



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UN CENTRO DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA
TRABAJADORES DEL ÁREA DE LA BELLEZA EN SANTIAGO Y REGIONES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

NICOLÁS PLATT ASTORGA

PROFESOR GUIA:

JORGE CARIKEO MONTOYA.

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

MARCELO GERLACH VELASQUEZ.

ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN.

SANTIAGO DE CHILE

MARZO 2011

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: Nicolás Platt A.

FECHA: 17/08/2011

PROF.GUIA: SR. JORGE CARIKEO

**Plan de Negocio para un Centro de Desarrollo de Profesionales del
Área de la Belleza en Santiago y Regiones**

El objetivo del presente trabajo es la elaboración de un plan de negocios para una empresa de capacitación especializada en cursos de belleza llamada Centro de Desarrollo Profesional (CDP) ProArt. El aumento en la demanda por especialización en dicha área, junto a la escasez de este tipo de servicio en regiones se presenta como una atractiva oportunidad que la empresa Cartim S.A. quiere aprovechar para desarrollar una nueva unidad de negocios cuyo objetivo es capacitar y desarrollar a trabajadores del área de la belleza en el uso de nuevos productos y técnicas.

La metodología utilizada fue un Plan de Negocios que incluye un Análisis Estratégico (del medio externo e interno), un Estudio de Mercado, un Plan de Marketing (estratégico y táctico), de Plan de Recursos Humanos, de Plan de Operaciones y un Plan Financiero.

Mediante un análisis estratégico se concluye que la industria posee un atractivo medio alto y que CDP ProArt está en una posición ventajosa para competir. En particular se identifican las oportunidades y amenazas que presenta la industria y los factores clave de éxito: logística interna, formación de personal, calidad de los productos y orientación hacia el cliente. Finalmente se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa. En el estudio de mercado se consideró una etapa cualitativa y otra cuantitativa. La primera se basó en entrevistas no estructuradas y fuentes de información secundaria y la segunda, aplicando una encuesta, se identificaron 6 competidores principales; identificando el mercado objetivo que resultó ser aquel formado por trabajadores del área de la belleza entre la 15° y 9° región y que se capacitan al menos una vez al año. Se consideró la estructura organizacional para dos etapas del proyecto: puesta en marcha y consolidación. Cada sucursal estará formada por un administrador, educadoras y un ejecutivo de ventas en terreno. En el plan de operaciones se identificaron los procesos críticos para el éxito del negocio, se incluyeron diagramas de flujo y se definieron responsabilidades. Los procesos identificados fueron: venta, capacitación, abastecimiento, formación continua y revisión por la dirección. En relación al Plan Financiero, se estimaron los ingresos y egresos y se proyectaron en el tiempo, por un periodo de 10 años. El VAN del proyecto resultó ser igual a \$137.517.651 con una tasa de descuento exigida por el inversionista del 30% y la TIR igual a 41%. Se hizo un análisis de sensibilidad en función del precio y la demanda, en donde ante una disminución del 15% en ambos casos, el proyecto deja de ser rentable.

En función de los resultados de la evaluación económica y el análisis de sensibilidad, se concluye que el proyecto es factible y rentable, siempre cuando se tengan los cuidados para mantener variables como el precio y la demanda dentro de rangos tolerables.

Índice

RESUMEN DE LA MEMORIA.....	2
PARA OPTAR AL TITULO DE.....	2
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.....	2
1 Introducción y Descripción del Proyecto	6
1.1 Introducción	6
1.2 Antecedentes Generales	7
1.3 Descripción del proyecto.....	8
1.4 Modelo de negocio.....	9
1.5 Justificación	10
2 Objetivos	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos.....	10
3 Marco conceptual	11
4 Metodología	11
5 Alcance	11
6 Resultados esperados	11
7 Análisis Estratégico.....	12
7.1 Descripción de la Industria	12
7.1.1 Competidores Directos.....	12
7.1.2 Competidores Indirectos.....	15
7.2 Análisis Externo	15
7.2.1 Análisis PEST	15
7.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	17
7.2.3 Oportunidades	21
7.2.4 Amenazas	21
7.3 Análisis Interno.....	22
7.3.1 Análisis de la Cadena de Valor	22
7.3.2 Fortalezas	24
7.3.3 Debilidades.....	25
7.4 Conclusiones del Análisis Estratégico.....	25
8 Investigación de Mercado	26
8.1 Oferta	26

8.2	Demanda	29
8.2.1	Mercado total.....	29
8.2.2	Encuesta	31
8.2.3	Mercado potencial y meta	33
9	Plan de Marketing	34
9.1	Marketing estratégico	34
9.1.1	Estrategia Genérica	34
9.1.2	Estrategia de crecimiento	35
9.1.3	Estrategia competitiva	36
9.1.4	Estrategia de Posicionamiento.....	36
9.2	Marketing Táctico.....	37
9.2.1	Producto	37
9.2.2	Precio.....	39
9.2.3	Promoción	41
9.2.4	Plaza	43
9.2.5	Personas	44
9.2.6	Evidencia Física.....	44
9.2.7	Procesos	45
10	Plan de Recursos Humanos	45
10.1	Balance de Personal	57
11	Plan de Operaciones.....	58
11.1	Proceso de Venta	59
11.2	Proceso de Capacitación	61
11.3	Proceso de Abastecimiento.....	62
11.4	Proceso de Formación Continua	63
11.5	Proceso de Revisión por la dirección.....	65
12	Plan Financiero	67
12.1	Inversión Inicial.....	67
12.1.1	Inversión en Acondicionamiento y Equipamiento	67
12.1.2	Capital de Trabajo	67
12.1.3	Marketing Inicial.....	67
12.1.4	Legales.....	67
12.1.5	Inversión Inicial Total	68
12.2	Ingresos	68

12.3	Gastos de Administración y Venta	69
12.3.1	Gastos de Administración	69
12.3.2	Tasa de Descuento	70
12.4	Resultados e Indicadores del Análisis Financiero.....	70
12.5	Análisis de Sensibilidad	70
12.6	Conclusiones del análisis financiero.....	71
13	Conclusiones.....	71
14	Bibliografía	73
ANEXO 1	74
ANEXO 2	75
ANEXO 3	76
ANEXO 4	78
ANEXO 5	81
ANEXO 6	83
ANEXO 7	84
ANEXO 8	87
ANEXO 9	94
ANEXO 10	95
ANEXO 11	96
ANEXO 12	97
ANEXO 13	98
ANEXO 14	99

1 Introducción y Descripción del Proyecto

1.1 Introducción

El presente informe muestra el desarrollo del proyecto de trabajo de título sobre un plan de negocios para un centro de capacitación para trabajadores del área de la belleza, llamado Centro de Desarrollo Profesional ProArt.

En la primera parte se presentan antecedentes generales sobre la industria y la empresa subsidiaria del proyecto, Cartim S.A. También se incluye una descripción del proyecto, del modelo de negocio y la justificación de por qué el proyecto amerita un estudio en profundidad como el realizado en este trabajo y por qué el plan de negocios es la herramienta adecuada para este estudio.

En los capítulos siguientes se muestra el desarrollo de cada una de las etapas que componen el plan de negocios, partiendo por el análisis estratégico, en donde se analiza, desde el punto de vista interno y externo, el entorno en el que el proyecto se desenvuelve. Para el análisis externo, se usó como herramienta el método de las 5 Fuerzas de Porter y como conclusión del análisis externo, se identificaron las oportunidades y amenazas de la industria. Para el análisis interno, se usaron dos herramientas: el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) y el análisis de la Cadena de Valor. Como conclusión del análisis interno se identificaron las fortalezas y debilidades de ProArt y los factores críticos de éxito. Finalmente, a modo de conclusión del análisis estratégico, se hizo un cruce de las fortalezas y debilidades y de las oportunidades y amenazas para definir objetivos estratégicos que la empresa debería proponerse.

A continuación del análisis estratégico, se presenta el estudio de mercado, en donde se caracteriza la oferta y la demanda, identificando a los principales competidores y cuantificando el mercado total, potencial y meta.

El plan de marketing, siguiente capítulo, muestra cuáles deberían ser las acciones a nivel estratégico y táctico para alcanzar al mercado meta, caracterizado en el estudio de mercado.

El capítulo siguiente, Plan de Recursos Humanos, muestra la estructura organizacional que debería tener la empresa para alcanzar sus objetivos y satisfacer la demanda en dos etapas: inicial y de consolidación.

En el Plan de Operaciones, se identificaron los procesos más importantes para asegurar al cliente un servicio de excelencia y, en consecuencia, lograr a mediano y largo plazo, los objetivos propuestos por los dueños del proyecto.

El Plan Financiero muestra los resultados de la evaluación económica para distintos escenarios e identifica las variables críticas que podrían amenazar la rentabilidad del negocio.

Finalmente, las conclusiones resumen el trabajo realizado y se refieren a la conveniencia, desde el punto de vista económico, de realizar el proyecto.

1.2 Antecedentes Generales

La industria de la belleza, en general, y las peluquerías y salones de belleza, en particular, han experimentado una evolución a nivel mundial. En este sentido Chile no es la excepción y sigue la tendencia del mundo, en ofrecer servicios más completos y diversos.

Expertos han descrito la industria como un mercado extremadamente complejo, donde hay que desarrollar un trabajo diario muy especializado y en el que la relación interpersonal juega un rol fundamental¹.

Las peluquerías del país se han ido profesionalizando bastante, ha llegado nuevas cadenas internacionales y se han transformado en una oportunidad de negocio, además se comenzó a ofrecer una atención más integral.²

Aunque no existe una información formal, se estima que en Chile hay unos 9 mil salones de belleza², desde el que funciona en el garage de una casa hasta una gran peluquería profesional. La cantidad de salones de belleza en Chile ha tenido un ritmo de crecimiento de entre 6% y 7% anual durante los últimos 5 años¹.

Junto con el crecimiento, la industria experimenta importantes cambios en relación al comportamiento de la demanda. En este sentido, Loreto Fernández, gerente técnico de Wella Chile, indica que el cliente está exigiendo servicios más completos y profesionales. Esta exigencia está llevando a que muchos peluqueros y otros trabajadores del rubro, como manicuristas, tomen una actitud más profesional y estén en la búsqueda constante de su perfeccionamiento y especialización.

A juicio de Doris Feliú³, dueña de un salón de belleza de gran prestigio en Vitacura, el cambio en la industria pasa por un tema comercial y por la intención de responder a las necesidades del cliente actual, que busca tanto la belleza como el bienestar y que siempre tiene poco tiempo. Según esta experta, la tendencia es a ofrecer un servicio cada vez más integral.

Chilly Varas, peluquera con 20 años de experiencia y socia de peluquerías Nivichi, sostiene que ofrecer un servicio más integral ha influido en la profesionalización. “esto hace que debamos estar capacitándonos todo el tiempo sobre los nuevos productos, o que nos preocupemos de saber por qué existe la alopecia o conocer distintos tipos de caspa”⁴.

En Chile, la oferta de cursos relacionados con la industria de la belleza está concentrada principalmente en Santiago. Existen alrededor de 50 centros dedicados a ofrecer este tipo de cursos, de los cuales 29 ofrecen además cursos de especialización para profesionales. La oferta de especialización en regiones es prácticamente nula. De los 29 centros que ofrecen cursos de

¹ Fuente: Mauricio Tolosa, director regional de la división profesional de L'oreal para Ediciones Especiales Online, Emol.com

² Fuente: Juan Pablo Soto, Marketing Manager de Wella Chile para Ediciones Especiales Online, Emol.com

³ Entrevista formal realizada el 25 de Febrero de 2010

⁴ Entrevista informal

especialización, 2 están ubicados en Viña del Mar, 2 en La Serena y el resto está ubicado en Santiago.

El crecimiento demográfico y económico de las regiones de Chile ha permitido desarrollar la industria de los servicios fuera de Santiago y han atraído nueva inversión. En particular se destaca la segunda, cuarta y séptima región⁵ por sus altas tasas de crecimiento económico, así como la quinta y octava región por su alto crecimiento demográfico, convirtiéndolas en mercados atractivos de explotar.⁶

Cartim S.A., empresa importadora y distribuidora de artículos de belleza para el retail por más de 15 años, abrió hace 5 años un área dedicada a atender al cliente profesional, siendo testigo de los cambios de la industria y de la necesidad de sus clientes por servicios de especialización. En la búsqueda por satisfacer esta demanda y agregar valor a su oferta de productos, Cartim S.A. inauguró el año 2009 un centro de capacitación en Santiago al que llamó Centro de Desarrollo Profesional CDP ProArt, igual que su marca propia de productos profesionales de belleza. Este centro tiene como principal objetivo la capacitación de clientes de Cartim S.A. en el uso de los productos que la empresa comercializa.

En su año de funcionamiento, CDP ProArt ha experimentado un rápido crecimiento. Actualmente el centro de capacitación no sólo atiende a clientes del área profesional de Cartim S.A., sino que ha sido capaz de atraer a nuevos clientes interesados en la especialización. Todos los ingresos que el centro genera son traspasados a la división profesional de la empresa.

Dado el crecimiento de la industria de la belleza y su evolución hacia la profesionalización y especialización, así como el desarrollo económico y demográfico de algunas regiones de Chile y la escasez de servicios de especialización en las mismas; Cartim S.A. ve como una oportunidad la creación de centros para capacitación de profesionales del área de la belleza en regiones.

1.3 Descripción del proyecto

El proyecto consiste en la elaboración de un Plan de Negocio para una Centro de Desarrollo Profesional (CDP) para trabajadores del área de la belleza en Santiago, Antofagasta, Viña del Mar y Concepción.

La empresa se llamará CDP ProArt y estará orientada a profesionales del área de la belleza, en particular a peluqueros, manicuristas y cosmetólogos. El principal servicio ofrecido por CDP ProArt será la especialización mediante cursos y seminarios. Además de lo anterior, la empresa será en regiones distribuidor de los productos comercializados por la división profesional de Cartim S.A.

La misión del CDP ProArt será ofrecer a sus clientes la posibilidad de agregar valor a su trabajo mediante cursos de especialización que mejoren su competitividad y calidad de servicio, entregar herramientas de trabajo a mujeres que deseen desarrollar un oficio, proporcionar a sus

⁵ Ver ANEXO 1 Índice de Actividad Económica Regional

⁶ ver ANEXO 2 Crecimiento Demográfico

trabajadores un ambiente de seguridad y crecimiento y aportar al desarrollo económico de Chile y sus regiones.

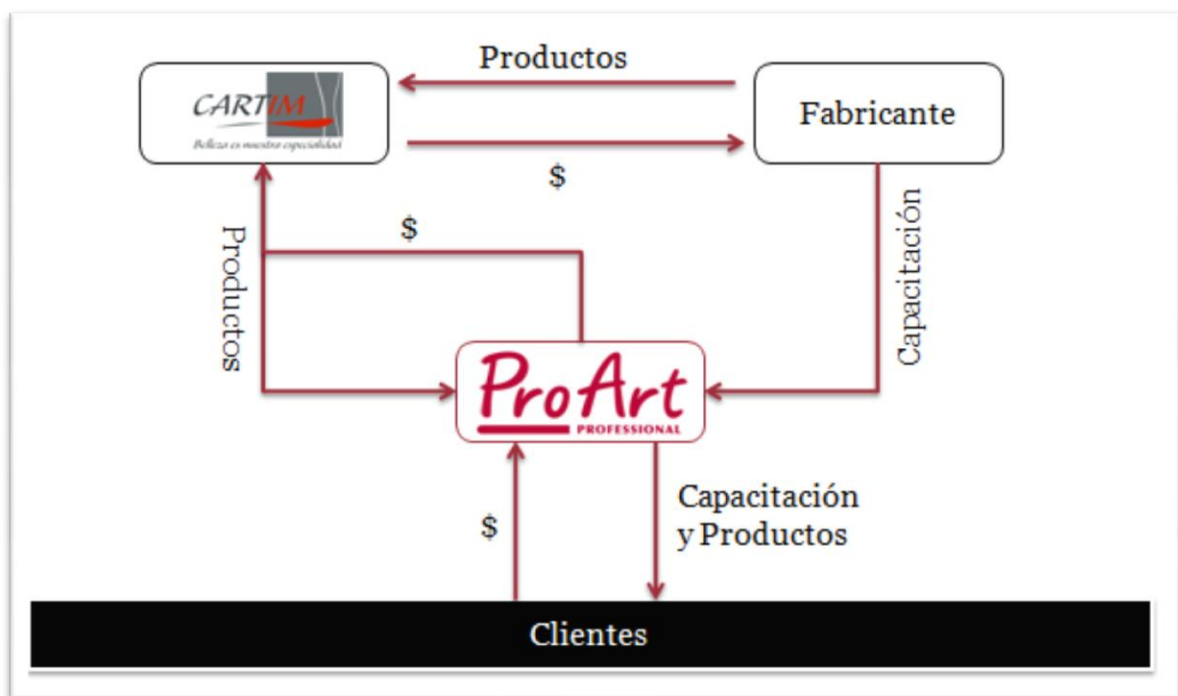
Gracias a su estrecha relación con Cartim S.A., CDP ProArt accederá a los líderes mundiales en productos de belleza para profesionales. Lo anterior permitirá capacitar a sus educadores con expertos y usar de manera exclusiva productos innovadores y de alto atractivo para el mercado. A cambio, la empresa ofrecerá a Cartim S.A. la distribución y promoción de su línea de productos profesionales en regiones.

La puesta en marcha será por etapas, partiendo con la casa matriz en Santiago más una sucursal en región por definir. El plazo para la puesta en marcha de los 4 centros es de 5 años.

1.4 Modelo de negocio

CDP ProArt operará como empresa subsidiaria de Cartim S.A., con participación de los dueños de Cartim S.A. y de otros dos socios interesados en el negocio. El modelo de negocio del CDP ProArt puede ser representado como muestra la Figura 1.

Figura 1 Modelo de Negocio CDP ProArt



- **Clientes:** los clientes de CDP ProArt serán Manicuristas, Estilistas y Cosmetólogos que buscan capacitación y que desarrollan su actividad laboral entre la 15° Región y la 9° Región. También pueden ser clientes, personas que sin tener conocimientos previos tengan interés por aprender técnicas relacionadas con tratamientos de belleza y empresas que deseen capacitar a su personal.
- **Propuesta de Valor:** el CDP ProArt ofrecerá a sus clientes capacitación en el uso de productos especializados para el área de la belleza. En los cursos de capacitación se usarán productos de excelente calidad, se contará con educadores altamente calificados y serán certificados por las empresas fabricantes de los productos utilizados.

- **Canales de Distribución:** el CDP ProArt entregará el servicio de capacitación directamente en sus instalaciones o en un lugar distinto si el cliente es una empresa y así lo desea. La venta del servicio de capacitación puede ocurrir en la sucursal del CDP ProArt o a través de Cartim S.A.
- **Actividades clave:** las actividades clave para cumplir con la propuesta de valor son la capacitación de los educadores con los fabricantes de los productos utilizados, comunicar efectivamente al mercado objetivo los atributos de los productos utilizados y la logística de abastecimiento que permita disponer siempre de los materiales necesarios para la capacitación.
- **Proveedores:** los principales proveedores del negocio serán Cartim S.A., quien abastecerá de los productos necesarios para la capacitación y los fabricantes de los productos, quienes asesorarán respecto al uso de los productos, capacitarán a las educadoras y certificarán los cursos realizados.

1.5 Justificación

La tasa de crecimiento que ha experimentado, en general, la industria de la belleza en Chile y, en particular, los salones de belleza en los últimos años, se ha traducido en una búsqueda de mayor profesionalización por parte de las personas dedicadas a trabajar en este rubro. Esto ha generado un aumento en la demanda por cursos de especialización, los que se concentran principalmente en Santiago, no logrando satisfacer la demanda de regiones, especialmente de la segunda, quinta y octava, que debido a su desarrollo económico y/o demográfico están demandando una mayor cantidad de estos cursos.

Cartim S.A., gracias a sus años de experiencia y su relación con algunos de los fabricantes más prestigiosos de la industria a nivel mundial, se ubica en una posición ventajosa para aprovechar esta oportunidad. La experiencia ganada por su equipo durante el año de funcionamiento del centro de capacitación en Santiago facilita el desarrollo y expansión del modelo de negocio a otras regiones del país.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

“Elaborar un plan de negocios para el centro de capacitación de trabajadores del área de la belleza ubicado en Santiago, Antofagasta, Viña del Mar y Concepción”

2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis estratégico para determinar las perspectivas del negocio.
- Desarrollar una investigación de mercado mediante la cual se pueda cuantificar los mercados potenciales y meta.
- Elaborar un plan de Marketing para la venta y comercialización del servicio.
- Elaborar un plan de Operaciones acorde a las necesidades de la empresa.
- Elaborar un plan de Recursos Humanos que permita el funcionamiento correcto del negocio.
- Elaborar un plan Financiero que analice las distintas formas de financiamiento y evalúe la factibilidad económica del proyecto.

3 Marco conceptual

Para la realización de este trabajo se utilizó como metodología el Plan de Negocios.

El valor principal del plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de factibilidad económica de la iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

Se escogió la realización de un plan de negocios para este proyecto debido a que ayuda a definir y enfocar el objetivo, haciendo uso de información y análisis adecuados. Además es usado como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con inversionistas e instituciones financieras.

Finalmente, un plan de negocios obliga a solicitar opiniones y consejos a personas que se desenvuelven en el campo comercial que interesa, lo que ayuda a considerar todos los puntos relevantes al proyecto y a realizar un análisis más profundo⁷.

4 Metodología

Para la realización de este proyecto se aplicó la metodología utilizada para un plan de negocios.⁸

5 Alcance

Lo que se persigue con la metodología propuesta anteriormente, es desarrollar un plan de negocios para un Centro de Desarrollo de Profesionales (CDP) del área de la belleza.

En este trabajo no se considera la implementación del proyecto dado los plazos y presupuestos disponibles actualmente.

6 Resultados esperados

Al finalizar este proyecto, se espera obtener los siguientes resultados:

- Informe de las oportunidades y perspectivas del negocio.
- Cuantificación del mercado potencial.
- Elaboración de propuestas de comercialización y venta del servicio.
- Elaboración de propuestas de operación del negocio.
- Informe financiero y de alternativas de financiamiento.
- Presentación del proyecto a posibles fuentes de financiamiento para su aprobación.

⁷ Ver Anexo 3. Descripción de un Plan de Negocios

⁸ Ver Anexo 4. Metodología

7 Análisis Estratégico

El objetivo de este análisis fue establecer los factores críticos de la empresa de modo de hallar las ventajas competitivas perdurables en el tiempo. Para llevar a cabo este análisis y obtener información de la industria, competidores directos e indirectos, se recopilaron datos de fuentes de información secundaria. Los datos se obtuvieron buscando en medios de difusión (Internet, páginas amarillas y revistas especializadas, entre otros) y mediante conversaciones formales e informales con expertos de la industria.

Para la descripción de la industria, el análisis externo y el análisis interno que se describen a continuación, se consideró sólo a la industria de centros de formación y capacitación de profesionales del área de la belleza, ya que estos se enfocan en la misma especialidad y al mismo tipo de cliente.

7.1 Descripción de la Industria

Para describir la industria, primero se definió la competencia como aquellos centros de formación o capacitación, academias e institutos que se especializan en el área de la belleza. El escenario actual de este tipo de centros en Chile presenta competidores directos, que se encuentran en el mismo negocio, y otros competidores indirectos, con un modelo de negocio similar. A continuación se detallan las características de cada uno.

7.1.1 Competidores Directos

Dada la gran variedad de actores y servicios presentes en la industria de la capacitación, se hace necesario acotar la industria de este tipo de negocio para lograr definir de mejor manera a la competencia. La competencia directa, por lo tanto, serán todas aquellas empresas que presten servicios de capacitación y especialización para profesionales del área de la belleza y que tengan un mayor enfoque en brindar sus servicios a clientes ya profesionales y/o que actualmente se desempeñan laboralmente en esta área.

A continuación se muestra una tabla con la cantidad de empresas que ofrecen servicios de capacitación y especialización en el área de la belleza, orientadas a profesionales de la industria estética.

Tabla 1 Cantidad de competidores directos separados por región

	CANTIDAD
RM	26
V	3
IV	2
TOTAL	31

Fuente: Elaboración propia, en base a información disponible en mercantil.com, cosmetologiachile.cl y dondeestudiar.cl

A pesar que la mayoría de la competencia directa ofrece cursos en todas las especialidades, es posible identificar en cada una un enfoque hacia un área en particular. La competencia directa, por lo tanto, puede segmentarse según el área específica en la que se especializan. A continuación se muestra la cantidad de centros de especialización para profesionales según el área en la que se especializan.

Tabla 2 Cantidad de competidores directos separados por área de enfoque

	CANTIDAD
COSMETOLOGIA	2
ESTETICA INTEGRAL ⁹	10
UÑAS Y PESTAÑAS	8
PELUQUERIA	11
TOTAL	31

Fuente: Elaboración propia, en base a información disponible en la página web de cada competidor.

Potenciales competidores: De los 31 competidores directos, se pueden identificar 6 principales competidores. Estos fueron identificados dado que poseen ventajas competitivas superiores al resto, las cuales serán descritas más adelante en el estudio de mercado.

El rango de precios en la industria es bastante amplio (Ver Tabla 3). Los factores que explican esta diferencia de precio son: diferencia en la calidad de las instalaciones donde se imparten los cursos, grado de personalización de los cursos, disponibilidad de materiales a menores costos, posicionamiento de los productos usados en los cursos y grado de especialización o prestigio de los instructores.

Los dueños o administradores de estas empresas son profesionales del área la belleza con gran experiencia, trayectoria y prestigio, o bien, empresarios con un amplio conocimiento sobre productos y tendencias de la industria.

⁹ Se entiende por “Estética Integral” todos los cursos relacionados con depilación y distintos tipos de masajes y tratamientos faciales y corporales.

Tabla 3 Estadísticos principales del precio de los competidores según especialidad

ESPECIALIDAD	CURSO	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVEST
MANICURE Y PEDICURE	DISEÑO EN ACRÍLICO BÁSICO	\$ 6.700	\$ 10.000	\$ 3.125	\$ 3.446
	DISEÑO EN ACRÍLICO PROFESIONAL	\$ 9.478	\$ 16.787	\$ 3.125	\$ 5.664
	MANICURE BÁSICO	\$ 5.776	\$ 12.933	\$ 1.671	\$ 3.092
	MANICURE INTEGRAL	\$ 6.664	\$ 8.643	\$ 3.541	\$ 2.073
	UÑAS GEL	\$ 9.432	\$ 17.000	\$ 3.125	\$ 5.337
	UÑAS ACRÍLICAS	\$ 8.143	\$ 17.000	\$ 3.125	\$ 4.731
	PEDICURE	\$ 6.241	\$ 15.044	\$ 2.702	\$ 3.939
PESTAÑAS Y CEJAS	EXTENSIÓN DE PESTAÑAS	\$ 19.375	\$ 31.250	\$ 5.625	\$ 12.915
	PESTAÑAS UNA A UNA	\$ 12.986	\$ 20.000	\$ 5.625	\$ 7.194
	PERMANENTE PESTAÑAS	\$ 9.913	\$ 17.500	\$ 2.621	\$ 6.560
	TINTUTA PESTAÑAS - CEJAS	\$ 12.446	\$ 18.333	\$ 6.250	\$ 6.047
ESTETICA FACIAL Y CORPORAL	MAQUILLAJE	\$ 5.015	\$ 7.187	\$ 2.568	\$ 1.812
	MASOFILAXIA CORPORAL	\$ 4.432	\$ 6.150	\$ 2.902	\$ 1.400
	DEPILACION	\$ 5.129	\$ 12.552	\$ 2.568	\$ 3.108
PELUQUERIA	DISEÑO CAPILAR	\$ 4.471	\$ 5.641	\$ 3.300	\$ 1.655
	COLORIMETRIA	\$ 4.602	\$ 5.641	\$ 4.000	\$ 903
	PEINADOS Y MOÑOS	\$ 3.300	\$ 3.300	\$ 3.300	
	PELUQUERIA	\$ 2.026	\$ 4.158	\$ 943	\$ 1.341
	EXTENSIONES DE CABELLO CON KERATINA	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	
	EXTENSIONES DE CABELLO CON MICRORING	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	

Elaboración propia, en base a cotizaciones solicitadas a competidores.

