



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE
PELUQUERÍAS EN CHILE CON ENFOQUE EN LA ESTANDARIZACIÓN DEL
NIVEL Y LA CALIDAD DE SERVICIO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS

MARIANA ALMAGUER MUÑOZ

PROFESOR GUÍA:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CHRISTIAN ANDRE DIEZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE
2017

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE PELUQUERÍAS EN CHILE CON ENFOQUE EN LA ESTANDARIZACIÓN DEL NIVEL Y LA CALIDAD DE SERVICIO

El presente documento propone la creación de una cadena de peluquerías con foco en la estandarización de procesos y calidad de la mano de obra con el fin de entregar a los clientes el mismo nivel de servicio por parte de todos los colaboradores y en todas las sucursales. Para el alcance de este trabajo se analizará la implementación de 9 sucursales propias en el transcurso de 5 años (2019-2023) en la ciudad de Santiago, sin embargo, en un mediano plazo la idea es expandir el negocio a otras ciudades del país.

El objetivo es identificar y desarrollar los factores externos e internos de la industria, tomando en consideración las claves de éxito para lograr un posicionamiento de calidad de forma rentable y sostenible a largo plazo.

La tesis se desarrolla en once etapas. La primera consistió en la planeación del trabajo a realizar. En la segunda y tercera se diagnosticó la situación y panorama actual por medio del Análisis PEST, FODA, 5 fuerzas de Porter y el análisis de actores relevantes. Es importante mencionar que a partir de esta información se observó que la industria tiene un alto potencial, con una tasa de crecimiento anual de entre 6% y 7%. Posteriormente, la cuarta y quinta etapa contienen la investigación de mercado y la segmentación de clientes. Para esto se realizaron 100 encuestas y 3 entrevistas personales que incluyen dueños y personal administrativo de cadenas de peluquerías en Chile y un empleado de L'Oréal Chile. El principal actor según presencia física en el mercado es la cadena nacional Palumbo. No obstante, la industria es fragmentada por lo que hay espacio para nuevos competidores. De acuerdo a esta característica de mercado se determinó seguir un enfoque de diferenciación.

El mercado meta está compuesto por hombres y mujeres de 23 a 60 años de nivel socioeconómico ABC1 en Santiago que les gusta tener espacios disponibles en su peluquería el día y horario que necesiten verse mejor y consentirse, adicional cuentan con una alta disposición a pagar un precio mayor a los de una cadena promedio por una mejor calidad y atención.

La octava sección contiene la Planeación Estratégica donde se definió la creación de valor del negocio y los argumentos que la justifican. En la novena y décima se encuentra el plan de implementación comenzando con las acciones del mix de marketing, finalizando con la estrategia operacional que detalla cómo se controlará la estandarización de la calidad en toda la organización. Finalmente, en la onceava etapa se realizó un análisis financiero donde se demostró que el proyecto logra un VAN de MM\$161 CLP y una TIR de 34%, lo cual define que el proyecto es sumamente rentable y vale la pena realizarlo.

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme y darme la oportunidad de haber finalizado esta gran etapa para mi vida profesional y personal.

A mis padres, las personas me han apoyado incondicionalmente para que cumpla mis sueños. Gracias por creer en mí.

A mis hermanos, que a pesar de la distancia siempre me han demostrado su cariño y soporte.

A Guillermo, mi compañero de vida, por su apoyo incondicional en esta aventura. Gracias por estar a mi lado.

A Leonardo, por el gran cariño y ánimo que me ha brindado durante mi estancia en Chile.

Mariana Almaguer.

AGRADECIMIENTOS

A mis tutores, Profesor Antonio y Daniel, por todo el esfuerzo y dedicación que le han puesto a mi trabajo, les agradezco toda su retroalimentación.

A mis profesores y compañeros del MBA, por su apoyo y consejos. Este año ha sido una etapa inolvidable en mi vida gracias al aporte de todos ustedes.

A mis amigos, familiares en México y a todas las personas en Chile que me apoyaron con las encuestas e información.

Mariana Almaguer.

