ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

SALÓN DE BELLEZA MÓVIL PARA MUJERES DE LIMA METROPOLITANA

Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales

**Aramburu Lazo, Claudio Andrés Martin
Dávila Alvarado, Jurgens Harold
Morales Flores, Paola Milagros
Rodríguez Zevallos, Katheryn Paola**

ASESOR

Dr. Edmundo Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2017

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestras familias
quienes día a día nos impulsan a buscar nuevos retos
y nos apoyan en las decisiones que tomamos para
nuestro desarrollo profesional.

Agradecimientos

Agradecemos a cada miembro de nuestro equipo, quienes aportaron lo mejor de sus conocimientos y experiencia laboral para la realización de este proyecto de tesis. Además, agradecemos la autoorganización, lluvia de ideas, tiempo, dedicación y esfuerzo que cada miembro brindó para realizar un trabajo de calidad.

Agradecemos a nuestros familiares, quienes nos dieron sus apreciaciones y recomendaciones cuando compartimos con ellos la idea del proyecto de tesis.

Agradecemos a nuestro asesor Edmundo Casavilca, quien nos ayudó en la elección de nuestro proyecto y nos orientó a través de su experiencia y comentarios para finalizar nuestro documento de tesis.

Agradecemos a la profesora Flor Ríos, quien sesión a sesión nos brindó sus valiosas recomendaciones y herramientas para la preparación de nuestro documento final.

Agradecemos a los participantes de las entrevistas, focus group y encuestas realizadas, quienes aportaron a través de sus respuestas buenas ideas para conocer al consumidor final de este proyecto de negocio.

Agradecemos a la Universidad San Ignacio de Loyola, que nos facilitó recursos, instalaciones y personal.

Contenido

Resumen Ejecutivo	23
Introducción.....	26
Capítulo I. Generalidades	29
1.1. Antecedentes.....	29
1.2. Determinación del problema u oportunidad	31
1.3. Justificación del Proyecto.....	32
1.4. Objetivos del proyecto.....	32
1.4.1 Objetivo general.	32
1.4.2 Objetivos específicos.....	33
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	33
1.5.1 Alcance.	33
1.5.2 Limitaciones.	34
Capítulo II. Estructura Económica del Sector	35
2.1. Descripción del estado actual de la industria.....	35
2.1.1. Segmentación de la industria.	36
2.1.2. Empresas que la conforman.....	38
2.2. Tendencias de la industria	40
2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial	43

2.3.1. Poder de negociación de los clientes.	43
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.	45
2.3.3. Amenaza de los nuevos competidores.	47
2.3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos.	49
2.3.5. La rivalidad entre los competidores existentes.	51
2.4. Análisis de la Competencia	54
2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.	54
2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.	56
2.4.3. Matriz de perfil competitivo.	58
2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado	60
2.5.1. Análisis Político-Gubernamental.	60
2.5.2. Análisis Económico.	62
2.5.3. Análisis Legal.	69
2.5.4. Análisis Cultural.	70
2.5.5. Análisis Tecnológico.	72
2.5.6. Análisis Ecológico.	73
2.6. Oportunidades y Amenazas	74
2.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos	75
Capítulo III. Estudio de Mercado	78
3.1. Descripción del servicio o producto	78

3.2. Selección del segmento de mercado	78
3.3. Investigación Cualitativa	82
3.3.1. Proceso de muestreo	85
3.3.2. Diseño de instrumento	87
3.3.3. Análisis y procesamiento de datos.	92
3.4. Investigación Cuantitativa	94
3.4.1. Proceso de muestreo.	97
3.4.2. Diseño de instrumento.	99
3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.....	101
3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.....	128
3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes	129
Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo.	131
4.1. El ámbito de la proyección	131
4.2. Selección del método de proyección	131
4.2.1. Mercado Potencial.	133
4.2.2. Mercado Disponible.	135
4.2.3. Mercado Efectivo.	136
4.2.4. Mercado Objetivo.	137
4.3. Pronóstico de Ventas	138
4.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas.....	149

Capítulo V. Ingeniería del Proyecto	150
5.1. Estudio de ingeniería	150
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.	150
5.1.2. Selección del equipamiento.	155
5.1.3. Lay out.	162
5.2. Determinación del Tamaño	168
5.2.1. Proyección de crecimiento.....	168
5.2.2. Recursos.....	168
5.2.3. Tecnología.	175
5.2.4. Flexibilidad.....	175
5.2.5. Selección del tamaño ideal.	176
5.3. Estudio de localización.....	178
5.3.1. Definición de factores locacionales.....	178
5.3.2. Consideraciones legales.....	180
5.4. Determinación de la localización óptima	197
Capítulo VI. Aspectos Organizacionales.....	199
6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada	199
6.1.1. Visión.....	199
6.1.2. Misión.	199
6.1.3. Principios.	200

6.2. Formulación de Estrategias del Negocio	201
6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas	204
6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada	206
6.4.1. Organigrama Funcional.	206
6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave	208
6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos	211
6.7. Política de recursos humanos	214
Capítulo VII. Plan de Marketing	216
7.1. Estrategias de marketing.....	216
7.1.1. Estrategia de Producto.	217
7.1.2. Estrategia de Precio.	223
7.1.3. Estrategia de distribución.	224
7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.	224
7.2. Estrategia de ventas	227
7.2.1. Plan de ventas.	230
7.2.2. Políticas de servicios y garantías.	231
Capítulo VIII. Planificación Financiera.....	234
8.1. La Inversión	234
8.1.1. Inversión pre-operativa.....	234
8.1.2. Inversión en capital de trabajo.....	238

8.1.3. Costo del proyecto	241
8.1.4. Inversiones futuras.....	242
8.2. Financiamiento	242
8.2.1. Endeudamiento y condiciones	242
8.2.2. Capital y costo de oportunidad	244
8.2.3. Costo de capital promedio ponderado	246
8.3. Presupuestos Base.....	247
8.3.1. Presupuesto de ventas.....	247
8.3.2. Presupuesto de costos de producción (de servicio).	249
8.3.3. Presupuesto de compras.....	255
8.3.4. Presupuesto de costo de ventas.....	255
8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos.	256
8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas.....	257
8.3.7. Presupuesto de gastos financieros.	258
8.4. Presupuestos de Resultados	258
8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado	258
8.4.2. Balance proyectado.....	261
8.4.3. Flujo de caja proyectado.....	262
Capítulo IX. Evaluación Económico Financiera	266
9.1. Evaluación Financiera	266

9.1.1. TIR.....	266
9.1.2. VAN.....	268
9.1.3. ROE.	269
9.1.4. Ratios.	269
9.2. Análisis de Riesgo	272
9.2.1. Análisis de punto de equilibrio.....	273
9.2.2. Análisis de sensibilidad.	274
9.2.3. Análisis de escenarios.....	276
Conclusiones y recomendaciones	278
Conclusiones.....	278
Recomendaciones	279
Anexos	280
Anexo 1. Guías de entrevista a los expertos.....	281
Anexo 2. Guía de pautas para focus group	289
Anexo 3. Cuestionario para encuesta	295
Anexo 4. Resultado de entrevista a la competencia	304
Anexo 5. Resultado de entrevista al distribuidor.....	310
Anexo 6. Resultado de entrevista al experto de belleza en el sector de belleza	313
Anexo 7. Resultado de entrevista al especialista en negocios móviles (Food Trucks)	319
Anexo 8. Resultado de Focus Group No. 1	323

Anexo 9. Resultado de Focus Group No. 2	332
Anexo 10. Resultado de Focus Group No. 3	343
Anexo 11. Resultado de Focus Group No. 4	350
Referencias	357

Índice de Tablas

Tabla 1 Segmentación de mercado	37
Tabla 2 Empresas que pertenecen a productores de la industria	38
Tabla 3 Empresas que pertenecen a educadores de la industria	39
Tabla 4 Empresas que pertenecen a distribuidores de la industria	39
Tabla 5 Empresas que pertenecen a peluquería, salones de belleza y otros	40
Tabla 6 Matriz de atraktividad para el poder de negociación de los clientes	45
Tabla 7 Matriz de atraktividad para el poder de negociación de los proveedores	47
Tabla 8 Matriz de atraktividad para la amenaza de los nuevos competidores	49
Tabla 9 Matriz de atraktividad para la amenaza de productos y servicios sustitutos	50
Tabla 10 Matriz de atraktividad de la rivalidad entre los competidores existentes	53
Tabla 11 Matriz de atraktividad del negocio.....	54
Tabla 12 Matriz de Perfil Competitivo	59
Tabla 13 Oportunidades y Amenazas de Análisis Político Gubernamental	62
Tabla 14 Oportunidades y Amenazas de Análisis Económico	68
Tabla 15 Oportunidades y Amenazas de Análisis Legal	69
Tabla 16 Oportunidades y Amenazas de Análisis Social y Cultural	72
Tabla 17 Oportunidades y Amenazas de Análisis Tecnológico	73
Tabla 18 Oportunidades y Amenazas de Análisis Ecológico	73
Tabla 19 Oportunidades y Amenazas para el negocio	74
Tabla 20 “Continuación” Oportunidades y Amenazas para el negocio.....	75
Tabla 21 Matriz de Evaluación de Factores Externos	76
Tabla 22 Criterios de segmentación de mercados de consumo	79

Tabla 23	Criterios de segmentación para el salón de belleza móvil	82
Tabla 24	Criterios de segmentación aplicado	82
Tabla 25	Técnicas más usadas por los investigadores	84
Tabla 26	Ficha Técnica de Entrevistas de Profundidad.....	90
Tabla 27	Ficha Técnica de focus group	91
Tabla 28	Métodos de Investigación Cuantitativa.....	97
Tabla 29	Tamaño y elementos de la muestra.....	99
Tabla 30	Ficha técnica de la encuesta.....	100
Tabla 31	Frecuencia de solicitud de servicio de corte	105
Tabla 32	Frecuencia de solicitud de servicio de peinado	105
Tabla 33	Frecuencia de solicitud de servicio de planchado.....	106
Tabla 34	Frecuencia de solicitud de servicio de alisado.....	106
Tabla 35	Frecuencia de solicitud de servicio de extensiones	107
Tabla 36	Frecuencia de solicitud de servicio de coloración	107
Tabla 37	Frecuencia de solicitud de servicio de maquillaje	108
Tabla 38	Frecuencia de solicitud de servicio de depilación	108
Tabla 39	Frecuencia de solicitud de servicio de pestañas postizas.....	109
Tabla 40	Frecuencia de solicitud de servicio de manicure	109
Tabla 41	Frecuencia de solicitud de servicio de uñas acrígel.....	110
Tabla 42	Frecuencia de solicitud de servicio de pedicure	110
Tabla 43	Cantidad y porcentaje de respuestas de frecuencia de solicitud de los servicios de salón de belleza	111
Tabla 44	Frecuencias correspondientes al horario de asistencia	113

Tabla 45 Porcentaje de horario de asistencia por día.....	113
Tabla 46 Porcentaje de respuestas correspondiente al horario de asistencia.....	113
Tabla 47 Frecuencia para visita mensual a salones de belleza	114
Tabla 48 Frecuencia y porcentaje de asistencia a salones de belleza	115
Tabla 49 Cantidad y porcentajes de medios de reserva de cita.....	116
Tabla 50 Frecuencia de tiempo de espera para atención en salones de belleza.....	117
Tabla 51 Frecuencia de tiempo de atención para cada servicio.....	119
Tabla 52 Porcentaje de tiempo de atención para cada servicio	119
Tabla 53 Frecuencia de respuestas obtenidas	120
Tabla 54 Frecuencia por atributo	122
Tabla 55 Porcentaje por atributo.....	122
Tabla 56 Frecuencia y porcentaje de respuestas obtenidas para atributos propuestos	123
Tabla 57 Frecuencias y porcentajes de encuestados y respuestas recogidas para servicios que solicitarían en el salón de belleza móvil	125
Tabla 58 Tabla de precios propuestos para el salón de belleza móvil	126
Tabla 59 Frecuencia de preferencias de precios	126
Tabla 60 Frecuencia y porcentaje sobre los medios de contacto	127
Tabla 61 Técnicas de predicción.....	132
Tabla 62 Tasa de crecimiento media de la población total.....	134
Tabla 63 Proyección Población Total Zona dos de Lima Metropolitana	134
Tabla 64 Proyección Población por edades de Zona dos de Lima Metropolitana.....	134
Tabla 65 Mercado Potencial Zona dos de Lima Metropolitana.....	135
Tabla 66 Mercado Disponible Zona dos de Lima Metropolitana.....	136

<i>Tabla 67</i>	Mercado Efectivo zona dos de Lima Metropolitana	136
<i>Tabla 68</i>	Porcentaje de mercado objetivo de zona dos de Lima Metropolitana	137
<i>Tabla 69</i>	Mercado objetivo de zona dos de Lima Metropolitana	137
<i>Tabla 70</i>	Resumen de Mercados de Zona dos de Lima Metropolitana.....	138
<i>Tabla 71</i>	Frecuencia de Consumo para Corte de Cabello.....	139
<i>Tabla 72</i>	Frecuencia de Consumo para Planchado	139
<i>Tabla 73</i>	Frecuencia de Consumo para Manicure.....	140
<i>Tabla 74</i>	Frecuencia de Consumo para Pedicure	140
<i>Tabla 75</i>	Resumen de Frecuencia de Consumo por servicios.....	141
<i>Tabla 76</i>	Resumen proyección de demanda por cantidad de servicio al año.....	141
<i>Tabla 77</i>	Precios de Venta Sugeridos	142
<i>Tabla 78</i>	Resumen de Programación de ventas anual por servicio.....	142
<i>Tabla 79</i>	Estacionalidad por meses enero - junio	143
<i>Tabla 80</i>	Estacionalidad por meses julio - diciembre	143
<i>Tabla 81</i>	Programación Mensual de Ventas para el Año 1 (Expresado en servicios)	144
<i>Tabla 82</i>	Programación Mensual de Ventas para el Año 1 (Expresado en soles)	144
<i>Tabla 83</i>	Programación Mensual de Ventas para el Año 2 (Expresado en servicios)	145
<i>Tabla 84</i>	Programación Mensual de Ventas para el Año 2 (Expresado en soles)	145
<i>Tabla 85</i>	Programación Mensual de Ventas para el Año 3 (Expresado en servicios)	146
<i>Tabla 86</i>	Programación Mensual de Ventas para el Año 3 (Expresado en soles)	146
<i>Tabla 87</i>	Programación Mensual de Ventas para el Año 4 (Expresado en servicios)	147
<i>Tabla 88</i>	Programación Mensual de Ventas para el Año 4 (Expresado en soles)	147
<i>Tabla 89</i>	Programación Mensual de Ventas para el Año 5 (Expresado en servicios)	148

Tabla 90 Programación Mensual de Ventas para el Año 5 (Expresado en soles)	148
Tabla 91 Equipamiento para el acondicionamiento del salón de belleza móvil	157
Tabla 92 Instrumentos para los servicios del salón de belleza móvil	158
Tabla 93 Insumos necesarios para el servicio de corte	159
Tabla 94 Insumos necesarios para el servicio de planchado.....	160
Tabla 95 Insumos necesarios para el servicio de manicure	160
Tabla 96 Insumos necesarios para el servicio de pedicure	161
Tabla 97 Requerimiento necesario de equipos y maquinarias para salón de belleza móvil	166
Tabla 98 “Continuación” Requerimiento necesario de equipos y maquinarias para salón de belleza móvil.....	167
Tabla 99 Cantidad de servicios proyectados por año.....	168
Tabla 100 Productos necesarios para servicio de corte	169
Tabla 101 Productos necesarios para servicio de planchado	170
Tabla 102 Productos necesarios para servicio de manicure.....	170
Tabla 103 Productos necesarios para servicio de pedicure.....	171
Tabla 104 Datos para cálculo de mano de obra	172
Tabla 105 Datos para el cálculo de mano de obra directa requerida	172
Tabla 106 Requerimiento de mano de obra proyectado	172
Tabla 107 Horario de trabajo de supervisora y cosmetóloga móvil uno	173
Tabla 108 Horario de trabajo de supervisora y cosmetóloga móvil dos.....	173
Tabla 109 Requerimiento de equipamiento	174
Tabla 110 Variables para cálculo de capacidad máxima	176
Tabla 111 Capacidad máxima de servicios.....	177

Tabla 112 Cálculo de unidades móviles requeridas.....	177
Tabla 113 Matriz de Localización de oficina administrativa.....	179
Tabla 114 Requisitos y pagos para la licencia de funcionamiento	184
Tabla 115 Cuadro comparativo Régimen Laboral Especial de la MYPE	186
Tabla 116 “Continuación”	187
Tabla 117 Tipos de contrato	187
Tabla 118 Formas empresariales formales	190
Tabla 119 Aporte societario de PONTE DIVA S.A.C.	191
Tabla 120. Matriz de las Cuatro Acciones.....	202
Tabla 121 Análisis VRIO.....	205
Tabla 122 Perfil de puesto de jefe administrativo	209
Tabla 123 <i>Perfil de puesto de supervisora cosmetóloga</i>	210
Tabla 124 Perfil de puesto de cosmetóloga	211
Tabla 125 Derechos de los colaboradores	212
Tabla 126 Planilla Anual de mano de obra directa para el Año 1 (Soles).....	212
Tabla 127 Planilla Anual de mano de obra directa para el Año 2 (Soles).....	213
Tabla 128 Planilla Anual de mano de obra directa para el Año 3 (Soles).....	213
Tabla 129 Planilla Anual de mano de obra directa para el Año 4 (Soles).....	213
Tabla 130 Planilla Anual de mano de obra directa para el Año 5 (Soles).....	214
Tabla 131 Gastos operativos de personal (Soles)	214
Tabla 132 Lista de precios de Ponte Diva	224
Tabla 133 Plan de Ventas Anual en Soles	231
Tabla 134 Activos tangibles para servicios y operaciones	235

Tabla 135 Inversión intangible	237
Tabla 136 Capital de Trabajo.....	239
Tabla 137 Capital de Trabajo Anual (S/.).....	241
Tabla 138 Costo total proyecto	241
Tabla 139 Estructura de financiamiento	243
Tabla 140 Condiciones de préstamo	243
Tabla 141 Financiamiento anual	244
Tabla 142 Información de rendimiento esperado y tasa de libre riesgo	245
Tabla 143 Beta apalancada	245
Tabla 144 COK apalancado	246
Tabla 145 Cálculo del WACC	247
Tabla 146 Precio de servicios al público	249
Tabla 147 Presupuesto por ventas.....	249
Tabla 148 Costo de producción de servicio de corte de cabello.....	250
Tabla 149 Costo de producción de servicio planchado	251
Tabla 150 Costo de producción de servicio de manicure	252
Tabla 151 Costo de producción de servicio de pedicure	253
Tabla 152 Presupuesto de costo de producción de los servicios	254
Tabla 153 Presupuesto de compras anual	255
Tabla 154 Equipamiento necesario para los servicios (utensilios)	255
Tabla 155 Gastos Varios	256
Tabla 156 Gastos de capacitación.....	256
Tabla 157 Planilla de personal administrativo.....	257

Tabla 158 Otros gastos administrativos.....	257
Tabla 159 Gastos anuales en marketing.....	258
Tabla 160 Gastos financieros.....	258
Tabla 161 Estado de ganancias y pérdidas proyectado (sin incluir gastos financieros)	260
Tabla 162 Estado de ganancias y pérdidas proyectado (incluir gastos financieros).....	260
Tabla 163 Balance proyectado.....	262
Tabla 164 Flujo de caja operativo.....	263
Tabla 165 Flujo de capital.....	264
Tabla 166 Flujo de servicio de la deuda	265
Tabla 167 Liquidación del IGV	265
Tabla 168 Tasa interna de retorno económico (TIRE)	267
Tabla 169 Tasa interna de retorno financiero (TIRF).....	267
Tabla 170 Valor Actual Neto Económico (VANE).....	268
Tabla 171 Valor Actual Neto Financiero (VANF)	269
Tabla 172 ROE	269
Tabla 173 Ratios	271
Tabla 174 Punto de equilibrio.....	273
Tabla 175 Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable precio	274
Tabla 176 Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable demanda.....	275
Tabla 177 Análisis de sensibilidad unidimensional para variable costos de material directo	275
Tabla 178 Análisis de sensibilidad unidimensional para variable costo de personal	276
Tabla 179 Análisis de Escenarios	277

Índice de Figuras

Figura 1. Participación en el mercado de cadenas de salones y salones de belleza independientes	57
Figura 2. Participación en el mercado de cadenas de salones.....	58
Figura 3. Evolución del presupuesto público 2013-2017.	61
<i>Figura 4.</i> Oferta y demanda global trimestral.	63
<i>Figura 5.</i> Valor agregado de otros servicios.....	63
<i>Figura 6.</i> Resultado económico del sector público no financiero.	64
<i>Figura 7.</i> Inflación de América Latina.	65
<i>Figura 8.</i> Balanza comercial a enero de 2017.	66
<i>Figura 9.</i> Tasas de Interés de moneda nacional (%).	66
<i>Figura 10.</i> Crecimiento del PBI por regiones en la Economía Mundial.	67
<i>Figura 11.</i> Población femenina y masculina, según ramas de actividad.	71
<i>Figura 12.</i> Población femenina y masculina, según ramas de actividad.	71
<i>Figura 13.</i> Incremento de nivel socio económico C en lima metropolitana.....	80
<i>Figura 14.</i> Nivel socioeconómico de zona dos.....	81
<i>Figura 15.</i> Clasificación de la investigación no experimental.	96
<i>Figura 16.</i> Pasos para desarrollar un plan de muestreo.	98
<i>Figura 17.</i> Rango de Edad de encuestadas	101
<i>Figura 18.</i> Distrito de residencia de encuestadas	102
<i>Figura 19.</i> Asistencia a salones de belleza	102
<i>Figura 20.</i> Importancia de asistir a un salón de belleza	103
<i>Figura 21.</i> Razones de asistencia al salón de belleza	104
<i>Figura 22.</i> Tiempo promedio de permanencia en salones de belleza.....	112

<i>Figura 23.</i> Con quién suelen asistir los clientes a salones de belleza.....	115
<i>Figura 24.</i> Disponibilidad de tiempo de espera.....	118
<i>Figura 25.</i> Promedio de gasto mensual en servicios de belleza	121
<i>Figura 26.</i> Matriz cliente – contacto para proceso de servicio.....	151
<i>Figura 27.</i> Flujograma del proceso de reserva de cita a domicilio.....	152
<i>Figura 28.</i> Flujograma del proceso del servicio de atención.....	153
<i>Figura 29.</i> Unidad móvil tipo furgón, ...	156
<i>Figura 30.</i> Interior de la unidad móvil tipo furgón,.....	156
<i>Figura 31.</i> Productos e insumos	159
<i>Figura 32.</i> Equipamiento básico para la oficina administrativa	161
<i>Figura 33.</i> Layout de móvil	163
<i>Figura 34.</i> Layout de oficina (esquema de distribución oficina administrativa).....	164
<i>Figura 35.</i> Distribución de estaciones, equipos y maquinaria	165
<i>Figura 36.</i> Consideraciones del proyecto.	182
<i>Figura 37.</i> Logo a registrar	196
<i>Figura 38.</i> Macro localización distrito de Los Olivos.....	198
<i>Figura 39.</i> Micro localización Calle Carlos de los Heros 160 Urbanización Antares Los Olivos.....	198
<i>Figura 40.</i> Cuadro estratégico del Océano azul para el salón de belleza móvil.....	203
<i>Figura 41.</i> Estructura de la empresa	207
<i>Figura 42.</i> Matriz de Ansoff. Tomado de “Matrix Ansoff. Strategy skills.”	216
<i>Figura 43.</i> Salón de Belleza móvil cerrado.	218
<i>Figura 44.</i> Salón de belleza móvil abierto.	219
<i>Figura 45.</i> Servicio de Manicure y Pedicure dentro de la móvil.....	220

<i>Figura 46.</i> Servicio de Corte de Cabello y Planchado dentro de la móvil	220
<i>Figura 47.</i> Unidad móvil Ponte Diva Salón	221
<i>Figura 48.</i> Logotipo de Ponte Diva	222
<i>Figura 49.</i> Ofertas de Lanzamiento de Ponte Diva	225
<i>Figura 50.</i> Precios de los servicios de Ponte Diva	226

Resumen Ejecutivo

La presente tesis tiene como finalidad demostrar que el plan de negocio salón de belleza móvil es viable de implementar.

Con la propuesta del plan de negocio del salón de belleza móvil se pretende satisfacer una necesidad que ha tomado mucha importancia en los últimos tiempos que es el cuidado personal y los deseos de ahorrar costos y tiempos (traslados y espera) que se invierten actualmente en obtener este servicio en los salones de belleza convencionales, el negocio brindará servicios de corte de cabello, planchado, manicure y pedicure a domicilio.

El público objetivo del plan de negocio está formado por mujeres de 20 a 59 años, pertenecientes al NSE C y que viven en la zona dos de Lima Metropolitana que van por lo menos una vez al mes al salón de belleza.

El plan se inicia describiendo la determinación de la oportunidad y la definición del objetivo principal y objetivos secundarios. Luego, se realiza un análisis de la industria, los factores del entorno interno y externo que tienen impacto en el sector de belleza (los aspectos más importantes son el crecimiento de la economía e impulso a las MYPE), una conclusión importante es que el sector de belleza se encuentra en un crecimiento constante.

La investigación de mercado incluyó entrevistas a expertos (asesor de belleza, proveedor, administrador de salón, dueño de salón independiente y especialista de food truck), focus group y encuestas a mujeres que cumplen con los requisitos del público objetivo de la zona dos de Lima Metropolitana; se demostró que el salón de belleza móvil es una idea atractiva y existe una intención de consumo de los servicios, además se detectó muchas oportunidades de valor

agregado que hay en el sector belleza, ya que existe la necesidad de recibir beneficios adicionales por parte de los clientes.

Con la información del estudio de mercado y del análisis externo se realizó la proyección de la demanda para el periodo de cinco años, aplicando los conceptos de mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo; esta información servirá para la proyección de compras y determinación de tamaño ideal, que apoyará al cálculo de la estructura de inversión.

En la ingeniería del proyecto se describe los procesos de solicitud de reserva y de atención dentro del móvil, se determina la necesidad de una oficina administrativa en el distrito de Los Olivos ubicado estratégicamente según el análisis de micro localización. Se describe la necesidad de los recursos materiales, intangibles, insumos y mano de obra para la ejecución de los servicios según la demanda proyectada; se determina que habrá un incremento mensual en la mano de obra (cosmetólogas) por el incremento de la demanda del sector (10% anual), asimismo, se determina la compra de dos furgones que serán implementados para brindar los servicios como un salón de belleza convencional.

En el plan de marketing se define como objetivo posicionar la marca en la mente del consumidor como innovadora en el servicio de salón de belleza y fortalecer el valor agregado de optimización de tiempos de espera y traslados.

El plan y análisis financiero señala que las fuentes de financiamiento están conformadas por aporte de accionistas con un 63% y 37% de deuda con un banco local. Realizado el cálculo de los estados financieros y del flujo de caja, con base en los presupuestos requeridos para tal fin, los criterios de rentabilidad en todos los niveles de sensibilidad determinaron que el negocio es rentable económica y financieramente.

Por todo ello, se puede concluir que el plan de negocio del salón de belleza móvil es viable y reúne las condiciones para su implementación.

Introducción

El presente plan de negocio busca evaluar la implementación de un salón de belleza móvil en la zona dos de Lima Metropolitana. El objetivo principal es plantear, analizar y definir la idea de negocio para así evaluar su rentabilidad.

El presente plan de negocio consta de nueve capítulos, los cuales se detallan a continuación:

- El capítulo I realiza un análisis de las actividades de la mujer moderna en la actualidad para el cuidado de belleza personal. Se usó como base los antecedentes encontrados y se plantean los objetivos que se cumplirán en este plan de negocio según los alcances y limitaciones de la investigación.
- El capítulo II describe la industria de la belleza, identificando a la competencia y al mercado en el que el negocio se desenvolverá. Se elaboró una matriz del perfil competitivo respecto a cada uno de los grupos identificados en comparación al plan de negocio. Además, se encuentra una descripción del contexto actual y esperado de nuestro país, teniendo como referencias el estado político, económico y social, etc.
- El capítulo III describe el estudio de los potenciales clientes, para tal fin se realizó una descripción del servicio que brindará el plan de negocio, en los sectores económicos y distritos de la ciudad de Lima identificados. Este estudio se realizó de dos maneras, primero mediante una investigación cualitativa y posteriormente sobre una investigación cuantitativa, de los cuales se descubre cómo es percibido actualmente el mercado de la belleza por los consumidores finales y además se analiza la atracción del servicio innovador que se ofrecerá.

- El capítulo IV determina el mercado objetivo, a través de diferentes herramientas de estudio de mercado, mediante el análisis del mercado potencial, disponible y efectivo. En base al estudio anterior se elaboró el pronóstico de ventas y se identificaron los aspectos críticos que pueden impactar este pronóstico.
- El capítulo V detalla los cálculos de inversión y costos, teniendo en cuenta el estudio de ingeniería (procesos productivos, equipamiento, distribución de equipos y maquinarias), determinación de tamaño del negocio (crecimiento, recursos, tecnología). El estudio de localización muestra los aspectos macro y micro localización, permitiendo evaluar la alternativa de adquirir una oficina/almacén para el negocio; asimismo este estudio permitió determinar la localización óptima de la misma.
- El capítulo VI desarrolla la cultura organizacional del plan de negocio, con el fin de establecer la visión, misión y principios. Asimismo, se identificó las ventajas competitivas críticas con el fin de establecer las estrategias del negocio. También se determinó los perfiles de los puestos claves y remuneraciones de acuerdo con el mercado y las leyes del gobierno.
- El capítulo VII desarrolla las estrategias de marketing con el fin de poder introducir y posicionar el servicio en el mercado objetivo. Se planteó el plan de ventas y políticas de servicios y garantías con el fin de cumplir los servicios de este negocio.
- El capítulo VIII realiza el análisis de la inversión necesaria (capital propio y/o financiamiento) para el plan de negocio. Con esta información se elaboraron los presupuestos bases correspondientes: ventas, costos, compras, gastos administrativos, marketing y gastos financieros; con el fin de desarrollar los flujos de cajas proyectados para el proyecto.

- El capítulo IX evalúa los indicadores económicos y financieros: tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN), (ROE) y ratios; además se realizó el análisis de riesgo a través de punto de equilibrio, sensibilidad y escenarios.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

La preocupación de las personas por el cuidado de su imagen personal ha venido incrementándose a través del tiempo, en la forma de vestir, tratamiento del rostro y tratamiento del cuerpo, con el fin de conseguir la “belleza” según la época vigente.

El primer indicio del maquillaje se encontró en los egipcios a través de minerales y pigmentos aplicados en los ojos, frente y manos, también el cuidado de la piel fue de importancia en la época, con el uso de leche, frutas, exfoliación con arena y productos basados en algunos animales. De la misma manera Grecia y Roma le dieron importancia al cuerpo apareciendo por primera vez los kosmetés, cosmetriae y ornatrices, personas dedicadas al cuidado de la belleza corporal y peluquería. En el siglo XVIII, Francia se abre camino como ciudad de la moda y del maquillaje a través de la ostentación en el embellecimiento del cuerpo y cabello, esto cambió poco tiempo después donde el maquillaje recomendado en Inglaterra era sencillo y sutil. (Piergiorgio, 2012)

Alrededor del siglo XX el cuidado de la belleza en la mujer se tornó parte de las costumbres, es así como aparecieron los primeros salones de belleza siendo éste un centro de tratamientos estéticos como corte de cabello, manicure, peinados y maquillajes.

Según Monefel (como se cita en Cohen, 2013), el salón de belleza moderno como idea de negocio fue implementado por Martha Matilde Harper (1857-1950) quien introdujo la idea de belleza como signo de buena salud, fue así como la idea de negocio de los salones de belleza se hizo popular entre las mujeres emprendedoras.

Ya en la actualidad, el cuidado de la imagen personal ya es una necesidad entre hombres y mujeres en todo el mundo, siendo ahora parte de la canasta familiar. En Perú, los servicios de tratamiento del cabello y tratamientos estéticos para las mujeres de hoy representan el 10% y 15% de su sueldo. (elcomercio.pe, 2015)

Por otro lado, el negocio de salones de belleza ha ido evolucionando desde franquicias, salones de belleza premium, barber shops y otros según las necesidades de los consumidores. Además, debido a la poca disponibilidad de tiempo por temas laborales y/o familiares han venido desarrollándose otras alternativas innovadoras para el cuidado personal con la finalidad de satisfacer la demanda en lo que respecta a la imagen ya sea tanto del hombre como de la mujer, el cuidado de las manos, pies, entre otros.

Es por eso, que en diferentes países se están implementando diversas formas de complacer al público teniendo esa comodidad y tiempo que tanto busca y no lo tiene por falta de un servicio que se adecue a sus tiempos libres.

Según Garijo (2014) en las calles de París, Boudoir des Coquetes ofrece a las ciudadanas un salón de belleza cerca a los centros empresariales donde pueden realizar servicios rápidos de belleza en una furgoneta rosa, también Nail Truck, un auto caravana gris ofrece servicios de manicure cerca de lugares con mayor afluencia.

Por otro lado, Garijo también menciona que en las calles de Nueva York el Beauty Bus recorre Manhattan acercando los servicios de un conocido estilista a los lugares con mayor demanda.

México también ofrece algunos servicios de salón de belleza móviles como por ejemplo Oh my polish! que ofrece servicios de manicure y pedicure realizados por una abogada en la ciudad de Veracruz. Pamela Sánchez, profesional de mercadotecnia, echó a andar la idea del

Beuty Bar Bus brindando servicios de belleza a domicilio, enfatizando en dar una experiencia distinta adaptada a las mujeres trabajadoras de la ciudad de México.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

La mujer peruana de hoy realiza muchas cosas a la vez; trabaja, estudia, se dedica al hogar y se preocupa por ella misma, además la cantidad de mujeres que trabajan se ha incrementado en un 23,2% en los últimos 10 años (INEI, 2016).

Por otro lado, la demanda de los servicios de salones de belleza muestra un crecimiento gradual para el año 2017 y según Flores (2015a) menciona que los salones de belleza solo tienen una penetración del mercado de 30%.

Es por lo que se observa una oportunidad de negocio para una demanda parcialmente insatisfecha a la espera de un servicio de calidad que le brinde la satisfacción de cuidado personal. Además, el plan de negocio propone una idea innovadora al brindar una experiencia diferente al ser atendido en un salón de belleza móvil, ya que ofrecerá servicios de corta duración en una ubicación cercana para las mujeres que solo requieran servicios básicos de belleza.

Desde el punto de vista del negocio, se observa también la oportunidad de la flexibilidad de las diferentes ubicaciones permitiendo que el negocio pueda trasladarse de una posición a otra en busca de una captación mayor de clientes, además el plan de negocio considera un ahorro considerable de costos fijos al no tener gastos relacionados a alquiler de local y servicios básicos para brindar los servicios de belleza.

1.3. Justificación del Proyecto

El presente plan de negocio tiene las siguientes justificaciones:

- a. Social: Brindar la facilidad de acceder a servicios de belleza de corto tiempo, evitando el estrés por conseguir una cita en horarios que se adecuen a la disponibilidad del usuario, evitando que los clientes tengan que trasladarse a una ubicación lejana. Los salones de belleza móviles también se encontrarán en puntos bastante concurridos y ofrecerán una experiencia distinta de servicios de calidad a precios competitivos.
- b. Económico: El plan de negocio permite evaluar la viabilidad del negocio para ofrecer a los inversionistas una rentabilidad mayor a un salón de belleza común, ya que tendrá costos bajos al evitar el alquiler o compra de un local para brindar los servicios y además la ubicación en zonas estratégicas de alto tránsito permitirá acceder a mayor demanda. Por otro lado, este tipo de negocio mitiga el riesgo de poca afluencia de público al salón de belleza, ya que este negocio tiene la ventaja de movilizarse a lugares con una mayor afluencia, para así poder conseguir mayor cantidad de clientes.
- c. Académica: El plan de negocio permite a los autores aplicar los conocimientos adquiridos durante el estudio de Maestría de Ciencias Empresariales.

1.4. Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocio para la implementación de salones de belleza móviles para las mujeres de la zona dos de Lima Metropolitana.

1.4.2 Objetivos específicos.

- a. Identificar las potencialidades y características del sector de salones de belleza validando la existencia de la oportunidad de negocio para los salones de belleza móviles y así poder proyectar el mercado objetivo a atender.
- b. Realizar el estudio técnico de la implementación del plan de negocio estableciendo así la inversión y costos basados en los procesos, equipamiento, tamaño, localización y marketing.
- c. Definir los aspectos organizacionales de la empresa, así como perfiles de puestos claves y sistema de remuneraciones.
- d. Realizar el análisis económico y financiero con el fin de identificar la existencia de rentabilidad para los inversionistas.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1 Alcance.

El alcance del estudio se limita a la elaboración completa de un plan de negocio para implementar salones de belleza móviles para mujeres de la zona dos de Lima Metropolitana, que concluye en un análisis económico y financiero para validar la existencia de rentabilidad del negocio según los parámetros establecidos en la ingeniería del proyecto, aspectos organizacionales, plan de marketing y otros elementos que componen el presente plan de negocio.

1.5.2 Limitaciones.

- Información actualizada necesaria para el proyecto.
- Acceso a la información de la competencia.
- Acceso a la información del sector.
- Acceso al público para la realización de las encuestas, focus group y entrevistas.

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

2.1. Descripción del estado actual de la industria

El salón de belleza móvil pertenecerá a la actividad económica 9602-Peluquería y otros tratamientos de belleza, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de INEI.

Debido a la mejora económica en el país, la industria de la belleza tiene un crecimiento considerable en los últimos años como consecuencia de la evolución en las tendencias de los diferentes países. La belleza de la persona y el cuidado de la imagen personal tienen una importancia relevante porque representa una oportunidad de negocio en dicho sector.

Luis Goytizolo, gerente general de la cadena peruana Listas, explicó que al no contarse con una base de datos del sector belleza, el Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH), de la Cámara de Comercio de Lima, estima que existen 50 mil salones de belleza en todo el Perú, siendo estas las cadenas de peluquerías y los salones de belleza de forma independiente que darían este servicio. (Flores, 2015b)

Ángel Acevedo presidente de COPECOH menciona que el sector belleza genera \$ 2,200 millones al año, generando una oportunidad de crecimiento para cadenas y salones de belleza independientes. Afirmó también que las mujeres de población urbana entre 20 a 35 años en el Perú consumen un promedio de \$ 600 al año en productos de belleza, siendo la mitad del consumo que se genera en Venezuela o Brasil, con un promedio de \$ 1,200 anuales, representando así una oportunidad de crecimiento en este sector. (rpp.pe, 2015)

Ángel Acevedo presentó el estudio de inteligencia comercial del sector Cosméticos e Higiene del primer semestre 2016, donde se muestra un crecimiento del 6% para el año 2016, y de 8% anual para el año 2017 llegando a un 10% para el año 2020, ofreciendo una demanda en crecimiento que llegaría a tener un público insatisfecho por la poca disponibilidad del servicio, lo que ayudaría a las cadenas de salones de belleza, peluquerías y spas a presentar ideas innovadoras y crecer mejorando su gestión. (gestion.pe, 2016a)

2.1.1. Segmentación de la industria.

Debido al crecimiento acelerado en el sector belleza, los salones de belleza independientes comenzaron a especializarse, además de utilizar productos nuevos y de mejor calidad. Este crecimiento trajo la necesidad de actualizarse y conocer sobre la tendencia de la moda, es por lo que se incrementan los centros de estudio en cosmetología, los productores de los diferentes insumos de la belleza producían en mayores cantidades para atender las demandas, y así poder completar el círculo de la industria de la belleza: productor - educador – distribuidor – salón de belleza. (Ver Tabla 1)

Tabla 1

Segmentación de mercado

Segmento	Descripción
Productor	Instituciones que fabrican productos que los especialistas en cosmetología utilizan para dar un servicio de calidad.
Educador	Son las instituciones que brindan cursos de cosmetología y/o brindan asesoramiento por intermedio de charlas o foros ya sean presenciales o tutoriales por la web.
Distribuidor	Son los encargados de la distribución de los productos a los salones de belleza, dando como valor agregado del producto algún tipo de demostraciones de aplicación y uso.
Salón de belleza	Lugar donde se realizan todos los servicios de cosmetología: cortes, tintes, peinados permanentes, alisados, extensiones de cabello, maquillaje profesional, cuidados de la piel, manicuras, pedicuras, etc.

Paul Cabrera Plascencia, director general de Expobeauty, menciona que, en el año 2013, de los 30,000 salones de belleza, el 50% se encuentran en la ciudad de Lima en los distritos de Jesús María, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres, siendo estos formales y existiendo un 43% dentro de la informalidad. Esto es debido a que las personas que terminan estudios en los institutos de belleza tienen la opción de abrir un negocio de salón de belleza, ya que les resulta un negocio muy rentable con una facturación de S/ 10 mil a S/ 15 mil al mes. (Ochoa, 2013)

Con lo que respecta al gasto, una persona gastaría en promedio S/ 90, por ejemplo, en el segmento AB gasta entre S/ 600 a S/ 1200 con tratamientos corporales y coloración, y en el segmento C gasta como mínimo S/ 120 al mes en servicios básicos de un salón de belleza. (Ochoa, 2013)

Esta demanda que viene creciendo en los diferentes Niveles Socio Económicos (NSE), la cual va de la mano con una maduración temprana de los jóvenes debido a sus

preferencias e imitación de sus ídolos de televisión y musicales, creando una necesidad por verse atractivas y detallistas con su imagen.

2.1.2. Empresas que la conforman.

Dentro de las empresas que conforman el segmento de la industria de la belleza se tiene a productores (ver Tabla 2), educadores (ver Tabla 3), distribuidores (ver Tabla 4) y salones de belleza (ver Tabla 5).

Tabla 2

Empresas que pertenecen a productores de la industria

Empresa	Descripción
Kara Natural Products	Son productos de cuidado corporal en base a frutos, granos, y plantas que produce el Perú. Kara Natural crea productos haciendo uso de ingredientes naturales.
Laboratorios Valquer	Desde 1975 Laboratorios Valquer investiga desarrolla y fabrica productos cosméticos (peluquería estética, perfumería, y otros), tiene 550 fórmulas propias y cuenta con una fábrica de más de 12,000 metros cuadrados.
Laboratorios Lacovat	Desde 1993 esta empresa peruana que produce la marca Cosmética Profesional Brillant, combina ciencia, arte y tecnología produciendo cosméticos de tratamientos estéticos y dermatológicos.
Natura	Desde 1969, esta empresa de origen brasileño desarrolla productos de belleza, integrando ciencia y conocimiento de las comunidades tradicionales para la creación de cosméticos. Esta empresa trabaja con modelos de venta directas mediante consultoras de belleza.
Belcorp	Empresa peruana con más de 48 años de experiencia que produce las marcas L'Bel, Ésika y Cyzone. Presente en 15 países de América con más de 8,500 trabajadores. Esta empresa trabaja con modelos de venta directas mediante consultoras de belleza.

Tabla 3

Empresas que pertenecen a educadores de la industria

Empresa	Descripción
Selene	Instituto fundado en 1985 que brinda servicios de diseño de modas, cosmiatría y cosmetología ubicado en distintos distritos de Lima Metropolitana.
Devale - Escuela Superior de Belleza	Empresa peruana consolidada en el mercado de la belleza, se ubica en los distritos de Surco, Lince y San Juan de Lurigancho.
Montalvo Instituto	Centro de educación que pertenece a Montalvo Group, el cual desarrolla capacidades laborales en estética personal basado en modelo de competencias a través de conceptos de belleza y capacitación constante.
Cetro Peruana de Cosmiatría Brillant (CPCB)	Empresa peruana que forma especialistas en cosmetología, pertenece a Laboratorios Lacovat. Cuenta con infraestructura certificada.

Tabla 4

Empresas que pertenecen a distribuidores de la industria

Empresa	Descripción
L' Oréal	Creada en 1907, es una empresa de origen francés que está centrada en distribuir productos para cuidado de cabello y piel, maquillaje y perfumes.
Distribuidores locales	Diversas empresas que venden productos belleza al por menor y mayor.
Consultoras de belleza	Personas naturales que distribuyen productos de belleza de empresas como Natura, Unique, Cyzone, L'bel y otros.

Tabla 5

Empresas que pertenecen a peluquería, salones de belleza y otros

Empresa	Descripción
Montalvo Spa	Es la cadena de peluquerías y spa más grande del Perú. Cuenta con más de 42 locales en todo el país, 1,800 operaciones diarias. Alrededor de 120,000 visitas a los salones por mes, Montalvo es una de las empresas de mayor crecimiento en el sector de la peluquería y spa a nivel nacional, proyectándose a abrir cinco salones por año, una de las modalidades de expansión es el franquiciado a los salones independientes.
Marco Aldany	Empresa española vigente desde el año 1997, es una cadena internacional de salones de belleza, líder en España, cuenta con más de 400 salones y 4,000 empleados a nivel mundial, se caracterizó por romper los estándares y ofrecer a los clientes una imagen urbana y vanguardista, ofrecen un método de licenciamiento master, para que dentro de cada país se puedan usar las franquicias para su crecimiento. En Perú, tienen presencia hace cinco años y cuenta con 31 locales, utiliza como herramientas para publicidad sus redes sociales y medios de comunicación.
Soho Color Salón y Spa	Empresa vigente en el mercado nacional desde el año 2009, actualmente cuenta con nueve locales (cuatro en Lima y cinco en provincia). A pesar de tener pocos locales ha logrado obtener popularidad ya que tiene como estrategia usar figuras populares para promocionar sus servicios.
Salones de belleza independientes	Salones de belleza que se encuentran ubicados en un solo distrito específico.

2.2. Tendencias de la industria

La empresa de investigación de mercado Euromonitor International dio a conocer las principales tendencias a nivel región, resaltando diferencias que sirven para un mejor desarrollo de las empresas, campañas de marketing e innovación de productos. En América Latina la industria de la belleza y el cuidado personal ha venido evolucionando con las nuevas tendencias de cuidado de la imagen personal, debido a cambios de hábitos, interés de algunos hombres por verse mejor, y el crecimiento económico de las clases han ido motivando el desarrollo y han

vuelto a la región un escenario atractivo para las diferentes marcas extranjeras y sobre todo las de tendencias ecológicas.

Es así, que se menciona a continuación a los países con tendencias y preferencias en cuanto a productos de belleza, cremas corporales y mantenimiento de cabello, y como punto importante en el mercado la inclusión de los hombres en este rubro de la belleza. (Euromonitor International, 2014)

Argentina: Reemplazó a los proveedores extranjeros por nacionales e incrementó las licencias de locales nacionales. A raíz de las dificultades por la cadena logística, los consumidores prefieren el reemplazo del producto que la lealtad a la marca.

Por otro lado, los esmaltes de uñas están desplazando al lápiz labial. De estos productos la marca Maybelline y Avon son las más competitivas y las más vendidas.

Brasil: El sector masculino se está posicionando en el mercado, presentando una gran demanda porque está dispuesto a experimentar con la condición de verse y mantenerse con una presentación personal limpia y tratada para un mejor cuidado de la piel.

Chile: Los productos han tomado un posicionamiento importante, existen marcas y productos de mayor calidad y de lujo logrando un mayor crecimiento en el año 2013.

El cuidado de la piel es un tema en el que tanto mujeres como hombres han prestado interés, debido a que las cifras de la población chilena tienen un índice alto de envejecimiento.

Colombia: La mujer ha reducido el cuidado personal llegando a usar cremas multifuncionales y humectantes con tinte Moiskin de Amway. Se diferencia la clase alta con productos premium y la clase baja con productos de marcas alternativas.

Ecuador: Se influencia mucho por el cuidado de su apariencia usando productos para el cuidado corporal y presentación personal, inclusive siendo más importante que la alimentación en algunos casos. Los productos de mayor rotación y demanda en el mercado ecuatoriano son brillo labial, delineador de ojos y rímel.

Uruguay: Desarrollo de nuevos productos antienvjecimiento liderados por varias empresas internacionales. Además, los productos para las uñas siguen experimentando un fuerte crecimiento debido a que son usados como accesorio adicional para complementar el estilo personal.

Perú: Incremento de la demanda de productos de belleza, cuidado de la piel y productos más especializados, incluyendo los de higiene íntima.

Los consumidores de sexo masculino se están incrementando en forma progresiva año tras año, siendo uno de los primeros productos los del cuidado del cabello con productos de calidad y premium. Las marcas Unique y Esika se han posicionado como uso diario en maquillaje, protección solar y lápiz de labios de las mujeres limeñas.

Otro tipo de cosméticos usados con mayor cantidad son los esmaltes, las cremas corporales y faciales, las cuales se tiene al alcance de todos en los diferentes centros de cosmetología, centros comerciales, tiendas por departamentos, etc. (Euromonitor International, 2014)

2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial

Se aplicará el análisis de Porter de las fuerzas del mercado, en este análisis se usan conceptos de organización industrial y economía en donde se identifican cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y el atractivo de un mercado. Porter indica a estas fuerzas como micro entorno, ya que se refieren a fuerzas cercanas a la empresa que impactan en la capacidad de ofrecer a sus clientes y obtener un beneficio; además, un cambio en estas fuerzas lleva como consecuencia que la empresa deba reevaluar su situación estratégica en el mercado. (Alonso, 2014)

2.3.1. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es aquel poder que tienen clientes y consumidores para obtener precios y condiciones de su conveniencia, generalmente, mientras menor sea la cantidad clientes, tendrán mayor poder de negociación por la baja demanda que generan y puede condicionar el negocio de una empresa. (Alonso, 2014)

En la industria de la belleza se considera que el poder es bajo ya que los clientes tienen poca capacidad de negociación en los precios establecidos para los servicios ofrecidos, sus exigencias tienen relación con la calidad del servicio que recibe.

a. Opciones de salones de belleza locales

Se debe considerar que existen varios salones de belleza locales en los distritos y estos han aumentado en los últimos años. Los clientes podrían elegir los salones de belleza locales sobre la propuesta de negocio, sin embargo, también los consumidores tendrían que afrontar pérdida de tiempo al trasladarse y/o al esperar ser atendidos.

b. Único salón de belleza móvil

Ser el primero en ingresar como un salón de belleza móvil permitirá ser posicionado en la mente del consumidor, por lo que el poder de atraktividad es alto. Se deberá tener en cuenta que los clientes consideran de importancia tener a un estilista que ya conocen, por lo que se deberá trabajar en la calidad de servicio que los estilistas del salón de belleza móvil ofrecen.

c. Nivel de precio

En muchos sectores la inversión en cuidado de belleza ya se considera dentro de la canasta familiar, sin embargo, el gasto en los servicios de belleza depende de la calidad de productos exigidos por los clientes. Así mismo, se considera que el negocio deberá trabajar en paquetes con precios atractivos para grupos de personas o familiares ya que el servicio se brindará a domicilio y los clientes podrían tomar ventaja que el salón de belleza móvil se encuentra en su ubicación para requerir servicios adicionales para familiares o amigos (as).

