores sobretodo, quienes ya cuentan con su propio dinero porque tienen ingresos propios. Pero, por lo general, van cuando tienen fiestas o reuniones formales, y no siempre, sino sólo cuando quieren cambiar y a la vez verse bien. Ello podría ser aproximadamente cada mes.

¿Qué otros servicios suelen solicitar en un salón o centro de belleza?

- Además de los peinados o cepillados y del manicure, tanto las adolescentes como las jóvenes tienden a acudir por servicios en común. Estos no sólo incluyen el arreglo del cabello, y las uñas sino del todo el cuerpo en general.
- Se puede apreciar que entre segmentos de distinta edad se busca por lo general servicios diferentes. Por un lado, las adolescentes buscan lo básico pero necesario para asistir a una fiesta elegante, como también algunos gustos que la mamá le da (como el manicure), siempre y cuando no implique mucho gasto.
- Entre adolescentes y Jóvenes se aprecian los siguientes servicios usualmente solicitados:

Servicios usados por adolescentes y jóvenes

Adolescentes	Jóvenes
<ul style="list-style-type: none"> • Peinado (cepillado, ondulado, etc.) • Corte • Tinte o rayitos (muy pocas) • Manicure • Maquillaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Peinado (cepillado, ondulado, etc.) • Corte • Reacondicionamiento capilar • Tinte o rayitos • Limpieza facial • Manicure • Pedicure • Depilación • Masajes / Sauna (spa's)

Elaboración propia.

- Entre estos servicios, se puede ver que las adolescentes solicitan servicios que van más en función a verse bien, mientras que las jóvenes valoran también el sentirse bien. Por ejemplo, los resultados de los masajes no son muy perceptibles por los demás, pero para ellas la sensación de relajó es placentera. Igualmente explican por qué algunas se sienten mejor acudiendo a peinarse en un centro de belleza que les cuesta más de lo normal, sólo porque el servicio incluye un lavado de cabello con masajes en el cuero cabelludo, lo que también resultaría placentero para ellas.

“...es que cuando voy al que mi mamá me peino y me encantan cuando me lavan el cabello, porque me hacen masajitos, qué

rico se siente, te sientes muy bien, es como que te están engriendo, eres la reina en ese rato”

“en un salón sólo te peinan, o cortan, a lo mucho te hacen manicure, pero no en todos te hacen pedicure o depilación, menor masajes, para eso ya voy a un spa, como La Rouge, y no es tan caro”

Atributos tomados en cuenta al elegir el Salón o Centro de Belleza al cuál acudir

- La mayoría conoce más de un salón o centro de belleza. Los más conocidos lo son por la publicidad ofrecida y por referencia de terceros. Pero por lo general sólo van a alguno de estos muy pocas veces y dependiendo del servicio solicitado. Se aprecia así que existen varios atributos que son considerados antes de elegir a dónde ir.

“...es que cuando voy al que mi mamá va me peino y me encantan cuando me lavan el cabello, porque me hacen masajitos, qué rico se siente, te sientes muy bien, es como que te están engriendo, eres la reina en ese rato”

“en un salón sólo te peinan, o cortan, a lo mucho te hacen manicure, pero no en todos te hacen pedicure o depilación, menor masajes, para eso ya voy a un spa, como La Rouge, y no es tan caro”

- Por lo general, asisten al salón que está cerca de la casa. Van caminando porque es cerca. Se valora el hecho de ahorrar tiempo de traslado a otro lugar, lo cual significa ahorro también en costo.

- Además, la frecuencia de veces que se va al salón, marca una relación de confianza con la peinadora del salón, lo que permite obtener algunos beneficios en el servicio, tales como mayor calidez, o menos cola o tiempo de espera. Este es uno de los atributos más valorados, la confianza con la peinadora, puesto permite así conseguir mejores resultados dado que se puede ser más exigente con el servicio.

“yo voy al salón que está cerca a mi casa, ya conozco a la chica que trabaja ahí, me deja pasar cuando hay gente, me trata de una manera especial”

“a veces voy al otro, pero en general prefiero que esté cerca el salón, porque es una vaina cuando sales recién peinadita y tienes que tomar carro o caminar bastante, te despeinas todita, qué feo!”

¿En qué momentos suelen ir?

- La mayoría de ellas suele ir en la tarde, los días sábados, que son los días de mayor salida. Considerando que en la noche hay mucha gente, la mayoría va entre 5 y 8pm, pero siempre y cuando sea peinado. Cuando es para cortarse el cabello, van a la hora que puedan, incluso en la mañana.
- Las citas concertadas son más frecuentes entre las jóvenes que tienden a ser más conservadoras, en especial las del segmento B1. Por lo general, ellas prefieren estar seguras de la hora de atención, y no quieren correr riesgo de no tener turno de atención.
- No obstante, la mayoría tiende a ir directamente al salón y a lo más esperar 10 minutos. Luego de eso, cambiarían de local, o

desistirían de la idea de hacerse algún servicio esa vez. El tiempo máximo de espera parece ser 10 minutos, luego de éste, habría una sensación de frustración poco tolerable.

“en la tarde, porque sino voy en la noche y hay una colaza de espera, y no tengo tiempo”

“llego y si veo que hay gente, bueno pues, me quedo a lo mucho 10 minutos,. Luego de eso, si no me han atendido, ya fue, me voy a mi casa, ya no me hago nada, me llega”

¿Van solas o acompañadas?

- Las adolescentes en general, suelen ir acompañadas de la mamá. Ellas les da seguridad dado que supervisa el trabajo que realiza el personal del salón. Muchas veces se sienten confiadas porque la mamá está cerca de ellas y pueden ser más exigentes con el servicio.
- Para las jóvenes es mucho más agradable ir con amigas o solas. Ellas se sienten más independientes y cuando asisten a un salón o centro de belleza desean engreírse, lo que no logran del todo cuando la mamá está cerca. Las amigas sí cumplirían un rol relajante y grato, puesto que son partícipes del arreglo y opinan, dan sugerencias y refuerzan la autoestima de ellas con sus opiniones.

“yo voy con mis amigas o sola, es más cómodo, porque tus amigas te dicen si te están haciendo bien o no el trabajo, además puedes hablar con ella mientras están ocupadas contigo...”

- No obstante, tanto entre adolescentes como entre jóvenes, el servicio es pagado por la mamá. Por lo general, la mamá paga

directamente en el caso de las adolescentes. Pero en el caso de las jóvenes, ellas llevan el dinero que sus madres les dio (en algunos casos, el papá).

Salones o centros de belleza conocidos

- Se distingue entre los salones de prestigio y los salones “del barrio”. Por lo general, los salones de prestigio tienen un nombre publicitado, y queda en lugares comerciales. Suelen tener varios locales de atención. La mayoría de ellos son costosos, pero reconocen que sus servicios son de calidad.
- Muchos de ellos son centros de belleza o spa. La atención es muy servicial y tienen personal capacitado para hacer sentir bien al cliente. No obstante, se conocen muy pocos de ellos realmente. Quienes van a ellos lo hacen para situaciones muy importantes, o porque necesitan de un look sofisticado.
- No obstante, los conocen por referencia de terceros o por la publicidad que se hace de ellos. Por lo general, no son fieles a ninguno de ellos, sino por el contrario, sólo en situaciones especiales asisten a alguno de ellos. Suelen ir cerca de la casa.
- Entre los más conocidos o prestigiosos, se menciona:
 - Tommy’s
 - Tomiko
 - Amarige
 - Le rouge
 - Aramis
 - Corte y Café
 - Ellas spa

- Marco Antonio
- Spechi
- Koko
- Montalvo
- Los más reconocidos parecen ser Tomiko, Marco Antonio, Le Rouge y Amarige. No obstante, en el segmento B1 éstos no serían muy conocidos, sino sólo por nombre.

“los más prestigiosos son Marco Antonio y Tomiko, pero la verdad, yo voy cerca a mi casa, porque es mucho más cómodo y me saben hacer lo que yo quiero, ya la chica me conoce”

“en Le Rouge puedes ir al gimnasio mientras esperas, es bien grande, por eso es que no es tan barato, pero vale la pena”

- Para la mayoría, el prestigio de éstos está dado por la infraestructura y la calidad del servicio ofrecido, lo que hace que los precios de éstos sean relativamente más caros que los que ellas visitan cerca de sus casas. No obstante, muchas veces reconocen que el servicio puede ser equiparable, dado que en estos salones cercanos a su casa, la relación de confianza con el personal, permite mayor dedicación por parte de ellas.

Salón o centro de belleza ideal

- Algunos de los atributos considerados relevantes para el salón de belleza ideal, son:
 - Ser muy limpio (local y personal)
 - Que su personal dé confianza
 - Que escuchen al cliente, le hagan lo que éste pide

- Buen trato (amable, cuidados, vocación de servicio, etc.)
 - Puntuales (hora de abrir, de cerrar, y tiempo que calculan en el trabajo que realizan)
 - Productos de calidad
 - Precios atractivos
 - Que tenga cafetería
 - Que ofrezca seguridad
 - Que tenga servicio a domicilio
 - Que haga promociones de precio algunos días
 - Infraestructura moderna, espejos alrededor
 - Que tenga 2 pisos
 - Puertas y ventanas todas de vidrio, que se vea agradable por dentro
 - Que tenga tv y música moderna, alegre
 - Revistas actuales, para ellas
 - Que tenga personal consejero, asesor de tu persona
- Ubicación: No parece agradarles la idea del centro comercial. Por lo general piensan que es incómodo pedir un servicio en un lugar que suele estar atestado de personas.
 - Infraestructura moderna, femenina, colores vivos, espejos femeninos, son otros de los atributos deseables.
 - Con relación a los servicios de piercing o tatuaje, por lo general, ellas no se inclinan hacia ellos, pero quienes sí lo hacen, se muestran hijas de padres más permisivos, quienes no

vetan ninguna conducta de ellas. Aunque, cabe recalcar que las pocas jóvenes que tienen un piercing o tatoo no avisaron a su casa sino hasta después de hacerlo, a manera de conducta rebelde (“no necesito pedir permiso”). O contrariamente, pidieron a alguno de los padres que las acompañaran, por temor a que hagan las cosas mal (la compañía de un adulto otorga confianza).

- En cuanto a la fidelidad al centro o salón de belleza, muy pocas lo son. Dada la oferta de salones y centros de belleza, los que no son cambiables son los prestigiosos, puesto que no hay mucha experiencia con su uso.
- Por lo general, asisten a más de un salón, entre los que se tiene cerca de la casa. Pero cuando se trata de servicios más complejos, algunas, sobretodo en el segmento A1, son más exigentes y sólo salen satisfechas cuando han asistido a salones de prestigio, aunque muchas veces ya se han visto con que nos les agrada lo que les han hecho.

”al que está cerca de mi casa, nomás, a menos que tenga un quinceañero o la fiesta de promo, ahí sí me voy al de mi mami, al Le Rouge, porque es mucho mejor, te hacen lo que quieres”
“yo voy al que está cerca de la casa, pero a veces paso por otro y me parece barato, como el de Jesús María, por 6 soles te hacen la manicure, entonces estoy yendo a otro, pero es que también hacen un buen trabajo y por ese precio, nunca, pues!”

III. Evaluación del proyecto

Aceptación general de la propuesta

- En general, se aprecia que tanto adolescentes como jóvenes muestran un gran interés por el proyecto. Consideran que se trataría de un Spa para jóvenes. Aunque cabe resaltar que las más entusiasmadas son las adolescentes frente a las jóvenes, quienes parecen pensar que el segmento de adolescentes las incomodaría un poco (“a mí no me gustaría estar disfrutando, toda relajada y que a mi costado pase una manchita de adolescentes loquitas haciendo bulla, porque suelen ser así cuando están en mancha”).)
- La mayoría, no obstante, se percibe interesada y entusiasmada, dada la novedad y practicidad para ellas. Por lo general, los salones a los que ellas asisten siempre están dirigidos a todas las mujeres, siendo las mayores quienes más asisten. Ello es un aspecto que valoran sobremanera del proyecto, pues imaginan que al llegar sólo encontrarán personas de su edad, y les hace sentir en confianza, en familia.

“no hay, sería chévere, porque la verdad siempre que voy hay ancianas, no es que me caigan mal, pero no me da por conversar mucho, es que es anciana”

“eso sería un Spa, pero no cualquier Spa, es sólo para chicas y jóvenes, mostro”

Ventajas y desventajas de este proyecto

- Lo primero que se considera una ventaja muy atractiva es el público al que se dirige, sólo par ellas, lo que genera identificación, y hace sentir las reconocidas (necesidad de

pertenencia a un grupo: sólo adolescentes). No obstante, existen, entre todas los beneficios ofrecidos, encuentran una serie de ventajas más: Entre las principales ventajas que se ofrecen, mencionan las siguientes:

Ventajas del proyecto

VENTAJAS	VERBALIZACIONES
Tatuajes y Piercing	“mira aunque no me haga yo, me da curiosidad, y saber que ahí hacen, mostro”
Alianza estratégica con agencia de modelos	“no sé exactamente cómo funcionaría pero suena interesante, como que te sientes importante”
Promociones	“lo básico, tienen que hacer promociones, eso jala mucha gente, es interesante”
Entretenimiento	“hay tantas cosas que te entretiene, puedes hacer o ver cualquier cosa”
Imagen moderna	“el hecho de dirigirse a las jóvenes nomás me da la imagen de algo moderno, que siempre será bien fashion”
Exclusividad para jóvenes y adolescentes	“es sólo para chicas, entonces los que peinan, son especialistas en looks modernos, eso me gusta un montón”
Servicio delivery	“lo del delivery, porque llamas y ya, al toque, sin necesidad de moverte y despeinarte, se corra el maquillaje, etc.”
No colas	“no tener que esperar, no sé cómo lo harán, pero si va a ser así,

Continúa...

Ventajas del proyecto

...viene

No colas	excelente, porque no hay peor cosa que estar parada o sentadaza una hora y nada, pierdes tu tiempo, yo me desespero”
Lockers	“a mí me gustó que haya lockers, porque te da más seguridad, siempre una se preocupa por dónde va a poner las cosas y eso”
Cabinas individuales	“me imagino que va a haber privacidad para cuando una quiera que no la vea todo el mundo”
Servicio completo	“tiene todo, cualquier cosa que una necesite para salir, está todo a la mano”
Prueba por computadora	“antes de hacer cualquier cambio de look puedes ver, no vas a cometer un error, como hice yo, mejor ves antes y de repente ves y dices qué asco, mejor no”

Elaboración propia

- Cabe mencionar que quienes más entusiasmadas están por los lockers, son las jóvenes, quienes por lo general irían solas o con amigas, quienes también tomarían algún servicio del centro de belleza. Les da confianza y tranquilidad saber que alguien guarda seguras sus pertenencias.

- Igualmente, las desventajas encontradas son variadas. Cabe destacar que lo que para algunas es una ventaja, para otras puede ser una desventaja. Así mencionan:

Desventajas del proyecto

DESVENTAJAS	VERBALIZACIONES
Talleres específicos	“eso no va con un salón, o spa, lo que sea, no tiene que hacer ahí, además me imagino yo peinándome y viendo salir a un grupo de chicas con sus velas o materiales...nada que ver”
No hay masajes ni depilación	“no puede ser un Spa si no te hacen masajes, depilación, eso es básico, no debería faltar, si no, yo ya no sé qué concepto tiene”
Alianza con Agencia de modelos	“lo de la relación con la agencia de modelos me hace pensar en el tipo de gente que va a ir, voy a estar rodeada de huecas, ...la verdad eso me imagino que será un ya, a ver tú, y tú, y tú también, y.... y nadie más, pucha, qué feo!, o sea, choteada el resto”
Cabinas individuales	“en un salón todas se ver, eso de cabinas me hace sentir medio rara, un poco frío”

Elaboración propia.

- Si bien algunas más que desventajas se presentan como expectativas, la principal desventaja observada es la de los talleres. Parece que la imagen que tienen de un Spa no se asocia a estudiar o aprender nada sino más bien a recibir servicios de belleza. Cabe recalcar que las jóvenes tienen un afán particular por relajarse y desconectarse en cierta forma de la realidad, cuando acuden a un salón, sólo piensan en sentirse y verse bien. Cualquier tipo de situación que genere estrés o incomodidad, es rechazado por ellas.

Expectativas hacia el proyecto

- Ante el atractivo de esta propuesta, se les pidió que diseñaran la mejor propuesta en función a la ofrecida, es decir, que la mejoraran o completaran como ellas gustaran. Así, aparecieron ideas interesantes, tales como las que se detallan a continuación:

Ubicación:

- Se espera que no esté en una zona alejada o de difícil acceso. Pero tampoco lo quieren en una zona de mucho tránsito. Descartan en general la idea de ubicarlo en un Centro Comercial, les parece que estaría colmado de gente todo el tiempo. Quizá podría ubicarse cerca de uno, pero no dentro de él.

“no, ni hablar en un centro comercial, estaría repleto, toda la gente ahí, además de repente quieres que te hagan mechitas y te ponen el aluminio...mira, y te ves como una marciala, y toda la gente que pasa te ve así, qué roche!”