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 | Objetivos..... | 2 |
| 1.1.1 | Objetivos Secundarios | 2 |
| 1.2 | Alcances | 3 |
| 1.3 | Marco Conceptual | 3 |
| 1.4 | Plan de Trabajo..... | 4 |
| 1.5 | Resultados esperados | 5 |
| 2 | ANÁLISIS DEL ENTORNO..... | 5 |
| 2.1 | Condiciones Políticas y Legales | 5 |
| 2.2 | Condiciones Económicas | 7 |
| 2.3 | Condiciones Sociales | 8 |
| 2.4 | Condiciones Tecnológicas | 10 |
| 2.5 | Condiciones Ecológicas | 11 |
| 3 | ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y MERCADO | 12 |
| 3.1 | Fuerzas de Porter | 13 |
| 3.2 | Oportunidades y Debilidades | 19 |
| 4 | INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 20 |
| 4.1 | Metodología de encuesta..... | 20 |
| 4.2 | Resultados encuestas..... | 21 |
| 5 | SEGMENTACIÓN DEL MERCADO | 23 |
| 5.1 | Identificación del tamaño de mercado..... | 23 |
| 5.2 | Identificación de las principales características | 24 |
| 6 | COMPETIDORES | 25 |
| 6.1 | Propuesta de Valor de los Principales Competidores | 25 |
| 6.2 | Segmento al que se dirigen y ubicación..... | 26 |
| 7 | PROVEEDORES..... | 27 |
| 7.1 | Comercializadores de productos de belleza profesional | 27 |
| 8 | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 27 |
| 8.1 | Misión, Visión y Valores..... | 27 |
| 8.2 | Estrategia Corporativa | 28 |
| 8.3 | Objetivos Estratégicos..... | 28 |
| 8.4 | Estrategia Genérica..... | 29 |
| 8.5 | Estrategia Competitiva..... | 30 |
| 8.5.1 | Cadena de valor | 30 |
| 8.5.2 | Ventaja Competitiva..... | 31 |

| | | |
|--------|--|----|
| 8.6 | Recursos y Capacidades | 33 |
| 8.6.1 | Recursos físicos | 33 |
| 8.6.2 | Recursos Humanos | 33 |
| 8.6.3 | Recursos Organizacionales | 34 |
| 8.6.4 | Recursos financieros..... | 35 |
| 8.6.5 | Fortalezas y Debilidades | 35 |
| 9 | ESTRATEGIA DE MARKETING | 35 |
| 9.1 | Objetivos de Marketing | 35 |
| 9.2 | Objetivos de posicionamiento..... | 36 |
| 9.3 | Segmentación de clientes..... | 36 |
| 9.4 | Propuesta de valor | 37 |
| 9.4.1 | Propuesta de valor por segmento de cliente | 38 |
| 9.5 | Mix de Marketing- Producto/Servicio | 38 |
| 9.6 | Mix de Marketing-Precio | 40 |
| 9.7 | Mix de Marketing-Plaza | 42 |
| 9.8 | Mix de Marketing-Promoción..... | 44 |
| 9.8.1 | Estrategia de comunicación..... | 44 |
| 9.8.2 | Objetivos de comunicación..... | 44 |
| 9.8.3 | Estrategia de medios: Mezcla Promocional | 46 |
| 9.9 | Estrategia de CRM y fidelización..... | 48 |
| 10 | ESTRATEGIA OPERACIONAL | 49 |
| 10.1 | Logística y Distribución | 49 |
| 10.2 | Estrategia de Estandarización..... | 50 |
| 10.2.1 | Plataforma de Educación | 50 |
| 10.2.2 | Gestión de horarios | 52 |
| 10.2.3 | Plan para promover la estandarización con los clientes | 53 |
| 11 | ANÁLISIS FINANCIERO..... | 53 |
| 11.1 | Proyección de Mercado | 53 |
| 11.2 | Proyección de ventas por servicio..... | 54 |
| 11.3 | Costos por tipo de servicio | 54 |
| 11.4 | Costos fijos y variables..... | 55 |
| 11.5 | Estado de resultados | 56 |
| 11.6 | Flujo de efectivo | 57 |
| 11.7 | Análisis del punto de equilibrio..... | 58 |
| 11.8 | Análisis de Rentabilidad | 59 |
| 11.8.1 | Tasa de descuento..... | 59 |
| 11.8.2 | VAN y TIR..... | 60 |