Tabla 6

Matriz de atraktividad para el poder de negociación de los clientes

Elemento de análisis	Poder	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de Atraktividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
Opciones de salones de belleza locales	Alto	0.4	Salones de belleza locales pueden brindar los mismos servicios	4	Cliente puede ahorrar tiempo ya que no tiene que trasladarse ni esperar a ser atendido.
Único salón de belleza móvil	Medio	0.3	Al ser un negocio nuevo los clientes no tienen un estilista conocido	4	Ser el único salón de belleza móvil.
Nivel de precio	Medio	0.3	Margen adicional en los servicios debido al traslado del salón de belleza	2	Paquetes por grupos de personas en el punto de la cita.
Resultado ponderado	Alto	1		3.4	

Según la Tabla 6, la atraktividad para el poder de negociación de los clientes es de 3.4 y presenta un poder bajo para el negocio.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.

Porter hace referencia al poder que tienen los proveedores dentro de la industria para alzar sus precios e imponer sus condiciones en el mercado, mientras menos proveedores existan en el mercado o más particular sea su producto o servicio tendrán mayor poder de negociación. (Alonso, 2014)

Actualmente en la industria de la belleza la oferta de productos y servicios es amplia y tiene muchas variables, esto ocasiona que las empresas deban adaptarse a las

solicitudes de los potenciales clientes, es por lo que se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

a. Cosmetólogas y estilistas especializados

Existe una oferta creciente de personal para salones de belleza debido al incremento de centros de estudios, además los clientes consideran que un factor importante para solicitar el servicio en un salón de belleza son las cosmetólogas y estilistas especializados.

El plan de negocio considera una buena selección de estilistas al momento de la búsqueda de personal.

b. Productos importados

Existe gran variedad de productos importados sin embargo se debe de considerar que estos sean de calidad y a buen precio. Los tratados de libre comercio facilitan la importación de estos productos y que los costos por impuestos sean bajos.

c. Costes de cambio altos para proveedores de servicio

Cada proveedor de servicio genera una relación con el cliente, ya que son ellos quienes brindan el servicio. Se debe considerar que algunos clientes eligen un salón de belleza debido a algún estilista de su preferencia, además si existe cambios de estilistas constantemente esto generará dudas sobre la calidad de servicio que los nuevos estilistas puedan ofrecer.

Tabla 7

Matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores

Elemento de análisis	Poder	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
Cosmetólogas y estilistas especializadas	Alto	0.4	Estilistas nuevos	4	Estilistas especializados seleccionados rigurosamente
Productos importados	Alto	0.4	Productos de baja calidad	3	Diversidad de productos importados y alta competencia en precios
Costes de cambio altos para proveedores de servicio	Bajo	0.2	Alta relación de confianza entre estilista-cliente	2	Existe mucha competencia de proveedores de servicio
Resultado ponderado	Alto	1		3.2	

Según Tabla 7, la atractividad para el poder de negociación de los proveedores es de 3.2 y presenta un poder de negociación bajo para la empresa.

2.3.3. Amenaza de los nuevos competidores.

Porter refiere que en esta fuerza hay que analizar las barreras de entrada y de salida que existen en la industria para determinar el nivel de competencia, mientras más bajas sean las barreras de entrada y altas las barreras de salida serán mayor la competitividad dentro de la industria (Alonso, 2014).

En la industria de la belleza se determina que las barreras de entrada son bajas ya que la inversión para iniciar un negocio puede ser mínima, además, la cantidad de

cosmetólogas y estilistas se ha incrementado en la actualidad por el aumento de institutos de belleza, brindándoles la posibilidad de iniciar su negocio propio. Se considera que las barreras de salida son bajas ya que existen mecanismos que facilitan la salida del mercado como el traspaso de negocio o rompimiento de sociedades, en muchos casos, algunos inversionistas esperan culminar el contrato de alquiler para liquidar el negocio.

El nivel de amenaza de ingreso de nuevos competidores en esta industria es medio.

a. Economía nacional

La mejora en la economía del Perú promueve la creación de nuevos negocios para emprendedores.

b. Costos de alquiler de local

El costo de alquiler de local para los nuevos competidores es una barrera de ingreso ya que al ser un costo fijo y ser un negocio nuevo, mantenerse en el mercado al inicio requerirá de un buen financiamiento.

c. Necesidad de capital

El capital al inicio de negocio si bien no es alto es considerable debido a los costos fijos que se deben mantener y a la adquisición de equipamiento para asegurar un buen servicio.

Tabla 8

Matriz de atractividad para la amenaza de los nuevos competidores

Elemento de análisis	Poder	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de Atractividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
Economía nacional	Medio	0.2	Nuevos emprendedores	2	Las empresas ya establecidas pueden crecer.
Costos de alquiler de local	Alto	0.4	Tener un local permite que pueda atender a una localidad	3	No costos en local debido a que es móvil
Necesidad de capital	Alto	0.4	Facilidades de financiamiento para emprendedores	2	Tasas más bajas para empresas ya establecidas
Resultado ponderado	Alto	1		2.4	

Según Tabla 8, la atractividad para la amenaza de los nuevos competidores es de 2.4 y presenta una amenaza media para el negocio.

2.3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Se refiere al análisis del ingreso de potenciales competidores al mercado que ofrecen productos y/o servicios similares dentro de la industria, la presencia de productos y servicios sustitutos puede delimitar los precios de oferta dentro del mercado, esta situación permite a las empresas implementar estrategias para evitar la entrada nuevas empresas.

En la industria se determina como productos sustitutos a las academias de belleza que ofrecen el servicio a un menor precio y calidad, otros productos sustitutos son los

usados por los mismos clientes en casa que pueden cubrir algunos servicios básicos como peinados, laceados, etc. es por lo que se determina que el nivel de esta fuerza es bajo.

a. Productos/servicios sustitutos existentes

Existen productos sustitutos como equipos que facilitan los cuidados de belleza de las mujeres como cepillo alisador, plancha rizadora, aprendizaje de maquillaje a través de internet, manicure y pedicure en casa.

b. Sustitutos no cubren expectativa del cliente

Sustitutos son usualmente caseros y no realizados por personas especializadas en el cuidado de belleza, los resultados no son los mismos que realizarlos en un salón de belleza y muchas veces no cubren las expectativas de los clientes de la misma manera que un salón.

Tabla 9

Matriz de atractividad para la amenaza de productos y servicios sustitutos

Elemento de análisis	Poder	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de Atractividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
Productos/servicios sustitutos existentes	Alto	0.6	Sustitutos a menor costo	4	Ahorro de tiempo y esfuerzo.
Sustitutos no cubren expectativa del cliente	Medio	0.4	No siempre cubre la expectativa esperada	3	Servicio realizado por especialistas
Resultado ponderado	Alto	1		3.6	

Según Tabla 9, la atractividad para la amenaza de los productos y servicios sustitutos es de 3.6 y presenta una amenaza baja para el negocio.

2.3.5. La rivalidad entre los competidores existentes.

Considerada como la fuerza más poderosa de todas ya que se refiere a la rivalidad entre las empresas que compiten en la misma industria, ofreciendo el mismo producto y/o servicio, mientras más fuerte sea la competencia, trae como consecuencia la disminución de ganancia y con ello el ingreso de nuevos competidores, además el análisis de esta rivalidad permite a las empresas la implementación de nuevas estrategias para superar a los rivales.

Para el caso de la industria de la belleza se determina que el impacto de la fuerza es alto ya que actualmente existe mucha oferta en el mercado, originando que las empresas deban innovar en el servicio ofrecido constantemente para cubrir las exigencias de los clientes.

a. Competencia de salones de belleza con local fijo

Los salones de belleza tienen un local fijo, las cadenas de salones pueden estar en varios distritos. El salón de belleza móvil irá al domicilio del cliente y se ubicará en puntos estratégicos de mayor afluencia de clientes potenciales.

b. Competencia de estilistas a domicilio

Los estilistas a domicilio no tienen gastos fijos y también atienden hasta el domicilio del cliente sin embargo hacen uso de recursos del cliente como agua, luz, limpieza, lugar adecuado entre otros. El salón de belleza móvil tendrá todos sus recursos e infraestructura dentro del móvil.

c. Incremento de competidores informales

Los competidores informales pueden manejar precios más bajos para el cliente sin embargo pueden incurrir en multas o cierres temporales.

d. Diferenciación de servicio

El salón de belleza móvil ofrecerá una diferenciación del servicio basado en la atención a domicilio con infraestructura propia. Además, los clientes podrán encontrar los servicios que brinda el salón de belleza móvil en diferentes puntos de la zona.

e. Crecimiento de la demanda

En las últimas décadas se puede ver un incremento de la demanda de cuidado personal y belleza por parte de hombres y mujeres en Lima Metropolitana.

Tabla 10

Matriz de atractividad de la rivalidad entre los competidores existentes

Elemento de análisis	Poder	Factor de relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de Atractividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
Competencia de salones de belleza con local fijo	Alto	0.3	Ubicación fija	3	Servicio a domicilio y puntos estratégicos
Competencia de estilistas a domicilio	Medio	0.2	Servicio dentro de la intimidad del hogar	4	Uso de recursos e implementos en la infraestructura propia del salón de belleza
Incremento de competidores informales	Bajo	0.1	Precios más bajos	2	Calidad de servicio
Diferenciación de servicio	Alto	0.3	Variedad de servicio en el mercado	2	Servicio a domicilio y puntos estratégicos
Crecimiento de la demanda	Bajo	0.1	Mayor demanda para competidores	1	Mayor demanda para el salón de belleza móvil
Resultado ponderado	Alto	1		2.6	

Según Tabla 10, la atractividad para la rivalidad entre competidores es de 2.6 y presenta un poder alto en la industria.

A manera de conclusión, se ha elaborado la matriz de atractividad para el análisis de la industria según las cinco fuerzas de Porter en la Tabla 11:

Tabla 11

Matriz de atractividad del negocio

Factores competitivos	1 <Atractividad < 5 De 1: Muy poco atractivo a 5: Muy atractivo	Concepto
Poder de negociación de los clientes	X	Bajo
Poder de negociación de proveedores	X	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	X	Baja posibilidad de ingreso de competidores
Amenaza de productos y servicios sustitutos	X	Sector atractivo por la baja amenaza de productos sustitutos
Rivalidad entre competidores existentes	X	Alto nivel de competitividad
Evaluación general	X	Industria con buena atractividad

Se puede concluir que el negocio es atractivo en la industria de la belleza según el análisis realizado.

2.4. Análisis de la Competencia

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.

Se describirá la competencia directa para el presente plan de negocio de salón de belleza móvil analizando tres empresas líderes en el mercado nacional:

- a. Montalvo Salón y Spa, su horario de atención es de 10:00 a.m. a 10:00 p.m., su público objetivo es el sector A y B.

Utiliza como herramientas para publicidad su página web, redes sociales, revistas y medios de comunicación.

El catálogo de servicios es el siguiente:

- Segmenta sus servicios en mujer, hombre, teens, kids, novios y spa.

- Cuidado del cabello y peluquería en general.
- Manicure / Pedicure.
- Estética facial y corporal
- Maquillaje
- Asesoría integral de imagen

- b. Marco Aldany, su horario de atención es variable por cada local, dependiendo de la necesidad del mercado, pero se trata de cubrir todo el día, en promedio el horario es de 8:00 am a 10:00 pm, su sector objetivo es A y B.

Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- Peluquería
- Estética
- Manicure / Pedicure
- Hidratación Capilar
- Tratamiento de proteínas para cabello
- Tratamiento de reparación de cabello
- Tratamiento anticaída de cabello

- c. Soho Color Salón y Spa, su horario de atención es de lunes a domingo de 8:00 am a 9:00 pm, su público objetivo es el sector B y C.

Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- Cortes y peinados
- Laceados permanentes
- Reacondicionamientos
- Extensiones

- Maquillaje
- Manicure / Pedicure
- Depilación
- Spa

En comparación con el plan de negocio, los competidores Montalvo, Marco Aldany y Soho Color Spa ofrecen una diversidad de servicios ya que su inversión en infraestructura es alta, además, cuentan con una mayor cobertura debido a la cantidad de locales en diferentes zonas, sin embargo, el salón de belleza móvil ofrece servicios básicos para clientes de NSE C con la modalidad de la atención a domicilio y ubicación en puntos estratégicos sin hacer una inversión mayor en infraestructura.

- d. Los salones independientes locales, aunque las cadenas de salones de belleza se están expandiendo cada vez más, la mayoría de clientes prefieren atenderse en peluquería local, el factor que domina para esta decisión es la confianza que tienen con su estilista y/o cosmetóloga, el precio y la cercanía a su domicilio ya que se ajusta a la agenda y disponibilidad de los clientes.

Estos serían la competencia más fuerte para el plan de negocio, debido a que los servicios y precios son similares y estos salones cuentan con clientes ya fidelizados, para el presente plan de negocio se debe considerar el reto de fidelización de los clientes de este tipo de competencia.

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.

Según estudio de Invera, actualmente existen alrededor de 13,000 y 15,000 salones de belleza en Lima, además el sector crece anualmente 10%. A continuación, usando como

base este estudio, en la Figura 1 se muestra la participación en el mercado de las principales cadenas de salones y los salones independientes (elcomercio.pe, 2016). Se observa que, aunque los salones de belleza se expanden a un ritmo muy alto, el 80% de la población aún prefiere atenderse en los salones locales, por la confianza y disponibilidad en sus horarios.

Figura 1. Participación en el mercado de cadenas de salones y salones de belleza independientes

Dentro del 20% de personas que prefieren atenderse en un salón de belleza quien muestra un liderazgo amplio es Montalvo Spa, la base de su liderazgo es el número de locales que tienen a nivel de Lima y provincias, la segunda cadena que cuenta con la mayoría de clientes es Marco Aldany a pesar de contar con la mitad de locales de Montalvo (ver Figura 2).

Figura 2. Participación en el mercado de cadenas de salones.

Con este análisis se puede determinar que las características a considerar para obtener la preferencia de los consumidores son ubicación cerca del hogar o trabajo, personal especializado, horarios flexibles y productos de calidad. En este sentido el plan de negocio tiene una ventaja debido a que el concepto móvil permitirá cubrir varios distritos de la capital sin tener que invertir en un nuevo local permitiendo ubicación y horarios flexibles.

2.4.3. Matriz de perfil competitivo.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la empresa, asimismo, es una herramienta que ayuda a establecer las fortalezas y debilidades de cada una de ellas, en ocasiones, es usada como una herramienta de soporte para la toma de decisiones. (David, 2003)

Para la elaboración del MPC correspondiente a la propuesta de negocio se utiliza como base los factores de éxito indicados por el estudio de Invera mencionado en el análisis de la competencia. (elcomercio.pe, 2016)

Además, se asigna un peso de cero a uno según grado de importancia para el éxito de una empresa en este rubro, sumando los pesos asignados, estos deben ser igual a uno.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo

Factores determinantes de Éxito	Peso	Montalvo		Marco Aldany		Peluquerías Independientes	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Competitividad de precios	0.20	2	0.40	2	0.40	4	0.80
Lealtad del cliente	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1.00
Cercanía a clientes	0.20	2	0.40	1	0.20	3	0.60
Flexibilidad de horarios	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Personal especializado	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
Total	1.00		2.70		2.15		3.35

se asigna 1 = Debilidad grave, 2=Debilidad menor, 3= Fortaleza menor y 4=Fortaleza mayor.

Con la información de la matriz de perfil competitivo de la Tabla 12 se determina que las peluquerías independientes tienen el mayor puntaje ya que son superiores en los puntos más importantes por el mercado, competitividad de precios, lealtad del cliente y cercanía de clientes, sin embargo, se debe potenciar la especialización del personal que labora en estos

establecimientos ya que muchos son especializados pragmáticamente, lo que afecta a la calidad del servicio.

El plan de negocio deberá potenciar la participación del mercado la cual evolucionará de acuerdo a las campañas de marketing y expansión que se ejecuten, además, se debe competir con la lealtad y cercanía a los clientes que tienen las grandes cadenas de salones de belleza en Lima Metropolitana.

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado

2.5.1. Análisis Político-Gubernamental.

En las últimas décadas el Perú sostiene una estabilidad democrática, sin embargo, en los periodos de elecciones presidenciales y congresales aparece un periodo de inestabilidad debido a la incertidumbre de políticas del nuevo gobierno afectando así la inversión privada.

El Congreso de la República aprobó el presupuesto del sector público para el año fiscal 2017 (ver Figura 3), el cual asciende a un monto de S/ 142,471.5 millones incrementándose en 2.9% con respecto al año 2016. (gestion.pe, 2017a)

Figura 3. Evolución del presupuesto público 2013-2017. Tomado de “El presupuesto público 2017 al detalle” por Cámara de Comercio de Lima, 2017. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED_Digital_742.pdf

Con respecto al impulso de las PYMES por parte del estado, éste tiene tres aspectos: (a) articular el Ministerio de Producción con las demás instituciones y evaluar las barreras burocráticas (b) impulso al emprendimiento mediante la innovación y créditos a través de garantías mobiliarias (c) asistencia técnica y capacitación en gestión, competitividad y productividad. (Cámara de Comercio de Lima, 2016)

Finalmente, los casos de corrupción podrían afectar las tasas de crecimiento estimadas por el estado si es que no se aplican medidas económicas (LaRepublica.pe, 2017). Es importante mencionar que la actual mayoría congresal podría dificultar la velocidad de la ejecución de los planes del Ejecutivo.

En el punto de vista internacional, el nuevo gobierno del presidente de EE. UU., Donald Trump y el retiro de EE. UU. del Tratado Transpacífico (TPP), obligará a Perú a buscar mayor comercio con los otros países miembros como China para evitar consecuencias como accesos de la clase media a mercancías más baratas. (bbc.com, 2017).

En la Tabla 13 se resume las oportunidades y amenazas del análisis político gubernamental.

Tabla 13

Oportunidades y Amenazas de Análisis Político Gubernamental

Criterio	Factor	O/A	Comentario
Análisis Político Gubernamental	1. Incertidumbre por inicio de gobierno	A	Posible retracción de inversiones debido a la incertidumbre.
	2. Incremento de Presupuesto de Gobierno	O	Inversión en Lima y provincias para la mejora de carreteras, pistas e infraestructura. Inversión del Ministerio de Producción para capacitaciones a emprendedores.
	3. Impulso de PYMES	O	Menos burocracia para trámites, facilidad de acceso a créditos y capacitaciones
	4. Corrupción	A	Desaceleración del crecimiento podría retraer el consumo
	5. Condiciones Políticas en otros países.	A	Productos internacionales para salones de belleza podrían subir sus precios.

2.5.2. Análisis Económico.

Según INEI (2017a), el Producto Bruto Interno (PBI) del año 2016 con precios de año base 2007 muestra un crecimiento de 3.9 %.

La tasa de crecimiento del PBI del año 2016 se produce debido al consumo privado (3.5%) con mayor proporción que otros tipos de demanda interna y externa, además según actividad económica este crecimiento anual se explica también debido al crecimiento de actividades de servicios (3.9%) y actividades extractivas (11.5%).

El crecimiento del consumo privado se explica debido al incremento en el empleo de 1,2% y el incremento del ingreso promedio en 4.7% (ver Figura 4).

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Año Base 2007=100

Oferta y Demanda Global	2015/2014					2016/2015				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	2,0	3,2	3,2	4,6	3,3	4,3	3,7	4,5	3,0	3,9
Extractivas	3,5	6,9	8,0	11,9	7,6	11,5	12,6	12,9	8,8	11,5
Transformación	-5,2	-2,4	-4,1	-0,6	-3,0	-1,4	-5,3	0,1	-1,7	-2,1
Servicios	4,9	4,9	4,8	5,0	4,9	4,7	4,2	3,6	3,0	3,9
Importaciones	-1,4	-2,4	0,6	-0,2	-0,8	-0,3	-2,9	1,8	2,3	0,3
Oferta y Demanda Global	1,2	1,9	2,6	3,6	2,4	3,4	2,3	3,9	2,9	3,1
Demanda Interna	2,1	2,6	2,9	2,5	2,5	3,0	-0,6	0,6	0,5	0,9
Consumo Final Privado	3,0	3,4	3,6	3,6	3,4	3,8	2,9	4,1	3,1	3,5
Consumo de Gobierno	3,2	7,0	5,1	7,5	5,8	12,8	9,7	2,3	-3,1	4,9
Formación Bruta de Capital	-0,4	-0,6	0,3	-2,4	-0,8	-2,9	-12,7	-8,7	-3,8	-7,1
Formación Bruta de Capital Fijo	-7,1	-8,7	-6,4	-3,6	-6,4	-2,3	-3,7	-4,3	-6,1	-4,2
Público	-21,9	2,1	-9,7	4,7	-5,7	30,3	3,9	2,2	-14,6	3,1
Privado	-3,1	-11,9	-5,4	-6,0	-6,6	-9,3	-6,3	-6,1	-3,5	-6,3
Exportaciones	-2,4	-1,2	1,4	8,3	1,6	5,0	15,8	18,1	12,3	12,9

Figura 4. Oferta y demanda global trimestral. Tomado de “Informe Técnico 01. Producto Bruto Interno Trimestral 2016” por INEI, 2017a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trim

Por tipo de gasto otros servicios el cual incluye enseres de uso personal y otras actividades de servicios personales, el valor agregado bruto muestra un crecimiento de 4.1% con respecto al año 2015 (ver Figura 5).

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Valores a precios constantes de 2007

Actividades	2016/2015				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Otros servicios	4,3	4,2	4,0	3,9	4,1

Figura 5. Valor agregado de otros servicios. Tomado de “Informe Técnico 01. Producto Bruto Interno Trimestral 2016” por INEI, 2017a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trime

Adicionalmente se proyectó que el crecimiento de los años 2017 y 2018 sería de 4.3% y 4.2% respectivamente (bcrp.gob.pe, 2016), sin embargo el ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne, expresó que la economía nacional sólo crecería 3.8% este año, un punto porcentual menos que el estimado oficial, por efecto de la suspensión del Gasoducto Sur Peruano y además por el efecto Odebrecht (Semana Económica, 2017a).

Con respecto al déficit fiscal del año 2016, éste decreció a 2.7% del PBI (ver Figura 6), siendo un mejor resultado de lo esperado por el gobierno, lo cual indica que el estado estaría haciendo una buena gestión de sus gastos no financieros y así podría indicar que los precios en general de bienes y servicios se mantendrán. (gestion.pe, 2017b)

Figura 6. Resultado económico del sector público no financiero. Tomado de “BCR: Déficit fiscal fue de 2.7% del PBI en el 2016” por gestion.pe, 2017b. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-deficit-fiscal-fue-27-pbi-2016-2179503>

Por otro lado, el Perú tuvo una inflación de 3.23% en el año 2016 con tendencia disminuir en los siguientes años (ver Figura 7), según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), este sería de 2.3% en 2017 y de 2% en 2018, reafirmando así la desaceleración de la inflación y la estabilidad de la economía. Perú se ubicaría, así como

primer país de América Latina con el mejor índice de inflación nacional. (bcrp.gob.pe, 2016)

Figura 7. Inflación de América Latina. Tomado de “Reporte de Inflación. Diciembre 2016” por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>

Con respecto a la inflación de gasolina y lubricantes este disminuyó en 3.2% y 4.8% respectivamente para el año 2016 lo cual avizora una estabilidad en los precios de hidrocarburos en el periodo mencionado.

El BCRP informa que la balanza comercial registró un superávit a enero 2017 aumentando en 656 millones respecto a enero 2016, este panorama se da debido a que las exportaciones han aumentado en un 25.9% (gestion.pe, 2017c). La balanza comercial proyectada para el año 2017 y 2018 sería de 2,454 millones y 2,252 millones respectivamente (ver Figura 8), lo cual reforzaría la tendencia de crecimiento de la balanza comercial. (bcrp.gob.pe, 2016)

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

Balanza comercial

(Millones US\$)

	Ene.2016	Ene.2017	Dif.	Var. %
1. Exportaciones	2 476	3 117	641	25,9
Productos tradicionales	1 575	2 168	593	37,7
Productos no tradicionales	893	937	43	4,8
Otros	8	12	5	61,3
2. Importaciones	2 983	2 967	-15	-0,5
Bienes de consumo	653	652	-1	-0,1
Insumos	1 230	1 404	175	14,2
Bienes de capital	1 022	885	-137	-13,4
Otros bienes	78	26	-53	-67,1
3. BALANZA COMERCIAL	-507	150	656	

Fuente: Sunat y BCRP.

Figura 8. Balanza comercial a enero de 2017. Tomado de “Balanza comercial registró superávit de US\$ 150 millones en enero” por diario gestion.pe, 2017c. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/balanza-comercial-registro-superavit-us-150-millones-enero>

La tasa de interés de referencia del BCRP a febrero 2017 se ha mantenido en 4,25%, sin embargo, las tasas de intereses para créditos a pequeñas empresas y para créditos de consumo se ha incrementado (ver Figura 9).

		Set.15	Dic.15	Set.16	Nov.16
Pasivas	Depósitos hasta 30 días	4,12	4,01	4,03	4,22
	Depósitos a plazo de 31 a 180 días	4,41	4,67	4,98	4,79
	Depósitos a plazo de 181 a 360 días	4,41	4,74	5,20	5,08
Activas	Corporativos	5,87	6,18	6,07	5,64
	Grandes Empresas	7,16	7,12	7,23	7,21
	Medianas Empresas	10,19	10,23	10,74	10,30
	Pequeñas Empresas	20,36	20,45	21,59	21,99
	Consumo	42,4	44,03	44,01	45,64
	Hipotecario	8,59	8,95	8,82	8,57

Figura 9. Tasas de Interés de moneda nacional (%). Tomado de “Reporte de Inflación. Diciembre 2016” por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>

La anunciada reducción del IGV por parte del gobierno en un punto porcentual a 17% no se daría en este año. El Decreto Legislativo 1347 condiciona la reducción a alcanzar una recaudación neta (que descuenta las devoluciones del impuesto) del IGV de 7.2% del PBI a mayo de 2017. (Semana Económica, 2017b)

Aumento de la tasa de desempleo del año 2016 llegó a 4.4% con respecto a 2015, sin embargo, es una de las más bajas en América Latina. (gestion.pe, 2016b)

Con respecto a la economía mundial se proyecta una recuperación para los años 2017-2018, de acuerdo con la Figura 10, América Latina se ubica como la segunda región después de China con mayor crecimiento. (bcrp.gob.pe, 2016)

	2015	2016*	2017*	2018*
Estados Unidos	2,6	1,6	2,2	2,0
Eurozona	2,0	1,7	1,5	1,5
China	6,9	6,7	6,2	6,0
América Latina	0,0	-0,7	1,8	2,4
Mundo	3,2	3,0	3,4	3,5

Figura 10. Crecimiento del PBI por regiones en la Economía Mundial. Tomado de “Reporte de inflación. Diciembre 2016” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/re>

En la Tabla 14 se resume las oportunidades y amenazas del análisis económico.

Tabla 14

Oportunidades y Amenazas de Análisis Económico

Criterio	Factor	O/A	Comentario
Análisis Económico	1. Tasa de crecimiento	O	Crecimiento de la economía promueve el consumo.
	2. Déficit fiscal en descenso	O	Productos de bienes y servicios mantendrían sus precios.
	3. Inflación de gasolina y lubricantes decreciente	O	Estabilidad en precios de hidrocarburos
	4. Superávit de Balanza Comercial	O	Proyección a negocios en el país indicaría que las compras son menores a las ventas, existiendo una tendencia a las ganancias positivas.
	5. Tasa de interés de referencia	O	Acceso a créditos o financiamientos con tasas moderadas
	6. Reducción de IGV	O	Reducción del IGV afectaría positivamente al flujo de caja
	7. Aumento de tasa de desempleo	A	Mercado Objetivo tendría menor poder adquisitivo (servicio de lujo)

2.5.3. Análisis Legal.

El Congreso de la República promulgó la Ley N° 30056 la cual promueve la inversión a través del impulso del desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Este establece el marco legal para la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). (Escalante, 2016)

El Poder Ejecutivo publicó el Decreto Legislativo N° 1200 que simplifican los trámites para obtener licencias de funcionamiento, entre otros cambios estarían (a) la licencia con más de un giro afines entre ellos y (b) la obtención de licencia no exige el inicio de las actividades de la empresa.

El valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) aumentó en S/100, es decir aumenta de S/3,950 a S/4,050 desde enero de 2017, según el Decreto Supremo N° 353. (rpp.pe, 2016)

No existe regulación para licencia de funcionamiento de negocios móviles, sin embargo, en algunos distritos se emite una licencia temporal.

En la Tabla 15 se resume las oportunidades y amenazas del análisis legal.

Tabla 15

Oportunidades y Amenazas de Análisis Legal

Criterio	Factor	O/A	Comentario
Análisis Legal	1. Ley Laboral	O	Impulsa el crecimiento económico y mayor promoción de creación de nuevos negocios
	2. Simplificación de trámites	O	Facilidad para creación de nuevas empresas
	3. Incremento de UIT	O	Crece rango de ventas anuales para categorización de empresas
	4. Regulaciones para negocios móviles	A	No existe licencia de funcionamiento para negocios móviles.

2.5.4. Análisis Cultural.

Los distritos más poblados de Lima son: San Juan de Lurigancho (1'128 mil), San Martín de Porres (723 mil), Ate (655 mil), Comas (534 mil), Villa El Salvador (478 mil), Villa María del Triunfo (462 mil), San Juan de Miraflores (413 mil), Los Olivos (382 mil), Puente Piedra (369 mil) y Santiago de Surco (355 mil). Cabe señalar, que estos 10 distritos concentran más del 50% de la población de la provincia de Lima mientras que los menos poblados son: Santa María del Mar (1,675), Punta Hermosa (7,895), San Bartolo (7,989), Punta Negra (8, 271) y Pucusana (17,786). (INEI, 2017b)

PEA aumentó en 2% en el año 2016 respecto al año 2015 en Lima Metropolitana, creciendo la población femenina en 1.8%, sin embargo, durante el último trimestre de 2016 el empleo de mujeres se incrementó en 2% mientras que el de varones en 0.5% lo cual indica que podría existir una tendencia de preferencia de mujeres en Lima Metropolitana. (gestion.pe, 2017d)

Respecto a las ramas de actividad donde se desempeña la población femenina INEI (2017c) muestra que ellas se insertan en su mayoría en actividades de servicios y comercio (ver Figura 11).

Sexo / Ramas de actividad	Oct-Nov-Dic 2015	Oct-Nov-Dic 2016 P/	Variación (puntos porcentuales)
Mujer	100,0	100,0	
Agricultura/ Pesca/ Minería	8,6	8,7	0,1
Manufactura	10,1	10,4	0,3
Construcción	0,7	0,8	0,1
Comercio	28,8	29,1	0,3
Transportes y Comunicaciones	2,4	2,7	0,3
Otros Servicios 1/	49,5	48,3	-1,2
Hombre	100,0	100,0	
Agricultura/ Pesca/ Minería	14,7	14,9	0,2
Manufactura	11,9	11,9	0,0
Construcción	14,1	11,5	-2,6 ***
Comercio	16,0	15,8	-0,2
Transportes y Comunicaciones	15,3	16,4	1,1
Otros Servicios 1/	28,1	29,5	1,4

Figura 11. Población femenina y masculina, según ramas de actividad. Tomado de “Informe Técnico N°01. Estadísticas con Enfoque de Género” por INEI, 2017c. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadis

Con respecto al ingreso promedio de mujeres en el año 2016, éste muestra un ligero decrecimiento con respecto al año 2015, existiendo además una diferencia de 566.5 soles menos con respecto a los ingresos de los hombres (ver Figura 12).

Sexo / Grupos de edad	Oct-Nov-Dic 2015	Oct-Nov-Dic 2016 P/	Variación (porcentual)
Mujer	1269,8	1263,9	-0,5
De 14 a 24 años	862,7	877,4	1,7
De 25 a 44 años	1441,5	1351,8	-6,2
De 45 y más años	1187,5	1295,1	9,1
Hombre	1735,0	1830,4	5,5
De 14 a 24 años	943,2	1099,5	16,6 ***
De 25 a 44 años	1852,0	1938,0	4,7
De 45 y más años	1935,4	1992,7	3,0

Figura 12. Población femenina y masculina, según ramas de actividad. Tomado de “Informe Técnico N°01. Estadísticas con Enfoque de” por INEI, 2017c. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-g

La gastronomía peruana es una de las más variadas del mundo, siendo considerada como la poseedora de más platos típicos del continente. Es el resultado de la fusión de

elementos incaicos, amazónicos, españoles y africanos, así como también japoneses, italianos y franceses. Por lo tanto, se iniciaron los negocios de food truck en el Perú, los carritos de sándwich, comidas y bebidas alcohólicas.

La inseguridad ciudadana se ha incrementado en los últimos años, el 29% de empresas peruanas fueron víctimas de la delincuencia.

En la Tabla 16 se resume las oportunidades y amenazas del análisis cultural

Tabla 16

Oportunidades y Amenazas de Análisis Social y Cultural

Criterio	Factor	O/A	Comentario
Análisis Social y Cultural	1. PEA ocupada	O	Mayor poder adquisitivo
	2. Empleo de mujeres incrementa	O	Mayor poder adquisitivo de las mujeres promueve mayor gasto en cuidado personal.
	3. Nuevos negocios móviles	O	Gracias al crecimiento cultural se pueden elaborar nuevas ideas de negocios como los servicios móviles (food trucks)
	4. Inseguridad ciudadana	A	Actos de delincuencia podría ocasionar pérdidas para el negocio.

2.5.5. Análisis Tecnológico.

En la actualidad, el Perú tiene mayor acceso a una gran diversidad de productos y servicios de alta tecnología y calidad, que permiten minimizar y agilizar los procesos.

Hoy en día con el avance de la tecnología, permite tener llegada a los clientes potenciales, mediante redes sociales, entre otros. El 88% de los peruanos acceden a internet a través de un smartphone esto permite una mejor comunicación con el público objetivo. (larepublica.pe, 2015)

En la Tabla 17 se resume las oportunidades y amenazas del análisis tecnológico.

Tabla 17

Oportunidades y Amenazas de Análisis Tecnológico

Criterio	Factor	O/A	Comentario
Análisis Tecnológico	1. Equipamiento de última generación	O	Brindar un servicio de calidad a un menor tiempo
	2. Empleo de Tecnología	O	Factibilidad para el cliente para reservas o citas y ubicación del negocio y pagos on-line Conexión con el mercado objetivo a través de redes sociales

2.5.6. Análisis Ecológico.

Un estudio global sobre las decisiones de compra relacionadas al cuidado medioambiental revela que de cada tres personas uno busca productos de empresas con cuidado en el impacto medioambiental, siendo los países emergentes los que mostraron una mayor preocupación que los países desarrollados. (ElIntransigente.com, 2017)

Según estudio del Instituto de Opinión Pública (como se cita en Prado, 2013), el 23% de la población limeña compra frecuentemente productos ecológicos.

En la Tabla 18 se resume las oportunidades y amenazas del análisis ecológico.

Tabla 18

Oportunidades y Amenazas de Análisis Ecológico

Criterio	Factor	O/A	Comentario
Análisis Ecológico	1. Compra con sostenibilidad	O	Aplicar marketing verde para atraer a consumidores ecológicos y apoyar el cuidado del medio ambiente.

2.6. Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 19 se resume las oportunidades y amenazas del análisis del contexto actual.

Tabla 19

Oportunidades y Amenazas para el negocio

Criterio	Factor	O/A	Comentario
Análisis Político Gubernamental	1. Incertidumbre por inicio de gobierno	A	Posible retracción de inversiones debido a la incertidumbre.
	2. Incremento de Presupuesto de Gobierno	O	Inversión en Lima y provincias para la mejora de carreteras, pistas e infraestructura. Inversión del Ministerio de Producción para capacitaciones a emprendedores.
	3. Impulso de PYMES	O	Menos burocracia para trámites, facilidad de acceso a créditos y capacitaciones
	4. Corrupción	A	Desaceleración del crecimiento podría retraer el consumo
	5. Condiciones Políticas en otros países.	A	Productos internacionales para salones de belleza podrían subir sus precios.
Análisis Económico	1. Tasa de crecimiento	O	Crecimiento de la economía promueve el consumo.
	2. Déficit fiscal en descenso	O	Productos de bienes y servicios mantendrían sus precios.
	3. Inflación de gasolina y lubricantes decreciente	O	Estabilidad en precios de hidrocarburo.
	4. Superávit de Balanza Comercial	O	Proyección a negocios en el país indicaría que las compras son menores a las ventas, existiendo una tendencia a las ganancias positivas.
	5. Tasa de interés de referencia	O	Acceso a créditos o financiamientos con tasas moderadas
	6. Reducción de IGV	A	Podría no reducirse el IGV lo cual impactaría flujo de caja de la empresa.
	7. Aumento de tasa de desempleo	A	Mercado objetivo tendría menor poder adquisitivo (servicio de lujo)

Tabla 20 “Continuación”

Oportunidades y Amenazas para el negocio

Criterio	Factor	O/A	Comentario
Análisis Legal	1. Ley Laboral	O	Impulsa el crecimiento económico y mayor promoción de creación de nuevos negocios
	2. Simplificación de trámites	O	Facilidad para creación de nuevas empresas
	3. Incremento de UIT	O	Crece rango de ventas anuales para categorización de empresas
	4. Regulaciones para negocios móviles	A	No existe licencia de funcionamiento para negocios móviles.
Análisis Social y Cultural	1. Empleo de mujeres incrementa	O	Mayor poder adquisitivo de las mujeres promueve mayor gasto en cuidado personal.
	2. Nuevos negocios móviles	O	Gracias al crecimiento cultural se pueden elaborar nuevas ideas de negocios como: Los servicios móviles (Food Trucks)
	3. Inseguridad ciudadana	A	Actos de delincuencia podría ocasionar pérdidas para el negocio.
Análisis Tecnológico	1. Equipamiento de última generación	O	Brindar un servicio de calidad a un menor tiempo
	2. Empleo de Tecnología	O	Factibilidad para el cliente para reservas o citas y ubicación del negocio y pagos on-line Conexión con el mercado objetivo a través de redes sociales
Análisis Ecológico	1. Compra con sostenibilidad	O	Aplicar marketing verde para atraer a consumidores ecológicos y apoyar el cuidado del medio ambiente.

2.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos considerando el análisis de oportunidades y amenazas en la Tabla 19 y 20. Para la realización de la matriz se ordenó los factores por orden de importancia para alcanzar el éxito en el rubro y se asigna un peso basado en

dicha importancia los cuales deberán sumar uno, luego se asignó una calificación del uno al cuatro.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Externos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Nuevos negocios móviles	0.12	4	0.48
Empleo de mujeres incrementa	0.11	3	0.33
Tasa de crecimiento	0.10	2	0.20
Inflación de gasolina y lubricantes decreciente	0.09	4	0.36
Impulso de PYMES	0.08	2	0.16
Ley Laboral	0.07	2	0.14
Déficit fiscal en descenso	0.06	3	0.18
Superávit de Balanza Comercial	0.05	2	0.10
Incremento de Presupuesto de Gobierno	0.04	3	0.12
Empleo de Tecnología	0.03	2	0.06
Tasa de interés de referencia	0.03	3	0.09
Incremento de UIT	0.02	3	0.06
Simplificación de trámites	0.01	2	0.02
Equipamiento de última generación	0.01	2	0.02
Compra con sostenibilidad	0.01	1	0.01
Amenazas			
Regulaciones para negocios móviles	0.05	1	0.05
Aumento de tasa de desempleo	0.03	2	0.06
Reducción de IGV	0.03	2	0.06
Inseguridad ciudadana	0.02	2	0.04
Condiciones Políticas en otros países.	0.02	3	0.06
Corrupción	0.01	2	0.02
Incertidumbre por inicio de gobierno	0.01	2	0.02
Total	1.00		2.64

Nota: 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta está por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio y 1=la respuesta es deficiente.

Según la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) en la Tabla 21 el nuevo negocio podría tener una buena respuesta a las oportunidades y amenazas, de acuerdo con el puntaje obtenido 2.64 en esta matriz.

Se observa que el factor externo más relevante para tener éxito en este negocio es nuevos negocios móviles.

Capítulo III. Estudio de Mercado

3.1. Descripción del servicio o producto

El plan de negocios consiste en implementar un salón de belleza móvil a domicilio que ofrecerá servicios de manicure, pedicure, planchado y corte de cabello, dirigido a las mujeres de 20 a 59 años que viven en la zona dos de Lima Metropolitana de NSE C.

El cliente podrá realizar sus reservas a través de la página web, redes sociales o por teléfono donde indicará día, hora y dirección donde se ejecutará el servicio, como requisito para la atención, el cliente deberá asegurar el lugar de estacionamiento para la móvil.

La móvil llegará al lugar indicado en la reserva a la hora pactada (eliminando tiempo de espera y traslado del cliente), la móvil estará acondicionada con el equipamiento de un salón de belleza convencional, en el que el cliente será atendido por cosmetólogas calificadas según el(los) servicio(s) requerido(s).

Adicionalmente se ofrecerá los siguientes beneficios: minibar, snack bar, radio, televisión y servicios streaming (Netflix, YouTube, Spotify).

3.2. Selección del segmento de mercado

La segmentación es un proceso mediante el cual se divide el mercado en grupos homogéneos con el fin de aplicar estrategias de manera más efectiva. Existen dos tipos de segmentación: (a) segmentación de mercados de consumo y (b) segmentación de mercados industriales (Santesmases, 2012).

Para el plan de negocio se utilizó una segmentación de mercados de consumo ya que los productos y/o servicios propuestos van orientados al cliente final.

También Santesmases (2012) indica que dentro de la segmentación de mercados de consumo existen diferentes tipos de criterios de segmentación:

- Generales, que son criterios independientes al producto y al proceso de compra.
- Específicos, que son criterios con relación al producto y proceso de compra.

Cada uno de ellos se dividen en objetivos y subjetivos, el primer tipo es medible y la medición del segundo tipo es más complicada, cruzando estos tipos de criterio, se puede obtener los criterios a usar para la segmentación, resumidas en la Tabla 22 (Santesmases, 2012):

Tabla 22

Criterios de segmentación de mercados de consumo

Criterios	Generales	Específicos
Objetivos	- Demográficos: sexo, edad, etc. - Socioeconómicos: renta, ocupación, etc. - Geográficos: región, hábitat, etc.	- Estructura de consumo (grande, mediano, etc.). - Uso del producto. - Fidelidad/lealtad a la marca/empresa. - Tipo de compra: primera o repetición. - Situaciones de compra. - Lugar de compra.
Subjetivos	- Personalidad (liderazgo, autoridad, autonomía). - Estilos de vida (centros de interés, opiniones, etc.).	- Ventaja/beneficio buscado. - Actitudes. - Percepciones. - Actitudes.

Nota: Adaptado de *Marketing: Conceptos y Estrategias*, por M. Santesmases, 2012, España, Madrid, Ediciones Pirámide

En la segmentación de mercado para el plan de negocio del salón de belleza móvil consideró la siguiente información:

1. Segmentación Geográfica

Perú es el tercer mejor país en América Latina para emprender negocios, los salones de belleza se encuentran entre los doce negocios más rentables en la ciudad de Lima Metropolitana (Polo, 2015). La población de Lima Metropolitana al 2015 según INEI es de 8'894,412 personas.

Como señaló APEIM (apeim.com.pe, 2016), Lima Metropolitana está conformada por 10'012,437 habitantes, el 68.90% pertenece a los niveles socio económicos A, B y C (ver Figura 13).

Figura 13. Incremento de nivel socio económico C en lima metropolitana. Tomado de “Niveles Socio Económico 2016” por APEIM, 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

2. Segmentación Demográfica

Se usó la variable demográfica edad, seleccionando a las personas cuya edad pertenecen al grupo con mayor PEA en Lima Metropolitana, edades entre 20-59 años.

Además, se sabe que el 75% de clientes en los salones de belleza son mujeres (peru21.pe, 2013) por lo cual se consideró la variable demográfica mujeres quienes representan el 51.5% de la población total de Lima Metropolitana. (limacomovamos.org, 2015).

3. Segmentación Socio Económica

Según la orientación del servicio se eligió el NSE C, ya que cuenta con mayor población en Lima Metropolitana (apeim.com.pe, 2016).

Debido a la naturaleza del servicio, por ser a domicilio, se consideró acotar las zonas de entrega del servicio, por lo cual se determinó la zona dos en Lima Metropolitana. Según APEIM el 52.1% de personas representan el NSE C de la zona dos (ver Figura 14).

DISTRIBUCIÓN DE NIVELES POR ZONA APEIM 2016 - LIMA METROPOLITANA

PERSONAS - (%) HORIZONTALES

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayillo)	100	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.1	12.3	42.6	34.0	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.7	58.0	22.2	5.4	0.8
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.9	43.2	14.9	4.5	1.4
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.9	26.6	44.5	20.5	4.4
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.2	19.7	44.3	23.8	11.1
Otros	100	0.0	8.1	47.6	25.4	18.9

Figura 14. Nivel socioeconómico de zona dos. Tomado de “Niveles Socio Económico 2016” por APEIM, 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

En resumen, en la Tabla 23 se muestran los criterios usados en la segmentación del plan de negocio:

Tabla 23

Criterios de segmentación para el salón de belleza móvil

Criterio	Descripción
Geográfica	- Ubicación: Lima Metropolitana - Sector: 2
Demográfica	- Sexo: Mujeres - Edad: 20-59 años
Socio Económico	- NSE: C

En la Tabla 24 se calcula la población según los criterios de segmentación elegidos

Tabla 24

Criterios de segmentación aplicado

Zona	Población total (2017)	Población por edades (20-59 años)	Población mujeres (51.50%)	Población por NSE "C" (52.10%)
Total zona dos	1,326,938	751,509	387,027	201,641

Nota. Fuente: Adaptado de INEI (2017d). *Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito.*

Por lo tanto, se concluye que el universo muestral usado fue de 201,641 personas.

3.3. Investigación Cualitativa

Según Hair, Robert y Otinau (2010), el objetivo de esta investigación es obtener conocimientos preliminares y poder entender a los participantes de la investigación.

En el caso del plan de negocio los objetivos de la investigación cualitativa son los siguientes:

- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores de salones de belleza
- Identificar los salones de belleza de la competencia
- Determinar la frecuencia de consumo
- Conocer el salón de belleza ideal

- Identificar el nivel de aceptación de la idea de negocio.

Comprender la estructura, factores de diferenciación, tendencias y comportamiento del sector de belleza que se deberán tomar en cuenta para el desarrollo del plan de negocio.

- Objetivos específicos
  - Determinar los aspectos de importancia (productos, infraestructura, precios) que se deben tener en cuenta para implementar un salón de belleza.
  - Determinar oportunidades de innovación del servicio tomando como base la oferta actual en el mercado.
  - Develar las tendencias de los servicios ofrecidos en locales móviles.
  - Determinar el grado inicial de aceptación del plan de negocio.
  - Develar las preferencias del mercado potencial con respecto al nuevo servicio para definir algunos aspectos dentro de la investigación cuantitativa.

Según Hair et al. (2010), en la investigación cualitativa existen dos grupos de técnicas que son las siguientes:

- Observación, que consiste en mirar y registrar la conducta de personas.
- Las entrevistas, que sirven para recolectar datos cualitativos primarios, existen varias técnicas, el resumen de ellas se puede visualizar en la Tabla 25:

Tabla 25

Técnicas más usadas por los investigadores

Principal método cualitativo	Frecuencia de Uso
Grupo de enfoque tradicional (Focus Group)	51.80%
Híbridos (dos o más métodos)	14.3
Entrevistas exhaustivas	7.8
Netnografía	4.2
Etnografía	2
Grupos de enfoque en salas de plática en línea	1.2
Grupos de enfoque en video en línea	1
Otro	5
Ninguno	21.7

Nota: Tomado de “*Tendencias del sector de la investigación*” por Pionner Marketing Research, GreenBook, Rockhooper Research y Dialtech, 2006.

a. Entrevistas Exhaustivas (Profundidad):

Según Hair et al. (2010) es una técnica en la que un entrevistador hace un conjunto de preguntas semiestructuradas de sondeo para obtener información del entrevistado sobre sus nociones preliminares, comentarios, sentimientos, conductas y conocimientos sobre algún tema en particular.

b. Entrevista de grupos de enfoque (focus group):

Según Kotler y Amstrong (2012) el focus group consiste en reunir un grupo de seis a 10 personas que son guiadas por un moderador en la que se discute un tema en específico de manera semiestructurada, el moderador promueve la libre discusión del producto o servicios. Los objetivos del focus group son los siguientes:

- Obtener información para definir problemas de marketing.
- Información para el entendimiento de estudios cuantitativos.
- Determinar actitudes de consumidores respecto a servicios y/o productos.
- Crear ideas sobre nuevos productos y/servicios.

Para el plan de negocio, en la investigación cualitativa se usaron las técnicas de focus group y entrevista de profundidad.

Se ejecutaron cuatro focus group de seis personas cada uno, las personas a seleccionar deberán cumplir con los detalles de la segmentación para el plan de negocio, que son potenciales clientes para conocer sus expectativas y disposición de consumo.

Se ejecutaron cinco entrevistas de profundidad considerando a los expertos relacionados con el plan de negocio.

3.3.1. Proceso de muestreo

La población, según McDaniel y Gates (2016), es un grupo entero de personas de las cuales se obtendrá información antes de realizar el muestreo.

El muestreo, según McDaniel y Gates (2016), es el proceso de obtener un subconjunto de un grupo mayor (población), este subconjunto (muestra) posteriormente se podrá proyectar a la población.

Hair et al. (2010) indica que la investigación cualitativa usa los métodos de muestreo no probabilístico que son los siguientes:

- Muestreo por conveniencia, la muestra es extraída en base a la comodidad del investigador (población homogénea).
- Muestreo por juicio, la muestra es extraída según la experiencia del investigador.
- Muestreo por cuota, la muestra es extraída en perspectiva conforme a cuotas pre especificadas de características demográficas, actitudes específicas o de comportamientos específicos.

- Muestreo de bola de nieve, donde se identifica un grupo inicial y luego este grupo ayuda al investigador a identificar personas adicionales para el estudio.