“cerca de un centro comercial sí, tal vez, porque como que aprovechas cuando estás por ahí, pero n adentro”

- En general, mencionan zonas atractivas como Miraflores, o San isidro, las cuales son céntricas para la mayoría.

Servicios y otros:

- Entre las expectativas sobre el servicio y otros aspectos que giran alrededor, mencionan:
 - Ambiente iluminado
 - Espejos decorativos, todo femenino
 - Música instrumental o moderna
 - Colores llamativos, vivos
 - Personal muy atento, servicial y cordial (“que mimen al cliente”)
 - Local amplio e impecable
 - Atención de cafetería
 - Uso de luz blanca (“que te permita verte como te ves en casa”)
 - Precio económicos (“que esté como está cerca de la casa”)
 - Asesoría del personal (“que te digan si te ves bien, qué te queda y qué no te queda”)
 - Servicio de taxi seguro
 - Revistas de moda dirigidas a jóvenes (Tú, Magali, Cyzone, Catálogos de ropa, etc.)
 - Venta de accesorios y de ropa

Nombre:

- Con relación al nombre, consideran que es muy importante, pero no dan una alternativa acertada. Piensan que eso es tarea de los especialistas.
- Lo que sí determinan es que no debería ser un nombre en inglés porque suena algo que se imita, y hasta podría ser “huachafo”. Es muy probable que si es un nombre en inglés no les llame la atención. Por otro lado, debe ser corto y que diga algo alusivo al tipo de servicio ofrecido, algo para jóvenes, pero que no se limite a las adolescentes, sino a las jóvenes también.
- Por otro lado, sugieren tener mucho tino con los nombres propios, porque por más que tenga relación con alguien famoso, es muy fácil que éste se haga de “mala fama”, lo que perjudicaría la imagen del mismo.

“por qué en inglés, ah?, no me parece, muy alienado”

si le ponen un nombre que no sea de alguien que cae mal, hay que pensar en qué nombre, no es fácil, mejor que no sea un nombre de nadie”

Slogan:

- Ninguno de los Slogan evaluados les llama la atención. Por lo general sugieren slogans cortos y puntuales, directos, que digan lo que ofrece el servicio, pero que jueguen con la imagen moderna de hoy (atreverse, cambiar, liberarse, etc.)
- Hay quienes sugieren que no tenga slogan porque con el nombre bastaría. En todo caso que se elija uno corto. Aparentemente, no están acostumbradas a ver slogans en un salón o centro de belleza.

¿Público masculino?:

- No les gustaría compartir el centro de belleza con hombres, a menos que éstos sean el personal que atiende.

“que se para hombres, no, pero que sean algunos hombres lo que atienden, eso sí, o al menos dicen que la mano del hombre es mejor para el cabello, aunque la mayoría es gay, y ellos son más sinceros”

“que te atienda un homosexual, porque ellos sí tienen buen gusto y te dicen si te queda bien o no, te dicen en tu cara sin roche”

- Mencionan que les daría vergüenza y se sentirían incómodas si saben que en cualquier momento pasara por ahí alguno de los chicos que conocen y las ven arreglándose. Preferirían que se dirija exclusivamente a mujeres.

Interés en asistir al Centro de Belleza

- La totalidad de participantes manifiesta abiertamente su deseo de acudir a este centro de belleza, al menos una vez para probar el servicio.
- La mayoría considera que si inauguran este centro de belleza será un éxito, puesto que no existe algo así (tan completo) actualmente y lo estarían buscando actualmente.
- No obstante, no se determina con ello que vayan a migrar de salón de belleza, tan sólo irían a probar. Pero dada la cercanía del salón habitual (cerca de la casa), difícilmente lo dejarían, a menos que encuentren ventajas significativamente diferenciales, que atraigan más su atención, como el precio.

“yo sí iría de hecho, es más dime cuándo lo abren, por favor”

“creo que sí tendría éxito, ahora no hay nada semejante, y es una excelente alternativa para las jóvenes”

Días y horario en que asistirían:

- En general, consideran que irían cuando tienen reuniones sociales. Las adolescentes irían en fiestas de promoción, quinceañeros, o matrimonios, lo que se da eventualmente. Las jóvenes irían en matrimonios, a veces discotecas, y en general, cuando quieran sentirse bien, engreírse. Ello ocurriría tal vez una o dos veces al mes.
- Generalmente, los días de asistencia son sábados o algunas veces, viernes, puesto que son los días en que se realizan las fiestas o reuniones sociales. Los horarios en los que asisten normalmente son en la tarde, y a veces en la noche, pero no después de las 8pm, puesto que habría mucha gente.

Anexo 2: Estudio cualitativo

Estudio cualitativo del mercado

La evaluación cualitativa, (trabajo de focus group) fue llevado a cabo entre los días 10 y 12 de enero de 2005.

A continuación detallamos cual fue la muestra, el criterio de selección de ésta así como las principales conclusiones a la que se llegaron.

Muestra

En un primer momento se tenía planeado que la propuesta se dirigiera a un público entre 13 y 24 años de los NSE A2 y B1. Mayormente se pensaba dirigirse a un público femenino, pero no se descartó la idea de que también se pudiera atender a un público masculino de la misma edad.

Criterios de selección

Se planteó hacer dos grupos de edades, una para adolescentes de 13 a 17 años, y otro de jóvenes, entre 18 y 24 años, dado que en cada edad se tiene aspiraciones y estilos de vida distintos. Por lo general, además, las adolescentes son más dependientes de los padres, mientras que en la juventud ya tienen más libertad para actuar, consumir, lucir, etc.

Se consideró pertinente tener una muestra sólo femenina, para saber si a este segmento le gustaría que también se atendiera al sexo opuesto. Entre ellas se evaluaría, por otra parte, más elementos decisivos para el

proyecto, ya que por lo general tienen más exigencias a nivel de consumo en este tipo de servicios.

Por otro lado, dado que en la edad adolescente se depende económicamente de los padres, se creyó conveniente considerar a las madres de familia, quienes principalmente son las que acompañan a las hijas al salón de belleza cuando lo requieren. Además son quienes pondrían el “veto” sobre algunas conductas de ellas. Ello por lo general se da en los NSE B1 y los más bajos, quienes por lo general aun guardan el estilo de vida conservador (mamá protectora). Por eso sólo tomamos en cuenta al grupo de las mujeres B1.

La conformación final estuvo constituida por 5 grupos , tal como sigue a continuación:

PARTICIPANTES	NSE A2	NSE B1
Adolescentes de 13 a 17 años	1 grupo	1 grupo
Jóvenes de 18 a 24 años	1 grupo	1 grupo
Madres de adolescentes de 13 a 17 años	---	1 grupo

Principales conclusiones

1. En general, el proyecto recibe la aceptación de parte de adolescentes y jóvenes. Si bien las adolescentes son las más entusiasmadas, aparentemente esta propuesta es más viable en el segmento de jóvenes, quienes tienen más libertad para decidir sobre su look, y quienes viven más experiencias sociales, aumentando la probabilidad de requerir o desear ir a un centro de belleza.

2. Dado que se dirigen exclusivamente a las jóvenes, éstas demandan infraestructura y servicios adaptados a sus necesidades e intereses, lo que implica conocerlas bien.
3. Las jóvenes guardan principalmente expectativas de un lugar único y exclusivo, moderno en todo sentido, ambiente, música, decoración, productos, e incluso el servicio, lo que incluye la calidad del personal de atención
4. La imagen moderna esperada está en función a la calidad de servicio, a la ambientación e incluso a la publicidad, para lo cual es importante el nombre del local. Debe transmitir seguridad y confianza en este servicio.
5. El precio y la cercanía son factores determinantes al momento de tomar la decisión a cual salón de belleza asistir. Pero en ocasiones especiales buscan un mejor servicio y están dispuestas a ir a donde lo encuentren. Ello indicaría que para eventos especiales podrían estar dispuestas a movilizarse hasta este centro de belleza. No obstante eso no sería suficiente para que migren de salón. Habría que considerar servicios diferencialmente atractivos y ventajosos. El precio y la calidad de atención pueden ser buenos argumentos para lograr este objetivo (dar un servicio que no lo encuentran en ninguna parte).
6. El local y el lugar donde se ubica éste no sólo debe ser cómodo y moderno, sino también revelar status, clase, buen gusto y contar con una atención personalizada. De ahí que la pulcritud es esencial, así como la iluminación y la presentación del personal.

7. Sobre la atención del personal, se espera que les hagan sentir “como reinas”. Cabe recalcar que la gran mayoría de mujeres asiste por la necesidad de sentirse y verse más bellas de lo normal. Considerar la forma de reforzar el autoestima con la delicadeza y el cuidado al tocar y trabajar el cabello, manos, cuerpo, rostro, etc. Tratarlas como desean sentirse (reinas).
8. La imagen del personal que atenderá es crucial. La mayoría se siente desconfiada cuando llega a un salón y la persona que la va a atender luce descuidada. Debe lucir no sólo bien sino debe revelar profesionalismo en su propia persona. Imagen impecable, para hacer trabajo impecable.

Principales sugerencias

1. Dirigirse a jóvenes especialmente, quienes más frecuentarán el lugar.
2. Considerar un nombre sugestivo al servicio que se ofrece, pensando tal vez en términos que usualmente utilizan las jóvenes hoy en día para contextos sociales (jergas aceptadas).
3. Hacer uso de publicidad alternativa para difundirla. Tendría una connotación más moderna.
4. Ambientar el local con diferentes áreas y diferentes estilos, para ampliar posibilidades de agrado según perfil.
5. Dividir áreas de manicure y pedicure, cuidado corporal, cabello, etc. en ambientes independientes (que no se mezclen área de peinados y arreglo facial con pedicure).
6. Capacitar al personal inculcando como consigna engreír a la cliente, atenderla y hacerla sentir especial, relajada, bella,

única, reforzar su autoestima además de otorgar un buen servicio.

7. Cabe resaltar que la necesidad de diferenciar segmentos por edad, marca también una pauta de la necesidad de diferenciar estilos de vida. Así, habría que considerar moda para cada perfil de joven. Para ello puede contarse con días alusivos a cada perfil (un día para la chica cool, otro para la super fashion, otro para la sweetie, etc.)
8. Contar con horarios hasta noche, y con sistema de citas con períodos cortos que garanticen que será posible atenderse en breve aun cuando hay dos personas a la hora que una pensaba atenderse, para lo que necesitarían cantidad de personal propicia (no pocas personas).
9. Contar con una franquicia de marca juvenil, como Roxy, Cyzone, Bugui, etc, la cual pueda complementar el servicio del centro de belleza con accesorios modernos y para jóvenes mujeres.
10. Considerar inaugurar el centro de belleza con precios promocionales competitivos con los de los salones a los que ellas acuden habitualmente.
11. Hacer presentaciones en eventos dirigidos a novios, o eventos sociales que ameritan lucir un look especial. Difundir el servicio del centro de belleza y repartir material publicitario a través de estas presentaciones.

Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada

Población adolescente

	AÑOS	NSE A2	NSE B1
1	1995	5,135.88	6,945.99
2	1996	5,211.97	7,048.91
3	1997	5,289.19	7,153.35
4	1998	5,367.56	7,259.34
5	1999	5,447.09	7,366.90
6	2000	5,527.79	7,476.05
7	2001	5,609.69	7,586.82
8	2002	5,691.59	7,697.59
9	2003	5,774.69	7,809.97
10	2004	5,859.00	7,924.00
11	2005	5,943.79	8,039.26
12	2006	6,030.58	8,155.39
13	2007	6,117.41	8,274.28
14	2008	6,207.14	8,393.76
15	2009	6,296.72	8,514.12
16	2010	6,388.56	8,639.42

Elaboración propia

Población adolescente A2

Elaboración propia

Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada

Población adolescente B1

Elaboración propia

Población juvenil

	AÑOS	NSE A2	NSE B1
1	1995	6,597.66	8,922.69
2	1996	6,693.99	9,052.96
3	1997	6,791.73	9,185.14
4	1998	6,890.89	9,319.24
5	1999	6,991.49	9,455.30
6	2000	7,093.57	9,593.35
7	2001	7,197.14	9,733.42
8	2002	7,302.22	9,875.53
9	2003	7,408.83	10,019.71
10	2004	7,517.00	10,166.00
11	2005	7,626.74	10,314.37
12	2006	7,738.20	10,467.56
13	2007	7,852.66	10,622.40
14	2008	7,968.31	10,780.95
15	2009	8,084.78	10,945.54
16	2010	8,203.79	11,113.00

Elaboración propia.

Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada

Población juvenil A2

Elaboración propia

Población juvenil B1

Elaboración propia

Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada

Lima moderna

Lima Moderna

	Población Adolescente y Juvenil Edad entre 16 - 24 años	Porcentaje por Distrito	Población Adolescente y Juvenil Edad entre 16 - 24 años NSE A2	Población Adolescente y Juvenil Edad entre 16 - 24 años NSE B1	Total Población Adolescente y Juvenil Edad entre 16 - 24 años NSE A2 y B1	Población Adolescente 43,80%	Población Juvenil 56,20%
San Miguel	6.943	10,9%	1.458	1.972	3.430	1.502	1.928
Pueblo Libre	4.140	6,5%	869	1.176	2.045	896	1.149
Magdalena	2.675	4,2%	562	760	1.322	579	743
San Isidro	3.376	5,3%	709	959	1.668	731	937
Miraflores	4.586	7,2%	963	1.302	2.265	992	1.273
Barranco	2.357	3,7%	495	669	1.164	510	654
Surco	12.420	19,5%	2.608	3.527	6.135	2.687	3.448
Surquillo	5.159	8,1%	1.083	1.465	2.548	1.116	1.432
San Borja	6.752	10,6%	1.418	1.918	3.336	1.461	1.875
La Molina	8.280	13,0%	1.739	2.352	4.091	1.792	2.299
Jesús María	3.376	5,3%	709	959	1.668	731	937
Lince	3.631	5,7%	763	1.031	1.794	786	1.008
	63.695	100,0%	13.376	18.090	31.466	13.783	17.683

Elaboración propia

Población adolescente

		Población Adolescente	Población Adolescente NSE A2	Población Adolescente NSE B1
Lima Moderna		43,80%		
San Miguel	11%	1.502	638	864
Pueblo Libre	7%	896	381	515
Magdalena	4%	579	246	333
San Isidro	5%	731	311	420
Miraflores	7%	992	422	570
Barranco	4%	510	217	293
Surco	19%	2.687	1.142	1.545
Surquillo	8%	1.116	474	642
San Borja	11%	1.461	621	840
La Molina	13%	1.792	762	1.030
Jesús María	5%	731	311	420
Lince	6%	786	334	452
		13.783	5.859	7.924

Elaboración propia

Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada

Población juvenil

		Población Juvenil	Población Juvenil NSE A2	Población Juvenil NSE B1
Lima Moderna		56,20%		
San Miguel	11%	1.928	820	1.108
Pueblo Libre	6%	1.149	488	661
Magdalena	4%	743	316	427
San Isidro	5%	937	398	539
Miraflores	7%	1.273	541	732
Barranco	4%	654	278	376
Surco	19%	3.448	1.466	1.982
Surquillo	8%	1.432	609	823
San Borja	11%	1.875	797	1.078
La Molina	13%	2.299	977	1.322
Jesús María	5%	937	398	539
Lince	6%	1.008	428	580
		17.683	7.517	10.166

Elaboración propia

Población adolescente y juvenil: Mujeres edad 16 a 24 años, NSE A2 y B1

Elaboración propia

Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada

Corredor de la riqueza

"Corredor de la riqueza"

	Adolescente			Jóven			TOTAL POBLACION ADOLE. Y JUVENIL	POBLACION ASISTE SB Y PELQ	ASISTE FRECUENCIA	ASISTE POR OCASIÓN
	A2	B1	Total	A2	B1	Total		66,70%	71,00%	29,00%
Distritos Lima Moderna										
La Molina	762	1.030	1.792	977	1.322	2.299	4.091	2.729	1.938	791
San Borja	621	840	1.461	797	1.078	1.875	3.336	2.225	1.580	645
Santiago de Surco	1.142	1.545	2.687	1.466	1.982	3.448	6.135	4.092	2.905	1.187
Lima Sur Este	2.525	3.415	5.940	3.240	4.382	7.622	13.562	9.046	6.423	2.623
Barranco	217	293	510	278	376	654	1.164	776	551	225
Jesús María	311	420	731	398	539	937	1.668	1.113	790	323
Lince	334	452	786	428	580	1.008	1.794	1.197	850	347
Magdalena del Mar	246	333	579	316	427	743	1.322	882	626	256
Miraflores	422	570	992	541	732	1.273	2.265	1.511	1.073	438
Pueblo Libre	381	515	896	488	661	1.149	2.045	1.364	968	396
San Isidro	311	420	731	398	539	937	1.668	1.113	790	323
San Miguel	638	864	1.502	820	1.108	1.928	3.430	2.288	1.624	664
Surquillo	474	642	1.116	609	823	1.432	2.548	1.700	1.207	493
Lima Sur Oeste	3.334	4.509	7.843	1.827	2.470	4.297	17.904	11.944	8.479	3.465
TOTAL	5.859	7.924	13.783	5.067	6.852	11.919	31.466	20.990	14.902	6.088