En relación a los reconocimientos legales o regulaciones, sólo Cosmetología está regulada por el ministerio de Salud y para dictar cursos de este tipo se debe tener la autorización de este organismo.

Con respecto al resto de cursos, no existen regulaciones o entidades que acrediten la calidad de los cursos o las empresas que los imparten. Sin embargo, es posible identificar algunos tipos de certificación de calidad que la misma industria ha creado para diferenciarse.

La Asociación Gremial Nacional de Centros de Enseñanza de Cosmetología y Estética (ANCECE), se presenta como un organismo cuyo objetivo es mejorar la calidad de la formación en el área de la cosmetología y estética profesional y promover que la actividad de sus asociados se realice dentro del marco jurídico establecido. Sus asociados usan su pertenencia a esta agrupación como garantía de calidad y seriedad.

La Confederación Nacional Gremial de Peluqueros Estilistas de Chile (CONGREPECH) otorga una certificación para cursos de peluquería que cumplan con ciertos estándares de calidad establecidos por esta misma agrupación. Esta certificación se creó hace 1 año y medio, no está posicionada en el mercado y muy pocos actores de la industria la usan.

La Norma Chilena NCh 2728, hasta el momento parece ser el instrumento más serio de términos de garantía de calidad. Esta norma establece los requisitos que deben cumplir los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) para certificar su Sistema de Gestión de Calidad. Esta norma considera los requisitos de la norma ISO 9001:2000 orientándolos hacia el negocio de la capacitación y su implementación es obligatoria sólo si se desea ofrecer capacitación con beneficios SENCE.

7.1.2 Competidores Indirectos

Los competidores indirectos serán aquellas empresas con cursos orientados a la formación (no especialización) de profesionales de la belleza, captando a personas sin conocimientos previos que deseen desempeñarse laboralmente en la industria.

Los principales cursos que puede ofrecer un competidor indirecto son:

- Estilista profesional.
- Manicure Básico.
- Estética Integral.
- Maquillaje.
- Gestión y marketing.

Eventualmente estos competidores también ofrecen capacitación a profesionales, los cursos en general tienen una duración superior a 6 meses y están enfocados mayoritariamente al área de la peluquería.

7.2 Análisis Externo

7.2.1 Análisis PEST

Entorno Político

Chile se ha caracterizado desde los años noventa por una estabilidad política y crecimiento económico que ha motivado la inversión tanto local como extranjera. La política económica del país ha sido libremercadista y orientada a fomentar el comercio con las potencias económicas del mundo, mediante acuerdos comerciales que eliminan las barreras tanto arancelarias como paraarancelarias. De este modo, Chile actualmente se ha convertido en uno de los países con mayor cantidad de tratados comerciales en el mundo, manteniendo tratados económicos con las principales potencias económicas como son Estados Unidos, Europa, China, India, Australia, Canadá, entre otros.

La política económica ha permitido que los chilenos accedan de manera más expedita a nuevas tecnologías y avances en distintas áreas como salud, informática y telecomunicaciones. Esto ha generado, muchas veces, la necesidad de capacitarse en uso de estas nuevas tecnologías. El rol educador ha sido asumido por las universidades e instituciones de educación superior, así como por el gobierno mediante diferentes programas de fomento a la capacitación.

En cuanto a la industria de la belleza, y en particular a la de la capacitación en dicha especialidad, existe muy poca regulación. Salvo para los cursos de cosmetología, que deben ser certificados por el ministerio de salud, el resto de las especializaciones no tienen restricciones de tipo regulatorio para su ejecución.

Aquellas empresas que deseen ofrecer sus cursos de capacitación con beneficios tributarios SENCE, deben inscribirse como OTEC y para eso cumplir con varias exigencias. La más importante de ellas es certificar a la empresa capacitadora de acuerdo a la norma de calidad chilena NCh2728.

Entorno Económico

Tal como se mencionó en la parte anterior, Chile se ha caracterizado por un crecimiento económico sostenido y especialmente rápido en los años noventa. El crecimiento económico para el año 2010, medido en función del Producto Interno Bruto (PIB), será alrededor del 5%, mientras que las expectativas económicas de crecimiento para el año 2011 son más alentadoras aún y estiman un crecimiento del PIB del orden del 6%¹⁰.

El crecimiento económico del país está también reflejado en las diferentes regiones de Chile. En particular se destaca el crecimiento económico de la Primera, Segunda y Cuarta Región con tasas de crecimiento promedio del orden del 7% anual¹¹, superior al promedio nacional durante los últimos 10 años.

Entorno Social

El consumidor chileno ha experimentado cambios en su conducta de compra en los últimos años. De pasar de un consumidor impulsivo, durante la década de expansión económica de los noventa, hacia una actitud más informada y exigente luego de la crisis del año 2008.

Los servicios de belleza y cuidado personal han crecido un orden del 7% de la mano de un consumidor que demanda cada vez más por estos servicios, llegando a gastar en promedio un 3% de su ingreso disponible en ellos.

Aunque la mayor cantidad de consumidores de servicios de belleza y cuidado personal son mujeres, esto ha ido cambiando y es cada vez más grande el número de hombres que hacen uso de estos servicios también.

La clase media chilena, que representa el 72,6% de la población chilena y tiene ingresos entre \$300 mil y \$1 millón 200 mil, ha aumentado su poder adquisitivo y destina un porcentaje de su ingreso similar al promedio nacional, en servicios de belleza.¹²

El crecimiento demográfico en Chile se ha desacelerado y llegado a un promedio de 0,95% anual. Sin embargo, cabe destacar el surgimiento de nuevos polos de desarrollo urbano fuera de la Región Metropolitana. En particular se destaca el crecimiento de la Región de Valparaíso y Región del Bio Bio cuya población es cercana a los 2 millones de habitantes. Del mismo modo, se destaca la Región de Tarapacá y Antofagasta cuyo crecimiento demográfico es cercano al 2% anual en promedio, un 100% superior al promedio nacional¹³.

¹⁰ Proyecciones del Banco Central de Chile.

¹¹ Fuente: INE, Índice de Actividad Económica Regional INACER.

¹² Fuente: Nielsen, Industrias en Crecimiento en Chile año 2009.

¹³ Fuente: INE, proyecciones demográficas.

Entorno Tecnológico

La industria de los servicios de belleza y cuidado personal ha sufrido cambios importantes producto del desarrollo tecnológico. Al igual que en el área de la salud, han aparecido nuevos tipos de servicios o tratamientos de belleza, que emplean equipos especializados y nuevos productos que mejoran los resultados buscados. Existe una alta tasa de aparición de nuevos productos o tratamientos así como una alta tasa de obsolescencia.

7.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Participantes

La industria de la belleza en Chile ha crecido fuertemente en la última década, por lo que se podría concluir que las barreras de entrada son bajas. Sin embargo, el crecimiento se debe principalmente a salones, centros de belleza y spas, con un rango de inversión bastante amplio dependiendo del nivel de sofisticación del negocio.

Para determinar el tamaño de la amenaza de nuevos participantes se hace necesario estudiar las barreras de entrada.

- **Economías de Escala:** En la industria de la capacitación estética no hay economías de escalas evidentes. Esto dado que la mayor realización de cursos no disminuye los tiempos de cada uno ni los costos derivados del uso de mano de obra (instructores) y materiales. En este sentido no hay una ventaja competitiva entre quienes llevan más tiempo en el mercado y quienes están recién ingresando, siendo esta barrera de entrada baja
- **Diferenciación del Producto:** Las empresas de la industria de la capacitación estética se tratan de diferenciar unas respecto a otras, siendo muy difícil lograr esto cuando la oferta principal de cursos es casi la misma en cualquiera de ellas. Dado lo anterior, la diferenciación se logra a través de los atributos de los productos o materiales usados durante el curso, el prestigio y calidad del instructor, el nivel de personalización de los cursos y la flexibilidad horaria.
Se cree que esta diferenciación logra fidelizar clientes antiguos y un buen posicionamiento en los clientes nuevos, y por lo tanto es efectiva para los propósitos que es creada.
- **Acceso a canales de distribución:** Debido a las características del servicio, el canal de distribución es directo y el servicio se ofrece principalmente en las mismas instalaciones de la empresa capacitadora. En este sentido no hay problemas de acceso a canales de distribución
- **Requerimientos de capital:** Para ofrecer cursos del área de la belleza se requiere, además del espacio adecuado para impartir la clase, equipos, muebles y materiales especializados. Esto último aumenta los requerimientos de capital necesario para la puesta en marcha de un centro de capacitación del área de la belleza
- **Requerimientos de tecnología:** Los centros de capacitación del área de la belleza no requieren incorporar tecnologías especiales para su desarrollo. Sin embargo, en su reemplazo, se requiere personal altamente capacitado para impartir este tipo de cursos y personas con amplio conocimiento de la industria para la administración. Esto último puede ser difícil de conseguir en regiones, convirtiéndose en una barrera de entrada importante de nuevos competidores en regiones. En Santiago esta barrera no existe, ya que la oferta de este tipo de personal es amplia.

- **Efectos y experiencia del aprendizaje:** En este negocio, la experiencia acumulada sobre las necesidades del cliente y cómo lograr satisfacerlas, ha hecho que las empresas del área de la belleza adquieran un enorme conocimiento acerca de su mercado objetivo. Con esto es posible ofrecer productos y servicios que se adecuen cada vez más a los requerimientos del cliente. Por ello, se considera la experiencia que se tenga en este aspecto como un factor importante para poder competir en este negocio.
- **Política Gubernamental:** Dada la poca regulación y control sobre los servicios de capacitación estética ofrecidos en el mercado (a excepción de la cosmetología) y la poca dificultad para conseguir acreditaciones de organizaciones como ANCECE y CONGREPECH, este factor no constituye una barrera de entrada importante para nuevos competidores. La única barrera de este tipo es la certificación NCh 2728, la cual es obligatoria sólo para aquellas empresas interesadas en registrarse como OTEC y ofrecer capacitación con beneficios SENCE. Dado el poco impacto que tiene este beneficio en la industria de la belleza, esta barrera es poco importante.

Se concluye que la amenaza de nuevos participantes es media baja debido a las altas barreras de entrada generadas por la dificultad para diferenciarse, los elevados requerimientos de capital, la dificultad de encontrar personal idóneo en regiones y la importancia de la experiencia y conocimiento de la industria para competir exitosamente.

Rivalidad entre competidores

- **Número de competidores con recursos y capacidades similares:** En el mercado de los cursos de estética se puede realizar una distinción entre la competencia directa e indirecta. La competencia directa son los centros orientados a la capacitación y especialización de profesionales. Se identificaron 29 competidores de este tipo, todos concentrados en la región metropolitana, salvo dos competidores que están en la IV Región y dos en la V región. A pesar de la alta concentración de competidores en Santiago, la alta demanda y escasez de oferta en regiones hace que esta industria sea atractiva y se considera que la rivalidad entre competidores es baja.
- **Crecimiento del Sector:** Dado la poca información formal que existe sobre esta industria, se requiere buscar fuentes de información secundarias que permitan determinar el tamaño de la industria. Según especialistas de Wella Profesional y L'oreal Profesional, empresas internacionales que elaboran sus propios estudios de mercado, el tamaño de la industria nacional es cercana a los 10 mil salones de belleza, con una tasa de crecimiento del 7% anual. Se cree que la demanda por cursos de capacitación y especialización de profesionales está directamente relacionada con el crecimiento de este sector. Por lo tanto, se concluye que esta tasa de crecimiento otorga un cierto atractivo de la industria.
- **Magnitud de los costos fijos:** Los principales costos fijos corresponden a sueldos del personal y arriendo de instalaciones. Los sueldos por lo general no son altos, a menos que la empresa utilice como estrategia competitiva el prestigio de su personal, aumentando los costos fijos por este concepto. Dado que pocos usan este tipo de estrategia competitiva y el resto de los gastos operacionales no son elevados, este factor no afecta el atractivo del negocio.
- **Diferenciación del servicio:** Como ya se mencionó anteriormente, la diferenciación es difícil de conseguir. La oferta de cursos no es patentable y cuando un competidor innova, si tiene éxito, rápidamente el resto de los competidores lo imita. La dificultad para diferenciarse aumenta la intensidad de la rivalidad entre los competidores, quienes buscan otros factores diferenciadores más sostenibles en el tiempo.

- **Barreras de salida:** A pesar del alto grado de especialización de los activos necesarios para el funcionamiento del negocio, estos tienen un valor de liquidación medio y no son difíciles de liquidar. Otro costo asociado a la salida es el relacionado al pago de indemnizaciones del personal de acuerdo a las leyes laborales. Sin embargo, no se presentan mayores barreras de salida, siendo estas de un grado bajo.
- **Identidad de marca:** No existe una identidad de marca que sea ampliamente reconocida por los potenciales clientes. Sin embargo, hay empresas que están luchando por generar una identidad única y reconocible, asociada a la calidad de los cursos, cobertura a nivel nacional y apertura de oportunidades de trabajo. El bajo posicionamiento de los actuales competidores, pero la tendencia a fortalecer la identidad de marca hace que exista una rivalidad media en este sentido.

A raíz de los factores analizados, se concluye que la intensidad de la rivalidad de los competidores es media. Dado que se trata de una industria en crecimiento, no hay una competencia intensa por precios, los costos fijos no son relevantes y las barreras de salida no son elevadas. Sin embargo, se espera un aumento de la intensidad de la competencia dada la atractiva tasa de crecimiento de la industria, la dificultad de mantener la diferenciación en el tiempo y la tendencia a fortalecer la identidad de marca.

Poder de negociación de los proveedores.

- **Infraestructura Necesaria:** En cuanto a la infraestructura necesaria para operar, cualquier espacio es fácilmente adaptable para los fines del negocio, existiendo por lo tanto una oferta amplia al respecto. En cuanto a los productos necesarios para la operación del negocio, esta oferta es más reducida, concentrada en Santiago, pero con canales de distribución bien desarrollados en regiones. Dependiendo del grado de especialización de los cursos ofrecidos, es posible que algunos productos sea necesario importarlos. El principal riesgo por parte de los proveedores no tiene relación al precio, el cuál en general es competitivo, sino con la capacidad de asegurar el abastecimiento necesario de materiales y herramientas para la realización de los cursos
- **Mano de obra:** En cuanto a la mano de obra, como se mencionó anteriormente, la oferta de instructores es amplia en Santiago y más reducida en regiones. Sin embargo, la facilidad de capacitar a instructores para que alcancen los niveles de conocimiento necesarios para asegurar la calidad del servicio, disminuye la amenaza por este concepto. En cuanto a los administradores, se requiere de personas que, además de experiencia y conocimientos en administración de negocios, tengan un amplio conocimiento de la industria y las necesidades del cliente, reduciéndose drásticamente la oferta de este tipo de personas en regiones. Aunque administradores se necesitan en menor cantidad, son imprescindibles para contribuir de buena manera al éxito del negocio. Además de la dificultad de conseguir administradores idóneos, es necesario pagar honorarios acorde a su experiencia. Dado lo anterior, se considera que la amenaza de estos proveedores es alta.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio. Esto se debe principalmente a la dificultad de encontrar administradores idóneos y la importancia de su rol en el éxito del negocio.

Amenaza de productos sustitutos

Se podría considerar como producto sustituto cualquier otro curso de capacitación diferente a los relacionados con el área de la belleza. Sin embargo, dado el enfoque que tiene el negocio en la especialización de profesionales que trabajan en el rubro de la belleza, es difícil que estos clientes se interesen por otro tipo de curso, considerándose la amenaza de productos sustitutos como muy baja.

Poder de negociación de los consumidores

Es muy difícil que los clientes a los cuales apunta este proyecto se agrupen y aumenten su poder de negociación. En general, los consumidores de este tipo de servicios, no se encuentran concentrados, por lo que individualmente e incluso en grupos pequeños no representan un ingreso de importancia. En caso de que se presentara algún grupo numeroso de clientes se tendrá definido un porcentaje de descuento para estos.

Además, el tipo de negocio que se pretende crear, está altamente diferenciado del resto de la oferta existente, principalmente por la exclusividad de los productos que se ofrecerán y la especialización de servicios orientados únicamente a profesionales.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es bajo.

A continuación se muestra una tabla resumen de las conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 4 RESUMEN ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Nivel de la Amenaza				
	Baja	Media baja	Media	Media alta	Alta
Amenaza de nuevos participantes		X			
Intensidad de la competencia			X		
Poder de negociación de los proveedores			X		
Amenaza de productos sustitutos	X				
Poder de negociación de los clientes	X				

Las conclusiones del análisis anterior se transforman en oportunidades y amenazas, las cuales son detalladas en los siguientes puntos.

7.2.3 Oportunidades

Crecimiento de la industria

La tasa de crecimiento del número de salones de belleza en Chile es del 7% anual. Existe una relación directa entre el número de salones de belleza y la demanda por cursos de capacitación. Según opinión de expertos de la industria, la necesidad de especialización es una tendencia de la industria que seguirá aumentando.

Escasez de oferta en regiones

La prácticamente nula existencia de cursos de capacitación para profesionales del área de la belleza en regiones y el desarrollo económico de algunas de ellas, las convierte en un foco atractivo de inversión. La gran distancia de algunas ciudades importantes en la industria como Antofagasta, Concepción y Pto. Montt a Santiago significa una oportunidad de posicionamiento y capacitación sin competidores directos.

Poca diferenciación

Para la competencia no existe mayor diferenciación en cuanto a servicios y a precios. Es posible observar que las empresas tratan de distinguirse a través del prestigio de sus administradores y en menor medida en base a la preparación de sus instructores o a las características de los productos utilizados. No existe una mayor identidad de marca que dificulte el posicionamiento.

Crecimiento regional

El alto crecimiento económico y demográfico que han experimentado algunas regiones del país, las convierte en lugares atractivos para invertir. En especial las regiones extremas han presentado durante los últimos 10 años, tasas de crecimiento económico superiores al promedio nacional, mientras otras regiones como la VII y VIII se destacan por el tamaño creciente de su población. El crecimiento económico y demográfico influye directamente en un crecimiento de la demanda por todo tipo de productos y servicios.

7.2.4 Amenazas

Probable expansión de actuales competidores

La inexistencia de centros de capacitación para trabajadores del área de la belleza en regiones, vista como una oportunidad en el punto anterior, también aumenta las probabilidades de expansión de actuales competidores. En particular la expansión de 6 competidores con capacidades y recursos similares a los del CDP ProArt, identificados más adelante en el estudio de mercado.

Cambio de prioridades producto del terremoto

Las consecuencias del último terremoto del 27 de Febrero en la zona centro-sur del país, podría amenazar la rentabilidad del negocio. En particular en la sucursal de Concepción, muchos de los clientes potenciales han debido asumir costos y gastos que podrían modificar las prioridades y no invertir dinero ni tiempo en especialización.

Alto grado de imitación

De acuerdo a lo analizado anteriormente, hay dificultad para encontrar elementos diferenciadores que sean valorados por el cliente y sostenibles en el tiempo. La industria ha evitado competir por precios y existe un alto grado de imitación entre los competidores.

Escasez de administradores idóneos en regiones

Dado que se requieren administradores que además de conocimientos de administración tengan un alto grado de conocimiento de la industria, encontrar a la persona idónea puede convertirse en un gran problema. Además, si los actuales competidores se expanden a regiones, es probable que intenten contratar a los administradores encontrados por el CDP ProArt.

7.3 Análisis Interno

El análisis interno tiene como objetivo poder identificar cuáles son las claves de éxito del negocio a fin de desarrollar ventajas competitivas que sean además sostenidas en el tiempo.

7.3.1 Análisis de la Cadena de Valor

Para la determinación de las fortalezas y debilidades que presentará la empresa dentro de la industria, se realizó un análisis de la cadena de valor. Este estudio tuvo por objeto determinar cuáles son las actividades que generan mayor valor para la empresa, y de esta manera identificar sus ventaja competitivas.

Figura 2 Esquema de la cadena de valor con las actividades primarias y de apoyo



La Figura 3 contiene un resumen del análisis de la cadena de valor.

Una vez hecho el análisis de la cadena de valor, se determinan los factores clave para desarrollar ventajas competitivas que puedan sostenerse en el tiempo.

Figura 3 Resumen del análisis de la cadena de valor



Logística Interna

Se debe contar con un sistema de despacho eficiente, que asegure la entrega a cada sucursal de los materiales necesarios para la realización de los cursos. Al elegir un proveedor para el despacho de mercadería, se debe tomar en cuenta tres aspectos importantes:

- Asegurar la entrega oportuna de la mercadería.
- Asegurar la entrega de mercadería en óptimas condiciones (sin daños durante el traslado).
- Evitar un aumento excesivo de los costos de despacho que ponga en riesgo la rentabilidad del negocio.

Formación del personal

Los instructores deben ser reconocidos en el mercado por el alto grado de dominio de las técnicas enseñadas y además deben tener habilidades para transmitir conocimientos, ya que esto impacta directamente en la calidad y prestigio del servicio entregado. Se hace necesario, por lo tanto, brindar formación constante al personal para que mantengan vigentes sus conocimientos y liderazgo.

Calidad de los productos

A nivel profesional, la calidad de los productos usados durante el curso y el prestigio de las marcas de los mismos son factores altamente valorados por el cliente objetivo y por lo tanto influyen en la toma de decisión. Es importante, por lo tanto, asegurar el uso de los mejores productos disponibles en el mercado, de marcas prestigiosas y deseadas por los cliente.

Orientación hacia el cliente

La organización deberá ser capaz de identificar los requerimientos del cliente en relación a capacitación y diseñar programas de especialización que satisfagan estas necesidades. Esto será especialmente importante para el desarrollo de alianzas estratégicas con actores que agrupan a un gran número de clientes objetivo, por ejemplo cadenas de peluquería y centros de formación técnica.

Así mismo, se debe mantener un contacto permanente con ex alumnos del CDP ProArt ya que estos son potenciales clientes de otros cursos. La Fidelización se debe conseguir mediante un servicio de calidad y una posventa efectiva.

7.3.2 Fortalezas

Productos prestigiosos entre profesionales

La estrecha relación del CDP ProArt con Cartim S.A., expertos en la importación y distribución de productos de belleza para profesionales, permite asegurar el aprovisionamiento de productos y marcas prestigiosas, de calidad garantizada y altamente valorados por el cliente objetivo.

Instructores altamente calificados

La misma relación con Cartim S.A. permite capacitar al personal del CDP ProArt con los líderes mundiales en productos de belleza para profesionales. Esto se logra gracias a la relación directa que tiene Cartim con los proveedores de productos de belleza más prestigiosos del mundo.

Experticia en manicure, pestañas y extensiones

La experiencia ganada durante el funcionamiento del CDP ProArt en Santiago ha permitido posicionar la marca como líder en cursos de manicure, extensión de pestañas y de pelo. La misma experiencia ha permitido conocer mejor la industria y a sus actores y permite reaccionar a tiempo ante cambios repentinos del mercado.

Joint Venture con Cartim S.A.

La alianza con Cartim S.A. permite aprovechar los recursos administrativos con los que esta empresa cuenta, como contabilidad y sistemas de información, además de precios preferenciales en insumos necesarios para la realización de los cursos. Lo anterior genera reducción en gastos administrativos y costos de venta y mayor eficiencia en la administración dada la experiencia que tiene Cartim en este tema. Por su parte, el CDP ProArt ofrecerá a Cartim S.A. la promoción constante de sus productos en regiones mediante una fuerza de venta especializada, la distribución de sus productos en todo el territorio nacional y precios preferenciales en cursos para clientes del área profesional de dicha empresa.

7.3.3 Debilidades

Falta de experiencia en peluquería

Actualmente el CDP ProArt no cuenta con especialistas en peluquería dentro de su personal ni tampoco ha desarrollado de manera constante cursos relacionados a esta área. Lo anterior ubica al CDP en una posición desventajosa frente a la competencia, quienes tienen más experiencia en este tema.

Equipamiento no especializado

Parte del equipamiento con el que cuenta el actual CDP en Santiago no es especializado y, por lo tanto, afecta la percepción de calidad del servicio entregado al cliente. En particular hay deficiencias en las mesas de trabajo para manicure y el sistema de ventilación.

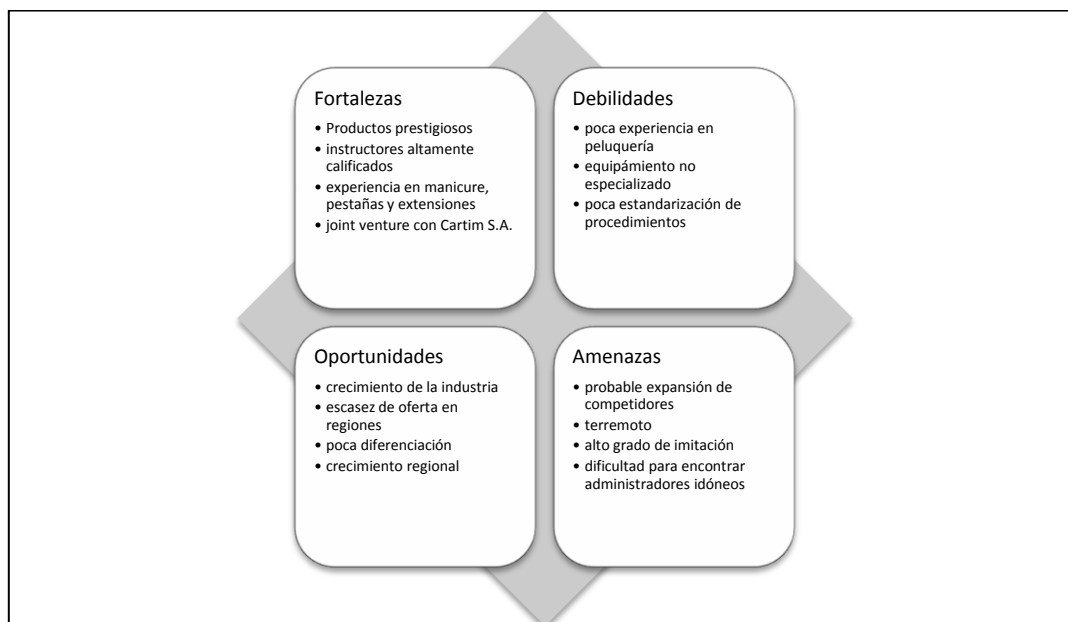
Falta de estandarización de procedimientos

El CDP no ha formalizado los procedimientos que aseguren la calidad del servicio entregado al cliente. La estandarización de procesos además permite aumentar la eficiencia y la eficacia con la que se trabaja. No monitorear el cumplimiento de los procedimientos podría poner en riesgo la imagen de la organización y el prestigio de su personal.

7.4 Conclusiones del Análisis Estratégico

La figura 4 resume las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis externo e interno respectivamente.