Para la entrevista de profundidad, se usó el muestreo por conveniencia ya que se investigó a algunos actores claves relacionados al plan de negocio, logrando acordar entrevistas con ellos, considerando la reserva adecuada en información sensible para sus negocios, se determinaron cinco expertos vinculados al sector de la belleza y de los negocios móviles:

- Se escogió a un dueño de un salón de belleza independiente. Se entrevistó a una persona con experiencia en el sector de belleza por más de ocho años, con grado de instrucción en cosmetología, estética y peluquería, que sea propietario de un local en la zona dos de Lima Metropolitana.
- Se escogió a un funcionario de una de las cadenas más importantes de Lima, profesional en administración, con experiencia en el sector de belleza por más de tres años, con especialización en marketing de servicios y que sea administrador de un local en la Zona dos de Lima Metropolitana.
- Se seleccionó a un proveedor de productos para salones de belleza, persona con experiencia en ventas de productos para sector de belleza por más de ocho años, cursando las carreras de administración y que labore como ejecutiva comercial o vendedora de un distribuidor en productos de belleza de Lima Metropolitana.
- Un experto en el sector belleza, un encargado de salón. Se entrevistó a un profesional en administración, con experiencia en el sector de belleza por más de diez años, con especialización en marketing de Servicios y que sea administrador de un local en cualquier distrito de Lima Metropolitana.

- Un experto en negocios de food truck. Se entrevistó a un profesional en administración hotelera, con experiencia en el sector por más de cinco años y que sea propietario de un Food Truck en cualquier distrito de Lima Metropolitana.

Para los focus group se usó el muestro de bola de nieve, se contactó a personas que desarrollan actividades y asisten a salones de belleza dentro de la zona dos (universidades, centros comerciales, urbanizaciones de los distritos) y se pudo armar los grupos para las sesiones, las personas cumplen con el segmento seleccionado, mujeres de la ciudad de Lima Metropolitana, de la zona dos, entre 20 a 59 años de edad y que actualmente asistan por lo menos una vez al mes a salones de belleza.

Se realizó cuatro focus group de seis personas cada uno, en total la muestra fue de 24 personas.

3.3.2. Diseño de instrumento

Según Soonthorndhada (1989), para poder cumplir con los objetivos de la investigación cualitativa se deben tener en cuenta tres clases de preguntas distintas:

- Descriptivas; el investigador puede evaluar el conocimiento de una persona, centradas en información personal, familiar o comunitarias.
- Estructuradas; ayudan al investigador a buscar respuestas de actitudes, de creencia, conductuales y atribución.
- De contrastación; el entrevistador obtiene beneficios a partir de esta clase de preguntas ya que descubre cómo la gente diferencia los eventos y objetos en sus propias palabras y perspectivas.

Estos tipos de preguntas pueden ser desarrolladas de diferentes formas dentro de la guía de entrevistas, dependiendo de los objetivos planteados, estas formas son las siguientes:

- Abiertas, permite contestar con un lenguaje real, expresar sus sentimientos y experiencias sin interferencia del entrevistador o respuestas preestablecidas.
- Presuposición, apuntan a inducir un aumento de significado a medida que la entrevista progresa. Esta clase de preguntas es de utilidad cuando las preguntas estructuradas son esperadas, ya que el entrevistador presupone que la persona tiene algo más que decir, sirven para dos funciones (a) estimular a las personas a hablar más y (b) facilitar la conversación.
- Role playing, pueden ser usadas también en entrevistas abiertas en orden a facilitar preguntas difíciles cuando la discusión está en progreso o cuando las personas se cansan de pensar en respuestas apropiadas. El efecto de estas preguntas es mejorar la atmósfera de la entrevista.
- Encuesta de seguimiento, son usadas habitualmente para ahondar en las respuestas dadas a una pregunta. Dos clases de exploraciones pueden ser desarrolladas, (a) exploraciones de detalle orientado, consisten en preguntas que apuntan a llenar los espacios en blanco de una respuesta y (b) exploración de elaboración, es usada cuando el entrevistador quiere entrevistar a las personas para que digan más si es que no pueden entender las preguntas.

Según Hair et al. (2010), los pasos para realizar una entrevista exhaustiva (profundidad) son los siguientes:

- Determinar el problema a investigar.
- Preparar las preguntas orientadas al objetivo de la investigación.
- Determinar el entorno óptimo para ejecutar la entrevista.
- Seleccionar a las personas a entrevistar.
- Iniciar con una breve introducción al entrevistado.
- Realizar la entrevista.
- Analizar las respuestas del entrevistado y elaborar informe.

Siguiendo las pautas indicadas se determinó el problema o tópico a investigar los cuales son (a) tendencias, (b) comportamiento de la oferta y demanda, (c) aspectos que determinan la diferenciación en el servicio y (d) relación con la tendencia de los negocios móviles.

De acuerdo a lo indicado anteriormente, se prepararon las preguntas para cada una de las entrevistas, según la información que se necesitó de cada entrevistado, con esta información se elaboró la guía de preguntas.

Se acordó con cada entrevistado el lugar de la entrevista, todos coincidieron en que era más óptimo realizar la entrevista en su centro de labores, esto también sirvió para experimentar el comportamiento del negocio en momentos previos o posteriores a la entrevista.

Con esta información y la recogida anteriormente se tiene la ficha técnica para las entrevistas en la Tabla 26.

Finalmente, se elaboró las guías de entrevistas a expertos, que se encuentra adjunto en el Anexo 1.

Tabla 26

Ficha Técnica de Entrevistas de Profundidad

	Técnica empleada	Entrevista de Profundidad
	Localización	Lima Metropolitana, zona dos
	Técnica de reclutamiento	Preguntas abiertas y entrevista personal
e	Supervisión	Supervisión continua
g	Objetivo del estudio	Obtener información de las tendencias y consumo de los salones de belleza, demanda, crecimiento del mercado, innovaciones en este sector, ventajas y desventajas de los negocios móviles.
ú		
n	Temas estudiados	a) Aspectos generales sobre las tendencias del sector de belleza b) Demanda del sector c) Diferenciación de los servicios de salones de belleza d) Información de los servicios o productos móviles e) Investigación de otros negocios móviles
H		
a		
i		
r	Fecha de estudio	Del 12 de marzo de 2017 al 10 de marzo de 2017
	Hora de inicio	8:00 pm
	Duración	30 – 50 minutos

et al. (2010), los focus group se suelen dividir en tres fases lógicas: (a) Planeamiento del estudio del producto o servicio, (b) Efectuar las discusiones del focus group, (c) Analizar y reportar los resultados para obtener las preferencias del consumidor elegido.

Según APEIM (2016), dentro de la fase de planeamiento del estudio se debe tener en cuenta el reclutamiento de los participantes, considerando: (a) cumplir con las variables muestrales, (b) obtener variedad dentro de la homogeneidad necesaria para cumplir con la muestra, (c) rechazar perfiles que puedan ocasionar tendencias en la participación dentro del focus (profesionales del sector, marketing, competencia, etc.).

También se debe considerar la elaboración de la guía de pautas que debe ser flexible en relación con la presentación de temas, ya que debe facilitar la discusión y espontaneidad de los participantes, asimismo, debe permitir la incorporación de nuevos temas en la discusión, siempre y cuando sean relevantes.

Para el plan de negocio se consideró el muestreo tipo bola de nieve donde se contactó a personas que viven en la zona dos de Lima Metropolitana y que cumplen con la edad detallada en la muestra, se contactó a personas que viven en cada distrito, con estas personas se armaron dos grupos; luego se consideró un grupo de personas que trabajan dentro de la zona y otro grupo de personas que estudian en la zona, con esto se obtuvieron los cuatro grupos para el estudio.

Se elaboró la guía de pautas para el moderador de los focus group, que se encuentra adjunto en el Anexo 2.

A continuación, se presenta la ficha técnica para los focus group en la Tabla 27

Tabla 27

Ficha Técnica de focus group

Tipo de estudio	Cualitativo
Técnica	Focus group
Instrumento	Guía de Pautas
Periodo Base	2017
Periodo de referencia de las ponderaciones	Del 10 al 13 marzo de 2017
Método de recogida	Sesión de grupo de seis personas
Objetivo del estudio	Recopilar información exploratoria acerca del sector de belleza y/o cuidado personal para el desarrollo del nuevo producto/servicio.
Cantidad de entrevistados	24 Personas

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos.

Los resultados del estudio de cualitativo se muestran de acuerdo a los objetivos detallados anteriormente:

- *Conocer los gustos y preferencias de los consumidores de salones de belleza.*

La gran mayoría de los participantes indicaron que si van a los salones de belleza para mantener el cuidado de sus manos, pies y cabello.

Entre las razones de ir a salones de belleza es porque deben cuidar su imagen personal debido a que la mayoría trabajan en empresas comerciales.

Para los participantes es muy importante que el estilista sea un profesional de carrera y que puedan tener empatía entre ambos, además debe estar capacitado con las nuevas tendencias y aconsejar siempre a sus clientes.

Dentro de los motivos de los participantes en ir a un salón de belleza es el tiempo ya que solo cuentan con una o dos horas para dedicarle a su cuidado personal, debido a que trabajan, estudian y realizan labores de la casa.

Para los participantes es importante ofrecer los paquetes, promociones que se brinden para manos, pies y cabellos.

- *Identificar los salones de belleza de la competencia.*

La mayoría de los participantes asisten al salón de belleza Montalvo, debido a que tiene mayor cobertura de instalaciones en la zona dos de Lima Metropolitana. Luego asisten a Soho Color u otros cuando hay ofertas.

Los participantes indicaron que la publicidad en redes sociales es importante ya que por ese medio se informan de nuevos salones de belleza.

- *Determinar la frecuencia de consumo:*

Los participantes indicaron utilizar las campañas y ofertas durante los meses más claves donde hay mayor demanda y los precios se puedan mantener: enero, febrero, mayo, julio, noviembre y diciembre.

Principalmente indicaron los participantes que acuden a los salones de belleza tres veces por semana, o sino los fines de semana, eso dependerá de la carga laboral, estudiantil o de la casa.

Para los participantes el gasto promedio es desde S/ 25 hasta S/. 400, dependiendo el mantenimiento y servicios que se van a realizar en las manos, pies y cabello.

- *Conocer el salón de belleza ideal.*

Los participantes desearían un establecimiento con los siguientes servicios: TV, radio, multimedia, snack o bar juntos, iluminado, espacioso, con productos de calidad.

Para los participantes es importante los estilistas, las personas que se van a encargar de realizarle los servicios, deben ser profesionales y mantener una relación cordial y amical.

- *Identificar el nivel de aceptación de la idea de negocio.*

Los participantes indicaron que, con respecto al servicio a domicilio, es muy solicitado, pero no es de mucha confiabilidad para los estilistas debido a que no cuentan con la infraestructura ni comodidades para brindar un buen servicio, ya que se deben adaptar a los espacios del hogar del cliente, en este caso tener un salón de belleza móvil ofrecería comodidad no sólo al cliente sino también al estilista.

- Según la apreciación de los grupos, la zona dos tienen tres tipos o marcas de salones que tienen mayor participación en el mercado: Montalvo, Soho y los salones de belleza independientes que explotan la cercanía a los clientes y los horarios de disponibilidad.

- El plan de negocio del salón de belleza móvil es aceptado al 100% porque la muestra de los focus group llamarían para reservar una cita y realizarse los servicios de planchado, manicure, pedicure, depilación, tinte y corte dentro de la móvil. Las participantes consideran que los salones de belleza son de importancia para su cuidado personal, asisten por lo menos una vez al mes, la frecuencia depende de los servicios.
- Las variables más predominantes al momento de elegir un salón de belleza son: infraestructura, productos, atención, la tendencia y el estilista, pues según los Focus Group se ha determinado que estas variables son determinantes en decidir cambiar de salón de belleza. El tiempo de atención y traslado también se consideran importantes ya que llegan muy estresadas o no hay espacio en el momento que lo requieren y deben regresar.
- Con respecto a los hábitos de uso, la mayoría depende mucho de sus actividades diarias, trabajo o estudio.
- En cuanto a servicios adicionales para este salón de belleza móvil, los grupos indicaron que les gustaría tener a disposición: televisor, snacks, wifi, bebidas y tener una asesoría de imagen.

3.4. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa es el enfoque científico de la toma de decisiones donde las subjetividades no son tomadas por este enfoque y que por el contrario se basa en datos numéricos que luego son analizados para convertirlos en información (Render, Stair, & Hanna, 2012). Las técnicas cuantitativas aprueban o rechazan una hipótesis establecida con porcentajes o estadísticas. (Benassini, 2014).

A continuación, se necesita identificar los siguientes objetivos para la investigación cuantitativa:

- Determinar el porcentaje de personas dispuestas a ir al salón de belleza móvil o reservar una cita
- Determinar el porcentaje de los principales servicios a ofrecer
- Determinar el porcentaje de aceptación de precios en lanzamiento
- Determinar el porcentaje de medios de publicidad.

Para iniciar la investigación cuantitativa es necesario definir el alcance, según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) mencionan que existen dos tipos de diseño para investigar; experimental y no experimental.

1. Experimental, Hernández et al. (2010) indican que se refiere a una situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos).
2. No experimental, Hernández et al. (2010) indican que son los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

A continuación, se muestra el siguiente cuadro donde se muestra la clasificación de la investigación no experimental (Ver Figura No. 15):

Figura 15. Clasificación de la investigación no experimental. Adaptado de *Metodología de Investigación* por Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2010, México: McGraw Hill Educación. Copyright 2010 por McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE

- a. Diseño longitudinal, estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo.
- b. Diseños transeccionales, son investigaciones que recopilan datos en un momento único, se clasifican en: (a) exploratorio, (b) descriptivo y (c) correlacionales.

Para definir las encuestas, Creswell (como se cita en Hernández et al., 2010) indica que son consideradas también como un diseño, basado en la clasificación detallada anteriormente, serían investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales, ya que a veces tienen los propósitos de uno u otros diseños y a veces de ambos.

Según Hair et al. (2010) existen diferentes métodos de investigación mediante encuestas: (a) aplicada por personas, (b) aplicada por teléfono, (c) auto administrada y (d) asistida por computadora

Para la investigación cuantitativa se usó los métodos de encuestas por personas y encuestas asistidas por computadora (correo, Google forms) que actualmente es el método más rápido de llegar a más personas.

3.4.1. Proceso de muestreo.

La muestra es un subconjunto de la población, se obtiene información de o acerca de una muestra y se le usa para hacer estimaciones sobre las diversas características de la población total. La muestra de la que se obtiene información es una sección transversal de la población total (Hair et al., 2010).

El muestreo, según McDaniel y Gates (2016), es el proceso de obtener un subconjunto de un grupo mayor (población), este subconjunto (muestra) posteriormente se podrá proyectar a la población.

Hair et al. (2010) indica que la investigación cuantitativa usa los métodos de muestreo probabilístico ya que cada unidad tiene probabilidad de ser elegida en la muestra, indicadas en la Tabla 28.

Tabla 28

Métodos de Investigación Cuantitativa

Método	Definición
Muestreo Simple (MAS)	Unidad tiene igual oportunidad de ser seleccionada.
Muestreo sistemático (MASI)	Se ordenan unidades en una lista y se seleccionan de acuerdo con su ubicación.
Muestreo estratificado (MAE)	Se divide a la población en grupos y se selecciona muestra por cada grupo (estrato).
Muestreo por conglomerado	Los estratos son mutuamente excluyentes

En la Figura 16 se muestra los pasos del desarrollo de un plan de muestreo.

Figura 16. Pasos para desarrollar un plan de muestreo. Tomado de Investigación de Mercados - En un ambiente de información digital por Hair, Robert y Otinau, 2010, México: Mc Graw Hill. Copyright 2010 por The McGraw-Hill Companies, Inc.

Definición de la población: De acuerdo a los parámetros utilizados en los criterios de segmentación la población es de 201,641 personas de la zona dos de Lima Metropolitana, Mujeres de 20 a 59 años de edad, NSE “C”, lo cual es una población infinita o desconocida (población mayor a 100 mil personas).

El tamaño de la muestra es estratificado, por lo tanto, se aplicó una cuota para poder determinar la cantidad de encuestas para cada distrito de la zona dos de Lima Metropolitana, aplicando primero la formula correspondiente.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la población es infinita y el muestreo es estratificado, por lo tanto, se aplicará la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

Z = valor para un nivel de confianza

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa = 1-p

E= porcentaje de error

Considerando como información un nivel de confianza de $Z = 95\%$ y un margen de error de $E = 5\%$ se ha determinado que el tamaño de la muestra es 384 personas para encuestar.

En la Tabla No. 29 se elaboró el tamaño y elementos de la muestra de acuerdo con la población de mujeres de 20 a 59 años de edad, NSE "C", indicando la cuota y el número de encuestas para cada distrito de la zona dos de Lima Metropolitana.

Tabla 29

Tamaño y elementos de la muestra

Distrito	Población Total (2017)	Población Por Edades (20-59 años)	Población Mujeres (51.50%)	Población por NSE "C" (52.10%)	No. Cuota	No. Encuestas (384)
Independencia	216,938	120,582	62,100	32,354	16%	62
Los Olivos	382,077	219,809	113,202	58,978	29%	112
San Martín de Porras	727,923	411,117	211,725	110,309	55%	210
Total Zona Dos	1,326,938	751,509	387,027	201,641	100%	384

3.4.2. Diseño de instrumento.

Según Hair et al. (2010) un tema importante que se debe abordar durante el diseño de una encuesta es la medición que sería el proceso de determinar la cantidad o intensidad de información acerca de los constructos, conceptos y objetos.

Un constructo es una variable hipotética formada por un conjunto de respuestas o comportamientos a los que se considera relacionados entre sí.

El procedimiento de medición consiste en dos procesos de desarrollo claramente diferentes: (a) el desarrollo del constructo y (b) la escala de medición.

Los niveles básicos de escala son: (a) nominales, (b) ordinales, (c) de intervalo y (d) proporciones.

Mediante una encuesta también se puede medir la actitud y comportamiento del encuestado ante una circunstancia, para medir las actitudes y comportamientos, se usan las escalas: (a) Likert, (b) diferencial semántico y (c) de intención conductual

Para las encuestas se usó más de una escala de medición ya que se midieron datos de segmentación, datos de preferencia y conductas hacia el uso del servicio ofrecido.

Se elaboró la ficha técnica de la encuesta que se detalla en la Tabla 30.

Se elaboraron los cuestionarios para encuesta detallados en el Anexo 3.

Tabla 30

Ficha técnica de la encuesta

Naturaleza Metodológica	Cuantitativa
Técnica metodológica	Encuesta por Internet y personal
Tipo de cuestionario	Estructurado de 21 preguntas cerradas
Universo	Mujeres de Lima Metropolitana, zona dos, NSE C, con edad entre 20-59 años
Ámbito geográfico	Zona dos de Lima Metropolitana
Elementos del muestreo	Mujeres que asisten al menos una vez al mes a salones de belleza
Tipo de muestreo	Muestreo estratificado
Tamaño muestral	384 mujeres
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5% (Universo >100,000)
Tipo de preguntas	Dicotómicas, de opción múltiple, con escala de Likert, escala de importancia y escala de intención de compra
Fecha de recolección de datos	12 de marzo de 2017

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.

Según el tamaño de la muestra se realizó 384 encuestas en la zona dos de Lima Metropolitana, de los cuales 284 fueron por vía Google forms y 100 realizadas de forma personal en los centros comerciales; considerando la distribución de encuestas por distrito.

Se ha obtenido la siguiente información general de la muestra:

Figura 17. Rango de Edad de encuestadas

Figura 18. Distrito de residencia de encuestadas

Se realizó las encuestas al 100% de las mujeres de la zona dos de Lima Metropolitana y según las Figuras 17 y 18 se obtiene como información importante de filtro, donde el 78% de las encuestadas tienen entre 20 y 40 años, lo que ayuda a poder estimar las costumbres, motivos y frecuencia de uso de los servicios de salones de belleza, asimismo, el 55% de las encuestadas residen en San Martín de Porras, confirmando el desarrollo comercial y el distrito que tiene mayor población según las investigaciones realizadas anteriormente.

A continuación, se desarrollan las preguntas correspondientes a la encuesta realizada a la muestra seleccionada:

a. ¿Asiste al menos una vez al mes al salón de belleza?

Figura 19. Asistencia a salones de belleza

b. ¿Es un factor importante para usted asistir a un salón de belleza?

Figura 20. Importancia de asistir a un salón de belleza

Según las Figuras 19 y 20, de las 384 personas encuestadas, 334 personas afirmaron que asiste por lo menos un mes al salón de belleza y 357 afirmaron que es un factor importante asistir a un salón de belleza. En promedio de las dos preguntas principales son 346 personas que va una vez al mes al salón de belleza y es un factor importante, quiere decir, que existe algún tipo de necesidad que se deberá explotar en el plan de negocio.

Después de la aplicación de las preguntas filtro, ahora se continuó encuestando a las 346 personas, descartando a 38 personas las cuales no es de su interés ir a un salón de belleza.

c. **¿Cuáles son las principales razones por las que asiste a un salón de belleza?**

Figura 21. Razones de asistencia al salón de belleza

Según se muestra en la Figura 21, se encontró que un 59% de la muestra asiste a los salones de belleza por cuidado personal, esto quiere decir que las personas pertenecientes al segmento toman los servicios de belleza para cubrir una necesidad de cuidado de imagen y/o salud, lo que hace suponer que se contará con una demanda constante en el mercado.

En menores proporciones se encuentra moda, eventos y espacio de relajación; se podrían explotar estas razones para crear una nueva necesidad y aumentar más aún la demanda.

d. De acuerdo con la pregunta anterior ¿con qué frecuencia solicita los siguientes servicios en el salón de belleza?

Tabla 31

Frecuencia de solicitud de servicio de corte

CORTE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	17	5%
Cada 15 días	42	12%
Una vez al mes	95	28%
Trimestral	68	20%
No solicito	69	20%
Ocasionalmente	55	16%
Total general	346	100%

Según se muestra en la Tabla 31, la mayoría de personas solicitan el servicio de corte una vez al mes, esto hace considerar a este servicio como uno de los frecuentes dentro de la estimación de la demanda para el plan de negocio, asimismo, en la estimación del personal a contratar, se debe considerar tener un especialista en corte de cabello.

Tabla 32

Frecuencia de solicitud de servicio de peinado

PEINADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	41	10%
Cada 15 días	47	12%
Una vez al mes	96	24%
Trimestral	17	4%
Ocasionalmente	142	35%
No solicito	64	16%
Total general	346	100%

Según Tabla 32, el servicio de peinado es solicitado ocasionalmente por los clientes, este comportamiento tiene concordancia con lo indicado en la pregunta anterior, en que sólo el 17% de personas asisten al salón de belleza por eventos especiales, se puede

relacionar el tipo de servicio de peinado para eventos o reuniones, originando una estrategia de marketing para este tipo de casos.

Tabla 33

Frecuencia de solicitud de servicio de planchado

PLANCHADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	43	12%
Cada 15 días	57	16%
Una vez al mes	84	24%
Trimestral	39	11%
Ocasionalmente	60	17%
No solicito	64	18%
Total general	346	100%

Según Tabla 33, el servicio de planchado tiene un comportamiento constante para cada una de las frecuencias propuestas, esto brinda una primera estimación de que este servicio será constante para el plan de negocio, es decir, que se debe considerar la adquisición de recursos para ejecutar este servicio en la inversión inicial.

Tabla 34

Frecuencia de solicitud de servicio de alisado

ALISADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	35	10%
Cada 15 días	33	10%
Una vez al mes	58	17%
Trimestral	51	15%
Ocasionalmente	82	24%
No solicito	87	25%
Total general	346	100%

Según Tabla 34, el servicio de alisado es requerido ocasionalmente o no es usado, en este caso, se podría evaluar la posibilidad no incluir este servicio en el plan de negocio,

esto se podrá validar más adelante con la pregunta dirigida al negocio de salón de belleza móvil.

Tabla 35

Frecuencia de solicitud de servicio de extensiones

EXTENSIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	31	9%
Cada 15 días	26	8%
Una vez al mes	47	14%
Trimestral	26	7%
Ocasionalmente	71	20%
No solicito	145	42%
Total general	346	100%

Según Tabla 35, el servicio de extensiones no es solicitado por la mayoría en el sector encuestado (42%), por lo tanto, se puede determinar no ofrecer el servicio, por lo menos en el inicio de la ejecución del plan de negocio, ya que involucra inversión en insumos para este servicio.

Tabla 36

Frecuencia de solicitud de servicio de coloración

COLORACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	27	8%
Cada 15 días	49	14%
Una vez al mes	77	22%
Trimestral	40	12%
Ocasionalmente	68	20%
No solicito	85	25%
Total general	346	100%

Según Tabla 36, el servicio de coloración es solicitado una vez al mes u ocasionalmente, pero no es tan solicitado en el sector encuestado, analizando esta

información se puede determinar una atención especial para este tipo de servicios, con la finalidad de optimizar la adquisición de insumos sólo para una demanda confirmada.

Tabla 37

Frecuencia de solicitud de servicio de maquillaje

MAQUILLAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	35	10%
Cada 15 días	61	18%
Una vez al mes	59	17%
Trimestral	39	11%
Ocasionalmente	88	25%
No solicito	65	19%
Total general	346	100%

Según Tabla 37, para el servicio de maquillaje, el 25% usan este servicio ocasionalmente, posiblemente para un evento o reunión ya que el maquillaje del día a día es ejecutado por ellas mismas en sus domicilios, pero si tiene una constante al mes, que ayuda a concluir que es importante planificar brindar este tipo de servicio en la proyección de la demanda e inversión inicial del plan de negocio.

Tabla 38

Frecuencia de solicitud de servicio de depilación

DEPILACIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	36	10%
Cada 15 días	106	31%
Una vez al mes	79	23%
Trimestral	26	7%
Ocasionalmente	49	14%
No solicito	50	14%
Total general	346	100%

Según Tabla 38, el 31% indica que usan este servicio cada 15 días, este resultado ayuda a determinar que éste será un potencial servicio que se debe estimar en la proyección de demanda y proyección financiera del plan de negocio.

Tabla 39

Frecuencia de solicitud de servicio de pestañas postizas

PESTAÑAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	38	11%
Cada 15 días	54	16%
Una vez al mes	55	16%
Trimestral	26	7%
Ocasionalmente	70	20%
No solicito	103	30%
Total general	346	100%

Según Tabla 39, el 30% indica que no solicitan este servicio, por lo accesible de los materiales para brindar este servicio se puede considerar como estrategia usar promociones para el incremento de uso de este servicio.

Tabla 40

Frecuencia de solicitud de servicio de manicure

MANICURE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	104	30%
Cada 15 días	99	29%
Una vez al mes	70	20%
Trimestral	20	6%
Ocasionalmente	31	9%
No solicito	22	6%
Total general	346	100%

Según la Tabla 40, el 30% una vez por semana, esto ayuda a determinar que este servicio es uno de los principales del sector belleza, por lo tanto, dentro del plan de negocio se debe considerar la adquisición de los recursos sobre el promedio relacionado a

este servicio, de manera que el cliente conozca la calidad del servicio y obtener fidelidad y recomendación.

Tabla 41

Frecuencia de solicitud de servicio de uñas acrígel

ACRIGEL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	25	7%
Cada 15 días	34	10%
Una vez al mes	73	21%
Trimestral	30	9%
Ocasionalmente	77	22%
No solicito	107	31%
Total general	346	100%

Según la Tabla 41, el 31% no solicita este servicio, pero se tiene un 43% que solicita el servicio una vez al mes u ocasionalmente, esto ayuda a determinar alguna estrategia de promociones para incrementar el uso de este tipo de servicio de manera más frecuente u ofrecerlo junto con otros servicios que tienen la misma frecuencia de uso.

Tabla 42

Frecuencia de solicitud de servicio de pedicure

PEDICURE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por semana	87	25%
Cada 15 días	118	34%
Una vez al mes	73	21%
Trimestral	17	5%
Ocasionalmente	28	8%
No solicito	24	7%
Total general	346	100%

Según Tabla 42, el 80% solicita este servicio dentro del mes, con un 34% cada quince días, al igual que el servicio de manicure, se determina que este servicio es primordial en un salón de belleza, por lo tanto, dentro del plan de negocio se debe

considerar la adquisición de los recursos sobre el promedio relacionado a este servicio, de manera que el cliente conozca la calidad del servicio y obtener fidelidad y recomendación.

Tabla 43

Cantidad y porcentaje de respuestas de frecuencia de solicitud de los servicios de salón de belleza

Totalidad de servicios	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
Una vez por semana	603	12%	148%
Cada 15 días	846	17%	208%
Una vez al mes	1001	20%	246%
Trimestral	464	10%	114%
No solicito	1031	21%	253%
Ocasionalmente	939	19%	231%
Total	4884	100%	1200%

Según Tabla 43, la mayoría de las respuestas obtenidas indican que usan los servicios del salón de belleza cada 15 días o una vez al mes, también se encontró porcentajes altos en las respuestas “No solicito” y “Ocasionalmente” esto se evidencia en algunos servicios de bajo requerimiento que luego se evaluará si se prestarán en el plan de negocio.

e. De acuerdo con los servicios elegidos, ¿cuál es el tiempo promedio que permanece en el salón de belleza

Figura 22. Tiempo promedio de permanencia en salones de belleza

Según la Figura 22, el 63% de las encuestadas permanece de una a tres horas en el salón de belleza, con esta información se puede estimar las expectativas de los clientes y el número de atenciones que se podrán cubrir diariamente, de manera que se estime, según la rentabilidad planificada, la adquisición de recursos materiales y personal para la cobertura de las atenciones por planificar.

f. De acuerdo con la pregunta anterior ¿qué día de la semana y en qué horario suele visitar los salones de belleza?

Tabla 44

Frecuencias correspondientes al horario de asistencia

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana (7 am a 12 pm)	24	18	8	16	21	142	273
Tarde (12 pm a 6 pm)	28	29	35	35	41	139	54
Noche (6 pm a 10pm)	296	310	313	300	277	52	17
No tengo horario fijo	59	50	51	56	68	74	63
Total	407	407	407	407	407	407	407

Tabla 45

Porcentaje de horario de asistencia por día

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana (7 am a 12 pm)	6%	4%	2%	4%	5%	35%	67%
Tarde (12 pm a 6 pm)	7%	7%	9%	9%	10%	34%	13%
Noche (6 pm a 10pm)	73%	76%	77%	74%	68%	13%	4%
No tengo horario fijo	14%	12%	13%	14%	17%	18%	15%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 46

Porcentaje de respuestas correspondiente al horario de asistencia

Preferencia horaria	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
Mañana	502	18%	123%
Tarde	361	13%	89%
Noche	1565	55%	385%
Sin horario fijo	421	15%	103%
Total	2849	100%	700%

Según la Tabla 44, 45 y 46, se determinó que de lunes a viernes la preferencia es asistir en la noche, se puede evaluar implementar un plan de marketing que logre aumentar la afluencia de público durante las mañanas y tardes (packs, promociones, etc.), asimismo,

los días sábados y domingos aumenta la afluencia de público durante todo el día; esta información ayuda a establecer las pautas sobre dotación de personal; esto coincide con el análisis de las respuestas obtenidas, ya que se encuentra que el horario más elegido por las encuestadas fue la noche.

g. ¿En qué mes del año acude más a los salones de belleza?

Tabla 47

Frecuencia para visita mensual a salones de belleza

Mes	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
Enero	162	12%	40%
Febrero	150	11%	37%
Marzo	112	8%	28%
Abril	64	5%	16%
Mayo	98	7%	24%
Junio	103	7%	25%
Julio	168	12%	41%
Agosto	65	5%	16%
Setiembre	52	4%	13%
Octubre	73	5%	18%
Noviembre	114	8%	28%
Diciembre	237	17%	58%
Total	1398	100%	343%

Según Tabla 47, se observa que los meses de enero, febrero, julio, noviembre y diciembre existe un incremento de la asistencia a los salones de belleza, si se quisiera determinar una estacionalidad de uso, se concluiría que en el sector encuestado la temporada de verano es donde se experimenta el incremento de demanda de los servicios.

Los meses de abril y setiembre son los meses más bajos en concurrencia de personas al salón de belleza, habría que usar alguna herramienta de marketing para incrementar la afluencia de público.

h. ¿Con quién(es) suele asistir a los salones de belleza?

Figura 23. Con quién suelen asistir los clientes a salones de belleza

Según la respuesta de las encuestadas, el 46% asiste sola a los salones de belleza, con esta información se puede determinar establecer una estrategia de marketing para incentivar la atención por paquetes de personas, de manera que se incremente la demanda.

i. ¿A qué salones de belleza de la ciudad de Lima Metropolitana suele asistir?

Tabla 48

Frecuencia y porcentaje de asistencia a salones de belleza

Salones de belleza	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
Amarige	14	2%	3%
Tomiko	10	2%	2%
Specchi	21	3%	5%
Montalvo	159	24%	39%
Marco Aldany	71	11%	17%
Aramis	24	4%	6%
Soho Color	73	11%	18%
Scarlet	24	4%	6%
Peluqueria Local	224	34%	55%
Servicio a Domicilio	43	6%	11%
Total	663	100%	163%

Según Tabla 48, el 55% de las respuestas obtenidas indican que prefieren asistir a la peluquería local y 39% indican que prefieren asistir a Montalvo, confirmando la información obtenida en la investigación cualitativa.

j. De acuerdo con la pregunta anterior ¿reserva usted una cita?

Se encontró que el 62% de personas encuestadas reservan cita para su atención , esto confirma que el plan de negocio podría priorizar su esquema de atención a domicilio, pero también hay un 38% que aún obtiene el servicio de manera convencional (cliente asiste al salón de belleza), es un mercado que no se puede desatender, es por eso que se debe estimar una estrategia de captación de demanda ubicando el negocio al alcance del cliente, sin la necesidad de reserva o cita (búsqueda de lugares con mayor afluencia de público).

k. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Por qué medio realiza su reserva?

Tabla 49

Cantidad y porcentajes de medios de reserva de cita

Medios para reservar cita	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
Llamada Telefónica	182	41%	72%
Página Web	24	5%	9%
E-mail	31	7%	12%
Whatsapp	71	16%	28%
Facebook	97	22%	38%
Personalmente	44	10%	17%
Total	449	100%	177%

Según Tabla 49, la reserva de citas es realizada en mayoría vía telefónica y Facebook, da a entender que estos medios se usan para las reservas en salones de belleza independientes, este resultado ayuda a que el plan de negocio pueda usar el medio de la reserva de cita como herramienta de diferenciación con respecto a la competencia que actualmente funciona en el mercado.

I. ¿Qué tiempo suele tomarle a usted llegar al salón de belleza?

Tabla 50

Frecuencia de tiempo de espera para atención en salones de belleza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
0 minutos (servicio a domicilio)	26	6%
Hasta 30 minutos	212	52%
De 30 minutos a 60 minutos	127	31%
De 60 minutos a más	42	10%
Total	407	100%

Según Tabla 50, a la mayoría de personas le toma hasta una hora movilizarse hacia el salón de belleza para atenderse, esto representa una oportunidad para el plan de negocio ya que un punto diferenciador es que el cliente no se movilizaría, sino la móvil irá donde se encuentre en cliente.

m. ¿Cuánto tiempo está dispuesto a esperar para ser atendido?

Figura 24. Disponibilidad de tiempo de espera

La información de la Figura 24 permite verificar las expectativas de los clientes con respecto al tiempo de espera, según los resultados, las expectativas del cliente se han ajustado a la oferta que existe actualmente en el sector de belleza, en este aspecto, el plan de negocio tiene una propuesta innovadora para reducir el tiempo de espera y cambiar las expectativas del cliente, obteniendo una ventaja con respecto a la competencia.

n. Según su experiencia en el uso de estos servicios ¿Cuál es el tiempo promedio de atención?

Tabla 51

Frecuencia de tiempo de atención para cada servicio

Servicio	Hasta 30 min	De 30 a 60 min	De 1 a 3hrs	De 3 hrs a más	Desconozco
Corte	199	142	45	8	13
Pestañas Postizas	114	123	73	10	87
Manicure	95	234	60	5	13
Pedicure	87	215	76	10	19
Depilaciones	84	174	81	28	40
Maquillaje	65	207	71	22	42
Peinado	61	222	99	8	17
Planchado	48	211	110	10	28
Uñas Acrigel	44	109	133	32	89
Extensiones de Cabello	41	81	112	37	136
Alisado	33	99	143	60	72
Coloración, mechas, tintes	33	90	152	45	87

Tabla 52

Porcentaje de tiempo de atención para cada servicio

Servicio	Hasta 30 min	De 30 a 60 min	De 1 a 3hrs	De 3 hrs a más	Desconozco
Corte	49%	35%	11%	2%	3%
Pestañas Postizas	28%	30%	18%	2%	21%
Manicure	23%	57%	15%	1%	3%
Pedicure	21%	53%	19%	2%	5%
Depilaciones	21%	43%	20%	7%	10%
Maquillaje	16%	51%	17%	5%	10%
Peinado	15%	55%	24%	2%	4%
Planchado	12%	52%	27%	2%	7%
Uñas Acrigel	11%	27%	33%	8%	22%
Extensiones de Cabello	10%	20%	28%	9%	33%
Alisado	8%	24%	35%	15%	18%
Coloración, mechas, tintes	8%	22%	37%	11%	21%

Tabla 53

Frecuencia de respuestas obtenidas

Tiempo de Servicios	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
Hasta 30 minutos	904	19%	222%
De 30 a 1 hora	1907	39%	469%
De 1 a 3 horas	1155	24%	284%
Más de 3 horas	275	6%	68%
Desconozco	643	13%	158%
Total	4884	100%	1200%

Según se muestran en las Tablas 51, 52 y 53, la mayoría de personas permanece hasta tres horas en el salón de belleza, los servicios de planchado, uñas acrígel, extensiones, alisado y coloración toman mayor tiempo en su ejecución, con esta información se estimó aplicar una estrategia de promociones para ofrecer packs de servicios adicionales que toman mayor tiempo, de manera que se pueda aumentar la demanda optimizando los tiempos de atención por parte de los estilistas prestadores del servicio.

Para los servicios que toman menor tiempo se podría planificar rutas de atención tomando en cuenta el tiempo de transporte hacia donde se ubican los clientes, asimismo, si se captan a los clientes en la vía pública se les puede brindar el tiempo estimado de atención basándose de información confiable.

o. ¿Cuál es su promedio de gasto mensual en servicios de belleza?

Figura 25. Promedio de gasto mensual en servicios de belleza

Según se muestra la Figura 25, el 93% de las encuestadas destinan un presupuesto mensual a los servicios de belleza, además el 28% destina hasta 400 soles para servicios de belleza, esto evidencia, que hay una cantidad elevada de personas que ya tienen como costumbre solicitar los servicios de belleza y que se han vuelto una necesidad para ellas.

p. De acuerdo con su importancia seleccione los atributos que usted considera para elegir un salón de belleza

Tabla 54

Frecuencia por atributo

Atributo	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Calidad de productos	334	68	5	0
Personal calificado	321	76	9	1
Limpieza	315	79	13	0
Precios/Promociones	292	104	11	0
Relación cliente / estilista	291	95	18	3
Flexibilidad de horarios	282	107	14	4
Tiempo de espera	271	123	13	0
Local	210	143	36	18
Referencias	200	153	50	4
Ubicación	186	159	42	20

Tabla 55

Porcentaje por atributo

Atributo	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Calidad de productos	82%	17%	1%	0%
Personal calificado	79%	19%	2%	0%
Limpieza	77%	19%	3%	0%
Precios/Promociones	72%	26%	3%	0%
Relación cliente / estilista	71%	23%	4%	1%
Flexibilidad de horarios	69%	26%	3%	1%
Tiempo de espera	67%	30%	3%	0%
Local	52%	35%	9%	4%
Referencias	49%	38%	12%	1%
Ubicación	46%	39%	10%	5%

Según se muestra en las tablas 54 y 55, se identifican que los atributos más importantes son la calidad de los productos, el personal calificado y la limpieza; es decir, que en la planeación de la ingeniería del proyecto y la planificación financiera se deberá tener en cuenta la inversión necesaria para obtener productos de calidad para la ejecución de los servicios, contratar a personal con el debido grado de especialización para ejecutar las tareas de manera efectiva y se debe considerar los mecanismos necesarios para mantener la limpieza dentro del móvil.

q. En su experiencia como cliente ¿qué tipo de inconveniente ha tenido en los servicios de belleza?

Tabla 56

Frecuencia y porcentaje de respuestas obtenidas para atributos propuestos

Incidencias	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
Ninguno	78	13%	19%
Poca disponibilidad de horarios	79	13%	19%
Ausencia de especialista	140	23%	34%
Tiempo excesivo de espera	131	22%	32%
Atención deficiente de personal	114	19%	28%
Infraestructura inadecuada	56	9%	14%
Total	598	100%	147%

Según se muestra en la Tabla 56, se tiene mayor dificultad en la ausencia del especialista, lo que hace muy importante la relación entre el cliente y el especialista, dentro del plan de negocio se debe considerar la dinámica de la dotación para que coincida con los clientes que deseen un determinado estilista

El tiempo de espera se ha planificado que esté cubierto con la modalidad de atención del salón de belleza móvil, que considera que el salón se dirige hacia el cliente.

r. De salir nuestro servicio al mercado ¿Usted solicitaría una cita para un servicio de salón de belleza móvil?

Según la respuesta de las encuestadas, un 78% tomaría el servicio del salón de belleza móvil a través de reserva de cita para atención, ya que después de una breve descripción del servicio planteado, el plan de negocio se ajusta a las necesidades que tienen actualmente.

s. Si usted solicita el servicio de salón de belleza a domicilio, ¿Cuenta con estacionamiento para que la móvil lo pueda atender?

Según la respuesta de las encuestadas, 64% garantizarían estacionamiento para que la móvil pueda ubicarse y prestar los servicios solicitados, esto coincide con el estudio del sector, ya que en la zona dos la mayoría de personas viven en lugares en los que pueden disponer de estacionamiento ya que, a comparación de otras zonas de Lima, aun no se encuentra abarrotado de condominios donde estos espacios son más pequeños.

t. ¿Qué servicios solicitaría en el salón de belleza móvil?

Tabla 57

Frecuencias y porcentajes de encuestados y respuestas recogidas para servicios que solicitarían en el salón de belleza móvil

Servicios	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
Corte	160	10%	43%
Peinado	118	7%	31%
Cepillado	125	8%	33%
Planchado	167	10%	44%
Alisado	51	3%	14%
Extensiones de cabello	38	2%	10%
Coloración, mecha, tinte	75	5%	20%
Tratamiento capilar	66	4%	18%
Maquillaje	162	10%	43%
Depilación	115	7%	31%
Pestañas postizas	92	6%	24%
Manicure	237	14%	63%
Uñas Acrigel	52	3%	14%
Pedicure	202	12%	54%
Total	1660	100%	441%

Según se muestra la Tabla 57, el resultado de esta pregunta para las encuestas ayuda a poder determinar los servicios que se pueden ofrecer en el lanzamiento del salón de belleza móvil; los servicios de manicure, pedicure, planchado, maquillaje, corte, cepillado y peinado se pueden considerar como los principales servicios del negocio, los otros servicios se pueden ofrecer bajo citas para los clientes, asegurando que la inversión en la compra de los materiales para estos servicios sea retornada en el menor tiempo.

u. ¿Estaría dispuesto a pagar los siguientes precios para estos servicios?

Tabla 58

Tabla de precios propuestos para el salón de belleza móvil

Servicio	Costo
Corte	S/ 25.00
Peinado	S/ 40.00
Cepillado	S/ 30.00
Planchado	S/ 30.00
Alisado	S/ 250.00
Extensiones de cabello (por mecha)	S/ 2.50
Tratamientos capilares	S/ 60.00
Maquillaje	S/ 60.00
Depilación rostro	S/ 50.00
Pestañas postizas	S/ 20.00
Manicure	S/ 25.00
Uñas acrígel	S/ 75.00
Pedicure	S/ 35.00

Tabla 59

Frecuencia de preferencias de precios

Aceptación Precios	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
No	626	12%	154%
Tal vez	1011	19%	248%
Si	3654	69%	898%
Total	5291	100%	1300%

Según se muestra Tablas 58 y 59 se determina que los clientes tienen la disponibilidad de pagar los precios propuestos, un bajo porcentaje de los precios deberían ser evaluados y revisar la posibilidad de lanzarlo con promociones especiales como paquetes con otros servicios de los cuales tienen disponibilidad de pago.

v. ¿Cómo le gustaría a Ud. informarse sobre el salón de belleza móvil?

Tabla 60

Frecuencia y porcentaje sobre los medios de contacto

Medio	Respuestas		Porcentaje de casos
	Frecuencia	Porcentaje	
TV/Cable	52	8%	13%
Periódico, catálogo, encarte	43	7%	11%
Redes Sociales	256	40%	63%
Página Web	114	18%	28%
Correo Electrónico	124	19%	30%
Familiar/Amigos	57	9%	14%
Total	646	100%	159%

Según se muestra Tabla 60, la tendencia actual es usar las redes sociales a través de computadoras o smartphone, esto orienta a poder tener una estrategia de publicidad en redes sociales.

De acuerdo a toda la información de las encuestas tenemos las siguientes conclusiones de la investigación cuantitativa, de acuerdo a cada objetivo:

- *Determinar el porcentaje de personas dispuestas a ir al salón de belleza móvil o reservar una cita.*

De salir el salón de belleza móvil, el 78% de encuestados tomaría el servicio en subir al salón de belleza móvil y de realizar una reserva una cita.

Hay un 64% que aseguran el estacionamiento para poder atenderse en el salón de belleza móvil.

- *Determinar el porcentaje de los principales servicios a ofrecer.*

De acuerdo a los resultados de la encuesta, los siguientes servicios son los más frecuentes: Manicure 14%, Pedicure 12%, Corte, Peinado y Maquillase 10%

respectivamente. Por lo tanto, son los servicios más rápidos y se pueden realizar en menos de una hora.

- *Determinar el porcentaje de aceptación de precios en lanzamiento.*

Los encuestados indicaron con un 69% que si estarían dispuestos a pagar los precios de lanzamiento que se va a ofrecer durante el primero semestre.

- *Determinar el porcentaje de medios de publicidad.*

El 40% de los encuestados desea que le llegue la información del salón de belleza móvil por redes sociales, es muy poca la demanda que llegue a su correo, Televisión, periódico, entre otros.

3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

Luego de realizar el estudio cualitativo y cuantitativo se puede extraer las siguientes conclusiones:

- El sector de belleza tiene un crecimiento constante durante los últimos años, muestra de ello son la cantidad de salones corporativos y salones independientes que va incrementando en la zona dos.
- Actualmente, la asistencia a los salones de belleza se ha vuelto una necesidad ya que es un factor predominante para el cuidado personal, y se considera una necesidad ya que la mayoría de personas destinan un presupuesto mensual para la adquisición de los servicios ofrecidos por los salones de belleza.
- Los factores que más predominan en los clientes para la selección de un salón de belleza son los productos usados, la calidad de profesionales, precios y la infraestructura; es decir, que en la estimación financiera se tendrá que priorizar la inversión en obtener los recursos de calidad

superior al estándar, asimismo, se debe considerar un presupuesto para la capacitación constante del personal; también se debe considerar el acondicionamiento al móvil, ya que la apariencia tiene mucho impacto en la percepción de los clientes.

- Los meses de alta demanda son enero, mayo por campaña del día de la madre y diciembre que es el mes en que más eventos se presentan, el plan de marketing es muy importante para poder aumentar la demanda en los meses que tienen indicadores bajos; asimismo, los días de alta demanda son los fines de semana, hay que aplicar también planes de marketing para incrementar el número de atenciones los días de semana.
- Los servicios que se deben considerar para el lanzamiento son: corte, planchado, manicure y pedicure ya que son los servicios más usados según el estudio.
- Existe predisposición de los clientes potenciales de poder garantizar estacionamiento para que la móvil pueda prestar el servicio, no lo ven como una limitante del servicio, sino como una comodidad.
- En un promedio, el 78% de las personas tienen la percepción de que el plan de negocio es innovador y lo consumirían, pero se hace hincapié en cumplir con todos los estándares de un salón de belleza convencional ofreciendo el valor agregado de servicios adicionales como snack, TV, Wifi, etc.

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes

A continuación, se detallará el perfil del consumidor como resultado de los estudios cuantitativos y cualitativos.

- Los usuarios del servicio son mujeres entre 20 y 59 años que residen en la zona dos de Lima Metropolitana y pertenecen al NSE C.

- Una de las características principales del consumidor es que asiste por lo menos una vez al mes al salón de belleza para solicitar algún servicio.
- Son mujeres que trabajan y reservan una parte de su presupuesto mensual para utilizar los servicios de belleza ya que usan el servicio como parte de su cuidado personal, es por eso que muchas veces se ajustan a las ofertas del mercado.
- Siempre buscan obtener un valor agregado a los servicios que se tienen actualmente, dispuestas a elegir nuevas alternativas que puedan brindarles un mayor beneficio.

En este perfil se puede presentar algunas variantes como las siguientes:

- Los consumidores puedan usar el servicio junto con familiares que se encuentran dentro de otro NSE y edad.
- Algún cliente decida acceder al servicio por curiosidad y luego convertirse en asistente asidua del servicio.

Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo.

4.1. El ámbito de la proyección

Una vez que se ha finalizado la investigación de mercado y se ha identificado que existe una oportunidad del negocio, es necesario que la empresa pronostique el comportamiento futuro de sus variables de mercado, esto permitirá identificar la inversión necesaria, capacidad futura, materias primas y capital humano que se necesitará.

Para poder realizar una correcta proyección los especialistas en marketing deben seguir los siguientes pasos: (a) Métodos rigurosos para recopilar la información (b) Tiempo que deben pasar con los clientes, observando a los competidores y otros grupos externos. Es importante mencionar que se debe considerar detalles minuciosos sobre los deseos, las preferencias, y comportamiento de los compradores. (Kotler & Keller, 2016)

En este capítulo se determinó la proyección de la demanda que tendrá el salón de belleza móvil, así como el pronóstico de ventas para los próximos cinco años que dura el Plan de Negocios.

4.2. Selección del método de proyección

Sapag (2011) divide los métodos de proyección en dos grandes grupos: métodos cuantitativos y métodos cualitativos. Los métodos cuantitativos se expresan matemáticamente por lo cual son más precisos, sin embargo, los métodos cualitativos complementan a los métodos cuantitativos ya que expresan la incertidumbre del comportamiento de las variables estudiadas.

En la Tabla 61 se observa las técnicas mencionadas por Sapag (2011).