Elaboración propia

Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada

Asistencia al centro de belleza

Asistencia por motivo

Respuesta a Encuesta	Intensión de Visita (%) encuesta	Índice McDaniel y Gates	ASISTE FRECUENCIA 14.902	ASISTE POR OCASIÓN 6.088
Definitivamente si asistiré	34,70%	70,00%	3.620	1.479
Probablemente si asistiré	54,10%	35,00%	2.822	1.153
Pueda ser que asista o no	10,30%	10,00%	153	63
Probablemente no asistiré	0,90%	0,00%	0	0
Definitivamente no asistiré	0,00%	0,00%	0	0
Total número de asistencias por cada motivo:			6.595	2.695

Elaboración propia

Asistencia anual

Frecuencia Total	% encuesta	ASISTE FRECUENCIA 6.595	ASISTE POR OCASIÓN 2.695	VECES/MES
Una o dos veces por semana	3,00%	791	323	4,00
Cada 15 días	17,50%	2.308	943	2,00
Mensualmente	45,80%	3.021	1.234	1,00
Cada 2 meses	15,50%	511	209	0,50
Cada 3 meses	9,60%	211	86	0,33
Cada 4 o más meses	8,60%	142	58	0,25
Total asistencia mensual		6.984	2.853	
Total asistencia anual		83.808	34.236	

Elaboración propia

Asistencias por tipo de servicio y días a la semana

Tipo de servicio	% encuesta	Clientes mensuales		Clientes semanales		Semana Fre+oca
		Frecuentes	Ocasionales	Frecuentes	Ocasionales	
Tintes	25%	1.746	713	437	178	615
Peinados	20%	1.397	571	349	143	492
Cortes	45%	3.143	1.284	786	321	1.107
Manicure	10%	698	285	175	71	246
		6.984	2.853	1.746	714	2.460

Prestaciones días	% encuesta	Tintes	Peinados	Cortes	Manicure	TOTAL SEMANA
Domingo	5,55%	34	27	61	14	136
Lunes	3,03%	19	15	34	7	75
Martes	1,85%	11	9	20	5	45
Miércoles	5,47%	34	27	61	13	135
Jueves	4,46%	27	22	49	11	109
		125	100	225	50	500
Viernes	31,29%	193	154	345	77	769
Sábado	48,36%	298	238	535	118	1.189
		491	392	880	195	1.958
TOTAL POR SEMANA		616	492	1.105	245	2.458

Elaboración propia

Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada

Capacidad instalada

Cálculo de turn-over			Cálculo número de asientos		
Servicio	Tiempo de atención	Turn-over	Servicio	Personal	Asientos
Tintes	1 y 1/2 horas	1	Tintes	1	2
Peinados	1 hora	1	Peinados	2	3
Cortes	1/2 hora	2	Cortes	2	3
Manicure	1/2 hora	2	Manicure	1	1

Elaboración propia

Capacidad operativa máxima

Capacidad operativa máxima

	Número de asientos	Turn-over	Número de horas	Número de días	Total atenciones anuales	Total atenciones diarias	Total atenciones semanales
Tintes	2	1	11	365	8.030	22	154
Peinados	3	1	11	365	12.045	33	231
Cortes	3	2	11	365	24.090	66	462
Manicure	1	2	11	365	8.030	22	154
					52.195	143	1.001

Elaboración propia

Prestaciones diarias según capacidad operativa

Prestaciones diarias según capacidad operativa

NO PICO	Tintes	Peinados	Cortes	Manicure	TOTAL DIARIO	% uso
Domingo	2	3	7	2	14	10%
Lunes	1	1	3	1	6	4%
Martes	1	2	3	1	7	5%
Miércoles	2	4	8	2	16	11%
Jueves	2	3	7	2	14	10%
	8	13	28	8	57	
PICO						
Viernes	15	22	45	15	97	68%
Sábado	18	26	53	18	115	80%
	33	48	98	33	212	
TOTAL POR SEMANA	41	61	126	41	269	

Elaboración propia

Anexo 3: Cálculo de la demanda proyectada

Determinación del número de prestaciones

Prestaciones semanales por horarios

	% encuesta	Tintes	Peinados	Cortes	Manicure	Total prestaciones semanales
En la mañana	13,80%	6	8	17	6	37
En la tarde	70,40%	29	43	88	29	189
En la noche	15,80%	6	10	21	6	43
		41	61	126	41	269

Total prestaciones semanales	Semanas al mes	Total prestaciones mensuales	Semanas al año	Total prestaciones anuales
37	4	148	52	1.924
189	4	756	52	9.828
43	4	172	52	2.236
269		1.076		13.988

Proyección de prestaciones - año inaugural

Mes	Prestaciones	Variación %	
Enero	1.076		
Febrero	1.019	-5,27%	94,73%
Marzo	962	-5,56%	94,44%
Abril	905	-5,88%	94,12%
Mayo	905		
Junio	905		
Julio	905		
Agosto	905		
Septiembre	905		
Octubre	905		
Noviembre	905		
Diciembre	905		
	11.202		

Proyección anual de prestaciones - año inaugural y siguientes

Año	Prestaciones anuales	% Utilización de planta	% Captura mercado
2006	11.202	21,46%	6,33%
2007	10.860	20,81%	6,14%
2008	10.860	20,81%	6,14%
2009	10.860	20,81%	6,14%
2010	10.860	20,81%	6,14%

Elaboración propia

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

INGRESOS Y GASTOS Ingreso promedio (en soles)

Base: Total de entrevistados (611)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

21

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

INGRESOS Y GASTOS Principales gastos en diversión o entretenimiento

Base: Total de entrevistados (611)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

23

APOYO
OPINION Y MERCADO

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

ACTIVIDADES Actividades que acostumbra realizar frecuentemente en el tiempo libre

RESPUESTAS	TOTAL %	NSE				
		A %	B %	C %	D %	E %
Ver televisión	75	78	78	74	79	65
Escuchar estación de radio musical	73	74	75	77	76	61
Escuchar música en CD / cassette	62	76	72	71	63	40
Hacer quehaceres del hogar	55	21	39	52	63	62
Ir a una cabina de Internet	51	48	59	60	44	48
Usar la computadora para jugar / chat	50	77	71	50	43	45
Reunirse con amigos	48	71	66	52	46	32
Ir a comprar (alimentos)	44	33	54	32	52	44
Practicar deportes	41	44	50	46	36	36
Leer libros por estudio	40	51	55	48	35	24
Leer un diario	30	36	37	39	25	17
Hablar por teléfono	30	67	44	37	20	25
Ir a la playa en verano	30	51	54	31	25	17
Salir a pasear	28	58	49	36	22	10
Escuchar estación de radio informativa	23	11	15	23	29	21
Salir a bailar	23	41	35	25	20	16
Visitar a un familiar	23	31	29	23	20	21

RESPUESTAS	TOTAL %	NSE				
		A %	B %	C %	D %	E %
Leer libros por esparcimiento / cultura	21	30	28	23	21	10
Alquilar/ver videos / DVD	19	33	25	22	16	16
Salir a comer a la calle	19	42	36	23	13	7
Ir a comprar (ropa / calzado)	18	29	27	20	14	14
Salir con enamorado(a)	17	19	15	18	19	13
Ir a misa	17	20	26	24	10	13
Ir a una biblioteca	12	15	14	16	9	8
Ir a espectáculos deportivos	11	13	17	15	9	7
Ir a un pinball / casa de videojuegos	10	8	13	8	12	8
Ir al cine	10	28	19	11	7	6
Ir a un club deportivo	10	11	17	12	10	3
Leer revistas	10	17	19	12	7	6
Ir a una heladería	8	14	15	10	4	8
Salir a tomar un trago	7	20	15	7	7	1
Ir a un concierto musical	4	10	2	6	3	6
Ir al gimnasio	3	10	5	3	2	1
Ir al teatro	2	2	5	1	1	3

Base: Total de entrevistados (611)

 APOYO
OPINIÓN Y MERCADO

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

37

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

ACTIVIDADES Lugares a los que asiste con mayor frecuencia

Supermercados

Base: Total de entrevistados que asisten a supermercados (469)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

Tiendas por departamentos

Base: Total de entrevistados que asisten a tiendas por departamentos (244)

IGM
APOYO
OPINIÓN Y MERCADO

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

MEDIOS DE COMUNICACIÓN Uso habitual de medios de comunicación

Base: Total de entrevistados (611)

APOYO
OPINIÓN Y MERCADO

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

46

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

MEDIOS DE COMUNICACIÓN Frecuencia de uso de televisión de señal abierta

Base: Total de entrevistados (611)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

47

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

MEDIOS DE COMUNICACIÓN Tipos de programas de televisión más vistos

Base: Total de entrevistados (611)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

MEDIOS DE COMUNICACIÓN Frecuencia de uso de radio

Base: Total de entrevistados (611)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

52

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

MEDIOS DE COMUNICACIÓN Emisoras de radio más escuchadas

Base: Total de entrevistados que escuchan habitualmente radio (566)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

53

APoyo
OPINIÓN Y MERCADO

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

TECNOLOGÍA, COMPUTACIÓN E INTERNET Conocimiento y uso de Internet

Conocimiento de Internet

Uso de Internet

Base: Total de entrevistados (611)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

60

APOYO
OPINIÓN Y MERCADO

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

TECNOLOGÍA, COMPUTACIÓN E INTERNET Frecuencia de uso de Internet

Base: Total de entrevistados (611)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

61

APoyo
OPINION Y MERCADO

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

TECNOLOGÍA, COMPUTACIÓN e INTERNET Motivos de uso de Internet

Base: Total de entrevistados que se conectan habitualmente a Internet (538)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

TECNOLOGÍA, COMPUTACIÓN E INTERNET Tenencia de correo electrónico

Base: Total de entrevistados (611)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

69

 APOYO
 OPINIÓN Y MERCADO

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

TECNOLOGÍA, COMPUTACIÓN E INTERNET

Tenencia de teléfono celular

Tenencia de teléfono celular

Base: Total de entrevistados (611)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

71

Tipo de servicio y proveedor

Base: Total de entrevistados que tienen teléfono celular (172)

APOYO
OPINIÓN Y MERCADO

Anexo 4: Preferencias y hábitos del mercado adolescente y juvenil

TECNOLOGÍA, COMPUTACIÓN E INTERNET Opciones con que cuenta el teléfono celular

Opciones con que cuenta el teléfono celular

Opciones que utilizan del teléfono celular

Base: Total de entrevistados que tienen teléfono celular (172)

IGM - Perfil del adolescente y del joven 2004

73

Anexo 5: Cotización del mobiliario

Yperco S.A.C.
OFICINAS INTEGRALES

Yerco S.A.C.
Prol. J. Prado Mz. D-1, Lt. 20
Ate - Lima
Tele-fax 352-0340
9943-3608

PRESUPUESTO N° 05-017-C

OBRA	Implementación de Local Comercial - Mobiliario
PROPIETARIO	Sr. Marco Sebastiani y Asociados
UBICACIÓN	Miraflores
FECHA	22 de febrero de 2005

(en Nuevos Soles)					
Part.	Descripción	Un.	Cant.	P. Unit.	P. Total
1.00	MOBILIARIO				17,715.00
1.01	Counter para Recepcionista de acuerdo a planos	un	1.00	1,150.00	1,150.00
1.02	Estante de exhibición de productos en melamine y vidrio de 6mm, de 0.90 x 0.35 x 2.10m	un	5.00	770.00	3,850.00
1.03	Sillón individual tapizado en lino llano, color entero	un	5.00	390.00	1,950.00
1.04	Mesa de centro en fierro y madera	un	1.00	360.00	360.00
1.05	Lámpara de fierro y madera	un	2.00	140.00	280.00
1.06	Silla secretarial giratoria hidráulica	un	1.00	230.00	230.00
1.07	Espejos de acuerdo a diseño, 0.90 x 1.20m	un	5.00	125.00	625.00
1.08	Tocador de acuerdo a diseño	un	5.00	715.00	3,575.00
1.09	Sillón individual para atención	un	5.00	585.00	2,925.00
1.10	División en fierro y tapiz	un	5.00	125.00	625.00
1.11	Escritorio en "L" de 1.60 x 0.70, incluye cajonera triple	un	1.00	975.00	975.00
1.12	Estantería para archivos, de 0.90 x 0.40 x 2.10m	un	2.00	585.00	1,170.00
SUB-TOTAL					S/. 17,715.00

NOTA : NO INCLUYE IGV
INCLUYE TRANSPORTE

PLAZO DE ENTREGA : 15 DIAS

FORMA DE PAGO : A TRATAR

Anexo 6: Cotización de la implementación de un local comercial – proyecto

Ψ perco S.A.C.
OFICINAS INTEGRALES

Yerno S.A.C.
Prol. J. Prado Mz. D-1, Lt. 20
Ate - Lima
Tele-fax 352-0340
9943-3608

PRESUPUESTO N° 05-017-A

OBRA	Implementación de Local Comercial - Proyectos
PROPIETARIO	Sr. Marco Sebastiani y Asociados
UBICACIÓN	Miraflores
FECHA	22 de febrero de 2005

(en US Dólares)

Part.	Descripción	Un.	Cant.	P. Unit.	P. Parc.	P. Total
1.00	PROYECTOS ARQUITECTONICOS					1,750.00
1.01	Proyecto de Arquitectura y Decoración	m2	175.00	8.00	1,400.00	
1.03	Proyecto de Instalaciones Eléctricas	m2	175.00	1.00	175.00	
1.04	Proyecto de Instalaciones Sanitarias	m2	175.00	1.00	175.00	
SUB-TOTAL						US\$ 1,750.00

NOTA : NO INCLUYE IGV

PLAZO DE ENTREGA : 30 DIAS

FORMA DE PAGO : A TRATAR

Anexo 7: Cotización de la implementación de un local comercial – proyecto

Yero S.A.C.
Prol. J. Prado Mz. D-1, Lt. 20
Ate - Lima
Tele-fax 352-0340
9943-3608

PRESUPUESTO N° 05-017-B

OBRA	Implementación de Local Comercial - Remodelación
PROPIETARIO	Sr. Marco Sebastiani y Asociados
UBICACIÓN	Miraflores
FECHA	22 de febrero de 2005

(en Nuevos Soles)					
Part.	Descripción	Un.	Cant.	P. Unit.	P. Total
1.00	MUROS Y TABIQUES				2,102.50
1.01	Drywall Standard de 1/2" de espesor, dos caras, con estructura metálica de 89mm	m2	6.50	65.00	422.50
1.02	Falso cielo raso de Drywall de 3/8" de espesor, una cara, con estructura metálica Omega	m2	28.00	60.00	1,680.00
2.00	PINTURA				3,682.50
2.01	Empaste de muros primer piso	m2	235.00	2.50	587.50
2.02	Empaste de cielo rasos primer piso	m2	175.00	3.00	525.00
2.03	Látex Supermate en muros interiores primer y segundo piso	m2	480.00	4.00	1,920.00
2.04	Barnizado de puertas y marcos de ventanas	gbl	1.00	650.00	650.00
3.00	PISOS				1,890.00
3.01	Porcelanato de 40 x 40 color gris oscuro importado	m2	14.00	135.00	1,890.00
4.00	ALFOMBRAS Y CORTINAS				5,486.40
4.01	Filtro importado de 6mm de altura	m2	132.00	8.20	1,082.40
4.02	Alfombra Philadelphia de alto tránsito 24 oz	m2	132.00	24.50	3,234.00
4.03	Estores de lino en ventanas de primer piso, color beige	m2	18.00	65.00	1,170.00
5.00	INSTALACIONES ELECTRICAS				2,322.00
5.01	Revisión general de redes e Independización de circuitos	gbl	1.00	780.00	780.00
5.02	Salida para alumbrado en falso cielo raso de Drywall	pto	12.00	48.00	576.00
5.03	Artefacto dicróico en falso cielo raso de Drywall	un	12.00	35.00	420.00
5.04	Salida para fluorescente escondido en falso cielo raso	pto	6.00	48.00	288.00
5.05	Artefacto fluorescente en falso cielo raso de Drywall	un	6.00	43.00	258.00
6.00	INSTALACIONES SANITARIAS				849.00
6.01	Salida de agua fría	pto	3.00	46.00	138.00
6.02	Salida de agua caliente	pto	3.00	53.00	159.00
6.03	Salida de desagüe 2"	pto	3.00	64.00	192.00
6.04	Conexión a red de agua existente	gbl	1.00	125.00	125.00
6.05	Conexión a red de desagüe existente	gbl	1.00	235.00	235.00
7.00	AIRE ACONDICIONADO				8,830.00
7.01	Equipo Split marca Carrier de 12,000 Btu/h	un	2.00	4,415.00	8,830.00

SUB-TOTAL	S/. 25,162.40
------------------	----------------------

NOTA : NO INCLUYE IGV
A SUMA ALZADA

PLAZO DE ENTREGA : 30 DIAS

FORMA DE PAGO : A TRATAR

Anexo 8: Cotización venta de computadora

SYNCRONYS SERVICES

DE WILMER GARCIA MENA

VENTA Y REPARACION DE COMPUTADORAS
IMPRESORAS, INSTALACIÓN DE REDES

PROFORMA Nª- 020804

Lima 23 De Agosto del 2004

Sres.- Grupo YES S.A.C.