Figura 4 Resumen del análisis estratégico



En función del análisis anterior, se han definido objetivos estrategias para explotar las ventajas competitivas de manera de aprovechar las oportunidades y aminorar las amenazas:

- Aumentar la variedad de cursos.
- Expandir el CDP ProArt a regiones.
- Desarrollar un plan de marketing que resalte los factores diferenciadores de ProArt.
- Realizar alianzas estratégicas con actuales clientes con presencia nacional de manera de penetrar el mercado regional más rápido.
- Incorporar un peluquero al personal que sea capaz de desarrollar esa área.
- Reemplazar el actual mobiliario por uno especializado y mejorar el sistema de ventilación.
- Desarrollar un sistema de gestión de calidad que permita asegurar la satisfacción total del cliente.
- Llegar antes que la competencia a regiones.
- Implementar primero el CDP en Antofagasta y esperar que Copiapó se normalice.
- Aprovechar exclusividad de marcas y acceso a mejores precios para diferenciarse.
- Usar red de contactos de Cartim S.A. para encontrar a los administradores idóneos.
- Diseñar un sistema de control de gestión para monitorear cumplimiento de objetivos.

8 Investigación de Mercado

8.1 Oferta

La industria de la belleza a nivel nacional se encuentra en crecimiento, es decir, existe una alta tasa de lanzamiento de nuevos productos, sus canales de distribución claves están mejor definidos, los patrones de promoción están en evolución y la competencia por precio no es significativa.

Se identificaron 48 empresas en todo el país con oferta de cursos relacionados a tratamientos de belleza, 31 fueron consideradas competidores directos ya que se orientan a la capacitación y desarrollo de profesionales y 17 competidores indirectos ya que se dedican exclusivamente a la formación de personas sin conocimientos previos. El detalle de las empresas competidores se encuentra en el ANEXO 4.

La oferta total de cursos es de 20 tipos distintos, los cuales se pueden agrupar en 4 grupos:

- Peluquería
- manicure y pedicure
- pestañas y cejas
- estética facial y corporal.

Se pueden identificar 6 competidores principales con capacidades y recursos similares a los del CDP ProArt. Estos competidores son: Lacopro, Manicure.cl, Instituto BIP, Cosmething, Sabercomprar.cl, Instituto Pichara.

Lacopro, cuya razón social es Laboratorio de Cosmética Profesional S.A.I.C., es un importador y distribuidor de artículos de belleza para profesionales y, por lo tanto, un competidor directo de Cartim S.A. Dado lo anterior, los cursos que ofrece están enfocados en los atributos del producto y asociados a la compra de un kit¹⁴. Su oferta de cursos es en las

¹⁴ Se denomina Kit a un conjunto mínimo de materiales necesarios para la realización de un curso.

especialidades de Manicure, Pedicura, Pestañas y Cejas. Su canal de distribución es directo, los cursos son realizados en las oficinas de la empresa en Providencia y, por lo tanto, la cobertura se limita a la ciudad de Santiago. La tasa promedio de crecimiento de la empresa, en base al tamaño de sus importaciones, es de un 18% al año¹⁵. Su principal proveedor es American International Industries¹⁶ con la línea AZ Flow, de origen estadounidense, que representa el 78% de sus ventas. Su nivel de precio es un 36% superior al promedio de la industria.

Manicure.cl, cuya razón social es Importadora Sava Ltda., es otro competidor directo de Cartim S.A. cuya principal actividad es la importación de productos de belleza para uso profesional. Su academia, llamada Academia Internacional de Manicure, está ubicada en Providencia y ofrece cursos de manicure, pedicura y depilación. Sus cursos se enfocan en la experiencia de los dueños, Samuel Alexander Arama y Bruno Sergiani. Las instalaciones son de buena calidad y poseen equipamiento especializado y adecuado para las clases. Tienen una página web dedicada exclusivamente a la academia, con contenido de interés para sus alumnos y profesionales del área. Su nivel de precio es un 26% por debajo del promedio de la industria.

Instituto BIP, cuya razón social es Instituto de Belleza Integral de Peluquería S.A., es actualmente un cliente tanto de Cartim S.A. como del CDP ProArt. La empresa está ligada a Palumbo, la cadena de peluquería más grande de Chile. El instituto está ubicado en Santiago y su oferta de cursos está orientada principalmente a la peluquería, aunque también ofrece cursos de manicure y maquillaje. La estrategia competitiva se basa en el prestigio de sus administradores, experiencia del personal y la relación con Palumbo. Los cursos de peluquería no incluyen los materiales y los de manicure y maquillaje sí. Las instalaciones son de buena calidad y especializada. Gracias a su relación con Palumbo, el instituto tiene una masa de clientes cautivos y alto potencial de expandirse a regiones. Está acreditado por CONGREPECH y su nivel de precio es un 18% por debajo del promedio de la industria.

Cosmethings también es una empresa importadora de productos de belleza para profesionales y cuenta con un centro de estudios que ofrece cursos sin costo adicional por la compra de diferentes set de productos. La oferta incluye cursos de manicure y pedicura, cejas y pestaña y estética facial y corporal. Los cursos se enfocan en los atributos de los productos. El centro de estudios Cosmethings comparte las instalaciones con las oficinas de la empresa importadora en Providencia. Su nivel de precio es un 6% por sobre el promedio de la industria.

Sabercomprar.cl, es un importador de productos de belleza para profesionales y ofrece cursos enfocados en la experiencia de sus instructores por sobre los atributos del producto. No tiene instalaciones independientes para el desarrollo de los cursos pero dado su presencia como distribuidor a nivel nacional, se considera un competidor con alto potencial de expansión a regiones. Es el único competidor que incorpora dentro de su oferta de cursos, uno relacionado con técnicas de comunicación y otro relacionado con la operación de solárium. Su experiencia

¹⁵ Importaciones últimos 10 años. Fuente: Mercantil.com

¹⁶ American International Industries también es el principal proveedor de Cartim con la línea de productos profesionales para las uñas IBD.

en peluquería se limita sólo a cursos de extensiones. Su nivel de precio es un 65% por sobre el promedio de la industria.

Instituto Pichara es parte del Grupo Pichara, uno de los líderes nacionales en distribución de productos para profesionales del área de la belleza. Su modelo de negocio, a diferencia de otros competidores de Cartim S.A. es venta a través de tiendas minoristas, contando con 37 sucursales en Santiago y 38 sucursales en regiones. Gracias a su fuerte presencia a nivel nacional, la marca es altamente reconocida en el mercado. Instituto Pichara es el único competidor que, además de su centro de formación en Santiago, tiene una sucursal en regiones, en particular en Viña Del Mar, V Región y está en proceso de certificación de la norma NCh2728 e ISO9000 para convertirse en OTEC y ofrecer sus cursos con beneficios tributarios SENCE. Sus cursos no son personalizados y su estrategia de diferenciación está basada en el prestigio de la marca Pichara y precio. Su oferta actual de cursos incluye manicure, pedicure y peluquería. Su nivel de precio es un 48% por debajo del promedio de la industria.

La siguiente tabla resume las características de cada uno de los competidores principales.

Tabla 5 Resumen características de competidores principales

Empresa	Giro	Especialidades	Enfoque	Nivel de Precios ¹⁷	Principales características
Lacopro	Importación y Distribución de Productos	Manicure y Pedicure Pestañas y Cejas	Atributos del producto	+ 36%	Alto crecimiento de la empresa Distribución de productos a todo Chile
Manicure.cl	Importación y Distribución de Productos	Manicure y Pedicure Depilación	Experiencia de sus dueños	- 26%	Instalaciones bien equipadas Atractiva página web
Instituto BIP	Educación	Peluquería Manicure y Pedicure Maquillaje	Experiencia de su administración Identidad de marca Palumbo	- 18%	Relación con Palumbo Clientes cautivos Instalaciones bien equipadas Acreditados por CONGREPECH
Cosmethings	Importación y Distribución de Productos	Manicure y Pedicure Pestañas y Cejas Estética Facial y	Atributos del producto	+ 6%	12 años de experiencia Amplia variedad de curso

¹⁷ Nivel de precio en relación al valor promedio por hora.

		Corporal			
Sabercomprar.cl	Importación y Distribución de Productos	Manicure y Pedicure Depilación Extensiones Comunicación Operación de Solarium	Experiencia de instructores	+ 65%	Distribución de productos a nivel nacional Cursos personalizados
Instituto Pichara	Educación	Peluquería Manicure y Pedicure Pestañas y Cejas Estética Facial y Corporal	Identidad de Marca	- 48%	Sucursal en Santiago y Viña del Mar Marca altamente reconocida En proceso de acreditación OTEC En proceso de certificación ISO 9000 y NCh2728

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Demanda

8.2.1 Mercado total

El mercado total se define como el universo de clientes con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa. En este caso, el Centro de Desarrollo Profesional ProArt es capaz de satisfacer las necesidades de especialización y capacitación de trabajadores y empresas que ofrecen servicios de estética. Para determinar el mercado total se escogieron las empresas y trabajadores independientes que ejercen esta actividad económica.

De acuerdo a estudios elaborados por L’Oreal Professional, se estima que en Chile existen cerca de 10 mil salones de belleza y la tasa de crecimiento es de un 7% anual. Sin embargo este número considera desde grandes cadenas de peluquerías hasta pequeños salones que funcionan en casas particulares.

El Servicio de Impuestos Internos tiene registrado aproximadamente 5 mil empresas bajo el rubro “Peluquerías y Salones de Belleza” y un poco más de 2 mil trabajadores con boletas de honorarios bajo esta misma actividad económica. Aproximadamente un 40% de las empresas formalmente constituidas tiene publicado sus datos en “Páginas Amarillas”¹⁸.

¹⁸ Cantidad de empresas publicadas en las categorías Peluquerías, Centros de Estética, Salones de Belleza y Manicure a nivel nacional. Ver Detalle en ANEXO 6.

Tabla 6 Cantidad de giros de empresas y personas separadas por región

REGION	EMPRESAS	TRABAJADORES
15	60	19
1	63	13
2	184	48
3	174	122
4	172	63
5	440	244
13	2785	1256
6	160	152
7	209	63
8	341	136
9	137	63
14	53	22
10	149	79
11	12	0
12	40	16
TOTAL	4979	2296

Elaboración Propia. Fuente: SII.

A través de una muestra a 54 salones de belleza de la ciudad de Santiago, en donde se consultó por el número de personas que trabajan en el lugar, se determinó que la cantidad promedio de trabajadores por salón de belleza es igual a 4¹⁹.

Del mismo modo, mediante una encuesta, analizada en detalle en el capítulo 6.2.2, se determinó que aproximadamente el 10% de las personas que trabajan en el área, lo hacen a domicilio o fuera de un salón o centro de estética.

Dado lo anterior, a fin de estimar el número de personas que forman el mercado total, se pondero el número de empresas por 3 y el número de trabajadores por 0,1.²⁰

La Tabla 7 muestra el tamaño del mercado meta separado por región y ordenado de norte a sur.

Tabla 7 Mercado Meta según región

REGION	TOTAL
15	182
1	190
2	557

¹⁹ Se consideraron como trabajadores a las personas que se desempeñan como estilista, técnico, manicurista, pedicuro, esteticista. La muestra se levantó en salones de las comunas de Maipú, Providencia, Las Condes, Santiago y San Miguel el martes 23 de noviembre.

²⁰ Aunque el promedio de trabajadores por empresa es igual a 4, el número de empresas se ponderó por 3 a fin de reflejar de alguna forma la baja representatividad de la muestra al no incluir empresas de regiones.

3	534
4	522
5	1.344
13	8.481
6	495
7	633
8	1.037
9	417
14	161
10	455
11	36
12	122
TOTAL	15.167

Elaboración Propia

8.2.2 Encuesta

El enfoque dado a la encuesta realizada fue de investigación descriptiva. Este instrumento permite obtener de forma cuantitativa datos para describir el comportamiento del mercado.

8.2.2.1 Objetivos de la encuesta

Objetivo General

Determinar los principales intereses de profesionales del área de la belleza, en relación a cursos de capacitación y especialización.

Objetivos Específicos

- Determinar si el encuestado pertenece al segmento objetivo.
- Determinar donde el encuestado suele realizar su trabajo
- Determinar si el encuestado ha hecho cursos de capacitación o especialización
- Determinar cuál es la opinión sobre la actual oferta de cursos de capacitación y especialización en el área de la belleza
- Determinar cuáles son los atributos más valorados por el encuestado en relación a cursos de capacitación o especialización
- Identificar los cursos de capacitación o especialización más atractivos para el encuestado
- Determinar cuáles son los horarios preferidos por el encuestado para tomar cursos de especialización o capacitación
- Determinar cómo evalúa el encuestado el actual CDP ProArt de Santiago

8.2.2.2 Tamaño y Características de la muestra

La encuesta se aplicó a trabajadores del área de la belleza de manera tal que participaran actuales clientes de la división profesional de Cartim S.A., actuales clientes del CDP ProArt de Santiago y otras personas que no pertenecieran a ninguna de las categorías anteriores. Para realizarla se usó el método de cuestionario el cuál fue entregado a cada encuestado a través de

la fuerza de venta de Cartim S.A., de los instructores del CDP ProArt en Santiago y directamente en salones de belleza en Providencia y Santiago.

En total se encuestó a 50 personas, de 16 comunas distintas, todas de la Región Metropolitana. En cuanto a la principal actividad laboral del encuestado, un 33% era manicurista, un 30% estilista, un 13% se dedicaba a depilación, un 11% a pedicura y un 13% a otro tipo de actividades. El 62% realiza su trabajo principalmente en una peluquería, el 14% en un centro exclusivo de manicure, un 12% en un centro de estética integral, un 9% trabaja a domicilio y un 3% en otro tipo de lugar.

8.2.2.3 Cuestionario

Se realizó una encuesta de 11 preguntas en total. La primera pregunta corresponde a la comuna del participante y las siguientes dos a la especialidad del encuestado y su principal lugar de trabajo. La pregunta 4 tiene como objetivo determinar si el encuestado ha tomado o no cursos de capacitación o especialización y con qué frecuencia. La pregunta 4 y 5 busca determinar cuál es la opinión del encuestado sobre la actual oferta de cursos de capacitación y especialización. Las preguntas 7, 8, 9 y 10 tienen por objetivo identificar los principales intereses del encuestado y la pregunta 11, aplicada sólo a clientes del CDP ProArt de Santiago, tiene por objeto evaluar, de manera general, el servicio ofrecido por este centro de especialización²¹.

8.2.2.4 Conclusiones

A partir de los resultados de la encuesta, se puede concluir lo siguiente²²:

- El 45% de los encuestados toma cursos de especialización una vez al año, mientras que un 23% nunca ha hecho cursos de especialización.
- Un 40% de los encuestados piensa que la actual oferta de cursos de capacitación y especialización es regular y un 34% piensa que es mala o muy mala.
- Un 30% de los encuestados indica que no tiene tiempo para asistir a cursos y un 21% piensa que todos ofrecen lo mismo y no hay grandes diferencias entre los centros de especialización.
- Los atributos más valorados a la hora de escoger un curso de capacitación o especialización son: la calidad de los instructores (25%), el precio (18%), la calidad de los productos (9%) y la flexibilidad horaria (9%).
- En cuanto a los cursos que más atrae a los encuestados, un 14% se inclina por “Ondulado de Pestañas”, un 10% por “Actualización en Corte” y otro 10% por “Colorimetría”, los dos últimos del área de la peluquería.
- El 89% de los encuestados prefiere tomar cursos los días lunes, martes o miércoles, siendo el día lunes el más demandado, con un 37% de preferencia. El 69% prefiere asistir a un curso en la mañana.
- En cuanto a las razones que tienen para tomar cursos de especialización, el 44% indica que lo haría para actualizar conocimientos y un 28% para mejorar el servicio al cliente final.

²¹ Ver ANEXO 7 Cuestionario de preguntas.

²² Ver ANEXO 8 Resultados de la Encuesta.

- 10 personas respondieron la pregunta 11 respecto a la calidad del servicio ofrecido por el CDP ProArt, evaluándolo con un promedio 5,1, en una escala de 1 a 7.

8.2.3 Mercado potencial y meta

El mercado potencial está formado por todos los entes del mercado total que además de desear el servicio están en condiciones de adquirirlo.

Dada la definición anterior, considerando que en la encuesta el 45% reconoce tomar cursos de capacitación al menos una vez al año y dejando a fuera a la parte del mercado total perteneciente a las regiones 10, 11,12 y 14 que por razones de distancia se consideran no abarcables por ninguna de las sucursales del CDP ProArt, el mercado potencial está compuesto por 6.477 trabajadores del área de la belleza. La distribución por zona geográfica del mercado potencial se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 8 Mercado potencial según zona geográfica

ZONA	REGION	MERCADO POTENCIAL
	15	
NORTE	1	658
	2	
	3	
QUINTA	5	605
	4	
CENTRO	13	4.274
	6	
SUR	7	939
	8	
	9	
TOTAL		6.477

Elaboración Propia

Se considera que el mercado potencial es perfectamente alcanzable con los recursos con los que cuenta la empresa y por lo tanto el mercado meta a 5 años plazo se considera igual al mercado potencial.

En su primer año de funcionamiento, la sucursal de Santiago ha realizado 1.376 cursos, que representan el 16% del mercado potencial de la Región Metropolitana y el 32% del mercado meta de la zona central. Para estimar la demanda, se asume que una vez en funcionamiento las sucursales de regiones, el nivel de penetración en cada una debiera ser similar al de Santiago. La Tabla 9 muestra el tamaño del mercado meta y la estimación de demanda para cada sucursal, suponiendo que las sucursales se integran una por año, partiendo por Santiago, Viña del Mar, Concepción y finalmente Antofagasta, todas con un nivel de penetración de 32% en su primer año y acoplándose al porcentaje de participación de mercado de la sucursal de Santiago a partir del segundo año de funcionamiento.

Tabla 9 Mercado meta y estimación de demanda para los primeros 5 años

MERCADO META	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ZONA NORTE	658	705	754	807	863
ZONA QUINTA	605	647	693	741	793
ZONA CENTRAL	4.274	4.573	4.893	5.236	5.603
ZONA SUR	939	1.005	1.075	1.151	1.231
TOTAL MERCADO META	6.477	6.930	7.415	7.934	8.490
DEMANDA ESTIMADA					
ZONA NORTE				258	570
ZONA QUINTA		207	319	408	523
ZONA CENTRAL	1.376	1.738	2.251	2.880	3.698
ZONA SUR			344	633	813
TOTAL DEMANDA ESTIMADA	1.376	1.945	2.914	4.178	5.603
PARTICIPACIÓN	21%	28%	39%	53%	66%

Elaboración Propia

9 Plan de Marketing

9.1 Marketing estratégico

9.1.1 Estrategia Genérica

De acuerdo a los resultados del análisis estratégico de la industria y además de la investigación de mercado realizada, se pudo concluir que la estrategia genérica más adecuada para ingresar al mercado es la de Diferenciación, complementada con la de Liderazgo en Costos.

La estrategia de diferenciación se basa en un conjunto de medidas que el CDP crea para que los clientes perciban un servicio de capacitación distinto, y en el mejor de los casos único, en algún aspecto que ellos consideren importante.

La elección se debió a la ventaja competitiva principal de CDP ProArt que es contar con la representación exclusiva de marcas líderes en productos profesionales de belleza. Sin embargo, para que el CDP sea percibido como único en la industria de la capacitación en belleza, deberá además contar con educadores altamente capacitados en cada especialidad en la que se desea lograr una diferenciación. Tanto los productos utilizados en los cursos, así como el prestigio de los educadores, son atributos altamente valorados por el segmento objetivo.

La estrategia genérica de diferenciación será complementada con una estrategia de liderazgo en costos. Debido a la importancia del precio para el cliente, el CDP pretende ofrecer por el mismo precio de la competencia, cursos con materiales de primer nivel y reconocidos por el fabricante de los productos.

9.1.2 Estrategia de crecimiento

Debido a que las oportunidades de mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, la estrategia de crecimiento adecuada al proyecto es la de Crecimiento Intensivo²³.

- **Estrategia de Penetración:** esta estrategia busca incrementar las ventas de productos existentes con los clientes actuales, los no usuarios y los usuarios de las marcas competitivas. Para lograr su objetivo de penetración, el CDP ProArt ofrecerá a sus alumnos actuales, descuentos especiales en productos y cursos de capacitación posteriores. Además la empresa debe enfocarse en una mercadotécnica más agresiva, a través de actividades de publicidad que atraiga a clientes de la competencia.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** esta estrategia introduce productos existentes en nuevos mercados. En el caso del CDP ProArt, la estrategia se enfocará en la expansión geográfica mediante las sucursales en regiones que la empresa ha definido como estratégicas por su ubicación, crecimiento económico y demográfico.
- **Estrategia de desarrollo del producto:** esta estrategia busca incrementar los ingresos al vender nuevos productos al mercado existente. En este sentido, el CDP ProArt deberá contar con un comité creativo, encargado de investigar cuáles son las últimas tendencias o innovaciones en la industria de la belleza y evaluar la posibilidad de convertirlas en cursos de capacitación o especialización. El objetivo de esta estrategia es mantener a los alumnos del CDP fieles a la empresa y crear el hábito de capacitación.
- **Estrategia de Diversificación:** esta estrategia se enfoca en nuevos productos y nuevos mercados para lograr el crecimiento. En el caso del CDP ProArt, se buscará adaptar cursos para personas que no se dedican profesionalmente a esta actividad, además de cursos para Municipalidad, Junta de Vecinos, Cooperativas y otras organizaciones similares que ofrecen cursos de capacitación o talleres recreativos para sus miembros²⁴. Otros productos a evaluar son: capacitación en terreno para centros de estética o peluquerías que no puedan trasladar a su personal a una de las sucursales del CDP ProArt.

Tabla 10 Matriz de crecimiento intensivo producto-mercado

Estrategias de Crecimiento	Productos existentes	Nuevos Productos
Mercados Existentes	<u>Estrategia de Penetración</u> Promociones, Descuentos y Publicidad	<u>Desarrollo de Producto</u> Comité creativo encargado de crear nuevos cursos de capacitación
Nuevos Mercados	<u>Desarrollo de Mercado</u> Expansión geográfica mediante sucursales regionales.	<u>Diversificación</u> Cursos adaptados a empresas y servicios de belleza.

²³ Fuente: Libro: Fundamentos de Marketing, 13ª. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Brunce, Mc Graw Hill, Págs. 179 a 182.

²⁴ Para este segmento es importante la certificación NCh2728, ya que es exigida como garantía de calidad.

9.1.3 Estrategia competitiva

El propósito del CDP ProArt es convertirse en el mediano plazo en el líder del mercado. Para lograr este objetivo se ha escogido una estrategia competitiva de Ataque, con la cual se intentará ganar la mejor posición a costa de los rivales o competencia directa.

Se usará principalmente el ataque lateral, el cual consiste en dirigir el ataque a aquellos clientes insatisfechos, así como a zonas o segmentos descuidados o que han sido difíciles de atender por la competencia directa, por ejemplo en regiones. Este ataque requiere de menores recursos que el ataque frontal o guerra relámpago y su principal riesgo es que aumenta el tiempo posible de respuesta de la competencia.

Para la región metropolitana y para aquellos cursos de capacitación difíciles de diferenciar, se usará una estrategia de ataque frontal. Esto significa superar al rival ofreciendo un mejor servicio. Se debe evaluar si existe la fuerza y recursos necesarios para salir adelante y resistir las posibles represalias.

9.1.4 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la empresa de capacitación, de manera que el cliente objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de la empresa frente a las competidoras. Por lo tanto, el objetivo de esta estrategia es lograr un lugar en la mente del consumidor.

El CDP ProArt utilizará un posicionamiento basado en las características del producto, es decir, en las características del curso de capacitación y los atributos definidos en la estrategia de diferenciación. Los principales atributos a resaltar serán:

- Los productos utilizados son de la calidad más alta existente en el mercado
- Los educadores están entrenados por los fabricantes de los productos y son expertos en el uso de los mismos.
- Todos los cursos de capacitación están respaldados por el fabricante de los productos y son reconocidos mediante un diploma que emiten una vez completado y aprobado el curso.

Por lo tanto, el posicionamiento va por el lado de mostrar que los cursos están respaldados por organizaciones expertas y líderes de la industria a nivel mundial.

La estrategia mencionada se complementará con otro posicionamiento con respecto a los beneficios. El objetivo es tratar de hacer que el potencial cliente comprenda cuáles son los beneficios de contratar el servicio de capacitación con CDP ProArt. Estos beneficios son:

- Actualización de conocimientos: todo lo enseñado por CDP ProArt responde a la última tendencia e innovación en tratamientos y servicios de belleza y cuidado personal.
- Mejores oportunidades de trabajo: mediante la capacitación y especialización, el trabajador está mejor posicionado frente a su competencia y aumenta su empleabilidad.
- Mejor servicio a su cliente: gracias a la capacitación y especialización, el trabajador del área de la belleza puede mejorar el servicio a su cliente al aumentar la variedad de tratamientos o servicios de belleza.

9.2 Marketing Táctico

El objetivo del mix comercial es especificar los productos, precios, la plaza y promoción de la mercadotecnia de CDP ProArt. Además, por tratarse de servicios, se agrega una especificación de las personas, la evidencia física y los procesos.

9.2.1 Producto

El servicio ofrecido por CDP ProArt es la especialización en tratamientos y servicios de belleza. La especialización se desarrollará mediante cursos²⁵, los cuáles se clasifican de la siguiente manera:

Cursos individuales

Los cursos individuales son aquellos orientados a personas que de forma particular desean especializarse o adquirir algún conocimiento relativo a tratamientos de belleza. Se pueden clasificar en dos tipos, los dirigidos a profesionales, que tocan temas más específicos y requieren algún tipo de conocimiento o habilidad previa; y los dirigidos a principiantes, que abordan temas más básicos y no requieren ningún tipo de conocimiento previo. Todos los cursos incluyen los materiales y herramientas necesarios para su realización (mediante la entrega de un Kit de productos) y están divididos en sesiones de 4 horas cada una.

El horario de los cursos es flexible, lo que significa que es el alumno el que elige el día y la hora en que asistirá a cada sesión. Las sesiones son de lunes a viernes y se clasifican en mañana y tarde. La sesión de mañana comienza a las 9:00 am y termina a las 13:00 y la sesión de tarde comienza a las 14:00 y termina a las 18:00. La capacidad máxima por sesión es de 3 alumnos por educadora. Los cursos individuales se dictan en las dependencias del CDP ProArt.

Una vez aprobado el curso, el alumno recibe un diploma certificado por la empresa fabricante de los productos usados durante la capacitación.

La tabla 11 lista los cursos individuales que actualmente ofrece el CDP ProArt, a quien están orientados y su duración en horas.

Tabla 11 Cursos Individuales

Nombre	Dirigido a	Duración (hrs.)
Extensiones de pelo	Profesionales y principiantes	4
Extensiones de pestañas	Profesionales y principiantes	12
Manicure básico	Principiantes	16
Uñas en acrílico introductorio	Principiantes	8
Uñas en acrílico profesional	Profesionales	32

²⁵ Ver ANEXO 9 Ficha Técnica de Cursos CDP ProArt.

Diseño en uñas introductorio	Principiantes	4
Diseño en uñas avanzado	Profesionales	8
Diseño de uñas en acrílico	Profesionales	8
Diseño de uñas en gel	Profesionales	8
Uñas en gel introductorio	Principiantes	8
Uñas en gel profesional	Profesionales	32
Esmaltado prolongado	Profesionales	8

Elaboración Propia

Cursos institucionales

Los cursos institucionales son aquellos dirigidos a empresas que deseen capacitar o desarrollar a su personal. Estos cursos se dictan en grupos de 5-6 alumnos por educador y el agendamiento de las sesiones lo hace la empresa que contrata el servicio. Los horarios de las sesiones para los cursos institucionales son los mismos que para los individuales, y se deben coordinar con 2 semanas de anticipación, a fin de evitar problemas de capacidad con los alumnos de los cursos individuales.

Si el cliente lo requiere, los cursos institucionales pueden dictarse en un lugar distinto a las dependencias del CDP ProArt, siempre que este lugar cuente con la infraestructura necesaria²⁶. Del mismo modo, el kit de productos puede sufrir modificaciones según los requerimientos de la empresa que contrata el servicio.