Tabla 61

Grupos de métodos	Tipos de métodos
Métodos cuantitativos	- Modelos Causales - Modelos de series de tiempo
Métodos cualitativos	- Método Delphi - Investigación de mercados - Predicción tecnológica
<i>Técnicas de predicción</i>	

A continuación, se describirá los métodos más utilizados para la investigación de mercados:

- Modelos Causales. También llamado enfoque de análisis causal, este modelo trata de establecer las variables que impactan la demanda, de qué manera y cuánto influyen sobre ella. Para ello el modelo hace uso de antecedentes cuantitativos e históricos y confían que la relación variable-demanda no variará con el tiempo. Usualmente la proyección causal usa la regresión simple para una variable o regresión múltiple para varias variables.
- Modelo de series de tiempo. Este modelo proyecta el valor futuro de la demanda por medio de la extrapolación de los valores históricos de la misma, asumiendo que la única variable que explica el comportamiento es el tiempo. Este enfoque no considera cambios en preferencias del consumidor.
- Método Delphi. Este modelo se realiza a través de un enfoque subjetivo, el cual consiste en hallar una predicción a través de la respuesta anónima de expertos a unos cuestionarios que luego son procesados por un coordinador, hallando así una predicción a través de la convergencia de respuestas individuales.

- Investigación de Mercado. Este enfoque está abocado a recopilar la opinión de los clientes para demostrar una hipótesis planteada sobre el producto o servicio ofertado. Esta recopilación se realiza a través de varias formas como encuestas, experimentos, test de concepto, test de mercados, intenciones de compra.

Sapag (2011) menciona que las técnicas cuantitativas son usadas cuando existe una gran cantidad de datos históricos, si este no fuera el caso para el proyecto de negocio se sugiere usar las técnicas cualitativas.

Para el plan de negocios se considera como clientes, a las mujeres cuyas edades son entre 20 a 59 años, de NSE C y que residan en la zona dos de Lima Metropolitana, durante el desarrollo del focus group y encuestas se pudo constatar que las mujeres de esta zona se preocupan por su cuidado personal y por lo menos van una vez al mes al salón de belleza.

La proyección de la demanda está relacionada con los resultados obtenidos del estudio de mercado, específicamente de las encuestas y de la información de la competencia. Como es un negocio nuevo no se pudo contar con datos históricos.

4.2.1. Mercado Potencial.

Es el conjunto de consumidores que presenta un nivel interés elevado por la oferta de mercado. Este tiene que ser definido por las siguientes características: (a) ingreso y (b) acceso al producto. (Kotler & Keller, 2016)

Para el plan de negocios se estimó como primer lugar la tasa de crecimiento anual promedio del año 2017 al 2021 por el (INEI, 2017d), y se obtiene la siguiente información (Ver Tabla No. 62)

Tabla 62

Tasa de crecimiento media de la población total

Años	Tasa de crecimiento media de la población total
2017	1.49%
2018	1.50%
2019	1.50%
2020	1.51%
2021	1.51%

Esta proyección de la demanda total para los próximos cinco años fue distribuida para la zona dos de Lima Metropolitana. (Ver Tabla No.63)

Tabla 63

Proyección Población Total Zona dos de Lima Metropolitana

Zona	2017	2018	2019	2020	2021
Total Población Zona 2					
Lima Metropolitana	1,326,938	1,346,822	1,367,066	1,387,677	1,408,662

Luego para poder determinar la demanda por edad, se identificó por edades de 20 a 59 años del (INEI, 2017d) y se estimó con la tasa de crecimiento anual, ya anteriormente mencionada, y tenemos la siguiente información (Ver Tabla No.64)

Tabla 64

Proyección Población por edades de Zona dos de Lima Metropolitana

Zona	2017	2018	2019	2020	2021
Total Población Zona 2					
Lima Metropolitana	751,509	765,691	780,178	794,976	810,091

Para terminar se estimó el mercado potencial extrayendo de la siguiente manera (a) información de la población por edades de los años 2011 al 2015 (INEI, 2017d), (b)

proyección según crecimiento por cada año del 2016 hasta el 2021, (c) selección de porcentaje de población femenina (limacomovamos.org, 2015), (d) selección de porcentaje de población pertenecientes al NSE C (apeim.com.pe, 2016)

El mercado potencial se obtuvo de la siguiente fórmula: Población total de Lima Metropolitana por edades por el porcentaje de mujeres de Lima Metropolitana (51.50%) y por el nivel socio económico C (52.10%). (ver Tabla 65)

Tabla 65

Zona	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total zona dos de Lima Metropolitana	201,641	205,446	209,333	213,304	217,360
<i>Mercado Potencial Zona dos de Lima Metropolitana</i>					

4.2.2. Mercado Disponible.

Es el conjunto de consumidores que tienen interés e ingresos y están calificados para comprar la oferta del mercado. (Kotler & Keller, 2016)

Para el plan de negocios se estimó el mercado disponible aplicando las siguientes preguntas de la encuesta, considerando como base el mercado potencial:

Pregunta filtro No 4: ¿Asiste a un salón de belleza?, respuesta si = 87%

Pregunta filtro No. 5: De acuerdo a la pregunta anterior ¿Asiste al menos una vez al mes?, respuesta si = 93%

Por lo tanto, se aplicó el mercado disponible por el porcentaje de la pregunta filtro No. 4 y por la pregunta filtro No. 5. (Ver Tabla No. 66)

Tabla 66

Mercado Disponible Zona dos de Lima Metropolitana

Zona	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total zona dos	163,148	166,227	169,372	172,584	175,866

4.2.3. Mercado Efectivo.

El mercado efectivo se obtiene del mercado disponible y se define como los consumidores que aceptarían el producto o servicio ofertado. (Kotler & Keller, 2016)

Para el plan de negocios se estimó el mercado efectivo después de aplicar las siguientes preguntas de la encuesta tomando como base el mercado disponible:

Pregunta No. 21: De salir nuestro servicio al mercado ¿Usted solicitaría una cita para el servicio de salón de belleza?, repuesta si = 78%

Pregunta No. 22: Si usted solicita el servicio de salón de belleza a domicilio, ¿Cuenta con estacionamiento para que la móvil lo pueda atender?, repuesta si = 64%

Por lo tanto, se aplicó el mercado efectivo por el porcentaje de la pregunta No. 21 y por la pregunta No. 22 (ver Tabla 67).

Tabla 67

Mercado Efectivo zona dos de Lima Metropolitana

Zona	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total zona dos	81,443	82,980	84,550	86,154	87,792

4.2.4. Mercado Objetivo.

Es el conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa. (Kotler & Keller, 2016)

Para el plan de negocio se estimó el mercado objetivo en función del mercado efectivo tomando en cuenta lo siguiente: (a) se consideró obtener una participación de mercado de 0.65% para el quinto año del presente plan (b) se tiene en conocimiento que el sector belleza tiene un crecimiento anual del 10%. (elcomercio.pe, 2016)

Según Tabla 68 se muestra el porcentaje del mercado objetivo

Tabla 68

Porcentaje de mercado objetivo de zona dos de Lima Metropolitana

Zona	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total zona dos	0.46%	0.50%	0.55%	0.59%	0.65%

Según Tabla 69 se muestra el número de personas que pertenecen al mercado objetivo

Tabla 69

Mercado objetivo de zona dos de Lima Metropolitana

Zona	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total zona dos	377	418	462	512	567

En la Tabla 70 se consolidan el número de población de acuerdo con los tipos de mercado obtenidos:

Tabla 70

Resumen de Mercados de Zona dos de Lima Metropolitana

Mercados / Años	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado Potencial	201,641	205,446	209,333	213,304	217,360
Mercado Disponible	163,148	166,227	169,372	172,584	175,866
Mercado Efectivo	81,443	82,980	84,550	86,154	87,792
Mercado Objetivo	377	418	462	512	567

4.3. Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto y para planear las diferentes operaciones a corto plazo. (Kotler & Keller, 2016)

Para el plan de negocio se estimó la frecuencia de asistencia a salones de belleza obtenidos de la encuesta, se procedió a calcular el consumo de servicios por año:

Pregunta aplicada N° 7: de acuerdo a la pregunta anterior ¿con que frecuencia solicita lo siguientes servicios en el salón de belleza?

Para el presente cálculo, sólo se ha considerado los servicios que tienen los valores más altos de frecuencia de consumo: (a) corte de cabello (ver Tabla 68), (b) planchado (ver Tabla 69), (c) manicure (ver Tabla 70) y (d) pedicure (ver Tabla 71).

Tabla 71

Frecuencia de Consumo para Corte de Cabello

Frecuencia Consumo	Factor al año	Encuestados	%	Ponderado	
Una vez por semana (Semanal)	52	17	5%	3	
Cada 15 días (Quincenal)	26	42	12%	3	
Una vez al mes (Mensual)	12	95	28%	3	
Trimestral	4	68	20%	1	
No solicito	0	69	20%	-	
Ocasionalmente (Bimestral)	6	55	16%	1	
Total		346	100%	11	veces al año

Tabla 72

Frecuencia de Consumo para Planchado

Frecuencia Consumo	Al año	Encuestados	%	Ponderado	
Una vez por semana (Semanal)	52	43	12%	6	
Cada 15 días (Quincenal)	26	57	16%	4	
Una vez al mes (Mensual)	12	84	24%	3	
Trimestral	4	39	11%	0	
No solicito	0	60	17%	-	
Ocasionalmente (Bimestral)	6	64	18%	1	
Total		346	100%	15	veces al año

Tabla 73

Frecuencia de Consumo para Manicure

Frecuencia Consumo	Al año	Encuestados	%	Veces al año	
Una vez por semana (Semanal)	52	104	30%	16	
Cada 15 días (Quincenal)	26	99	29%	7	
Una vez al mes (Mensual)	12	70	20%	2	
Trimestral	4	20	6%	0	
No solicito	0	31	9%	-	
Ocasionalmente (Bimestral)	6	22	6%	0	
Total		346	100%	26	veces al año

Tabla 74

Frecuencia de Consumo para Pedicure

Frecuencia Consumo	Al año	Encuestados	%	Veces al año	
Una vez por semana (Semanal)	52	87	25%	13	
Cada 15 días (Quincenal)	26	118	34%	9	
Una vez al mes (Mensual)	12	73	21%	3	
Trimestral	4	17	5%	0	
No solicito	0	28	8%	-	
Ocasionalmente (Bimestral)	6	24	7%	0	
Total		346	100%	25	veces al año

Según Tabla 75 se muestra que los servicios con mayor frecuencia de consumo son manicure y pedicure

Tabla 75

Resumen de Frecuencia de Consumo por servicios

Frecuencia de Consumo	Una vez al mes	
Servicio de Corte de Cabello	11	veces al año
Servicio de Planchado	15	veces al año
Servicio de Manicure	26	veces al año
Servicio de Pedicure	25	veces al año

La proyección de demanda se desarrolla a partir de estas tres fuentes de información: (a) lo que la gente dice, análisis de los futuros compradores, análisis de expertos y competencia, (b) lo que la gente hace, realizar pruebas con el producto colocado en el mercado y (c) lo que la gente ha hecho, analizar los registros de antiguas conductas de compras, series estadísticas de demanda. (Kotler & Keller, 2016)

Para el plan de negocio se estimó la demanda con la determinación del mercado objetivo y la frecuencia de uso para cada horizonte de servicio, con la finalidad de poder estimar servicios por cada año (ver Tabla 76).

Tabla 76

Resumen proyección de demanda por cantidad de servicio al año

	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado Objetivo	377	418	462	512	567
Demanda Corte de Cabello	4,047	4,481	4,962	5,496	6,086
Demanda Planchado	5,710	6,324	7,003	7,755	8,589
Demanda Manicure	9,816	10,870	12,038	13,331	14,764
Demanda Pedicure	9,419	10,430	11,550	12,791	14,166
Total	28,992	32,105	35,553	39,374	43,606

e

gún la Tabla 77 se muestra los precios de venta obtenidos en el estudio del mercado, el cual servirá para realizar la proyección de ventas anual:

Tabla 77

Precios de Venta Sugeridos

Servicios	Precio Sugerido
Corte de Cabello	S/ 15.00
Planchado	S/ 30.00
Manicure	S/ 15.00
Pedicure	S/ 20.00

Según Tabla 78 muestra el resumen de programación de ventas anual por servicio, tomando como base el resumen de la proyección de demanda en Tabla 76 y los precios de venta sugerido en Tabla 77.

Tabla 78

Resumen de Programación de ventas anual por servicio

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Servicio Corte Cabello	S/.60,699	S/.67,216	S/.74,436	S/.82,434	S/.91,294
Ventas Servicio Planchado	S/.171,314	S/.189,708	S/.210,084	S/.232,657	S/.257,664
Ventas Servicio Manicure	S/.147,246	S/.163,055	S/.180,569	S/.199,970	S/.221,464
Ventas Servicio Pedicure	S/.188,377	S/.208,602	S/.231,007	S/.255,828	S/.283,326
Total Ventas Anual	S/.567,636	S/.628,582	S/.696,096	S/.770,889	S/.853,749

Para el plan de negocio se estimó que para el primer año se tendrá una estacionalidad conservadora debido a ser un negocio nuevo ingresando al mercado, para los siguientes años se consideró la estacionalidad obtenida en el estudio de mercado aplicando la siguiente pregunta de la encuesta:

Pregunta encuesta No. 10: ¿En qué mes del año acude más a los salones de belleza?

Estacionalidad año uno: Por temporadas

Estacionalidad siguientes años: Por temporadas (Ver Tablas No. 79 y No. 80)

Tabla 79

Estacionalidad por meses enero - junio

	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Primer Año	4%	5%	6%	7%	9%	8%
2do al 5to año	12%	11%	8%	5%	7%	7%

Tabla 80

Estacionalidad por meses julio - diciembre

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Primer Año	10%	8%	8%	8%	10%	17%
2do al 5to año	12%	5%	4%	5%	8%	17%

Según Tablas 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89 y 90 se detalla la programación de ventas mensuales por cantidad de servicio, importe de venta y cada año para la zona dos de Lima Metropolitana.

Tabla 81

Programación Mensual de Ventas para el Año 1 (Expresado en servicios)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de Cabello	162	202	243	283	364	324	405	324	324	324	405	688	4,047
Planchado	228	286	343	400	514	457	571	457	457	457	571	971	5,710
Manicure	393	491	589	687	883	785	982	785	785	785	982	1,669	9,816
Pedicure	377	471	565	659	848	754	942	754	754	754	942	1,601	9,419
Totales	1,160	1,450	1,740	2,029	2,609	2,319	2,899	2,319	2,319	2,319	2,899	4,929	28,992

Tabla 82

Programación Mensual de Ventas para el Año 1 (Expresado en soles)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de Cabello	S/.7,034	S/.6,513	S/.4,863	S/.2,779	S/.4,255	S/.4,472	S/.7,294	S/.2,822	S/.2,258	S/.3,170	S/.4,950	S/.10,290	S/.60,699
Planchado	S/.19,852	S/.18,381	S/.13,725	S/.7,843	S/.12,009	S/.12,622	S/.20,587	S/.7,965	S/.6,372	S/.8,946	S/.13,970	S/.29,043	S/.171,314
Manicure	S/.17,063	S/.15,799	S/.11,797	S/.6,741	S/.10,322	S/.10,849	S/.17,695	S/.6,846	S/.5,477	S/.7,689	S/.12,007	S/.24,962	S/.147,246
Pedicure	S/.21,829	S/.20,212	S/.15,092	S/.8,624	S/.13,205	S/.13,879	S/.22,638	S/.8,759	S/.7,007	S/.9,837	S/.15,361	S/.31,935	S/.188,377
Totales	S/.65,778	S/.60,905	S/.45,476	S/.25,986	S/.39,791	S/.41,822	S/.68,214	S/.26,392	S/.21,114	S/.29,641	S/.46,288	S/.96,230	S/.567,636

Tabla 83

Programación Mensual de Ventas para el Año 2 (Expresado en servicios)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de Cabello	519	481	359	205	314	330	539	208	167	234	365	760	4,481
Planchado	733	678	507	289	443	466	760	294	235	330	516	1,072	6,324
Manicure	1,260	1,166	871	498	762	801	1,306	505	404	568	886	1,843	10,870
Pedicure	1,209	1,119	836	477	731	768	1,253	485	388	545	851	1,768	10,430
Totales	3,720	3,445	2,572	1,470	2,251	2,365	3,858	1,493	1,194	1,676	2,618	5,443	32,105

Tabla 84

Programación Mensual de Ventas para el Año 2 (Expresado en soles)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de Cabello	S/.7,789	S/.7,212	S/.5,385	S/.3,077	S/.4,712	S/.4,952	S/.8,078	S/.3,125	S/.2,500	S/.3,510	S/.5,481	S/.11,395	S/.67,216
Planchado	S/.21,983	S/.20,355	S/.15,198	S/.8,685	S/.13,299	S/.13,977	S/.22,798	S/.8,820	S/.7,056	S/.9,906	S/.15,470	S/.32,161	S/.189,708
Manicure	S/.18,895	S/.17,495	S/.13,063	S/.7,465	S/.11,430	S/.12,013	S/.19,595	S/.7,581	S/.6,065	S/.8,514	S/.13,296	S/.27,642	S/.163,055
Pedicure	S/.24,173	S/.22,382	S/.16,712	S/.9,550	S/.14,623	S/.15,369	S/.25,068	S/.9,699	S/.7,759	S/.10,893	S/.17,010	S/.35,364	S/.208,602
Totales	S/.72,840	S/.67,444	S/.50,358	S/.28,776	S/.44,064	S/.46,312	S/.75,538	S/.29,226	S/.23,381	S/.32,823	S/.51,258	S/.106,562	S/.628,582

Tabla 85

Programación Mensual de Ventas para el Año 3 (Expresado en servicios)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de													
Cabello	575	532	398	227	348	366	596	231	185	259	405	841	4,962
Planchado	811	751	561	321	491	516	842	326	260	366	571	1,187	7,003
Manicure	1,395	1,292	964	551	844	887	1,447	560	448	629	982	2,041	12,038
Pedicure	1,338	1,239	925	529	810	851	1,388	537	430	603	942	1,958	11,550
Totales	4,120	3,815	2,848	1,628	2,492	2,619	4,273	1,653	1,322	1,857	2,899	6,027	35,553

Tabla 86

Programación Mensual de Ventas para el Año 3 (Expresado en soles)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de													
Cabello	S/.8,626	S/.7,987	S/.5,963	S/.3,408	S/.5,218	S/.5,484	S/.8,945	S/.3,461	S/.2,769	S/.3,887	S/.6,070	S/.12,619	S/.74,436
Planchado	S/.24,344	S/.22,541	S/.16,831	S/.9,618	S/.14,727	S/.15,478	S/.25,246	S/.9,768	S/.7,814	S/.10,970	S/.17,131	S/.35,615	S/.210,084
Manicure	S/.20,924	S/.19,374	S/.14,466	S/.8,266	S/.12,658	S/.13,304	S/.21,699	S/.8,396	S/.6,716	S/.9,429	S/.14,724	S/.30,611	S/.180,569
Pedicure	S/.26,769	S/.24,786	S/.18,507	S/.10,575	S/.16,194	S/.17,020	S/.27,761	S/.10,741	S/.8,593	S/.12,063	S/.18,838	S/.39,162	S/.231,007
Totales	S/.80,663	S/.74,688	S/.55,767	S/.31,867	S/.48,796	S/.51,286	S/.83,651	S/.32,365	S/.25,892	S/.36,348	S/.56,763	S/.118,008	S/.696,096

Tabla 87

Programación Mensual de Ventas para el Año 4 (Expresado en servicios)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de Cabello	637	590	440	252	385	405	660	256	204	287	448	932	5,496
Planchado	899	832	621	355	544	571	932	361	288	405	632	1,315	7,755
Manicure	1,545	1,430	1,068	610	935	982	1,602	620	496	696	1,087	2,260	13,331
Pedicure	1,482	1,372	1,025	586	897	942	1,537	595	476	668	1,043	2,169	12,791
Totales	4,563	4,225	3,154	1,803	2,760	2,901	4,732	1,831	1,465	2,056	3,211	6,675	39,374

Tabla 88

Programación Mensual de Ventas para el Año 4 (Expresado en soles)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de Cabello	S/.9,552	S/.8,845	S/.6,604	S/.3,774	S/.5,779	S/.6,073	S/.9,906	S/.3,833	S/.3,066	S/.4,304	S/.6,722	S/.13,975	S/.82,434
Planchado	S/.26,960	S/.24,963	S/.18,639	S/.10,651	S/.16,309	S/.17,141	S/.27,959	S/.10,817	S/.8,654	S/.12,149	S/.18,972	S/.39,442	S/.232,657
Manicure	S/.23,172	S/.21,456	S/.16,020	S/.9,155	S/.14,018	S/.14,733	S/.24,031	S/.9,298	S/.7,438	S/.10,442	S/.16,307	S/.33,901	S/.199,970
Pedicure	S/.29,645	S/.27,449	S/.20,496	S/.11,712	S/.17,934	S/.18,849	S/.30,743	S/.11,895	S/.9,516	S/.13,359	S/.20,862	S/.43,370	S/.255,828
Totales	S/.89,330	S/.82,713	S/.61,759	S/.35,291	S/.54,039	S/.56,797	S/.92,639	S/.35,842	S/.28,674	S/.40,254	S/.62,862	S/.130,687	S/.770,889

Tabla 89

Programación Mensual de Ventas para el Año 5 (Expresado en servicios)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de													
Cabello	705	653	488	279	427	448	731	283	226	318	496	1,032	6,086
Planchado	995	922	688	393	602	633	1,032	399	319	448	700	1,456	8,589
Manicure	1,711	1,584	1,183	676	1,035	1,088	1,774	686	549	771	1,204	2,503	14,764
Pedicure	1,642	1,520	1,135	649	993	1,044	1,702	659	527	740	1,155	2,402	14,166
Totales	5,053	4,679	3,493	1,996	3,057	3,213	5,240	2,027	1,622	2,277	3,556	7,392	43,606

Tabla 90

Programación Mensual de Ventas para el Año 5 (Expresado en soles)

Servicios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Corte de													
Cabello	S/.10,579	S/.9,796	S/.7,314	S/.4,179	S/.6,400	S/.6,726	S/.10,971	S/.4,245	S/.3,396	S/.4,767	S/.7,445	S/.15,477	S/.91,294
Planchado	S/.29,858	S/.27,646	S/.20,643	S/.11,796	S/.18,062	S/.18,984	S/.30,964	S/.11,980	S/.9,584	S/.13,455	S/.21,011	S/.43,681	S/.257,664
Manicure	S/.25,663	S/.23,762	S/.17,742	S/.10,139	S/.15,525	S/.16,317	S/.26,614	S/.10,297	S/.8,238	S/.11,564	S/.18,059	S/.37,544	S/.221,464
Pedicure	S/.32,832	S/.30,400	S/.22,699	S/.12,971	S/.19,861	S/.20,875	S/.34,048	S/.13,173	S/.10,539	S/.14,795	S/.23,104	S/.48,032	S/.283,326
Totales	S/.98,932	S/.91,604	S/.68,398	S/.39,084	S/.59,848	S/.62,901	#####	S/.39,695	S/.31,756	S/.44,581	S/.69,619	S/.144,734	S/.853,749

4.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

Para el pronóstico de ventas hay factores que puedan afectar la programación mencionada, los cuales pueden corresponder a factores no controlables (externos) y controlables por la empresa (internos).

Los aspectos críticos que puedan impactar el pronóstico de ventas se detallan a continuación:

- La desaceleración económica que afecta el poder adquisitivo de la mujer limeña, ello podría ocasionar que el ingreso destinado a su cuidado personal disminuya para destinarlo a la canasta básica del hogar.
- Si la demanda incrementa y no se tiene los productos y especialistas que necesitan los clientes, se puede tener problemas en la atención al cliente.
- El incremento de los costos de los productos profesionales de belleza puede afectar seriamente al precio de venta sugerido al mercado y esto disminuirá la demanda proyectada.
- Restricciones legales y el incremento de la fiscalización, debido al gran nivel de informalidad en las empresas competidoras y que no cumplen con la ley.
- Crecimiento de competencia, al ser un salón de belleza móvil la competencia puede imitar el plan de negocio y puede originar descuentos o guerra de precios, lo cual esto puede afectar a los resultados de la empresa.
- Mala atención de los servicios profesionales de belleza puede originar disminución a las ventas proyectados debido a que existe una conexión entre el cliente y el estilista.

Capítulo V. Ingeniería del Proyecto

5.1. Estudio de ingeniería

El estudio de ingeniería permite identificar el mejor proceso productivo para alcanzar un producto final de calidad, identificando los equipos y maquinarias, el layout del servicio, el personal necesario y otros requerimientos básicos como mantenimiento e insumos para emplearlos de manera eficiente y eficaz. Se identificará variables externas que podrían afectar como aspectos legales, económicos financieros, tecnológicos y los que afecten en forma directa como la característica del servicio, la demanda, ventas, abastecimiento de material directo y tipos de comercialización. (Sapag & Sapag, 2008)

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.

Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2013) mencionan que la estructura de los procesos en los servicios depende del tipo y cantidad de contacto con el cliente, donde el cliente evalúa la calidad del servicio que recibe identificando el valor agregado que busca para poder ser parte de la fidelización de los clientes que busca la organización.

En la Figura 26, se puede observar la matriz cliente – contacto, donde se define como se identifica al tipo de cliente y el nivel de interacción que se tiene en las diferentes partes de los procesos de servicios:

Figura 26. Matriz cliente – contacto para proceso de servicio. Tomado de Administración de operaciones (p. 93), por L. Krajewski et al., 2013, México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación.

De acuerdo con la matriz cliente – contacto, definido por Krajewski et al., el servicio a domicilio que brindará el salón de belleza móvil para las mujeres de la zona dos de Lima Metropolitana, se posiciona dentro de la estructura del proceso de servicio de mostrador, teniendo una alta interacción y personalización con el cliente, debido a la poca divergencia y flexibilidad de los servicios con la finalidad de brindar comodidad y satisfacción.

Habiéndose explicado la estructura de los procesos de los servicios que se va a implementar, como se muestra en la Figura 27, se ha desarrollado el flujograma del proceso de reserva de cita a domicilio y en la Figura 28, el flujograma del proceso del servicio de atención del salón de belleza móvil:

Figura 27. Flujograma del proceso de reserva de cita a domicilio. Se considera con 24 horas de anticipación para la programación de reserva

Figura 28. Flujograma del proceso del servicio de atención. Se considera cuando al cliente se encuentra frente a la unidad móvil

Definición de las etapas del proceso:

1. Cliente solicita el servicio: el cliente realiza la reserva del servicio por medio de redes sociales como facebook, whatsapp, correos y línea telefónica.
2. Cliente proporciona datos: el cliente que solicita el servicio y realiza una reserva o cita tiene que inscribir o proporcionar: nombre, dirección, tipo de servicio, teléfono, correo, medio de pago y confirmación de lugar de estacionamiento.
3. Programación de reservas
4. La unidad móvil se traslada al estacionamiento: la unidad móvil recibe la orden del servicio y se desplaza al estacionamiento.
5. Ingreso a la unidad móvil: el cliente decide ingresar a la móvil para recibir los servicios del salón de belleza móvil.
6. Recibe información de los servicios: los especialistas de la cosmetología ofrecen los servicios y productos al cliente.
7. Cliente decide servicio(s): el cliente de acuerdo con su necesidad elige el servicio de manicure, pedicure, corte y/o planchado.
8. Cosmetóloga asesora al cliente: la cosmetóloga brindará asesoría de los modelos y tendencias que el cliente tiene para el servicio a brindarse a fin de que el cliente pueda elegir.
9. Cliente es atendido por cosmetóloga: el cliente recibe el servicio escogido a cargo de la cosmetóloga.
10. Cancelación del servicio: cliente realiza pago del servicio: efectivo, tarjeta bancaria.
11. Salida del móvil: cliente se retira de la unidad móvil.

Servicios que brinda el salón de belleza móvil:

- a) Manicure: tratamiento de belleza dedicado al mejoramiento y cuidado de las manos y uñas, con tratamiento de hidratación de manos y pintado de uñas. Consiste en la limpieza, exfoliación, eliminación de cutícula, limado y esmaltado de uñas.
- b) Pedicure: tratamiento de belleza dedicado al mejoramiento y cuidado de los pies y uñas, consiste en una desinfección, exfoliación, tratamiento de cutícula y uñas, con masajes desde los pies hasta más arriba del tobillo permitiendo la estimulación de la circulación de la sangre.
- c) Corte: realizar un cambio de aspecto del cabello acortándolo, modificándolo o adornándolos más o menos sofisticadas que dependen de las últimas tendencias de la moda.
- d) Planchado: consiste en modelar el cabello rizado, ondulado o encrespado que alisa el pelo de manera temporal aportando una textura y un brillo con la aplicación de shampoo, acondicionador, sprays y otros productos anti-frizz.

5.1.2. Selección del equipamiento.

Sapag & Sapag (2008) menciona que la selección del equipamiento (maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos, etc), depende del proceso productivo y la tecnología que se pueda utilizar para poder cuantificar los costos, inversiones, e ingresos al proyecto.

Se tomará como base el proceso de atención de los servicios detallados anteriormente para establecer los requerimientos del equipamiento, maquinarias e insumos necesarios para satisfacer la demanda estimada y proyectada en el capítulo anterior según como se muestra a continuación:

- a) Adquisición de unidades móviles tipo furgón según como se muestra las Figuras 29 y 30, con las capacidades para brindar los servicios de corte, manicure, pedicure y planchado.

Figura 29. Unidad móvil tipo furgón, acondicionada para brindar los servicios del salón de belleza móvil

Figura 30. Interior de la unidad móvil tipo furgón, acondicionada para brindar los servicios del salón de belleza móvil

- b) Adquisición del equipamiento e instrumentos que se muestran en la Tabla 91 y 92, necesarios para brindar los servicios dentro de la móvil. La compra del equipamiento se considera dentro de la inversión inicial y la compra de los instrumentos se hará de forma anual.

Tabla 91

Equipamiento para el acondicionamiento del salón de belleza móvil

Nro.	Equipamiento	Descripción
1	Muebles	Silla para corte y planchado
		Espejo con mostrador
		Lavadero
		Kit manicure y pedicure
		Vitrina para pared
		Auxiliar de manos y pies
2	Equipos eléctricos y electrónicos	Computadora
		Tablet
		Televisor 32"
		Cámaras de vigilancia
		Aire acondicionado
3	Materiales	Extintor
		Botiquín de primeros auxilios
		Tanque de agua
		Accesorios para tanque de agua
		Grupo electrógeno portátil

Nota: Se considera el equipamiento para poder implementar las cuatro estaciones de servicio dentro del furgón

Tabla 92

Instrumentos para los servicios del salón de belleza móvil

Descripción	Unidad
Peines	Unidad
Cepillo para cabello	Unidad
Tijeras para corte	Unidad
Tijera para entresacado	Unidad
Atomizador para agua	Unidad
Secadora baby blush	Unidad
Plancha de cabello	Unidad
Ganchos para separar cabello	Unidad
Tijera de uñas	Unidad
Corta uñas para pies	Unidad
Corta cutículas en forma de alicate	Unidad
Corta cutícula	Unidad
Lima de uñas cuadrada blanca	Unidad
Palito de naranjo	Unidad
Cepillo de uñas	Unidad
Limpia cayos	Unidad
Esterilizador	Unidad
Toallas	Unidad
Capas	Unidad
Aromatizadores	Unidad

Nota: La adquisición de los instrumentos es de acuerdo con el plan de compras anual que se ha proyectado.

- c) La adquisición de los productos e insumos que se muestran en la Figura 31, se han considerado con una frecuencia de compra mensual para la realización de los servicios de atención del salón de belleza móvil:

Figura 31. Productos e insumos

La adquisición de los insumos se ha proyectado de acuerdo a la cantidad de servicios de corte, servicios de planchado, servicios de manicure, y servicios de pedicure que se realicen en forma mensual para una mejor rotación de productos según preferencia del cliente por la marca a utilizar como se puede apreciar en las Tablas 93, 94, 95 y 96.

Tabla 93

Insumos necesarios para el servicio de corte

Producto	Unidad
Shampoo Reflex 1 Lt.	Unidad
Acondicionador Reflex 1 Lt.	Unidad
Alcohol 200 ml.	Unidad
Talco Baby Johnson 500 mg.	Unidad
Gillette	Unidad
Brillo Reflex 500 ml.	Unidad

Tabla 94

Insumos necesarios para el servicio de planchado

Producto	Unidad
Thermo Protector Ialotherm	Unidad
Silicona líquida Salone 400ml	Unidad
Shampoo Reflex	Litro
Acondicionador Reflex	Litro

Tabla 95

Insumos necesarios para el servicio de manicure

Producto	Unidad
Shampoo Reflex	Litro
Algodón	Unidad
Alcohol	Litro
Acetona Cutex	Unidad
Brillo Vogue	Unidad
Base de esmalte Vogue	Unidad
Brillo secante Vogue	Unidad
Lima para manos	Unidad
Papel toalla Elite	Caja
Crema de manos Acuarin 400ml	Unidad

Tabla 96

Insumos necesarios para el servicio de pedicure

Producto	Unidad
Shampoo Reflex	Litro
Algodón	Unidad
Alcohol	Litro
Acetona Cutex	Unidad
Brillo Vogue	Unidad
Base de esmalte Vogue	Unidad
Brillo secante Vogue	Unidad
Separadores de dedos	Unidad
Lima para pies	Unidad
Papel toalla Elite	Caja
Crema de manos Acuarin 400 ml	Unidad

- d) Se necesitará una oficina para la ejecución de trabajos administrativos con servicios básicos de agua, luz, internet, línea telefónica.
- e) Adquisición de equipamiento básico para la oficina administrativa del salón de belleza móvil como: un escritorio, un computador, un teléfono y tres sillas (ver Figura 32)

Figura 32. Equipamiento básico para la oficina administrativa

5.1.3. Lay out.

Según Krajewski et al. (2013), la ubicación de los procesos productivos se plasma dentro de un área física para demostrar que son tangibles de acuerdo al flujograma de procesos.

Para el plan de negocio del salón de belleza móvil se ha considerado los siguientes ambientes:

- a) Móvil tipo furgón equipada y acondicionada de acuerdo al proceso de atención al cliente mostrado en el flujograma de procesos de la Figuras 27 y 28 antes mostradas, los cuales sirvieron para desarrollar el esquema de distribución de cuatro estaciones, considerando dimensiones del equipamiento e instrumentos. Además, en la Figura 33, se puede apreciar la distribuirán de los espacios respectivos para cada servicio, de acuerdo al Reglamento Nacional de Edificaciones RNE A080, oficinas artículo seis según se muestra:
  - Dos estaciones para servicio de manicure y pedicure
  - Una estación para servicio de corte y planchado
  - Lavadero para cabello
  - Un armario para almacenamiento de insumos y materiales

Figura 33. Layout de móvil (esquema de distribución para la atención de los servicios del salón de belleza móvil)

- b) Oficina administrativa como se muestra en la Figura 34, con la distribución de los ambientes para realizar trabajos de marketing, contabilidad, programación de reserva de cita, horarios de trabajo de los colaboradores, programa de mantenimiento de la móvil, kardex y requerimientos de los materiales y equipos para reposición.

Figura 34. Layout de oficina (esquema de distribución oficina administrativa)

5.1.4. Distribución de equipos y maquinarias.

Según Krajewski (2013), la distribución de los equipos y maquinarias serán ubicados de acuerdo al factor de importancia y de acercamiento al proceso de servicio solicitado por el cliente.

La distribución del equipamiento y maquinaria (ver Figura 35) está de acuerdo con las estaciones que se utilizarán en los procesos que se mostraron en el diagrama de layout.

Figura 35. Distribución de estaciones, equipos y maquinaria

A continuación, se detallan los equipos y maquinarias que serán distribuidos según sus dimensiones y estaciones de servicio, necesarios para brindar una mejor comodidad en el salón de belleza móvil (ver Tabla 97 y 98):

Tabla 97

Requerimiento necesario de equipos y maquinarias para salón de belleza móvil

Equipo	Descripción	Marca	Largo (mts)	Ancho (mts)	Alto (mts)
	Silla de manicure	Creaciones Ikeda	0.72	0.37	0.76
	Silla de Pedicure	Creaciones Ikeda	0.72	0.37	0.76
	Puff de pedicure	Creaciones Ikeda	0.37	0.37	0.46
	Lavadero de Cabello	Creaciones Ikeda	1.00	0.58	0.96
	Silla para corte pelo	Creaciones Ikeda	0.50	0.63	0.89

Tabla 98 “Continuación”

Requerimiento necesario de equipos y maquinarias para salón de belleza móvil

Equipo	Descripción	Marca	Largo (mts)	Ancho (mts)	Alto (mts)
	Espejo	Creaciones Ikeda	1.80	0.90	
	Vitrina para productos	Creaciones Ikeda	0.60	0.60	
	Aire acondicionado	Carrier	1.20	0.50	0.20
	Televisor 32”	Sony	0.60	0.40	
	Camión Furgón	Foton	5.12	2.20	2.2

5.2. Determinación del Tamaño

Sapag & Sapag (2008) menciona que la determinación del tamaño depende de la información que se tenga de las variables del proyecto como factor humano, materiales, necesidad del servicio y la cantidad de servicios de acuerdo a la estrategia comercial que se pueda brindar de acuerdo a la política de la organización.

Para el plan de negocio del salón de belleza móvil se ha determinado el tamaño del negocio de acuerdo al análisis de la demanda, cantidad de servicios anuales, tiempo promedio de cada servicio y la cantidad de horas de trabajo diario por cada colaborador.

5.2.1. Proyección de crecimiento.

De acuerdo con la investigación realizada se consideró el crecimiento anual del sector, el cual corresponde el 10%, por lo cual, la proyección de los cinco años que se ha estimado (ver Tabla 99), es la cantidad de los servicios demandados que se tendrá cada año por cada servicio, para poder estimar los requerimientos de los productos necesarios.

Tabla 99

Cantidad de servicios proyectados por año

Ventas (Servicios)	2017	2018	2019	2020	2021
Corte de Cabello	4,047	4,481	4,962	5,496	6,086
Planchado	5,710	6,324	7,003	7,755	8,589
Manicure	9,816	10,870	12,038	13,331	14,764
Pedicure	9,419	10,430	11,550	12,791	14,166
Total	28,992	32,105	35,553	39,374	43,606

5.2.2. Recursos.

D'Alessio (2013) menciona que una adecuada selección de los recursos permite realizar las estrategias de la organización en los objetivos a corto plazo, generando

relaciones entre los recursos, las capacidades y las ventajas competitivas de la organización.

El proceso de acondicionamiento debe considerar la selección de recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos, los que fortalecerán las competencias de la organización tomando en cuenta materiales, mano de obra y maquinarias.

a) Materiales

La cantidad de materiales necesarios para realizar los servicios de corte, planchado, manicure y pedicure, se muestran en las Tablas 100, 101, 102 y 103 respectivamente, donde se muestra el costo de los productos necesarios por cada servicio realizado, tomando en consideración la cantidad de servicios proyectados de forma anual según lo indicado en la Tabla 102, lo que nos permitirá tener un kardex de consumo por cada producto en forma mensual como se muestra a continuación:

Tabla 100

Productos necesarios para servicio de corte

Producto	Unid. Medida	Precio (S/)	Cantidad de servicios x Producto	Costo x Servicio
Shampoo	1 Lt.	S/ 8.00	20	S/ 0.40
Acondicionador	1 Lt.	S/ 12.00	20	S/ 0.60
Alcohol	200 mml	S/ 4.50	10	S/ 0.45
Talco	500 mml	S/ 20.00	20	S/ 1.00
Gillette	Unid	S/ 1.00	2	S/ 0.50
Brillo	500 mml	S/ 15.00	15	S/ 1.00

Tabla 101

Productos necesarios para servicio de planchado

Producto	Unid. Medida	Precio (S/)	Cantidad de servicios x Producto	Costo x Servicio
ThermoProtector	Unid	S/ 12.00	15	S/ 0.80
Silicona liquida	400 ml	S/ 20.00	20	S/ 1.00
Shampoo	1 Lt.	S/ 8.00	20	S/ 0.40
Acondicionador	1 Lt.	S/ 12.00	20	S/ 0.60

Tabla 102

Productos necesarios para servicio de manicure

Producto	Unid. Medida	Precio (S/)	Cantidad de servicios x Producto	Costo x Servicio
Shampoo	Lt	S/ 8.00	100	S/ 0.08
Algodón	Unid	S/ 4.00	30	S/ 0.13
Alcohol	Lt	S/ 4.50	30	S/ 0.15
Acetona	Unid	S/ 6.00	35	S/ 0.17
Brillo	Unid	S/ 8.00	25	S/ 0.32
Base de esmalte	Unid	S/ 8.00	25	S/ 0.32
Brillo secante	Unid	S/ 8.00	25	S/ 0.32
Lima para manos	Unid	S/ 2.50	1	S/ 2.50
Papel toalla	Caja	S/ 24.00	50	S/ 0.48
Crema de manos	400ml	S/ 8.00	20	S/ 0.40

Tabla 103

Productos necesarios para servicio de pedicure

Producto	Unid. Medida	Precio (S/)	Cantidad de servicios x Producto	Costo x Servicio
Shampoo	Lt	S/ 8.00	50	S/ 0.16
Algodón	Unid	S/ 4.00	30	S/ 0.13
Alcohol	Lt	S/ 4.50	30	S/ 0.15
Acetona	Unid	S/ 6.00	35	S/ 0.17
Brillo	Unid	S/ 8.00	25	S/ 0.32
Base de esmalte	Unid	S/ 8.00	25	S/ 0.32
Brillo secante	Unid	S/ 8.00	25	S/ 0.32
Separadores de dedos	Unid	S/ 1.00	1	S/ 1.00
Lima para pies	Unid	S/ 3.50	1	S/ 3.50
Papel toalla	Caja	S/ 24.00	50	S/ 0.48
Crema de manos	400mml	S/ 8.00	20	S/ 0.40

b) Mano de obra

Los servicios laborales que se requieren en cuanto a personas y horas de trabajo para poder satisfacer la demanda de los servicios que se ofrecen en el salón de belleza móvil son:

- Supervisora Cosmetóloga: Horario de trabajo de martes a domingo y 48 horas semanales.
- Cosmetólogas: Horario de trabajo de martes a domingo y 48 horas semanales

En la Tabla 104 se muestra la cantidad de horas de trabajo en forma mensual, semanal y anual requerida por el personal de supervisora y cosmetóloga para poder realizar los servicios del salón de belleza móvil.

Tabla 104

Datos para cálculo de mano de obra

Variable	Valor
Tiempo promedio de servicios =	31.25 Minutos
Número de horas semanales por cosmetóloga =	48 Horas
Número de horas mensuales por cosmetóloga =	192 Horas
Número de horas anuales por cosmetóloga =	2208 Horas

Nota: Dentro del tiempo promedio de servicios se ha considerado 26.25 por servicio + 5 minutos de transporte = 31.25 minutos (15 minutos por cada tres servicios).

Tabla 105

Datos para el cálculo de mano de obra directa requerida

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de horas MOD requeridas	15,100	16,721	18,517	20,507	22,711
Numero de cosmetólogas	7	8	9	10	11

Tabla 106

Requerimiento de mano de obra proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sup. Cosmetóloga	3	4	4	4	4
Cosmetóloga	4	4	5	6	7

Por lo tanto, de acuerdo a la Tabla 105 y 106, se puede observar que la mano de obra directa requerida se incrementa a partir del tercer año según la demanda de servicios proyectada siendo en el primer y segundo año de siete cosmetólogas y al término del proyecto se requerirá once cosmetólogas

b) Maquinaria y equipo

De acuerdo con el tipo de servicio y cantidad de la demanda se proyecta un requerimiento de equipamiento que será necesario para la implementación de la unidad móvil tipo furgón (ver Tabla 109).

Tabla 109

R

<i>e</i>	Área	Descripción	Cantidad
Muebles		Silla para corte y planchado	2
Muebles		Espejo con mostrador	2
Muebles		Lavadero	2
Muebles		Kit manicure y pedicure	4
Muebles		Vitrina para pared	2
Muebles		Auxiliar de manos y pies	4
Equipos eléctricos y electrónicos		Tablet	2
Equipos eléctricos y electrónicos		Televisor 32"	2
Equipos eléctricos y electrónicos		Cámaras de vigilancia	2
Equipos eléctricos y electrónicos		Aire acondicionado	2
Materiales		Extintor	2
Materiales		Botiquín de primeros auxilios	2
Materiales		Tanque de agua	2
Materiales		Accesorios para tanque de agua	2
Materiales		Grupo electrógeno portátil	2
Maquinaria		Vehículo Furgón	2
Muebles		Armario de melamina de 1.8*0.9 (con puerta)	2
Muebles		Escritorio (silla)	1
Equipos eléctricos y electrónicos		Laptop	1
Muebles		Modular de oficina (con sillas)	1

*e**equipamiento*

5.2.3. Tecnología.

Dobar (2015) menciona que la tecnología crece cada día y con ella trae la modernidad en equipos, maquinarias y nuevos servicios, las cuales ayudarán a dar un mejor servicio de calidad.

El presente plan de negocio se hará uso de tecnología en:

- a. Creación y diseño de página web para el negocio
- b. Redes sociales para captación y acercamiento a los clientes.
- c. Ofertar promociones o paquetes a través de redes sociales.
- d. Uso de POS para pagos electrónicos de los servicios.
- e. Uso de tablets en los móviles para el registro de ventas.
- f. Instalación de una laptop para la oficina administrativa
- g. Obtención de bases de datos de los clientes
- h. Encuestas de satisfacción de los clientes
- i. Facilitar a los clientes tipo de cortes y diseños de uñas mediante links de internet
- j. Reservas y pagos en línea de los servicios

5.2.4. Flexibilidad.

Según Krajewski et al. (2013), la flexibilidad de los recursos, los cuales se debe tomar en consideración para tener una fuerza de trabajo flexible y eficiente en los procesos productivos que desarrolla la organización con el fin de poder satisfacer la demanda del público objetivo.

Para el servicio de salón de belleza móvil esta flexibilidad se refleja en:

- a) Los horarios del personal que labora en la móvil tipo furgón,
- b) La facilidad de solicitar el servicio a domicilio en horarios que disponga el cliente.
- c) Ahorro de tiempo para los clientes (espera- traslado – tiempo para uno mismo).
- d) La facilidad de poder llegar a diferentes lugares de la zona dos.
- e) Infraestructura y equipamiento para realizar los servicios

5.2.5. Selección del tamaño ideal.

El salón de belleza móvil ha calculado el tamaño ideal del negocio considerando ventas proyectadas y capacidad máxima de servicios por móvil para poder determinar la cantidad necesaria de unidades móviles tipo furgón que se necesitarían para cubrir la demanda. Para el cálculo de la capacidad máxima se considera las variables mencionadas (ver Tabla 110).

Tabla 110

Variables	Valor
Duración promedio por servicio	31.25 Minutos
Horas de atención al día	15 Horas
Número de servicios máximos al día	29
Número de estaciones por móvil	3

Variables para cálculo de capacidad máxima

Nota: Número de servicios al día = Duración promedio x Horas al día

Tabla 111

Capacidad máxima de servicios

Capacidad máxima	# de servicios
Capacidad de servicios diario por móvil	86
Capacidad de servicios mensual por móvil	2,074
Capacidad de servicios anual por móvil	24,883

Nota: Capacidad de servicios diario por móvil = Número de servicios máximos al día x Número de estaciones por móvil

Según la Tabla 111, se puede observar la capacidad máxima de atención de una unidad móvil es de 24,883 servicios, para calcular la cantidad de unidades móviles requeridas se considera la cantidad de servicios proyectados para el proyecto (ver Tabla 112).

Tabla 112

C

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
á Número de servicios	28,992	32,105	35,553	39,374	43,606
l Número de móviles requeridos	2	2	2	2	2
c Capacidad máxima (servicios)	49,776	49,776	49,776	49,776	49,776
% utilización	58%	65%	71%	79%	88%

u

lo de unidades móviles requeridas

Por lo tanto, el plan de negocio necesita contar con dos unidades móviles tipo furgón para cubrir la demanda, realizando los servicios a domicilio en la zona dos.

Debido al incremento de los servicios en los cinco años proyectados se puede observar que solo se utilizaría el 88% de la capacidad máxima de atención según se muestra en la tabla anterior, lo cual, se consideraría que en la zona dos no es necesario el incremento de otra móvil, debiendo considerarse como crecimiento otros distritos que demanden el servicio de salón de belleza móvil a domicilio, siendo a la vez una estrategia de expansión de la marca.

5.3. Estudio de localización

Según Sapag (2008), al estudiar la localización del proyecto se puede dar varias soluciones factibles de acuerdo a los criterios económicos, estratégicos, institucionales y emociones que guíen a una decisión que maximice la rentabilidad del proyecto. Dentro de este estudio de localización es necesario realizar la selección de la macro localización y dentro de esta se debe realizar la de micro localización.

En el plan de negocio del salón de belleza móvil, el estudio de localización tiene como estrategia competitiva el poder desplazarse al lugar donde el cliente solicite el servicio y así cubrir la demanda de los servicios de belleza para las personas que requieran de ahorro de tiempo, comodidad y relajo sin tener que movilizarse desde la localidad de donde se encuentren al salón de belleza.

5.3.1. Definición de factores locacionales.

Según Sapag (2011), los factores generales que son determinantes en la decisión de la localización para el plan de negocio son: localización de clientes, localización de

proveedores, tamaño del proyecto, proximidad de los mercados, importe de operación, importe de distribución, recursos humanos, factores físicos y climatológicos.

Para el plan de negocio del salón de belleza móvil, se ha considerado factores que reúnan características importantes que ubiquen el local para trabajos administrativos (ver Tabla 110).

Definición de factores locacionales empleados para oficina administrativa:

- Zona céntrica para las rutas: Mejor ubicación para controlar las rutas establecidas o cualquier desperfecto que pueda tener la móvil.
- Costo reducido de alquiler: Dentro de los tres distritos es la que mejor opción económica presenta por el alquiler de la oficina.
- Facilidad de acceso: Facilidad de ubicación para clientes y proveedores.
- Dimensión: Dimensión necesaria según el plan que no genere mayor costo.
- Cercanía de proveedores: Contacto directo con proveedores de la zona para un abastecimiento inmediato.
- Tráfico en el distrito: Se evalúa el tráfico para no tener retrasos en los horarios de trabajo.
- Cercanía a centros financieros: Se tiene mayor facilidad para hacer trámites bancarios y administrativos sin la necesidad de utilizar mucho tiempo por la distancia.

Tabla 113

Matriz de Localización de oficina administrativa

Factores	%	Los Olivos		Independencia		San Martín de Porres	
		CA	PT	CA	PT	CA	PT
	Ponderado expertos						

Zona céntrica para las rutas	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Costo reducido de alquiler	0.2	5	1	1	0.2	2	0.4
Facilidad de acceso	0.1	2	0.2	5	0.5	4	0.4
Dimensión	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
Cercanía de proveedores	0.2	3	0.6	3	0.6	1	0.2
Tráfico en el distrito	0.15	2	0.3	4	0.6	5	0.75
Cercanía a centros financieros	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
	1		3.2		2.75		2.55

Nota: CA: Criterio de Aplicación, PT: Puntaje Total

De acuerdo con el resultado de la matriz de la Tabla 113, se define que el mejor distrito para la ubicación de la oficina administrativa es Los Olivos, debido al bajo costo de alquiler y a la ubicación céntrica que tendría en el distrito.