Atte.-

Dada su amable solicitud de cotización aquí le enviamos la siguiente propuesta técnico – económica de los equipos o servicios requeridos

ITEM	DESCRIPCIÓN	TOTAL
01	Computadora Pentium IV de 2.8 intel	US \$ 730.00
	- Placa Intel 845 EPI con sonido inc.	
	- Procesador Pentium IV 2.8 b 533	
	- 256 mb RAM	
	- disco duro de 40 Gb	
	- floppy disk drive	
	- CD-Rom drive	
	- Case minitower ATX PIV	
	- Mouse PS/2	
	- Teclado PS/2	
	- Tarjeta de video AGP 64 Mb.	
	- Tarjeta de red PCI	
	- Monitor 15" Samsung	
PRECIO TOTAL US \$/.		US \$/ 730.00

Condiciones Comerciales:

- Los precios están expresados en Dólares Americanos e incluyen el IGV
 - Validez de la pro. forma 07 Días
 - Tiempo de entrega: de acuerdo a disponibilidad de stock
- Estando a la espera de noticias tuyas , me despido muy atentamente

Wilmer Garcia Mena

Synconis Service

Sector 2 grupo 24 mz. D , lote 16 Villa El Salvador LIMA 42
wgarcia@viabcp.com wgarcia_mena@hotmail.com
 9991-6409

Anexo 9: Cotización venta de monitor e impresora

SYNCRONYS SERVICE COMPUTADORAS - IMPRESORAS
DE WILMER A. GARCIA MENA REPARACIONES Y VENTAS

PROFORMA 0020903

Sr. Sigfredo Cama

Lima 17 de Setiembre de 2003

Presente:

De acuerdo a su amable solicitud de cotización le presento la siguiente propuesta técnico - económica:

CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNI.	PRECIO TOTAL
01	Monitor SVGA COLOR Samsung	\$/. 130.00	\$/. 130.00

01	Impresora Epson LX-300L+	\$/. 205.00	\$/. 205.00
	IMPRESORA EPSON LX-300L+ (220cps, 1 original + 2 copias, 80 columnas)		

01	Impresora Epson FX-880	\$/. 385.00	\$/. 385.00
	IMPRESORA EPSON FX-880+ (564cps, 1 original + 5 copias, 80 columnas)-NO INCL CABLE STOCK LIMITADO!!		

Condiciones comerciales:

- los precios están expresados en dólares americanos e incluyen los impuestos de igv y renta.
- la validez de la proforma es de 7 días
- los precios son contado a 30 días

ESPERANDO SU PRONTA RESPUESTA SE DESPIDE ATENTAMENTE

WILMER GARCIA MENA
REPRESENTANTE

SECTOR 2 , GRUPO 24, MZ D, LOTE 16 LIMA42
TELEFONO 287-5759 9991-6409 wgarcia@viabcp.com

Anexo 10: Cotización venta de CPU

Página 1 de 1

Marco Sebastiani

De: "GRUPO CARPAL" <carpal2005@yahoo.es>
Para: <msebasti@grupoyes.com.pe>
Enviado: Lunes, 21 de Febrero de 2005 08:06 p.m.
Asunto: CPU 1.7CEL INTEL

T. 424-2722
CPU 1700 MHZ CELERON

\$295

La foto es solo referencial

Procesador: Intel 1.7Ghz Celeron
Mainboard: Pc Chips Incorpora V/S/R/USB
Memoria: 128Mb DDR 333Mhz
Disco Duro: 30Gb 5400Rpm.
Case ATX 400Watts Torre
Lectora de CD 52x
Disquetera de 1.44Mb
Teclado Español
Mouse con Scroll
Pad Mouse
Fundas
supresor de pico
instalacion gratis

Tipo Cambio 3.28

PRECIO \$295 (S/. 967.60)

GARANTIA 12 MESES
PRECIO INCLUYE IGV
TAMBIEN ENTREGAMOS A DOMICILIO

T. 424-2722

22/02/2005

Anexo 11: Cotización de servicio de música

11 05 17.00

->4220369

PAG. 02

Telemusica

Sociedad Anónima

ESPECIALISTAS EN LA APLICACION FISIOLÓGICA Y PSICOLÓGICA DE LA MUSICA

CONTRATO DE SERVICIO DE MUSICA FUNCIONAL

N° 003 CODIGO 981

Conste por el presente documento el contrato de suministro de MUSICA FUNCIONAL, alquiler de equipos sonoros, y mantenimiento que se celebra entre TELEMUSICA S. A. con R. U. C. No. 20100301611 y domicilio legal en Av. Paseo de la República 567 La Victoria, Lima, representada por su Director - Gerente Don Richard J. Ajello, identificado con C. E. 34700-A, a quien en adelante se denominará TELEMUSICA, y de la otra parte [REDACTED] con R. U. C. N° [REDACTED] domicilio legal en Calle Chinchón N° 944 piso 2 - San Isidro, representada por su señor Gerente General, señor [REDACTED] a quien en adelante se le denominará EL SUSCRIPTOR, en los siguientes términos y condiciones:

PRIMERA.- TELEMUSICA se obliga a brindar el servicio de "Música Funcional" en el local del suscriptor ubicado en Calle Chinchón N° 944 piso 2 - San Isidro.

SEGUNDA.- Para el servicio de "Música Funcional", TELEMUSICA proporciona los equipos especiales de audio, cuya propiedad conserva en forma exclusiva, teniendo el SUSCRIPTOR el simple derecho de uso de los referidos equipos según la siguiente relación:

	COST.UNIT.	TOTAL
	U.S. \$	U.S. \$
- 10 DIFUSORES LOWE L STS8P	17.00	170.00
- 08 CAJAS ACUSTICAS MOD. CUM8	12.00	96.00
- 10 PARLANTES DE 8"	12.00	120.00
- 10 TRANSFORMADORES DE LINEA DE 70V. 10 W	12.00	120.00
- 01 AMPLIFIC./MEZCLADOR PERFECTION AT-330 N° 0681-----		280.00
- 01 CPU INTEL CELERON DE 1.7 GHZ N° 134 CON		
- SOFTWARE DE PROGRAMACION MUSICAL		1,500.00
- 01 TECLADO BTC N° 24401368		20.00
- 01 MOUSE LOGITECH PS2 N° HCA-21-123536		15.00
- 01 SUPRESOR DE PULSOS OMEGA DE 06 TOMAS		5.00
- 04 CONTROLES DE VOLUMEN DE 30 OHMS.	16.00	64.00
- 02 CONTROLES DE VOLUMEN DE 100 OHMS.	12.00	24.00
- 01 ATENUADOR DE VOLUMEN DE 20 WATTS	30.00	30.00
- 02 PLACAS TICINO 2 X 4	1.50	3.00
- 80 MTS. DE CABLE MELLIZO 2 X 18	C/M 0.20	16.00
- 50 MTS. DE CABLE MELLIZO 3 X 22	C/M 0.22	11.00
- 50 MTS. DE TUBO CORRUGADO 5/8 "	C/M 0.40	20.00
TOTAL		US. \$ 2,494.00
		MAS I. G. V.

.../

Anexo 12: Cotización de útiles de escritorio

NO. DE TEL : 4261444 01 FEB. 2005 10:21 P1

LDY S.A. - OFICINA PRINCIPAL
JR MONTEVIDEO 1111
Tel: 2010049181 Telf: 427-0835 Fax: 428-5784
Hor(es): 2010175842
Sucursal...: 0000000000
Dirección : 001 AV BASADRE, JORGE 895
RUC.....: 0000000000
Servicio...

PROFORMA

Número: 4810006207
Fecha: 1/02/2005
Página: 0001

Frechos SI Incluyen I.G.V
Vendedor...: 00106700017 ANGELATS OBANDO EDUARDO
Forma pago: 006 CREDITO 30 DIAS
Lista precio: L03
S/Cotiz. N°: S/N

ANGELATS

Validez de la Proforma : 15 días
Entrega: Dentro de los 1 días útiles de recibido la O/C
TAL LDY S.A. la primera cadena mayorista en venta de Útiles Escolares y Juguetes, Nacionales e Importados.
agradece su preferencia y a continuación cotizamos lo solicitado por usted.

Cantidad	Unidad	Código	Descripción	Desc	Precio	Total
10.00	UND	234102	ARCHIV.PL PIAGGIO NEGRO L/ANCH.OF.	.00	3.2640	32.64
20.00	UND	323935	CD-R GRABABLE 700 MB/80 MIN MAXELL	.00	2.4360	48.72
1.00	CJX10	003190	DISKETTE MAXELL 3 1/2" DS-HD	.00	6.6600	6.66
35.00	UND	167926	CARTUL.BRISTOL T/A4 AMARILLO	.00	.1139	4.00
1.00	UND	231341	CARTA ESPIR.100H JUSTUS CUADR.	.00	5.1600	5.16
2.00	UND	135276	POST IT 1 1/2" X 2" N.653 X 100H 3M AMAR	.00	1.4430	2.89
5.00	UND	021560	POST IT 3" X3" N.654 X 100H 3M AMARILLO	.00	3.5900	17.95
2.00	UND	229625	PEGAMENTO UHU STICK EN BARRA X 25.2 GR.	.00	3.1640	10.33
1.00	UND	300036	TONER HP C4092A L3 1100/1100A	.00	260.1690	260.17
2.00	MLL	010090	PAPEL FOTOC. ATLAS 736R. S/SELLO A-4	.00	23.5050	47.01
15.00	UND	190091	SOBRES MANILA GALLO A-4	.00	.1406	2.11
5.00	UND	154946	BOLIG. F.C. N. 833 P.F. AZUL	.00	.7750	3.89
1.00	UND	154957	BOLIG. F.C. N. 833 P.F. NEGRO	.00	.7750	.78
2.00	CJA	025028	CLIPS WINGO (CAJA X 100)	.00	.4600	.94
7.00	UND	161623	PAPEL LUSTRE AZUL	.00	.3100	2.17
1.00	UND	025795	GRAFAS RAPID 26/6 X 5000	.00	2.4520	2.65
5.00	MLL	003949	FORM.CONT. 9 7/8 X 11 X 1 CONS.	.00	25.6200	128.10
1.00	UND	016368	PLUMON N. 40 F.C. AMARILLO	.00	2.1000	2.10
10.00	UND	000539	BOLSA COLGANTE NARANJA	.00	.8290	8.29
1.00	CJA	011602	INDEX TABS ARTESCO CRISTAL (CAJAX10 UND)	.00	5.5990	5.60
1.00	UND	130983	PERFORADOR RAPID (F) C20	.00	9.8650	9.87
1.00	UND	021362	CINTA ADH CRISTALINA N° 500 3/4X36 YDS.	.00	1.4360	1.44
2.00	UND	002109	CINTA EPSON (8750) LX-810/300 FX-070/900	.00	17.8510	35.72
1.00	UND	035431	TIJERAS INCOLHA N. 150 M-7"	.00	15.6870	15.68
15.00	UND	003828	FILE MANILA GRAPHOS A-4	.00	.2130	3.20

VALORES EXPRESADOS EN NUEVOS SOLES

Valor Venta 552.36 Descuentos .00 Impuestos 104.95 TOTAL GENERAL 657.32

42.239 Kp.

Atención! DPTO DE COMPRAS.

UN CAMBIO

3 MILLAROS EN

DE 2

PAPEL FOTOCOPIA

OK

01.02.05

HECTOR CORNEJO FAYA
Gerente de Administración y Finanzas

Para nosotros todos nuestros clientes son especiales, permitamos demostrárselo.

Anexo 13: Cotización equipo de aire acondicionado

Página 1 de 2

Marco Sebastiani

De: "FRIONOVO INGENIEROS S.A.C." <frionovo@hotmail.com>
Enviado: Miércoles, 16 de Febrero de 2005 04:58 p.m.
Asunto: EQUIPOS DE AIRE ACONDICIONADO -VENTA-INSTALACION

Frio Novo
Aire Acondicionado
Conserva la frescura

TIPO MINISPLIT DECORATIVO
Capacidad: 12,000 - 18,000 y 24,000 Btu/h
Función: Enfriamiento, calefacción, ventilación y deshumidificación
Super silencioso Filtro antibacterial / 220V - 60 Hz
Control remoto inalámbrico programable

TIPO VENTANA
Capacidad: 12,000 - 18,000 Btu/h
Funciones: Enfriamiento, ventilación y deshumidificación
Super silencioso
Filtro antibacterial / 220V - 60 Hz /
Control remoto inalámbrico

EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO PORTATIL
Capacidad: 12,000 Btu/h
Funciones: Enfriamiento, calefacción, ventilación y deshumidificación
Super silencioso / Transportable / Filtro antibacterial /
220V - 60 Hz / Control remoto inalámbrico programable

Garantía de 5 años por el compresor

Corporación Frio Novo SAC
Calle Río Morona 251 San Miguel
E-mail: ventas@frionovo.com www.frionovo.com
Telefax: 451-5052 / 451-9884 / 451-5666 / 451-5714

INFORMES
E-mail: ventas@frionovo.com

22/02/2005

Anexo 14: Cotización artículos de limpieza

COTIZAR URGENTE

A Sergio Catañeda Sac
566-2000

DE XXXXXXXXXX
R.U.C. 20101958451
AV. JORGE BASADRE 895 SAN ISIDRO
TELF. 421-1524 Ò 421-1789 FAX. 422-0363

FECHA 10.01.05

Item	Cant		Descripción	Precio	Total S/.
1	3	Mts	De Franela	3.90	11.70
2	1	Bolsa	De Trapo cocido	5.00	5.00
3	1	Kg.	Detergente 1 ^{ra} D.	4.00	4.00
4	3	Unid	Pastillas Desinfectantes	0.70	2.10
5	1	Unid	Litro de Pinesol	3.60	3.60
6	1	Unid	Kit de Silicona	14.00	14.00
7	3	Pqt.	Bolsas para basura 50 Lit.	4.00	12.00
8	1	Unid	Betún Negro	2.00	2.00
9	4	Unid	Ceras Amarillas en pasta	2.50	10.00
10	1	Unid	Glade	6.00	6.00
11	1	Unid	Crema para limpiar computadoras 400g. 8 ^{va} Pl	6.00	6.00
12	1	Unid	Raid Max	13.80	13.80
13	1	Unid	Trapeador con ojal de repuesto	4.00	4.00
TOTAL S/.					102.80

19.50
122.30

OK

Anexo 15: Entrevista a profundidad con el estilista Marco Antonio

Con fecha 09 de junio del 2005, en el salón de belleza Marco Antonio ubicado en San Borja llevamos a cabo una entrevista a profundidad con el estilista Marco Antonio, quien a la fecha tiene un reconocido prestigio en cuanto a cambios radicales de look y cortes de cabello. A la fecha Marco Antonio tiene 3 locales en donde atiende a todas las personas que asisten, de preferencia gente que se siente joven, independientemente de su edad⁷⁴.

Objetivo:

El objetivo principal de esta entrevista estriba en obtener información a detalle respecto a la administración de un salón de belleza, especialmente en lo que se a manejo de personal, relaciones con proveedores, proceso de atención, marketing y publicidad.

Metodología empleada:

La entrevista a profundidad consistió en efectuar preguntas abiertas (preguntas guías). Según acuerdo previo la entrevista no pudo ser grabada, sin embargo para poder mantener la información exacta y verificar los comentarios del estilista, cada integrante del grupo tomó apuntes. La entrevista duró 1 hora aproximadamente.

⁷⁴ Según información proporcionada por el mismo Marco Antonio

Resultados obtenidos:

1. *¿Cómo fueron tus inicios, es decir cuantas personas atendías diariamente? ¿Cómo publicitaste tu local?*

Antes de tener mi negocio propio trabajaba en Amarige, cuando me despidieron pensé en aperturar mi propio salón, aprovechando que tenía cierto prestigio y que la gente me conocía, por lo tanto no necesitaba mayor publicidad, ellas mismas se pasaron la voz. Al día atendía casi a 30 personas

Abrí mi local en San Borja, a fin que Gisela Valcárcel (dueña de Amarige) no pensara que quería perjudicar su negocio haciéndole competencia, de San Borja a Miraflores hay bastante distancia.

2. *¿Qué materiales y activos empleas? ¿Cuánto se invierte en un local que recién inicia aproximadamente? ¿Quiénes son tus proveedores?*

Mis proveedores son Revlon y Alfaparf, ten en cuenta que ellos ya me conocían por lo tanto no fue difícil conseguir su apoyo, hoy en día por ejemplo tengo una línea de crédito a 60 días. Si es un negocio nuevo, asumo que no les darán tanto plazo y les pedirán alguna garantía. La inversión inicial estimo que será de unos US\$ 5,000 dólares.