La variedad y duración de los cursos institucionales es la misma que para los cursos individuales y al finalizar, cada alumno recibe el diploma certificado por la empresa fabricante de los productos utilizados.

Talleres

Los talleres ofrecidos por CDP ProArt están orientados a profesionales del área de la belleza y son dictados por charlistas expertos en un tema específico. La duración de los talleres es relativa (entre 1 y 5 días) y el horario es designado por el CDP ProArt en función de la disponibilidad del charlista invitado y las características del mercado al que está dirigido.

Dependiendo de la convocatoria y requisitos del charlista, el taller puede ser dictado en las dependencias del CDP ProArt o en otro lugar, como un centro de convenciones.

Actualmente el CDP ProArt cuenta con una lista de charlistas, la mayoría proveniente de las empresas proveedoras de Cartim.

Los talleres no incluyen kit de productos ya que son más bien teóricos, y no prácticos. Una vez finalizado el taller, se entrega un certificado de asistencia al mismo.

²⁶ Debe haber espacio suficiente para cada alumno y su modelo, además de una mesa de trabajo por alumno y una zona que permita proyectar láminas de apoyo al curso.

Productos de Reposición

CDP ProArt será también distribuidor de los productos comercializados por Cartim para el área profesional en regiones. Cartim venderá los productos a CDP ProArt con un 40% de descuento de modo que CDP ProArt comercialice los productos al mismo precio de lista. Se les llama productos de reposición ya que en su mayoría corresponden a productos que vienen incluidos en el kit de materiales del curso y que el ex alumno necesita reponer a medida que los va utilizando. La venta de productos de reposición actualmente representa el 40% de los ingresos del CDP ProArt.

9.2.2 Precio

El precio por los cursos, tanto individuales como institucionales, está calculado en función de 3 aspectos: el costo de los productos incluidos en el Kit, la cantidad de horas hombre (HH) trabajadas y el margen de utilidad exigida por los dueños del proyecto, correspondiente a un 30%.

En el caso de los cursos individuales, el precio será fijo por persona, mientras que en los cursos institucionales el precio no será único dado que dependerá de las necesidades de cada empresa (si es en las dependencias del CDP ProArt o del cliente o si al Kit se le agregan o quitan productos).

Por otro lado, al precio final de los cursos institucionales se le podrán hacer descuentos dependiendo de la cantidad de cursos contratados. La cantidad mínima de cursos que deben contratar para hacer efectivo el descuento institucional debe ser superior al punto de equilibrio, calculado de la siguiente forme:

$$Q^* = \frac{CF}{P-CV}$$

Donde,

- Q*: Cantidad de equilibrio, correspondiente al número de cursos límite, que no genera ni pérdidas ni utilidades.
- CF: costos fijos del CDP ProArt
- P: precio final, incluido el descuento institucional.
- CV: costo variable, igual a la suma del costo de los materiales y las HH del curso.

La tabla 12 lista el valor HH según tipo de curso²⁷.

Tabla 12 Valor HH según tipo de curso

Tipo de Curso	\$/HH
Individual	\$1.000
Institucional	\$500

²⁷ De acuerdo a las actuales remuneraciones pagadas por Cartim a sus educadoras.

En cuanto al costo de los materiales, este es inherente al curso, ya que cada uno requiere distintos tipos de productos. La tabla 13 lista un ejemplo de precios para distintos cursos individuales²⁸.

Tabla 13 Ejemplos de precios de cursos individuales

Curso	Costo Kit (\$)	Duración (Hrs.)	Costo total (\$/curso)	Precio s/iva (\$/curso)
Manicura Introductorio	36.000	16	52.000	74.286
Uñas Acrílicas Profesional	72.000	32	104.000	148.571
Diseño en Uñas Avanzado	58.800	8	66.800	95.429
Uñas Gel Profesional	72.000	32	104.000	148.571
Esmaltado Prolongado	27.000	8	35.000	50.000
Diseño de Uñas Acrílicas	48.000	8	56.000	80.000
Pestañas una a una	18.000	4	22.000	31.428
Diseño de Unas en Gel	42.000	8	50.000	71.426
Extensión de Pestañas ²⁹	191.400	12	227.400	324.857
Extensiones de Pelo en Microring ²⁸	42.000	4	54.000	77.143

Para los cursos institucionales se usa la misma tabla anterior para los costos del Kit y la tabla 12 para el costo del HH. Se debe considerar al momento de negociar con el cliente el precio final, los costos de traslado del educador, en caso de realizar el curso en otras dependencias distintas a las del CDP ProArt y los materiales o herramientas que se agreguen o quiten al Kit.

Los cursos se cobrarán en pesos y con IVA incluido³⁰. La forma de pago es en efectivo, con tarjeta de débito, tarjeta de crédito o con 3 cheques (uno al día, a 30 días y 60 días).

Todos los alumnos graduados del CDP ProArt recibirán un descuento del 10% en la compra de productos del catálogo de Cartim durante un año. El mismo descuento se les aplicará en caso de inscribirse para otro curso.

En el caso de los talleres, el precio dependerá de los honorarios cobrados por el charlista, los gastos de alojamiento y traslado del charlista, el valor del arriendo del lugar donde se realizará el taller, el costo de los materiales y productos que fuesen necesarios, el arriendo de equipos

²⁸ Ver ANEXO 10 Contenidos de los Kit de cada curso

²⁹ Debido a las características de estos cursos, la clase debe ser personalizada, por lo que el valor HH es igual a \$3.000

³⁰ De acuerdo a información proporcionada por Arturo Platt, Socio Audit de la empresa Deloitte, el IVA podría cobrarse únicamente sobre el precio de los materiales del kit y no por el valor de las HH, por tratarse de un servicio educacional el cual se encuentra exento de pago de IVA. Lo anterior podría lograrse mediante la emisión de dos facturas o boletas, una con IVA por la venta del kit y otra exenta por el servicio de capacitación. Sin embargo, según David Goldschmidt, dueño de Cartim S.A., el separar el cobro en dos ítems afectaría negativamente el atractivo del curso ya que, de acuerdo a su experiencia, los clientes prefieren comprar el kit, pensando que la capacitación viene incluida sin un costo adicional.

multimedia y el costo de publicidad. La tabla 14 muestra un ejemplo de costos de un taller organizado recientemente por el CDP ProArt³¹.

Tabla 14 Ejemplo Costos del Taller “Usos Actuales de la Dermopigmentación”

Concepto	Costo (\$)
Honorarios del Charlista ³²	1.500.000
Gastos de Viaje y Alojamiento	800.000
Arriendo de lugar	-
Materiales	-
Equipos	-
Publicidad	300.000
Total de Costos	2.600.000
Costo por persona ³³	86.667
Precio del Taller (pp.)³⁴	123.809

9.2.3 Promoción

La estrategia de promoción pretende lograr el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores, dando a conocer los cursos ofrecidos por el CDP ProArt y sus atributos diferenciadores de la competencia directa.

La promoción estará principalmente orientada en técnicas de marketing directo, es decir, consistirá en una comunicación directa con el mercado potencial mediante prensa especializada, correos electrónicos y visitas personales. También se usará marketing indirecto para promocionar los cursos orientados a personas sin conocimientos previos, cuyo objetivo es ampliar el mercado potencial.

A continuación se describen los elementos de marketing que usará el CDP ProArt y sus costos³⁵:

1. **Lanzamiento de Sucursal (publicidad informativa):** para lograr difundir la llegada del nuevo centro de capacitación en la zona, en la inauguración de cada sucursal, se invitará a los medios de comunicación local (radio, televisión y prensa escrita), así como a dueños de salones de belleza y centros de estética de la zona. También se invitará a autoridades locales y líderes de opinión del segmento femenino, enfocando el mensaje en las posibilidades que ofrece el CDP ProArt para que las mujeres desarrollen una actividad laboral y sean

³¹ Taller “Usos Actuales de la Dermopigmentación” dictado por Norma Olivera de la empresa Charme International (USA) el día 2 de Noviembre. El taller tuvo una duración de 1 día y fue realizado en las dependencias del CDP ProArt.

³² Honorario de charlista de US\$3.000 y tipo de cambio de \$500.

³³ Considerando una capacidad de 30 personas.

³⁴ Precio final calculado con un margen del 30%.

³⁵ Valores aproximados sin IVA en base a cotizaciones.

económicamente independientes. Para cada inauguración se invitará a un líder de opinión del área de la belleza, que hable sobre las oportunidades que brinda la actividad laboral en el área de la belleza y la necesidad de la formación continua. Se estima un costo de 2 millones de pesos por inauguración, lo que incluye un coctel para 50 personas, costos de envío de invitaciones, pasajes y alojamiento para 4 personas desde Santiago y los honorarios del charlista invitado.³⁶

2. **Prensa:** Se publicarán avisos periódicamente en la prensa escrita local, dirigida a mujeres que quieran adquirir un oficio que les permita trabajar de forma independiente. El aviso debe incluir un listado de los cursos ofrecidos, la dirección de la sucursal y un mensaje motivador para el público al que está dirigido³⁷. El costo mensual estimado por este medio de promoción es de \$ 220 mil.
3. **Medios Especializados:** Se publicarán avisos periódicamente en la revista especializada De Salón, de publicación mensual y distribución gratuita a 20 mil suscriptores. En ella se informará sobre los cursos de especialización y las ventajas competitivas del CDP ProArt por sobre sus competidores directos. Además se publicará en cada edición de la revista De Salón un contenido de interés para especialistas a fin de lograr la atención de ellos y lograr posicionar la marca en la mente de los clientes objetivo. El costo de publicación de un anuncio en la revista en formato de 468x60 pixeles tiene un costo de \$100.000. La publicación de un reportaje (publicación de contenido para especialistas) de dos páginas, tiene un valor de \$250.000.
4. **Correo Electrónico:** se enviarán correos electrónicos publicitarios a ex alumnos del CDP, a clientes de Cartim y a todo aquel que quiera registrar sus datos en la base de datos de la empresa. En los avisos se informará sobre los cursos ofrecidos, los talleres y descuentos en productos. También se enviará mediante correo electrónico el mismo reportaje publicado en la revista De Salón a modo de e-news.
5. **Visita Personal:** Cada sucursal de CDP ProArt contará con un ejecutivo de venta en terreno. El ejecutivo de ventas visitará a los potenciales clientes de la zona para ofrecerles cursos y productos y explicarles la ventajas que ofrece la capacitación del CDP ProArt. En cada visita se entregará un folleto con la información detallada de los cursos, el logo de la empresa, la dirección, teléfono, página web y correo electrónico. Además el vendedor deberá andar siempre con el catálogo de productos de Cartim que el CDP distribuirá. El diseño de un folleto cuesta aproximadamente \$40.000 y el precio de un tríptico a color 4/4, tamaño oficio y en papel couche 130 gr. es aproximadamente de \$320. Se estiman 400 folletos anuales para cada sucursal de región y mil para Santiago.
6. **Medios Web:** La empresa se registrará en la página de directorio del portal Cosmetología Chile, de 60 mil visitas mensuales. El registro no tiene costo e incluye una breve descripción de la empresa y sus servicios. Además se considera la inclusión de un banner publicitario en el mismo portal web de 468 x 60 pixeles por un costo mensual de \$400.000.
7. **Página Web:** La empresa contará con una página web, en la cual se encontrará el detalle de los servicios ofrecidos, información acerca de la empresa, artículos de interés para el cliente objetivo, un catálogo de productos y un espacio destinado a hacer consultas, pedir

³⁶ Valor estimado en base a los honorarios de Hugo Guerra, destacado estilista nacional, igual a \$ 800 mil

³⁷ Ver ANEXO 11. Ejemplo de aviso en prensa escrita.

cotizaciones y hacer comentarios. El costo anual de mantención de la página es de \$ 398.000³⁸.

A continuación se presenta un resumen del presupuesto anual de promoción de CDP ProArt.

Tabla 15 Presupuesto anual de promoción por sucursal y por empresa

Tipo de Promoción	Inversión Inicial (\$)	Costo anual por sucursal (\$)	Costo anual por empresa (\$)
Lanzamiento (por sucursal)	2.000.000		
Prensa (por sucursal)		2.640.000	
Medios Especializados			4.200.000
Folletería (diseño)			40.000
Folletería		128.000 (Regiones) 320.000 (Santiago)	
Medios Web			4.800.000
Página Web			398.000
Total	2.000.000	2.768.000 (Regiones) 2.960.000 (Santiago)	9.438.000

9.2.4 Plaza

El servicio de capacitación ofrecido por CDP ProArt usará dos canales de distribución: sus mismas instalaciones o las de sus clientes (si se trata de cursos institucionales).

Cada sucursal tendrá asignada regiones del país a las que deberá atender. De este modo, la cobertura de la sucursal de Antofagasta será la I, II, III y XV Región, de la sucursal de Viña del Mar será la V Región, de la sucursal de Santiago será la IV, VI y RM y de la sucursal de Concepción será la VII, VIII y IX Región.

Cada sucursal debe contar con un espacio libre de al menos 30 m² para las clases, además de otro espacio menor de aproximadamente 15 m² para ser usado como sala de clases o sala de reuniones. Los lugares destinados a clases deben estar bien iluminados, idealmente con luz natural, y bien ventilados, debido a la alta volatilidad de algunos productos utilizados. Debe contar con al menos 2 baños para alumnos y 2 baños para el personal, un pequeño sector para ofrecer un coffe break y mantener un pequeño refrigerador. Finalmente, el lugar debe contar con una recepción que permita exhibir productos para la venta e instalar equipos de punto de venta (computador, impresora y escritorio).

De acuerdo a cotizaciones de lugares que cumplan con estos requisitos, todos ubicados en el centro de la ciudad a la que pertenecen, los valores del arriendo son:

³⁸ Valor anual sin IVA Plan Delfín, empresa SimpleWeb.cl

Tabla 16 Valor de arriendo y gasto común por sucursal

	ARRIENDO	GASTO COMÚN
Antofagasta	\$ 1.400.000	\$ 190.000
Viña del Mar	\$ 800.000	\$ 178.000
Santiago	\$ 1.500.000	\$ 220.000
Concepción	\$ 750.000	\$ 120.000

9.2.5 Personas

Contar con el personal idóneo es de gran importancia en toda empresa de servicio. Lo anterior fue corroborado en el estudio de mercado y, por lo mismo, CDP ProArt deberá poner especial énfasis en la selección y formación de su personal.

La formación continua de su personal será prioritaria para la empresa y coordinará junto a Cartim, desde el primer año, capacitaciones en el extranjero para sus educadores. La política de la empresa al respecto será que todos los educadores deberán asistir una vez al año a algún tipo de capacitación y luego transmitir los conocimientos adquiridos al resto de sus compañeros de trabajo mediante una capacitación interna organizada por la empresa.

El administrador de cada sucursal debe ser una persona con amplio conocimiento de la industria y sus características. Debe dominar toda la información relativa a los contenidos del curso y del kit de materiales. Será la primera persona que interactuará con un nuevo alumno y, por lo tanto, es importante que cause una buena impresión. El administrador estará a cargo de inscribir al alumno, cobrarle y entregarle los materiales. Además debe agendar las sesiones en que el alumno quiera asistir, resolver problemas o inquietudes que estos tengan y estar siempre al servicio del cliente.

Los educadores del CDP ProArt deberán tener experiencia laboral previa y aptitudes para la enseñanza. Idealmente deben ser personas reconocidas en el medio por su talento y profesionalismo. Todos deben estar siempre bien presentados con su uniforme, usar un lenguaje técnico y respetar las normas y políticas de calidad de la empresa. Deben además ser cordiales con los alumnos, demostrar dominio sobre lo que hablan y transmitir seguridad. Los educadores deben estar dispuestos a viajar y capacitarse en todo lo que la empresa considere necesario.

Todo el personal, educadores, administrador y vendedor, debe conocer muy bien cada uno de los productos comercializados por la empresa, destacar sus atributos y fomentar su uso.

9.2.6 Evidencia Física

La evidencia física puede clasificarse en dos tipos: periférica y esencial.

La evidencia periférica entregada por la empresa consistirá en un diploma donde CDP ProArt acredita la participación y aprobación del curso realizado y otro diploma extendido por el fabricante de los productos, donde se certifica que el alumno domina el uso de los productos de manera óptima y según los estándares que ellos han definido. El alumno recibirá además un kit de materiales que le permitirá contar con todo lo necesario para comenzar a aplicar los nuevos conocimientos con sus clientes, un manual de consulta frecuente para orientarlo en caso de

dudas respecto a la aplicación de un producto y una tarjeta de socio que le permitirá acceder a descuentos especiales para la reposición de los materiales usados.

La evidencia esencial será transmitir una imagen de seriedad y profesionalismo, mediante instalaciones de calidad y limpias y personal orientado al servicio al cliente.

9.2.7 Procesos

Con el fin de brindar al cliente un servicio de excelente calidad, la empresa deberá contar con procesos y procedimientos claramente definidos y con mecanismos de detección de falencias o requerimientos de sus clientes, de modo de revisar continuamente sus procesos y mejorarlos.

Los principales procesos de la empresa serán venta, inscripción, capacitación, abastecimiento y formación continua, los cuales estarán apoyados de herramienta que evalúen su eficacia y/o eficiencia como la encuesta de satisfacción de clientes y la encuesta de clima laboral.

La empresa deberá cumplir con los requisitos de la norma NCh2728, la cual hace especial énfasis en los procesos de una empresa de capacitación, a fin de lograr la certificación como OTEC y alcanzar algunos de los objetivos estratégicos planteados en el Plan de Marketing.

El espíritu de los dueños de la empresa es convertir al CDP ProArt en una organización sometida a un ciclo de mejora continua y comprometida con la excelencia y transmitir ese espíritu a todos los que forman parte de la organización.

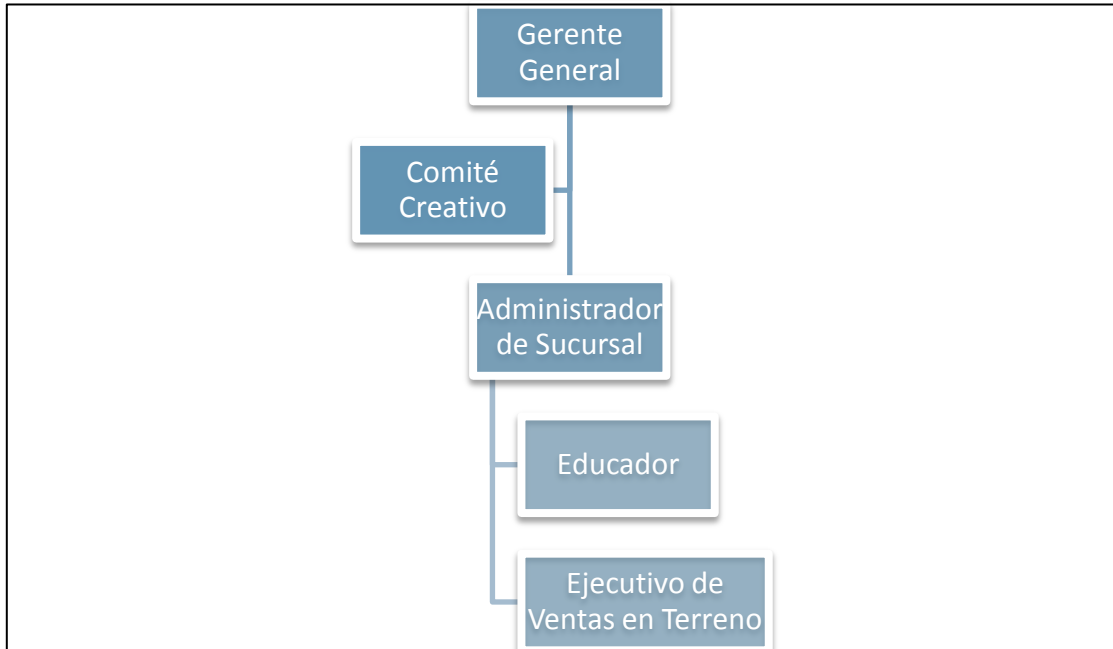
10 Plan de Recursos Humanos

El proyecto contempla en un plazo de 5 años, la instalación de 4 academias distribuidas en Antofagasta, Viña del Mar, Concepción y Santiago. Dado lo anterior, se pensó en una estructura organizacional para la etapa de inicio o puesta en marcha del proyecto y otra para la etapa de consolidación.

En la etapa inicial se consideró al personal necesario para lograr los objetivos de promoción y penetración descritos en el Plan de Marketing y permitir que la empresa funcione de manera exitosa. A medida que se vayan incorporando sucursales y aumentando la demanda, se deberá ir incorporando personal de modo de alcanzar una estructura como la definida en la etapa de consolidación.

La empresa contará para cada cargo con una ficha de descripción de cargo, la cual incluirá información como subrogancia, dependencia, objetivo principal del cargo, responsabilidades y atribuciones, requisitos de competencia y otros requisitos que fuera necesario especificar. El documento será administrado por la dirección de la empresa y revisado al menos una vez al año.

Ilustración 4 Estructura Organizacional para la etapa inicial



Las siguientes tablas describen los cargos definidos en la estructura organizacional, sus principales funciones y responsabilidades.

Gerente General

CARGO	Cargo:	<i>Gerente General</i>
	Cantidad de personas:	1
	El puesto reporta a:	Dueños
	Es reemplazado por:	Administrador de Sucursal Santiago
	Reemplaza a:	Administrador de Sucursal Santiago
	Puesto/s que le reportan:	Comité Creativo, Administrador de Sucursal
Objetivo:	El objetivo del Gerente General es maximizar el valor de la empresa, proyectándola en el tiempo y cumpliendo con la misión en el sentido definido por la visión.	
Responsabilidades:	1.	Definir objetivos y responsabilidades para cada miembro de la organización y controlar su cumplimiento
	2.	Gestionar y destinar recursos para el cumplimiento de los objetivos

	3.	Aumentar las utilidades de la empresa
	4.	Participar del comité creativo
	5.	Gestionar la distribución de productos a cada sucursal asegurando el stock mínimo para satisfacer la demanda.
	6.	Reclutar y seleccionar al personal
	7.	Desarrollar campañas de promoción
	8.	Controlar los gastos administrativos y de venta

Atribuciones del Cargo:	1.	Tomar decisiones sobre la asignación de recursos	
	2.	Contratación y desvinculación de personal	
	3.	Representar legal y contractualmente a la empresa	
	4.	Aprobar o rechazar propuestas del comité creativo	
Requisitos de competencia:	Formación	Educación:	Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial
		Capacitación:	-
	Experiencia	Al menos 5 años de experiencia en cargos similares en el área de la capacitación y/o en servicios de belleza, cuidado personal o cosmética.	
	Habilidades	Liderazgo, autocontrol, capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad, habilidades comunicacionales, facilidad de comprensión, excelentes relaciones interpersonales y capacidad de negociación.	
Otros requisitos:	Movilización:	Licencia de Conducir	
	Condiciones especiales:	Disponibilidad a viajar constantemente dentro y fuera del país y trabajar en todo horario.	

Comité creativo

CARGO	Cargo:	<i>Miembro de Comité Creativo</i>
	Cantidad de personas:	4
	El puesto reporta a:	-
	Es reemplazado por:	-
	Reemplaza a:	-
	Puesto/s que le reportan:	-

Objetivo:	El objetivo del Comité Creativo es aumentar la oferta y atractivo de cursos de capacitación del CDP ProArt.
------------------	---

Responsabilidades:	1.	Investigar sobre nuevas técnicas o tendencias respecto a servicios de belleza en el mundo y evaluar su factibilidad técnica y económica en Chile.
	2.	Crear la ficha técnica de cada curso ofrecido por CDP ProArt, revisarla y mejorarla las veces que fuese necesario.
	3.	Crear los kit de materiales de cada curso y detallarlos en la ficha de materiales de cada curso.
	4.	Revisar y mejorar la ficha de materiales de cada curso las veces que fuese necesario.
	5.	Diseñar los cursos institucionales de acuerdo a los requerimientos del cliente y crear la ficha técnica y de materiales correspondiente.
	6.	Lograr que CDP ProArt sea percibido como una empresa innovadora y a la vanguardia de nuevos tratamientos o servicios de belleza.

Atribuciones del Cargo:	1.	Crear y/o modificar la ficha técnica de cada curso
	2.	Crear y/o modificar la ficha de materiales de cada curso
	3.	Sugerir modificaciones de precio de cursos y de materiales de reposición

	4.	Adaptar cursos según requerimientos de clientes institucionales	
	5.	Proponer nuevos cursos a la dirección de la empresa.	
Requisitos de competencia:	Formación	Educación:	Técnica o Superior
		Capacitación:	Manicure y/o Pedicura y/o Peluquería y/o Cosmetología
	Experiencia	Al menos 5 años de experiencia en el rubro de los servicios de belleza o cuidado personal.	
	Habilidades	Creatividad y habilidades de negocio.	
Otros requisitos:	Movilización:	-	
	Condiciones especiales:	Disponibilidad para reunirse 2 veces al mes en Santiago.	

Administrador de Sucursal

CARGO	Cargo:	<i>Administrador de Sucursal</i>
	Cantidad de personas:	1 por sucursal
	El puesto reporta a:	Gerencia General
	Es reemplazado por:	Educador
	Reemplaza a:	Educador
	Puesto/s que le reportan:	Educador, Jefe de Ventas
Objetivo:	El objetivo del Administrador de sucursal es mantener operativa cada sucursal y asegurar la entrega del mejor servicio al cliente posible.	
Responsabilidades:	1.	Controlar el stock de productos en su sucursal y solicitar reposición de stock cuando considere necesario.
	2.	Administrar al personal de la sucursal, asegurándose el cumplimiento de los deberes y derechos de cada uno.
	3.	Vender los productos en exhibición y rendir las ventas diariamente

	4.	Gestionar trámites locales, como depósitos, pago de cuentas, patentes municipales, etc.
	5.	Registrar a los alumnos, entregarle sus materiales en óptimo estado y cobrarles.
	6.	Agendar a los alumnos en la planilla de agendamiento.
	7.	Entregar información, responder dudas o inquietudes y orientar a todos los clientes.
	8.	Cumplimiento de metas de ventas en terreno y en la sucursal
	9.	Mantener las instalaciones en óptimas condiciones y cuidar los activos de la empresa.

Atribuciones del Cargo:	1.	Asignar tareas al personal de la sucursal como toma de inventario, asignación de alumnos o realización de trámites (bancarios, pago de cuentas, etc.)	
	2.	Revisar el cumplimiento de metas del ejecutivo de ventas	
	3.	Autorizar descuentos hasta el límite determinado por la empresa.	
	4.	Sugerir la contratación de personal	
	5.	Proponer acciones de marketing	
Requisitos de competencia:	Formación	Educación:	Técnica o Superior en el área de Administración
		Capacitación:	Computación nivel usuario Manicure y Pedicure
	Experiencia	Al menos 3 años en cargos similares	
	Habilidades	Liderazgo, autocontrol, capacidad para seguir instrucciones, capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad, habilidades comunicacionales, facilidad de comprensión, excelentes relaciones interpersonales y capacidad de negociación.	
	Movilización:	-	

Otros requisitos:	Condiciones especiales:	Disponibilidad para viajare a Santiago si la empresa lo requiriere.
--------------------------	--------------------------------	---

Educador

CARGO	Cargo:	<i>Educador</i>
	Cantidad de personas:	1 o 2 por sucursal
	El puesto reporta a:	Administrador de Sucursal
	Es reemplazado por:	Administrador de sucursal
	Reemplaza a:	Administrador de Sucursal
	Puesto/s que le reportan:	-

Objetivo:	Capacitar a los alumnos en el uso de los productos comercializados por la empresa, transmitir sus conocimientos respectos a como dar un servicio de calidad a sus clientes y posicionar las marcas de la empresa como productos de excelente calidad.	
Responsabilidades:	1.	Atender a los alumnos y cumplir con el programa de contenidos de cada curso.
	2.	Atender dudas o consultas de tipo técnico que tengan alumnos y ex alumnos respecto a metodología o uso de los productos, vía telefónica, correo electrónico o en persona.
	3.	Organizar su traslado fuera de las instalaciones de la empresa en caso de realizar un curso institucional y llevar todos los materiales que sean necesarios.