| | | |
|--------|--|----|
| 11.9 | Análisis de Sensibilidad y Escenarios | 61 |
| 11.9.1 | Primer Escenario- Baja en ventas un 15% | 61 |
| 11.9.2 | Segundo Escenario- Aumento de precio un 10% | 62 |
| 12 | CONCLUSIONES | 62 |
| 13 | BIBLIOGRFÍA | 64 |
| 14 | ANEXOS | 65 |

Contenido Ilustraciones

| | | |
|----------------|---|----|
| Ilustración 1 | Clase G.Comercial I Profesor Christian Diez. Fuente inicial INE. . . 9 | |
| Ilustración 2 | Clase G.Comercial I Profesor Christian Diez. Fuente inicial INE. . 9 | |
| Ilustración 3 | Ilustración propia basada en la literatura de Admon. Estratégica, Hill y Jones..... | 29 |
| Ilustración 4 | Ilustración propia basada en la literatura de Admon. Estratégica, Hill y Jones..... | 30 |
| Ilustración 5 | Ilustración propia | 31 |
| Ilustración 6 | Ilustración propia | 36 |
| Ilustración 7 | Ilustración propia | 37 |
| Ilustración 8 | Ilustración propia | 37 |
| Ilustración 9 | Ilustración propia | 40 |
| Ilustración 10 | Best, R 2007 | 40 |
| Ilustración 11 | Imagen de jsaing.cl..... | 43 |
| Ilustración 12 | Imagen de fmasf.cl | 43 |
| Ilustración 13 | Best, R 2007 | 46 |
| Ilustración 14 | Best, R 2007 | 49 |
| Ilustración 15 | Ilustración propia basada en literatura de G.Comercial II del Profesor Christian Buzeta. | 50 |
| Ilustración 16 | INE Chile Ingreso Mensual Promedio por Hogar 2013 | 68 |

Contenido Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Fuerzas de Porter para Peluquerías en Chile | 14 |
| Tabla 2 Prioridad de servicios realizados..... | 22 |
| Tabla 3 Estimación Población de Mercado Objetivo | 24 |
| Tabla 4 Segmento objetivo de la competencia | 26 |
| Tabla 5 Características de ubicaciones de la competencia | 26 |
| Tabla 6 Fortalezas y Debilidades. Fuente propia..... | 35 |
| Tabla 7 Tabla propia. Precios al público y margen de contribución por tipo de servicio..... | 41 |
| Tabla 8 Detalle del Promedio del Mix de servicios 2019-2023..... | 54 |
| Tabla 9 Detalle de Sueldos Fijos y Variables 2019-2023..... | 55 |
| Tabla 10 Detalle de costos fijos y variables 2019-2023 | 56 |
| Tabla 11 Punto de equilibrio uds 2019-2023..... | 58 |
| Tabla 12 Detalle de comparación de PE uds contra uds proyectadas..... | 59 |
| Tabla 13 Cálculo del VAN y TIR 2019-2023 | 60 |
| Tabla 14 Cálculo del VAN y TIR- Escenario Baja en ventas 15%..... | 61 |
| Tabla 15 Cálculo del VAN y TIR- Escenario Aumento precio 10% | 62 |

1 INTRODUCCIÓN

Las peluquerías a nivel de Latinoamérica son un negocio que comenzó requiriendo poca inversión (en términos de capital de trabajo) y pocas habilidades administrativas y/o gerenciales, además esta industria no cuenta con un ente regulador que certifique y apruebe la calidad de las academias para la enseñanza del estilismo, ni el grado de conocimientos del mismo estilista. Sin embargo, la alta rentabilidad del negocio, la creciente demanda y la influencia de las tendencias del mercado han provocado que este negocio haya evolucionado. Los salones de belleza han presentado un fuerte crecimiento en el transcurso de los años, se ha generado una alta fragmentación de la industria provocando la creación de distintos posicionamientos y modelos de negocio dentro del rubro.