Mis máquinas todas son importadas, básicamente se usan para ondulaciones, laceados, secado, etc. Lo que hago es viajar constantemente al extranjero y si veo algo novedoso lo traigo, como por ejemplo la máquina para bronceado.

3. *¿Cuántas prestaciones realizas por día?*

Generalmente cada estilista atiende a 20 personas al día, aunque eso es variable hay algunos que atienden más rápido que otros. Además si hay bastante gente todos intervienen en atender a una clienta, algunos lavan el cabello, otros cortan y finalmente otros dan el acabado al corte, como si fuera una fábrica.

4. *¿Alguna vez una clienta ha estado insatisfecha con su corte? ¿Qué has hecho?*

Claro que me ha pasado, lo que hago es recompensarla con otros servicios, tal vez haciéndole otro corte, peinado, le doy productos, todo para que no se sienta mal. Es más a veces vienen señoras muy mayores y quieren que se les haga batidos (peinados que estuvieron de moda cuando eran jóvenes), en esos casos se les explica que esos peinados no están de moda y se les muestra las nuevas tendencias y se les da algunas opciones, si están de acuerdo se les atiende sino se van. Acá no se obliga a nadie a que le hagan algo en contra de su voluntad.

5. *¿Cómo consigues reclutar a tus estilistas? ¿Cómo les pagas? ¿Tienes algún contrato que evite la infidelidad profesional?*

La última vez que recluté estilista fue a través de un casting, ahí puedo ver quien tiene talento, no me importa que no tenga experiencia, yo los capacito y poco a poco se van especializando. Sin talento no se puede hacer nada.

Hay algunos estilistas que ganan más que otros, según el esfuerzo y desempeño que realicen, pero esto es entre ellos y yo, si el resto se entera sería muy difícil de manejar. Generalmente tienen asignado un sueldo fijo y una parte variable.

No tengo ningún contrato de confidencialidad con nadie, confío plenamente en ellos, si al final deciden irse no hay problema, hay clientas para todos.

6. *¿Cuál es el crecimiento de tus ventas y como vez la proyección de tu demanda?*

Por suerte siempre tengo clientas, me doy el lujo de no atender los domingos, cierro temprano a las 8.00pm, si hay gente las atiendo hasta que se van pero a esa hora cerramos la puerta.

No tengo una proyección estimada, pero este año me enfocaré en los conos, tal es así que estoy sacando 3 franquicias para este año, y pienso abrir dos locales en provincias. Además estoy próximo a lanzar una revista que se llamará “Belleza & Estilo”, voy a colocar stands en las principales universidades para venderla; también pienso abrir un local en La Molina que solo atienda a en la noche (a partir de las 9.00pm) hasta la madrugada, mas que un salón será un lugar donde puedan tomarse unos tragos además e arreglarse un poco, este salón será para aquellas personas que sólo tienen tiempo libre a partir de esa hora.

Y para el próximo año, tengo planeado aperturar un salón en Asia, junto con una persona muy famosa que jalará gente, disculpen pero no les puedo dar el nombre. Esto es muy importante para un negocio nuevo, debes tener un “ancla”, es decir tener una persona ligada a tu negocio y que todos admiren, a fin que estén dispuestas a asistir solo por verla o conocer el lugar, así te los vas ganando poco a poco.

7. *¿Cómo escoges la ubicación de la próxima sede?*

Bueno ahora estoy trabajando con unos chicos de la Universidad San Ignacio de Loyola quienes me están haciendo un estudio de mercado, estamos corriendo unas encuestas (ver anexo) para saber que es lo que piensan las clientas y mejorar nuestro servicio.

El último salón que apertura fue el de San Miguel, elegimos este distrito porque muchas personas de Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel y el Callao venían al local de San Isidro, así es que decidimos aperturar uno que les quedara mas cerca.

8. *¿Cuántos servicios toma cada cliente? ¿Cuándo son varios hay oferta por paquetes?*

Bueno la mayoría toma más de uno, pero se les cobra de manera independiente, es decir si se hizo un corte y una manicure, se le cobra por cada uno. Los días martes tenemos promociones pero solo para quienes pagan en efectivo.

9. *¿Cuáles es el horario de trabajo? ¿Trabajan por turnos? ¿Atiendes feriados?*

Abrimos a las 9.00am y cerramos a las 8.00pm, pero si tenemos gente, cerramos la puerta y trabajamos a todas las que están en el salón. No trabajamos ni domingos ni feriados, la gente tiene que descansar.

Como en el día no viene mucha gente trabajamos por turnos, pero todos deben estar en la tarde sobre todo los fines de semana. Lo que si debo decirles es que la vida de un estilista es muy bohemia, muchos de ellos faltan porque la noche anterior tuvieron un compromiso, por eso siempre deben tener personal que pueda reemplazarlos.

10. *¿Cómo manejas el tema del marketing, trabajas con alguna agencia de publicidad?*

Tengo una chica que se encarga de todo lo que es marketing y publicidad, pero básicamente aprovecho todas las presentaciones que tenga, eventos, desfiles de moda, para promocionar el salón, aunque ya es bastante conocido. Mi caso es bastante anormal, porque recuerden que cuando aperturé mi salón la gente ya me conocía, tenia cierta fama así es que no me fue difícil empezar.

11. *¿Tienes alguna base de datos de tus clientas? ¿Tu público está segmentado?*

Claro que tengo una base de datos, cuando es cumpleaños de alguna le mando una tarjeta por Internet.

Básicamente atiendo a todos los que vienen, pueden tener distintas edades, incluso atiendo a hombres, lo único que necesitan es sentirse joven, no importa su edad.

Anexo 16: Entrevista a profundidad con Patricia Barroso, experta en el rubro de salones de belleza

Con fecha 15 de junio del 2005, llevamos a cabo una entrevista a profundidad con la Sra. Patricia Barroso, asesora en la apertura de salones de belleza y representante legal del salón de belleza “Neos´Salón” el cual estuvo funcionando hasta octubre del año pasado. Este salón estuvo ubicado en Miraflores, a una cuadra de la avenida Larco, lugar donde funcionó por casi 3 años.

Objetivo:

El objetivo principal de esta entrevista estriba en obtener información a detalle respecto a la administración de un salón de belleza, especialmente en lo que se a manejo de personal, relaciones con proveedores, proceso de atención, marketing y publicidad.

Metodología empleada:

La entrevista a profundidad consistió en efectuar preguntas abiertas (preguntas guías). La entrevista no pudo ser grabada, sin embargo para poder mantener la información exacta y verificar los comentarios del estilista, cada integrante del grupo tomó apuntes. La entrevista duró 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

Resultados obtenidos:

1. ¿Por qué decidiste abrir un salón de belleza?

Bueno yo siempre me he dedicado a los negocios, y un amigo conocía a la administradora de Amarige, ella nos animó a aperturar este negocio ya que es muy lucrativo.

2. ¿Cómo fueron tus inicios, es decir cuantas personas atendías diariamente? ¿Cómo publicitaste tu local?

Al inicio atendíamos 60 personas a la semana, había días en que sólo venía una persona, pero una vez que nos hicimos conocidos llegamos a atender cerca de 80 personas solo en un fin de semana.

Trabajamos con unas chicas del Instituto Peruano de Marketing (IPM), ellas se encargaron de toda la campaña de publicidad, básicamente lo que hacíamos era enviar volantes a domicilio junto con la correspondencia de las tarjetas de crédito, se supone que del 100 % de volantes enviados teníamos que esperar una respuesta del 30 %, pero en realidad solo venía el 15%. Y también pusimos algunos avisos en la televisión, recuerdo que salían en la tarde a partir de las 6.00pm en Panamericana, pero nos salía carísimo.

3. ¿Qué materiales y activos empleabas? ¿Cuánto se invierte en un local que recién inicia aproximadamente? ¿Quiénes eran tus proveedores?

Bueno hay dos maneras de trabajar con los proveedores; que el mismo salón haga los contratos con el proveedor o que el estilista traiga sus

productos, yo trabajé de las dos maneras y me salió mas rentable de la segunda manera, así me evitaba tener que coordinar con los proveedores. Al inicio trabajé con Revlon y Sebastián, pero después cada estilista tenía sus propios contactos.

Mi inversión inicial no fue mucha solo US/. 5,000 ya que mi socio tenía todas las máquinas, solo gastamos en acondicionar el local y la publicidad. Obviamente sin contar lo que pagamos por cada estilista.

4. *¿Pagabas por contratar estilistas?*

Si deseas trabajar con estilistas de renombre, ellos te cobran por trabajar contigo, mas o menos alrededor de US/. 2,000 cada uno, aparte de su sueldo claro, ten en cuenta que la final es una inversión porque vienen con sus clientas. Si es alguien que recién empieza obviamente no te cobra nada.

5. *¿Y como sabías a quien contratar?*

Recuerda que quien nos asesoraba era la administradora de Amarige, ella nos decía que estilista estaba de moda, así es que lo buscaba en el salón me hacía atender por él y discretamente les daba mi tarjeta, les explicaba que era lo que pensaba hacer y luego ellos me buscaban y conversábamos.

6. *¿Y como les pagabas? ¿Les hacías firmar un contrato de no hacer?*

A todos les pagaba por comisión, pero esta variaba si ellos traían sus productos. Por ejemplo si yo ponía los insumos yo me quedaba con el

60%, pero si ellos los traían, yo me quedaba con el 40%. Nunca los puse en planilla.

Todos los estilistas son bien engreídos, trabajar con ellos es bien difícil, creo que es lo más tedioso de este negocio, no te firman nada, es mas algunos quieren que uno se comprometa cuando debe ser al revés.

Como anécdota, una vez un estilista de Specchi vino a buscarme a decirme que quería US/. 5,000 y que el salón lleve su nombre si es quería trabajar con él, ósea ya te imaginarás como son.

Ellos no están interesados en aperturar su propio negocio, más bien si alguien les ofrece mas dinero no lo piensan dos veces y se van, le pasan la voz a sus clientas donde estarán y algunas los siguen.

7. *¿Por qué dices que trabajar con estilistas es lo más tedioso del negocio?*

Ellos se consideran artistas, por lo tanto si no tienen ganas de trabajar no lo hacen, simplemente dejan de ir, ni se dan la molestia de avisar que no van a ir, parecen unos niños engreídos.

Son muy celosos y engreídos, no puedes tener preferencias ni un trato distinto con alguno, porque de inmediato se ponen celosos y su trabajo decae, todos deben ser tratados por igual y deben tener las mismas herramientas, de la misma marca y color, así se evitaran problemas.

Recuerdo que tenía un estilista que era muy talentoso, y un día se reportó enfermo, pasaron como 4 días y no daba señales de vida, llamaba por teléfono a su casa y no contestaba, no tuve otra opción que ir a buscarlo a su casa, y cuando lo vi, me di cuenta que no estaba enfermo sino que estaba deprimido porque había terminado con su pareja.

8. *¿Alguna vez una clienta ha estado insatisfecha con su corte? ¿Qué has hecho?*

Claro, pero nunca me lo dijeron, yo misma me daba cuenta cuando se acercaban a pagar, la expresión de su rostro lo dice todo, si están conformes o no. A fin de evitarse problemas es bueno decirles a las clientas como va a quedar, para que después no te diga yo no quería así.

9. *¿Cuántos estilistas tenías? ¿De que tamaño era el local?*

Tenía 04 estilistas hombres y una mujer, tu sabes a algunas personas no les gusta que las atiendan hombres, son un poco prejuiciosas. El local tenía 300 metros, era bastante grande.

10. *¿Cuántas prestaciones hacía cada uno? ¿Cómo era el proceso de atención?*

Cada estilista tenía su estilo, algunos eran más conservadores y a otros les gustaba innovar; por eso cada vez que venía una clienta tenía que darme cuenta de su personalidad para poder asignarle un estilista, si era una persona reservada no podía atenderse con un estilista innovador, hubiese sido desastroso, porque al final de cuentas quien hace mal el

trabajo no es el estilista es el salón, la imagen del negocio depende mucho de su trabajo.

Pero tenía que ser equitativa para que después nadie salga perjudicado con las comisiones, creo que cada uno atendía a 15 personas al día aproximadamente.

11. ¿Tú estabas a cargo del salón?

Cuando iniciamos el negocio, teníamos una administradora pero al final no soportó trabajar con los estilistas y renunció, no pude encontrar una persona adecuada para el puesto y no tuve otra opción que hacerme cargo, era un trabajo muy sacrificado, ese fue uno de los motivos por los cuales tuve que cerrar.

12. ¿Cuál era el horario de trabajo? ¿Trabajaban por turnos?

Atendíamos de lunes a sábado, de 10.00am a 8.00pm, y los domingos y feriados medio día. Nunca trabajamos por turnos todos tenían que asistir todo el día. Más bien si alguien sacaba cita para ir más temprano o mas tarde teníamos que esperarla para no perderla.

13. ¿Tenías alguna base de datos de tus clientas? ¿Tu público estaba segmentado?

No teníamos una base de datos, cada estilista conocía a sus clientas. Tampoco estábamos segmentados atendíamos a quienes venían, creo que eso nos faltó, simplemente pusimos el negocio por instinto sin hacer

ningún estudio previo, nos guiábamos de la experiencia de esta señora (administradora de Amarige).

14. ¿Las personas que asistían cuantos servicios tomaban? ¿Les daban precios por paquete?

La mayoría (en un 85%) tomaba 2 servicios, peinado y manicure, o limpieza de cutis y cepillado. Casi nadie tomaba solo un servicio. Al inicio les cobrábamos de manera independiente pero después decidimos hacer precios por paquete, eso nos ayudó a ganar clientas.

A veces iban chicas a que solo se les rebajara las puntas o recortara el cerquillo, y a toda costa querían que se les cobrara menos, según ellas porque no querían que se les cortara todo el cabello, pero al final corte es corte, y se les cobraba el precio establecido, algunas se iban, otras se quedaban pero nunca regresaban, al final no nos importaba porque ellas no eran nuestro público objetivo.

16. ¿Por qué cerraste el salón?

Tuve problemas con mi socio y al final decidimos cerrar el salón, nos repartimos las cosas y cada quien se fue por su lado. El negocio era bueno, pero no pude quedarme con él porque mi socio era el dueño de los equipos, además tenía que estar todo el día esperando a que venga gente y al final cuando estábamos full, tenía que quedarme hasta tarde. Era un rubro distinto al que me había dedicado siempre y la verdad absorbía mucho mi tiempo.

17. ¿Cuánto tiempo te demoras en instalar un negocio?

Si quieres hacerlo bien y si no tienes ningún estudio hecho, mínimo 6 meses, aún cuando tengas todos los equipos hay que acondicionar el local, conseguir los estilistas, definir la publicidad, obtener los permisos, licencias, no se puede aperturar un salón de la noche a la mañana.

Por ejemplo sabías que Specchi está usando la imagen de Almendra Gomelski para ingresar a los segmentos más bajos : B y C. Han abierto un local en la Plaza San Miguel, que lleva el nombre de Almendra, instalar ese local se han demorado casi un año, imagínate. Eso si quien lo administra son los dueños de Specchi, Almendra no sabe nada del negocio, ella solo presta su imagen y listo, a ver como les va.

18. ¿Qué es lo malo de este negocio?

El trato con los estilistas, como te dije hay que tener mucho tacto y paciencia. Y si no encuentras la administradora perfecta, estarás esclavizada de por vida. El negocio es muy rentable pero hay que hacerle un seguimiento a detalle.

19. ¿Con esta experiencia volverías a abrir un salón de belleza?

Claro que si, pero antes haría un estudio de mercado, tendría que definir cual sería mi público para poder darles lo que necesitan.

Anexo 17: Cotización del desarrollo de la campaña de publicidad y marketing promocional

PRISMA S.A.C
MARKETING -EMPRESARIAL

Lima 16 de Setiembre del 2,005

Señor :
Carlos Medina
Director
AtrVT
Presente.-

Estimado Carlos:

La presente es para saludarte y a la vez hacerte llegar ,tal y como quedamos nuestra propuesta de honorarios a fin de elaborarte todo un programa anual de marketing promocional el cual consistira:

- Publicidad : Campaña de Prensa
- Marketing Directo : Premiun plus y sus derivados.
- Mechandising : Material para el Centro de Belleza.
- Promociones : Semana Tematica ,dias claves

Buscaremos aumentar la presencia de AtrVT en el publico adolescente y juvenil de los NSE A2 Y B1 a través de realizar una asociación estratégica con el mejor medio de comunicación que llegue al target, para tener presencia en forma constante, asesoraremos a la Gerencia con acciones directa que mantenga una relación directa con el consumidor.

Esto es resumen lo que planeamos hacer en el periodo de una año una vez aprobada nuestra propuesta .

Anexo 17: Cotización del desarrollo de la campaña de publicidad y marketing promocional

El costo de nuestros servicios asciende a la suma de S/ 52,000 .00 (CINCUENTAIDOS MIL SOLES) mas iGV de ley.

Agradecemos la referencia que han tenido con nosotros y quedamos a la espera de su decisión .