Atribuciones del Cargo:	1.	Evaluar a los alumnos y determinar si están o no en condiciones de aprobar.	
	2.	Vender los productos exhibidos dentro de las instalaciones	
	Formación	Educación:	Técnica

Requisitos de competencia:	Capacitación:	Manicure y Pedicure Peluquería Cosmetología
	Experiencia	Al menos 3 años en servicios de belleza o cuidado personal. Ideal experiencia en educación.
	Habilidades	Autocontrol, capacidad para seguir instrucciones, capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad, habilidades comunicacionales, facilidad de comprensión, excelentes relaciones interpersonales.
Otros requisitos:	Movilización:	-
	Condiciones especiales:	Disponibilidad para trabajar fuera de las instalaciones de la empresa y disposición para viajar dentro o fuera de dicha para capacitación.

Ejecutivo de Ventas en Terreno

CARGO	Cargo:	<i>Ejecutivo de Ventas</i>
	Cantidad de personas:	1 por sucursal
	El puesto reporta a:	Administrador de Sucursal
	Es reemplazado por:	-
	Reemplaza a:	-
	Puesto/s que le reportan:	-
Objetivo:	Vender productos de la empresa en la zona de cobertura de la sucursal a la que pertenece y promover los cursos de capacitación.	
Responsabilidades:	1.	Desarrollar a los actuales clientes de Cartim en la zona de cobertura a la que pertenece la sucursal.
	2.	Incrementar la cartera de clientes.
	3.	Cobrar.

	4.	Entregar mercadería a los clientes si fuese necesario.
--	-----------	--

Atribuciones del Cargo:	1.	Otorgar descuentos dentro de los límites autorizados por la empresa	
Requisitos de competencia:	Formación	Educación:	Técnica en el área de ventas
		Capacitación:	Ventas, idealmente en el rubro de la empresa
	Experiencia	Al menos 3 años en cargos similares	
	Habilidades	Autocontrol, capacidad para seguir instrucciones, flexibilidad, habilidades comunicacionales, facilidad de comprensión, excelentes relaciones interpersonales y capacidad de convicción, capacidad de cumplir con las metas exigidas por la empresa.	
Otros requisitos:	Movilización:	Propia, licencia de conducir	
	Condiciones especiales:	Disponibilidad a viajar constantemente dentro de la zona de cobertura para visitar y atender a clientes.	

En relación a las remuneraciones, para todos estará compuesta de un sueldo base más un variable, igual al 0,1% de las ventas (excepto para el Ejecutivo de Ventas, cuya comisión será de un 5% de sus ventas). El sueldo base será reajustado anualmente según el IPC. La tabla detalla la estimación de gastos de remuneraciones para el primer año de la etapa de puesta en marcha. El

Tabla 17 Sueldo base bruto del personal durante la etapa inicial

Cargo	Sueldo Año 1 (\$/mes)
Gerente General	1.500.000
Miembro del Comité Creativo Externo	500.000
Administrador de Sucursal	1.000.000
Educador	500.000
Ejecutivo de Ventas en Terreno	250.000

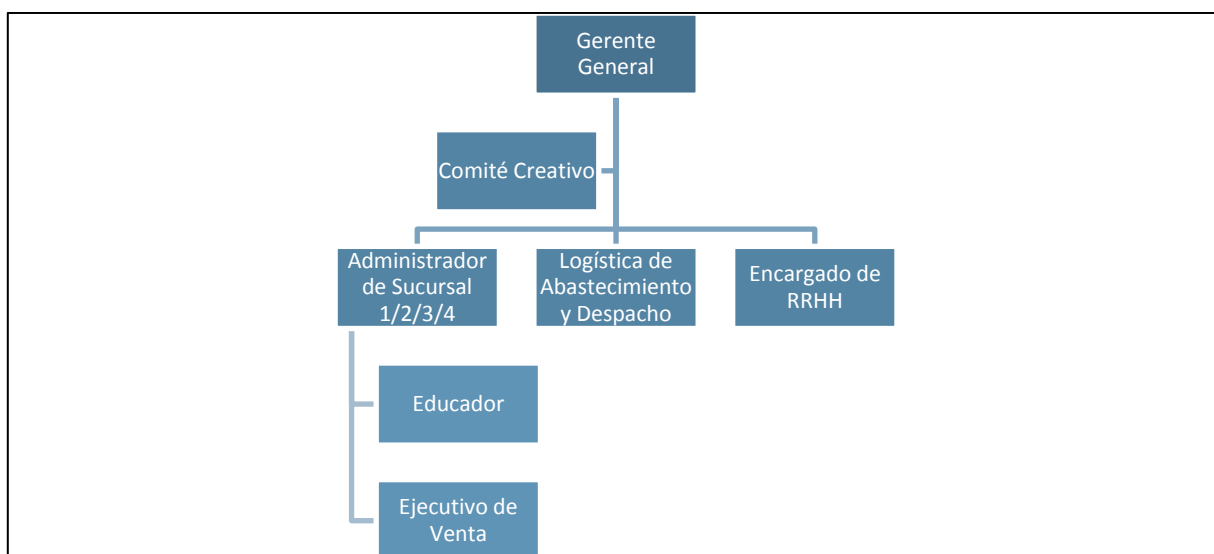
La cantidad de educadores y ejecutivos de venta puede variar en función de la demanda estimada. Los criterios de contratación serán los siguientes:

Tabla 18 Criterio de contratación de personal

Cargo	Criterio de Contratación
Educador Part-time	1 si el agendamiento diario de alumnos supera a las 6 personas o si algún educador debe trasladarse fuera de las instalaciones por curso institucional y hay un agendamiento de al menos 3 alumnos de cursos individuales.
Ejecutivo de ventas	1 si la empresa estima que el vendedor no es capaz de abarcar solo la zona de cobertura

A partir del quinto año de funcionamiento, se espera que CDP ProArt alcance la etapa de consolidación, una vez que estén las 4 sucursales en funcionamiento. Desde esta etapa en adelante, se pensó en una estructura organización como la siguiente.

Ilustración 5 Estructura Organizacional Etapa de Consolidación



Dentro de la nueva estructura, cada sucursal mantiene si tipo de organización, aumentando el número de educadores y ejecutivos de venta en función de la demanda estimada. A nivel gerencial, se separan las funciones de logística de abastecimiento y despacho y administración de recursos humanos del gerente general. A continuación de describen las funciones de los dos nuevos cargos:

Encargado de Logística de Abastecimiento y Despacho

CARGO	Cargo:	<i>Encargado de Logística de Abastecimiento y Despacho</i>
	Cantidad de personas:	1
	El puesto reporta a:	Gerente General

	Es reemplazado por:	Encargado de RR.HH.
	Reemplaza a:	Encargado de RR.HH.
	Puesto/s que le reportan:	-
Objetivo:	Relacionarse con los proveedores de la empresa, principalmente con Cartim, a fin de asegurar el stock necesario de materiales para la realización de los cursos y coordinar los despachos a las sucursales de acuerdo a sus necesidades.	
Responsabilidades:	1.	Estimar la demanda de materiales y asegurar el stock suficiente para abastecerla.
	2.	Coordinar la recepción de productos con el proveedor
	3.	Responder a las necesidades de abastecimiento de cada sucursal y coordinar el despacho
	4.	Si la sucursal lo solicita, coordinar el despacho directo desde Santiago de productos para clientes

Atribuciones del Cargo:	1.	Emitir Órdenes de Compra previa autorización del Gerente General	
	2.	Pagar facturas de proveedores de productos y servicios.	
Requisitos de competencia:	Formación	Educación:	Universitaria, en área relacionadas a Logística y Operaciones
		Capacitación:	Computación nivel usuario
	Experiencia	Al menos 3 años en cargos similares	
	Habilidades	Autocontrol, capacidad para seguir instrucciones, habilidades comunicacionales, facilidad de comprensión, excelentes relaciones interpersonales.	
Otros requisitos:	Movilización:	-	
	Condiciones especiales:	-	

Encargado de Recursos Humanos (RR.HH.)

CARGO	Cargo:	<i>Encargado de RR.HH.</i>
	Cantidad de personas:	1
	El puesto reporta a:	Gerente General
	Es reemplazado por:	Gerente General
	Reemplaza a:	Gerente General
	Puesto/s que le reportan:	-

Objetivo:	Gestionar los recursos humanos de la empresa, preocupándose de la formación continua, bienestar y desarrollo del personal.
------------------	--

Responsabilidades:	1.	Coordinar las capacitaciones internas y externas del personal
	2.	Gestionar junto a Cartim el programa de capacitaciones en el extranjero de todo el personal al menos una vez al año.
	3.	Calcular y pagar las remuneraciones
	4.	Tramitar requerimientos relativos al personal (licencias médicas, seguros de accidente, créditos caja de compensación, etc.)
	5.	Asegurarse que se cumpla con todos los requisitos para que el personal desarrolle su actividad de la mejor manera posible

Atribuciones del Cargo:	1.	Publicar avisos de búsqueda de personal de acuerdo a la ficha de descripción de cargos.
	2.	Emitir certificados solicitados por el personal a nombre de la empresa.
	3.	Autorizar vacaciones u otro tipo de feriado o inasistencia del personal.
	4.	Pagar viáticos u otro tipo de gastos de viaje previa autorización del Gerente General.

	5.	Reservar pasajes, alojamiento y otras actividades necesarias para las capacitaciones en el extranjero.	
	6.	Administrar y archivar los contratos del personal.	
Requisitos de competencia:	Formación	Educación:	Universitaria, en área relacionada a Administración de Empresas
		Capacitación:	Computación nivel usuario Conocimiento relativo a normativa laboral Conocimiento relativo a garantías SENCE para capacitación de personal
	Experiencia	Al menos 3 años en cargos similares	
	Habilidades	Liderazgo, autocontrol, capacidad para seguir instrucciones, habilidades comunicacionales, facilidad de comprensión, excelentes relaciones interpersonales.	
Otros requisitos:	Movilización:	-	
	Condiciones especiales:	-	

Al igual que con el resto del personal, las remuneraciones de estos dos cargos serán con una parte base más un variable, igual al 0,1% de las ventas de la empresa. La siguiente tabla detalla el valor presente del sueldo base de estos dos cargos nuevos³⁹.

Tabla 19 Sueldos base bruto de nuevos cargos creados durante la etapa de consolidación

Cargo	VP Sueldo (\$/mes)
Encargado de Logística de Abastecimiento y Despacho	1.000.000
Encargado de RR.HH.	1.000.000

10.1 Balance de Personal

Para la estimación de las remuneraciones, se usó como información los sueldos que actualmente paga Cartim para cargos similares. Se verificó, además, que estos sueldos fueran

³⁹ Se especifica el valor presente del sueldo base, considerando que ambos cargos se crearán al cuarto año de funcionamiento de la empresa.

similares o superiores a los ofrecidos en el mercado mediante avisos publicados para cargos similares en Trabajando.com y Laborum.cl

Tabla 20 Cantidad de personal proyectado para los próximos 5 años

CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GERENTE GENERAL	1	1	1	1	1
COMITÉ CREATIVO	2	2	3	3	4
ADMINISTRADOR DE SUCURSAL	1	2	3	4	4
EDUCADOR	3	5	7	9	10
EJECUTO DE VENTA	1	2	3	4	4
ENCARGADO DE LOGISTICA				1	1
ENCARGADO DE RR.HH.				1	1

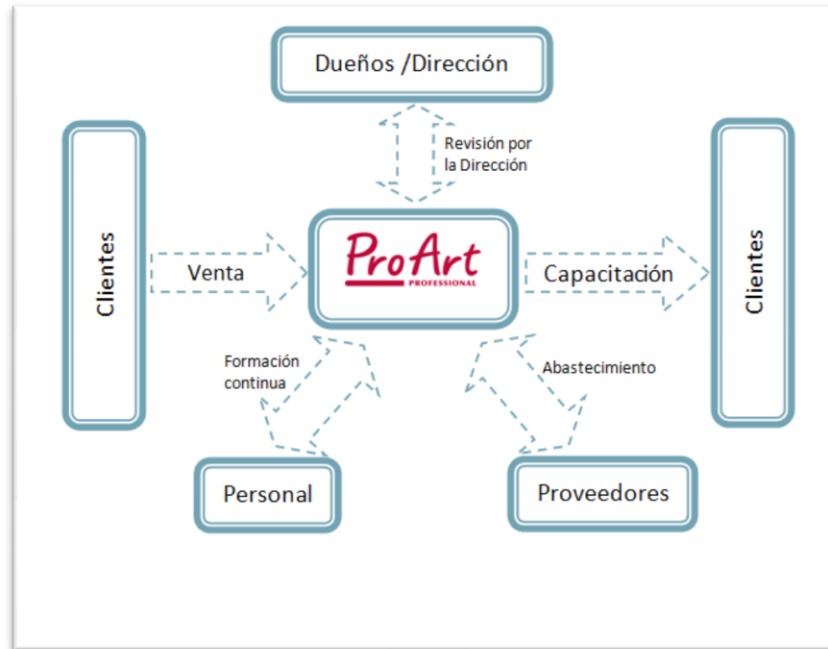
Tabla 21 Balance de remuneraciones brutas (\$)

CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GERENTE GENERAL	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
COMITÉ CREATIVO	1.000.000	1.000.000	1.500.000	1.500.000	2.000.000
ADMINISTRADOR DE SUCURSAL	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000
EDUCADOR	1.500.000	2.500.000	3.500.000	4.500.000	5.000.000
EJECUTO DE VENTA	250.000	500.000	750.000	1.000.000	1.000.000
ENCARGADO DE LOGISTICA	-	-	-	1.000.000	1.000.000
ENCARGADO DE RR.HH.	-	-	-	1.000.000	1.000.000

11 Plan de Operaciones

Para identificar los principales procesos del CDP ProArt, se identificaron los actores con los que la empresa interactuará y los procesos que los relacionan. La siguiente representa los principales actores y los procesos dentro de la empresa.

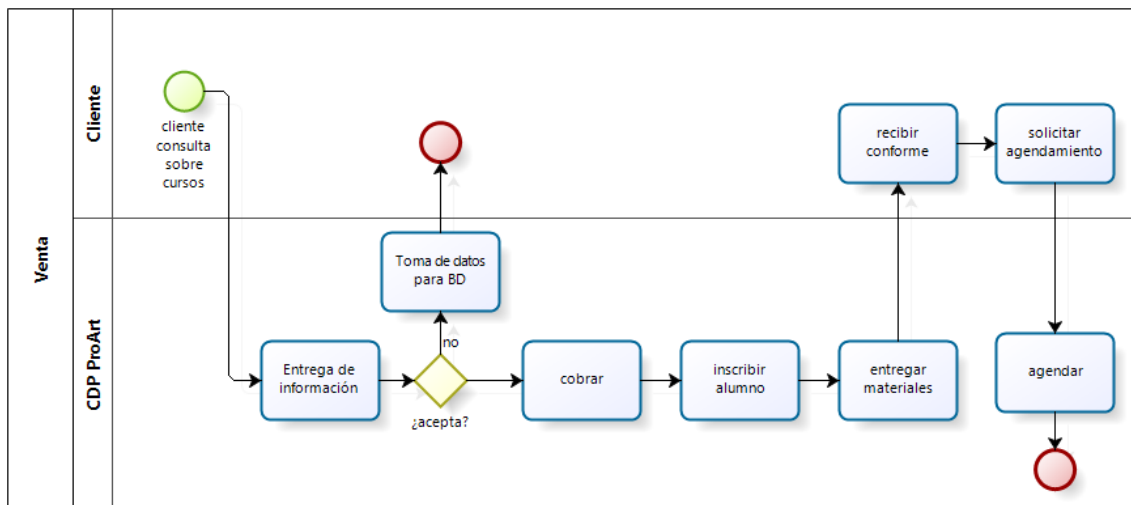
Figura 6 Principales procesos y actores de CDP ProArt



11.1 Proceso de Venta

El proceso de venta tiene por objetivo gatillar la entrega del servicio de capacitación, coordinar las fechas y horas de las sesiones, entregarle los materiales necesarios (incluidos en el kit) y cobrar. El siguiente diagrama de flujo muestra las principales etapas o tareas dentro del proceso de venta.

Figura 7 Diagrama de Flujo del Proceso de Venta



1. Entrega de Información
 - a. Responsable: Administrador de Sucursal
 - b. Descripción: En esta etapa se debe entregar todos los detalles del curso, tales como contenidos, materiales incluidos, duración, requisitos y costo. El Administrador de Sucursal debe incentivar y destacar las ventajas de los productos usados por CDP ProArt así como los beneficios de la capacitación con la empresa. Dependiendo de si el cliente decide realizar o no el curso, se pasa a la etapa de “Toma de Datos para la BD” o “Cobrar”.
2. Toma de Datos para BD
 - a. Responsable: Administrador de Sucursal
 - b. Descripción: Si el cliente no se interesa por el curso, el Administrador de Sucursal debe ofrecer inscribir a la persona para que reciba ofertas y promociones de la empresa.
3. Cobrar
 - a. Responsable: Administrador de Sucursal
 - b. Descripción: si el cliente decide realizar el curso y cumple con los requisitos, entonces se procede a cobrar el curso. Al cliente se le puede ofrecer pagar el 100% del curso en efectivo (con un 10% de descuento), pagar con 3 cheques (uno al día y dos a 30 y 60 días respectivamente) o pagar con tarjeta de débito o crédito. Se le debe preguntar al alumno si viene derivado por el ejecutivo de ventas en terreno, a fin de detallar esta información al momento de realizar la boleta y posteriormente pagarle su comisión.
4. Inscribir Alumno
 - a. Responsable: Administrador de Sucursal
 - b. Descripción: Se debe llenar la ficha del alumno con todos sus datos de contacto⁴⁰. La ficha debe ser archivada ya que será usada durante toda la etapa de capacitación. Al alumno se le hace entrega de una carpeta con la ficha técnica del curso y el listado de materiales incluidos en el Kit.
5. Entregar Materiales
 - a. Responsable: Administrador de Sucursal
 - b. Descripción: se debe hacer entrega del kit de materiales y abrirlo delante del alumno. Cada producto del kit debe ser revisado y reemplazado inmediatamente si se encontrara deteriorado. Si no hubiera un producto idéntico para el reemplazo, se debe cambiar por otro producto que cumpla la misma función pero de mayor valor. Este proceso de revisión es muy importante debido a la alta volatilidad de algunos productos, como el monómero usado en las uñas acrílicas, y la solidificación de adhesivos y geles⁴¹.
6. Recibir Conforme
 - a. Responsable: Alumno
 - b. Descripción: Una vez que todos los productos contenidos en el kit estén en óptimas condiciones, se le solicita al alumno que chequee con la lista de materiales que se le

⁴⁰ Ver ANEXO 12

⁴¹ La mayoría de estas fallas son de fábrica y están relacionadas a problemas de envasado. Las mermas por este concepto son reclamables con el proveedor quien posteriormente hace el reemplazo del producto por otro idéntico.

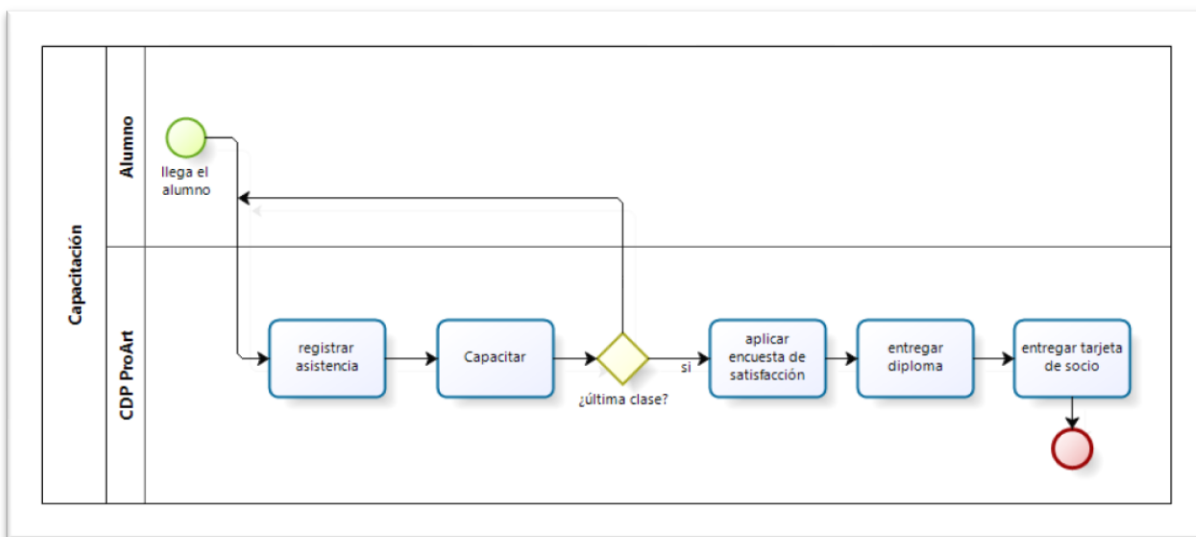
entregó al momento de la inscripción y que firme recepción conforme del kit en la ficha del alumno.

7. Solicitar Agendamiento
 - a. Responsable: Alumno
 - b. Descripción: al alumno se le hace entrega de todos los datos de contacto de la sucursal (dirección, teléfono y correo electrónico) y se le solicita que indique la fecha en que quiere comenzar el curso y si prefiere la sesión de mañana o de tarde. El alumno después de cada sesión debe confirmar la fecha de la siguiente sesión y se le solicita avisar en caso de querer suspenderla.
8. Agendar
 - a. Responsable: Administrador de Sucursal
 - b. Descripción: se debe ingresar en la planilla de agendamiento, el nombre, el curso y la fecha solicitada por el alumno.

11.2 Proceso de Capacitación

El proceso de capacitación es el más importante dentro de la empresa, ya que se refiere con la actividad principal de la empresa. El siguiente diagrama de flujo describe las etapas o actividades del proceso.

Figura 8 Diagrama de Flujo del Proceso de Capacitación



1. Registrar Asistencia
 - a. Responsable: Educador
 - b. Descripción: A la llegada del alumno, el educador debe buscar en el archivo correspondiente la ficha del alumno y registrar su asistencia y al final de la sesión su evaluación parcial.
2. Capacitación
 - a. Responsable: Educador
 - b. Descripción: Durante la capacitación, el educador debe guiarse en base a la ficha técnica del curso, donde se detallan los contenidos del mismo y del manual que viene junto con el kit de materiales. El educador debe usar, además todos los recursos técnicos disponibles en el lugar (proyector, videos explicativos y revistas o

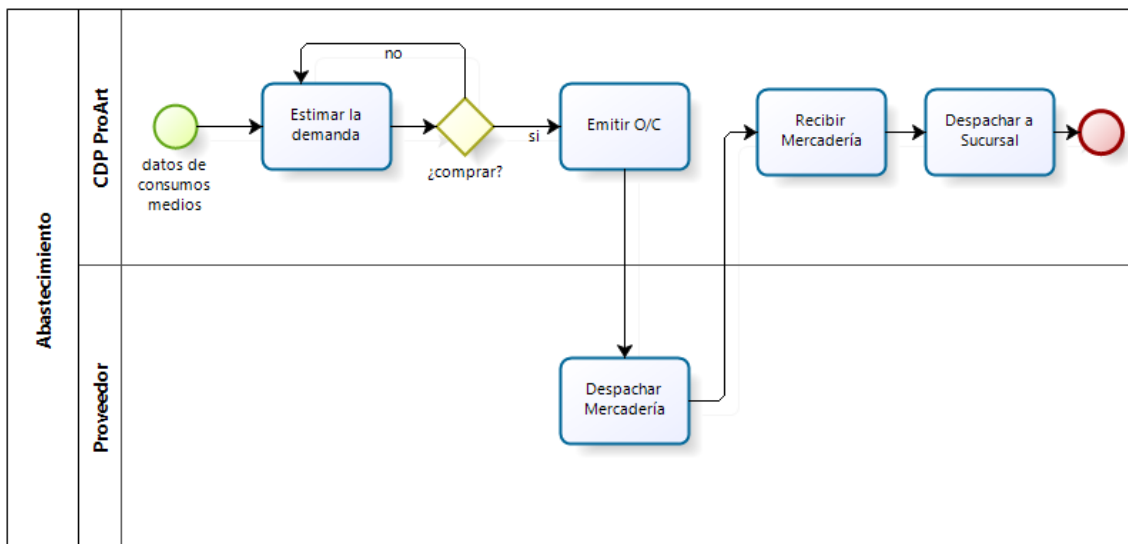
libros relacionados). La etapa de capacitación termina con un examen final donde se le pide al alumno aplicar todo lo aprendido durante el curso. El educador debe evaluar al alumno y decidir si aprueba o requiere de una clase de reforzamiento. Si el alumno aprueba, el educador debe entregar la ficha del alumno al administrador de la sucursal con la evaluación final e informar que está aprobado.

3. Aplicar encuesta de satisfacción
 - a. Responsable: Administrador de sucursal
 - b. Descripción: Una vez que se informe la aprobación del alumno, el administrador de la sucursal debe solicitar al alumno contestar una encuesta anónima de satisfacción. Se debe registrar que la encuesta fue aplicada en la ficha del alumno.
4. Entregar Diploma
 - a. Responsable: Administrador de Sucursal
 - b. Descripción: Se debe entregar al alumno un diploma de CDP ProArt donde se certifica que el curso fue aprobado. Además, se le debe entregar el diploma donde el fabricante certifica que la persona conoce como optimizar el uso de los productos durante el servicio a fin de obtener el mejor resultado posible para el cliente final. Se le debe informar al fabricante el nombre de los alumnos aprobados, de modo que actualicen su base de datos.
5. Entregar Tarjeta de Socio
 - a. Responsable: Administrador de Sucursal
 - b. Descripción: Se debe entregar al alumno una tarjeta de socio, que lo identifique como ex alumno y le permita acceder a descuentos y promociones especiales.

11.3 Proceso de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento tiene por objetivo asegurar el stock de productos y bienes necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa. Las actividades dentro del proceso pueden agruparse en tres tipos: las de análisis de datos, las de negociación con el proveedor y las de despacho de productos a Bodega.