Específicamente en Chile para el año de 2012, el sector de peluquerías reporta cifras de US\$60 millones de ventas -según datos del Servicio de Impuestos Internos- un 15% mayor a la registrada en 2005. Este crecimiento se debe principalmente a 3 razones: ha habido una diversificación de servicios, los clientes ya no solo van a hacerse el cabello, ahora quieren mejorar más su imagen incluyendo servicios de manicure, pedicure, peinados y demás. La reventa de productos representa el 10% de los ingresos promedio, esta actividad ha tenido un crecimiento del 49% de 2007 a 2012 (US\$9.7 millones), según Euromonitor Internacional. Por último, la clientela masculina ha crecido de un 20% a 40% en los últimos 3 años. Para ellos ir a la peluquería ya no es una rutina que sea aburrida o criticada, cada vez se preocupan más por su apariencia y cuidado personal.¹

Hoy en día, la mayoría de las cadenas de salones generan altos niveles de rentabilidad, aproximadamente del 15%², provocado por un aumento en la demanda de la industria, lo que generó que los dueños se hayan preocupado más en el aumento de clientes que en la calidad de la atención y en la creación de valor por medio del servicio. Esto ha sido fuertemente influenciado por una falta de profesionalización de los colaboradores, mal manejo de la saturación y otros temas operativos como la limpieza.

Debido a lo anterior, los puntos cruciales para lograr una diferenciación en el mercado chileno serán: atención y servicio al cliente distintivo y homogéneo, una imagen innovadora y profesionalización de los empleados por medio de una estandarización y gestión de procesos (por tipo de servicio) para lograr una reducción de HH por cliente, disminución de saturación y flexibilidad para el cliente en términos de selección de horarios y espacios para atenderse.

¹ <http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2015/tendencias-del-mercado-de-belleza-y-cuidado-personal.html>, Los productos funcionales ganan espacio en el mercado de la belleza y cuidado personal, Nielsen Chile, 2015.

² Euromonitor Internacional, 2015 y 2014.

Este modelo de negocio podrá alcanzar mejoras a nivel de procesos que permitan crear mayor fidelización con los clientes, mejor gestión de la demanda, mayor rotación de activos y por ende generar mayor rentabilidad del negocio.

1.1 Objetivos

Se han establecido objetivos generales para guiar la estrategia:

- Establecer en Chile una cadena de Salones de Belleza 360 (uñas, corte, tinte, peinados, barba, depilación y maquillaje), que ofrezca el mismo nivel de calidad y resultados por parte de todos sus colaboradores en todas sus sucursales, dentro de un ambiente cómodo, natural y limpio. Dirigido a hombres y mujeres entre 23 y 60 años de nivel socioeconómico ABC1 inicialmente en Santiago, que les gusta tener espacios disponibles para el día y horario que necesiten verse mejor y consentirse. Con una alta disposición a pagar por una mejor calidad y atención.
- Desarrollar un modelo de negocio altamente rentable basado en una estrategia de integración vertical hacia atrás de las actividades de capacitación, compra y distribución de productos (uso y reventa), también en la eficiencia operacional, por medio de la estandarización y homogeneidad de servicios y la consolidación de una fuerte cultura dirigida al cliente que se traduzca en mayor lealtad, mayor ticket por visita y mayor número de visitas versus la competencia.

1.1.1 Objetivos Secundarios

- Determinar los factores del macro entorno y micro entorno que afectarán directamente el plan de negocios.
- Identificar características particulares del segmento meta para poder crear la experiencia de compra y establecer la propuesta de valor.
- Identificar los cambios esenciales que deberán implementarse en la estrategia de estandarización operativa.
- Definir el modelo de negocio y reconocer los costos e inversiones necesarias para el logro de los objetivos.
- Evaluar el proyecto económicamente y determinar viabilidad.