Con respecto a la localización de la móvil tipo furgón para realizar los servicios del salón de belleza se ha definido que por ser el servicio a domicilio, dependerá de la ubicación que designe el cliente al momento de solicitar la reserva considerando un lugar seguro y sin causar molestia a los residentes de la zona de la zona dos.

5.3.2. Consideraciones legales.

Según Sapag (2011), cada país de acuerdo al tipo de actividad laboral que realiza sea producto o servicio cuenta con legislaciones, reglamentos, decretos, y costumbres de acuerdo a su constitución política las cuales se vuelven prohibitivas o permisivas, pudiendo afectar en un principio a las inversiones o capital de trabajo del proyecto de la organización.

Los objetivos del marco legal de un proyecto de inversión es formar parte de la sociedad económica y tributaria las que sirven para conocer las normas y regulaciones existentes las cuales harán viable el proyecto de inversión.

5.3.2.1. Identificación del marco legal.

Según Sapag (2011), en la etapa de implementación y posterior operación todo proyecto se desarrolla en un marco legal donde se prohíbe o permite lo que el estado ha aceptado.

Debido al producto o servicio que brinda se rige en base a normas para la constitución e incorporación a la actividad comercial, la cual deberá considerar las contrataciones y remuneraciones del personal de acuerdo con la modalidad de trabajo establecido por el ministerio de trabajo. De igual forma deberá cumplir con las normas sanitarias, ambientales, seguridad laboral, y normas de calidad y certificaciones que afecten el desarrollo del servicio de calidad según se muestra en la Figura 36.

El salón de belleza móvil cumplirá las normas vigentes en lo que respecta a la constitución de la empresa, se realizará la contratación del personal especializado en el rubro de la belleza de acuerdo con las normas de contrataciones y remuneraciones, cumplirá con las reglamentaciones vigentes de salubridad para los equipos y artefactos que norma el ministerio de salud, y certificaciones de calidad para los procesos de los servicios que se brindará.

Figura 36. Consideraciones del proyecto. Tomado de Preparación y Evaluación de Proyectos 5ta Edición: Efectos económicos del estudio legal, por Nassir Sapag Chain (pág. 249)

Licencias y Autorizaciones:

Los requisitos generales para que la empresa esté inscrita en el registro de personas jurídicas de los registros públicos de Los Olivos, según ley 28976, artículo siete sobre licencia de funcionamiento (comercial, industrial y/o de servicios).

1. Solicitud de licencia de funcionamiento, con carácter de declaración jurada, según formato.

1.1 Persona natural:

- Presentación de número de RUC.
- DNI o carne de extranjería.

1.2 Persona jurídica:

- Vigencia de poder.
- DNI o Carne de Extranjería del representante legal.
- En caso de representación de persona natural: Carta poder legalizada.

2. Declaración Jurada de la Observancia de condiciones de Seguridad en Defensa Civil o inspección técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria según corresponda.

En la Tabla 114 se muestra los pagos por derecho de trámite, incluyendo el plazo por concepto de Licencia de Funcionamiento en el distrito de Los Olivos.

Tabla 114

Requisitos y pagos para la licencia de funcionamiento

Requisitos Especifico	Plazo	Derecho de trámite
Establecimiento con área menor de 100m ² y capacidad de almacenamiento no mayor de 30% del área total. Evaluación Ex Post. Declaración Jurada de Observancia de seguridad.	1 día	S/ 72.00
Establecimiento con área mayor a 100m ² . Evaluación ex ante por parte de la municipalidad.	1 día	S/ 103.00
Establecimiento con área mayor a 500 m ² evaluación ex ante. Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de detalle o multidisciplinaria	3 días	S/ 62.00

Documentos solicitados:

- Copia del DNI: de ser empresa del representante legal.
- Copia del RUC: ficha de la SUNAT, en caso se trate de RUS, copia de los últimos recibos de pago al banco.
- Carta Poder: persona jurídica con firma legalizada, vigencia del poder del representante legal.
- Contrato del alquiler: en caso de ser alquilado.
- Estado de cuenta y resumen de autoevaluó: solicitarlo en el área de informática.
- De ser empresa: constitución o testimonio de la empresa.
- Copia de certificado de defensa civil vigente: si no se cuenta con el certificado se llenará un formulario de declaración jurada de observancia de defensa civil que lo otorga la sub gerencia de comercialización y mercado gratuitamente. De

tratarse de un área mayor a 501 m² se deberá adjuntar copia del certificado de defensa civil vigente dado por el INDECI.

- Verificados estos requisitos se procederá al pago de la tasa para la obtención de la licencia de funcionamiento.

Lo que respecta a Defensa Civil es la inspección técnica de seguridad en defensa civil básica.

- Hasta 100m² y capacidad de almacenamiento no mayor al 30% del área total del local – 2% UIT
- Desde 101 a 500m² – 6.3% UIT
- Costo de UIT = S/ 4,050

a. Legislación Laboral

La empresa se establecerá dentro del Régimen Laboral Especial (Decreto Supremo N° 007-2008-TR), debido al total de ventas anual, cantidad de trabajadores, considerando los derechos y beneficios de ley que les corresponde (ver Tabla 116 y 116).

Tabla 115

Cuadro comparativo Régimen Laboral Especial de la MYPE

Derecho	Microempresa	Pequeña empresa
Remuneración	RMV (S/850). Con acuerdo del CNT podrá ser menor.	RMV (S/850).
Jornada de Trabajo	8 horas.	8 horas.
Horario de Trabajo	Normativa RLC. Horario nocturno: No se aplicará la sobretasa del 35%.	Normativa RLC. Horario nocturno: No se aplicará la sobretasa del 35%.
Trabajo en Sobretiempo	Normativa RLC.	Normativa RLC.
Descanso Semanal	Normativa RLC.	Normativa RLC.
Descanso Vacacional	15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios. Puede reducirse a siete días, recibiendo la respectiva compensación económica.	15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios. Puede reducirse a siete días, recibiendo la respectiva compensación económica.
Descanso en Días Feriados	Normativa RLC.	Normativa RLC.
Indemnización por Despido Injustificado	10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 90 remuneraciones diarias.	20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 120 remuneraciones diarias.
S.C.T.R.	No les corresponde.	De acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 26790.
Seguro de Vida	No les corresponde.	De acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 688.
Derechos Colectivos	No les corresponde	Normativa RLC.
Participación en las Utilidades	No les corresponde.	De acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 892.
C.T.S.	No les corresponde.	15 remuneraciones diarias por año completo de servicios, hasta alcanzar un máximo de 90 remuneraciones diarias.
Gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad	No les corresponde.	El monto de las gratificaciones es equivalente a media remuneración cada una.
Aseguramiento en Salud	Los trabajadores y conductores serán (carácter obligatorio) afiliados al Régimen Semi contributivo del SIS (SIS Microempresa).	Los trabajadores serán (carácter obligatorio) asegurados obligatorios de ESSALUD.

Tabla 116 “Continuación”

Sistema de Pensiones	Los trabajadores y conductores podrán (carácter voluntario) afiliarse al SNP (ONP) o al SPP (AFP). Aquellos que no se encuentran afiliados o sean beneficiarios de algún régimen previsional, podrán optar por el Sistema de Pensiones Sociales (SPS). El SPS es de carácter obligatorio para los trabajadores y conductores de la microempresa que no superen los cuarenta (40) años de edad y es de carácter facultativo para aquellos que tengan más de cuarenta (40) años de edad.	Los trabajadores deberán (carácter obligatorio) afiliarse al SNP (ONP) o al SPP (AFP).

PONTE DIVA S.A.C., elaborará con contratos de tipo indefinido y contrato renovable a seis meses, considerando los puestos que conformen la organización se definirá el contrato por colaborador, según se detalla a continuación (Ver Tabla 117):

Tabla 117

Tipos de contrato

Puesto	Tipo de contrato
Administrador	Contrato indefinido
Supervisora	Contrato temporal (renovable cada seis meses)
Cosmetólogas	Contrato temporal (renovable cada seis meses)

b. Legislación Tributaria

La empresa pertenecerá al Régimen Especial de la MYPE, debido a que se ubica dentro de los regímenes de venta que se muestra:

- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT
- Pequeña Empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
- Mediana Empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT

Comprobantes de pago que la empresa debe exigir:

- Facturas

Cuando se adquiera bienes y/o se reciba la prestación de servicios necesarios para generar sus rentas, se debe exigir que le otorguen.

- Tickets

Que den derecho al crédito fiscal y/o que permitan sustentar gasto o costo para efectos tributarios, pudiendo emitir liquidaciones de compra. También están considerados los recibos de luz, agua, teléfono, y recibos de arrendamiento.

Comprobante que la empresa debe emitir por la venta de su producto

- Factura

Si el cliente tiene RUC debe extenderse una factura.

Persona Jurídica:

Se debe llevar contabilidad completa en todos los casos. Asimismo, se debe llevar adicionalmente cualquier otro libro especial al que estuviera obligada debido al tipo de organización o a otras circunstancias particulares, como se menciona:

- Registro de Compras

- Registro de Ventas
- Libro diario Simplificado

5.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa.

Según Sapag (2011), de acuerdo a la localización del proyecto existen normas, leyes regionales, sectoriales y municipales que no estén dentro de un marco normativo general, teniendo que considerar variables distintas de acuerdo a su modalidad de trabajo, así como su forma de tributar, el régimen laboral que deberán tener sus trabajadores con beneficios y seguros distintos a otras empresas.

De las formas empresariales formales se tiene las mostradas en la Tabla 118 de acuerdo con el tipo de empresa.

Tabla 118

Formas empresariales formales

Tipo de empresa		Definición
Empresa Unipersonal		Persona natural con negocio que tiene una actividad que aporta capital, trabajo, esfuerzo y cuya responsabilidad es limitada, (empresa a título personal)
Empresa persona Jurídica	Sociedades Anónima (S.A.)	No existe un capital mínimo para constituirse, se constituye como mínimo con dos personas y puede llegar a tener 749 socios, los socios no responden con su patrimonio personal, capital social se divide en acciones, conformada por junta general de accionistas, directorio y gerencia
	Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)	Se constituye como mínimo con dos personas y puede llegar a tener como máximo 20 socios, los socios no responden con su patrimonio personal, conformada por junta general de accionistas, directorio y gerencia.
	Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Se constituye como mínimo con dos personas y puede llegar a tener 20 socios, conformada por junta general de socios y gerencia, capital social se divide en participaciones, la responsabilidad de los socios está limitada a sus aportaciones.
	Empresa Independiente de Responsabilidad limitada (E.I.R.L.)	Conformada por una sola persona, titular y gerencia, el titular es el órgano máximo de la empresa tiene la decisión de los bienes y actividades, las decisiones se pueden asentar en un mismo libro de actas.

a. Forma Societaria

La empresa será constituida bajo la forma de sociedad anónima cerrada, la razón social será: PONTE DIVA S.A.C.

Por ello, toda obligación frente a terceros será asumida por la nueva persona Jurídica.

- Se prescindirá del Directorio.
- Existe derecho de preferencia para la transferencia de las acciones.
- Se puede limitar la transferencia de acciones por acuerdo entre accionistas o con terceros.
- Posibilidad de realización de juntas de accionistas sin que estos deban estar físicamente presentes en el domicilio de la sociedad.

Este tipo de sociedad requiere una cantidad de accionistas no menor a dos, ni mayor a 20.

En la Tabla 119 se muestra el aporte de participación de los cuatro socios de PONTE DIVA S.A.C.

Tabla 119

Aporte societario de PONTE DIVA S.A.C.

Aporte de cada socio		
Paola Rodríguez	S/	32,877
Claudio Aramburu	S/	32,877
Milagros Morales	S/	32,877
Jurgens Dávila	S/	32,877
Total S/	S/	131,507

- No se podrá inscribir las acciones en el Registro Público de Mercado de Valores, por lo que no se podrá cotizar en la Bolsa de Valores de Lima.
- No se afecta el patrimonio personal, la responsabilidad de los socios se encuentra limitada por el aporte efectuado, por lo que no responden personalmente con su patrimonio por las deudas u obligaciones de la empresa.

- Las titularidades de las acciones no son de carácter público, por lo que ante cualquier modificación y/o transferencia de acciones, no se debe inscribir en Registros Públicos (RRPP), con lo que se ahorrará recursos (tiempo y dinero al no tener que incurrir en gastos registrales adicionales)

Los órganos de la empresa son:

- Junta General de Accionistas (JGA): Será el órgano supremo de la sociedad, estará integrado por el total de socios que conforma la sociedad, se encargarán de aprobar y desaprobado las decisiones e inversiones importantes que se decida implementar en el negocio a través del Administrador.
- Gerente General / Administrador: Será el representante legal de la sociedad frente a terceros. Así también, será el ejecutor de las disposiciones de la JGA.

Para la formalización como persona jurídica, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Búsqueda y reserva: Se verifica si existe otra empresa con la misma denominación a través de Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - SUNARP, de no existir se procede a reservar el nombre.
2. Elaboración de la minuta por abogado: Se presentará en la Oficina de Asesoramiento, dos juegos del proyecto de minuta en originales, adjuntando el certificado de búsqueda mercantil y copia simple del DNI de los socios y/o accionistas titulares y cónyuges en el caso de ser casados.

Si el aporte de capital es en bienes, los cónyuges de los socios y/o accionistas deberán firmar el proyecto de minuta. En el caso de que el aporte

sea en efectivo, este monto se depositará en una cuenta corriente a nombre de la empresa.

3. Escritura pública ante notario: Una vez redactada la minuta, se llevará a una notaría para que un notario público la revise y la eleve a escritura pública.
4. Inscripción de registro de Personas Jurídicas: Para inscribirse en el Registro de Sociedades se debe contar con los siguientes documentos:
  - Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.
  - Copia del documento de identidad del representante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.
  - Escritura pública que contenga el Pacto Social y el Estatuto.
  - Comprobante de depósito por el pago de derechos registrales (tasas).
5. Obtención del número de RUC: El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es lo que identificará a nuestra empresa ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para el pago de los impuestos. El trámite inicia con la presentación de la escritura, copia simple del DNI del representante legal y recibo de agua y luz del local donde va a funcionar la empresa ante la SUNAT.

Así también se deberá definir el régimen tributario mediante el cual declararemos nuestras ventas. Se eligió el Régimen general de Renta. A su vez esta elección de régimen nos permite identificar los comprobantes de pago que podremos emitir, siendo los siguientes:

- Boleta de Ventas.

- Factura Comercial.

Finalmente, se comprará y legalizará libros contables con la finalidad de registrar las operaciones de la empresa. Esto estará legalizado por un notario público.

Base Legal: Artículos 15°, 17° y 176° del Reglamento General de los Registros Públicos, aprobado por Resolución N° 195-2001-SUNARP/SN (23/07/2001); 5°, 54° y 55° de la Ley General de Sociedades - Ley N° 26887 (09/12/1997); Reglamento del Registro de Sociedades, aprobado por Resolución N° 200-2001-SUNARP/SN (27/07/2001); Decreto Supremo N° 37-94-JUS (07/07/1994).

b. Registro de Marca:

- Registro que otorga seguridad jurídica para poder desenvolverse en el mercado.
- El registro de marcas está a cargo de la dirección de signos distintivos de INDECOPI.
- Se va a tener la posibilidad de impedir que terceros registren o utilicen en el mercado signos confundibles con el nuestro.
- Vigencia de diez años a partir de la fecha en que se expide la resolución que otorga el registro, con tiempo de renovación de seis meses anteriores o seis meses posteriores a la fecha de vencimiento del registro.

Búsqueda de Antecedentes: fonética y figurativa.

Ambos servicios de búsquedas tienen un costo establecido en el TUPA del INDECOPI.

Antes de presentar una solicitud de registro es recomendable averiguar si existe un signo registrado o solicitado con anterioridad, que pudiera ser confundible con la marca que se pretende registrar.

Para ello, se tiene los servicios de búsquedas fonéticas y búsquedas figurativas, los cuales son opcionales y sus resultados son referenciales, toda vez que el otorgamiento o la denegatoria del registro solicitado, dependerá de la evaluación que en cada caso realice la Dirección, conforme a las normas vigentes.

- Búsqueda fonética: Obteniendo información respecto de signos que se pronuncien de manera idéntica o semejante, aun cuando difieran en su escritura.
- Búsqueda figurativa: Obteniendo información respecto de signos que incluyan elementos figurativos idénticos o similares, aun cuando el elemento denominativo sea distinto uno del otro.

Para solicitar el registro de la marca que se muestra en la Figura 37, se deberá definir qué producto se desea distinguir, y ubicar en qué clase de la clasificación Internacional se encuentra dicho producto, a través de la web de INDECOPI se encontrará un resumen de la referida clasificación.

Figura 37. Logo a registrar

1. Requisitos de la solicitud:

La solicitud se presenta en formato (03 ejemplares), en el cual se consignará:

- Datos de identificación del solicitante (incluyendo domicilio para notificaciones)
- Debemos adjuntar el poder en instrumento privado, copia de la escritura pública, partida registral, u otro documento análogo, en el que consten las facultades con las que actúa el representante, de ser necesario presentar poderes correspondientes.
- Indicación expresa del producto para el cual se solicita el registro de la marca.
- El comprobante de pago de las tasas respectivas (se deberá pagar una tasa por cada clase en la que se solicite el registro)

2. Examen de los requisitos de forma

Dentro de los 15 días útiles de recibida la solicitud, la dirección examinará si la misma cumple con los requisitos formales señalados.

3. Publicación de la solicitud

Cumplidos los requisitos formales de la solicitud, la dirección ordenará la publicación de la misma. La publicación de la solicitud de registro se realizará por una sola vez en el diario oficial El Peruano, costo asumido por el solicitante.

5.4. Determinación de la localización óptima

Según Sapag (2011), para determinar la localización óptima del proyecto se debe considerar los factores que influyen en la decisión de tener cerca a clientes, estar en una zona con demanda de acuerdo a la segmentación realizada para obtener la mayor cantidad de usuarios que soliciten el servicio, el tener proveedores estratégicos con respecto a los productos, materiales o insumos que se debe tener en forma oportuna y de calidad, disponibilidad de servicios básicos para la comodidad del público objetivo, y sobre todo un recurso humano especializado, todos estos factores llevan a tomar una decisión de donde sería la mejor localización del servicio.

En la Tabla 113 se analizó que la mejor alternativa de localización para la oficina administrativa del salón de belleza móvil es en el distrito de Los Olivos, calle Carlos de los Heros 160 Urbanización Antares (ver Figura 38 y 39).

Figura 38. Macro localización distrito de Los Olivos

Figura 39. Micro localización Calle Carlos de los Heros 160 Urbanización Antares Los Olivos

Capítulo VI. Aspectos Organizacionales

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

Según D'Alessio (2013) la cultura organizacional que se planea estratégicamente y se proyecta en el futuro es el que tiene altas posibilidades de sobrevivir. Esta organización debe tener cuatro componentes fundamentales como: (a) visión, (b) misión (c) valores (d) código de ética. Es así que en las organizaciones se preocupan que los gerentes y colaboradores tengan pleno conocimiento de la visión, que sea clara y que tengan un sentido, dando un valor agregado para que pueda permanecer en el tiempo brindando sus productos o servicios.

6.1.1. Visión.

D'Alessio (2013) menciona que la visión es lo que una organización busca ser en el futuro, haciendo un análisis del estado actual y futuro de la organización, entendiendo la razón de ser del negocio, identificando dónde se desenvuelve y estableciendo un reto a futuro. Una visión debe cumplir las siguientes características: (a) ser clara, (b) ambiciosa, (c) temporal, (d) de alcance geográfico, (e) comprendida por los colaboradores, (f) promueve el sentido de urgencia y (g) permitir visualizar el futuro

Se plantea la visión del negocio respondiendo a la pregunta planteada según D'Alessio ¿Qué queremos llegar a ser?, es así que la visión del salón de belleza móvil es:

    Ser una empresa líder de salones de belleza móviles llevando servicios de cuidado personal a las mujeres de la zona dos de Lima Metropolitana para el 2021.

6.1.2. Misión.

La misión es lo que la organización debe hacer ahora para poder llegar a lo planificado haciendo todo bien para tener éxito, además sirve de límite entre lo que se debe hacer y no se debe hacer para tomar buenas decisiones. (D'Alessio, 2013)

Para D'Alessio (2013) la misión debe contener lo siguiente: (a) definición de la organización (b) diferenciación de la organización (c) permite evaluar las actividades ejecutadas (d) ser entendible para todos (e) brinda confianza en la organización.

Se plantea la misión del negocio respondiendo a la pregunta planteada según D'Alessio ¿Cuál es nuestro negocio?, por lo tanto, la misión del salón de belleza móvil es:

Proveer servicios de manicure, pedicure, corte y planchado dentro del salón de belleza móvil brindando un ambiente cómodo, seguro y acogedor para satisfacer las necesidades de cuidado personal de las mujeres de la zona dos de Lima Metropolitana ofreciendo personal especializado y productos de calidad.

6.1.3. Principios.

Según D'Alessio (2013) los valores o principios son los que van a determinar el comportamiento de la organización para resultados deseables o indeseables, es por eso que son considerados como los pilares que dirigen el comportamiento de sus funcionarios, gerentes y colaboradores los cuales servirán para la toma de decisiones.

Para el presente plan de negocio se considera los siguientes principios:

- 1.- Vocación de servicio
- 2.- Amabilidad y respeto
- 3.- Profesionalismo
- 4.- Confianza

6.2. Formulación de Estrategias del Negocio

Para poder formular la estrategia del negocio, primero se debe identificar los objetivos principales del negocio:

- Incrementar las ventas cada año un 10%
- Tener la participación del 0.65% del sector belleza

Para poder lograr los objetivos planteados para el negocio se realizó un análisis con estrategia de Océano Azul, el cual plantea dejar de lado la competencia entre las empresas existentes a través de la innovación. (Chan & Mauborgne, 2005)

En la tabla 120 se observa la aplicación de la Matriz de las Cuatro Acciones para la creación de un océano azul y que responden a las preguntas planteadas por los autores:

- ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

Tabla 120.

Matriz de las Cuatro Acciones

Acciones	Variables	Salón de belleza actual	Salón de belleza móvil
Eliminar	- Local fijo	10	0
	- Desplazamiento de clientes a local	10	0
Reducir	- Tiempos de espera para el cliente	8	2
	- Costos fijos para el negocio	7	4
Incrementar	- Personal calificado	5	5
	- Relación de confianza	5	5
	- Reserva de citas	4	8
	- Servicios a domicilio	3	9
	- Ahorro de tiempo en espera y traslado	0	9
Crear	- Salón de belleza móvil	0	10
	- Servicios de streaming	0	10

Figura 40. Cuadro estratégico del Océano azul para el salón de belleza móvil

En la Figura 40 se observa las áreas de divergencia, donde el Océano Azul se contrapone a la corriente del mercado de la industria de salones de belleza convencionales con locales fijos. Es así que el foco se centra en brindar servicios a través del salón de belleza móvil a domicilio incrementando el ahorro de tiempos en espera y traslado y servicios a través de reservas. Por tal motivo, nuestra estrategia del océano azul es “la innovación del valor”, el cual permite crear nuevas opciones de servicio y atención fuera de lo convencional o tradicional de los salones de belleza.

6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

Según David (2013), el término de ventaja competitiva se define como algo que el negocio realice de una manera mejor que la competencia, esto representa que el negocio realiza algo que su rival no puede o que desean.

Para determinar las ventajas competitivas del salón de belleza móvil se realizará un análisis según el modelo VRIO de Barney (1997) basado en recursos y capacidades de la organización (ver Tabla 121), identificándolos con las siguientes características (a) ¿es valioso? (b) ¿es raro? (c) ¿es inimitable? y (d) ¿está la organización preparada para explotar el recurso/capacidad?

Tabla 121

Análisis VRIO

Recursos y Capacidades	Posee	Valioso	Raro	Inimitable	Organi- zacional	Implicancia competitiva
Primer salón de belleza móvil en Lima	Si	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Ubicación cerca del cliente	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Atención inmediata sin espera	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Infraestructura agradable y moderna en una móvil	Si	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Flexibilidad de moverse a cualquier ubicación	Si	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Precios accesibles al mercado	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Ofertar servicios más solicitados	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Contar con un horario de atención extendido	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Personal calificado en servicios ofrecidos	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Personal capacitado constantemente	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Investigación de nuevas tendencias sobre negocios móviles	Si	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Fidelización de clientes	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Gerenciar centrado en el perfil del cliente	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva

Del análisis VRIO se concluye que las ventajas competitivas para el salón de belleza móvil es:

Ventaja competitiva sostenible:

- Ser el primer salón de belleza móvil en Lima

Ventaja competitiva temporal:

- Infraestructura agradable y moderna en un móvil
- Flexibilidad de moverse a cualquier ubicación
- Investigación de nuevas tendencias sobre negocios móviles

6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

Según D'Alessio (2013), la estructura organizacional es el sostén de la organización, es la que direccionará a la organización para proveer las estrategias por medio de las políticas formuladas.

Las clasificaciones por diseños tradicionales son: simple, funcional y de divisiones, y por diseños contemporáneos son: equipo, proyecto, sin límites y organización que aprende, según Robbins y Coulter (como se cita en D'Alessio, 2013).

Para el presente plan de negocio el diseño de la estructura organizacional que se empleará es estructura funcional.

6.4.1. Organigrama Funcional.

El salón de belleza móvil contará con la siguiente estructura funcional (ver Figura 41).

Figura 41. Estructura de la empresa

Teniendo en cuenta el tipo de negocio la organización se conformará de los siguientes puestos:

- a. Junta de accionistas: socios inversionistas y dueños de la empresa, los cuales se encargan de constituir la empresa y posteriormente tomar decisiones estratégicas de la organización para su desarrollo.
- b. Administración: se encargará de las decisiones diarias de la organización, realizar el monitoreo de las ventas, distribución de rutas y turnos para las móviles, además de las actividades administrativas y comerciales de la empresa.
- c. Supervisora: se encargará de la supervisión directa y constante de todas las actividades diarias realizadas en cada móvil, garantizar la correcta atención del servicio, velar por la satisfacción de los clientes que se atienden en la móvil, además la supervisora se encargará de conducir el móvil hasta los lugares de destino.
- d. Cosmetóloga: conformada por el personal calificado en cosmetología para realizar el servicio requerido por el cliente.

Además, la organización contará con los siguientes servicios tercerizados:

- a. Contabilidad: encargado de llevar los registros contables de la empresa, declaración de impuestos y otras actividades relacionadas al área de contabilidad.
- b. Limpieza: encargado de realizar los servicios de limpieza diarios de las móviles.

6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

El plan de negocio de salón de belleza móvil tendrá los siguientes puestos claves descritos a continuación jefe administrativo (ver Tabla 122), supervisora (ver Tabla 123), cosmetóloga (ver Tabla 124). Además, se contará con servicios profesionales outsourcing de contabilidad y mantenimiento los cuales no se describen como puestos claves.

Tabla 122

Perfil de puesto de jefe administrativo

Puesto	Administrador
Objetivo del puesto	Administrar los recursos humanos, materiales (logística) y financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos para brindar un servicio de calidad.
Responsabilidades	a) Planificar y dirigir las políticas estratégicas, llevando a cabo el control y seguimiento de la planificación, presupuesto y resultados de los proyectos correspondientes. b) Liderará reuniones de lanzamiento, toma de datos, seguimiento y mejora de procesos en la organización. c) Proporcionará soluciones a las necesidades planteadas por los clientes y realizará propuestas de colaboración profesional que satisfagan dichas necesidades. d) Controlará la calidad de los trabajos, realizando un seguimiento de los resultados de los proyectos, garantizando la satisfacción del cliente con los mismos. e) Resolverá dificultades que puedan surgir durante la ejecución de los trabajos. f) Velará por el cumplimiento de los objetivos y del desarrollo de la cartera de negocio ya existente y de nueva creación sea el caso. g) Ejecutará los objetivos estratégicos de la compañía de acuerdo a las políticas básicas de actuación a corto, medio y largo plazo, de acuerdo con las directrices aprobadas. h) Asegurará y garantizará la consecución de los resultados y rentabilidades esperadas, acordes con los presupuestos anuales y el Plan Estratégico definido. i) Establecerá y mantendrá las relaciones oportunas con los agentes intervinientes en las empresas en su ámbito geográfico de actuación (organismo e instituciones, clientes, socios, etc.).
Requisitos	- Titulación Universitaria Superior en Economía, Administración y Dirección de Empresas, Derecho y/o afines o inclusive técnica. - Experiencia contrastada de al menos cinco años en puestos de dirección y desarrollo de negocio. - Conocimientos básicos en marketing - Nivel básico de inglés.

Tabla 123

Perfil de puesto de supervisora cosmetóloga

Puesto	Supervisora
Objetivo del puesto	Brindar un servicio de asesoramiento especializado de belleza y presentación personal al cliente, brindando un servicio de calidad en un ambiente cómodo, cálido y acogedor para satisfacer la necesidad de los clientes y se pueda alcanzar a fidelización del servicio.
Responsabilidades	a) Supervisar el trabajo de las cosmetólogas para realizar un trabajo de calidad a los clientes de acuerdo al servicio solicitado, b) Supervisar y aplicará de forma correcta los productos requeridos con la marca, modelo y color. c) Llevará el kardex semanal de los materiales e insumos para solicitar los requerimientos de material para mantener en stock productos de alta rotación, d) Supervisar y conservará los usos y costumbres de acuerdo a la política de higiene y salubridad para el mejor servicio al cliente. e) Supervisar el cumplimiento de las rutas a seguir durante la semana para cubrir con la demanda.
Requisitos	- Cosmetóloga con experiencia más de un año en corte, laceado, uñas manos y pies - Servicios de estilismo en general que se brinde en un salón de belleza - Preferencia que viva en sector zona dos y alrededores - Años de experiencia: Uno - Que tenga brevete y experiencia en manejo más de un año

Tabla 124

Perfil de puesto de cosmetóloga

Puesto	Cosmetóloga
Objetivo del puesto	Brindar un servicio de belleza y de presentación personal al cliente, dándole una atención personalizada en un ambiente cómodo, cálido y acogedor para satisfacer la necesidad de los clientes.
Responsabilidades	a) Utilizar los equipos e insumos necesarios para realizar un trabajo de calidad a los clientes de acuerdo al servicio solicitado. b) Aplicará de forma correcta los productos requeridos con la marca, modelo y color. c) Informará el consumo semanal de los materiales e insumos para solicitar los requerimientos de material para mantener en stock productos de alta rotación, d) Realizar los servicios de acuerdo a la política de higiene y salubridad.
Requisitos	- Cosmetóloga con experiencia en corte, laceado, uñas manos y pies - Servicios de estilismo en general que se brinde en un salón de belleza - Preferencia que viva en sector zona dos y alrededores - Buen clima laboral - Años de experiencia: Uno

6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

Los colaboradores para el plan de negocio celebrarán un contrato de Régimen Laboral Especial dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las Micro y Pequeña Empresa (Decreto Legislativo N° 1086).

Los colaboradores que trabajen en la organización serán remunerados de acuerdo a los cargos que desempeñen, habilidades técnicas y específicas que puedan dar valor agregado a la fidelización de los clientes.

Los derechos de los colaboradores serán según Tabla 125.

Tabla 130

Planilla Anual de mano de obra directa para el Año 5 (Soles)

Mano de obra directa	Cant.	Remun. Base	Remun. Anual	Gratíf. (jul-dic)	Sub-Total	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Gasto Remuneración Anual por trabajador	Total Mano de Obra Directa
Cosmetóloga	8	1,200	14,400	1,200	15,600	1,296	600	17,496	139,968
Comestóloga Supervisora	2	1,800	21,600	1,800	23,400	1,944	900	26,244	52,488
Total									192,456

Tabla 131

Gastos operativos de personal (Soles)

Mano de obra directa	Cant.	Remun. Base	Remun. Anual	Gratíf. (jul-dic)	Sub-Total	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Gasto Remuneración Anual por trabajador	Total Mano de Obra Directa
Jefe de Administración y Finanzas	1	2,500	30,000	2,500	32,500	2,700	1,250	36,450	36,450
Contador	1	1,000	12,000	0	0	0	0	12,000	12,000
Total									48,450

6.7. Política de recursos humanos

D'Alessio (2013) menciona que todos los colaboradores desde gerentes hasta operarios forman parte importante de la estructura organizacional, la cual debido a sus competencias y responsabilidades son necesarias para poder cumplir las estrategias trazadas.

Los líderes de las organizaciones deben considerar que los cambios tienen un proceso de transición, los cuales ciertas personas se resistirán a ese cambio y deberán afrontar la realidad.

Para el plan de negocio se emplearán las siguientes políticas de recursos humanos:

- a. Reclutamiento y selección: se reclutará y seleccionará al personal con altas capacidades profesionales y personales que tengan concordancia con las exigencias del negocio para brindar un servicio de calidad.
- b. Evaluación de desempeño: se evaluará anualmente a los colaboradores para fomentar la superación y excelencia en la calidad del servicio
- c. Formación y desarrollo: se capacitará al personal cada tres meses con el fin de mantener una actualización de las nuevas tendencias para el cuidado de la belleza y la imagen personal.
- d. Remuneración: las remuneraciones serán según las responsabilidades, estos estarán acorde al mercado buscando la motivación y desarrollo profesional.
- e. Salud ocupacional: se facilitará acciones que promuevan un clima organizacional armónico y condiciones seguras de trabajo.

Capítulo VII. Plan de Marketing

7.1. Estrategias de marketing

Para formular la estrategia de marketing para el salón de belleza móvil se usó la matriz de producto y mercado propuesta por Ansoff (1957) el cual permite definir las alternativas estratégicas con las que cuenta la organización y de esta manera incrementar sus ventas, elegir el momento de crecer corporativamente, o a nivel de producto, o de ser necesario aclarar la dirección a seguir de la empresa. La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados en base al criterio de novedad o actualidad. En la Figura 42 se muestra la matriz que establece cuatro alternativas estratégicas: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. (Ebooks, 2013)

Figura 42. Matriz de Ansoff. Tomado de “Matrix Ansoff. Strategy skills.” Por Free Management Ebooks, 2013. Recuperado de: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-ansoff-matrix.pdf>

Para el salón de belleza móvil la estrategia de “desarrollo de productos”, la cual refiere que la empresa desarrolla nuevos productos, los modifica o actualiza para los mercados en los

que opera actualmente. En la actualidad los salones de belleza operan de manera tradicional ofreciendo sus servicios en un local fijo y esperando que los clientes se acerquen a sus locales, a diferencia el salón de belleza móvil cambia el concepto no usando un local fijo sino un móvil que irá hasta el domicilio de los clientes según su necesidad.

7.1.1. Estrategia de Producto.

Considerando como referencia la Matriz de Ansoff (1957), matriz producto-mercado. Ponte Diva Salón de belleza móvil escogió la estrategia de desarrollo de producto puesto que este negocio se está innovando en un nuevo formato, siendo el rubro de belleza un sector maduro. Se detallan a continuación las innovaciones y propuestas del salón de belleza móvil:

- Brindar capacitaciones a todos los profesionales de belleza de la organización, integrando al equipo de trabajo a un especialista en el sector belleza.
- El staff de profesionales de belleza o el especialista aconsejará las últimas tendencias de la moda a nivel internacional.
- Reserva de atención, los clientes podrán solicitar los servicios de acuerdo a su disponibilidad de horario.
- El diseño móvil y temático de belleza, con sillas y tocadores cómodos donde los clientes pueden atenderse.
- Visualizar el recorrido de la móvil a través de redes sociales para poder tomar los servicios ofrecidos de manicure, pedicure, corte y planchado.
- Pagos por medio de tarjetas bancarias
- Servicio de snacks bar, bebidas, música, películas, televisión a gusto del cliente dentro de la móvil.

- Servicio de Reservas Recurrentes, el cliente podrá acceder a la programación recurrente de su próxima visita.

Tomando en cuenta las propuesta e innovaciones se establece lo siguiente:

Objetivo: posicionar en la mente del consumidor y colaboradores el nuevo formato de salón de belleza móvil y la marca para crear conciencia sobre el cuidado personal en las mujeres.

Táctica: publicar por redes sociales o e-mailing a los clientes sobre reservas, rutas y horarios de la móvil, nuevas tendencias internacionales, y ofertas.

Costo de Actividad: capacitaciones del experto en belleza para los colaboradores (4 horas al mes) y publicaciones de marketing durante todo el mes. El costo se encuentra incluido dentro del presupuesto de marketing.

Para poder ilustrar el presente plan de negocio se utilizará las Figuras 43 y 44 de negocios similares del extranjero (México y Estados Unidos), ya que en el Perú no existe.

Figura 43. Salón de Belleza móvil cerrado. Tomado de “Fast and Fabulous”, 2016. Recuperado de <http://fastandfab.com.mx>

Figura 44. Salón de belleza móvil abierto. Tomado de "Fast and Fabulous", 2016. Recuperado https://scontent.cdninstagram.com/t51.2885-15/s320x320/e15/1389448_1476271202648391_1285610541_n.jpg

a. Servicios básicos:

Los servicios básicos que ofrecerá "Ponte Diva Salón" dentro de la móvil son los siguientes:

- Servicio de Corte de Cabello
- Servicio de Planchado
- Servicio de Manicure
- Servicio de Pedicure

El horario de atención será de martes a domingo de 07:00 am a 10:00 pm

A continuación, se observa en la Figura 45 y 46 ilustrando los servicios que se ofrecerán dentro de la móvil.

Figura 45. Servicio de Manicure y Pedicure dentro de la móvil. Tomado por "La Lacquiere - Mobile nail salón", 2016. Recuperado de <https://i.pining.com/236x/19/fc/4c/19fc4c2b31598781b20c366185f79170--mobile-salon-mobile-nail-salon-ideas.jpg>

Figura 46. Servicio de Corte de Cabello y Planchado dentro de la móvil. Recuperado de <http://apefoodt.com/wp-content/uploads/2016/08/salon-movil-01-300x215.jpg>

b. Empaque

Se utilizará una móvil tipo furgón (ver Figura 47), la cual contará con propaganda adherida a los costados de ambas puertas de la cabina, así como, el costado de cada cara

de la cajonada del furgón, la cual mostrará el logo de la marca dando una sensación de comodidad, calidad y placer de sentirse bella. El ingreso será por la puerta posterior de la móvil por medio de una escalera de plancha estriada de tres peldaños forrada con jebe antideslizante, en el interior del furgón se encontrará un ambiente debidamente acondicionado, con paredes laterales forradas de colomural con diseño propio de color rosa, tendrá un piso laminado tipo parquet desde el inicio hasta el final del ambiente, contará con sistema de led para una mejor iluminación, tendrá agua fría y caliente, aire acondicionado para la aclimatación del ambiente, televisor y equipo de sonido para la relajación o distracción, además de un snack bar, lo que facilitará el desarrollo de un servicio de calidad.

Figura 47. Unidad móvil Ponte Diva Salón

c. Marca

El servicio saldrá al mercado con el nombre de “Ponte Diva”, debido al estudio de mercado y focus group realizados donde se intercambió una lluvia de ideas y mezcla de opiniones de las participantes, siendo este un nombre fácil de pronunciar y de recordar, la

cual involucra palabras sencillas que se relacionan mucho con el tema de belleza, rapidez, y efectivo a domicilio.

d. Logotipo

A continuación, se muestra el logotipo de “Ponte Diva Salón” (ver Figura 48).

Figura 48. Logotipo de Ponte Diva

Imagen:

Muestra los servicios que ofrecemos como corte de cabello, uñas, planchado y peinado, siendo estos los que van a resaltar la belleza femenina.

Texto:

Color rosado: es femenino, sexy, influye en los sentimientos, demuestra amor, energía sin agitación, temperatura agradable, de la vida joven, atractiva, pasional, apreciada a los ojos del hombre.

Ponte: Invita e incentiva a las mujeres a tomar la decisión de probar con rapidez el servicio que se brinda, para obtener resultados maravillosos.

Diva: Hacer que las clientas se sientan únicas, lindas, que sobre salgan sobre otras, que sean especiales y atractivas.

7.1.2. Estrategia de Precio.

Según Santesmases (2012), indica los siguientes puntos a considerar para las estrategias de precios:

- a. Costes, márgenes, y descuentos
- b. Fijación de precio a un solo producto. Existen tres criterios: competencia o sensibilidad demanda según segmentos de mercado.
- c. Fijación de precios a una línea de productos como elasticidad cruzada.

El precio de los productos de Ponte Diva se determinó tomando en cuenta los siguiente:

- Costos de producción/servicio y los gastos operacionales
- Percepción de los consumidores, según investigación de mercado
- Estudio de mercado, analizando los precios de la competencia.

La estrategia que se usó para asignar precios fue la de fijación de precios, debido a que el salón de belleza móvil ofrecerá un servicio rápido, con productos de calidad y una infraestructura innovadora. Es por ellos, que los precios son ligeramente acorde al mercado. El objetivo de esta estrategia de precios es la rápida recuperación de la inversión.

Ponte Diva, ofrecerá los precios mostrados en la Tabla 132 la cual está relacionada a los tiempos estimados de atención, productos, materiales y profesionales de belleza:

Tabla 132

Lista de precios de Ponte Diva

Servicio	Precio	Tiempo estimado
Corte de Cabello	S/ 15.00	20 minutos
Planchado o Peinado	S/ 30.00	40 minutos
Manicure	S/ 15.00	15 minutos
Pedicure	S/ 20.00	30 minutos

7.1.3. Estrategia de distribución.

La distribución del producto está directamente relacionada con la demanda del mercado, es por eso, que se busca las mejores opciones en cuanto a presentación y calidad para estimular la adquisición del cliente. Los canales de distribución son los que van a satisfacer al cliente la necesidad de obtener el producto que está deseando. (Santesmases, 2012).

Ponte Diva utilizará una estrategia de distribución exclusiva y directa para la prestación de servicios por medio de la móvil, quien llevará el salón de belleza en hora oportuna hasta el domicilio especificado por el cliente dentro de Lima Norte, zona dos.

Asimismo, cada móvil deberá estar en óptimas condiciones de limpieza, material, insumos, entre otros para garantizar la calidad de cada servicio supervisado por cada encargada.

El objetivo principal es aprovechar la afluencia comercial y digital del público en la zona dos de Lima Norte.

7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.

La promoción de un producto es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece. Es una combinación de las siguientes actividades: ventas

personales, publicidad, propaganda, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo.

La estrategia de promoción y publicidad contemplará las siguientes herramientas:

Promoción para consumidores

Se utilizarán mecanismos o instrumentos para aumentar la participación de los clientes a corto plazo, o mejorar las relaciones a largo plazo con los mismos mediante:

Los cupones: en el primer mes, en la etapa de lanzamiento se contará con una decoración especial de belleza en la móvil, se lanzarán Packs de Ofertas con precios de introducción, como ofrecer los servicios de Manicure y Pedicure a S/ 35.00 (ver Figura 49).

Figura 49. Ofertas de Lanzamiento de Ponte Diva

Para la difusión de nuestros servicios a domicilio y promociones de la móvil “Ponte Diva”, se utilizará redes sociales como Facebook, WhatsApp y web (responsive).

Durante los meses que se calendarice alguna festividad como día de la madre, fiestas patrias, fiestas de fin de año para empresas y año nuevo, se otorgarán a los clientes

por medio de las redes sociales cupones con descuento en servicios específicos, así como bonificaciones por acumulación de servicios, los cuales podrán ser usados a requerimiento del cliente.

Ponte Diva	
Salón de Belleza Móvil	
servicios	
Corte de Cabello	s/ 15
Planchado y Peinado	s/30
Manicure	s/ 15
Pedicure	s/20
Siguenos en: pontedivaperuoficial	
www.pontediva.pe Citas y Reservas al: 980 567 800	

Figura 50. Precios de los servicios de Ponte Diva

Promociones comerciales: las promociones comerciales estarán acorde a nuestros precios de servicios (ver Figura 50).

Se utilizarán herramientas para promocionar marcas específicas las cuales tengan mayor demanda en el sector para aumentar la participación de los clientes y tener socios estratégicos para la realización de posicionamiento de la marca mediante:

Exhibiciones: se realizará eventos de lanzamiento de productos y nuevas tendencias, con personal especializado representante de marcas participando en centros comerciales, universidades, desfiles de modas y eventos de imagen para hacer conocida la marca y promocionar la compra del servicio en forma corporativa por empresas, otorgando cupones de gratis de servicios en “Ponte Diva Salón”.

Promoción para negocios: se utilizarán estrategias de marketing cruzada con empresas fabricantes o distribuidores de marcas, con el fin de promocionarlas y aumentar el consumo de sus productos, así como tener socios estratégicos para la realización del posicionamiento de la marca mediante:

Exposiciones o Simposio: convenios con empresas de las marcas más conocidas para formar parte de sus presentaciones en eventos, lanzamientos a fin con la belleza y cuidado corporal, con la finalidad de ser un medio donde ellos promocionen sus productos y a la vez hacer conocido al negocio posicionando la marca como idea innovadora.

7.2. Estrategia de ventas

Según (Lambini, 2009), la creación y proyección de una estrategia de ventas, se necesita ver a largo plazo las metas de ventas y análisis del ciclo de negocios, la primera etapa es la fase inductoria, segunda etapa es la fase de crecimiento, la tercera fase es la estacionaria, la cuarta fase es la maduración y la quinta fase es declive.

Fase Introdutoria.

Los elementos que pueden perjudicar en esta etapa inicial son:

- El consumidor potencial, debido a que solo los consumidores más motivados por la curiosidad serán las primeras personas en subir al salón de belleza móvil y probar los servicios ofrecidos.
- La competencia en el mercado actual y los futuros competidores.

Se realizó las siguientes estrategias en esta etapa:

Estrategia No. 1: Crear concurso entre los clientes por redes sociales, a base de quien se ganará un paquete promocional de lanzamiento.

Objetivo: Recodar el nombre del salón de belleza móvil entre el nuevo mercado potencial.

Acción 1: Realizar la campaña pagada de intriga en redes sociales, lanzando el salón de belleza móvil, con los servicios básicos y promocionales para aumentar los leads de ingreso.

Acción 2: Realizar interacción y concurso en redes sociales, los premios son los paquetes promocionales de lanzamiento.

Estrategia No. 2: Realizar un recorrido durante el primer mes de lanzamiento por todos los centros comerciales de la zona dos de Lima Metropolitana.

Objetivo: Atraer mayor cantidad de consumidores potenciales para el salón de belleza móvil.

Acción 1: Los salones de belleza móvil van a recorrer los centros comerciales más concurrentes de la zona dos de Lima Metropolitana, entregando flyer o volantes con las nuevas promociones de lanzamiento.

Acción 2: Se realizará concurso de manera presencial en cada centro comercial para que puedan probar los servicios del salón de belleza móvil.

Fase de crecimiento.

En esta etapa el salón de belleza móvil deberá contar con consumidores finales satisfechos que regresen nuevamente a realizarse los servicios de belleza e influyan en otros clientes por recomendación, de manera que las ventas aumenten, de igual modo se debe tener en cuenta que esta fase debe ingresar nuevos competidores, quienes ya copiaron el presente plan de negocios.

Por lo tanto, debemos seguir las siguientes estrategias:

Estrategia No. 1: Adicionar nuevos servicios de belleza, nuevas tendencias de moda.

Objetivo: Extender el tamaño del mercado local.

Acción 1: Se debe aprovechar las capacitaciones de los estilistas o profesionales para brindar otro tipo de servicios de belleza, incluyendo las nuevas tendencias de la moda en fecha.

Acción 2: Obtener información de los mismos consumidores finales, quienes pueden aconsejarnos o indicarnos que productos debemos traer o que servicios debemos adicionar a nuestra lista para poder satisfacer esa necesidad.

Estrategia No. 2: Aumentar la promoción por redes sociales nuestra página web, Facebook, Instagram, twitter.

Objetivo: Generar nuevas visitas o ingresos al salón de belleza móvil.

Acción 1: Realizar campañas pagadas agresivas de tal manera que la interacción con el consumidor final sea más dinámica

Acción 2: Incrementar las promociones en los servicios de belleza, por el día de la madre, secretaria, fiestas patrias, fiestas navideñas o eventos especiales que pueden tener en cualquier momento.

Fase estacionaria.

En esta etapa la competencia estará más agresivo y el indicador clave de desempeño es la participación de mercado, por tal motivo, los objetivos que tendrá el salón de belleza móvil será posicionar la marca en la mente de los consumidores finales, si como mantener la lealtad de la marca.

Fase madurez.

En esta etapa de madurez el objetivo prioritario del salón de belleza móvil será proteger y de ser posible aumentar la participación de mercado, así como ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los competidores directos.

Fase declive.

Se debe contemplar esta etapa de declive debido a que puede verse cambios con el tiempo de las costumbres de ir al salón de belleza móvil, así como cambios en su entorno social o económico. El salón de belleza móvil de llegar a esta etapa deberá tomar la decisión de dirigirse a otro mercado, traspasar el negocio o cambiar de rubro.

7.2.1. Plan de ventas.

Al iniciar operaciones, se tendrá el primer de salón móvil en los centros comerciales, durante el primer mes y los otros dos móviles estarán en las avenidas más concurridas donde se encuentre los salones de belleza tradicionales (local fijo). En un plazo de 5 años se estima llegar a vender S/ 853,479 netos, en todos los servicios que se ofrecerá como lanzamiento, tal como se describe en el programa de ventas del capítulo IV.

Se detalla a continuación el resumen de las ventas en soles por año por servicio

(Ver Tabla 133):

Tabla 133

Plan de Ventas Anual en Soles

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Servicio Corte Cabello	S/.60,699	S/.67,216	S/.74,436	S/.82,434	S/.91,294
Ventas Servicio Planchado	S/.171,314	S/.189,708	S/.210,084	S/.232,657	S/.257,664
Ventas Servicio Manicure	S/.147,246	S/.163,055	S/.180,569	S/.199,970	S/.221,464
Ventas Servicio Pedicure	S/.188,377	S/.208,602	S/.231,007	S/.255,828	S/.283,326
Total Ventas Anual	S/.567,636	S/.628,582	S/.696,096	S/.770,889	S/.853,749

7.2.2. Políticas de servicios y garantías.

Dentro de las políticas de servicio y garantías que ofrecerá “Ponte Diva Salón”, para las mujeres 20 a 59 años de la zona norte dos se ha establecido lo siguiente:

- Políticas de Producto
  - Los servicios que se brindan son los de mayor demanda solicitados por los clientes.
  - La empresa deberá implementar las técnicas de moda (tendencias)
  - Deberá brindar un servicio de calidad y vender una experiencia divina
  - Utilizar productos de calidad
  - Evaluar en forma mensual el servicio que otorgan nuestros colaboradores
- Políticas de Precios
  - Evaluar la variación de precios en el mercado.
  - Beneficiar a las clientas con descuentos por paquete u ofrecer algún servicio adicional sin cargo.
  - Establecer unas metas de ventas mensuales para evaluar el punto de equilibrio.