Sin otro particular ,quedamos de Ustedes.

Gaby Ujike de Vinatea.
Director de Cuentas

Calle Gustavo Yabar 277 Vista -Alegre Surco
Telefonos 3655424 ,FAX 51-1-440-2011
prisma@mkt.com.pe

Anexo 17: Cotización del desarrollo de la campaña de publicidad y marketing promocional

IMPRESSO GRAFICA S.A.
 AV. EMILIO CAVENTOSA 736 SAN ISIDRO
 TEL. 222 341 158 222 9557
 IMPRESSO@IMPRESSO.COM.PE

Presupuesto Nro. 08589
Fecha: 10/09/05

Señores
ATREVETE S.A.C.
Presente

Estimados señores:

Tenemos el agrado de presentarles el siguiente presupuesto :

Item	Descripción	Cantidad	US\$ Unid.	US\$ Total
1	TARJETAS PRE- LANZAMIENTO Formato abierto 24.00 x 10.00 cms. Impreso a 4 colores tira Confeccionado: en COUCHE MATE 200 GRS. Acabados: Doble + Barniz offset tira. Incluye Pre-Prensa.	1500	0.13200	198.00
2	TARJETAS LANZAMIENTO Formato abierto 24.00 x 10.00 cms. Impreso a 4 colores tira Confeccionado: en COUCHE MATE 300 GRS. Acabados: Doble + Barniz offset tira. Incluye Pre-Prensa.	1500	0.14200	213.00
3	TARJETAS PERSONALES Formato abierto 9.00 x 5.50 cms. Impreso a 4 colores tira y 1 color retira. Confeccionado: Foldcote C12. Acabados: Barnizado U.V. brillante tira + Barniz offset retira + bordes redondeados. Incluye Pre-Prensa.	1500	0.16000	240.00

NOTA :

- * Los precios no incluyen el I.G.V.
- * Forma de pago : 50% a la aceptación del presupuesto y el saldo contra entrega.
- * De aprobar el presupuesto, sírvase enviarlo firmado vía fax al 222-9557, indicando opción elegida.
- * Los precios varían si los archivos entregados por el cliente no coinciden con el producto presupuestado.

651 ⁰⁰

260 123 ⁶⁹

774 ⁶⁹

Anexo 17: Cotización del desarrollo de la campaña de publicidad y marketing promocional

SMP COURIER S.A.C.
 Av. Arequipa 3510 - San Isidro Lima - Perú
 Teléfonos : (511) 4417185 - 2216825
 4415415 - 4417195 - 4419052 - 4410467
 E-mail: finanzas@smpcourier.com.pe
 Página web: www.smpcourier.com.pe

R.U.C. 20502454545

FACTURA

001 N° 049536

SEÑOR (ES) : **GRUPO S.A.C.**

R.U.C. : 20502454545

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCIÓN	LIMA	PUNITARIO	VALOR DE VENTA
41	5 1 14972L	DESCRIPCIÓN: SERVICIO DE ENTREGA DE PAQUETES		S/.	24.60
41	5 1 14972L	DESCRIPCIÓN: SERVICIO DE ENTREGA DE PAQUETES		S/.	2.05
2375	5 1 14972L	DESCRIPCIÓN: SERVICIO DE ENTREGA DE PAQUETES		S/.	902.50
2375	5 1 14972L	DESCRIPCIÓN: SERVICIO DE ENTREGA DE PAQUETES		S/.	118.75
2375	5 1 14972L	DESCRIPCIÓN: SERVICIO DE ENTREGA DE PAQUETES		S/.	118.75
				S/.	1.166.65
TOTAL					1.166.65

EMISION VALIDA HASTA EL 25-06-2006

SIEGRAF S.R.L.
 R.U.C. 20502454545
 E-mail: finanzas@smpcourier.com.pe
 Página web: www.smpcourier.com.pe

CANCELA

Lima de del 200

PAGAR SOLO AL COBRADOR IDENTIFICADO

Anexo 17: Cotización del desarrollo de la campaña de publicidad y marketing promocional

Anexo 18: Cotización del outsourcing de contabilidad y capacitación del personal

OTERO ,CARBO & ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL Consultores -Auditores

Lima 20 de Junio de 2,005

Señor
Marco A. Sebastiani Chavarri
Director
AtreVT
Ciudad.-

Estimado Sr Sebastiani :

De acuerdo a la conversación sostenida el día 17 de los corrientes le informamos que ya hemos evaluado la información proporcionada por Ud, y le alcanzamos nuestra propuesta de honorarios teniendo en cuenta la envergadura de su negocio así como su futura facturación. Nuestros Honorarios sería de S/ 1,000 (MIL NUEVOS SOLES 00/100) incluido I.G.V. Nuestra responsabilidad alcanza lo siguiente ;

- Carga de Información contable en forma diaria y semanal.
- Evaluación y calculo de impuesto.
- Analisis de cuentas
- Atención cualquier requerimiento de los Organismo Gubernamentales
- Reporte para gerencia
- Conciliaciones Bancarios
- Recomendación de control interno
- Elaboración de los Estados Financieros mensual y Anual.
- Control de Stock
- Asesoría en Materia tributaria y Societaria.

Agradeciendo la atención que le brinda a la presente propuestas quedamos a la espera de su respuesta .

Sin otro particular ,quedamos de usted.

Santiago Otero Jimenez
SOCIO

Jr.Natalio Sanchez 244 OF 702 Jesús María -Lima -Perú
Telefono 4337342 -Fax : 4337423

Anexo 18: Cotización del outsourcing de contabilidad y capacitación del personal

Psicóloga Lila R. Del Águila Chávez
C. P. 1531
Psicóloga Clínica Comunitaria
Elaboración de Proyectos

PROYECTO DE CAPACITACION DE PERSONAL

Introducción:

El proceso de transformación y modernización de las actividades de la institución, muestran notables avances en cuanto a cobertura de atención, diversidad de productos ofertados e identificación de los usuarios.

A pesar de ello, producto de mejoras en los procesos y protocolos, existe un gran porcentaje de los usuarios que desconocen en diferentes grados los servicios que se ofrecen, y además perciben un trato inadecuado en los diferentes niveles de atención, aspectos que es necesario revertir no sólo desde un cambio de actitud sino también de imagen de tal forma que justifique el esfuerzo que se viene desarrollando.

Objetivo:

Desarrollar una jornada de capacitación dirigida a los trabajadores de la empresa.

Finalidad:

Incorporar algunos conceptos acerca de los valores, liderazgo y relaciones humanas y servicio al cliente interno y externo dentro del marco de la nueva política de servicio.

Modalidad:

Seminario taller de Sensibilización motivación y capacitación.

Metodología:

Una Jornada de 08 horas, en dos turnos

Participantes:

Grupos de 10 personas como máximo

Lugar:

Centro de Capacitación de la Empresa

Fecha:

Sábado 09 de Julio 2005

Inscripciones:

De lunes a viernes de 9 a 17 horas en la oficina de capacitación

Contenido temático:

Tiempo	Tema	Objetivo	Requerimientos
30 min.	Bienvenida e Introducción	Informar a los asistentes los objetivos de la Jornada. Analizar las expectativas de los asistentes	Solapines de identificación
60 min.	Cultura de servicio	Actualizar información acerca de los paradigmas de la calidad en el servicio	Retroproyector Papelógrafos Plumones papel Tarjetas

Anexo 18: Cotización del outsourcing de contabilidad y capacitación del personal

Psicóloga Lila R. Del Águila Chávez
C. Ps. P. 1551
Psicóloga Clínica Comunitaria
Elaboración de Proyectos

60 min.	El liderazgo en calidad	Conocer las características del líder en el proceso de calidad	Separatas Retroproyector Papelógrafos Plumones papel Tarjetas Separatas
60 min.	La calidad según el cliente	Analizar las necesidades sentidas expresas de los usuarios	Retroproyector Papelógrafos Plumones papel Tarjetas Separatas
60 min.	Solución de problemas	Identificar estrategias de solución de problemas centradas en el cliente	Retroproyector Papelógrafos Plumones papel Tarjetas Separatas
180 min.	Calidad Personal y excelencia en el servicio	Analizar y auto - evaluar condiciones de comunicación adecuadas, asertividad y perfiles personales que garanticen una actuación de calidad	Retroproyector Papelógrafos Equipo de música Plumones papel Tarjetas Separatas
30 min.	Evaluación de la Jornada	Evaluar las competencias logradas	Hojas impresas

Presupuesto:

Honorarios:	
2 sesiones de 4:00 hrs. (incluye material impreso)	S/. 800.00
Infraestructura:	
Auditorio de la Institución	
Equipos:	
Radio reproductor CD	S/. 150.00
Materiales:	
10 cojines	S/. 50.00
10 lápices	05.00
200 Hojas de papel bond	05.00
20 plumones gruesos papel	40.00
10 Folders Impresos	25.00
Total:	S/. 1075.00

Responsable:
Psicóloga Lila R. Del Águila

Anexo 19: Detalle de los costos de importación de equipos e insumos a utilizar

COSTO DE IMPORTACION

CONCEPTO	F.O.B Euros	Factor de Conversión	Dólares	Tipo de Cambio	F.O.B Soles	%	FLETE S/.	Seguro S/.	C.I.F	Advaloren 12%	Handling	Gastos de Aduana	Comision de Ag de Aduana	Costo de Almacen	Factor de Almacenaje
Alicates para uñas y Pielés	102.52	1.25	128.15	3.25	416.49	0.051759	17.49	5.0465492	439.03	52.68345037	7.63	35.66	13.46	548.46	1.316879891
Corta Cutículas	48.48	1.25	60.6	3.25	196.95	0.024476	8.27	2.38642904	207.61	24.91312597	3.61	16.86	6.36	259.36	1.316879891
Estuche de Manicure	76.91	1.25	96.1375	3.25	312.45	0.04	13.12	3.7858964	329.36	39.52286547	5.73	26.75	10.10	411.46	1.316879891
Limas Espátulas empujas pieles	50.00	1.25	62.5	3.25	203.13	0.03	8.53	2.46125107	214.12	25.69423058	3.72	17.39	6.56	267.49	1.316879891
Tijera uñas y pieles	15.52	1.25	19.4	3.25	63.05	0.01	2.65	0.76397233	66.46	7.97548917	1.16	5.40	2.04	83.03	1.316879891
Tijeras entresacar y esculpir	163.50	1.25	204.375	3.25	664.22	0.08	27.90	8.04829101	700.17	84.02013398	12.17	56.87	21.46	874.70	1.316879891
Tijera peluqueria corte	73.45	1.25	91.8125	3.25	298.39	0.04	12.53	3.61557783	314.54	37.74482471	5.47	25.55	9.64	392.94	1.316879891
Planchas	264.29	1.25	330.3625	3.25	1,073.68	0.13	45.10	13.0096809	1,131.79	135.814564	19.67	91.94	34.69	1,413.91	1.316879891
Secadores	359.44	1.25	449.3	3.25	1,460.23	0.18	61.34	17.6934417	1,539.26	184.7106848	26.76	125.03	47.18	1,922.94	1.316879891
Tenacillas	85.16	1.25	106.45	3.25	345.96	0.04	14.53	4.19200283	364.69	43.76241352	6.34	29.62	11.18	455.59	1.316879891
Equipos diversos Electricos	372.13	1.25	465.1625	3.25	1,511.78	0.19	63.50	18.3181072	1,593.60	191.2318805	27.70	129.45	48.85	1,990.83	1.316879891
Equipos diversos Manuales	369.30	1.25	461.625	3.25	1,500.28	0.19	63.02	18.1788004	1,581.48	189.777587	27.49	128.46	48.48	1,975.69	1.316879891
TOTAL	1,980.70		2,475.88		8,046.59	1.00	338.00	97.50	8,482.09	1,017.85	147.4525	689.00	260.00	10,596.40	

COSTO DE IMPORTACION	Dolares	Tipo de Cambio	Soles
Flete	104.00	3.25	338.00
Seguro	30.00	3.25	97.50
Handling	45.37	3.25	147.45
Gastos de Aduana	212.00	3.25	689.00
Comision de Agente de Aduana	80.00	3.25	260.00
TOTAL	471.37		1,531.95

Elaboración propia.

**Anexo 20: Cotizaciones y publicidad de los diversos salones de
belleza y peluquerías visitados**

Kagueta
Belleza Integral

**PRECIOS POR INAUGURACIÓN
MES DE MARZO**

Cepillado	S/. 13.00
Cepillado y Planchado	S/. 20.00
Manicure Francesa	S/. 10.00
Manicure Diseño	S/. 12.00
Pedicure	S/. 15.00
Pedicure Diseño	S/. 18.00

Atención de Lunes a Sábados
9:30am a 8:30pm

Jr. Bolognesi Nro. 436 - San Miguel - Teléfono: 460-8021

**Anexo 20: Cotizaciones y publicidad de los diversos salones de
belleza y peluquerías visitados**

Promoción 1 Damas
Cepillado
Manicure Francesa
Pedicure S/. 35.00

Promoción 2 Damas
Tratamiento facial
Cepillado
Manicure S/. 40.00

Promoción Caballeros
Corte
Pedicure S/. 20.00

Promoción Niñas
Manicure kids
Pedicure Kids S/. 25.00

Kagueta
Belleza Integral

Jr. Bolognesi Nro. 436 - San Miguel - Teléfono: 460-8021

Anexo 20: Cotizaciones y publicidad de los diversos salones de belleza y peluquerías visitados

Si no puede visualizar este mensaje, pulse aquí.

SALÓN DE BELLEZA

NAILS CLUB
MANICURE & PEDICURE

"Un nuevo estilo de lucir tus manos y pies"
FONO: 593-7268

APROVECHA NUESTRAS PROMOCIONES Y DISEÑOS DE TEMPORADA
Y por el mes del día de la madre te damos el 15% de descuento si llevas impreso este correo (Válido para cualquier servicio sólo durante el mes de Mayo)

Promociones de Mayo

Lunes de Paquete:
Manicure Francesa - Pedicure S/1.20

Martes de depilación
10% de Desc. En Depilación

Miércoles de Paquete:
Manicure Simple - Pedicure S/1.25

Jueves de Oferta:
Manicure con diseño Simple: S/1.10

Trabajamos con Productos OPI y Revlon
Horario de Atención: De Lunes a Sábado de 10:30 am. a 8:30 pm.

OTROS SERVICIOS:

Manos y Pies:	Depilación:
Manicure Francesa S/ 10	Boxo S/ . 6
Manicure de Fantasía Simple S/ . 12	Cejas S/ . 5
Manicure de Fantasía Compleja S/ . 15	Axilas S/ . 6
Pedicure S/ . 20	Media Pierna S/ . 20
Cambio de Esmalte S/ . 6	Pierna Entera S/ . 40
	Línea de Bikini S/ . 10
	Brazos: S/ 15

Dirección: Calle Manco Segundo 2696 San Isidro - A espaldas de Santa Isabel de 2 de Mayo (Altura Cdra. 13 de Dos de Mayo - Casa Blanca)

EMAIL PERU MARKETING

EMMP, Servicio de difusión por Internet
Info@emmp.net

Para excluirse de futuras campañas
DESUSCRIBIRSE

[illegible]

**Anexo 20: Cotizaciones y publicidad de los diversos salones de
belleza y peluquerías visitados**

Tomyko
Instituto de Belleza

Horario:
Lunes de
03:00 p.m. a 09:00 p.m.
Martes a Sábado de
09:00 a.m. a 09:00 p.m.
Av. Esteban Campodónico 648
Urb. Sta. Catalina
Telf. 472-8052
Telfax 470-2620

* Corte y Peinado S/95.00
* Manicure francesa S/30.00
tinte S/180 a S/200 aprox

Anexo 21: Principales herramientas, equipos y útiles para iniciar operaciones

Alicates para uñas y pieles

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
3 Claveles	Alicate corta pieles 10 cm	2	79.37	158.73
3 Claveles	Alicate corta pieles 11.50 cm	2	85.69	171.39
STEINHART	Alicate cuticula Soft	2	51.69	103.39
STEINHART	Alicate para uñas postizas	2	58.13	116.26
Total				549.76

Fuente: Elaboración propia.

Corta cutícula

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
3 Claveles	Corta cutículas de 10 cms.	2	14.37	28.74
Cosmos nails	Barra rebajadora Stone eraser	4	32.07	128.27
Cosmos nails	Retira cutículas transparente	10	3.86	38.61
Kiepe	Corta cutículas vario 4 plus	2	32.18	64.35
Total				259.97

Elaboración propia.

Estuche de manicure

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
3 Claveles	Estuche Manicure Cuadro Charol	1	291.08	291.08
4 Claveles	Estuche Manicure línea Black	1	121.35	121.35
Total				412.43

Elaboración propia.

Anexo 21: Principales herramientas, equipos y útiles para iniciar operaciones

Limas espátulas empuja pieles

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
De la casa	Limas, espátulas, empuja pieles, piedra pómez	10	26.81	268.13
Total				412.43

Elaboración propia.