Figura 9 Diagrama de Flujo Proceso de Abastecimiento



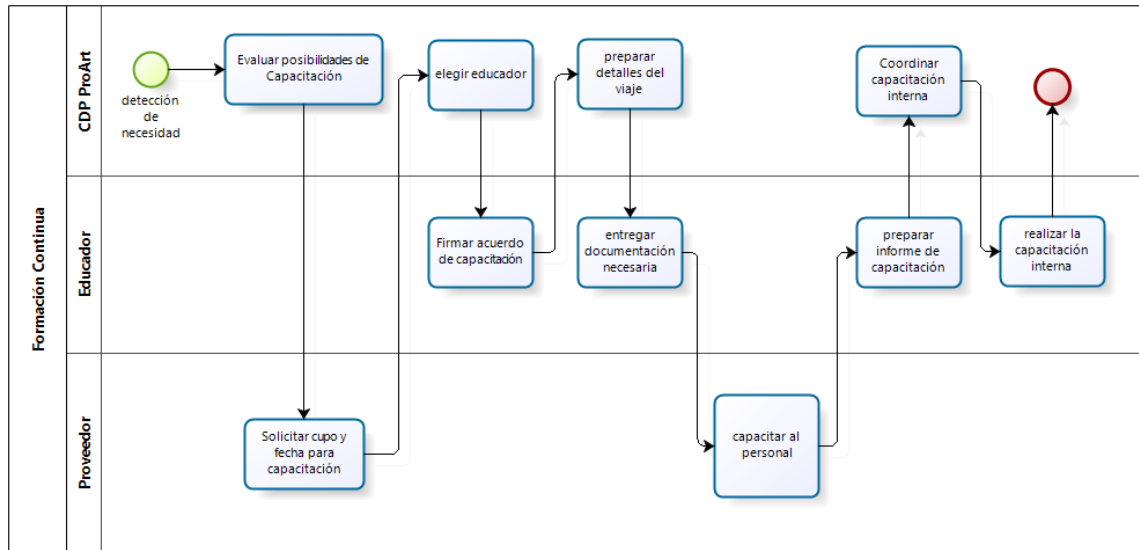
1. Estimar la Demanda
 - a. Responsable: Encargado de Logística
 - b. Descripción: Se debe revisar por lo menos una vez al mes, el stock disponible de mercadería y el consumo promedio de los últimos 6 meses, tanto de los productos necesarios para los kit de materiales como los de reposición. Para aquellos productos de alta rotación, la revisión debe ser con mayor frecuencia a fin de evitar quiebres. El stock crítico debe determinarse considerando el tiempo que demora el proveedor en reponer el producto y el consumo mensual promedio.
Si hubiera un producto con stock igual o menor al crítico, se debe hacer la sugerencia de compra, la que puede ser autorizada o no por el Gerente General.
2. Emitir Orden de Compra (O/C)
 - a. Responsable: Encargado de logística
 - b. Descripción: Si la sugerencia de compra es aprobada, se debe enviar la Orden de Compra al proveedor y coordinar la mejor fecha de entrega de los productos. Es responsabilidad del Encargado de Logística evaluar al proveedor usando el formulario de evaluación de proveedores.⁴²
3. Despachar Mercadería
 - a. Responsable: Proveedor
 - b. Descripción: el proveedor debe enviar la mercadería en las condiciones y plazos establecidos previamente. El Encargado de Logística debe asegurarse que este sea así, preparar todas las condiciones necesarias para la recepción y estar informado de cualquier cambio en las condiciones.
4. Recibir Mercadería
 - a. Responsable: Encargado de Logística
 - b. Descripción: se debe verificar que el producto recibido llegue en buenas condiciones y tal como se había solicitado en la Orden de Compra.
5. Despachar a Sucursal
 - a. Responsable: Encargado de Logística
 - b. Descripción: se debe despachar a cada sucursal la cantidad que se estime necesaria para satisfacer la demanda por cierto periodo de tiempo. El Encargado de Logística, tiene que ver cuáles serán los medios de distribución considerando costos, tiempos de entrega y urgencia en el despacho.

11.4 Proceso de Formación Continua

El proceso de formación continua tiene por objetivo desarrollar profesionalmente al personal, principalmente a los educadores, de manera que se le brinde al alumno el mejor servicio de capacitación posible. Cada educador debe, por lo menos una vez al año, asistir a algún curso de capacitación en Chile o en el extranjero. El siguiente diagrama de flujo representa las distintas etapas del proceso de formación continua.

⁴² Ver ANEXO 11 Formulario de Evaluación de Proveedores

Figura 10 Diagrama de Flujo Proceso de Formación Continua



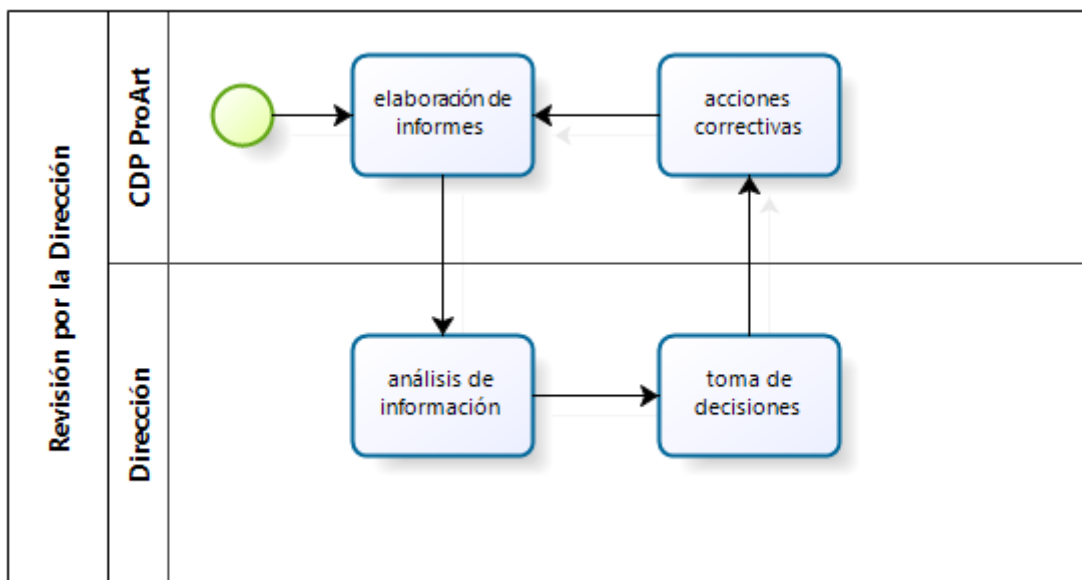
1. Evaluar posibilidades de capacitación
 - a. Responsable: Encargado de RR.HH.
 - b. Descripción: se deben conocer todos los programas de capacitación que ofrecen los proveedores, así como otro tipo de cursos que se consideren importantes para el desarrollo del personal y la mejora del servicio al cliente. En base a estas actividades, se debe realizar un plan de capacitación anual que incluya a todo el personal de la empresa.
2. Solicitar cupo y fecha de capacitación
 - a. Responsable: Encargado de RR.HH.
 - b. Descripción: se debe reservar un cupo para una persona de CDP ProArt en la capacitación elegida. Se debe coordinar con el proveedor del servicio las mejores condiciones para la realización de la capacitación.
3. Elegir al educador
 - a. Responsable: Encargado de RR.HH.
 - b. Descripción: se debe determinar quienes participarán de cada capacitación. La elección debe hacerse considerando el nivel de cumplimiento de requisitos puestos por el proveedor de la capacitación, las fortalezas y debilidades de cada persona en su rol dentro de la empresa y su desempeño laboral. El encargado de RR.HH. puede solicitar sugerencias a los Administradores de Sucursal, Gerente General respecto a la elección de la persona adecuada para que realice la capacitación.
4. Firmar acuerdo de capacitación
 - a. Responsable: Educador
 - b. Descripción: se debe firmar un acuerdo de capacitación entre la empresa y el funcionario que se capacitará. En el acuerdo debe quedar claro que la empresa correrá con todos los gastos de viaje y capacitación del funcionario, a cambio del compromiso por parte del empleado de permanecer por lo menos un año en la empresa y transmitir lo aprendido al resto de sus compañeros de trabajo. De no cumplirse el acuerdo por parte del empleado, este deberá pagar los gastos de la capacitación.

5. Capacitar al personal
 - a. Responsable: Proveedor
 - b. Descripción: ofrecer el servicio de capacitación a la persona enviada por CDP ProArt.
6. Preparar informe de capacitación
 - a. Responsable: Educador
 - b. Descripción: una vez concluida la capacitación, el educador o quien se haya capacitado, debe realizar un informe sobre lo aprendido y el principal aporte para su desarrollo profesional. El informe debe ser entregado a más tardar un mes después de finalizada la capacitación.
7. Coordinar capacitación interna
 - a. Responsable: Encargado de RR.HH.
 - b. Descripción: el Encargado de RR.HH. con la ayuda del educador capacitado, debe coordinar la fecha, hora y lugar de una capacitación interna, en donde el funcionario capacitado transmita a sus compañeros de trabajo los conocimientos adquiridos durante su capacitación.
8. Realizar capacitación interna
 - a. Responsable: Educador
 - b. Descripción: una vez coordinada la capacitación interna, el educador o quien se haya capacitado, debe ejecutarla.

11.5 Proceso de Revisión por la dirección

El proceso de revisión por la dirección tiene por objetivo analizar el estado de la empresa desde el punto de vista financiero, del cliente, de los proveedores, de los procesos operacionales y del personal, para tomar acciones correctivas o decisiones de tipo táctico. A diferencia de los otros procesos de la empresa, que tienen una entrada y una salida específica, este proceso es un ciclo continuo cuya idea es que se transforme en un círculo virtuoso de mejora continua. El siguiente diagrama de flujo muestra las principales etapas del proceso de revisión por la dirección.

Figura 11 Diagrama de Flujo Proceso de Revisión por la Dirección



1. Elaboración de Informes
 - a. Responsable: Gerente General
 - b. Descripción: solicitar a cada responsable de área (administrador de sucursal, comité creativo, encargado de recursos humanos y encargado de logística) toda la información necesaria para la elaboración de informes que describan el estado actual de la empresa. Los informes deben incluir los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes, la evaluación de los proveedores, los resultados de la encuesta de clima laboral, un diagnóstico del proceso de formación continua y los estados de resultados e indicadores financieros que se consideren importantes (obtenida a través del sistema de información de Cartim).
2. Análisis de Información
 - a. Responsable: Dirección
 - b. Descripción: con la información disponible, la Dirección debe evaluar si se está o no logrando los objetivos empresa y detectar cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa.
3. Toma de Decisiones
 - a. Responsable: Dirección / Gerente General
 - b. Descripción: una vez concluido el análisis e identificadas las fortalezas y debilidades, se deben tomar acciones correctivas y/o preventivas, además de decisiones de tipo táctico a fin de alcanzar los objetivos de mediano plazo propuestos. Cada tarea específica debe detallar plazo para su cumplimiento, recursos disponibles y responsable de ejecutarla.
4. Acciones Correctivas
 - a. Responsable: Responsables de cada área.
 - b. Descripción: Una vez tomadas las decisiones, deben ser comunicadas a cada jefe de área a fin que ejecute las tareas específicas de su incumbencia. La empresa debe apoyar a cada área en el logro de las tareas específicas y supervisar su cumplimiento.

12 Plan Financiero

12.1 Inversión Inicial

12.1.1 Inversión en Acondicionamiento y Equipamiento

La inversión inicial en obras físicas considera los costos de acondicionamiento del lugar instalado para acoger las actividades de capacitación de CDP ProArt, además de la compra de mobiliario especializado y elementos tecnológicos como un computador, proyector e impresora por sucursal.

Tabla 22 Inversión inicial en Acondicionamiento y Equipamiento por sucursal

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
HABILITACIÓN (m2)	80	100.000	8.000.000
COMPUTADOR	1	299.990	299.990
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	1	59.990	59.990
IMPRESORA DE BOLETAS	1	150.000	150.000
PROYECTOR + TELÓN	1	349.990	349.990
MESAS PARA MANICURE	6	77.000	462.000
SILLAS PARA MANICURE	12	21.950	263.400
CAMILLA	1	89.916	89.916
LAVAPELO	1	50.000	50.000
MESON RECEPCION	1	128.700	128.700
VITRINAS	6	89.990	539.940
SILLA RECEPCIÓN	1	25.000	25.000
MINI REFRIGERADOR	1	89.990	89.990
HERVIDOR ELECTRICO	1	12.990	12.990
VAJILLA (TAZAS Y CUBIERTO)	1	13.590	13.590
TOTAL POR SUCURSAL			10.535.496

12.1.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo corresponde a los recursos económicos necesarios para el funcionamiento del negocio durante la etapa en donde el flujo operacional es negativo. Para la evaluación de este proyecto, el capital de trabajo determinado resultó ser igual a \$98.100.226

12.1.3 Marketing Inicial

La inversión inicial en marketing se refiere a los costos de la inauguración de cada sucursal de acuerdo a lo detallado en el capítulo 7.2.3., igual a 2 millones de pesos por sucursal.

12.1.4 Legales

En relación a gastos legales, se consideraron los costos de constitución de sociedad y trámites relacionados, estimados en \$700.000.

12.1.5 Inversión Inicial Total

La inversión inicial total asciende a \$111.335.722. La siguiente tabla desglosa la inversión inicial.

Tabla 23 Inversión Inicial

ÍTEM	COSTO TOTAL (\$)
EQUIPAMIENTO	10.535.496
CAPITALDE TRABAJO	98.100.226
MARKETING INICIAL	2.000.000
LEGALES	700.000
TOTAL (\$)	111.335.722

12.2 Ingresos

Para el cálculo de los ingresos de la empresa, se usó la estimación de demanda calculada en el capítulo 6.2.3 y los precios por curso, detallados en la tabla 13 del capítulo 7.2.2. Con el fin de simplificar las estimaciones, se determinó un precio promedio ponderado en base al porcentaje de participación de cada curso sobre el total de cursos realizados en la actual sede de Santiago durante su año de funcionamiento. El precio promedio ponderado resultó ser igual a \$108.211 y se estima un alza anual del 10%.

Tabla 24 Porcentaje de participación de cada curso sobre el total de cursos realizados en la Sucursal de Santiago durante su año de funcionamiento

Curso	Precio s/iva (\$/curso)	PARTICIPACION
Manicura Introductorio	74.286	28%
Uñas Acrílicas Profesional	148.571	22%
Diseño en Uñas Avanzado	95.429	20%
Uñas Gel Profesional	148.571	13%
Esmaltado Prolongado	50.000	2%
Diseño de Uñas Acrílicas	80.000	8%
Pestañas una a una	31.428	3%
Diseño de Unas en Gel	71.426	1%
Extensiones de Pestañas	324.857	2%
Extensiones de Pelo en Microring ²⁸	77.143	1%

Del mismo modo como se calculó el precio, se calculó el costo promedio ponderado del curso, en función del costo del kit de materiales y el porcentaje de participación de cada curso sobre el total de cursos realizados. El costo promedio ponderado de los cursos resultó igual a \$56.628, equivalente al 52% del precio de venta.

Para el cálculo de los ingresos por venta de productos de reposición, se asume que se mantendrá la actual proporción, en donde la venta de productos de reposición representa el

40% de los ingresos de la sucursal. El costo de explotación por venta de productos de reposición es igual al 60% del precio de venta del producto.

12.3 Gastos de Administración y Venta

12.3.1 Gastos de Administración

Las remuneraciones corresponden a las calculadas en el Plan de Recursos Humanos y resumidas en la Tabla 21 Balance de Personal.

Los gastos de marketing corresponden a los detallados en el Plan de Marketing, iguales a \$2.960.000 anuales para la sucursal de Santiago, \$2.768.000 anuales para cada sucursal de región y \$9.438.000 anual para marketing institucional.

Las comisiones fueron calculadas sobre las ventas de acuerdo a lo descrito en el Plan de Recursos Humanos, iguales al 0,1% de la venta de cursos para los funcionarios administrativos y educadores, e igual al 5% sobre la venta de productos de reposición para los ejecutivos de venta en terreno.

Como gastos generales, se consideraron los gastos promedios mensuales de agua, electricidad, teléfono, artículos de escritorio y de aseo, imprenta, correspondencia y almuerzos de la actual sucursal de Santiago, igual a \$3.000.000 aproximadamente.

También se consideraron los actuales gastos de mantención de las instalaciones, tales como pintado de muros, reparaciones de equipos eléctricos y muebles. De acuerdo a los registros de Cartim, el gasto mensual por mantención debería ser aproximadamente igual a \$100.000 por sucursal.

Para el cálculo de la depreciación se estimó la vida útil del equipamiento detallado en la Tabla 22 de la sección anterior. La Tabla 25 muestra la vida útil de los activos de la empresa.

Tabla 25 Estimación vida útil de activos

ÍTEM	VIDA ÚTIL
COMPUTADOR	5
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	5
IMPRESORA DE BOLETAS	5
PROYECTOR + TELÓN	5
MESAS PARA MANICURE	10
SILLAS PARA MANICURE	10
CAMILLA	10
LAVAPELO	10
MESON RECEPCION	10
VITRINAS	10
SILLA RECEPCIÓN	10
MINI REFRIGERADOR	15

12.3.2 Tasa de Descuento

Para determinar la tasa de descuento, se consultó a los dueños del proyecto por la tasa exigida por ellos para invertir en el negocio. La tasa de descuento establecida por ellos fue de un 30%. Se hicieron evaluaciones con tasas diferentes (20% y 25%) a fin de comparar como varía el resultado de la evaluación económica.

12.4 Resultados e Indicadores del Análisis Financiero

Para la evaluación económica del proyecto se usaron como indicadores: el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de Capital (PRC). El periodo de evaluación fue a 10 años, considerando el tamaño de la inversión, y sin endeudamiento, condición solicitada por el dueño del proyecto.

El VAN resultó ser igual a \$137.517.651 para una tasa de descuento del 30%. La TIR es de 41,5% y el PRC es de 4,7 años.

Dado que el VAN es mayor a cero y la TIR mayor a la tasa de descuento requerida por los dueños, se concluye que el proyecto es factible y rentable económicamente.

12.5 Análisis de Sensibilidad

Se analizó el resultado de la evaluación económica bajo distintos escenarios posibles. Las variables utilizadas para el análisis de sensibilidad fueron la tasa de descuento, variación de la demanda y del precio de venta.

Tasa de Descuento

Se analizó el resultado de la evaluación económica frente a cambios en la tasa de descuento. La Tabla 26 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 26 Sensibilidad ante cambios en la tasa de descuento

TASA	VAN (\$)
20%	393.646.352
25%	242.028.571
30%	137.517.651

Se puede apreciar que para tasas menores, el VAN se incrementa bastante, siendo siempre positivo y robusto.

Tasa de Descuento

Se evaluó el proyecto ante cambios en la demanda. Para lo anterior, se definieron 3 escenarios posibles: pesimista, medio y avanzado. El escenario pesimista considera una disminución del 15% de la demanda estimada, mientras que el escenario positivo estima un incremento del 15% de la demanda. Los resultados del análisis se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 27 Sensibilidad ante cambios en la demanda

ESCENARIO	VAR. DE LA DEMANDA	VAN	TIR
PESIMISTA	(-15%)	- 76.291.311	23%
NORMAL	(0%)	137.517.651	41%
OPTIMISTA	(+15%)	367.888.546	60%

Como es de apreciar, ante una disminución del 15% de la demanda, el proyecto deja de ser atractivo desde el punto de vista económico.

Tasa de Descuento

La sensibilidad del proyecto frente a cambios en el precio, fue evaluada también bajo 3 escenarios posibles. El escenario pesimista considera una disminución del precio de venta del orden del 15%, mientras que el escenario optimista, considera un incremento del precio igual al 15%.

ESCENARIO	VAR. DEL PRECIO	VAN	TIR
PESIMISTA	(-15%)	-110.730.306	22%
NORMAL	(0%)	137.517.651	41%
OPTIMISTA	(+15%)	385.765.609	83%

Del mismo modo que en el análisis anterior, el escenario pesimista resulta negativo frente a una disminución de la demanda⁴³.

12.6 Conclusiones del análisis financiero

El proyecto presenta buenos indicadores en el escenario normal de evaluación (VAN = \$137.517.651 y TIR=41%). Esto significa que el proyecto es factible económicamente, rentando a quienes deseen invertir en él. Cabe mencionar que el proyecto se evaluó bajo una tasa de descuento bastante exigente del 30%.

Al disminuir la tasa de descuento es posible apreciar un incremento bastante significativo del VAN, lo cual significa que desde este punto de vista, el proyecto sigue siendo rentable,

Se puede observar que el proyecto es bastante sensible ante cambios en la demanda y el precio, amenazando su rentabilidad ante disminuciones importantes.

13 Conclusiones

En el presente informe se desarrolló un plan de negocios para un centro de desarrollo profesional para trabajadores del área de la belleza. Este proyecto nace del interés de los dueños de la empresa importadora Cartim S.A. por potenciar su área profesional mediante cursos de capacitación y expandir su presencia a regiones.

⁴³ Ver ANEXO 14 Flujos de Caja Evaluación Económica

El nombre de la empresa será CDP ProArt y contará con sucursales en Santiago y regiones, en particular en Antofagasta, Viña del Mar y Concepción.

A través del estudio de mercado, se pudo observar que existe un nicho de mercado no cubierto en regiones, donde la presencia de competidores directos es prácticamente nula. Mediante un plan de marketing intensivo, directo y enfocado en la diferenciación, la empresa pretende cubrir las necesidades no satisfechas del mercado.

Los principales atributos diferenciadores que se pretenden destacar de CDP ProArt son: la calidad de los productos utilizados, la certificación de los cursos por parte del fabricante de los productos y la excelente preparación de sus educadores.

En el Marketing Mix se definieron los productos principales: cursos de capacitación, talleres y producto de reposición. Todos los cursos vienen con un kit de materiales necesarios para la realización del curso. Los cursos de capacitación fueron clasificados en dos tipos: individuales e institucionales. Para todos los productos se propuso una estructura de precio, que considera tanto los costos de los materiales del kit y las horas de trabajo de cada educador.

El plan de recursos humanos consideró la estructura organizacional para dos etapas del proyecto: puesta en marcha y consolidación. Se realizó una descripción de cargos, para ambas etapas. Cada sucursal estará formada por un administrador, educadoras y ejecutivo de ventas en terreno.

En el plan de operaciones se identificaron los procesos críticos para el éxito del negocio, se incluyeron diagramas de flujo y se definieron responsabilidades. Los procesos identificados fueron: venta, capacitación, abastecimiento, formación continua y revisión por la dirección.

En el plan financiero se estimaron los ingresos y egresos y se proyectaron en el tiempo, por un periodo de 10 años. Para evaluar económicamente el proyecto se usó el VAN, TIR y PRC como indicadores.

Los resultados de la evaluación económica arrojaron que el proyecto es factible y rentable, siempre cuando se tengan los cuidados para mantener variables como el precio y la demanda dentro de rangos tolerables. El VAN del proyecto resultó ser igual a \$137.517.651 y la TIR igual a 41%.

Finalmente se concluye que se lograron los objetivos específicos y generales definidos para este plan de negocios.

14 Bibliografía

Bibliografía Principal:

- DAVID A. AAKER, GEORGE S. DAY. 1989. "Investigación de Mercados".
- IVÁN ALVARES V. "Apuntes de evaluación de proyectos IN42A"
- MICHAEL A. HITT/ R. DUANE IRELAND, Administración Estratégica.
- KARLA JARAMILLO LARA, "Plan de Negocios para un Hotel Boutique Astronómico en San Pedro de Atacama"
- BRUNO CONFORTI V, "Plan de Negocios para un servicio de asesoría de gestión integral orientado al segmento médicos".

Principales Fuentes de Información:

- www.ine.cl
- www.bcantral.cl
- www.emol.com
- www.mercantil.cl
- www.sii.cl
- Revista De Salón
- Revista New Look

ANEXO 1

Índice de actividad económica regional

AÑO	ARICA PARINACOTA	TARAPACA	ANTOFAGASTA	ATACAMA	COQUIMBO	VALPARAISO	O'HIGGINS	MAULE	BIOBIO	ARAUCANIA	LOS RIOS	LOS LAGOS	AISEN	MAGALLANES
1996			100	100	100	100	100	100	100	100			100	100
1997			113,3	107,5	111,3	102,1	103,6	104,9	104,7	104,8			113,7	119,4
1998			118,2	117,7	106,3	105,7	107,2	105,4	106,3	105,5			114,5	115,6
1999			119,9	118,4	108,3	111,8	110,1	97,3	104,7	107,2			121,6	129,3
2000			124,4	121,2	173,6	121,9	114,9	102,3	105,3	111,5			122,9	143,6
2001			127,9	121	183,4	123,4	119,9	110,5	105,2	112,7			131,5	139
2002			128,5	117,2	171,5	121,7	122,7	110,6	109,7	114,3			145,2	137,7
2003			139,5	127,3	170,6	123,3	127	110,6	113,3	123,1			146,4	133,6
2004			154,3	131	187,3	136,3	139,3	124	119,6	129			149,8	139,5
2005			160,2	138,6	181,7	153,2	149,5	132	125,1	134,8			166,1	152,1
2006			158,7	155,8	190,8	154,4	159,2	138,2	128,5	140,5			174,6	159,5
2007			172,4	163,8	190,5	161,7	163,4	124,3	138,5	142,4			189,8	141,2
2008	86,2	258,5	171,3	172	215,1	166,6	168	127,8	139,5	149,1	161,6	193,6	202,5	124,8
2009	77,5	276,5	172,6	168,6	219,6	155,6	168,8	134,5	135,6	149,5	151,4	163,2	202,8	137

Elaboración Propia, FUENTE: INE

Proyección demográfica regional

AÑO	ARICA PARINACOTA	TARPACA	ANTOFAGASTA	ATACAMA	COQUIMBO	VALPARAISO	O'HIGGINS	MAULE	BIOBIO	ARAUCANIA	LOS RIOS	LOS LAGOS	AISEN	MAGALLANES
1996	182.692	210.645	468.792	248.154	570.666	1.476.028	762.340	898.863	1.848.777	850.106	353153	694.074	88.642	146.267
1997	185.379	219.200	478.053	251.171	581.748	1.497.623	770.729	905.370	1.860.673	859.102	355552	703.487	89.921	148.020
1998	188.048	227.767	487.307	254.184	592.833	1.519.217	779.114	911.881	1.872.578	868.113	357927	712.926	91.200	149.784
1999	190.753	236.298	496.552	257.190	603.918	1.540.821	787.501	918.378	1.884.476	877.113	360305	722.362	92.474	151.542
2000	193.420	244.863	505.811	260.190	615.001	1.562.413	795.895	924.883	1.896.379	886.121	362616	731.861	93.753	153.295
2001	192.900	251.704	512.868	262.239	625.391	1.582.473	804.824	933.324	1.910.943	894.692	364526	742.317	94.863	153.835
2002	192.392	258.530	519.917	264.264	635.777	1.602.529	813.764	941.775	1.925.511	903.260	366443	752.777	95.978	154.367
2003	191.874	265.358	526.982	266.309	646.161	1.622.582	822.699	950.216	1.940.073	911.822	368371	763.212	97.094	154.899
2004	191.368	272.191	534.039	268.333	656.554	1.642.652	831.619	958.666	1.954.631	920.398	370263	773.683	98.197	155.436
2005	190.859	279.011	541.093	270.371	666.939	1.662.708	840.555	967.107	1.969.197	928.964	372187	784.117	99.312	155.962
2006	189.692	286.105	547.933	272.402	677.300	1.682.005	849.120	975.244	1.982.649	937.259	373712	794.529	100.417	156.502
2007	188.524	293.205	554.773	274.436	687.659	1.701.293	857.677	983.396	1.996.099	945.544	375193	804.975	101.523	157.032
2008	187.348	300.301	561.604	276.480	698.018	1.720.588	866.249	991.542	2.009.549	953.835	376704	815.395	102.632	157.574
2009	186.147	307.426	568.432	278.515	708.369	1.739.876	874.806	999.685	2.022.995	962.120	378193	825.830	103.738	158.111
2010	184.957	314.534	575.268	280.543	718.717	1.759.167	883.368	1.007.831	2.036.443	970.419	379709	836.256	104.843	158.657
2011	183.190	321.726	581.701	282.575	728.934	1.777.470	891.763	1.015.763	2.048.993	978.402	380707	846.614	105.865	159.154
2012	181.402	328.921	588.130	284.607	739.153	1.795.765	900.163	1.023.686	2.061.544	986.397	381720	856.971	106.885	159.666
2013	179.615	336.121	594.555	286.642	749.374	1.814.079	908.553	1.031.622	2.074.094	994.380	382741	867.315	107.915	160.164
2014	177.843	343.315	600.983	288.671	759.591	1.832.379	916.959	1.039.543	2.086.637	1.002.367	383722	877.701	108.938	160.673
2015	176.067	350.502	607.410	290.710	769.816	1.850.676	925.353	1.047.476	2.099.181	1.010.344	384715	888.069	109.970	161.177
2016	173.843	357.493	613.093	292.554	779.448	1.867.526	933.144	1.054.639	2.110.173	1.017.626	385066	897.869	110.816	161.559
2017	171.618	364.480	618.772	294.408	789.080	1.884.367	940.939	1.061.799	2.121.168	1.024.917	385359	907.719	111.680	161.937
2018	169.367	371.499	624.449	296.253	798.719	1.901.217	948.737	1.068.956	2.132.167	1.032.203	385687	917.535	112.536	162.318
2019	167.150	378.474	630.126	298.110	808.353	1.918.060	956.538	1.076.109	2.143.154	1.039.491	386016	927.357	113.392	162.691
2020	164.933	385.457	635.800	299.954	817.990	1.934.895	964.325	1.083.275	2.154.148	1.046.770	386302	937.216	114.252	163.070

Elaboración Propia, FUENTE: INE

Descripción de un Plan de Negocios

Un plan de negocios está compuesto por los siguientes análisis o estudios:

Análisis del Medio Externo

El medio externo es el conjunto de factores de la industria que influyen directamente sobre las acciones de una empresa y de sus respuestas competitivas.