- Políticas de Publicidad y Promoción
  - Realizar promociones especiales de acuerdo a las estaciones del año
  - Hacer evaluaciones a los clientes para saber por qué medio se enteraron de nuestra idea innovadora.
  - Rediseñar las piezas gráficas exhibidas en el exterior del local
  - Entrega de merchandising u obsequios para ocasiones especiales

Programas de acción para los primeros seis meses:

- Mes uno: Se lanzará una campaña una promoción de ventas y se montará exhibidores en las principales avenidas de las zonas dos de Lima Norte, con el fin de posicionar la marca y el nuevo formato de salón de belleza móvil. Asimismo, apoyar y fomentar el lanzamiento del producto en el mes siguiente. Además, se creará especulaciones de lo que se viene en redes sociales, con expertos de belleza, bloggers, influencers. El personal estará atento a las reservas y chats en línea para poder explicar los servicios y características de este nuevo salón de belleza móvil.
- Mes dos: Se iniciará una campaña impresa, radio e internet integrada, dirigida a nuestros consumidores, la población de Lima Norte, zona dos. La campaña mostrará todas las ofertas, beneficios y tendencias internacionales de la belleza. Esta campaña multimedia estará apoyada por anuncios en Google adwords y videos exclusivos para redes sociales.
- Mes tres: Conforme la campaña publicitaria multimedia se lleva a cabo, se va añadir las promociones, ofertas, tips de belleza y que puede hacer sus pagos con tarjetas bancarias para los consumidores, como también un concurso de packs integrales de belleza

gratuitos. Por medio de la móvil que estará recorriendo los tres distritos de la zona dos de Lima Norte se podrá ir posicionando en la mente del consumidor la marca y los servicios.

- Mes cuatro: Se realizará un concurso entre las unidades móviles que tenga mayor venta para poder premiar a la unidad móvil que llegue a su cuota de venta o pase el 50% ó el 100% de las ventas estimadas, también se puede hacer el concurso por distritos, el que tenga mayor ventas y mejor atención al cliente, y será publicado en redes sociales para que puedan apreciar la calidad de servicios y estilista que se tiene en este salón de belleza móvil.

- Mes cinco: En ese mes se planteará relanzar las nuevas tendencias de belleza en el mercado, considerando que cada cuatro meses varía la moda, según los expertos. Cambio de imágenes y tendencias en la página web, redes sociales, nuevas ofertas y tips de belleza.

- Mes seis: La campaña de radio agregará una nueva frase publicitaria que promoverá las nuevas ofertas y tendencias de belleza, generando concurso, el selfie de belleza. Además, se revisará y analizará los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes para usarlos en promociones futuras, y como retroalimentación para las actividades de producto y marketing.

Capítulo VIII. Planificación Financiera.

8.1. La Inversión

La inversión es la entrega de dinero que realiza una empresa o persona con el fin de generar beneficios en un periodo mayor de un año (Gitman & Zutter, 2012).

8.1.1. Inversión pre-operativa

Son todos los desembolsos que se realicen antes de que el negocio empiece a funcionar, forma parte del llamado calendario de inversiones previas a la puesta en marcha (Sapag, 2011).

Estas inversiones tratan de cubrir los rubros de (a) activos fijos, que son fácilmente identificables porque son objetos físicos utilizados para las actividades de la empresa y tienen una vida útil relativamente larga; y (b) activos intangibles, que no tienen representación física, pero generan beneficios futuros como concesiones, derechos, patentes y marcas (Stickney, Weill, Schipper, Francis, & Avolio, 2011).

Activo Fijo

Para el plan de negocio la inversión de activos tangibles es de S/ 143,200 (con IGV) y se distribuirán para los rubros de servicios (S/ 136,680) y operativa (S/ 6,540), el detalle se aprecia a continuación:

Tabla 134

Activos tangibles para servicios y operaciones

Servicios				
Descripción	Cantidad	Costo unitario S/	S/ Sin IGV	S/ Con IGV
Silla para corte y planchado	2	127	254	300
Espejo con mostrador	2	364	729	860
Lavadero	2	186	373	440
Kit manicure y pedicure	4	271	1,085	1,280
Vitrina para pared	2	407	814	960
Auxiliar de manos y pies	4	195	780	920
Tablet	2	339	678	800
Televisor 32"	2	1,271	2,542	3,000
Cámaras de vigilancia	2	847	1,695	2,000
Aire acondicionado	2	1,271	2,542	3,000
Extintor	2	68	136	160
Botiquín de primeros auxilios	2	25	51	60
Tanque de agua	2	169	339	400
Accesorios para tanque de agua	2	42	85	100
Grupo electrógeno portátil	2	1,017	2,034	2,400
Vehículo furgón	2	50,847	101,695	120,000
Total activos fijos - servicio			115,831	136,680
Operaciones				
Armario de melamina de 1.8*0.9 (con puerta)	2	950	1,900	2,242
Escritorio (silla)	1	1,100	1,100	1,298
Laptop	1	1,271	1,271	1,500
Modular de oficina (con sillas)	1	1,271	1,271	1,500
Total activos fijos - operativos			5,542	6,540

Como se puede ver en la Tabla 134 la inversión para activos tangibles para servicios es de S/ 136,680 siendo la inversión más alta la de los furgones que de acuerdo a la definición del tamaño del negocio se determinó comprar dos furgones nuevos que cuestan S/ 60,000 cada uno, el monto restante consiste en los accesorios para la modificación de los furgones.

Además, en la inversión para activos tangibles (S/ 6,540) para operaciones se consideran los accesorios para la oficina del administrador del negocio.

Activo Intangible

La inversión en activos intangibles para el plan de negocio está formada por los gastos de constitución de la empresa y los gastos pre-operativos que se conforman del acondicionamiento del local, acondicionamiento de los furgones, campaña de marketing para el lanzamiento y la selección de personal inicial.

Tabla 135

Inversión intangible

Constitución de la empresa				
Descripción	Cant.	Costo unitario S/	S/ Sin IGV	S/ Con IGV
Constitución de empresa	1	8	8	8
Reserva de nombre SUNARP	1	16	16	16
Reserva de marca – INDECOPI	1	631	631	633
Elaboración de minuta de constitución	1	392	392	395
Inscripción den registros públicos	1	30	30	30
Escritura pública	1	165	165	165
Legalización de libros contables	1	235	235	235
Libros (planilla, compras, ventas)	1	25	25	30
Emisión de facturas y boletas	1	641	641	641
Compra de seguro SOAT	1	2,034	2,034	2,034
Diseño página web / redes sociales	1	2,119	2,119	2,500
Licencia Windows	1	1,542	1,542	1,820
Antivirus	1	153	153	180
Total inversión intangible		7,991	7,991	8,687
Gastos pre-operativos				
Acondicionamiento local principal				
Acondicionamiento de oficina	1	1,271	1,271	1,500
Acondicionamiento de furgones				
Acondicionamiento interior	2	12,712	25,424	30,000
Alquiler y garantía de cochera pre operativo				
Alquiler	2	254	508	600
Marketing de lanzamiento				
Evento de lanzamiento de marca	1	2,542	2,542	3,000
Selección de personal inicial				
Empresa de recursos humanos	1	2,500	2,500	2,950
Uniforme de personal	3	68	203	240
Total gastos pre-operativos			32,449	38,290

Como se puede ver en la Tabla 135 la inversión para activos intangibles asciende a S/ 8,687 incluido IGV siendo la inversión más alta la compra de SOAT para los furgones y el diseño de la página web, los gastos pre-operativos ascienden a S/38,290

incluido IGV siendo la inversión más alta el servicio de acondicionamiento de los furgones para que contenga toda la infraestructura de un salón de belleza convencional.

8.1.2. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo es conocido comúnmente como activo corriente y hace referencia a la parte de la inversión que pasa a formar parte de la operación habitual del negocio, representa al financiamiento a corto plazo de la empresa (inventarios, cuentas por cobrar y efectivo) (Gitman & Zutter, 2012).

Según el tipo de negocio y servicios ofrecidos las ventas se realizarán al contado y los gastos de personal, servicios y alquileres se registran mensualmente.

También se incluye el impuesto a la renta (1.5%), las capacitaciones se consideran trimestrales, las campañas de marketing en los meses de mayor afluencia de público y se considera el recargo por comisión de ventas procesadas con pago electrónico (ver Tabla 136).

Tabla 136

Capital de Trabajo

INGRESOS												
EFFECTIVO (Contado)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	4%	5%	6%	7%	9%	8%	10%	8%	8%	8%	10%	17%
Corte de Cabello	7,034	6,513	4,863	2,779	4,255	4,472	7,294	2,822	2,258	3,170	4,950	10,290
Planchado	19,852	18,381	13,725	7,843	12,009	12,622	20,587	7,965	6,372	8,946	13,970	29,043
Manicure	17,063	15,799	11,797	6,741	10,322	10,849	17,695	6,846	5,477	7,689	12,007	24,962
Pedicure	21,829	20,212	15,092	8,624	13,205	13,879	22,638	8,759	7,007	9,837	15,361	31,935
Ventas mensuales	19,242	24,052	28,863	33,673	43,294	38,484	48,105	38,484	38,484	38,484	48,105	81,778
IGV Ventas	3,464	4,329	5,195	6,061	7,793	6,927	8,659	6,927	6,927	6,927	8,659	14,720
Total Ventas	22,705	28,382	34,058	39,735	51,087	45,411	56,764	45,411	45,411	45,411	56,764	96,498
TOTAL INGRESOS												
EFFECTIVO	22,705	28,382	34,058	39,735	51,087	45,411	56,764	45,411	45,411	45,411	56,764	96,498
EGRESOS												
EFFECTIVO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Material directo	4,927	6,158	7,390	8,621	11,085	9,853	12,316	9,853	9,853	9,853	12,316	20,938
IGV Material directo	887	1,108	1,330	1,552	1,995	1,774	2,217	1,774	1,774	1,774	2,217	3,769
Gastos de personal (Sueldos)	13,100	13,100	13,100	13,100	13,100	13,100	13,100	13,100	13,100	13,100	13,100	13,100
Gratificación							6,050					6,050
CTS					3,025						3,025	
ESSALUD	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089
Material indirecto	3,970											
IGV Material indirecto	715	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Generales	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310
IGV Gastos Generales	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236
Capacitación personal	5,085			5,085			5,085			5,085		
IGV Capacitación	915			915			915			915		
Promoción y	6,667					6,667					6,667	

Publicidad												
IGV Promoción y Publicidad	1,200	0	0	0	0	1,200	0	0	0	0	1,200	0
Comisión POS	356	445	534	623	801	712	890	712	712	712	890	1,513
IGV Comisión POS	64	80	96	112	144	128	160	128	128	128	160	272
Pago IGV (al estado) - Del módulo de IGV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,465	3,874	4,846
PAGO A CUENTA IMPUESTO RENTA (1.5%)		289	361	433	505	649	577	722	577	577	577	722
Cuotas prestamos activos fijos	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224	2,224
Total egresos efectivo	43,744	27,039	28,669	36,300	36,514	39,941	47,169	32,147	32,002	42,467	49,885	57,068
Saldo de caja (ingresos - egresos)	-21,038	1,343	5,389	3,435	14,574	5,470	9,594	13,264	13,408	2,944	6,878	39,430
Saldo acumulado	-21,038	-19,695	-14,306	-10,872	3,702	9,172	18,766	32,030	45,439	48,382	55,261	94,691

MODULO DE IGV	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
IGV Ventas		3,464	4,329	5,195	6,061	7,793	6,927	8,659	6,927	6,927	6,927
IGV Material directo		-887	-1,108	-1,330	-1,552	-1,995	-1,774	-2,217	-1,774	-1,774	-1,774
IGV Material Indirecto		-715	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Gastos generales		-236	-236	-236	-236	-236	-236	-236	-236	-236	-236
IGV Capacitacion		-915	0	0	-915	0	0	-915	0	0	-915
IGV Promocion y Publicidad		-1,200	0	0	0	0	-1,200	0	0	0	0
IGV Comision POS		-64	-80	-96	-112	-144	-128	-160	-128	-128	-128
IGV Activos tangibles	-21,847										
IGV Activos intangibles	-696										
IGV Gastos pre-operativos	-5,841										
IGV Neto	-28,384	-553	2,905	3,533	3,246	5,418	3,590	5,131	4,790	4,790	3,874
Credito fiscal	-28,384	-28,937	-26,032	-22,499	-19,252	-13,835	-10,245	-5,114	-325	0	0
Pago de IGV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,465	3,874

Además, se considera el siguiente capital de trabajo anual (ver Tabla 137).

Tabla 137

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		481,048	532,696	589,912	653,296	723,516
Capital de trabajo necesario		21,038	23,297	25,799	28,571	31,642
Inversion capital de trabajo	-21,038	-2,259	-2,502	-2,772	-3,071	
Recuperacion de capital de trabajo						31,642
<i>Capital de Trabajo Anual (S/)</i>						

Se puede verificar que al quinto año se recupera el S/ 31,642 en capital de trabajo.

8.1.3. Costo del proyecto

Se considera el costo total del proyecto, considerando la inversión pre-operativa y la inversión por capital de trabajo.

Tabla 138

C

INVERSIÓN AÑO 0 (S/)				
Inversión	Inversión sin IGV	IGV	Inversión con IGV	%
Activo Fijo Tangible	121,373	21,847	143,220	68%
Activo Intangible	7,991	696	8,687	4%
Capital de Trabajo	21,038		21,038	10%
Gastos pre-operativos	32,449	5,841	38,290	18%
Total	182,851	28,384	211,235	100%

t

otal proyecto

Se puede observar en la Tabla 138 que la inversión inicial total es de S/ 211,235 incluido IGV, la más relevante es el activo fijo tangible que incluye la compra de los furgones, siendo éstos la adquisición más valiosa de la empresa.

8.1.4. Inversiones futuras

Según el estudio de mercado ejecutado para la estimación de la demanda, en los próximos cinco años, que es la duración del plan, se considera que la inversión inicial es suficiente para cubrir la demanda estimada y lograr los objetivos planteados.

8.2. Financiamiento

8.2.1. Endeudamiento y condiciones

El endeudamiento de una empresa hace referencia al monto de dinero de otras empresas o personas que usa para generar utilidades, los compromisos para el pago de deudas son acordados mediante contratos donde se establece el plazo y monto de pagos, se dice que cuando mayor es la deuda, mayor es el riesgo de que la empresa no cumpla con los pagos de sus activos. Existen dos tipos de medidas de endeudamiento: (a) grado de endeudamiento y (b) capacidad de pago de deudas (Gitman & Zutter, 2012).

Adicionalmente al aporte de capital de cada uno de los accionistas, el plan de negocio será financiado por un préstamo del Banco de Crédito del Perú, por una suma de S/ 80,000 que representa el 37.48% de la inversión inicial (ver Tabla 139).

Tabla 139

Estructura de financiamiento

Inversión	Inversión con IGV	Capital propio	Deuda
Activo Fijo Tangible	S/. 143,220	S/. 63,220	S/. 80,000
Activo Intangible	S/. 8,687	S/. 8,687	S/. -
Capital de Trabajo	S/. 21,038	S/. 21,038	S/. -
Gastos pre-operativos	S/. 38,290	S/. 38,290	S/. -
TOTAL	S/. 211,235	S/. 131,235	S/. 80,000
		62.13%	37.87%

El préstamo bancario se amortizará a un periodo de cuatro años con cuotas fijas (ver Tabla 140).

Tabla 140

Condiciones de préstamo

Condiciones de Préstamo	
Importe	80,000
TEA	16% BCP
TEM	1.24%
Plazo	4 años
Cuota mensual	2,224

Con estas condiciones se procede a calcular el cronograma de pago anual.

Tabla 141

Financiamiento anual

Descripción	Deuda (S/)	Interés (S/)	Amortización (S/)	Cuota (S/)
Año 1	80,000	10,895	15,790	26,685
Año 2	64,210	8,369	18,316	26,685
Año 3	45,894	5,438	21,247	26,685
Año 4	24,647	2,039	24,647	26,685
Total		26,742	80,000	106,742

Como se puede observar en la Tabla 141, el monto del préstamo es S/ 80,000 y los intereses ascienden a S/ 26,742, esto resulta que al final del periodo del préstamo se haya hecho un pago de S/ 106,742 en total.

8.2.2. Capital y costo de oportunidad

El costo de oportunidad se define como la rentabilidad a la que el inversionista renuncia por invertir en un negocio. El costo de oportunidad se calcula con el modelo CAPM:

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

Donde:

Ke: Costo de oportunidad

Rm: Rendimiento esperado del mercado

Rf: Tasa de libre riesgo

β : Beta del sector

Rp: Riesgo país

El rendimiento esperado del mercado se obtiene en base al promedio aritmético de las acciones del mercado de Estados Unidos, considerando el periodo de 2007 a 2016 (nueve años).

La tasa de libre riesgo se obtiene usando como base el promedio de rendimiento de la tasa de los bonos del tesoro de Estados Unidos, considerando el periodo de 2007 a 2016 (nueve años), similar al rendimiento esperando del mercado (ver Tabla 142).

Tabla 142

Información de rendimiento esperado y tasa de libre riesgo

Años	S&P 500	10-year T. Bond
1928-2016	11.42%	5.18%
1967-2016	11.45%	7.08%
2007-2016	8.64%	5.03%

Nota: Tomado de Damodaran online, <http://www.damodaran.com>, 2017

Para el riesgo del sector se ha considerado la beta desapalancada del sector Business & Consumer Services a enero del 2017, la beta para este sector es de 0.82, el cual se apalancará usando el porcentaje de endeudamiento y la razón de capital que se encuentran detalladas en la estructura de financiamiento (ver Tabla 143).

Tabla 143

Beta apalancada

Cálculo de Beta Apalancada = $(1+(1-t) * (D+B40/C))$	
Beta desapalancada	0.82
Porcentaje de endeudamiento (%D)	37%
Razón de capital (%E)	63%
Impuesto a la renta (t)	29.5%
Beta Apalancado	1.17

El riesgo país a abril 2017 es de 1.46%. (ambito.com, 2017)

Con la información extraída y calculada anteriormente se realiza el cálculo del COK apalancado usando la fórmula CAPM (ver Tabla 144).

Tabla 144

COK apalancado

Cálculo del COK apalancado	
Rendimiento del mercado USA (S&P 500)	8.64%
Tasa libre de riesgo USA (T-Bonds)	5.03%
Beta desapalancada	0.82
%D	37%
%E	63%
Riesgo país	1.46%
Impuesto a la renta	29.5%
Beta Apalancado	1.17
COK Real Perú (COK)	10.7%
Riesgo del Proyecto (50 % más)	5.4%
COK apalancado del proyecto	16.1%

Adicionalmente a aplicar el riesgo país queda un COK Real Perú de 10.7%, para efectos de proyectos y considerando diversos factores de riesgo como el mercado y competidores se ha sumado un 50% al COK Real Perú, obteniendo un COK final de 16.1%.

8.2.3. Costo de capital promedio ponderado

Refleja el costo futuro promedio esperado del costo de capital a largo plazo, se calcula ponderando el costo de cada tipo de capital con su proporción en la estructura del capital de la empresa esta es la fórmula (Gitman & Zutter, 2012):

$$WACC = K_e * C + K_d * (1 - IR) * D$$

Donde:

K_e : Costo de oportunidad (COK apalancado)

C : Razón de capital

D : Razón de endeudamiento deflactado

K_d : Tasa de financiamiento real

IR : Impuesto a la renta

Tabla 145

C

$\acute{a}$	Capital	Monto	%	Costo de capital
	Deuda Activos Fijos	80,000	38%	16.00%
l	Capital propio	131,235	62%	16.09%
		211,235	100%	
c	Costo promedio ponderado capital (WACC)			14.27%

ulo del WACC

Aplicando la fórmula detallada líneas arriba se obtiene el valor del WACC en

14.27% (ver Tabla 145).

8.3. Presupuestos Base

8.3.1. Presupuesto de ventas.

Muestra los ingresos que serán obtenidos por los servicios del salón de belleza móvil.

El precio de cada uno de los servicios ofrecidos por el salón de belleza móvil se detalla en la Tabla 146.

Tabla 146

Precio de servicios al público

Servicios	Precio venta público sugerido (Soles)	Valor venta público (sin IGV) - Soles
Corte de Cabello	15	13
Planchado	30	25
Manicure	15	13
Pedicure	20	17

Según la proyección de demanda realizada en el capítulo cuatro se calcula el ingreso multiplicando esta demanda por el precio de cada servicio, se ha considerado castigar el primer año por ser un negocio nuevo e innovador (ver Tabla 147).

Tabla 147

Presupuesto por ventas

Ventas (soles) sin IGV	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corte de cabello	46,419	51,771	57,740	64,398	71,824
Planchado	131,010	146,116	162,964	181,754	202,711
Manicure	112,604	125,587	140,068	156,219	174,232
Pedicure	144,981	161,698	180,342	201,136	224,328
Total ventas anuales (sin IGV)	435,013	485,172	541,114	603,507	673,095
IGV	78,302	87,331	97,401	108,631	121,157
Total ventas anuales (con IGV)	513,315	572,503	638,515	712,139	794,252

8.3.2. Presupuesto de costos de producción (de servicio).

Los costos de producción que se asumirán para la prestación de los servicios están formados por la mano de obra, el material directo y los costos indirectos del servicio.

De acuerdo a la proyección de la demanda de cada uno de los servicios se realizó la asignación de horas hombre, material directo y costo indirecto del servicio obteniendo la siguiente información (ver Tabla 148, 149, 150 y 151).

Tabla 148

Costo de producción de servicio de corte de cabello

Corte de Cabello					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	3,652	4,073	4,542	5,066	5,650
Horas hombre	1,217	1,358	1,514	1,689	1,883
Costos producción (S/)					
Material directo	12,224	13,633	15,205	16,958	18,914
Mano de obra directa	15,253	15,253	17,160	19,067	20,973
CIS	6,342	6,440	6,549	6,671	6,789
Total costo producción (S/)	33,819	35,326	38,914	42,696	46,676
Costo producción unitario (S/)					
	9.26	8.67	8.57	8.43	8.26
Costo total unitario (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4
Servicios	3,652	4,073	4,542	5,066	5,650
Costos totales (S/)					
Material directo	12,224	13,633	15,205	16,958	18,914
Mano de obra directa	15,253	15,253	17,160	19,067	20,973
CIS	6,342	6,440	6,549	6,671	6,789
Gastos operativos	9,694	9,260	8,922	8,821	8,924
Total costos (S/)	43,513	44,586	47,836	51,517	55,600
Costo total unitario (S/)	11.92	10.95	10.53	10.17	9.84

Tabla 149

Costo de producción de servicio planchado

Planchado					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	5,153	5,747	6,410	7,149	7,973
Horas hombre	3,435	3,831	4,273	4,766	5,316
Costos producción (S/)					
Material directo	12,228	13,637	15,210	16,964	18,920
Mano de obra directa	43,050	43,050	48,431	53,812	59,194
CIS	17,899	18,176	18,484	18,829	19,160
Total costo producción (S/)	73,177	74,863	82,125	89,605	97,273
Costo producción unitario (S/)					
	14.20	13.03	12.81	12.53	12.20
Costo total unitario (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4
Servicios	5,153	5,747	6,410	7,149	7,973
Costos totales (S/)					
Material directo	12,228	13,637	15,210	16,964	18,920
Mano de obra directa	43,050	43,050	48,431	53,812	59,194
CIS	17,899	18,176	18,484	18,829	19,160
Gastos operativos	27,360	26,134	25,181	24,896	25,188
Total costos (S/)	100,537	100,997	107,306	114,500	122,461
Costo total unitario (S/)	19.51	17.57	16.74	16.02	15.36

Tabla 150

Costo de producción de servicio de manicure

Manicure					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	8,858	9,880	11,019	12,289	13,706
Horas hombre	2,953	3,293	3,673	4,096	4,569
Costos producción (S/)					
Material directo	36,594	40,814	45,520	50,769	56,622
Mano de obra directa	37,002	37,002	41,627	46,252	50,877
CIS	15,385	15,622	15,888	16,183	16,468
Total costo producción (S/)	88,981	93,438	103,034	113,204	123,968
Costo producción unitario (S/)					
	10.05	9.46	9.35	9.21	9.04
Costo total unitario (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4
Servicios	8,858	9,880	11,019	12,289	13,706
Costos totales (S/)					
Material directo	36,594	40,814	45,520	50,769	56,622
Mano de obra directa	37,002	37,002	41,627	46,252	50,877
CIS	15,385	15,622	15,888	16,183	16,468
Gastos operativos	23,516	22,462	21,643	21,398	21,649
Total costos (S/)	112,497	115,900	124,677	134,602	145,617

Tabla 151

Costo de producción de servicio de pedicure

Pedicure					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	8,554	9,540	10,640	11,867	13,235
Horas hombre	3,564	3,975	4,433	4,945	5,515
Costos producción (S/)					
Material directo	50,415	56,228	62,712	69,943	78,008
Mano de obra directa	44,663	44,663	50,246	55,829	61,412
CIS	18,570	18,857	19,177	19,534	19,878
Total costo producción (S/)	113,649	119,749	132,135	145,306	159,298
Costo producción unitario (S/)					
	13.29	12.55	12.42	12.24	12.04
Costo total unitario (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4
Servicios	8,554	9,540	10,640	11,867	13,235
Costos totales (S/)					
Material directo	50,415	56,228	62,712	69,943	78,008
Mano de obra directa	44,663	44,663	50,246	55,829	61,412
CIS	18,570	18,857	19,177	19,534	19,878
Gastos operativos	30,278	28,921	27,866	27,551	27,874
Total costos (S/)	143,927	148,670	160,001	172,857	187,172

Luego de realizar el costo por cada servicio se consolida para generar el presupuesto de costos de servicio final (ver Tabla 152).

Tabla 152

Presupuesto de costo de producción de los servicios

Costo de Servicios					
Costo de Servicio Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	26,217	29,240	32,611	36,371	40,565
Horas hombre	11,169	12,457	13,894	15,496	17,282
Costos producción (S/)					
Material directo	111,461	124,313	138,647	154,633	172,463
Mano de obra directa	139,968	139,968	157,464	174,960	192,456
CIS	58,196	59,095	60,098	61,217	62,295
Total costo producción (S/)	309,625	323,376	356,209	390,811	427,215
Costo producción unitario promedio (S/)	11.81	11.06	10.92	10.75	10.53
Costo total unitario (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4
Servicios	26,217	29,240	32,611	36,371	40,565
Costos totales (S/)					
Material directo	111,461	124,313	138,647	154,633	172,463
Mano de obra directa	139,968	139,968	157,464	174,960	192,456
CIS	58,196	59,095	60,098	61,217	62,295
Gastos operativos	90,849	86,777	83,612	82,666	83,635
Total costos (S/)	400,474	410,153	439,821	473,476	510,850
Costo total unitario promedio (S/)	15.28	14.03	13.49	13.02	12.59

8.3.3. Presupuesto de compras.

Para el presupuesto de compras se han considerado los costos fijos y variables (detallados en el capítulo cinco) por cada servicio en proporción a la demanda proyectada (ver Tabla 153).

Tabla 153

Presupuesto de compras anual

Compras (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
Corte de Cabello	12,224	13,633	15,205	16,958	18,914	76,933
Planchado	12,228	13,637	15,210	16,964	18,920	76,958
Manicure	36,594	40,814	45,520	50,769	56,622	230,319
Pedicure	50,415	56,228	62,712	69,943	78,008	317,306
Totales	111,461	124,313	138,647	154,633	172,463	701,517

8.3.4. Presupuesto de costo de ventas.

El costo de ventas se conforma por los costos directos que fueron considerados dentro de los costos de producción (de servicio) y presupuesto de compras. Se debe detallar los costos indirectos del servicio (ver Tabla 154).

Tabla 154

Equipamiento necesario para los servicios (utensilios)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros suministros	3,970	3,970	3,970	3,970	3,970
Material indirecto (sin IGV)	3,970	3,970	3,970	3,970	3,970
IGV	715	715	715	715	715
Material indirecto (con IGV)	4,685	4,685	4,685	4,685	4,685

Costos y gastos varios relacionados con los servicios que se brindarán, en este rubro resaltan el combustible y mantenimiento de los furgones (ver Tabla 155).

Tabla 155

Gastos Varios

Conceptos	Costo mensual (sin IGV)	Costo anual (sin IGV)	IGV	Costo anual con IGV
Servicio de teléfono - internet	130	1,560	281	1,841
Servicios de mantenimiento móvil	250	3,000	540	3,540
Servicios de cochera	300	3,600		3,600
Alquiler oficinas (incluye agua y luz)	700	8,400		8,400
Útiles de oficina	80	960	173	1,133
Imprevistos	200	2,400	432	2,832
Combustible	650	7,800	1,404	9,204
	2,310	27,720	2,830	30,550

Adicionalmente, se consideran los costos por capacitación al personal, según la práctica del mercado, se deben capacitar por lo menos tres veces al año (ver Tabla 156).

Tabla 156

Gastos de capacitación

Conceptos	Costo trimestral (sin IGV)	Costo anual (sin IGV)	IGV	Costo anual (con IGV)
Capacitación de personal	5,085	20,339	3,661	24,000

8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos.

Están compuestos por los sueldos administrativos, los gastos de oficina, alquileres, servicios, además la depreciación de equipos y mobiliario de la oficina (ver Tabla 157 y 158).

Tabla 157

Planilla de personal administrativo

Gastos Administrativos (Soles)	Cantidad	Remuneración Base	Remuneración Anual	Total Gasto Remuneración Anual por trabajador
Jefe de Administración y Finanzas	1	2,500	30,000	36,450
Contador	1	1,000	12,000	12,000

Tabla 158

Otros gastos administrativos

Otros gastos operativos (Soles)	Costo anual (sin IGV)
Servicio de teléfono - internet	1,092
Alquiler oficinas (incluye agua y luz)	8,400
Útiles de oficina	960
Imprevistos	1,200
Total otros gastos operativos (sin IGV)	11,652
IGV	585
Total otros gastos operativos (con IGV)	12,237

8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas.

El presupuesto de marketing está conformado por las actividades de publicidad: uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), la elaboración y entrega de flyers para dar a conocer las rutas, los servicios e información adicional sobre cuidados de belleza a los clientes que se atenderá en la zona dos de Lima Metropolitana, como se detalla en Tabla 159.

Tabla 159

Campañas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales	10,000	15,000	5,000	5,000	5,000
Banners	5,000	5,000	4,000	2,700	2,700
Volantes	5,000	5,000	1,800	1,000	1,000
Total Gasto Anual	20,000	15,000	10,800	8,700	8,700

Gastos anuales en marketing

8.3.7. Presupuesto de gastos financieros.

Conformado por los costos del valor del dinero en el tiempo que genera el préstamo solicitado al BCP del S/ 80,000 (ver Tabla 160).

Tabla 160

Gastos financieros

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Deuda	S/ 80,000	S/ 64,210	S/ 45,894	S/ 24,647	
Interés	S/ 10,895	S/ 8,369	S/ 5,438	S/ 2,039	S/ 26,742
Amortización	S/ 15,790	S/ 18,316	S/ 21,247	S/ 24,647	S/ 80,000
Total Cuota	S/ 26,685	S/ 26,685	S/ 26,685	S/ 26,685	S/ 106,742

8.4. Presupuestos de Resultados

8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

También llamado estado de resultados muestra un resumen de la situación financiera correspondiente a la operación de la empresa durante un periodo establecido, el periodo puede ser mensual para la administración, como anual o trimestral para los dueños.

En este estado se comienza considerando los ingresos por ventas y se va reduciendo los gastos realizados: (a) ventas, (b) operativos, (c) administrativos, (d) financieros, (e) impuestos y (f) dividendos, se va obteniendo las utilidades (a) bruta, (b) operativa, (c) neta sin impuestos, (d) neta sin impuestos; para obtener finalmente las (e) ganancias disponibles (Gitman & Zutter, 2012).

En la Tabla 161 y 162 se observa que la utilidad en todos los periodos se muestra positivo, a pesar de que el primer año se castigó la proyección de la demanda por ser un negocio nuevo, además se puede visualizar que los gastos operativos son mayores el primer año de operación, el potencial crecimiento de los negocios del sector belleza hace que siempre se obtenga utilidades.

Tabla 161

Estado de ganancias y pérdidas proyectado (sin incluir gastos financieros)

Estado De Ganancias y Pérdidas (Sin Incluir Gastos Financieros)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	435,013	485,172	541,114	603,507	673,095
Costo de ventas	(309,625)	(323,376)	(356,209)	(390,811)	(427,215)
(-) Material directo	(111,461)	(124,313)	(138,647)	(154,633)	(172,463)
(-) Mano de obra directa	(139,968)	(139,968)	(157,464)	(174,960)	(192,456)
(-) CIS	(58,196)	(59,095)	(60,098)	(61,217)	(62,295)
Utilidad bruta	125,388	161,796	184,905	212,697	245,880
Gastos operativos	(90,849)	(86,777)	(83,612)	(82,666)	(83,635)
Ebit o utilidad operativa	34,539	75,019	101,294	130,031	162,245
(-) Impuestos	(3,454)	(10,284)	(18,035)	(26,513)	(36,016)
Utilidad neta	31,085	64,735	83,258	103,518	126,229

Tabla 162

Estado de ganancias y pérdidas proyectado (incluir gastos financieros)

Estado de Ganancias y Pérdidas (Incluir gastos financieros)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	435,013	485,172	541,114	603,507	673,095
Costo de ventas	(309,625)	(323,376)	(356,209)	(390,811)	(427,215)
(-) Material directo	(111,461)	(124,313)	(138,647)	(154,633)	(172,463)
(-) Mano de obra directa	(139,968)	(139,968)	(157,464)	(174,960)	(192,456)
(-) CIS	(58,196)	(59,095)	(60,098)	(61,217)	(62,295)
Utilidad bruta	125,388	161,796	184,905	212,697	245,880
Gastos operativos	(90,849)	(86,777)	(83,612)	(82,666)	(83,635)
Ebit o utilidad operativa	34,539	75,019	101,294	130,031	162,245
Gastos financieros	(10,895)	(8,369)	(5,438)	(2,039)	
Utilidad antes impuestos	23,644	66,650	95,855	127,992	162,245
Impuestos	(2,364)	(7,815)	(16,431)	(25,911)	(36,016)
Utilidad neta	21,279	58,834	79,424	102,081	126,229
Escudo fiscal	1,090	2,469	1,604	601	0

8.4.2. Balance proyectado.

El balance general representa un resumen de la situación financiera en un momento específico. Hace una amortización entre los activos (corrientes y no corrientes) de la empresa contra el financiamiento (deuda) que puede resultar en deuda o patrimonio (aporte de dueños) (Gitman & Zutter, 2012).

En la Tabla 163 se puede observar el crecimiento del activo corriente ocasionado en mayoría por la caja que se genera ya que todos los servicios que se brindarán serán al contado.

Tabla 163

Balance proyectado

Balance General Proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente						
Caja		51,713	109,762	185,126	279,363	519,957
Capital de trabajo	23,223	25,901	28,888	32,218	35,933	
Crédito fiscal (IGV)	28,384	0	0			
Total activo corriente	51,607	77,614	138,650	217,344	315,296	519,957
Activo no corriente						
Activo tangible	121,373	121,373	121,373	121,373	121,373	
(-) Depreciación acumulada		12,430	24,859	37,289	49,719	
Activo intangible y pre-operativos	40,440	40,440	40,440	40,440	40,440	40,440
(-) Amortización acumulada		8,088	16,176	24,264	32,352	40,440
Total activo no corriente	161,813	141,295	120,777	100,260	79,742	0
Total activos	213,420	218,909	259,427	317,604	395,038	519,957
Pasivos						
Deuda	80,000	64,210	45,894	24,647	0	
Total pasivos	80,000	64,210	45,894	24,647	0	0
Patrimonio						
Capital	133,420	133,420	133,420	133,420	133,420	133,420
Utilidad acumulada			21,279	80,114	159,538	261,619
Utilidad del ejercicio		21,279	58,834	79,424	102,081	126,229
Pérdida neta por activos fijos						-1,310
Total patrimonio	133,420	154,699	213,534	292,958	395,038	519,957
Total pasivos y patrimonio	213,420	218,909	259,427	317,604	395,038	519,957

8.4.3. Flujo de caja proyectado.

El estado de flujo de caja muestra un resumen de todos los flujos de efectivo durante un periodo de tiempo determinado y hace una diferenciación entre los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa (Gitman & Zutter, 2012)

Flujo de caja Operativo

Es un cuadro consolidado que detalla los ingresos y egresos del plan de negocio en un periodo determinado y se muestran las variaciones.

En la Tabla 164 se puede verificar los ingresos por ventas versus todos los egresos, como se puede ver, el flujo operativo siempre es positivo en todos los años.

Tabla 164

Flujo de caja operativo

Flujo de Caja Operativo Proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	513,315	572,503	638,515	712,139	794,252	
(-) Material directo	(131,524)	(146,689)	(163,603)	(182,467)	(203,507)	
(-) Mano de obra directa	(139,968)	(139,968)	(157,464)	(174,960)	(192,456)	
(-) CIS	(46,997)	(48,059)	(49,242)	(50,562)	(52,035)	
(-) Gastos operativos	(93,784)	(88,979)	(85,244)	(84,128)	(85,647)	
(-) Impuesto renta	(3,454)	(10,284)	(18,035)	(26,513)	(36,016)	
Flujo de caja operativo	97,588	138,524	164,926	193,508	224,592	

Flujo de Capital

El flujo de capital o de inversión considera las inversiones que el proyecto necesita en activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo para el año cero y para el capital de trabajo incremental de los siguientes años (ver Tabla 165).

Estos montos se restan del flujo operativo para obtener el flujo económico.

Tabla 165

Flujo de capital

	Flujo De Capital o Inversión					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Inversión activos fijos	(143,220)					
(-) Inversión activos intangibles	(8,687)					
(-) Inversión gastos pre-operativos	(38,290)					
(-) Inversión capital de trabajo	(23,223)	(2,678)	(2,987)	(3,331)	(3,715)	
(+) Valor de desecho activos fijos						68,816
(+) Valor de recupero kw						35,933
Flujo de capital o inversión	(213,420)	(2,678)	(2,987)	(3,331)	(3,715)	104,749
Pago IGV (liquidación de IGV)	0	(17,602)	(53,272)	(61,151)	(69,473)	(88,746)
Flujo de caja económico	(213,420)	77,309	82,266	100,445	120,321	240,594

Flujo de Servicio de la deuda

Considera todo el detalle del monto financiero del proyecto, amortización, interés y escudo fiscal.

Luego se calcula con el flujo de caja económico y como resultado se obtiene el flujo de caja financiero (ver Tabla 166).

Tabla 166

Flujo de servicio de la deuda

Flujo De Servicio de la Deuda						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	80,000					
(-) Cuotas		(26,685)	(26,685)	(26,685)	(26,685)	
(+) Escudo fiscal		1,090	2,469	1,604	601	
Flujo de servicio de la deuda	80,000	(25,596)	(24,217)	(25,081)	(26,084)	0
Flujo de caja financiero	(133,420)	51,713	58,049	75,364	94,237	240,594

Liquidación del IGV

A continuación, se muestra la Liquidación de IGV en la Tabla 167.

Tabla 167

Liquidación del IGV

Liquidación IGV						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV ingresos		78,302	87,331	97,401	108,631	121,157
IGV valor desecho activos fijos						10,414
(-) IGV material directo		(20,063)	(22,376)	(24,956)	(27,834)	(31,043)
(-) IGVCIS		(6,620)	(6,782)	(6,962)	(7,164)	(7,388)
(-) IGV gastos operativos		(5,634)	(4,901)	(4,331)	(4,161)	(4,393)
(-) IGV inversión activos fijos	(21,847)					
(-) IGV inversión activos intangibles	(696)					
(-) IGV gastos pre-operativos	(5,841)					
IGV neto	(28,384)	45,985	53,272	61,151	69,473	88,746
Pago de IGV (estado)	0	(17,602)	(53,272)	(61,151)	(69,473)	(88,746)

Capítulo IX. Evaluación Económico Financiera

9.1. Evaluación Financiera

Según Sapag (2011), la inversión es lo poco que se usa en el presente, y la cantidad o porción que se toma de los flujos de caja en el transcurrir del tiempo es el retorno que considera dicha recompensa. La utilización de los flujos considera una tasa de interés que reemplaza la equivalencia de dos sumas de dinero en dos periodos diferentes.

El propósito de rebajar los flujos de caja futuros en el tiempo es saber si la inversión hecha por los accionistas da mayor beneficio que los usos de alternativa de la misma suma de dinero requerida por el proyecto. Las principales formas que usan el concepto de flujo de caja descontado son el valor actual neto (VAN), y la tasa interna de retorno (TIR),

9.1.1. TIR.

Según Sapag (2011), evalúa el proyecto en base a una sola tasa de rendimiento por periodo, donde la rentabilidad actual es idéntica a los abonos expresados en moneda actual. Es la tasa de interés que ofrece una inversión, porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Siendo la fórmula:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

BNt = Flujos de dinero en cada periodo

Io = Inversión en momento inicial

n = Números de periodos de tiempo

r = Tasa interna de retorno

Para el presente plan de negocio se halló la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE), la cual no considera servicio de deuda, siendo el financiamiento sólo capital propio y también se halló la Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF) el pago por servicio de deuda.

A continuación, en la Tabla 168 y 169 se muestra los resultados:

Tabla 168

Tasa interna de retorno económico (TIRE)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	(213,420)	77,309	82,266	100,445	120,321	240,594
WACC =	14.27%					
TIR Económica =	39.18%					

Tabla 169

Tasa interna de retorno financiero (TIRF)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	(133,420)	51,713	58,049	75,364	94,237	240,594
COK =	16.06%					
TIR Financiera =	49.80%					

Como se observa la TIRE (39.18%) es mayor al WACC (14.27%) y además la TIRF (49.80%) es mayor al COK (16.06%), entonces se infiere que el proyecto es viable y se debe aceptar.

9.1.2. VAN.

Según Sapag (2011), los proyectos deben aceptarse si el valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, siendo la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

La fórmula para la obtención es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Tabla 170

Valor Actual Neto Económico (VANE)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	(213,420)	77,309	82,266	100,445	120,321	240,594
WACC =	14.27%					
VAN Económico =	178,623.71					

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja financiero	(133,420)	51,713	58,049	75,364	94,237	240,594
COK =	16.06%					
VAN Financiero =	168,623.13					

Tabla 171

Valor Actual Neto Financiero (VANF)

Como se observa en las Tablas 170 y 171 tanto el indicador VANE como el VANF son mayor a 0, entonces se infiere que el proyecto es viable y se debe aceptar.

9.1.3. ROE.

Es el indicador financiero más preciso para valorar la rentabilidad del capital, mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

Tabla 172

ROE

Indicador	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		21,279	58,834	79,424	102,081	126,229
Patrimonio	133,420	154,699	213,534	292,958	395,038	519,957
ROE		16%	38%	37%	35%	32%

En la Tabla 172 se observa que el proyecto retorna una rentabilidad sobre el patrimonio entregado por parte de los accionistas.

9.1.4. Ratios.

Es la relación entre dos números, resultado de relacionar dos cuentas del balance o del estado de ganancias y pérdidas.

Los ratios entregan la información para tomar decisiones certeras a los interesados en la organización y son de importancia para determinar algún rumbo que tomará la empresa durante un periodo de tiempo.

Tabla 173

Ratios

Ratios	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas	29%	33%	34%	35%	37%
Margen Operativo	Utilidad Operativa / Ventas	8%	15%	19%	22%	24%
Margen Neto	Utilidad Neta / ventas	5%	12%	15%	17%	19%
ROA	Utilidad Neta / Activos	10%	27%	31%	32%	32%
Endeudamiento total	Pasivos / Patrimonio	60%	42%	21%	8%	0%
Grado de Propiedad	Patrimonio / Activos	63%	71%	82%	92%	100%
Cobertura de Gastos Financieros	Utilidad Operativa / Gastos Financieros	3.2	9.0	18.6	63.8	

De la Tabla 173, el proyecto presenta los siguientes resultados:

- a. Margen Bruto, mide el margen de beneficio de las ventas antes de los gastos operativo, el proyecto presenta un beneficio positivo año a año, alcanzando un margen de 37% para el quinto año.
- b. Margen Operativo, mide el margen de beneficio de las ventas antes de los impuestos, el proyecto presenta un beneficio positivo año a año, alcanzando un margen de 24% para el quinto año.
- c. Margen Neto, mide el margen de beneficio de las ventas después del pago de impuestos y gastos financieros, el proyecto presenta un beneficio positivo año a año, alcanzando un margen de 19% para el quinto año.
- d. ROA, mide el grado de utilidad con respecto a los activos adquiridos por la empresa, el proyecto presenta un ROA positivo alcanzando un retorno de 32% para el quinto año, lo cual indicaría que el proyecto tiene una capacidad de generar 31% de renta con respecto a sus activos.

- e. Endeudamiento total, indica la relación entre los aportados por los acreedores y los recursos aportados por la empresa, se observa que el proyecto presenta un 60% de deuda con respecto al patrimonio al primer año, pero llega a 0% al quinto año.
- f. Grado de propiedad, mide la relación del patrimonio con respecto a los activos de la empresa, el proyecto inicia con un 63% de propiedad de la empresa con respecto a los activos de esta y al quinto año la empresa tiene el 100% de propiedad de los activos ya que al quinto año no tendría deuda con acreedores.
- g. Cobertura de Gastos Financieros, indica el grado en que la empresa puede cubrir sus gastos financieros sin verse en riesgo de incumplir pagos de intereses a los acreedores, el proyecto muestra que el primer año la empresa tiene obtiene tres veces los gastos financieros y al cuarto año la empresa obtendría 63 veces los gastos financieros que ya serían mínimos debido a que el financiamiento con acreedores es a cuatro años.

9.2. Análisis de Riesgo

Es la inhabilitación que puede llegar a presentar una empresa o individuo por no cumplir con sus obligaciones financieras en la medida que se endeuda, permite determinar el grado de riesgo que posee la empresa.

9.2.1. Análisis de punto de equilibrio.

El costo total comienza a partir de los costos fijos y corresponde a la sumatoria de los costos fijos mas los costos variables por unidad producida. El cruce de los ingresos con los costos totales es el punto de equilibrio.

A continuación, en la Tabla 174 se presenta el análisis de punto de equilibrio:

Tabla 174

Punto de equilibrio

	Punto de Equilibrio				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (en soles)	435,013	485,172	541,114	603,507	673,095
Ventas (en cantidades)	26,217	29,240	32,611	36,371	40,565
Precio de venta promedio	16.59	16.59	16.59	16.59	16.59
Material directo	111,461	124,313	138,647	154,633	172,463
Mano de obra directa	139,968	139,968	157,464	174,960	192,456
CIS variables	7,800	8,699	9,702	10,821	12,069
Gastos operativos variables	8,048	8,976	10,011	11,165	12,452
Costos variables	267,277	281,956	315,824	351,579	389,440
Costo variable unitario promedio	10.19	9.64	9.68	9.67	9.60
CIS fijos	50,396	50,396	50,396	50,396	50,226
Gastos operativos fijos	82,801	77,801	73,601	71,501	71,183
Costos fijos	133,197	128,197	123,997	121,897	121,410
Punto de equilibrio (en cantidades)	20,818	18,446	17,949	17,598	17,363
Punto de equilibrio (en soles)	345,438	306,066	297,822	292,011	288,098
Punto de equilibrio (cantidades)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corte de cabello	2,900	2,569	2,500	2,451	2,418
Planchado	4,092	3,626	3,528	3,459	3,413
Manicure	7,034	6,232	6,065	5,946	5,867
Pedicure	6,792	6,018	5,856	5,742	5,665
Punto de equilibrio (en cantidades)	20,818	18,446	17,949	17,598	17,363

Según el análisis realizado líneas arriba para obtener ganancia el negocio debe cubrir 20,818 servicios el primer año y 17,363 el quinto año.

9.2.2. Análisis de sensibilidad.

Es interrelacionar variables para saber cual es el efecto de las combinaciones posibles, considera la sensibilidad del VAN con respecto a los cambios en las variables fundamentales del proyecto como el rango probable de valores variables.

Para el plan de negocio se ejecuto el análisis de sensibilidad considerando como variables de entrada al precio de los servicios, la cantidad de servicios, costo del material directo y costo del personal, las variables variarán 10%, se interpretará la sensibilidad a través del VANE y TIRE.

Tabla 175

Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable precio

Variable de Entrada - Precios (Soles)		
	Normal	VANE = 0
Disminución máxima de precios		-14.15%
Corte de Cabello	15.00	12.88
Planchado	30.00	25.75
Manicure	15.00	12.88
Pedicure	20.00	17.17
Variables de salida		
VANE	176,088	0
TIRE	43.55%	17.58%
WACC	17.55%	17.58%

De la Tabla 175, se determina que los precios al público pueden disminuir en un máximo de 14.15%, manteniendo sin variaciones las demás variables.

Tabla 176

Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable demanda

Variable de entrada - Demanda		
	Normal	VANE = 0
Disminución máxima de la demanda		-28.05%
Corte de Cabello	22,983	16,536
Planchado	32,432	23,335
Manicure	55,752	40,113
Pedicure	53,837	38,735
Variables de salida		
VANE	176,088	0
TIRE	43.55%	17.64%
WACC	17.55%	17.64%

De la tabla 176, se determina que la demanda puede disminuir hasta un máximo de 28.05%, manteniendo sin variaciones las demás variables.

Tabla 177

Análisis de sensibilidad unidimensional para variable costos de material directo

Variable de entrada - Costo Material Directo (Soles)		
	Normal	VANE = 0
Aumento máximo del costo del material directo		54.19%
Corte de Cabello	3.95	6.09
Planchado	2.80	4.32
Manicure	4.87	7.52
Pedicure	6.95	10.72
Variables de salida		
VANE	176,088	0
TIRE	43.55%	17.66%
WACC	17.55%	17.66%

De la tabla 177, se determina que el costo de la materia prima puede aumentar hasta un máximo de 54.19%, manteniendo sin variaciones las demás variables.

Tabla 178

Análisis de sensibilidad unidimensional para variable costo de personal

Variable de entrada - Costo de Personal (Soles)		
	Base	Equilibrio
		41.07%
Cosmetóloga	1200.00	1692.80
Cosmetóloga Supervisora	1800.00	2539.19
Jefe de Administración y Finanzas	2500.00	3526.66
Variables de salida		
VANE	176,088	0
TIRE	43.55%	17.68%
WACC	17.55%	17.68%

De la Tabla 178, se determina que el costo del personal puede aumentar hasta un máximo de 41.07%, manteniendo sin variaciones las demás variables.