Tijera uñas y pieles

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
3 Claveles	Tijera manicura 3.5" -9 cms	1	28.21	28.21
3 Claveles	Tijera uñas curva 3.5 " -9 cms	1	26.81	26.81
3 Claveles	Tijera uñas recta 3.5" -9 cms	1	28.21	28.21
Total				83.23

Elaboración propia.

Tijera entresacar y esculpir

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
3 Claveles	Tijera Relax 14 cms	1	48.69	48.69
Filarmónica	Tijera esculpir 6" 17 cms	1	170.53	170.53
Jaguar	Tijera GTF 5" 13 cms	1	271.02	271.02
Jaguar	Tijera satín es-46. 6" 17 cms	1	386.53	386.53
Total				876.77

Elaboración propia.

Anexo 21: Principales herramientas, equipos y útiles para iniciar operaciones

Tijera peluquería corte

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
De la casa	Tijera corte mango pl 6"-15.5 cms	1	28.96	28.96
3 Claveles	Tijera estilista 5" -13 cms	1	121.84	121.84
3 Claveles	Tijera estilista 5" -14 cms	1	112.18	112.18
3 Claveles	Tijera satín Graff	1	130.90	130.90
Total				393.88

Elaboración propia.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Tenacillas

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Ederki	Tenacilla rizador eléctrica 13mm	4	114.17	456.67
Total				456.67

Elaboración propia.

Planchas

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Ederki	Plancha cerámica top Star	1	436.51	436.51
Gama	Plancha hp Ceramic Technology	1	330.65	330.65
Gama	Plancha de cabello ceramic crystal	1	327.11	327.11
Gama	Plancha 110 Ethic (110 ET)	1	322.98	322.98
Total				1,417.26

Elaboración propia.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Secadores

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Ederki	Secador casco Rap hair -1 con pie	1	1,100.60	1,100.60
Ederki	Secador parlux 3,200	1	478.34	478.34
Flores	Secador mano 1,500	2	174.28	348.56
Total				1,927.50

Elaboración propia.

Equipos diversos

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Bullon	Contenedor de papel aluminio 13 cms	1	87.30	87.30
Bullon	Cubre cuello plástico adaptable	6	25.74	154.44
Bullon	Delantal para tinte	6	14.05	84.30
Ripley	Toallas	36	13.20	475.20
Dorleac	Peinador nylon rectangular	4	12.33	49.34
Dorleac	Peine ahuecador 5 púas hierro	5	57.06	285.29
Dorleac	Pinza 1 pata cabeza pequeña 10 unidades	2	3.32	6.65
Dorleac	Pinza 1 pata grande	10	2.41	24.13
Dorleac	Pinza inoxidable 2 patas 100 unidades	10	3.03	30.30
Dorleac	Probeta de 250cc con asa	10	20.59	205.92
Dorleac	Pulverizador pistola cónica	2	4.18	8.37
Dorleac	Riza pestaña metálico niquelado	2	3.54	7.08
Total				1,418.30

Elaboración propia.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Equipos diversos eléctricos

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Ederki	Difusor sacador con púas	1	64.56	64.56
Ederki	Juego 3 peines quina solva y piccolo	4	48.05	192.19
Ederki	Lima disco Pedi nova accesorios	2	74.79	149.57
Nail	Set manicura decorator	1	48.26	48.26
Remington	Rulos eléctricos Classic setter 20 unidades	1	316.60	316.60
Rollon	Bigudi de madera No 11 12 unidades	4	11.48	45.90
Rollon	Bigudi de madera estriada diámetro 6 mm	4	9.44	37.75
Rollon	Bigudi ondulado azul -gris 8 cm.	4	4.50	18.02
Rollon	Bigudi plástico velcho blanco 10 unid	4	8.69	34.75
Bionet	Carro auxiliar Roma	2	543.97	1,087.94
Total				1,995.56

Elaboración propia.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Equipos diversos manuales

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Bionet	Carro taburete pedicura	1	902.40	902.40
Bionet	Cepillo brossage nylon	4	11.80	47.19
Bionet	Cepillo Denmn D-3 niquelado 7 hileras	1	54.28	54.28
Bionet	Cepillo Denmn D-3 panther 7 hileras	1	67.57	67.57
Bionet	Cepillo Duo prefe styler	1	28.31	28.31
Bionet	Cera capilar Hairgam stick fuerte	1	21.71	21.71
Bionet	Cera depiladora en disco 15 unidad	4	11.80	47.19
Bionet	Click mechas	4	125.71	502.83
Bullon	Coctelera plástico graduada	2	12.23	24.45
Bullon	Cofia monouso	4	71.11	284.43
Total				1,980.36

Elaboración propia.

Uñas y pieles

Alicate corta pieles 10 cms profesional. Niquelado. Machihembrado.

Alicate uñas de 10 cms. Profesional. Niquelado. Superpuesto. Forjado en caliente.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Corta cutícula

Corta uñas pedicuro grande.

Cortacutículas de 10 cms. Profesional. Forjado en caliente. Acabado perfecto.

Estuche manicure

Bandolera para tijeras, en polipiel. Color negro con dos compartimentos.

Estuche manicura línea Cuadro Charol. Contiene tijera manicura punta curva.

Limas espátulas empuja pieles piedra pómez

Lima acolchada negra pequeña ovalada.

Lima de diferentes texturas para pulir, alisar y abrillantar la superficie.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Tijeras de uñas y pieles

Tijera manicure uñas de 3,5", 9 cms. Ligeramente curvada para su mejor adaptación.

Tijera manicura 9 cm. niqueladas, curvadas. Calidad profesional. Forjadas en caliente.

Tijeras uñas 9 cms. niqueladas. Punta curva. Calidad profesional. Forjadas en caliente.

Tijeras entresacar y esculpir

Tijera academia de esculpir con un filo recto y otro dentado. Mango y tope de plástico.

Tijera profesional para esculpir 14 cms. con 1 filo micro dentado. Hojas cóncavas.

Tijera de esculpir de 17 cm. Con un filo recto y el otro dentado. Totalmente metálica.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Tijera de peluquería corte

Tijera profesional de 15,5 cms. De corte. Mango de plástico, con tope.

Tijera corte 14 cms. Mate. Calidad profesional. Micro dentado. Tornillo regulable.

Equipos

Carro auxiliar con ruedas. Con 5 cajones y bandeja superior con porta bowl y secador.

Carro taburete pedicura con ruedas y tres cajones.

Cepillo con 7 hileras de púas. Con almohadilla de goma anti-estática.

Cepillo con 7 hileras de púas. Con almohadilla de goma anti-estática.

Cepillo circular que reduce el tiempo de secado y facilita el manejo con mango.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Clik para mechas con los cuales se puede obtener unos reflejos totalmente natural.

Indispensable para realizar una coloración profesional. Permite ajustar a la medida.

Cofia un solo uso protector del cabello. Higiénicas.

Difusor angular profesional que por su especial anatómica permite una posición mural.

Secador casco con pie. Económico. Se puede suministrar con brazo mural.

Sillón con soporte especial para colocar secador de casco.

Tenacilla rizadora eléctrica 230V, 13mm. Cable giratorio en todos los sentidos.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Secador profesional de 1900 W. 220/240. Peso 490 gr.
Mecanismo compacto con 2 velocidad.

Equipos de cómputo

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
DELTRON	Computadora Pentium	2	2,372.50	4,745.00
EPSON	LX-300L+	2	205.00	410.00
	Software diseñado a la Peluquería	1	1,625.00	1,625.00
Total				6,780.00

Elaboración propia.

Anexo 22: Principales equipos para iniciar operaciones

Equipo de ambientación musical

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Telefónica	Difusores lowell sts8p	2	55.25	110.50
Telefónica	Cajas acústicas mod cumb	4	39.00	156.00
Telefónica	Parlantes de 8"	4	39.00	156.00
Telefónica	Transformadores de línea de 70 v 10w	4	39.00	156.00
Telefónica	Amplificador /mezclador perfection At -330	1	910.00	910.00
Telefónica	CPU de 1.7 Ghz con software de programación musical	1	4,875.00	4,875.00
Telefónica	Teclado BTC No 24401368	1	65.00	65.00
Telefónica	Mouse logitech ps2 NCA -21423536	1	48.75	48.75
Telefónica	Supresor de Picos omega de 06 tomas	1	16.25	16.25
Telefónica	Controles de volumen de 30OHMS	4	52.00	208.00
Telefónica	Controles de volumen de 10OHMS	2	39.00	78.00
Telefónica	Atenuador de volumen 20 watt	1	97.50	97.50
Telefónica	Placas ticino 2x4	2	4.88	9.75
Telefónica	MTS de cable mellizo 2x18	40	0.65	26.00
Telefónica	MTS de cable mellizo 3X22	25	0.72	17.88
Telefónica	MTS de tubo corrugado	25	1.30	32.50
Total				6,963.13

Elaboración propia.

Anexo 23: Mobiliario requerido

Mobiliario

Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Counter para Recepcionista de acuerdo a planos	1	1,150.00	1,150.00
Estante de exhibición de productos en melamine			
y vidrio de 6mm, de 0.90 x0.35 x2.10m	5	770.00	3,850.00
Sillón individual tapizado en lino llano, color entero	5	390.00	1,950.00
Mesa de centro en fierro y madera	1	360.00	360.00
Lámpara de fierro y madera	2	140.00	280.00
Silla secretarial giratoria hidráulica	1	230.00	230.00
Silla Gerencial giratoria hidráulica	1	320.00	320.00
Espejos de acuerdo a diseño 0.90 x 1.20 m	5	125.00	625.00
Tocador de acuerdo a diseño	5	715.00	3,575.00
Sillón individual para atención	5	585.00	2,925.00
División en fierro y tapiz	5	125.00	625.00
Escritorio en "L" de 1.60 x 0.70 incluye cajones triple	1	975.00	975.00
Estantería para archivadores ,de 0.90 x 0.40 x 2.10m	2	585.00	1,170.00
Total			18,035.00

Elaboración propia.

Anexo 24: Principales herramientas, útiles y equipos para iniciar operaciones

Materiales directos del servicio de maquillaje

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Bionet	Esponja desmaquilladora celulosa pack 12	4	2.11	8.45
Bionet	Gel fixant Hairgam ultra fuerte 100 ml	4	8.78	35.10
Bionet	Gemas Dorleac 60 unid doradas	1	16.66	16.66
Bionet	Goma recambio rizapestaña	2	7.31	14.63
Bionet	Lápiz corrector Dorlac	2	0.81	1.63
Bionet	Lápiz perfilador de ojo Dorlac	8	0.81	6.50
Bionet	Lapiz de uñas Dorlac blanco	8	8.54	68.32
Bionet	Paleina tinte pequeña	4	7.31	29.25
Bionet	Palito narajo flores 12 unidades	4	0.98	3.90
Bionet	Macarrilla capilar con camommila	4	8.29	33.15
Total				217.57

Elaboración propia.

Materiales directos del servicio de tratamiento capilar y facial

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Bionet	Mascarilla regeneradora 250 ml	1	30.23	30.23
Bionet	Neutralizante 1Lt	1	14.54	14.54
Bionet	Oxigenada en crema 20v 1lts	1	17.31	17.31
Bionet	Proteína liquida 200 ML	1	11.46	11.46
Bionet	Spray abrillantador 200 mL	1	16.49	16.49
Bionet	Tratamiento facial lifthing face 3 ml	1	23.64	23.64
Bionet	Vita Shock anticaída 10 unid	1	15.68	15.68
Bionet	Crema hidratante con extracto de Pepino 200 ml	1	37.05	37.05
Bullon	Crema masaje corporal 1000 cc	1	55.29	55.29
Bullon	Crema reafirmante con extracto de Soja	1	86.33	86.33
Bullon	Desmaquillante de ojos 200ml	1	60.82	60.82
Bullon	Tónico salvia para cutis con acne	1	24.17	24.17
Bullon	Acondicionador preparation	1	40.32	40.32
Total				433.33

Elaboración propia.

Anexo 24: Principales herramientas, útiles y equipos para iniciar operaciones

Materiales directos del servicio para la piel

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
Cosmos Nails	Activador de resina de 45 ml	1	30.47	30.47
Cosmos Nails	Plantilla manicure francesa	1	65.00	65.00
Cosmos Nails	Producto uñas mordidas	10	2.84	28.44
Cosmos Nails	Quitaesmalte sin acetona	1	53.95	53.95
Cosmos Nails	Rectificador de esmaltes nail	1	24.38	24.38
Cosmos Nails	Maquillaje facial magic	1	21.94	21.94
Covermark	Secante de uñas 250 ml	1	100.10	100.10
Dorleac	Endurecedor de uñas	1	18.28	18.28
Elisabeth Llorca	Esmaltes de uñas	1	13.00	13.00
Elisabeth Llorca	Quitacutículas 14 ml	1	6.01	6.01
Elisabeth Llorca	Aceite quita mancha	1	11.70	11.70
Rollon	Adhesivo manicur francesa	1	9.47	9.47
Rollon	Aplicador de tintes de 200ml	2	5.85	11.70
Rollon	Disolvente antialérgico 150 ml	2	9.51	19.01
Total				413.44

Elaboración propia.

Anexo 24: Principales herramientas, útiles y equipos para iniciar operaciones

Materiales directos del servicio para el reacondicionamiento

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en S/.	Total S/.
L'oreal	Cremas para peinar	12	23.00	276.00
L'oreal	Shampoos intense repair 1500	4	70.00	280.00
L'oreal	Tinte color variados	12	14.00	168.00
L'oreal	Oxigenta Oreor -20 vol de 100ml	12	17.00	204.00
L'oreal	Oxigenta Oreor -30 vol de 100ml	12	18.00	216.00
L'oreal	Mascarilla reacondicionador liss extreme 500 ml	12	55.00	660.00
L'oreal	Grl aqua gloss	6	24.00	144.00
L'oreal	Cremas humectante de 1,000 ml	1	25.00	25.00
Fasa	Paquete de algodón grande	1	15.00	15.00
L'oreal	Ampollas Reacondicionador power repair	12	11.00	132.00
L'oreal	Flash color	1	90.00	90.00
Total				2,210.00

Elaboración propia.

Anexo 25: Materiales indirectos

Materiales indirectos del servicio (Artículos de oficina)

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en s/.	Total s/.
Varios	Archivadores PL Piaggio negro L/ ANCH.OF	10	3.26	32.64
Varios	CD-R GRABABLE 700 MB/80 MIN MAXELL	20	2.44	48.72
Varios	Diskette Maxell 3 1/2" DS-HD	1	6.66	6.66
Varios	Cartul. Bristol t/ A4	35	0.12	4.06
Varios	Carta EspiraL 100H cuadriculado	6	5.16	30.96
Varios	Post it 1 1/2" x2 N.653 x 100h	2	1.44	2.89
Varios	Post it 3 3/2" x2 N.653 x 100h	5	3.59	17.95
Varios	Pegamento UHU stick EN BARRA X 25.2 GR	2	5.16	10.33
Varios	Toner para impresora epon	1	260.17	260.17
Varios	Papel fotocopias Atlas 75 gr s/ sello A-4	2	23.51	47.01
Varios	Sobres Manila Gallo A-4	15	0.14	2.11
Varios	Bolígrafo F.C 033 Azul	5	0.78	3.88
Varios	Bolígrafo F.C 033 Negro	5	0.78	3.88
Varios	Clips Wingo (Caja x100)	2	0.47	0.94
Varios	Papel lustre azul	7	0.31	2.17
Varios	Grapas Rapid 26/6 x 5000	2	2.65	5.30
Varios	Formato Continuo 9 7/GR x 11 x1 cons	5	25.62	128.10
Varios	Plumon n 48 fc Amarillo	2	2.10	4.20
Varios	Bolsa colgante	10	0.83	8.29
Varios	Index Tabs artesci cristal (cajas x10 und)	1	5.60	5.60
Varios	Perforador Rapid c20	2	9.07	18.13
Varios	Cinta ADH Cristalalina N 500 3/ax36	1	1.44	1.44
Varios	Cinta Epson Lx-810	2	17.86	35.72
Varios	Tijeras incolma 50 m-7"	2	15.68	31.36
Varios	File Manila grafhos A-4	15	0.21	3.20
Total				715.68

Elaboración propia.

Anexo 25: Materiales indirectos

Materiales indirectos del servicio (Artículos de limpieza)

Marca	Artículos	Cantidad	Precio en s/.	Total s/.
Varios	Escoba	1	10.00	10.00
Varios	Recogedor	1	7.00	7.00
Varios	Galoneras de desinfectante x 4 lts	1	13.00	13.00
Varios	Galoneras de ron para limpiar espejos x 4lts	1	18.00	18.00
Varios	Detergente Industrial x25 Kilos	1	50.00	50.00
Varios	Escobilla para inodoro	1	2.00	2.00
Varios	Escobilla para mayólicas de baño	1	2.00	2.00
Varios	Baldes de 5 litros	1	10.00	10.00
Varios	Guantes de limpieza	1	5.00	5.00
Varios	Desatorador	1	5.00	5.00
Varios	Plancha de papel higiénico x 20 unidades	1	25.00	25.00
Varios	Franela	3	3.90	11.70
Varios	Pastillas Desinfectantes	8	0.77	6.16
Varios	Litro de Pinesol	1	3.66	3.66
Varios	Kit de Silicona	1	14.50	14.50
Varios	Bolsas para basura	3	4.50	13.50
Varios	Ceras Amarillas en pasta	4	2.50	10.00
Varios	Glade	1	6.00	6.00
Varios	Crema para limpiar Computadora	1	6.00	6.00
Varios	Raid Max	1	13.8	13.80
Varios	Trapeador con ojal repuesto	1	4.50	4.50
Varios	Aromatizador	1	15.00	15.00
Total				251.82

Elaboración propia.