Es necesario estudiar el mercado en el cual va a participar el proyecto, y en especial analizar las *amenazas y oportunidades* que presenta el sector económico. El objetivo del análisis anterior es poder evitar o suavizar esas amenazas así como aprovechar al máximo las oportunidades. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

A su vez, es necesario realizar el análisis de las *cinco fuerzas de Porter*, las cuales determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Una empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia en una industria:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Investigación de Mercado

La investigación de mercado es un método utilizado para recopilar, analizar e informar los hallazgos que tienen relación con una situación específica en el mercado. Se utiliza básicamente para la toma de decisiones en la introducción de un nuevo producto o servicio (como lo es en este proyecto), los canales de distribución más apropiados para un producto, y cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

Los resultados de una investigación de mercado reflejan los cambios en la conducta del consumidor, cambios en los hábitos de compra, y la opinión de los consumidores.

Se pueden obtener numerosos beneficios a partir de una investigación de mercado. Por ejemplo, éste método equivale a una guía para la comunicación con los clientes actuales o potenciales. También ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el mercado, lo que permite a su vez minimizar los riesgos y evitar futuros problemas.

Existen diversos métodos para investigar un mercado. Sin embargo los que se utilizarán en este plan de negocios serán los siguientes:

- Entrevista: corresponde a un cuestionario de preguntas realizado a personas consideradas líderes de opinión. Estas personas por lo general, expresan información valiosa para el producto o servicio objetivo de la investigación.

- Encuesta: consiste en un cuestionario de preguntas que examinan a una muestra con el objeto de inferir conclusiones sobre la población, siendo una muestra, un grupo considerable de personas que reúne ciertas características del grupo objeto.
- Observación: mediante la observación de la conducta del público objetivo, se puede inferir conclusiones.

Fundamentos de Marketing.

Luego de realizar la investigación de mercado, teniendo claras las características de cada uno de los segmentos, se debe realizar un plan de marketing con el objeto de diseñar una estrategia de marketing. Este plan, denominado marketing mix, consiste en responder a las siguientes 4 preguntas:

- **Producto:** ¿Qué vendo?
- **Promoción:** ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?
- **Plaza:** ¿cómo se los haré llegar?
- **Precio:** ¿cuánto pagarán por él?

El objeto de responder a las 4 preguntas anteriores es dirigir a la empresa para que éste aproveche las oportunidades del mercado, de manera de satisfacer las necesidades crecientes de los consumidores.

Paralelo al análisis anterior, se debe definir la estrategia del negocio, que consiste en determinar la estrategia genérica, de crecimiento, competitiva y de posicionamiento.

Plan de Recursos Humanos.

Realizar un plan de recursos humanos es fundamental para un plan de negocios debido a que las personas son el recurso más valioso en las empresas. Administrar y cuidar a los recursos humanos es una actividad compleja, ya que se ven influenciados por factores internos y externos de la empresa.

Para realizar una gestión óptima de los recursos humanos se debe detectar y explotar todo el potencial del personal, haciendo que ellos se sientan bien y al mismo tiempo que la empresa logre sus objetivos.

En este trabajo, se definirán entre otras cosas el personal que se requerirá para llevar a cabo el proyecto, así como las características que deberán tener estas personas. Se creará el organigrama de la empresa y se realizará un balance del personal administrativo y operativo.

Plan Financiero

El plan financiero tiene como objetivo mostrar cómo se obtendrá el capital necesario para poner en marcha el negocio, cómo se va a sostener el funcionamiento y cómo se financiará el crecimiento de éste, y qué beneficio va a generar la inversión realizada.

Esta es la parte fundamental del plan de negocios, la cual va a decidir a terceros a invertir su dinero. Si el rendimiento esperado es interesante y es coherente con el resto de los datos entregados por el plan, es muy probable que alguien esté interesado a financiar el proyecto.

ANEXO 4

Análisis estratégico del proyecto

Se estudió el desarrollo económico del país y de las regiones II, IV, V, VIII y RM, especialmente en relación a la industria de la belleza y cuidado personal. La información se obtuvo de distintas fuentes como Banco Central e INE.

Se realizaron reuniones y entrevistas con los Ejecutivos de CARTIM SA. con el fin de generar un lineamiento estratégico y obtener información necesaria sobre las características técnicas que debe presentar el CDP ProArt.

Se analizaron las cinco fuerzas de Porter con el fin de determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de la industria de la belleza y en particular de los centros de formación y capacitación de profesionales. Se realizaron entrevistas con potenciales clientes y proveedores, además de expertos en la materia.

Se realizó un análisis del medio, identificando las amenazas y oportunidades que enfrenta el proyecto.

Se realizó un análisis PEST para identificar los aspectos más importantes desde el punto de vista político, económico, social y tecnológico que podrían afectar al proyecto.

Se realizó un análisis de la cadena de valor para identificar los factores clave de éxito del negocio.

Se identificaron las fortalezas y debilidades del CDP ProArt.

Investigación de mercado

Oferta

Se elaboró una nómina de centros de formación/capacitación del rubro. Se estudió a través de la web, el mercado de centros de capacitación/formación para peluqueros y profesionales de la belleza existente en el país.

Se identificaron los tipos de servicios que ofrece el mercado.

Se identificaron precios. Se estudió la tarifa de cursos y capacitaciones.

Competencia: se analizó el nivel de competencia mediante visitas a centros de formación/capacitación de profesionales del área de la belleza y a través de conversaciones formales e informales con el personal de establecimientos de la competencia y clientes.

Demanda

Se recopiló información del actual centro de capacitación de Cartim S.A. para analizar el comportamiento de la demanda en los últimos años y cómo se ha ido incrementando.

Se determinó el tamaño del mercado total, potencial y meta mediante estimaciones en base a información encontrada en internet, en particular en el Servicio de Impuestos Internos.

Se proyectó la demanda para los próximos 10 años.

Encuesta. Se realizó una encuesta para detectar los principales intereses del segmento objetivo.

Plan de marketing

Marketing Estratégico

Se evaluaron las distintas estrategias y se eligió aquella con la cual fuese posible lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en un mercado con las características arrojadas por la investigación de mercado realizada.

En base al mercado meta definido en la investigación de mercado se definieron las estrategias: Genérica, de Crecimiento, Competitiva y de Posicionamiento.

Mix comercial

Producto: se determinaron las características del producto/servicio según los atributos valorados por el segmento. El tipo de centro de formación se determinó satisfaciendo las necesidades del cliente.

Plaza: los canales de distribución se determinaron siguiendo el modelo de los establecimientos considerados competencia directa para el proyecto, escogiendo los mecanismos más efectivos.

Precio: se obtuvieron las tarifas exactas de los establecimientos considerados competencia directa. Las tarifas se fijaron de manera de no superar las tarifas anteriores y procurando ofrecer un servicio superior. Se determinaron los tipos de cursos que se ofrecerán. Se diseñaron ofertas y promociones.

Promoción: considerando la importancia de este punto, se creó una estrategia de promoción directa.

Plan de operaciones

Recopilación de Información: se estudió la norma chilena NCh2728, referente a centros de capacitación y se implementaron sus requisitos mínimos para un sistema de gestión de calidad.

Identificación de procesos: se revisaron los actuales procesos del centro de capacitación de Cartim S.A. y los principales actores con los que interactúa la empresa.

Plan de recursos humanos

Organigrama: a partir de las necesidades y objetivos planteados en el plan de Marketing, se creó una estructura organizacional para la etapa de puesta en marcha y consolidación. Se observaron estructuras organizacionales que poseen establecimientos similares (encontradas en la web) y se utilizó la información recolectada durante las entrevistas. Además se estudiaron los distintos tipos de organigramas existentes y se escogió aquel que mejor se ajustaba al proyecto.

Descripción de Cargos: se revisaron ofertas de empleo, donde se puede observar los principales requerimientos solicitados para cada cargo. Esos requerimientos se ajustaron a las necesidades propias de un centro de capacitación. Las ofertas laborales se obtienen a

partir de periódicos y páginas de empleo existentes en el país (Laborum y Trabajando.com). Se elaboró un formulario de descripción de cargos y el número de personas para cada cargo se determinó en función de la demanda proyectada.

Balance de Personal: los niveles de renta se fijan según las ofertas laborales encontradas para cargos similares en otras empresas y dentro de Cartim S.A. Se procuró ofrecer un poco más que las ofertas encontradas, ya que se necesitan a los mejores para cada cargo.

Plan financiero

Para calcular la inversión inicial se buscaron espacios de características similares a las del centro de capacitación en Santiago.

Se realizaron cotizaciones para estimar el costo total en materiales y equipamiento. Se realizaron cotizaciones a través de los sitios web de las empresas proveedoras.

Los ingresos del proyecto se estimaron a partir de las proyecciones de demanda y los precios fijados en el plan de marketing.

Para la estimación de costos operacionales se realizó un estudio de los costos actuales de operación del actual centro de capacitación de Cartim.

ANEXO 5

Descripción de Competidores Directos e Indirectos

NOMBRE	WEBSITE	REGION	TIPO DE COMPETENCIA	EST. CORP. Y FACIAL	PELUQUERÍA	MANICURE Y PEDICURE	PESTAÑAS Y CEJAS
ACADEMIA FASCES	www.fasc.es.cl	RM	D	X			
ACADEMIA NALISE	www.nalise.cl	V	D	X			
MARCIA BERRIOS	www.marciaberrios.cl	IV	D	X			
ACADEMIA EVA BERNDT LA SERENA	www.cosmetologiachile.com	IV	D	X			
MERIDIEM LTDA	www.meridien.cl	RM	D	X			
MCA	www.escuelamca.cl	RM	D	X			
ESCUELA DE ESTETICA PATRICIA BERNAL	www.patriciabernal.com	RM	D	X			
ENACE	www.enace.cl	RM	D	X			
PATRICIA SEGUEL	www.patriciaseguel.cl	RM	D	X			
ACADEMIA EVA BERNDT	www.escuelacosmetologia.cl	RM	D	X			
ESCUELA GLORIA BAILEY	www.gloriabailey.cl	RM	D				
ACADEMIA OMNI TECHNICAL	www.academiaomni.cl	V	D	X			
LACOPRO	www.lacopro.cl	RM	D				
ACADEMIA DE UÑAS ADONSAI	http://adonai.cl/	RM	D				
ACADEMIA FLORENCIA	www.academiaflorencia.cl	RM	D				
FANTASYNAILS	www.fantasynails.cl	RM	D				
MANICURE.CL	www.manicure.cl	RM	D				
INSTITUTO MARIO MEZZA		RM	D				
CENTROS DE ESTUDIOS LUIS MEZZA	www.luismezza.cl	RM	D				
JC GATMES		RM	D				
FAUNDEZ PROFESIONAL		RM	D				
INSTITUTO BIP (PALUMBO)	www.institutobip.cl	RM	D				
CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO TECNICO PROFESIONAL MIRIAM GREY	www.myriamgrey.cl/	RM	D				
MARVIC	www.marvic.cl	RM	D				
INSTITUTO INDEC		RM	D				
COSMETHING	www.cosmethings.cl	RM	D				
INTEGRAL BEAUTY	www.integralbeauty.cl	RM	D				
SABERCOMPRAR.CL	www.sabercomprar.cl	RM	D				
INSTITUTO PICHARA	www.institutopichara.cl	RM Y V	D				
ARTEBEC	www.artebec.cl	X	D				
INSTITUTO DE PELUQUERIA PATRICIA VERGARA		IX	I				
INSTITUTO CEBU		RM	I				
INSTITUTO DE PELUQUERIA SAGITARIO		RM	I				
ACADEMIA DE PELUQUERIA CLAUDIO JAQUE		RM	I				
DI LUCCIA		RM	I				
INSTITUTO SANTA MARIA		RM	I				
ACADEMIA DE PELUQUERIA UNISEX RUTSE		RM	I				
AMAZ CHILE		RM	I				
PIVOT POINT		RM	I				

INSTITUTO PAOLA BARRAZA		RM	I
AMALIA BRANIFF	www.amaliabraniff.cl	RM	I
SERSOFT	www.sersoft.cl	RM	I
INSTITUTO KENTT		V	I
ACADEMIA D`BELLEZA ROMIRUTT		VIII	I
INSTITUTO DE PELUQUERIA Y ESTETICA DY STEFY		VIII	I
ACADEMIA ALTA PELUQUERIA EDUARDO PIMENTEL		VIII	I
ACADEMIA PELUQUERIA PROFESIONAL LUIGINI		VIII	I
ACADEMIA GUCCI ONE		X	I

Elaboración Propia.

Nota: Las empresas marcadas con Amarillo con las consideradas competidores principales.

ANEXO 6

Empresas Publicadas en Páginas Amarillas según Región

REGION	PELUQUERI A	CENTROS DE ESTETICA	SALONES DE BELLEZA	MANICURE	TOTAL
1	8	6	4		18
2	45	19	23	3	90
3	1	5	3		9
4	14	12	18		44
5	98	43	85	1	227
6	26	13	16		55
7	17	8	13		38
8	66	34	99	1	200
9	21	11	37		69
10	31	11	33		75
11	1	2	4		7
12	18	3	48		69
13	468	173	333	4	978
14	12	4	11		27
15	2	2	6		10
TOTAL					1.916

Fuente: www.amarillas.cl

Cuestionario de preguntas

1. Indique región y comuna donde vive:
 - Región _____
 - Comuna _____
2. Indique el tipo de actividad que desempeña
 - Estilista
 - Manicure
 - Pedicure
 - Depilación
 - Otro _____
3. Indique dónde suele realizar su trabajo. Elija sólo una alternativa
 - Centro de estética integral
 - Peluquería
 - Centro de Manicure
 - A domicilio
 - Otro _____
4. ¿Con qué frecuencia toma cursos de desarrollo de nuevas técnica? Elija una alternativa
 - Una vez al año
 - Más de una vez al año
 - Cada 5 años
 - Nunca he tomado ese tipo de cursos
5. Evalúe la oferta actual de cursos de desarrollo profesional en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno

(1) (2) (3) (4) (5)
6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones respecto a la oferta actual de cursos mejor lo/la representa? Elija solo una.
 - En todas partes ofrecen lo mismo, no hay diferencias importantes
 - No aportan gran valor a mi trabajo ni influyen en mis ventas
 - Los instructores no cumplen mis expectativas, no están suficientemente capacitados
 - En general son buenos y atractivos, pero muy caros

- Me gusta la oferta existente, pero no tengo tiempo para asistir
 - Me gusta la oferta existente y sus precios, los tomo cada vez que puedo
7. ¿Qué atributos son determinantes a la hora de escoger un centro de desarrollo profesional? Elija tres opciones
- Precio
 - Calidad de las dependencias (salas, baños, etc)
 - Ubicación / distancia
 - Limpieza e higiene
 - Calidad de atención
 - Calidad de técnicos e instructores
 - Calidad/marca de equipos, herramientas y materiales ocupados
 - Variedad de cursos
 - Facilidades de pago
 - Personalización de los cursos
 - Flexibilidad horaria
 - Otro _____
8. De los siguientes cursos, indique los tres que más le interesen
- Manicure
 - Diseño en uñas
 - Uñas acrílicas
 - Uñas en gel
 - Soak off – esmaltado semipermanente
 - Extensión de pestañas
 - Extensiones de pelo
 - Pedicure
 - Ondulado de pestañas
 - Tinte de pestañas
 - Depilación tradicional
 - Depilación roll-on
 - Cosmetología
 - Maquillaje
 - Colorimetría

- Peinados, moños y trenzado
- Actualización en corte
- Diseño capilar
- Masajes
- Dermo micropigmentación
- Gestión y administración de peluquería
- Otro _____

9. Si decidiera tomar algún curso de desarrollo profesional, qué día y a qué horario más le acomodaría asistir:

(L) (M) (M) (J) (V) (S)
(Mañana) (Tarde)

10. ¿Cuál sería el principal motivo para realizar un curso de desarrollo profesional?

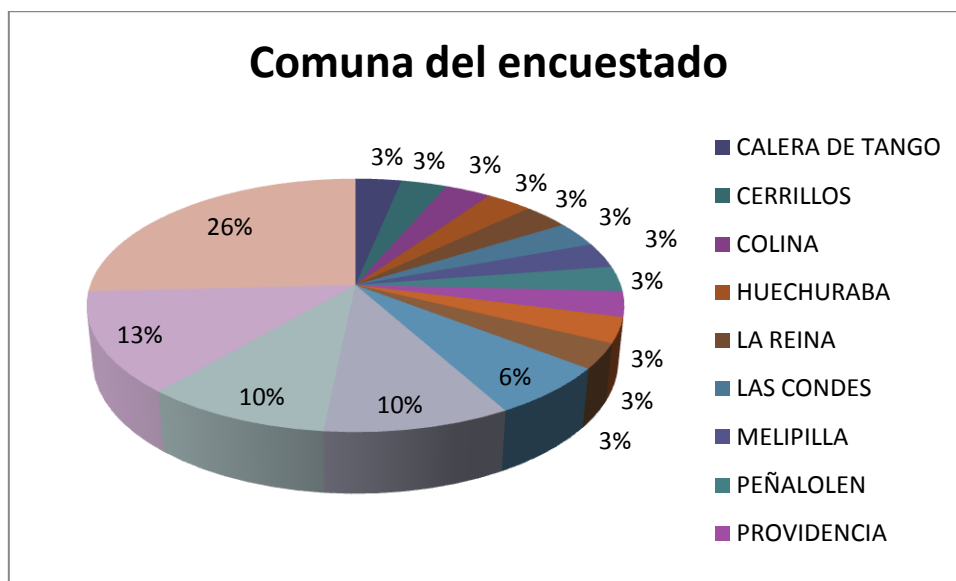
- Actualizar conocimientos
- Diferenciarse de la competencia
- Optar a mejores oportunidades de trabajo
- Mejorar el servicio al cliente

11. Si ha sido cliente del CFT ProArt, evalúe el servicio entregado de 1 a 7, donde 1 es lo más malo y 7 lo mejor

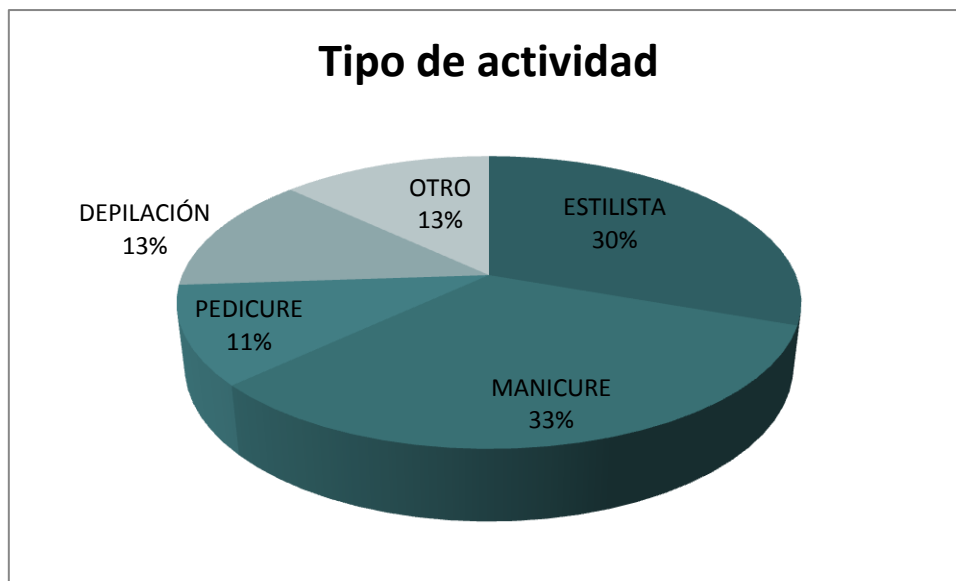
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Resultados de la encuesta

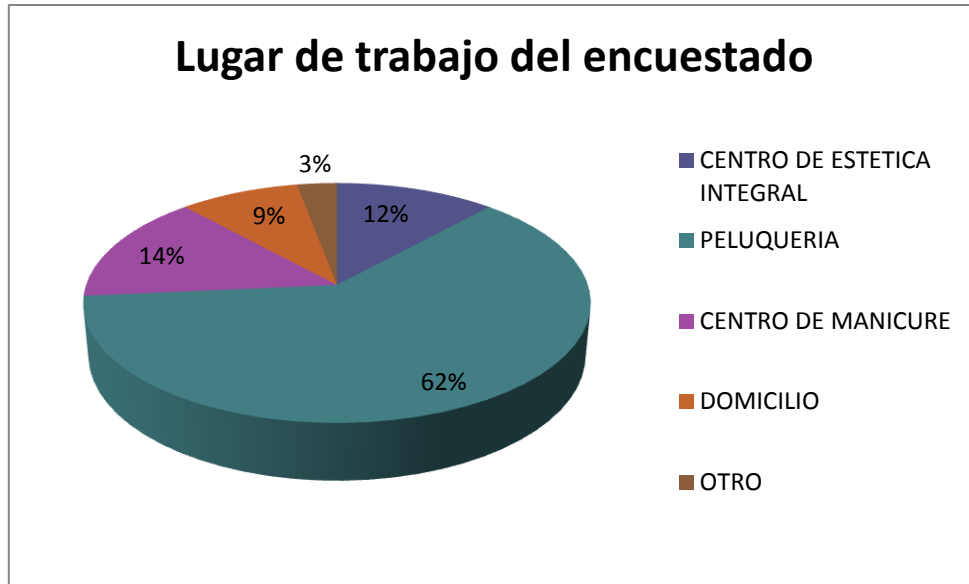
1. Comuna donde vive



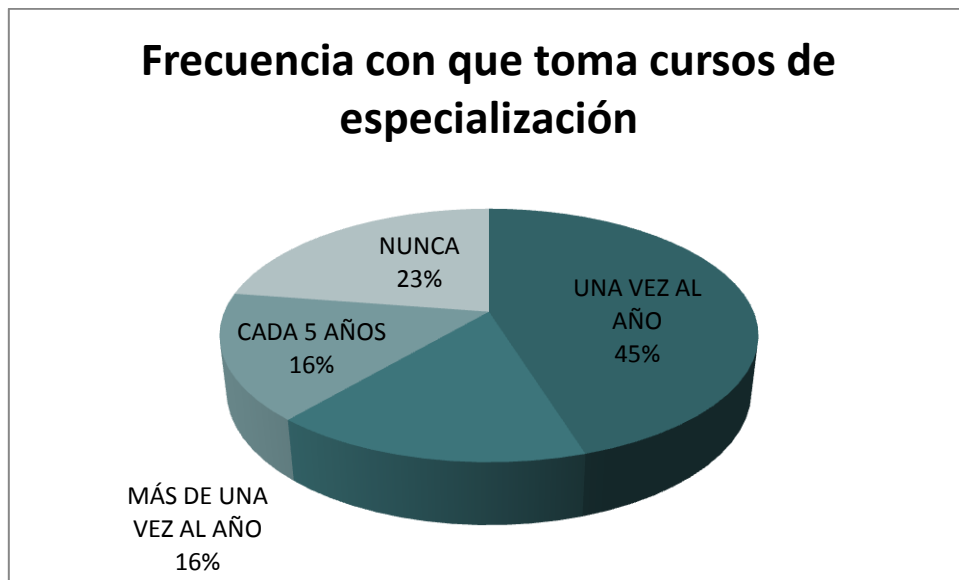
2. Indique el tipo de actividad que desempeña



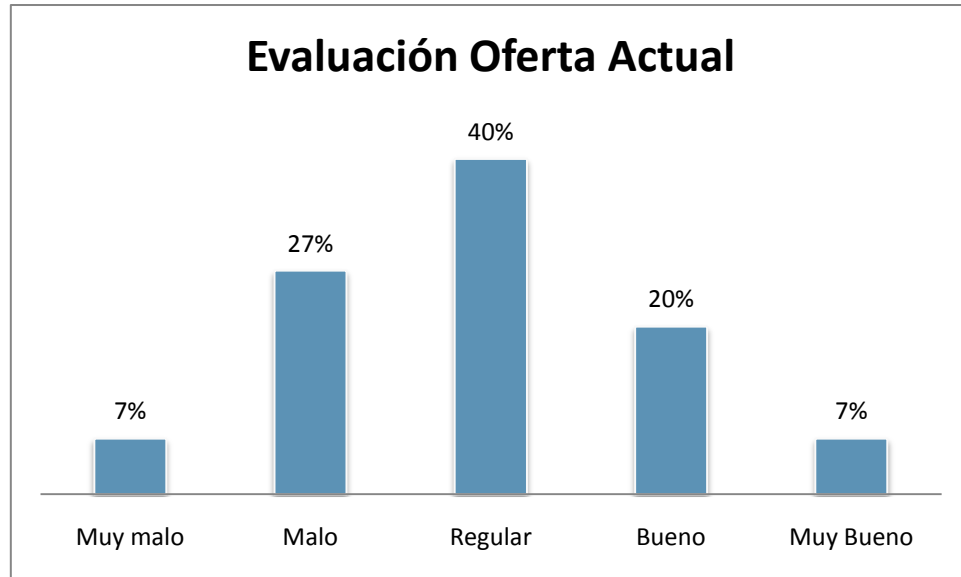
3. Lugar donde suele realizar su trabajo



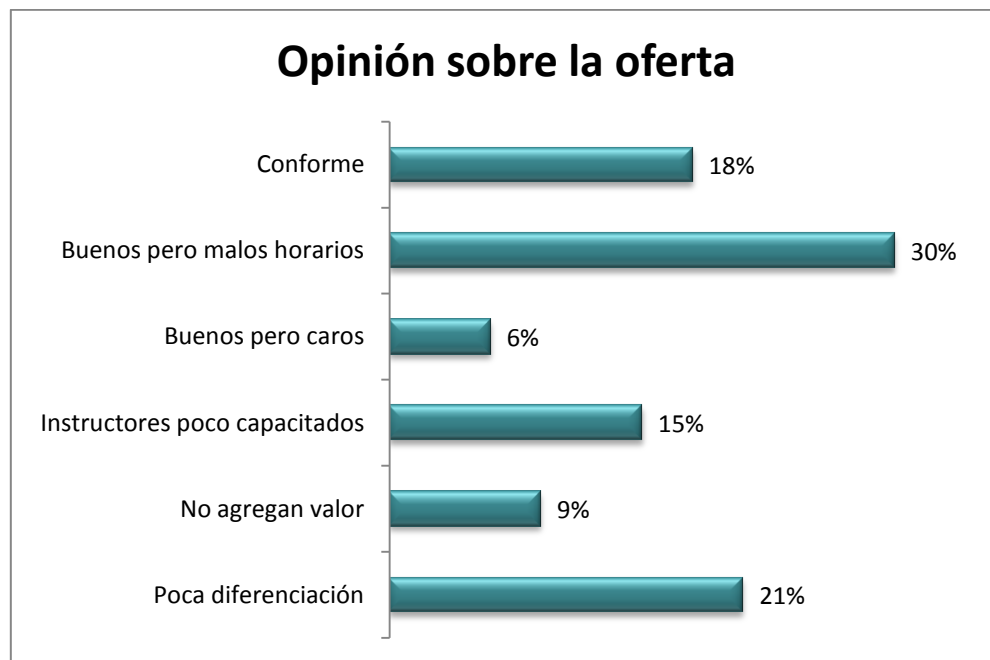
4. Frecuencia de realización de cursos



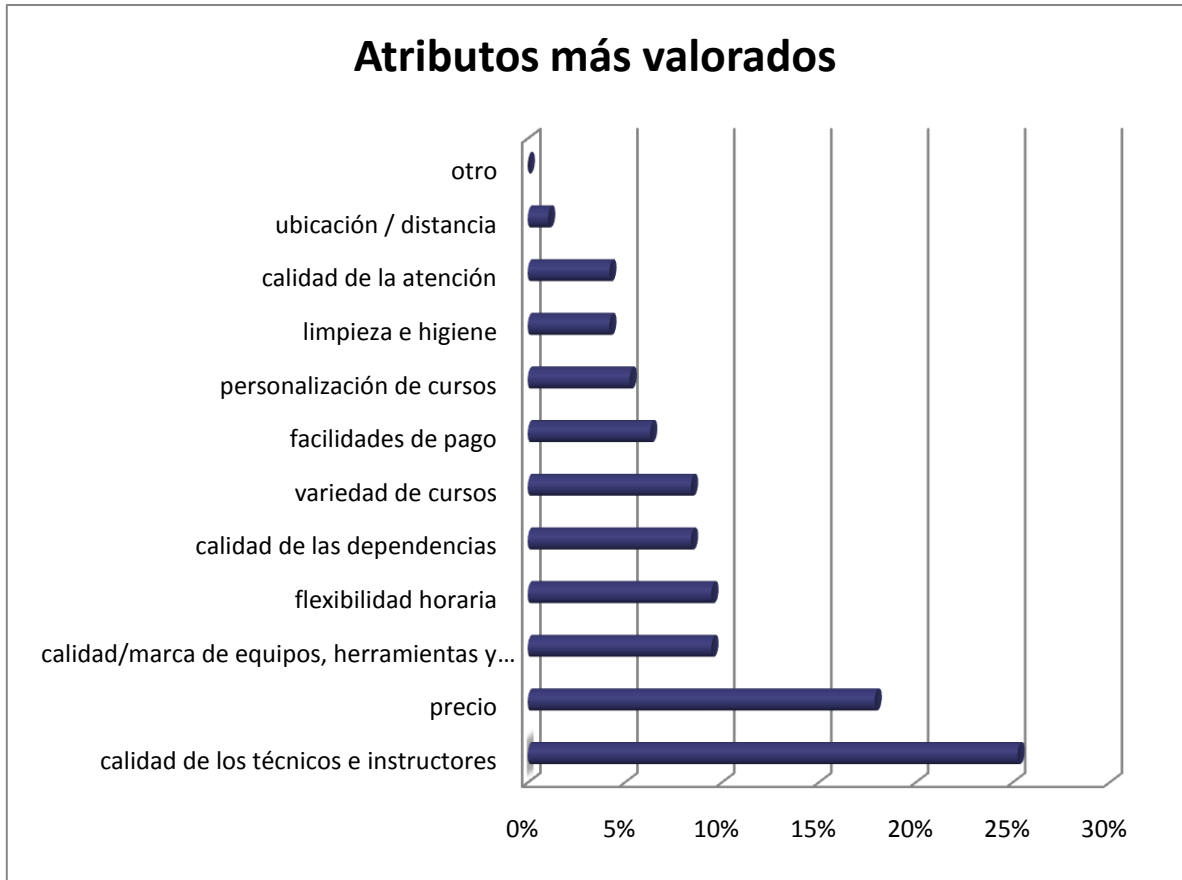
5. Evaluación de la oferta actual, 1 es muy malo y 5 muy buena.