9.2.3. Análisis de escenarios.

Es usar herramientas para saber el grado de riesgo que representa la inversión, identificando las ventajas y desventajas económicas del proyecto de negocio. Se analizan posibles escenarios del proyecto de inversión como: a) pesimista, b) probable, c) optimista.

En el caso del plan de negocio del salón de belleza móvil se tienen las siguientes consideraciones para cada escenario (ver Tabla 179):

Escenario pesimista, reducción en 10% de los precios de venta y la demanda y un incremento del 10% en costos de personal y material directo del servicio.

Escenario Probable, todas las variables se mantienen a lo planificado dentro del proyecto.

Escenario optimista, se presenta un incremento del 10% en los precios de venta y la demanda de los servicios

Tabla 179

Análisis de Escenarios

Análisis de Escenarios			
Escenario	Pesimista	Probable	Optimista
Variables entrada			
Precios	-10%	0%	10%
Demanda	-10%	0%	10%
Costos materia prima	10%	0%	0%
Costos personal	10%	0%	0%
Variables de salida			
VANE	-75,738	186,512	386,574
TIRE	6.30%	46.04%	74.95%
WACC	17.68%	17.60%	17.58%
Escenarios probabilidades	15%	60%	25%
VANE esperado	197,190		

En un escenario pesimista el proyecto no sería rentable, genera un VANE negativo.

En los escenarios normal y optimista el proyecto es rentable, genera VANE positivos, considerando las probabilidades de ocurrencia de cada escenario, el VANE esperado es positivo, por lo tanto es viable

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El mercado de la belleza en el Perú se encuentra en crecimiento debido a la importancia que las mujeres le dan a su presentación personal y corporal en los últimos tiempos de acuerdo a las nuevas tendencias, el crecimiento anual de este mercado es del 10%.
- Las dificultades que tienen las mujeres para acceder a servicios belleza son: el tiempo de transporte, tiempo de espera y la poca cercanía a las personas que brindan el servicio.
- El mercado se dirigirá a las mujeres de 20 a 59 años, de NSE C, que viven en la Zona Dos de Lima Metropolitana.
- Los servicios que se brindarán son: corte S/15, planchado S/ 30, manicure S/ 15, pedicure S/ 20 (Incluye IGV).
- Los meses de mayor demanda son: enero 12%, julio 12% y diciembre 17%.
- Para iniciar el negocio contará con dos unidades móviles tipo furgón, con capacidad de dar tres estaciones de servicio que realizarán las atenciones a domicilio y seguirán rutas a centros de gran afluencia de público.
- Para iniciar el negocio se contará con seis colaboradores con estudios en cosmetología, así como estará basado en el régimen laboral especial, remuneraciones y gratificaciones de ley, las cuales se incrementarán de acuerdo a la demanda proyectada.
- El proyecto requiere una inversión total de S/ 211,507.
- El proyecto presenta una viabilidad financiera con una TIRF de 60% y un valor neto financiero de S/164,928.
- El punto de equilibrio es de 18,852 servicios el primer año.
- El periodo de recupero de la inversión es de dos años y siete meses.

- La variable más sensible del proyecto es el precio la cual no debe bajar más de 14.15%

Recomendaciones

- Realizar el seguimiento al desempeño y estrategias de la competencia directa, así como las nuevas tendencias en el sector belleza.
- Mantener conectados a los clientes a través de las redes sociales informando las promociones, ubicación, rutas y recomendaciones sobre las nuevas tendencias de la belleza.
- Implementar estrategias para aumentar el consumo del servicio durante los meses de poca demanda (packs promocionales, ferias, etc.).
- Expandir el negocio en el futuro evaluando dirigirse a otros distritos con similares características de la segmentación actual.
- Capacitar al personal como máximo tres veces al año en las últimas tendencias de la belleza (ferias, congresos, etc.).
- Implementar convenios corporativos para brindar el servicio a empresas en fechas especiales (día de la madre, día de la mujer, aniversarios, galas de fin de año).
- Implementar el plan de negocio antes de finalizar el año 2017.

Anexos

Anexo 1. Guías de entrevista a los expertos

Entrevista Expertos

Técnica empleada	Entrevista de Profundidad
Localización	Lima Metropolitana, Zona Dos
Técnica de reclutamiento	Preguntas abiertas y entrevista personal
Supervisión	Supervisión continua
Objetivo del estudio	Obtener información de las tendencias y consumo de los salones de belleza, demanda, crecimiento del mercado, innovaciones en este sector, ventajas y desventajas de los negocios móviles.
Temas estudiados	f) Aspectos generales sobre las tendencias del sector de belleza g) Demanda del sector h) Diferenciación de los servicios de salones de belleza i) Información de los servicios o servicios móviles j) Investigación de otros negocios móviles
Fecha de estudio	Del 12 de marzo de 2017 al 10 de marzo de 2017
Hora de inicio	8:00 pm
Duración	30 – 50 minutos

Entrevista a la competencia:

Ficha Técnica del Entrevistado	
Nombre	
Edad	
Nacionalidad	
Ocupación	
Profesión	
Distrito de residencia	
Breve reseña	Aquí debe indicar, cuantos locales tiene, cuantos colaboradores hay, tiempo de la empresa

1. Según estudios realizados el cuidado de la belleza e imagen personal ha crecido en los últimos años, según su experiencia ¿cuál cree usted que puedan ser la causa de este crecimiento?
2. ¿Cuáles son las tendencias actuales en los servicios de salones de belleza?
3. Para la implementación de un salón de belleza ¿Considera usted que es necesario tener experiencia en el rubro del negocio?
4. ¿Qué lo motivó a usted a ingresar al mundo de los salones de belleza?
5. Para iniciar un salón de belleza, ¿cuál consideraría usted qué es la mejor forma de inversión, capital propio o financiamiento? ¿Por qué?
6. Para la gestión de un salón de belleza, ¿cuáles son las áreas claves para iniciar este negocio? (RHH, Finanzas, Administración, Marketing)
7. Bajo su experiencia, ¿con qué frecuencia asiste una mujer a un salón de belleza?
8. ¿Cuáles considera usted que son los servicios más frecuentes en esta zona?
9. ¿Cuáles considera usted que son las temporadas más altas en los salones de belleza?
10. Bajo su experiencia ¿considera usted que en temporadas bajas se debe realizar algún plan de acción adicional?
11. ¿Considera usted que ha cambiado la relación entre cliente-estilista?
12. ¿Considera usted que debe ofrecer promociones o servicios especiales a sus clientes principales?
13. ¿Qué sugerencias para mejora son más frecuentes en los salones de belleza por parte de los clientes?
14. ¿Considera usted que su negocio se diferencia por lo precios en sus servicios?

15. Con respecto a los productos que se emplean en los salones de belleza, ¿cuáles son las consideraciones que se debería tomar para brindar los servicios requeridos?
16. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de cabello? ¿Porqué?
17. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de manicure y pedicure? ¿Porqué?
18. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de maquillaje? ¿Porqué?
19. Según su experiencia, ¿qué consideraciones se debe tener en cuenta para la selección de proveedores?
20. Acorde a su experiencia, ¿qué modalidades de negociación de precio existe con proveedores para este rubro?
21. Bajo su experiencia ¿cuál considera usted qué es el mejor medio de publicidad: redes sociales, radio, tv u otro?
22. ¿Cada cuánto se capacita al personal sobre las nuevas tendencias de belleza? ¿Por qué?
23. Según su experiencia ¿considera usted que existe demanda en la solicitud de servicio a domicilio? ¿Por qué?
24. Sobre el servicio a domicilio, ¿qué ventajas y desventajas considera usted sobre este servicio?

Entrevista al proveedor de productos de belleza:

Ficha Técnica del Entrevistado
Nombre
Edad
Nacionalidad
Ocupación
Profesión
Distrito de residencia
Breve reseña

1. Desde su experiencia, ¿cuáles considera usted son los mejores productos en este rubro (importados o nacionales) y cuáles no? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre los productos que existen en el mercado?
3. ¿Cuáles son las marcas de productos con mayor demanda para servicios de cabello?
¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las marcas de productos con mayor demanda para servicios de manicure y pedicure? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las marcas de productos con mayor demanda para servicios de maquillaje?
¿Por qué?
6. Desde su experiencia, ¿qué servicios en el sector de belleza son las más frecuentes?
7. ¿Quiénes son sus potenciales clientes dentro del sector de belleza?
8. ¿Considera usted que en los salones de belleza de la zona dos de Lima Metropolitana tienen una alta demanda de sus productos de belleza? ¿Por qué?

Entrevista a especialista del sector de belleza:

Ficha Técnica del Entrevistado
Nombre
Edad
Nacionalidad
Ocupación
Profesión
Distrito de residencia
Breve reseña

1. Según estudios realizados el cuidado de la belleza e imagen personal ha crecido en los últimos años, según su experiencia ¿cuál cree usted que puedan ser la causa de este crecimiento?
2. ¿Cuáles son las tendencias actuales en los servicios de salones de belleza?
3. Para la implementación de un salón de belleza ¿Considera usted que es necesario tener experiencia en el rubro del negocio?
4. Bajo su experiencia, ¿con qué frecuencia asiste una mujer a un salón de belleza?
5. ¿Cuáles considera usted que son los servicios más frecuentes?
6. ¿Cuáles considera usted que son las temporadas más altas en los salones de belleza?
7. ¿Considera usted que ha cambiado la relación entre cliente-estilista?
8. Bajo su criterio ¿Qué oportunidades de mejora tienen los salones de belleza (servicio, productos, infraestructura, equipos, etc.)?
9. Con respecto a los productos que se emplean en los salones de belleza, ¿cuáles son las consideraciones que se debería tomar para brindar los servicios requeridos?
10. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de cabello? ¿Porqué?

11. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de manicure y pedicure? ¿Porqué?
12. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de maquillaje? ¿Porqué?
13. Según su experiencia, ¿qué consideraciones se debe tener en cuenta para la selección de proveedores?
14. Bajo su experiencia ¿cuál considera usted qué es el mejor medio de publicidad: redes sociales, radio, tv u otro?
15. ¿Cada cuánto tiempo se debe capacitar al personal sobre las nuevas tendencias de belleza? ¿Por qué?
16. Según su experiencia, ¿cómo se asegura la fidelidad de los clientes?
17. ¿Qué servicio adicional (valor agregado) considera usted es importante para los clientes?
18. ¿Cuál considera usted que es el factor más importante para los clientes en los servicios de salones de belleza?
19. ¿Considera usted que los paquetes integrales o promociones son más solicitados por los clientes? ¿Por qué?
20. Según su experiencia, ¿existe rotación de los profesionales de belleza? ¿Por qué?
21. Según su experiencia ¿considera usted que existe demanda en la solicitud de servicio a domicilio? ¿Por qué?
22. Sobre el servicio a domicilio, ¿qué ventajas y desventajas considera usted sobre este servicio?
23. ¿Ha visto o escuchado sobre salones de belleza móviles en Lima, Perú o en el extranjero?

24. Considera usted que un salón de belleza móvil que ofrece los servicios de manicure, pedicure, cabello y maquillaje ¿pueda tener acogida? ¿Por qué? (se le muestra una foto de la propuesta de servicio)
25. Considera usted que, si un salón de belleza móvil está cerca del trabajo, domicilio o estacionado en la calle, ¿las clientas lo visitarían? ¿Por qué?
26. Considera usted que, si un salón de belleza móvil ofrece ir al domicilio de las clientas, ¿lo solicitarían? ¿Por qué?
27. Según su punto de vista, ¿en qué distritos de lima cree que este negocio pueda tener mayor acogida?
28. ¿Cuál cree que es la mejor forma que un salón de belleza móvil pueda hacerse conocida?

Entrevista a especialista en negocios móviles (food trucks):

Ficha Técnica del Entrevistado
Nombre
Edad
Nacionalidad
Ocupación
Profesión
Distrito de residencia
Breve reseña

1. ¿Qué lo motivó iniciar su negocio móvil?
2. Para iniciar un negocio móvil, ¿cuál consideraría usted qué es la mejor forma de inversión, capital propio o financiamiento? ¿Por qué?
3. Bajo su experiencia ¿cuál cree usted que puedan ser la tendencia de los negocios móviles?
4. ¿Cuál considera usted que son los desafíos de este tipo de negocio?

5. ¿Existe alguna regulación actualmente para este tipo de negocio?
6. ¿Existe proveedores especialistas en implementación de los móviles para este tipo de negocio?
7. ¿Qué consideraciones se debe tener en cuenta para el mantenimiento del móvil?
8. ¿En qué distritos se encuentra su mercado potencial? ¿Por qué?
9. ¿Qué consideraciones tiene usted para elegir la ubicación de su negocio?
10. ¿Cómo da a conocer a sus clientes la ubicación de su negocio?
11. ¿Ha visto o ha escuchado sobre otro tipo de negocios móviles?
12. ¿Ha visto o ha escuchado sobre salones de belleza móviles? En Lima, Perú o en el extranjero.
13. ¿Considera usted que un salón de belleza móvil que ofrece los servicios de manicure, pedicure, cabello y maquillaje ¿pueda tener acogida? ¿Por qué? (se le muestra una foto de la propuesta de servicio)
14. Según su punto de vista, ¿en qué distritos de Lima cree que este negocio pueda tener mayor acogida?
15. ¿Cuál cree que es la mejor forma que este tipo de negocio pueda hacerse conocida?

Anexo 2. Guía de pautas para focus group

Técnica empleada	Cualitativa
Localización	Lima Metropolitana
Universo muestral	Mujeres de 20 a 59 años, pertenecientes al NSE C que residan en la Zona Dos de Lima Metropolitana que por lo menos vayan a un salón de belleza una vez al mes.
Técnica de Reclutamiento	Bola de nieve y conveniencia
Objetivo del estudio	Recopilar información exploratoria acerca del sector de belleza y/o cuidado personal para el desarrollo del nuevo producto/servicio.
Temas Estudiados	a) Recordación general b) Conocimientos generales sobre el sector belleza c) Perfil del servicio ideal d) Relevancia y punto de vista de los salones de belleza convencionales e) Frecuencia de consumo de los servicios que ofrece los salones de belleza f) Nuevo concepto de servicio
Fecha de Estudio	10 de marzo 2017
Segmento de edad del público evaluado	Grupo de 20 a 59 años
Duración	80 min

Introducción:

Presentación de la persona a realizar el Focus Group.

Presentación del moderador

Hola, me llamo...

Tema: Agradecimiento de antemano por participar voluntariamente y darnos su tiempo para este estudio de mercado.

- Reglas de la dinámica:

- El tiempo se tomará aproximadamente es de 60 a 80 minutos, agradeceremos mucho su colaboración de antemano.
- Agradeceremos puedan poner en silencio todos sus celulares.
- Todos deben de tener su sticker con su nombre cada uno, el que no tiene me avisa por favor.

Rompehielos:

Cuéntenme un poco de Uds.

1. ¿A qué se dedican Uds. trabajan, estudian, son independientes?
2. ¿Qué hacen en sus tiempos libres? ¿Qué es lo que más les gusta hacer?
3. ¿Qué significa para Uds. engreírse?
4. ¿Alguna de Uds. en sus tiempos libres se dedica a su cuidado personal de belleza?
5. ¿Alguna de Uds. van a salones de belleza, peluquerías o spa?
6. ¿Conocen las diferencias de salones de Belleza, Peluquerías y Spa?

Hábitos de Uso:

7. ¿Con que frecuencia suelen asistir a los salones de belleza?
8. ¿Qué días suelen visitar el salón de belleza? ¿Por alguna razón especial son esos días?
9. ¿En qué horarios acostumbran acudir? ¿Por qué? (verificar si varía días de semana versus fines de semana)
10. ¿Visitan Uds. un salón de belleza debido a que tiene mejores ofertas (precios), buen servicio, buena calidad de productos, los profesionales de belleza que tienen u otros?
11. ¿Qué tipo de servicios suelen usar en el salón de belleza?

12. ¿Cuánto de su tiempo invierten en cada servicio que se realizan?
13. ¿Cuánto es lo que suelen gastar por cada uno de estos servicios?
14. ¿Hay alguna diferencia de precios entre un salón de belleza y otro? ¿Por qué?
15. ¿Creen Uds. que la zona o distritos donde viven influye: los precios, la atención y calidad de productos u otro? Especificar.
16. La distancia entre el salón de belleza y su domicilio o centro laboral ¿es lejana o cercana?
17. ¿Alguna de Uds. ha sacado cita por teléfono, web, WhatsApp u otro? ¿Por qué?
Especificar.
18. ¿Cómo realizan sus pagos? ¿En Efectivo, Visa o MasterCard?

Salones de Belleza

19. ¿Qué salones de belleza son los que se le viene a la mente en este momento?
20. ¿De todos estos salones de belleza que han mencionado, cual consideran que es la mejor?
¿Porqué?
21. ¿Qué salón de belleza consideran Uds. que ha sabido mantenerse en el tiempo? ¿Por qué?
22. ¿Qué es lo que hace que Uds. Cambien entre un salón de belleza, a otro? Sondear
fidelidad, diferencias en el tipo de servicio, precio u otros.
23. ¿Qué hace que un salón de belleza tenga éxito, de que depende?
24. ¿Qué ventajas o beneficios consideran Uds. que tiene los salones de bellezas?
25. ¿Qué errores consideran Uds. que comenten los salones de belleza? ¿qué es lo que hacen
mal y no corrigen?
26. ¿Cuál sería su recomendación para no cometer este tipo de errores?

27. La distancia entre donde se ubica su centro laboral o domicilio y el centro de belleza a donde van ¿suele influenciar en sus visitas? ¿si lo tuvieran cerca irían?
28. Si tuviéramos que describir al salón de belleza ideal, ¿cómo debería ser? Sondear infraestructura, servicios, precios, productos y marcas a la venta, calidad de servicio, presencia del personal, servicios anexos, ubicar u otros.
29. ¿Existen servicios adicionales que Uds. consideran debería ofrecer un salón de belleza?

Negocios móviles (ejemplo Food Truck)

30. ¿Ha escuchado algún servicio sobre-ruedas (móvil) como los food trucks?
31. ¿Qué opina de este tipo de negocios? ¿Por qué?
32. ¿Alguna vez han consumido en un food trucks que les ha parecido el servicio?
33. ¿Cuál cree que sería la ventaja de este servicio al ser móvil?
34. ¿Por qué irían a un servicio móvil food trucks?
35. ¿Qué es lo que más valoran de este servicio?
36. ¿En qué zona les gustaría que esté este servicio?
37. ¿Cómo les gustaría enterarse la ruta o servicio móvil de food trucks?

Negocio: Salón de belleza móvil

Estimadas: El siguiente plan de negocio es un salón de belleza móvil:

El nuevo negocio consiste en ofrecer servicios de un salón de belleza móvil a domicilio para mujeres de la ciudad de Lima Metropolitana. Una característica de este nuevo negocio es que el servicio se desarrollará dentro de un bus, camión o furgón, el cual tendrá todas las condiciones y ambientes que tiene un salón de belleza convencional, además dentro del mismo se tendrá un mini-bar, el cual los clientes podrán disfrutar de este servicio. El servicio no se va a

desarrollar con el bus en movimiento puesto que esto representaría un riesgo para el cliente, el bus se estacionará en las afueras del domicilio del cliente en atención, luego ingresará al bus y se llevará a cabo el/los servicio(s) elegido(s). Los servicios que ofrecerá son los de cuidado de manos, pies y del cabello (se les entrega a las participantes una hoja con la foto del negocio, servicios y precios, del cual se va anexar al presente trabajo)

38. Si Uds. encuentran este nuevo salón de belleza móvil cerca de su trabajo o domicilio, ¿lo visitarían? ¿Por qué?
39. ¿Realizarían reservas o citas a domicilio para poder atender en este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué? (considerando las características ya mencionadas arriba)
40. ¿Consideran Uds. que los servicios y precios que ofrecemos son los más accesibles para poder iniciar este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué?
41. ¿Consideran Uds. que debemos incluir como servicio adicional recoger al cliente y mientras se le realiza el servicio lo podemos llevar a su destino final? ¿Por qué?
42. ¿Qué es lo que más le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?
43. ¿Qué es lo que menos le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?
44. ¿Consideran Uds. que este nuevo salón de belleza móvil, es idea de negocio innovadora?
¿Por qué?

Publicidad y promociones

45. ¿Cuál es la mejor forma que un salón de belleza se haga conocida y famosa, de renombre?

46. Finalmente, pensando en salón de belleza ¿qué opina de estos nombres: Beauty Car, Fashion Express, Combi De La Belleza, Bella Bus, Belleza Móvil, Estética Móvil o alguna alternativa (Evaluar Individualmente)

¡Muchas gracias por su gentil participación!

((Se les entrega un incentivo para los participantes))

Anexo 3. Cuestionario para encuesta

Naturaleza Metodológica	Cuantitativa
Técnica metodológica	Encuesta por Internet y personal
Tipo de cuestionario	Estructurado de 21 preguntas cerradas
Universo	Mujeres de Lima Metropolitana, Zona Dos, NSE C, con edad entre 20-59 años
Ámbito geográfico	Zona Dos de Lima Metropolitana
Elementos del muestreo	Mujeres que asisten al menos una vez al mes a salones de belleza
Tipo de muestreo	Muestreo simple
Tamaño muestral	357 mujeres
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5.00% (Universo >100,000)
Tipo de preguntas	Dicotómicas, de opción múltiple, con Escala de Likert, Escala de importancia y Escala de intención de compra
Fecha de recolección de datos	12 de marzo de 2017

Encuesta Plan de Negocio: Salón de Belleza Móvil

Estamos realizando una investigación sobre la idea de negocio salón de belleza móvil, la obtención de estos datos es estrictamente académica, los mismos que serán utilizados para la sustentación de la tesis de Magister Ciencias Empresariales en la Universidad San Ignacio de Loyola, agradecemos su tiempo y apoyo.

Edad: _____

Sexo: _____

Distrito de residencia: _____

Email: _____

1. ¿Es un factor importante para usted asistir a un salón de belleza?

a) Si

b) No

2. ¿Asiste al menos una vez al mes al salón de belleza?

b) Si

b) No

3. ¿Cuáles son las principales razones por las que asiste a un salón de belleza?

(Marque con una "X" su respuesta)

Evento o reunión

Cuidado personal

Moda

Espacio para relajarse

4. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿con qué frecuencia solicita los siguientes servicios en el salón de belleza?

Servicios	No solicito	Una vez por semana	Cada 15 días	Una vez al mes	Trimestral	Ocasionalmente
Corte						
Peinado						
Cepillado						
Planchado						
Alisado						
Extensiones de Cabello						
Coloración, Mechas, Tintes						
Tratamiento capilares						
Maquillaje						
Depilaciones						
Pestañas postizas						
Manicure						

 Uñas acrígel

 Pedicure

---

5. De acuerdo a los servicios elegidos, ¿cuál es el tiempo promedio que permanece en el salón de belleza?
- a. Hasta 1 hora
  - b. De 1 a 3 horas
  - c. De 3 a 6 horas
  - d. De 6 a más
6. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué día de la semana y en qué horario suele visitar los salones de belleza? (Marque con una “X” su respuesta)

Día de semana	Mañana 07:00 am 12:00 pm	Tarde 12:00 pm a 6:00 pm	Noche 6:00 pm a 10:00 pm	No tengo horario fijo
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				

7. En qué mes del año acude más a los salones de belleza. (Marque con una “X” su respuesta).

Enero	Julio
Febrero	Agosto
Marzo	Setiembre
Abril	Octubre
Mayo	Noviembre
Junio	Diciembre

8. ¿Con quién(es) suele asistir a los salones de belleza?

Amiga(o)	Familiar	Sola

9. ¿A qué salones de belleza de la ciudad de Lima Metropolitana suele asistir?

- a. Amarige
- b. Tomiko
- c. Specchi
- d. Montalvo
- e. Marco Aldany
- f. Aramis
- g. Soho Color
- h. Scarlet
- i. Peluquería Local
- j. Servicio a domicilio

10. De acuerdo a la pregunta anterior ¿reserva usted una cita?

- a. Si
- b. No

11. Si su respuesta fue afirmativa ¿Por qué medios realiza su reserva?

- a. Llamada telefónica
- b. Página web
- c. Email
- d. WhatsApp
- e. Facebook
- f. Personalmente

12. ¿Qué tiempo suele tomarle a Ud. llegar al salón de belleza?

- a. Hasta 30 min
- b. De 30 min a 60 min
- c. De 1 hora a más
- d. 0 min (servicio a domicilio)

13. ¿Cuánto tiempo está dispuesto a esperar para ser atendido?

- a. Hasta 30 min
- b. De 30 min a 60 min
- c. De 1 hora a más

14. ¿Cuál es el tiempo promedio de atención para los servicios?

Servicios	Hasta 30 min	30 - 60 min	1 – 3 hrs	3 hrs a más	Desconozco
Corte					
Peinado					
Cepillado					
Planchado					
Alisado					
Extensiones de Cabello					
Coloración, Mechas, Tintes					
Tratamiento capilares					
Maquillaje					
Depilaciones					
Pestañas postizas					
Manicure					
Uñas acrígel					
Pedicure					

15. ¿Cuál es su promedio de gasto mensual en servicios de belleza?

- a. Hasta S/ 50
- b. S/ 51 a S/ 100
- c. S/ 101 a S/ 200
- d. S/ 201 a S/ 400
- e. S/ 401 a más
- f. No tengo un promedio ya que uso el servicio ocasionalmente

16. De acuerdo a su importancia seleccione los atributos que usted considera para elegir un salón de belleza:

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Tiempo de espera				
Precio				
Calidad de producto aplicados				
Infraestructura				
Relación cliente- estilista				
Calidad de servicio realizado				
Personal calificado				
Ubicación				
Referencias				
Limpieza				
Flexibilidad de horario				
Promociones				

17. En su experiencia como cliente, ¿qué tipo de inconveniente ha tenido en los servicios de belleza?

- a. Ninguno
- b. Poca disponibilidad de horarios
- c. Ausencia de especialista
- d. Tiempo excesivo de espera
- e. Atención deficiente del personal
- f. Productos de baja calidad
- g. Infraestructura inadecuada

Estamos evaluando la posibilidad de colocar un negocio de salón de belleza móvil, donde los clientes serán atendidos en un ambiente acogedor, cómodo, con aire acondicionado y no perderán tiempo ya que iremos hasta el lugar donde solicite el servicio. Los servicios que se ofrecerá son: cuidado de manos y pies, del cabello, maquillaje y depilación.

Nota: El servicio no se realizará con el móvil en movimiento puesto que esto representaría un riesgo para el cliente.

18. De salir al mercado nuestro servicio, ¿Usted solicitaría una cita para un servicio de salón de belleza móvil?

- a) Si estaría interesado   b) No estaría interesado

19. Si usted reserva una cita para los servicios ¿Estaría dispuesto a garantizar el estacionamiento para que la móvil se ubique y pueda prestar los servicios?

- a) Si   b) No

19 ¿Qué servicios solicitaría en el salón de belleza móvil?

Servicios	Marque con una (X)
Corte	
Peinado	
Cepillado	
Planchado	
Alisado	
Extensiones de Cabello	
Coloración, Mechas, Tintes	
Tratamiento capilares	
Maquillaje	
Depilaciones	
Pestañas postizas	
Manicure	

Uñas acrígel
Pedicure

20 Estaría dispuesto a pagar los siguientes precios para estos servicios:

Servicios	Precio	Si	No	Tal vez
Corte	S/ 25			
Peinado	S/ 40			
Cepillado	S/ 30			
Planchado	S/ 30			
Alisado	S/ 250			
Extensiones de Cabello	S/ 2.5 por mecha			
Tratamiento capilares	S/ 60			
Maquillaje	S/ 60			
Depilación rostro	S/ 50			
Pestañas postizas	S/ 20			
Manicure	S/ 25			
Uñas acrígel	S/ 75			
Pedicure	S/ 35			

21 ¿Cómo le gustaría a Ud. informarse sobre el salón de belleza móvil?

TV/Cable
Periódico, catálogo, encartes
Redes Sociales
Página web
Correo electrónico
Familiar, amigos

!!!!!! Muchas gracias, por su tiempo, que tenga un buen día!!!!!!

Anexo 4. Resultado de entrevista a la competencia

Ficha técnica de entrevistado de la competencia

Nombre	Debra Reaño Trigozo
Edad	25 años
Nacionalidad	Peruana
Ocupación	Administradora
Profesión	Administración
Distrito de residencia	Los Olivos
Breve reseña	Montalvo es una empresa que se dedica al rubro de la belleza, tiene 15 años en el mercado y cuenta con 59 salones a nivel nacional con excelentes profesionales y 06 sedes de Montalvo Instituto.

1. Según estudios realizados el cuidado de la belleza e imagen personal ha crecido en los últimos años, según su experiencia ¿cuál cree usted que puedan ser la causa de este crecimiento?

Se ha incrementado debido a que ahora no solo la mujer se preocupa por su imagen personal, sino también el hombre se está preocupando por su imagen y se ha vuelto una tendencia debido a que ambos quieren verse ver en sus trabajos, eventos o simplemente estar a la Moda. Este crecimiento también se debe a los factores climatológicos están dañando el cabello y la piel, por lo tanto, ambos van a realizarse sus tratamientos respectivos para poder cuidarse y protegerse.

2. ¿Cuáles son las tendencias actuales en los servicios de salones de belleza?

En el área de varonil, la tendencia son las Barberías.

Con respecto a las tendencias de mujeres, son los tratamientos de cabello (todo el año) y manicure y pedicure (en verano).

3. Para la implementación de un salón de belleza ¿Considera usted que es necesario tener experiencia en el rubro del negocio?

Considero que no es necesario tener experiencia, ya que puedas ir adquiriendo poco a poco la experiencia, mientras visitas a otros salones, vez tendencias, con la Televisión y lo puedes ejecutar o aplicar en tu propio negocio.

4. ¿Qué lo motivó a usted a ingresar al mundo de los salones de belleza?

En principio nunca imaginé estar en este rubro de belleza, pero cuando ingresé a este mundo de belleza y vi tanta demanda de clientes en su cuidado personal, que tan solo ver a cliente ya te das cuenta de que necesita cada uno, que debe utilizar y que no.

5. Para iniciar un salón de belleza, ¿cuál consideraría usted qué es la mejor forma de inversión, capital propio o financiamiento? ¿Por qué?

La inversión es fuerte para poder iniciar un salón de belleza y dependerá de cada inversionista como lo desee manejar, pero si es capital propio es mejor ya que financiarlo con el banco se tiene que considerar los intereses de Banco.

Se tiene que invertir bien en cada de salón de belleza debido a que los clientes esperan tener un servicio desde la atención hasta la infraestructura.

6. Para la gestión de un salón de belleza, ¿cuáles son las áreas claves para iniciar este negocio? (RRHH, Finanzas, Administración, Marketing)

Se debe enfocar en el área de Marketing ya que de ahí nace el Estudio de Mercado y conocer los perfiles de cada cliente, en qué lugares se están realizando los servicios de cuidado personal.

7. Bajo su experiencia, ¿con qué frecuencia asiste una mujer a un salón de belleza?

Las mujeres tienen mayor frecuencia de realizarse los servicios de belleza los fines de semana, ya que tienen fiestas, bodas, eventos especiales, entre otros.

Del 100% de mujeres asiste el 80% de mujeres los fines de semana.

8. ¿Cuáles considera usted que son los servicios más frecuentes en esta zona?

Tratamientos de Cabello: cortes, tintes, alisados, planchados, mechas

Manicure y Pedicure.

9. ¿Cuáles considera usted que son las temporadas más altas en los salones de belleza?

Día de la Madre en mayo.

Mes de Campañas en Julio.

Mes de noviembre, diciembre que son las fiestas de promoción, fin de año

Enero y Febrero – Manicure y Pedicure

10. Bajo su experiencia ¿considera usted que en temporadas bajas se debe realizar algún plan de acción adicional?

Si todos los salones de belleza, lanzamos ofertas campañas en los meses más bajos para poder captar más clientes, pero en general se fideliza y eso nos mantiene en el mercado.

11. ¿Considera usted que ha cambiado la relación entre cliente-estilista?

Sí, porque nos enfocamos más en realizar solo el servicio y la atención del cliente de cómo se siente y hablar con ellos nos podemos estar olvidando. Se tiene que trabajar más con la conexión del estilista con el cliente para que se sientan en cómodas, relajadas ya que en sus trabajos o en donde se encuentren pueden estar estresadas.

12. ¿Considera usted que debe ofrecer promociones o servicios especiales a sus clientes principales?

Claro que sí, los clientes que son fijos deben ser beneficiados de los que no son tan asiduos a un salón de belleza, para que se sientan como en casa y se le brinda un valor agregado a cada uno.

13. ¿Qué sugerencias para mejora son más frecuentes en los salones de belleza por parte de los clientes?

En un salón antiguo el cliente siempre te va a pedir mejorar en la infraestructura. Para hacer estos cambios se necesita una inversión elevada

14. ¿Considera usted que su negocio se diferencia por lo precios en sus servicios?

No creo que por los precios sino por la Atención que Montalvo te brinda, desde que llega hasta que se va.

Nos diferenciamos por los productos, servicios que ofrecemos. Los precios son establecidos con relación a cada Estudio de Mercado que se realiza.

15. Con respecto a los productos que se emplean en los salones de belleza, ¿cuáles son las consideraciones que se debería tomar para brindar los servicios requeridos?

Nosotros utilizamos productos profesionales de calidad internacional como: Kerastase que puedo pocos salones lo tiene, en los tratamientos de cabello es muy bueno. También tenemos otros productos económicos como Revlon y Recamier son bueno de calidad, pero L'Oreal (Kerastase) tiene mejor acabado. Bueno también influye lo que el cliente puede pagar.

16. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de cabello? ¿Por qué?

La mayoría es Kerastase (L'Oreal) y de ahí Revlon como 2da alternativa.

17. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de manicure y pedicure? ¿Por qué?

La mayoría de mujeres de esta zona utiliza todo OPI, ya que son productos muy buenos, de durabilidad, diferentes colores.

18. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de maquillaje? ¿Por qué?

Actualmente trabajamos con los productos de MAC, pero también tenemos otras marcas de prestigio internacional ya que solo una marca no se puede utilizar, es muy diversificado.

19. Según su experiencia, ¿qué consideraciones se debe tener en cuenta para la selección de proveedores?

Se trata de escoger proveedores de prestigio internacional ya que son lo que tiene mejor acabo y calidad.

20. Acorde a su experiencia, ¿qué modalidades de negociación de precio existe con proveedores para este rubro?

Por ser una cadena internacional de salones de belleza a nivel nacional e internacional tenemos un Departamento de Compras Internacionales que realiza las negociaciones respectivas y abastece a todos los locales. Estos proveedores nos brindan los mejores precios por volumen y también algunas marcas nos brindan capacitaciones de los mismos productos.

21. Bajo su experiencia ¿cuál considera usted qué es el mejor medio de publicidad: redes sociales, radio, tv u otro?

En la actualidad el mejor medio de publicidad son las redes sociales.

Utilizamos modelos para nuestros flyers, pagina web. Montalvo no necesita salir en la Televisión como Soho Color con modelos reality ya que nosotros tenemos otro tipo de estrategia en el cual involucramos las experiencias vividas en Montalvo de cada cliente.

22. ¿Cada cuánto se capacita al personal sobre las nuevas tendencias de belleza? ¿Por qué?

Cuando se lanza las nuevas tendencias se capacita a todo el personal tanto estilista como administrativo ya que todos debemos estar involucrados.

23. Según su experiencia ¿considera usted que existe demanda en la solicitud de servicio a domicilio? ¿Por qué?

Si ya que algunas clientas trabajan y al momento de salir el tráfico está muy denso y no se puede llegar a la pactada con el Salón de Belleza, por lo tanto, si hemos pensado en poner un servicio a domicilio ya que es muy solicitado.

24. Sobre el servicio a domicilio, ¿qué ventajas y desventajas considera usted sobre este servicio?

Ventajas: Las clientas se siente en casa y es más privado y personalizado los servicios.

Desventajas: Pueda faltar algún producto o cambia de parecer y no lo tienes a la mano como en el Salón de Belleza.

Anexo 5. Resultado de entrevista al distribuidor.

Ficha Técnica de entrevista al distribuidor de productos de belleza

Nombre	Yesenia Rosales
Edad	32
Nacionalidad	Peruana
Ocupación	Vendedora
Profesión	Ninguna
Distrito de residencia	Ate
Breve reseña	Vendedora de artículos de belleza y cuidado personal desde hace cinco años. Estudiante de Administración en la Universidad César Vallejo
Negocio distribuidor	Cosméticos Alice's S.A.C. Jr. Cuzco Nro. 572 141 Cercado De Lima El Cercado - Lima

1. Desde su experiencia, ¿cuáles considera usted son los mejores productos en este rubro (importados o nacionales) y cuáles no? ¿Por qué?

Entrevistada: Mayormente aquí compran más productos internacionales. Porque los precios son más cómodos porque no pagamos impuestos, cualquier producto por ejemplo dicen ah este español o ah este es nacional (hace referencia a que es llamativo la procedencia).

Entrevistadora: ¿es más llamativo que sea internacional?

Entrevistada: Si.

Entrevistadora: Pero hay otros productos en el tema de pestañas, que sí eligen uno nacional.

Entrevistada: Sí (marca) Andrea, porque es tema de pestaña nada más.

2. ¿Cuáles consideras son las características que los compradores buscan en los diferentes productos que existen en el mercado?

Entrevistada: Los precios, que sea un producto conocido en el mercado y que tenga publicidad (hace referencia a que sea productos conocidos).

3. ¿Cuáles son las marcas de productos con mayor demanda para servicios de cabello? ¿Por qué?

Entrevistada: Por ejemplo, la línea Kativa, pero hay dos tipos los profesionales y los comerciales.

Entrevistadora: ¿Para salones de belleza?

Entrevistada: Kativa, Alfa Pack, Salón In, L'Oreal Profesional.

4. ¿Cuáles son las marcas de productos con mayor demanda para servicios de manicure y pedicure? ¿Por qué?

Entrevistada: Los que más salen son (marca) Masglo, aunque ahora ya no están saliendo tanto porque se va a discontinuar (la marca) están los (productos marca) Maxibelt que también son colombianos.

Entrevistadora: O sea Masglo es el que más sale actualmente.

Entrevistada: Para salones con spa llevan Masglo más que OPI y otras marcas.

Entrevistadora: ¿más que OPI y Vogué?

Entrevistada: Vogué es para... dependiendo de qué tipo de salón (de belleza) tienes, si tienes un público que no te va a pagar mucho

Entrevistadora: Y entre OPI y Masglo cuál es el más caro.

Entrevistada: OPI, es el doble.

Entrevistadora: ¿Y por qué Masglo es uno de los más solicitados?

Entrevistada: Porque su precio es relativamente cómodo y la marca es buena.

Porque son de calidad y bastante conocidos.

5. ¿Cuáles son las marcas de productos con mayor demanda para servicios de maquillaje? ¿Por qué?

Entrevistada: Maybelline, luego está Vogué y Premier

Porque son de calidad y bastante conocidos.

6. Desde su experiencia en venta de productos, ¿qué servicios en el sector de belleza son las más frecuentes?

Entrevistada: Todos, nosotros trabajamos con productos rotativos, también depende del cliente, nuestros clientes son mayoristas. Así que de todo un poco.

7. ¿Quiénes son sus potenciales clientes dentro del sector de belleza?

Entrevistada: Tenemos de todo, mayormente trabajamos con mayoristas, provincias, hay de todos los distritos aquí.

8. ¿Considera usted que en los salones de belleza de la zona dos de Lima Metropolitana tienen una alta demanda de sus productos de belleza? ¿Por qué?

Entrevistada: De todos, para nosotros más es provincias ya que somos mayoristas.

Anexo 6. Resultado de entrevista al experto de belleza en el sector de belleza

Ficha Técnica de entrevistado de experto de sector de belleza

Nombre	Nancy Gonzales
Edad	34 años
Nacionalidad	Peruana
Ocupación	Administradora
Profesión	Trabajadora Social
Distrito de residencia	Jesús María
Breve reseña	Tiene una cadena de 50 salones en todo el Perú y pronto en Colombia y EEUU,

1. Según estudios realizados el cuidado de la belleza e imagen personal ha crecido en los últimos años, según su experiencia ¿cuál cree usted que puedan ser la causa de este crecimiento?

Las mujeres y hombres en estos días quieren verse diferente, por ejemplo, las damas quieren las últimas tendencias de otros países, los hombres se preocupan más por su apariencia personal, eso da lugar a la demanda y por ende la oportunidad de abrir negocios los cuales son muy rentables debido a la inversión mínima que se hace en productos y servicio.

2. ¿Cuáles son las tendencias actuales en los servicios de salones de belleza?

Ahora las tendencias son lo que es estilismo: corte, tintes, las mechas, en esta última hay muchas tendencias como la balayage, el hombre, para damas los colores variados como rojo, azul, verde.

3. Para la implementación de un salón de belleza ¿Considera usted que es necesario tener experiencia en el rubro del negocio?

No necesariamente, por ejemplo, Montalvo tiene estilismo, spa, maquillaje, manicure y pedicure, son franquicia y no todos son especialistas o expertos en belleza, sino que lo ven como un negocio por ser rentable,

4. Bajo su experiencia, ¿con qué frecuencia asiste una mujer a un salón de belleza?

Una mujer asiste a la semana dos o tres veces para diferentes servicios.

5. ¿Cuáles considera usted que son los servicios más frecuentes?

Son el cepillado, el planchado, la manicure, y maquillaje básico.

6. ¿Cuáles considera usted que son las temporadas más altas en los salones de belleza?

Las más altas son abril, mayo, junio, setiembre, octubre, noviembre y diciembre y la temporada baja son enero, febrero, marzo.

Esta información es de acuerdo a la evaluación hecha por el área de Montalvo cada mes en sus diferentes sedes.

7. ¿Considera usted que ha cambiado la relación entre cliente-estilista?

Si ahora se capacita a los colaboradores en atención al cliente basados en la política organizacional de la empresa y en la parte personal y comunicativa con psicólogos para poder saber escuchar al cliente.

Los clientes son atendidos como en forma personalizada debido a la empatía y buen servicio que tuvieron desde el primer día con el cliente.

8. Bajo su criterio ¿Qué oportunidades de mejora tienen los salones de belleza (servicio, productos, infraestructura, equipos, etc.)?

Lo primero para nosotros es el buen servicio, es lo que el cliente busca, la comodidad, comunicación, es por eso que acá en Montalvo el servicio es único para el

cliente, además de la infraestructura, los equipos o instrumentos con los cuales se trabajan.

9. Con respecto a los productos que se emplean en los salones de belleza, ¿cuáles son las consideraciones que se debería tomar para brindar los servicios requeridos?

La calidad, nosotros trabajamos con marcas como: L'Oreal, Redken, Kérastase, Revlon, estas marcas están estandarizadas en todos los locales, el cliente pide estas marcas es por eso que en otros salones de belleza como Soho, Marco Aldany también usan estas marcas es algo que ya está estandarizado por la calidad del producto.

10. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de cabello? ¿Por qué?

La marca es Revlon, es muy buena y tiene buenos resultados con diferente tipo de cabello.

11. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de manicure y pedicure? ¿Por qué?

La marca es OPI, es la más conocida y el cliente lo pide.

12. ¿Cuáles son las marcas de productos que prefieren los clientes actualmente para servicios de maquillaje? ¿Por qué?

La marca es Mabe, permanece con buenas tonalidades y no daña la piel.

13. Según su experiencia, ¿qué consideraciones se debe tener en cuenta para la selección de proveedores?

El producto de calidad, la puntualidad para abastecer en forma mensual todos los requerimientos que solicita el cliente, todas las sedes trabajan con un solo proveedor.

14. Bajo su experiencia ¿cuál considera usted qué es el mejor medio de publicidad: redes sociales, radio, tv u otro?

Definitivamente las redes sociales y la Televisión.

15. ¿Cada cuánto tiempo se debe capacitar al personal sobre las nuevas tendencias de belleza? ¿Por qué?

Se debe capacitar cada tres meses en las nuevas tendencias, además hay clases o talleres que las mismas marcas dan para salones de belleza exclusivos para todos sus estilistas.

16. Según su experiencia, ¿cómo se asegura la fidelidad de los clientes?

La fidelidad del cliente empieza desde el trato que se le da, como por ejemplo desde que ingresa al salón deja sus datos entran a la base de datos, es atendido por el estilista y entabla una comunicación continua con el cliente hasta que salga. Esto nos sirve para después enviarle promociones o paquetes a sus correos o celulares mostrándole que es importante para nosotros el que se vea bien y nosotros le damos as facilidades con estas promociones.

17. ¿Qué servicio adicional (valor agregado) considera usted es importante para los clientes?

Las promociones que se le da en el momento del servicio se les obsequian servicios como una cantidad de horas de masajes, manicure y pedicure o depilación.

18. ¿Cuál considera usted que es el factor más importante para los clientes en los servicios de salones de belleza?

El servicio y el trato que se le da al cliente desde recepción hasta el momento que se retira.

19. ¿Considera usted que los paquetes integrales o promociones son más solicitados por los clientes? ¿Por qué?

Si por su puesto, debido a que en cada paquete entra de tres a cuatro servicios, haciéndolo mucho más barato para el cliente con un 30% de descuento.

20. Según su experiencia, ¿existe rotación de los profesionales de belleza? ¿Por qué?

Muy poco debido a la fidelidad del cliente que normalmente es de la zona, es por eso que los clientes buscan a su estilista y si no estuvieran lo buscan a donde se haya ido, es por eso que se busca la continuidad en mantener a nuestros colaboradores para no causar incomodidad al cliente.

21. Según su experiencia ¿considera usted que existe demanda en la solicitud de servicio a domicilio? ¿Por qué?

No, solo acá tenemos el servicio a domicilio para novias y personas que están delicadas de salud en etapa fina y por pedido de la familia se realiza el servicio. Pero es muy poco.

22. Sobre el servicio a domicilio, ¿qué ventajas y desventajas considera usted sobre este servicio?

Comodidad para el cliente por no salir de casa, pero para el estilista se le dificulta el no poder tener todas las facilidades de infraestructura y equipos para el servicio.

23. ¿Ha visto o escuchado sobre salones de belleza móviles en Lima, Perú o en el extranjero?

No he escuchado.

24. Considera usted que un salón de belleza móvil que ofrece los servicios de manicure, pedicure, cabello y maquillaje ¿pueda tener acogida?

¿Por qué? (se le muestra una foto de la propuesta de servicio)

De repente sí, pero tendría que tener mucho cuidado con tener todas las herramientas para dar un buen servicio. Es por eso que el estilista no es de su agrado el salir del salón por no tener las comodidades para dar un buen servicio, y a la vez estaría siempre en duda el servicio de calidad que podría dar.

25. Considera usted que, si un salón de belleza móvil está cerca del trabajo, domicilio o estacionado en la calle, ¿las clientas lo visitarían? ¿Por qué?

Yo creo que sí, porque las clientas siempre son curiosas, van siempre a ver la calidad del servicio, el trato con el cliente y que productos utiliza.

26. Considera usted que, si un salón de belleza móvil ofrece ir al domicilio de las clientas, ¿lo solicitarían? ¿Por qué?

Sí, obvio que sí, es la comodidad del cliente, el tener todo a la mano.

27. Según su punto de vista, ¿en qué distritos de Lima cree que este negocio pueda tener mayor acogida?

En los distritos de San Borja, San Isidro, porque acá los clientes son diferentes, varias veces han solicitado el servicio. Hay bastante diferencia en los niveles socio económico, esto influye bastante en las costumbres o solicitudes en el servicio.

28. ¿Cuál cree que es la mejor forma que un salón de belleza móvil pueda hacerse conocida?

Por medio de la publicidad por el Facebook, la televisión en ciertas horas, y otros medios.

Anexo 7. Resultado de entrevista al especialista en negocios móviles (Food Trucks)

Ficha técnica de entrevista a especialista en negocio móvil

Nombre	Ismael Matos
Edad	35 años
Nacionalidad	Peruano
Ocupación	Administración hotelera
Profesión	Gerente general food trucks “EL GRINGO”
Distrito de residencia	Jesús María
Breve reseña	Oportunidad de negocio en Lima, Restaurante móvil con todas las reglamentaciones vigentes (comprobante de pago salubridad, defensa civil, implementaciones, con un buen producto y buen servicio), tres años en el mercado, con cuatro carros food truck de el GRINGO incluso se incrementa hoy en día como crecimiento con Octavio pollos a la brasa,

1. ¿Qué lo motivó iniciar su negocio móvil?

La oferta no atendida de comida ambulante o de ticket promedio bajo, pero de calidad, existía el street food (comida mala en calidad y salubridad), vimos oportunidad en el mercado y nos pareció una idea súper original y emprendedora.

2. Para iniciar un negocio móvil, ¿cuál consideraría usted qué es la mejor forma de inversión, capital propio o financiamiento? ¿Por qué?

Nosotros empezamos con capital propio, con el tiempo el financiamiento siempre te ayuda en lo económico si tienes la facilidad de cumplir a fin de mes dependiendo las condiciones que tengas, por ejemplo, después de la primera unidad con una buena organización todas han sido con financiamiento del banco.

3. Bajo su experiencia ¿cuál cree usted que puedan ser la tendencia de los negocios móviles?

La tendencia está creciendo, pudiendo estar en el pico, en estos momentos el mercado se ha saturado de trucks, por no haber muchas locaciones, existen muchos camiones de comida que no han desarrollado bien su marca y han ido desapareciendo, vendiendo sus camiones y a la vez están entrando nuevos trucks, el mercado se está abriendo con mayores oportunidades centro comerciales, mayores espacios públicos.

4. ¿Cuál considera usted que son los desafíos de este tipo de negocio?

Dos desafíos claros: Encontrar una buena ubicación, y una buena cartera de clientes que mantenga durante el año con eventos. Otra es saber trabajar un buen producto y un buen servicio en el espacio reducido que te da el food trucks,

5. ¿Existe alguna regulación actualmente para este tipo de negocio?

Todavía no, no hay ninguna regulación, lo más parecidos o con las que nos acomodamos es con la de los ambulantes, lo que le exigen carnet de sanidad, no hay ningún pago solo existe un convenio con la municipalidad de parte de la asociación de food trucks. En las calles era solo un permiso verbal como negocio emprendedor.

6. ¿Existe proveedores especialistas en implementación de los móviles para este tipo de negocio?

Si existe, yo mismo llego a ser un proveedor, dando asesorías para implementar, y los productos que pongo son de calidad, no existe ninguna regulación para el ordenamiento de lo interior en un food trucks., pero en el mercado si hay varios proveedores.

7. ¿Qué consideraciones se debe tener en cuenta para el mantenimiento del móvil?

Los mismos mantenimientos de un restaurante que sería todo de acuerdo al rubro y en adición la parte mecánica como todo camión.