Anexo 26: Cálculo del costo de oportunidad del inversionista

Cálculo del Ke del proyecto

Modelo CAPM $Re = (Rf + (Rm - Rf) \beta + Rp) \times \text{Inflación}$

Re Coste de capital de recursos propios (costo de oportunidad).
Rf Tasa libre de riesgo.
Rm Rendimiento de mercado.
β Beta del sector.
Rp Riesgo país

Rf 4,16% Rendimiento mínimo esperado sin riesgo de los bonos del tesoro americano a 10 años, a julio del 2005, pág. 7 y 16.
Fuente: Bloomberg y BCP
https://www.viabcp.com/inversiones/connect/br_rrhh/Anteriores%20Publicaciones%20BCP/Reportes%20Mensuales/Perspectivas%20de%20Tasas%20y%20Monedas/Perspectivas%20de%20tasas%20y%20monedas-Julio05.pdf

β 1,65 Beta cualitativo, según Pablo Fernández en su libro Valoración de Empresas Edición

Rm 13,70% Rentabilidad esperada para una cartera de inversión agresiva para un inversionista de perfil de alto riesgo.
Fuente: Prespectivas y estrategias de Inversión 1S05, emitido el 21 Ene 05, pág 32.

Rp 2,40% Índice EMBI+Perú, reportado por el Banco de Inversión JP Morgan, promedio calculado desde abril 2003 a marzo 2004.

Inflación 2,50% Inflación estimada para el año 2005.

Re 25,36% ←

Cálculo del Beta Cualitativo

			(1)	(2)	(3)	
PONDERACION		RIESGO	bajo	Normal	Notable	Riesgo Ponderado
25%	N	Negocio, producto, demanda, mercado		2		0,50
10%	A	Acceso al crédito, capacidad para obtenerlos	1			0,10
15%	D	Dirección ,gestión ,accionistas, gerencia	1			0,15
10%	E	Endeudamiento ,solvencia ,permanencia a LP	1			0,10
25%	F	Flujos y generación ,capacidad depago ,rend		2		0,50
0%	L	Liquidez de las acciones	n.a.	n.a.	n.a.	0,00
15%	Ex	Exposición a otros riesgos ,tasa interes otros		2		0,30
100%	BETA CUALITATIVO					1,65

Elaboración propia.

Anexo 26: Cálculo del costo de oportunidad del inversionista

Rendimiento de cartera (conservador)

http://www.sbs.gob.pe/TipoTasa/TasaDiaria_11.asp

ENCUESTA DE MATRIZ DE TASAS DE INTERÉS POR MADUREZ Y CATEGORÍA DE RIESGO EN USD

Fecha:07/12/2004	Nro. Encuesta:102			Numero de Participantes:11														
Plazo	GOBIERNO			AAA			AA			A			BBB			CCC		
	Min	Max	Prom	Min	Max	Prom	Min	Max	Prom	Min	Max	Prom	Min	Max	Prom	Min	Max	Prom
0 a 180 días	1,5	3	2,3	1,6	3	2,1	2,25	3,2	2,52	3	4	3,68	5	7	5,98	9,5	20	12,5
180 a 360 días	2,75	3,5	3,06	2,25	3,55	2,85	2,75	4	3,43	4,5	5,4	4,72	6,5	9	8,09	10	20	14,4
1 a 2 años	3,25	4,5	3,99	2,75	4,3	3,7	3,25	5	4,27	5,25	6,5	5,74	7,75	10	8,93	13	20	15,8
2 a 5 años	5	7	6	5	7	5,6	5	7,5	6,24	6,5	9,5	7,87	10	12	10,91	15	20	18,0
5 a 10 años	6,5	8,75	7,62	6,75	8	7,36	7	10,5	8,24	8,5	12,5	10,53	13	15	13,77	18,5	25	20,68
más de 10 años	7,5	10	8,82	7,85	9,5	8,75	8,1	10,5	9,38	9,6	14	11,62	15	19	16,73	20	29	24,06

Se aproxima a la tasa exigida a la inversión de alto riesgo, 13.70% de la estrategia de inversión de renta variable del BCP exigida para el primer semestre del 2005. Emitido el 21 de Ene 05.

Elaboración propia.

Anexo 26: Cálculo del costo de oportunidad del inversionista

Estrategia de Inversión - Renta Variable

Cartera de Inversión - 1S05

- ▶ Mantenemos BVN en nuestra cartera ante un esperado mayor avance del oro (incrementaría su percepción como activo/moneda de refugio).
- ▶ Incorporamos Atacocha I gracias a los buenos fundamentos del zinc, y política de dividendos del 50%.
- ▶ Mantenemos Luz del Sur y Edegel por su carácter defensivo y el atractivo de su dividend yield (4.5-5.5%).
- ▶ Incorporamos Alicorp C dadas las perspectivas de mayor dinamismo en el sector consumo y los esfuerzos importantes de la empresa por reestructurar su deuda.
- ▶ Mantenemos Pacasmayo I ante buenas expectativas del sector construcción en el 1S05 y un atractivo dividend yield de 6%.

Composición de Portafolio

Cartera Conservadora Sugerida	
Activo	%
Edegel	15.0%
BAP	15.0%
BVN	15.0%
Pacasmayo I	10.0%
Alicorp C	15.0%
Luz del Sur	15.0%
Atacocha I	15.0%
	100.0%
Rentabilidad Esperada	13.7%
Volatilidad	19.6%

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. *Perspectivas y estrategias de inversión 1S05*. Lima: BCP, 2005. p. 32.

Anexo 26: Cálculo del costo de oportunidad del inversionista

Riesgo país

Mes/Año	Spread - Embi+ Perú (pbs)
ene-02	481
feb-02	479
mar-02	425
abr-02	444
may-02	522
jun-02	567
jul-02	720
ago-02	816
sep-02	806
oct-02	815
nov-02	674
dic-02	620
ene-03	571
feb-03	567
mar-03	510
abr-03	425
may-03	412
jun-03	458
jul-03	482
ago-03	423
sep-03	353
oct-03	317
nov-03	309
dic-03	318
ene-04	288
feb-04	347
mar-04	343
abr-04	337
may-04	474
jun-04	439
jul-04	425
ago-04	370
sep-04	319
oct-04	334
nov-04	283
dic-04	236
ene-05	243
feb-05	235
mar-05	228
abr-05	235
may-05	203
jun-05	205
jul-05	191
ago-05	167

Sumatoria últimos 36 meses	13962	
promedio U36	388	3,88%
Sumatoria últimos 24 meses	7199	
promedio U24	300	3,00%
Sumatoria últimos 12 meses	2879	
promedio U12	240	2,40%

Elaboración propia.

Anexo 27: Modelo de encuesta para mantener el nivel de servicio

Poder contar con sus preferencias nos permitirá conocerla mejor y así mejorar nuestros servicios, por lo cual le agradeceremos responder con sinceridad el presente cuestionario.

CUESTIONARIO

01. De la siguiente lista, marque con una “x” las peluquerías o salones de belleza que conoce. Puede marcar más de una respuesta.

- 1) Specchi ☐
- 2) Amarige ☐
- 3) AtrVT ☐
- 4) Marco Antonio ☐
- 5) Montalvo ☐
- 6) Tommy's ☐
- 7) Corte & Café ☐
- 8) Tomyko ☐
- 9) Koko ☐
- 10) Aramis ☐
- 11) Otros ☐

02. ¿Cuántas veces al mes asiste al centro de belleza AtrVT?

- 1) Una vez ☐
- 2) Dos veces ☐
- 3) Tres veces ☐
- 4) Más de tres veces ☐

03. ¿Por qué motivos asiste al centro de belleza AtrVT? Se puede marcar más de una opción.

- 1) Amistad ☐
- 2) Arreglarse el cabello ☐
- 3) Distraerse ☐
- 4) Arreglarse manos (uñas) ☐
- 5) Acompañamiento ☐
- 6) Para sentirse bien ☐
- 7) Para ir a un compromiso ☐
- 8) Cómo un hábito ☐

04. ¿Con cuántas personas suele ir a AtrVT?

- 1) Sola ☐
- 2) Parientes de su edad ☐
- 3) Pareja ☐
- 4) Amigas ☐

05. ¿Cuánto suele gastar en promedio cuando va a AtrVT?

- 1) De 50 a 100 soles ☐
- 2) De 101 a 150 soles ☐
- 3) De 151 a 200 soles ☐
- 4) Más de 201 soles ☐

06. ¿Considerando una escala del 1 al 5 en donde: 1= muy buena, 2= buena, 3= ni buena ni mala, 4= mala y 5= muy mala, evalúe cuánto suele gastar en promedio cuando va a AtrVT?

- 1) Ubicación ☐
- 2) Ambiente ☐
- 3) Decoración ☐
- 4) Música ☐
- 5) Limpieza del local ☐
- 6) Baños (higiene) ☐
- 7) Equipos/máquinas ☐
- 8) Insumos empleados ☐
- 9) Vestimenta/uniformes ☐
- 10) Seguridad ☐
- 11) Estacionamiento ☐
- 12) Servicio al cliente ☐
- 13) Rapidez en la atención ☐
- 14) Atención de reclamos ☐

Anexo 27: Modelo de encuesta para mantener el nivel de servicio

07. Considerando una escala del 1 al 5 en donde: 1= Muy buena, 2= Buena, 3= Ni buena, 4= Mala, y 5= Muy mala, evalúe las siguientes características de la lista de servicios de AtreVT.

- 1) Corte ☐
- 2) Tinte ☐
- 3) Mechas ☐
- 4) Iluminación ☐
- 5) Laceado ☐
- 6) Manicure ☐
- 7) Peinado ☐

08. Con respecto a los precios de los servicios, de acuerdo a la siguiente escala del 1 al 5 en donde: 1= Demasiado caro, 2= Caro, 3= Regular, 4= Normal y 5= Barato, marque la que corresponda

- 1) Corte ☐
- 2) Tinte ☐
- 3) Mechas ☐
- 4) Iluminación ☐
- 5) Laceado ☐
- 6) Manicure ☐
- 7) Peinado ☐

09. ¿Cómo paga los servicios que toma normalmente?

- 1) Contado ☐
- 2) Tarjeta de crédito ☐

10. ¿A través de qué medios se enteró de la existencia del centro de belleza AtreVT?

- 1) Radio ☐
- 2) Televisión ☐
- 3) Internet ☐
- 4) Periódicos ☐
- 5) Encartes/afiches ☐
- 6) Amistades/parientes ☐

11. ¿Recibió algún tipo de publicidad de AtreVT en los últimos tres meses?

- 1) Si ☐
- ¿Cuál? _____

- 2) No ☐

12. ¿Cuenta con la tarjeta de afiliación de AtreVT?

- 1) Si ☐
- 2) No ☐

13. ¿Qué es lo que más le ha disgustado al venir al centro de belleza AtreVT?

14. ¿Qué es lo que más le ha gustado al venir al centro de belleza AtreVT?

15. ¿Tiene intenciones de volver al centro de belleza AtreVT durante los próximos tres meses? (Por favor solo marque una respuesta)

- 1) Definitivamente no volvería ☐
- 2) Probablemente no volvería ☐
- 3) Tal vez volvería ☐
- 4) Probablemente si volvería ☐
- 5) Definitivamente si volvería ☐

Anexo 27: Modelo de encuesta para mantener el nivel de servicio

16. ¿Cómo calificaría en general todos los servicios brindados (desde que ingresa hasta que se retira del centro de belleza AtreVT). Marque sólo una respuesta.

- 1) Realmente bueno ☐
- 2) Bueno ☐
- 3) Ni bueno, ni malo ☐
- 4) Malo ☐
- 5) Bastante malo ☐

17. ¿Cómo calificaría en general todas las promociones que ofrece el centro de belleza AtreVT). Marque solo una respuesta.

- 1) Realmente bueno ☐
- 2) Bueno ☐
- 3) Ni bueno, ni malo ☐
- 4) Malo ☐
- 5) Bastante malo ☐

18. AtreVT agradece si nos menciona alguna queja o sugerencia que desee hacernos llegar.

DATOS DE CONTROL

1. Edad

2. Sexo

3. Distrito donde vive/reside actualmente

4. Grado de instrucción

- 1) Primaria ☐
- 2) Secundaria ☐
- 3) Técnica/universit. incompleta ☐
- 4) Técnica/universit. completa ☐
- 5) Maestría ☐

5. Nivel de ingreso (familiar)

- 1) De 1 a 1,500 soles ☐
- 2) De 1,501 a 3,500 soles ☐
- 3) De 3,501 a 7,000 soles ☐
- 4) Más de 7,001 soles ☐

6. Marque con una "x" los bienes/servicios que posee actualmente

- 1) Carro ☐
- 2) Tarjeta de crédito ☐
- 3) Computadora ☐
- 4) Internet ☐
- 5) Televisor ☐
- 6) Reproductor DVD ☐
- 7) Equipo de sonido ☐
- 8) Refrigeradora ☐
- 9) Lavadora ☐
- 10) Servicio doméstico ☐

Muchas gracias por su tiempo y sinceridad en el llenado de este cuestionario

Anexo 28: Proceso de peinado, cepillado y laceado

Elaboración propia.

Anexo 29: Proceso de corte

Elaboración propia.

Anexo 30: Proceso de manicure

Elaboración propia.

Anexo 31: Proceso de coloración y rayitos

Elaboración propia.

Anexo 32: Proceso de diseño de cortes y peinados por computadora

Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Informe gerencial de marketing: perfil del adolescente y joven.** Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

---. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2004.** Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004

ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI.** Lima: Consumidores y Mercados, 2000.

---. **Marketing: enfoque América Latina.** 1ª ed. México D.F.: McGraw Hill, 1999.

BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. **Perspectivas de tasas y monedas: julio 2005.** Lima: BCP, 2005.

---. **Perspectivas y estrategias de inversión 1S05.** Lima: BCP, 2005.

BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus. “La filosofía de considerar las quejas como si fuesen favores”. En su: **Una queja es un favor.** 1ª ed. Bogotá: 1999.

DALTAMIRANO, Milton; DODERO, Gino; PEÑA, Justo. **Desarrollo del concepto e inicio de operaciones del establecimiento piloto de un restaurante con atención fast-casual y fast-food netamente peruano con las características necesarias para ser franquiciado.** Lima: EPG-USIL, 2003. p. 167. Tesis para optar el título de MBA.

“El consenso que no llega”. En: **El Comercio** (PE): 16/05/2005; p. 16. Día_1, Suplemento Semanal de Economía y Negocios.

EMERY, Douglas R.; FINNERTY, John D. **Administración financiera corporativa.** 1ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2000.

EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES. “Ley 28461”. En: **El Peruano**. (PE): 11/01/2005.

KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo.** México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

KRAJEWSKI, Lee J; RITZMAN, Larry P. **Administración de operaciones: estrategia y análisis.** 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2000.

“Limeñas gastan más en gimnasios que en salones de estética”. En: **Diario Gestión**. (PE): 06/01/2005. p.3.

MAYORGA, David; ARAUJO, Patricia. “Orientación hacia el mercado”. En su: **Marketing estratégico en la empresa peruana**. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico, 2002.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Investigación de mercados contemporánea**. 4ª ed. México D.F.: Thompson, 1999.

PORTER, Michael E. “Estrategias competitivas genéricas”. En su: **Ventaja competitiva**. México D.F.: Continental México, 1998.

ROBLES, Juan Manuel. “Amo a las peluquerías”. En: **Etiqueta negra**. PE 3(24): 46, may., 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Fundamentos de finanzas corporativas**. 5ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2003.

SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 4ª ed. MéxicoD.F.: McGraw-Hill, 2004.

TORRES PADILLA, David. “El papel de la información financiera en la evaluación de proyectos de inversión”. En su: **Contabilidad administrativa**. 5ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2000.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Datos estadísticos poblacionales**. [en línea]. Lima: INEI, enero 2005. [Citado 11 Febrero 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>

MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES. **Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)**. [en línea]. Lima: Municipalidad de Miraflores, 2005. [Citado 15 Marzo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.miraflores.gob.pe/>

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Orientación**. [en línea] Lima: SUNAT, 2005. [Citado 16 Abril 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/orientación/tributoActividad/index.html>

TERRA NETWORKS. **Quiérete mucho que eres hermosa**. [en línea] Florida: Terra Networks, fecha de actualización: 2005. [Citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.terra.com/mujer/articulo/html/hof20122.htm>