1.2 Alcances

Se considerará la definición completa del modelo de negocio de 9 sucursales en un periodo de 5 años (2019-2023) con su respectivo análisis financiero y cálculo del VAN y TIR del proyecto:

- Análisis cuantitativo/cualitativo de la industria de la Belleza tanto de Consumo Masivo como Profesional en Chile.
- Identificación de la propuesta de valor.
- Plan de Marketing, incluyendo la definición del target, posicionamiento, ubicaciones, descripción del producto, selección de proveedores, tipos de servicios y precios correspondientes.
- Plan Operacional para dirigir la estandarización de servicio y calidad.
- Proyección financiera y valorización del proyecto.
- Diseño de procesos de servicios, estandarización. Estrategias de suministros, logística, limpieza, gestión de los negocios, capacitación y manejo de personal.
- Crecimiento y expansión del negocio (inicialmente 9 sucursales propias de 2009 a 2013).

1.3 Marco Conceptual

La industria de la Belleza en el mundo tiene distintas ramas dependiendo de su enfoque y entorno en el que se comercializa, algunos de estos son:

- La Belleza de Consumo Masivo: se refiere a todas las marcas y productos que tienen un alto alcance de consumidores y se comercializan en medios de fácil acceso, ejemplo: supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas, en general se habla de los famosos “retailers”. Adicional su utilización es individual, es decir, el consumidor puede aplicarlos por si mismo.
- La Belleza Profesional: es aquella que requiere de la presencia de un tercero con habilidades y conocimientos técnicos sobre los productos y procesos.
- Los Profesionales de la Belleza: dentro de esta rama de la industria se pueden encontrar distintas especialidades como la Cosmetología, Peluquería, Manicuristas, Podólogos y Maquillistas, entre otros.

Específicamente en Chile existen distintas academias y/ o escuelas que se encargan de impartir la profesionalización de estos servicios. Sin embargo, hablando de las peluquerías, el nivel de educación y calidad de la profesionalización no está regulada, esto provoca que haya asimetrías de la información y distintos tipos de calidad en cuanto a la mano de obra.

1.4 Plan de Trabajo

En primer lugar, para realizar a proposición de valor del Salón se presentan los pasos a seguir en este caso particular:

Análisis del Mercado y la Industria: Estudio del Macro entorno (Chile) y Micro entorno (Industria Belleza Masiva y Belleza Profesional) basados en una revisión bibliográfica y recopilación de información de agencias de investigación de mercado.

Investigación cualitativa del *target*: Investigación vía levantamiento de encuestas al segmento objetivo para determinar gustos, preferencias, disposiciones de pago y otros atributos que permitan apoyar la definición del posicionamiento.

Evaluación de las áreas críticas del sistema: Para esto se realizarán entrevistas con personal de salones y el análisis de las encuestas realizadas en el punto anterior, para poder identificar áreas de oportunidad y fortalezas en el proceso de entrega de servicio, además de las necesidades de los clientes.

Análisis estratégico y proposición del Modelo de Negocio: Visualización de las estrategias corporativas y competitivas. La definición del modelo de negocio que perseguirá este caso describiendo la propuesta de valor.

Plan de Marketing para lanzamiento: Desarrollo de la estrategia Marketing involucrando las acciones a realizar para cada una de las 4 P's del negocio (Producto, Precio, Plaza y Promoción), con el objetivo de buscar una propuesta diferenciada y dirigida al segmento objetivo.

Proposición de Mejoras: Consiste en proponer mejoras al sistema actual, por medio de optimización y gestión de los recursos, la operación y del capital humano.

Por otra parte, para identificar la inversión necesaria y el posible retorno, se realizará lo siguiente:

Estimación del presupuesto inicial de inversión y costos de la operación: Mediante una investigación en terreno, se consolidarán los gastos y costos que el proyecto necesita para lograr el modelo de negocio definido y con esto poder identificar la participación personal y financiada que se requerirá.

Proyección de ventas y utilidades: Se realizarán los Estados Financieros correspondientes, incluyendo el flujo de caja, para poder determinar cuáles serán los flujos futuros del proyecto, así como las pérdidas y ganancias para determinar qué tan eficiente y rentable puede ser el proyecto.