8. ¿En qué distritos se encuentra su mercado potencial? ¿Por qué?

Nosotros tenemos el mercado AB, cuando empezamos hace tres años no sabíamos a quién nos dirigíamos, pero en el camino por el tipo de eventos que íbamos y por la aceptación del producto. Esto es debido a que tienen mayor conocimiento y aprecian un producto de calidad que en otro segmento. Destinan su dinero a un producto de calidad. Es por eso que ahora todas las estrategias que tenemos van orientadas a ese sector.

9. ¿Qué consideraciones tiene usted para elegir la ubicación de su negocio?

El inicio fue bastante duro, íbamos probando en varios distritos teniendo problemas con serenazgo, éramos informales, las ventas no eran buenas y el horario era de madrugada, pero a la par nos empezaron a salir eventos como en La Chutana y era otro tipo de segmento donde apuntar y nos fue muy bien y empezamos a posicionarnos en ese mercado. Teníamos eventos el fin de semana y durante la semana estaba parado, así que buscamos donde había mayor gente o afluencia y nos ubicamos en la avenida Arequipa haciéndonos conocidos y así empezamos.

10. ¿Cómo da a conocer a sus clientes la ubicación de su negocio?

Por Facebook.

11. ¿Ha visto o ha escuchado sobre otro tipo negocios móviles?

Escuche un fashion trucks, pero nunca lo he visto creo que era alumnos de USIL

12. ¿Ha visto o ha escuchado sobre salones de belleza móviles? En Lima, Perú o en el extranjero.

Solo para mascotas, pero para personas no he visto.

13. ¿Considera usted que un salón de belleza móvil que ofrece los servicios de manicure, pedicure, cabello y maquillaje ¿pueda tener acogida? ¿Por qué? (se le muestra una foto de la propuesta de servicio)

Me parece que sí, yo siempre les digo a los que preguntan sobre incursionar en el negocio móvil, el negocio no es que tengan ruedas si no que el negocio es un buen producto y un buen servicio al igual que un local fijo. Es una ventaja el tener ruedas porque puedo movilizarlo, pero con un buen producto y servicio. Además, con el salón de belleza por ser los primeros e innovadores se arriesga y pueden tener una mayor ventaja para el negocio por ser novedad para el mercado.

14. Según su punto de vista, ¿en qué distritos de Lima cree que este negocio pueda tener mayor acogida?

Yo creo que en el sector C y hasta al A, pero tienen que ir viendo, debería estar orientado el B, C y en eventos específicos.

15. ¿Cuál cree que es la mejor forma que este tipo de negocio pueda hacerse conocida?

Yo creo que las campañas de intriga, manejar redes y mostrar promociones, estar en eventos puntuales de la belleza, ferias para poder hacerse conocido y además una buena estrategia de precios.

Anexo 8. Resultado de Focus Group No. 1

Rompehielos:

Bueno, ahora cuéntenme un poco de ustedes

1. ¿A qué se dedican? Uds. trabajan, estudian, son independientes?

Elizabeth (40 años), Tania (25 años), Esther (55 años) y Haydee (57 años) trabajan

Ángela (20 años) y Fabiana (20 años), solo estudian

2. ¿Qué hacen en sus tiempos libres? ¿Qué es lo que más les gusta hacer?

Tania, le gusta nadar, salir a pasear ir al cine, esta con amigos

Fabiana, dormir, ver películas

Ángela, en vacaciones escuchar música, le gusta los esmaltes, le gusta pintarse las uñas.

Haydee, manualidades, cosas de casa y creatividad

Esther, ver TV, ver películas, ya que todo el día trabaja

Elizabeth, ver TV, revisar cosas por internet, etc.

3. ¿Qué significa para Uds. *engreírse*?

Pintarme el cabello, que me hagan masajes

Hacer lo que me dé la gana ya que tengo mucho trabajo.

Salir a comprar, centro comercial, comprar zapatos, ir a lacearme, pintarme, etc.

Es hacer lo que tú quieras, pero normalmente no lo haces, como indican todas, es ir a lacearse,

hacerse las uñas, etc.

Salir a comer, comprar ropa

Comprar maquillaje

4. ¿Alguna de Uds. en sus tiempos libres se dedica a su cuidado personal de belleza?

Si todas.

Usualmente prefiero hacerme en algún sitio.

5. ¿Alguna de ustedes va a salones de belleza, peluquerías o spa?

Si todas.

6. ¿Conocen las diferencias de salones de belleza, peluquerías y spa?

Salones de Belleza, Depilación, maquillaje, tinte, peinados, laceados, manicure, pedicure

Peluquería, corte, teñir cabello, todo lo que es tratamientos de cabello.

Spa, masajes, las piedras, relajarse

Hábitos de Uso:

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

Cuando hay algo importante, una vez al mes aprox.

Seguido por las canas, dos veces al mes

Dos o tres veces al mes

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

Todas van ir fines de semana, y van temprano, porque se llena rápido, no les gusta esperar. Al que van no suelen esperar mucho.

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

Van temprano no tienen un horario fijo ya que se llena los fines de semana

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

Que sean profesionales, el tiempo es importante y que te lo haga bien.

Depende mucho los productos que estén utilizando.

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

Maquillajes, laceado, manicure, pedicure, tinte, cepillado, depilación, corte de cabello

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

Se puede estar de dos a tres horas en promedio

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

Aproximadamente depende de qué servicio, pero un aprox. en S/ 100 a S/200

Cuando es un laceado te incrementa. Una gasta S/ 450

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

Si hay lugares que te lo hacen más cómodo, pero como tengo un tratamiento continuo tengo que buscar un local donde el producto sea de buena calidad, ya que mi cabello es muy sensible, y los productos son importantes.

He llegado a ir a este salón después de varios salones, es un precio promedio que siento más tranquila.

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

Los precios influyen por la zona.

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

Es relativamente cerca. Muy cerca

Me incomoda la distancia, tomar un carro hasta ir al salón de belleza

Por el tráfico en vez de irte a relajar, en el transcurso, llegas un poco estresada

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

Casi siempre. Hay varios estilistas y quiero que me atiende cuando este libre, para poder programarse. En el día se tiene que ver y aprovecharse en cuidado personal.

18. ¿Cómo realizan sus pagos? ¿En efectivo, Visa o MasterCard?

Tarjeta de crédito o débito, Efectivo

Salones de Belleza

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

Todas mencionaron Montalvo. Solo una menciona Aramis.

20. ¿De todos estos salones de belleza que han mencionado, cual consideran que es la mejor?

¿Por qué?

Montalvo está ubicado en lugares estratégicos donde hay buena afluencia de gente. Uno está en el centro comercial Mega Plaza, que usualmente todo el mundo va a Mega Plaza, si bien cuando pasas no entrar, pero regresas porque sabes que está ahí. Después hay otro que está ubicado en una zona no muy comercial, pero sus instalaciones son más grandes, son muy cómodas, y el ambiente se presta para relajarse. Dentro de los Olivos y San Martín de Porres, son cuatro establecimientos, pero todos diferentes clientes. Hay uno en Mega Plaza, otro en Palmeras, en Antúnez de Mayolo hay dos locales, hay uno entre tomas valles y universitaria, eso quiere decir que hay cinco locales de Montalvo.

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

Por las sedes, Son los buenos, Mejores estilistas, Tienes buenos estilistas, Buenos productos de calidad. A una persona no le gusta Montalvo, porque tuvo mala experiencia, siento que Montalvo es por moda, que fuera el único local que existiera y me parece que no. No todas las sedes de Montalvo no están bien capacitadas, le dan mucha publicidad. Hay un problema de la frialdad entre el cliente y el estilista. Antes si había una relación amical y buena atención con el cliente y estilista, se pasaba el tiempo al toque, ahora solo hacen el trabajo y se retiran, Ya no hay el vínculo entre el estilista y el cliente. Por la publicidad es una marca posicionada en el rubro. Por publicidad en Televisión y por moda todas van. Montalvo ahora es escuela. Es depende del

gusto, ya que hay franquicias en varios distritos. Hay diferentes puntos de vista, yo asisto al de Palmeras, podría ir al local que está a una cuadra de mi casa que queda en Universitaria con Tomas Valle, pero prefiero ir con mi auto al que está en Palmeras, más lejos de mi casa porque en realidad está el estilista que quiero y me hace bien el trabajo. Desde que ingresa ya saben su nombre.

22. ¿Qué es lo que hace que Uds. Cambien entre un salón de belleza, a otro? Sondear fidelidad, diferencias en el tipo de servicio, precio u otros.

Para fidelizar a sus clientes en algunos locales, funciona y en otro no. No es lo mismo ser una clienta asidua en un local, cuando vas a un local nuevo que no te conocen, no te reciben igual.

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

Sus productos, la atención al cliente y el profesional que te está atendiendo.

24. ¿Qué ventajas o beneficios consideran Uds. tienen los salones de bellezas?

Sus productos, Su atención personalizada que no exista la frialdad, Solo algunos profesionales

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

No hay conexión entre estilista y cliente. En el caso de sus ofertas (correo electrónico) en las palabras chiquitas dice “solo en efectivo”, entonces una llega y tiene que volver a salir para buscar un cajero y poder pagar en efectivo porque con tarjeta no se puede pagar. Los tiempos si no reservaste tienes que esperar hasta que terminen. En mi caso es la depilación tienes que esperar al estilista y ya tienes confianza y a veces que esa chica atiende a otra persona y se gasta más tiempo.

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

Que deben tener las ofertas en tarjeta de crédito o débito porque ya el efectivo.

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

Sí, pero si vale la pena si iría hasta donde se encuentre el profesional.

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

Buena música, si deseas algo de tomar, snacks, Muy aparte de calidad y productos

Que la atención sea inmediata, La atención es básica, muy independiente de las cosas básicas de productos y servicios. Que el ambiente sea agradable, limpio, A1. Que sea personalizado

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

Que sea frecuente en los snacks. Falta Televisión. El servicio de snacks y si pasas de tres a cuatro horas, elegir para comprar. Es como los casinos donde pasan y te ofrecen.

Negocios móviles (ejemplo Food Truck)

30. Ha escuchado algún servicio sobre-ruedas (móvil) como los Food trucks?

Una no ha utilizado el servicio, pero si han escuchado. Te ayuda a que cuando estás pasando y tienes hambre y compras para poder sacarte de apuro, y los precios son más económicos. No los he utilizado, pero lo veo como buena opción rápida, para que puedan comer al paso.

31. ¿Qué opina de este tipo de negocios? ¿Por qué?

Hay variedad de productos con el carrito, ceviche, ropa, tragos, etc.

32. ¿Alguna vez han consumido en un food trucks que les ha parecido el servicio?

No han consumido.

33. ¿Cuál cree que sería la ventaja de este servicio al ser móvil?

Tiempo la premura la rapidez, hay muchos carritos y puedes elegir.

34. ¿Por qué irían a un servicio móvil food trucks?

Porque es rápido.

35. ¿Qué es lo que más valoran de este servicio?

Es una tendencia, se inició en estados unidos. Por el tiempo.

36. ¿En qué zona les gustaría que este servicio?

En varias zonas lo podemos encontrar,

37. Como les gustaría enterarse la ruta o servicio móvil de food trucks

No hay existe, ellos se estacionan donde hay concurrencia de público.

Negocio: Salón de belleza móvil (se detalla la descripción del servicio)

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

Sí, porque llegar a la casa cambiarse la ropa de trabajo e ir hacerse lo que uno quiere, que a las finales lo puedes ahorrar y que venga a tu casa, súper acogedor con tragos y los precios están buenos, y es algo nuevo.

Sí, para probarlo y ver cómo son sus servicios

Sí, se ve algo nuevo novedoso

Sí, me agradaría bastante.

Sí, porque no voy a esperar a otra persona para que me haga el trabajo.

Si, por curiosidad y si me gusta quizás sí.

39. ¿Realizarían reservas o citas a domicilio para poder atender en este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué? (considerando las características ya mencionadas arriba)

Si todas, están dispuestas de sacar su cita e ir después de probar los servicios.

40. Consideran Uds. que los servicios y precios que ofrecemos son los más accesibles para poder iniciar este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué?

Si todas

41. ¿Consideran Uds. que debemos incluir como servicio adicional recoger al cliente y mientras se le realizar el servicio lo podemos llegar a su destino final? ¿Por qué?

Una asesoría personalizada, como un asesor de imagen, para que puedan indicar si estás bien con las tendencias, de acuerdo a tu color de piel, etc.

42. ¿Qué es lo que más le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?

La privacidad, si tienes dificultad en alguna parte de tu cuerpo y para las señoras es súper excelente.

43. ¿Qué es lo que menos le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?

De llegar y que esté lleno y no me puedan atender

Primero lo probaría y luego indicar lo que no me gustaría.

Se pueda tener los errores de un salón de belleza convencional.

Publicidad y Promociones.

44. ¿Cuál es la mejor forma que un salón de belleza se haga conocida y famosa, de renombre?

En sus servicios, un buen servicio y colocar buenos productos

Muchos se las chicas reality y ellas van y todos quieren ir porque ven en las redes sociales y es una manera más de atraer a la gente.

Producto y que la hora de cita se respete.

45. Finalmente, pensando en salón de belleza ¿qué opinan de estos nombres: Beauty Car, Fashion Express, Combi de la Belleza, Bella Bus, Belleza Móvil, Estética Móvil. (Evaluar Alternativa)

La palabra Express me parece que está bien

Beauty Express, atraería más, puedes relación que es móvil y de belleza.

Votaría por nombre un nombre en español.

Enfocando un nombre de la rapidez, el tiempo, Belleza al instante, Resaltamos tu belleza en pocos minutos. Afianzar el tiempo con la belleza.

Salón Express

Deben ser cortas y que llegue al consumidor de su segmento.

A todas les gusto el Express.

Figura E le gustó el diseño.

Anexo 9. Resultado de Focus Group No. 2

Bueno, ahora cuéntenme un poco de Uds.

1. ¿A qué se dedican? Uds. trabajan, estudian, son independientes?
2. ¿Qué hacen en sus tiempos libres? ¿Qué es lo que más les gusta hacer?
3. ¿Qué significa para Uds. *engreírse*?
4. ¿Alguna de Uds. en sus tiempos libres se dedica a su cuidado personal de belleza?
5. ¿Alguna de Uds., van a salones de belleza, peluquerías o spa?
6. ¿Conocen las diferencias de salones de belleza, peluquerías y spa?

Mi nombre es Andrea Farfán tengo 30 años trabajo soy contadora, en mis tiempos libres a las 0730 voy al gimnasio, estudio en la Universidad Católica y con relación a los salones de belleza siempre veo temas de manicure y pedicure, planchado una vez al mes o cuando tengo algún evento o reunión familiar, quisiera maquillaje o depilación, pero si más acudo al spa por tema de masajes relajantes.

Mi nombre es Luciana tengo 20 años estudio en la Universidad de Piura, voy a la peluquería una vez al mes y cuando tengo fiestas o eventos para maquillarme, una vez al mes voy por tema de la depilación.

Mi nombre Ana Paula Silva tengo 20 años estudio administración en la Universidad de Piura en los espacios libres de la universidad he tratado ir a las peluquerías, pero no siempre se puede porque no tengo una cerca, pero voy entre dos o tres veces al mes por arreglarme las uñas

Mi nombre es Pierina tengo 21 años soy estudiante de la Universidad Científica del Sur, en el tercer año de medicina, en mis tiempos libres trato de ir dos veces al mes a la peluquería por mis manos y pies, también depende de mis compromisos para lo que es peinado y maquillaje, voy

entre uno y tres veces al mes y cada dos semanas para lo que es depilación, a veces no puedo mucho porque no hay muchas peluquerías cerca del hospital, pero trato de ir lo más posible. Mi nombre es Ivette Morales tengo 23 años soy mamá de dos niños soy contadora, con el tema del salón de belleza me hago depilaciones dos veces al mes y manicure dos o tres veces, con los peinados dos o tres veces o cuando haya algún evento.

Hábitos de Uso:

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

Todas las participantes indican asistir como mínimo una vez al mes a los salones de belleza y estas pueden aumentar de acuerdo a sus actividades sociales (Eventos, reuniones familiares, etc.)

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

La mayoría de las participantes indica asistir los jueves o sábados,

Manuela manifiesta que depende, si te vas a hacer las uñas para el fin de semana, ya que deberías ir desde el día miércoles, además si tú vas los días de semana los salones tienen horario hasta las nueve de la noche, no hay mucha gente, en cambio si tú vas un fin de semana hay mucha gente y se demoran en atenderte, es un caos, aunque se saque citas.

Luciana indica que aumenta mucho más en verano, media hora de espera a pesar de tener cita.

9. En qué horarios acostumbran acudir. ¿Por qué?

La mayoría indica al término de trabajo.

Pero alguna de Uds. va los fines de semana ¿por qué ya están en casa o prefieren quedarse en casa?

Pierina indica que ella va sábados en la mañana a la peluquería que está cerca a su casa porque de lunes a viernes le resulta imposible, además cuando ella regresa en las noches ya están cerrando.

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

Luciana indica que más por la calidad del producto, cuando te hacen las uñas no todos los salones de belleza tienen la misma marca de esmalte, por ejemplo, yo antes de año nuevo me hice las uñas, pero en el camino se malograron, en otra peluquería me hice la misma manicure y me quedaron mejor.

Andrea indica que prefiero el servicio y precio.

El resto de las entrevistadas manifiesta que prefieren la atención.

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

La mayoría de las entrevistadas indica que se van a realizar manicure, pedicure, depilación facial, corte de pelo y también laceado cuando tienen eventos.

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

La mayoría manifiesta que una hora, por ejemplo, en manos y pies como mínimo una hora, y un par de horas si se desean hacerse algo más aprovechando que se encuentran en la peluquería

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

Las entrevistadas indican que el maquillaje está entre S/ 120 soles con Mágnun,

Pero el precio va de acuerdo a la calidad del producto, así como las uñas: si son uñas espaylo son 60 soles, si es Unilup normal 20 soles o si son acrílicas 80 soles y tips, que son solos los puntitos, 70 soles.

¿Y hay alguno que prefieran?

Ivett indica que prefiere gel que dura como dos meses, además apenas sales de la peluquería ya puedes hacer tus cosas, la duración con el gel es mucho más que con el esmalte normal.

Todas indicaron que prima la calidad del producto al precio, lo cual a largo plazo es mejor porque dura más.

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

Las entrevistadas indicaron que depende de la marca de los productos que usan en el salón de belleza, incluso también las sedes, por ejemplo, manifestaron que si es Montalvo los costos no son igual en su sede Jesús María como en la de San Isidro.

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

Todas indicaron que sí, porque una marca está supeditada al uso de unos productos como por ejemplo los de Unique que cuestan más barato.

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

Todas indicaron que las distancias entre un salón de belleza y su domicilio es lejos,

Por ejemplo, Ivett optó por conseguir una profesional, pues tiene una amiga que va a su casa desde las siete hasta las nueve de la noche evitando hacer colas o estar esperando, tomando esta opción desde hace cuatro años, ahorrando tiempo considerando que tiene un hijo y no puedo estar todo el día en la peluquería, ya que en una ocasión su hijo soporto estar tres horas en la peluquería antes que se aburriera.

Una de las estudiantes indica que prefiere buscar lugares cercanos a su Universidad para aprovechar más el tiempo en la peluquería si tienen espacios entre sus cursos, mientras que Pierina indica que por su rutina diaria le resulta muy difícil ir a una.

Andrea que trabaja por una zona industrial de Ate, tiene que sacrificar su hora de refrigerio para buscar una peluquería por Salamanca a fin de ser atendida.

17. ¿Alguna de Uds. ha sacado cita por teléfono, web, WhatsApp y otro? ¿Por qué?

La mayoría indica que usan el internet, WhatsApp y teléfono para reservar sus citas, pero también manifiestan emplear el Facebook.

18. ¿Cómo realizan sus pagos? En Efectivo, Visa o MasterCard

Indican usar tarjetas de débito o crédito Visa y MasterCard, sin embargo, manifiestan que para poder hacer uso de las promociones deben de realizar el pago en efectivo, siendo esto un acto común en la mayoría de peluquerías.

Salones de Belleza

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

Montalvo, Marco Aldany, Soho Color, las principales cadenas de peluquería. Sin embargo, también indican ir a salones de belleza cerca a sus domicilios o centro de estudios aprovechando su cercanía y las promociones que puedan encontrar, pero saben que no lo van a encontrar en otros lugares, además de ser más cómodos.

20. De todos estos salones de belleza que han mencionado, ¿cuál consideran que es la mejor? ¿Por qué?

Para Manuela, Montalvo es una mala experiencia porque cada vez que se ha hecho un pintado de uñas no lo hacen como ella desea, en algunos casos se lo vuelven a realizar, pero igual, y en otros no; igualmente, sucede con su corte de cabello, además, indica que le cortan más caro que en otros. Además, considera que el alto costo de su servicio se debe a que cuenta con estilistas reconocidos, quienes según la opinión de la mayoría desean hacer lo que ellos quieren y no lo que el cliente desea.

Andrea indica que prefiere ir a uno cerca de su casa porque es más personalizado, en cambio, en las cadenas por lo que tienen mayor cantidad de clientes no realizan un buen servicio, además no

tienen la misma confianza, porque se sienten con mayor confianza con la persona que lo atiende en el establecimiento cercano a su casa.

También indican que, si les gusta la atención de una estilista, prefieren esperar o reservar su cita con esa especialista, porque ya saben que les gusta o les agradan las recomendaciones que les hacen.

21. ¿Qué salón de belleza consideran Uds. que ha sabido mantenerse en el tiempo? ¿Por qué?
Andrea indica que un salón de belleza de su casa, se mantiene porque se perfeccionan y van actualizando, ofreciendo nuevas técnicas de pintado de uñas o mejoran su servicio al brindar masajes gratis, por ejemplo.

Además, el grupo indica que investigan por el internet y las redes sociales (Facebook) sobre las nuevas tendencias, siendo esta una ventaja a comparación de otros tiempos para mantenerse a la moda.

22. ¿Qué es lo que hace que Uds. cambien entre un salón de belleza, a otro?

Todas buscan la atención personalizada, buscan un lugar donde se sientan cómodas y tengan confianza con la persona que las está atendiendo, además de aceptar las críticas que les dan y tengan la disponibilidad de hacer los cambios. Incluso Ivett manifiesta que por su casa a ella y a su hermana la atendía una especialista, la cual cuando apertura su propio local lejos de su domicilio ella, igual que muchas otras clientas, también la siguieron por su atención.

Andrea, manifiesta que no le gusta ir a las cadenas porque considera que paga el doble y que no les gusta el servicio que les dan.

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

Todas buscan la calidad del servicio, que nos sintamos cómodas y las asesoren.

24. ¿Qué ventajas o beneficios consideran Uds. que tiene los salones de bellezas?

Todas manifiestan como ventaja o beneficio la variedad de productos que te puedan ofrecer, los profesionales sepan hacer más peinados o empleen diferentes técnicas.

Algunas consideran al salón de belleza como un lugar para aprovechar en distraerse de su rutina, porque aprovechan en leer una revista o conversar con alguien mientras espera.

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

No respetan tu cita, porque programas tu horario y tienes que esperar 40 minutos o 1 hora para ser atendidos, retrasando su tiempo para asistir a sus eventos u otras actividades.

Otro punto negativo, es que los trabajadores discutan problemas internos frente a los clientes, pues hace sentir incomodas a las clientas llevándose una mala imagen.

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

Las entrevistadas manifestaron que algunos salones le permiten dejarles sugerencias. Andrea manifiesta que los espacios son muy reducidos y que los trabajadores están muy juntos, indicando que no les gusta que los trabajadores conversen entre ellas y no se percaten del trabajo que están realizando.

Debería existir una política organizacional con valores y buenas costumbres las cuales serían de cumplimiento obligatorio para todo el personal que trabaja con la finalidad de dar un buen servicio.

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

Si, si estuvieran más cerca irían más seguidos,

Pierina indica, que en una ocasión tuvo que salir del hospital e ir directo a la Universidad para una exposición, y si hubiera tenido un centro de belleza cerca de la Universidad hubiera ingresado para atenderse.

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

Variedad de servicios y productos, calidad del servicio y del producto y precios accesibles.

29. Existen servicios adicionales que Uds. consideran debería ofrecer un salón de belleza Masajes es un servicio que consideran podrían incluirse.

Negocios Móviles (ejemplo Food Truck)

30. ¿Ha escuchado algún servicio sobre-ruedas (móvil) como los food trucks?, comente Si manifiestan haber escuchado este servicio, pero en el rubro de comida rápida, postres, jugos y comida criolla. Andrea manifiesta verlos más en conciertos, dentro de su universidad y por el Pentagonito. La mayoría manifiesta que los productos que ofrecen son frescos, siendo un punto que la mayoría valora además de la limpieza del lugar.

31. ¿Qué opina de este tipo de negocios? ¿Por qué?

Son más económicos que un local.

32. Alguna vez han consumido en un food trucks que les ha parecido el servicio

La mayoría indica haber consumido, e incluso les gusta el trato que tienen con las mismas personas que van preparando los productos.

33. ¿Cuál cree que sería la ventaja de este servicio al ser móvil

La variedad de ofertas que presentan por ejemplo en la mañana desayunos, en la tarde comidas y en la noche hamburguesas. Además, que lo encontramos cerca a nuestro trabajo o evento que se realice.

34. ¿Por qué irían a un servicio móvil food trucks?

Por el tiempo, ya que los productos que ofrecen los preparan más rápido

35. ¿Qué es lo que más valoran de este servicio?

Que se encuentre a la mano

36. ¿En qué zona les gustaría que este servicio ¿?

Cerca al lugar donde pasan mayor tiempo (Trabajo, Universidad, etc.)

37. Como les gustaría enterarse la ruta o servicio móvil de food trucks

A través de Facebook o también a través de un grupo por WhatsApp o por correo electrónico

Negocio: Salón de belleza móviles (se le comenta la descripción del servicio)

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

La mayoría indica que, si lo usaría para probar, y si les parece una muy buena idea e incluso lo recomendarían.

39. ¿Realizarían reservas o citas a domicilio para poder atender en este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué? (considerando las características ya mencionadas arriba)

Todas indican que si

40. ¿Consideran Uds. que los servicios y precios que ofrecemos son los más accesibles para poder iniciar este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué?

A la mayoría les parece aceptable, además indican considerar la inclusión de promociones permanentes de manicure y pedicure o manicure y laceado.

Incluso aceptan pagar un precio un poco elevado al del mercado, considerando el servicio a domicilio que se brinda, además, por ejemplo, si van a la universidad tal vez incluyan a más personas para el servicio (grupo de amigas).

41. ¿Consideran Uds. que debemos incluir como servicio adicional recoger al cliente y mientras se le realiza el servicio lo podemos llevar a su destino final? ¿Por qué?

Algunas indicaron que no, los servicios de manicure o pedicure, pero si tal vez los de limpieza facial que sí permiten el poder estar en movimiento, otras indicaron que no por el tráfico, porque es difícil maquillarse o cortarse las uñas en movimiento, manifestando el temor de ser lastimadas.

42. ¿Qué es lo que más le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?

Andrea indica que si ella vive en Los Olivos y tiene un evento en San Isidro le convendría coordinar una cita cerca a San Isidro, así estaría más cerca al lugar del evento y considera que su costo sería más barato.

Corina indica que sería más rápido y más accesible, además que debe ser puntual en su horario.

43. ¿Qué es lo que menos le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?

Que se malogre la movilidad o que el tráfico le impida llegar a la hora.

Otro punto es la falta de servicios higiénicos, además de la higiene que debe tener la movilidad para la esterilización de los instrumentos empleados.

Publicidad y Promociones.

44. ¿Cuál es la mejor forma que un salón de belleza se haga conocida y famosa, de renombre?

A través de las redes sociales y de las referencias del servicio que brindan y sus servicios, esto último es lo que llama la atención.

Andrea, recomienda contratar a un estilista reconocido y aprovechar en promocionarlo para ganar gente.

45. Finalmente: pensando en salón de belleza ¿qué opina de estos nombres: Beauty Car, Fashion Express, Combi de la Belleza, Bella Bus, Belleza Móvil, Estética Móvil. (Evaluar Alternativa)

Andrea propone Beauty express, pero la mayoría indica que se debe buscar un nombre que indique el servicio a domicilio, y a otras le gustaron Beauty Car.

Anexo 10. Resultado de Focus Group No. 3

1. ¿A qué se dedican? Uds. trabajan, estudian, son independientes?

Estudian, Trabajan, Amas de casas, Independientes/Emprendedoras.

2. ¿Qué hacen en sus tiempos libres? ¿Qué es lo que más les gusta hacer?

Dedicarme a mis hijos, salir a comer, dormir, como todo el día trabajo, salir con amistades, visitar a la familia, engreírse con sus cosas, salir a jugar, pasear, pasear a mis perritos, ir a la peluquería, se hace todos los servicios de belleza.

3. ¿Qué significa para Uds. *engreírse*?

Para todas es ir al salón de belleza y hacerse todos los servicios.

4. ¿Alguna de Uds. en sus tiempos libres se dedica a su cuidado personal de belleza?

Si todas.

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

Si todas.

6. ¿Conocen las diferencias de Salones de Belleza, Peluquerías y Spa?

Salones de Belleza, Depilación, maquillaje, tinte, peinados, laceados, manicure, pedicure

Peluquería, corte, teñir cabello, todo lo que es tratamientos de cabello.

Spa, masajes, relajarse

Hábitos de Uso:

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

Dos o tres veces al mes, Por acontecimiento especial

Una participante va inter-diario para hacerse, servicios de belleza.

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

Iba a Montalvo por el especialista y el servicio, productos. Pero se cambió de salón de belleza y ya no voy, estoy buscando un salón de belleza con un buen estilista.

Le gusta la persona que le realiza los servicios

Por sentirse bien

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

No tiene tiempo definido.

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

Que sean profesionales, el tiempo es importante y que te lo haga bien.

Depende mucho los productos que estén utilizando.

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

Maquillajes, laceado, manicure, pedicure, tinte, cepillado, depilación, corte de cabello, rizado de pestañas

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

Se puede estar de dos a tres horas en promedio

Una participante se demora de cinco horas a más.

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

Aprox. Depende de qué servicio, pero un aprox. en S/ 100 a S/200

Cuando es un laceado te incrementa

Una gasta S/ 400 porque se hace todos los servicios

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

Precios y atención

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

Sí hay diferencia y van buscando las ofertas.

En cadenas por ejemplo en Montalvo, las zonas son diferentes dueños y el costo es diferente.

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

Es lejos, prefieren domicilio

En su mayoría está lejos

Es cerca no se complica y va a la peluquería de su barrio

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

Casi siempre. En Navidad, Año nuevo, o eventos especiales.

18. ¿Cómo realizan sus pagos? ¿En Efectivo, Visa o MasterCard?

Tarjeta de crédito o débito, Efectivo

Salones de Belleza

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

Soho, Montalvo, Aramis, Marco Aldany, Thomas, Toque X, Santa María, Salones de belleza local,

20. ¿De todos estos salones de belleza que han mencionado, cual consideran que es la mejor?

¿Por qué?

Los salones de Belleza de cadena (Montalvo, Soho, Marco Aldany) se han posicionado por sus productos, servicio, imagen y el nombre. Por la atención y productos.

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

Montalvo, Tiene buenos estilistas, Buenos productos de calidad

22. ¿Qué es lo que hace que Uds. Cambien entre un salón de belleza, a otro? Sondear fidelidad, diferencias en el tipo de servicio, precio u otros.

Que me cambien de estilista, porque ya vivió una experiencia donde le cambiaron y no la atendieron igual, busco una por su casa y le hizo igual, con el mismo producto y bajo precio.

El motivo para que se cambien es que, si le realizan algo que está mal, ya no regresan al mismo lugar.

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

Productos, Atención, la presencia del estilista, el Local, el nombre (para estar en el *top mind* de la gente)

24. ¿Qué ventajas o beneficios consideran Uds. que tiene los salones de bellezas?

Sus productos

Te dan snacks, a los niños le dan su chupetín. Descuentos, promociones por empresas

25. ¿Qué errores consideran Uds. que comenten los salones de belleza?, que es lo que hacen mal y no corrigen?

Un salón de belleza le realizó un balayage y le hicieron mal, con un tinte que no era el color que indico, quedo como verde, y nunca más volví, fue recomendado, no me reconocieron nada.

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

Cambiar de salón de belleza.

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

Sí influye, claro si tienen los productos, servicios y estilistas.

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

Buena música, WIFI. Si deseas algo de tomar, snacks. Muy aparte de calidad y productos

Que la atención sea inmediata. La atención es básica, muy independiente de las cosas básicas de productos y servicios. Que el ambiente sea agradable, limpio, A1. Que sea personalizado y que sea especializado en lo que realiza.

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

Brindar ofertas para un cliente fidelizado

Dar un carnet con sellos con cinco manicure y una sale gratis.

Cuando eres cliente especial y te lo ofrecen gratis.

Negocios móviles (ejemplo Food Truck)

30. ¿Ha escuchado algún servicio sobre-ruedas (móvil) como los food trucks?

Todas si conocen los food truck.

31. ¿Qué opina de este tipo de negocios? ¿Por qué?

Interesante. Visto de Comida

32. ¿Alguna vez han consumido en un food trucks que les ha parecido el servicio?

No han consumido.

33. ¿Cuál cree que sería la ventaja de este servicio al ser móvil?

Tiempo la premura la rapidez, hay muchos carritos y puedes elegir.

34. ¿Por qué irían a un servicio móvil food trucks?

Porque es rápido.

35. ¿Qué es lo que más valoran de este servicio?

Es una tendencia, se inició en estados unidos. Por el tiempo.

36. ¿En qué zona les gustaría que este servicio?

Por los Olivos.

37. ¿Cómo les gustaría enterarse la ruta o servicio móvil de food trucks?

No hay existe, ellos se estacionan donde hay concurrencia de público.

Negocio: Salón de belleza móviles (se explica la descripción del servicio)

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

Si, para probar los servicios y por curiosidad

39. Realizarían reservas o citas a domicilio para poder atender en este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué? (considerando las características ya mencionadas arriba)

Si todas, están dispuestas de sacar su cita e ir después de probar los servicios.

40. Consideran Uds. que los servicios y precios que ofrecemos son los más accesibles para poder iniciar este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué?

Si todas

41. ¿Consideran Uds. que debemos incluir como servicio adicional recoger al cliente y mientras se le realizar el servicio lo podemos llegar a su destino final? ¿Por qué?

Un laceado, un planchado o algún servicio que no tenga mucha complejidad.

42. ¿Qué es lo que más le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?

El tiempo es fundamental porque no quieren esperar.

(Les gusta el diseño que tiene minibar)

43. ¿Qué es lo que menos le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?

Primero lo probaría y luego indicar lo que no me gustaría.

Publicidad y Promociones

44. ¿Cuál es la mejor forma que un salón de belleza se haga conocida y famosa, de renombre?

Publicidad por medios de redes sociales,

El móvil tiene que llamar la atención al público en la calle.

45. Finalmente: pensando en salón de belleza ¿qué opina de estos nombres: Beauty Car, Fashion Express, Combi de la Belleza, Bella Bus, Belleza Móvil, Estética Móvil. (Evaluar Alternativa)

Les llama la atención B, C, D y Beauty Express.

También sería Star Nice Express, como alternativa de nombre.

Anexo 11. Resultado de Focus Group No. 4

1. ¿A qué se dedican? Uds. trabajan, estudian, son independientes?

Todas trabajan

2. ¿Qué hacen en sus tiempos libres? ¿Qué es lo que más les gusta hacer?

Dedicarme a mis hijos, salir a comer, salir con amistades y visitar a la familia.

De compras ropa, ir al cine, ver películas, escuchar música y leer.

3. ¿Qué significa para Uds. *engreírse*?

Ir hacer masajes, comprar vestidos, zapatos, ir a hacerme laceado, mechitas y manicure.

Tener un día para mí, ir al cine sola e ir de compras sola.

4. ¿Alguna de Uds. en sus tiempos libres se dedica a su cuidado personal de belleza?

Sí todas.

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

Sí todas.

6. ¿Conocen las diferencias de Salones de Belleza, Peluquerías y Spa?

Salones de Belleza, depilación, maquillaje, tinte, peinados, laceados, manicure, pedicure

Peluquería, corte, teñir cabello, todo lo que es tratamientos de cabello.

Spa, masajes, relajarse, reductores.

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

Cada mes y cada tres meses

Cada tres meses

dos a tres veces al mes

Cada tres meses

Cada mes

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

En la noche de lunes a viernes.

Fines de semana es temprano.

Todo un domingo.

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

En la noche

Temprano

Todo un domingo.

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

Tiene dos salones de belleza, en donde lo segmenta por servicios, los servicios más complicados se van más lejos y los servicios básicos cerca de su casa.

Tiene una amistad que tiene su salón de belleza que está lejos de su casa y cerca de su casa son servicios básicos

Encuentra promociones en las cadenas de salones de belleza, y el servicio básico también voy al salón de belleza de su casa.

Se inclinan por un tema de precios, servicios y productos.

En casa se atiende.

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

Maquillajes, laceado, manicure, pedicure, tinte, cepillado, depilación, corte de cabello, rizado de pestañas, mechitas

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

Se puede estar de dos a tres horas en promedio

Una participante se demora de cinco horas a más.

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

Aprox. Depende de qué servicio, pero un aprox. en S/ 50 a S/200

Cuando es un laceado te incrementa

Una gasta S/ 400 porque se hace todos los servicios

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

Precios y atención por las zonas

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

Sí hay diferencia y van buscando las ofertas.

En cadenas por ejemplo en Montalvo, las zonas son diferentes dueños y el costo es diferente.

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

Es lejos, prefieren domicilio

En su mayoría está lejos

Es cerca no se complica y va a la peluquería de su barrio

17. ¿Alguna de Uds. ha sacado cita por teléfono, web, WhatsApp y otro ... (especificar)?

¿Por qué?

Casi siempre. En Navidad, Año nuevo, o eventos especiales.

18. ¿Cómo realizan sus pagos? ¿En Efectivo, Visa o MasterCard?

Tarjeta de crédito o débito. Efectivo

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

Soho, Montalvo, Marco Aldany, Salones de Belleza local, ninguno.

20. ¿De todos estos salones de belleza que han mencionado, cual consideran que es la mejor?

¿Por qué?

Soho por un tema de publicidad. Soho tiene buenos precios

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

Soho ha sabido mantenerse en el tiempo porque hace canjes con modelos y chicas reality.

22. ¿Qué es lo que hace que Uds. Cambien entre un salón de belleza, a otro? Sondear

fidelidad, diferencias en el tipo de servicio, precio u otros.

El motivo para que se cambien es que, si le realizan algo que está mal, ya no regresan al mismo

lugar. Fidelidad es la química que tienes con el estilista.

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

Fidelidad (relación entre cliente y profesional)

Servicio

Producto aplicar

24. ¿Qué ventajas o beneficios consideran Uds. que tiene los salones de bellezas?

Sus productos

25. ¿Qué errores consideran Uds. que comenten los salones de belleza?, que es lo que hacen

mal y no corrigen?

La buena atención al cliente, debe sentir en casa, te van a tratar bien, debe hacer un tema de un

coach para atención al cliente. El producto/servicio va de la mano y deben tener cuidado

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

Cambiar de salón de belleza.

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

Si influye.

Claro si tienen los productos, servicios y estilistas.

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

Muy aparte de calidad y productos

Que la atención sea inmediata

Que sea personalizado y que sea especializado en lo que realiza.

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

Brindar ofertas para un cliente fidelizado

Negocios móviles (ejemplo Food Truck)

30. ¿Ha escuchado algún servicio sobre-ruedas (móvil) como los food trucks?,

Todas si conocen los food truck y de tan solo verlo abren el apetito.

31. ¿Qué opina de este tipo de negocios? ¿Por qué?

Interesante.

Hay de Comida, Ropa en la playa, de wetsuit,

Son súper prácticos, innovadores.

32. ¿Alguna vez han consumido en un food trucks que les ha parecido el servicio?

No han consumido.

33. ¿Cuál cree que sería la ventaja de este servicio al ser móvil

Es que no es estático sino movable ya que se va de un lado a otro.

34. ¿Por qué irían a un servicio móvil food trucks?

Porque es rápido.

35. ¿Qué es lo que más valoran de este servicio?

Debe ser rentable.

36. ¿En qué zona les gustaría que este servicio?

Esta por todos lados, hasta en la playa

37. ¿Cómo les gustaría enterarse la ruta o servicio móvil de food trucks?

No hay existe, es masivo.

Negocio: Salón de belleza móviles (se explica negocio)

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

Si, para probar los servicios y por curiosidad

Comenzaría con la manicure.

Ver la presencia de las estilistas, la imagen.

Tema de la decoración de la móvil.

39. Realizarían reservas o citas a domicilio para poder atender en este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué? (considerando las características ya mencionadas arriba)

Si todas, están dispuestas de sacar su cita e ir después de probar los servicios.

40. Consideran Uds. que los servicios y precios que ofrecemos son los más accesibles para poder iniciar este nuevo salón de belleza móvil? ¿Por qué?

Si todas

41. ¿Consideran Uds. que debemos incluir como servicio adicional recoger al cliente y mientras se le realiza el servicio lo podemos llevar a su destino final? ¿Por qué?

Solo servicios básicos

42. ¿Qué es lo que más le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?

Es importante que estén con las tendencias de moda.

Recomendaciones del estilista cuales son las tendencias y te recomiende.

Confianza y sensibilidad con el estilista y cliente.

43. ¿Qué es lo que menos le gustaría de este nuevo salón de belleza móvil?

Primero lo probaría y luego indicar lo que no me gustaría.

Publicidad y Promociones

44. ¿Cuál es la mejor forma que un salón de belleza se haga conocida y famosa, de renombre?

Publicidad por medios de redes sociales,

Les gustaría saber las rutas.

Promociones con empresas

45. Finalmente, pensando en salón de belleza ¿qué opina de estos nombres: Beauty Car, Fashion Express, Combi de la Belleza, Bella Bus, Belleza Móvil, Estética Móvil, Beauty Móvil, Salón Express u otro?

Corona encima del carro, que somos reinas de la belleza

Referencias

- Alonso, Y. (2014). *Plan de empresa para la creación de un salón de peluquería y estética en Bétera*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45453/TFC%20YLENIA%20ALONSO.pdf?sequence=1>
- ambito.com. (2017). *Perú - Riesgo país*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13>
- apeim.com.pe. (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Asociación Pro Bienestar y Desarrollo. (2015). *Manual de Emprendedores*. Obtenido de <http://www.probideperu.org/index.html>
- bbc.com. (2017). *¿Cómo afecta a América Latina que Donald Trump retire a Estados Unidos del TPP?* Obtenido de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38067701>
- bcrp.gob.pe. (2016). *Reporte de inflación. Diciembre 2016*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Cámara de Comercio de Lima. (2016). El presupuesto público 2017 al detalle. *La cámara*.
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma.
- Chuquinaupa, R., Ortiz, P., Osso, J., & Ñopo, V. (2013). *Plan de Negocio: Servicio Educativo de Música Online*. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1776>

- Cohen, S. (2013). *Caso Très Chic (Intervención de un Director de Arte)*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/2394.pdf
- correo.pe. (2015). <http://diariocorreo.pe/edicion/huanuco/la-basura-apreciada-como-un-rentable-y-util-negocio-611755/>. Obtenido de <http://diariocorreo.pe/edicion/huanuco/la-basura-apreciada-como-un-rentable-y-util-negocio-611755/>
- Cuervo, S., Cárdenas, V., García, C., & Limo, C. (2014). *Hábitos de consumo y comercio electrónico: el caso de la mujer moderna en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad ESAN.
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson.
- Damodaran online. (2017). Obtenido de <http://www.damodaran.com>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Ebooks, F. M. (2013). *Ansof Matrix. Startegy Skills*. Obtenido de <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-ansoff-matrix.pdf>
- elcomercio.pe. (2015). *Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumidores-peruanos-destinan-entre-10-y-15-belleza-noticia-1795697>
- elcomercio.pe. (2016). *Salones de belleza: ¿Cuáles son los preferidos y por qué?* Recuperado el 2017, de Diario el Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/salones-belleza-cuales-son-preferidos-y-que-noticia-1934473>
- ElIntransigente.com. (2017). *Uno de cada tres consumidores busca marcas de producción ecológica*. Obtenido de <http://www.elintransigente.com/sociedad/2017/2/20/cada-tres-consumidores-busca-marcas-produccion-ecologica-423934.html>

- Escalante, E. (2016). *Promulgan Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas*. Obtenido de <http://mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>
- Euromonitor International. (2014). *Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-ultimas-tendencias-en-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-en->
- Flores, C. (2015a). *Rubro de belleza mueve 50 mil locales en Perú*. Obtenido de Diario Correo: <http://diariocorreo.pe/economia/belleza-mueve-50-mil-locales-en-peru-567624/>
- Flores, C. (2015b). *Una peluquería genera ganancias desde S/. 9 mil*. Obtenido de Diario Correo: <http://diariocorreo.pe/economia/una-peluqueria-genera-ganancias-desde-s-9-mil-573947/>
- Garijo, M. (2014). *Las camionetas 'vintage' son los nuevos salones de belleza*. Obtenido de <http://www.revistavanityfair.es/moda/tendencias/articulos/las-camionetas-vintage-son-los-nuevos-salones-de-belleza/18621>
- gestion.pe. (2016a). *Copecoh proyecta que sector cosméticos e higiene crecería 6% este año*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/copecoh-proyecta-que-sector-cosmeticos-higiene-creceria-6-este-ano-2171282>
- gestion.pe. (2016b). *Tasa de desempleo en el Perú pasó a 4.4%, señaló la OIT*. Obtenido de <http://peru21.pe/economia/tasa-desempleo-peru-paso-44-senalo-oit-2264985>

- gestion.pe. (2017a). *Gobierno publicó Ley de Presupuesto del sector público para el año fiscal 2017*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/congreso-publico-ley-presupuesto-sector-publico-ano-fiscal-2017-2176254>
- gestion.pe. (2017b). *BCR: Déficit fiscal fue de 2.7% del PBI en el 2016*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/bcr-deficit-fiscal-fue-27-pbi-2016-2179503>
- gestion.pe. (2017c). *Balanza comercial registró superávit de US\$ 150 millones en enero*. Obtenido de <http://gestion.pe/mercados/balanza-comercial-registro-superavit-us-150-millones-enero-2184205>
- gestion.pe. (2017d). *INEI: Se crearon 92,300 empleos durante el año 2016 en Lima*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/inei-se-crearon-92300-empleos-durante-ano-2016-lima-2179748>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*.
- Gonzalez, T. (2015). *El mercado de la belleza presupuesta crecimiento en el Perú*. Obtenido de Fashion Network: <http://pe.fashionnetwork.com/news/El-mercado-de-la-belleza-presupuesta-crecimiento-en-el-Peru,575742.html#.WJv3BFXhDIV>
- Hair, J., Robert, B., & Otinau, D. (2010). *Investigación de Mercados - En un ambiente de información digital*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de Investigación*. México: McGraw Hill Educación.
- INEI. (2016). *Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-7-millones-de-mujeres-conforman-la-fuerza-laboral-del-peru-8943/>

- INEI. (2017a). Obtenido de Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF
- INEI. (2017b). *Lima tendría 9 millones 111 mil habitantes*. Obtenido de <http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n012-2017-inei-2.pdf>
- INEI. (2017c). *Informe Técnico N°01. Estadísticas con Enfoque de Género*. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-genero-oct-dic2016.pdf
- INEI. (2017d). *Estimaciones y Proyecciones de Población*. Obtenido de Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Lambini, J. G. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico DF.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- larepublica.pe. (2015). *Uso de smartphones en Perú es uno de los más crecientes en Latinoamérica*. Obtenido de <http://larepublica.pe/marketing/4540-uso-de-smartphones-en-peru-es-uno-de-los-mas-crecientes-en-latinoamerica>
- LaRepublica.pe. (2017). *Casos de corrupción golpean la economía y el crecimiento de 2017 rondaría el 3,9%*. Obtenido de <http://larepublica.pe/impresa/economia/849785-casos-de-corrupcion-golpean-la-economia-y-el-crecimiento-de-2017-rondaria-el-39>

- limacomovamos.org. (2015). *Como vamos en demografía*. Obtenido de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/07/Demografia2015final.pdf>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. México: Pearson Educación.
- Ochoa, V. (2013). *El 43% de los 15 mil centros de belleza en Lima es informal*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/empresas/lima-existen-15-mil-centros-belleza-43-son-informales-2058975>
- peru21.pe. (2013). *La belleza es un buen negocio*. Obtenido de <http://peru21.pe/emprendedores/belleza-buen-negocio-2151516>
- peru21.pe. (2016). *Población ocupada en Lima Metropolitana creció 0.6%, anunció el INEI*. Obtenido de <http://peru21.pe/economia/inei-poblacion-ocupada-lima-metropolitana-crecio-06-2265050>
- Peruanos Por el Kambio. (2016). *Plan de Gobierno 2016-2021*. Obtenido de <http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>
- Piergiorgio, S. (2012). *Siglos de coquetería*. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20120824/54340841579/siglos-de-coqueteria.html>
- Polo, D. (2015). *Top 12 de los negocios más rentables en Lima-Perú*. Obtenido de Emprender fácil: <http://www.emprender-facil.com/es/lima-peru/>
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2012). *Métodos cuantitativos para los negocios*. México: Pearson Educación.
- rpp.pe. (2015). *Peruanas invierten 600 dólares al año en productos de belleza*. Obtenido de <http://rpp.pe/lima/actualidad/peruanas-invierten-600-dolares-al-ano-en-productos-de-belleza-noticia-767958>

- rpp.pe. (2016). *MEF subió el valor de la UIT para el 2017 a S/ 4,050*. Obtenido de <http://rpp.pe/economia/economia/mef-subio-el-valor-de-la-uit-para-el-2017-a-s-4050-noticia-1018398>
- Santesmases, M. (2012). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Semana Económica. (2017). *La inflación fue de 0.24% en enero, por debajo de lo esperado*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/212515-la-inflacion-fue-de-0-24-en-enero-por-debajo-de-lo-esperado/>
- Semana Económica. (2017a). *MEF: PBI crecerá hasta un punto menos este año por suspensión del Gasoducto*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/211465-mef-economia-peruana-creceria-alrededor-de-3-8-este-ano-tras-suspension-del-gasoducto-sur-peruano/>
- Semana Económica. (2017b). *¿Por qué el IGV no se reducirá a 17% en el 2017?* Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/209340-por-que-el-igv-no-se-reducira-a-17-en-el-2017/>
- Soonthorndhada, A. (1989). *Construcción De Guías De Entrevistas para La Investigación Cualitativa*.
- Stickney, C., Weill, R., Schipper, K., Francis, J., & Avolio, B. (2011). *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*.