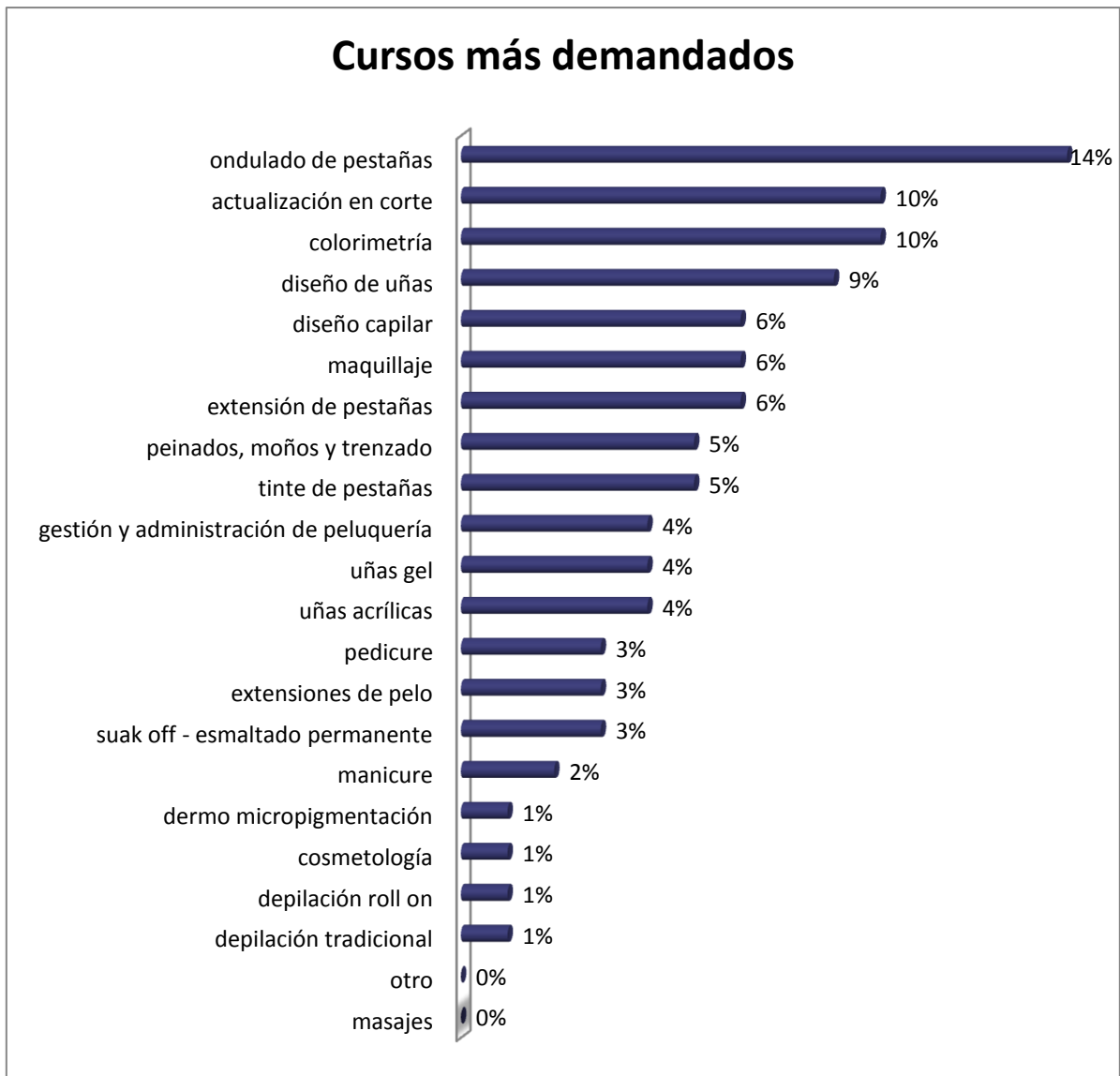
6. Opinión sobre la oferta actual



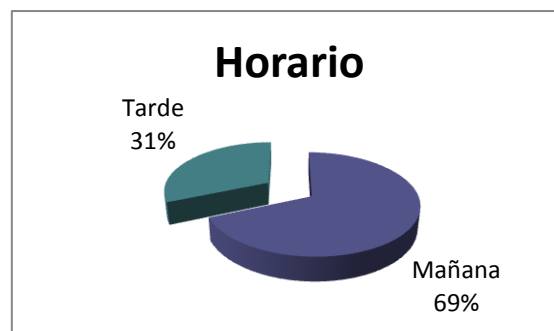
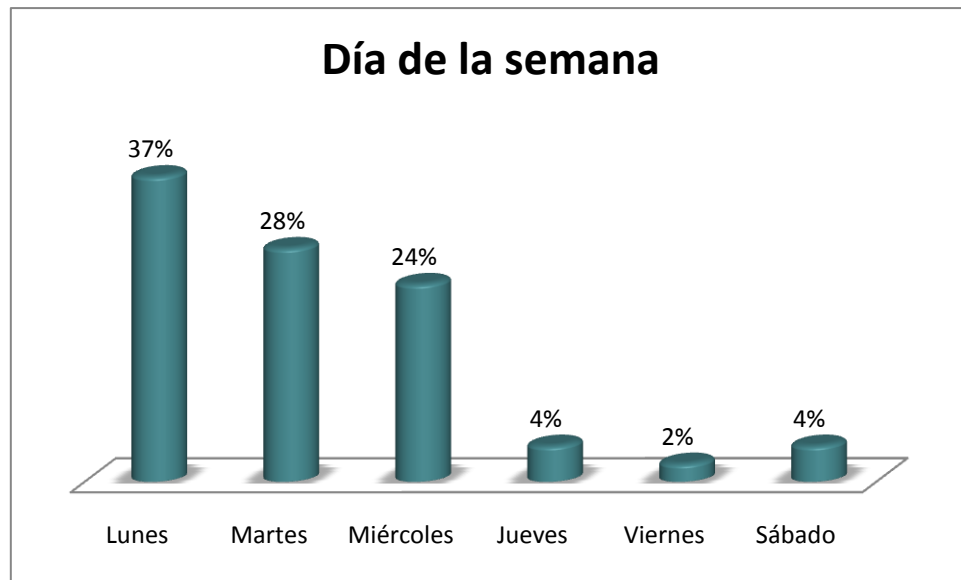
7. Atributos más valorados



8. Cursos más demandados



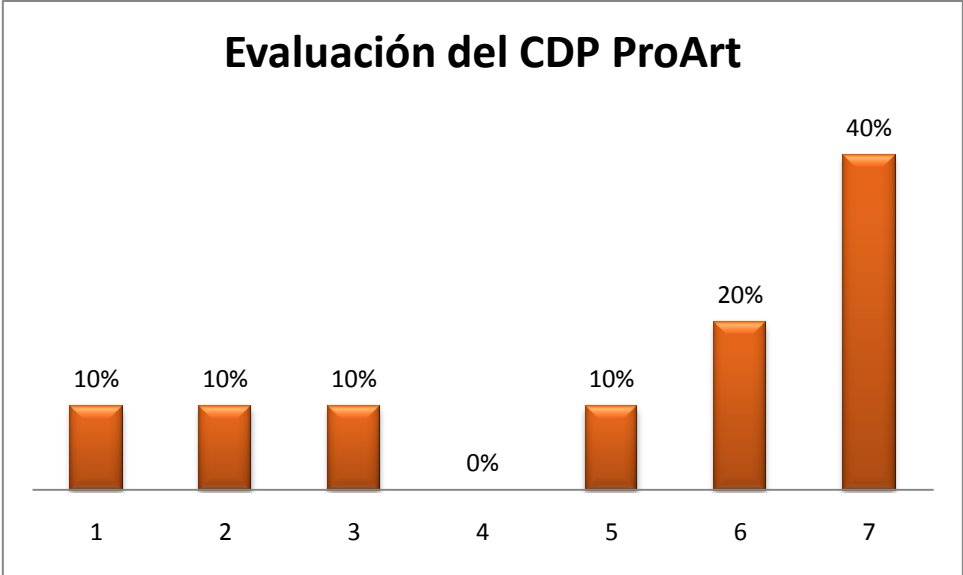
9. Horario más demandado



10. Principal motivación para realizar cursos



11. Evaluación de ProArt de los actuales clientes



Ficha Técnica de Cursos



CENTRO DE DESARROLLO PROFESIONAL

Ficha Técnica de Curso

Características del curso

Nombre:

Marca de materiales utilizados:

Origen de materiales utilizados:

N° de sesiones:

Total de horas:

Contenidos:

Pre-requisitos:

Conocimientos:

Herramientas:

Características del Servicio

Promesa:

Requisitos para su aplicación:

Recomendaciones:

Cuidados:

Duración:

Mantenimiento:

Ficha de Contenidos del Kit



FICHA DE CONTENIDOS KIT				
NOMBRE		PRECIO C/IVA		
CODIGO		N° HORAS		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO DE REPOSICION	
			S/IVA	C/IVA
TOTAL		0	-	-

ProArt
PROFESSIONAL

CENTRO DE DESARROLLO PROFESIONAL

Te invitamos a participar de nuestros interesantes cursos donde podrás adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar tu creatividad y hacer realidad tu sueño de ser una mujer independiente.

CURSOS PERSONALIZADOS

MANICURE BÁSICO
Kit de Manicure
4 sesiones (16 horas)

EXTENSIÓN UÑAS GEL
Kit de Gel ibd
8 sesiones (5 técnicas, 32 horas)

ESMALTADO PROLONGADO
Kit Soak off ibd
2 sesiones (8 horas)

EXTENSIÓN UÑAS ACRÍLICAS
Kit de Acrílico idb
8 sesiones (5 técnicas, 32 horas)

DISEÑO UÑAS
Kit diseño Masglo
2 sesiones (8 horas)

EXTENSIÓN DE PESTAÑAS
Kit Lash beLong
2 sesiones (8 horas)

Cada curso incluye un Kit con todas las herramientas y elementos necesarios para realizar profesionalmente esta técnica de belleza para la mujer de hoy.


**PROXIMAMENTE
CURSO DE
DERMOPIGMENTACIÓN**

china glaze. **MASGLO** **LASH beLONG** **-ibd-** ImagiNail

CONTACTO
AVDA. APOQUINDO 6314 OF. 702 - TELÉFONOS 2021371 - 2120242
CFT@CARTIM.CL - WWW.CARTIM.CL



Ficha de Alumnos

		CENTRO DE DESARROLLO PROFESIONAL PROART		
		Ficha Alumna		
Nombre alumna:				
RUT:		Curso:		
Teléfono:		Celular:		
Dirección:				
Mail:				
Vendedor				
Empresa:				
Dirección comercial:				
Teléfono:				
Nº Factura:		Nº Boleta:		
¿cómo conoció el CDP?:				
Fecha de inicio:		Fecha término:		
Entrega de Material		(firma conformidad alumna)		
DETALLE DE CLASES				
FECHA	Nº CLASE	TEMA	EVALUACION	EDUCADOR
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
Encuesta de Satisfacción Entregada:				
Fecha:				

Formulario de Evaluación de Proveedores

 FORMULARIO DE EVALUACION DE PROVEEDORES													
Evaluar de 1 a 7 a cada proveedor en los distintos aspectos solicitados													
N°	PROVEEDOR	TIEMPO RESPUESTA PRESUPUESTO	CUMPLIMIENTO DE PLAZOS Y FECHAS DE ENTREGA	FLEXIBILIDAD ANTE CAMBIOS DE REQUERIMIENTOS	CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE CAMBIOS DE REQUERIMIENTOS	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS	CALIDAD DE SERVICIO TELEFONICO	SERVICIO POST VENTA Y ATENCION DE RECLAMOS	PRECIO	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	FACILIDAD DE PAGO	PROMEDIO	DESVIACION ESTANDAR
1												0,00	0,00
2												0,00	0,00
3												0,00	0,00
4												0,00	0,00
5												0,00	0,00
6												6,00	0,00
7												0,00	0,00
8												0,00	0,00
9												0,00	0,00
10												0,00	0,00
11												0,00	0,00
12												0,00	0,00
6												0,00	0,00
14												0,00	0,00
15												0,00	0,00

FLUJOS DE CAJA DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS POR REPOSICIÓN	99.265.924	154.346.520	254.340.002	381.510.003	601.809.246	887.735.576	1.076.527.342	1.267.072.681	1.491.344.546	1.755.312.530	2.066.002.848
INGRESOS POR CURSOS	148.898.886	231.519.779	381.510.003	601.809.246	887.735.576	1.076.527.342	1.267.072.681	1.491.344.546	1.755.312.530	2.066.002.848	2.443.338.080
TOTAL INGRESOS	248.164.811	385.866.299	635.850.005	1.003.015.410	1.479.559.293	1.794.212.236	2.111.787.802	2.485.574.243	2.925.520.884	3.443.338.080	4.119.340.928
COSTOS DE EXPLOTACIÓN (-)	-135.497.987	-210.682.999	-347.174.103	-547.646.414	-807.839.374	-979.639.881	-1.153.036.140	-1.357.123.537	-1.597.334.402	-1.880.062.592	-2.222.125.184
MARGEN CONTRIBUTIVO	112.666.824	175.183.300	288.675.902	455.368.996	671.719.919	814.572.355	958.751.662	1.128.450.706	1.328.186.481	1.563.275.488	1.897.215.744
REMUNERACIONES (-)	-63.000.000	-90.000.000	-123.000.000	-174.000.000	-207.020.000	-270.020.000	-343.020.000	-426.020.000	-519.020.000	-622.020.000	-735.020.000
PUBLICIDAD (-)	-12.398.000	-15.166.000	-17.934.000	-20.702.000	-20.702.000	-20.702.000	-21.737.100	-22.823.955	-23.965.153	-25.163.410	-26.421.581
COMISIONES POR VENTA (-)	-6.005.588	-10.032.524	-18.058.140	-31.494.684	-48.233.633	-68.491.319	-98.844.282	-140.029.720	-198.844.282	-279.844.282	-389.844.282
ARRIENDOS (-)	-20.640.000	-32.376.000	-42.816.000	-61.896.000	-61.896.000	-61.896.000	-64.990.800	-68.240.340	-71.652.357	-75.234.975	-78.996.724
GASTOS GENERALES (-)	-36.000.000	-72.000.000	-108.000.000	-144.000.000	-144.000.000	-144.000.000	-151.200.000	-158.760.000	-166.698.000	-175.032.900	-183.784.545
MAINTENCIÓN (-)	-1.200.000	-2.400.000	-3.600.000	-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000	-5.040.000	-5.292.000	-5.556.000	-5.834.430	-6.126.152
DEPRECIACIÓN (-)	-333.889	-667.778	-1.001.667	-1.335.556	-1.335.556	-1.335.556	-1.335.556	-1.335.556	-1.335.556	-1.335.556	-1.335.556
PERDIDA DEL PERIODO ANTERIOR (-)	-	-26.576.764	-46.791.224	-24.732.238	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	-26.910.653	-74.035.766	-72.525.129	-7.591.481	204.752.730	313.445.557	421.192.105	551.043.298	707.093.148	894.171.464	1.119.340.928
IMPUESTOS (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-26.910.653	-74.035.766	-72.525.129	-7.591.481	204.752.730	313.445.557	421.192.105	551.043.298	707.093.148	894.171.464	1.119.340.928
DEPRECIACIÓN (+)	333.889	667.778	1.001.667	1.335.556	1.335.556	1.335.556	1.335.556	1.335.556	1.335.556	1.335.556	1.335.556
PERDIDA DEL PERIODO ANTERIOR (+)	-	26.576.764	46.791.224	24.732.238	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-26.576.764	-46.791.224	-24.732.238	18.476.312	167.185.267	254.538.481	341.813.185	446.992.651	573.393.029	724.926.466	894.171.464
INVERSION TOTAL	-111.335.722	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAPITAL	-111.335.722	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA	-111.335.722	-26.576.764	-55.326.720	-33.267.734	9.940.816	167.185.267	254.538.481	341.813.185	446.992.651	573.393.029	724.926.466
IVAN (30%)	\$ 137.517.651										
TIR	41,48%										
PRC	4,7										

Escenario Normal (tasa 30%)

Escenario Optimista (precio +15%)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS POR REPOSICIÓN		114.155.813	177.498.497	292.491.002	461.387.089	680.597.275	825.337.629	971.422.389	1.143.364.152	1.345.739.606	1.583.935.517
INGRESOS POR CURSOS		171.233.719	266.247.746	438.736.504	692.080.633	1.020.895.912	1.238.006.443	1.457.133.583	1.715.046.227	2.018.609.410	2.375.903.275
TOTAL INGRESOS		285.389.532	443.746.244	731.227.506	1.153.467.722	1.701.493.187	2.063.344.071	2.428.555.972	2.858.410.379	3.364.349.016	3.959.838.792
COSTOS DE EXPLOTACIÓN (-)		-155.822.685	-242.285.449	-399.250.218	-629.793.376	-929.015.280	-1.126.585.863	-1.325.991.561	-1.560.692.067	-1.836.934.563	-2.162.071.980
MARGEN CONTRIBUTIVO		129.566.848	201.460.795	331.977.288	523.674.346	772.477.907	936.758.208	1.102.564.411	1.297.718.312	1.527.414.453	1.797.766.812
REMUNERACIONES (-)		-63.000.000	-90.000.000	-123.000.000	-174.000.000	-186.000.000	-199.020.000	-212.951.400	-227.857.998	-243.808.058	-260.874.622
PUBLICIDAD (-)		-12.398.000	-15.166.000	-17.934.000	-20.702.000	-20.702.000	-21.737.100	-22.823.955	-23.965.153	-25.163.410	-26.421.581
COMISIONES POR VENTA (-)		6.906.427	11.537.402	20.766.861	36.218.886	55.468.678	67.265.017	79.170.925	93.184.178	109.677.778	129.090.745
ARRIENDOS (-)		-20.640.000	-32.376.000	-42.816.000	-61.896.000	-61.896.000	-64.990.800	-68.240.340	-71.652.357	-75.234.975	-78.996.724
GASTOS GENERALES (-)		-36.000.000	-72.000.000	-108.000.000	-144.000.000	-144.000.000	-151.200.000	-158.760.000	-166.698.000	-175.032.900	-183.784.545
MANTECIÓN (-)		-1.200.000	-2.400.000	-3.600.000	-4.800.000	-4.800.000	-5.040.000	-5.292.000	-5.556.600	-5.834.430	-6.126.152
DEPRECIACIÓN (-)		-333.889	-667.778	-1.001.667	-1.335.556	-1.335.556	-647.580	-647.580	-647.580	-647.580	-647.580
PERDIDA DEL PERIODO ANTERIOR (-)		-	-10.577.579	-22.018.608	15.860.427	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		-10.911.468	-33.263.965	-7.159.848	96.582.330	298.275.673	426.857.712	554.678.212	708.156.446	892.015.323	1.111.824.864
IMPUESTOS (-)		-	-	-	-	-56.672.378	-81.102.965	-105.388.860	-134.549.725	-169.482.911	-211.246.724
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		-10.911.468	-33.263.965	-7.159.848	96.582.330	241.603.295	345.754.747	449.289.352	573.606.721	722.532.411	900.578.140
DEPRECIACIÓN (+)		333.889	667.778	1.001.667	1.335.556	1.335.556	647.580	647.580	647.580	647.580	647.580
PERDIDA DEL PERIODO ANTERIOR (+)		-	10.577.579	22.018.608	15.860.427	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-10.577.579	-22.018.608	15.860.427	82.057.459	242.938.851	346.402.326	449.936.931	574.254.301	723.179.991	901.225.720
INVERSION TOTAL		-29.971.256	-	-8.535.496	-8.535.496	-	-	-	-	-	-
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAPITAL		-29.971.256	-8.535.496	-8.535.496	-8.535.496	-	-	-	-	-	119.987
FLUJO DE CAJA		-29.971.256	-30.554.104	-7.324.931	73.521.963	242.938.851	346.402.326	449.936.931	574.254.301	723.179.991	901.345.707
VAN (30%)		\$ 385.765.609									
TIR		83,24%									
PRC		4,7									

Escenario Pesimista (precio -15%)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS POR REPOSICIÓN		84.376.036	131.194.542	216.189.002	341.025.240	503.050.160	610.032.160	718.007.853	845.095.243	994.677.100	1.170.734.947
INGRESOS POR CURSOS		126.564.053	196.791.812	324.283.503	511.537.859	754.575.239	915.048.240	1.077.011.779	1.267.642.864	1.492.015.651	1.756.102.421
TOTAL INGRESOS		210.940.089	327.986.354	540.472.504	852.563.099	1.257.625.399	1.525.080.401	1.795.019.632	2.112.738.106	2.486.692.751	2.926.837.368
COSTOS DE EXPLOTACIÓN (-)		-115.173.289	-179.080.549	-295.097.987	-465.499.452	-686.663.468	-832.693.899	-980.080.719	-1.153.555.006	-1.357.734.242	-1.598.053.203
MARGEN CONTRIBUTIVO		95.766.800	148.905.805	245.374.517	387.063.647	570.961.931	692.386.502	814.938.913	959.183.100	1.128.958.509	1.328.784.165
REMUNERACIONES (-)		-63.000.000	-90.000.000	-123.000.000	-174.000.000	-186.000.000	-199.020.000	-212.951.400	-227.857.998	-243.808.058	-260.874.622
PUBLICIDAD (-)		-12.398.000	-15.166.000	-17.934.000	-20.702.000	-20.702.000	-21.737.100	-22.823.955	-23.965.153	-25.163.410	-26.421.581
COMISIONES POR VENTA (-)		-5.104.750	-8.527.645	-15.349.419	-26.770.481	-40.998.588	-49.717.621	-58.517.640	-68.875.262	-81.066.184	-95.414.898
ARRENDOS (-)		-20.640.000	-32.376.000	-42.816.000	-61.896.000	-61.896.000	-64.990.800	-68.240.340	-71.652.357	-75.234.975	-78.996.724
GASTOS GENERALES (-)		-36.000.000	-72.000.000	-108.000.000	-144.000.000	-144.000.000	-151.200.000	-158.760.000	-166.698.000	-175.032.900	-183.784.545
MANTENCIÓN (-)		-1.200.000	-2.400.000	-3.600.000	-4.800.000	-4.800.000	-5.040.000	-5.292.000	-5.556.600	-5.894.430	-6.126.152
DEPRECIACIÓN (-)		-333.889	-667.778	-1.001.667	-1.335.556	-1.335.556	-647.580	-647.580	-647.580	-647.580	-647.580
PERDIDA DEL PERIODO ANTERIOR (-)		-	-42.575.950	-71.563.840	-65.324.902	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		-42.909.839	-114.807.568	-137.890.409	-111.765.292	111.229.787	200.033.401	287.705.998	393.930.151	522.170.972	676.518.064
IMPUESTOS (-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		-42.909.839	-114.807.568	-137.890.409	-111.765.292	90.096.128	162.027.055	233.041.858	319.083.422	422.958.488	547.979.632
DEPRECIACIÓN (+)		333.889	667.778	1.001.667	1.335.556	1.335.556	647.580	647.580	647.580	647.580	647.580
PERDIDA DEL PERIODO ANTERIOR (+)		-	42.575.950	71.563.840	65.324.902	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-42.575.950	-71.563.840	-65.324.902	-45.104.834	91.431.684	162.674.635	233.689.438	319.731.002	423.606.067	548.627.212
INVERSION TOTAL		-192.700.188	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAPITAL		-192.700.188	-	-	-	-	-	-	-	-	119.987
FLUJO DE CAJA		-192.700.188	-42.575.950	-80.099.336	-53.640.330	91.431.684	162.674.635	233.689.438	319.731.002	423.606.067	548.747.198
VAN (30%)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TIR											
PRC											