Valorización del proyecto: Determinar el valor presente del proyecto comparado con el costo de oportunidad, mediante los flujos futuros del punto anterior, esto sustentará la información requerida para conseguir el financiamiento.

Para la correcta realización de este trabajo se han revisado fuentes acerca del desempeño de la Industria de la Belleza Masiva y de la Belleza Profesional en Chile, además del conocimiento propio del negocio de la Belleza Profesional debido a mi experiencia laboral en L'Oréal México dentro de la División de Productos Profesionales (específicamente comercialización a los salones de belleza).

1.5 Resultados esperados

Se espera que por medio del análisis de mercado y diseño de la estrategia se obtenga una diferenciación y propuesta de valor, se defina el modelo de negocio y segmento potencial. Por último, se busca una implementación exitosa del negocio financieramente hablando.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Condiciones Políticas y Legales

Actualmente Chile está en una situación política de incertidumbre puesto que durante este año (2017) se estarán llevando a cabo las elecciones para el nuevo presidente del país del periodo 2018 a 2022. De esta decisión dependerá la continuidad de las Reformas más importantes del país y la gestión de las leyes y regulaciones que tienen un efecto en las pequeñas y medianas empresas. Entre estas las que son de relevancia para nuestro negocio serían los cambios en cuanto a recaudación fiscal y las adecuaciones realizadas al Ministerio de Salud, ya que, la Industria de la Belleza se encuentra regulada por este órgano.

En cuanto a la contratación de los empleados dentro de este tipo de negocios se presenta generalmente (casi en el 100% de las peluquerías) el modelo de arriendo de sillón y no el Contrato de Trabajo.

Este tipo de acuerdo deja el terreno laboral para constituirse como un vínculo comercial, lo que genera una independencia del Profesional de la Belleza respecto del Negocio. El sistema implica que mensualmente el propietario del salón de

belleza deberá extender una factura afecta a IVA por el servicio de arrendamiento de sillón, en la que se indicará claramente el concepto. El Profesional de la Belleza arrendatario del sillón, le corresponde extender a cada cliente, usuario de servicios de peluquería, boletas de Servicios exentas de IVA.³

El régimen tributario a declarar está estrechamente relacionado con la categoría en que está clasificado el contribuyente: Si este tipo de actividad es desarrollada por una empresa clasificada en la primera categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, se debe tributar con el Impuesto a la Renta y, además, con el Impuesto al Valor Agregado (IVA).⁴

Los arriendos pueden ser fijos o variables, cuyo precio –arriendo- puede ser una suma fija mensual o un porcentaje o participación sobre los servicios cobrados por el profesional de la belleza.

El profesional debe asumir los costos de sus productos, de su salud y del sistema previsional. El salón de belleza debe asumir los costos de alquiler, agua, luz, gas, teléfono, tv cable, aire acondicionado, café, agua mineral, revistas, lavado de toallas, arreglos, cajera recepcionista, etc. Luego de descontados todos estos gastos el resultado de utilidades fluctuará entre el 10% al 15% aproximadamente.

Este modelo de contrato (arriendo de sillón) es la opción más viable para el desarrollo del negocio debido a la poca carga de prestaciones laborales que el contratante debe absorber.

En cuanto a la industria de la belleza, y en particular a la de la capacitación en dicha especialidad, existe muy poca regulación. 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.

³ <http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/adminis/2002/ventas/ja317.htm>

⁴ http://www.ancece.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=35

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.⁵

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.

2.2 Condiciones Económicas

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado.⁶

Sin embargo, esta desaceleración económica no parece haber golpeado tan fuerte a la industria de la Belleza y el cuidado personal como a otras. En 2014, la facturación de este mercado creció 7,1% según los datos de Nielsen Chile, rango que es considerado como saludable. Si bien, esta cifra es menor que la de 2013, cuando la industria creció 8.8% en ingresos. Nielsen Chile explica que este efecto se debe a una desaceleración en la venta por volumen, pero un aumento en valor.⁷

Actualmente, las mujeres tienen una mayor participación en el mercado laboral y han presentado un alza de sus ingresos lo que está estrechamente relacionado con una mayor disposición a pagar más por productos y/o servicios de la industria de la belleza. Este grupo de consumidoras exigen mayor disponibilidad y variedad en el segmento de líneas *premium*. Y esto no se trata solamente a nivel de Consumo

⁵ <http://www.sence.cl/portal/>

⁶ <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

⁷ <http://www.economiaynegocios.cl/>

Masivo sino también en el mercado Profesional (salones de belleza), las mujeres han aumentado su asistencia a estos negocios y perciben los productos que se venden en ellos como una gama de lujo y calidad.

Dentro de los canales de distribución de los productos de Belleza se destaca un fuerte movimiento en las farmacias, donde junto con las perfumerías concentraron el 52% de la venta total de productos de belleza y cuidado personal en 2014, según las consultoras Nielsen y Euromonitor.⁹ En este canal de comercialización se observa además un crecimiento sostenido de productos con una propuesta de valor especializada, como por ejemplo cremas cicatrizantes para estrías y para moldear la figura, así como también tratamientos para la caspa, la caída o el aclarado del cabello.⁸

Por último, otro factor relevante para el crecimiento de esta industria es la expectativa de recuperación del crecimiento en Chile en 2017-2018 como resultado del alza del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1%.⁷

2.3 Condiciones Sociales

El INE, Instituto Nacional de Estadísticas, estima que en el 2014 la población chilena alcanzó los 17,819,054 habitantes⁹. La Región Metropolitana es la más poblada, con el 40.6% de la población total del país. En cuanto a las variables demográficas de género, edad, estado civil y vivienda se puede observar el siguiente comportamiento:

- De los 17.8 millones de habitantes, se contabilizaron 4 millones de hogares, es decir, que en promedio viven entre 4 y 5 personas por hogar.
- El 32% de estos hogares son administrados por jefes de género femenino (hogares pequeños).
- 500 mil personas viven solas.
- En cuanto a los jefes de género masculino, 58% de ellos se encuentran casados, 9% convive, 14% están solteros, 9% separados y 10% viudos.
- De los 4 millones de hogares 73% son casas propias (53% completamente pagada) y 12% son departamentos.
- Chile es un país que se acerca a un estancamiento demográfico, teniendo cerca de un 26% de población adulta (36-55 años).

⁸ www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2015/tendencias-del-mercado-de-belleza-y-cuidado-personal.html

⁹ <http://www.ine.cl/>

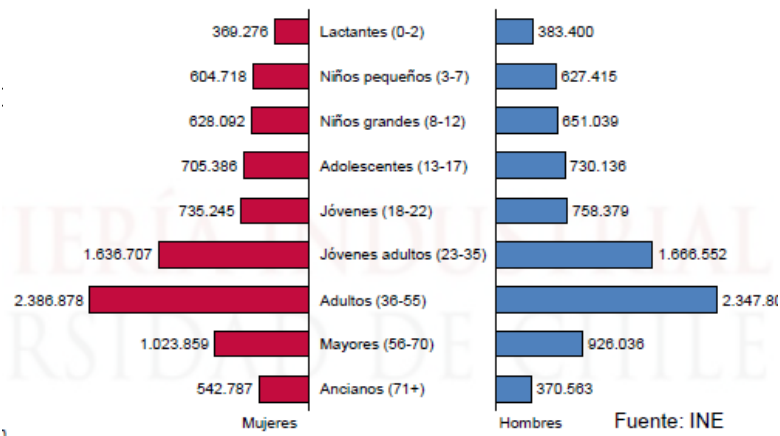


Ilustración 1 Clase G.Comercial I Profesor Christian Diez. Fuente inicial INE.

En cuanto a características de compra el quintil más rico gasta 7 veces más que el más pobre. Dentro del gasto que más se discrimina es el transporte y el que menos es la alimentación. En cuanto al rubro de salud (el cual incluye los gastos en belleza) se percibe un aumento proporcional a los ingresos, pero cabe resaltar que es uno de los gastos primordiales de la población independientemente de su GSE.

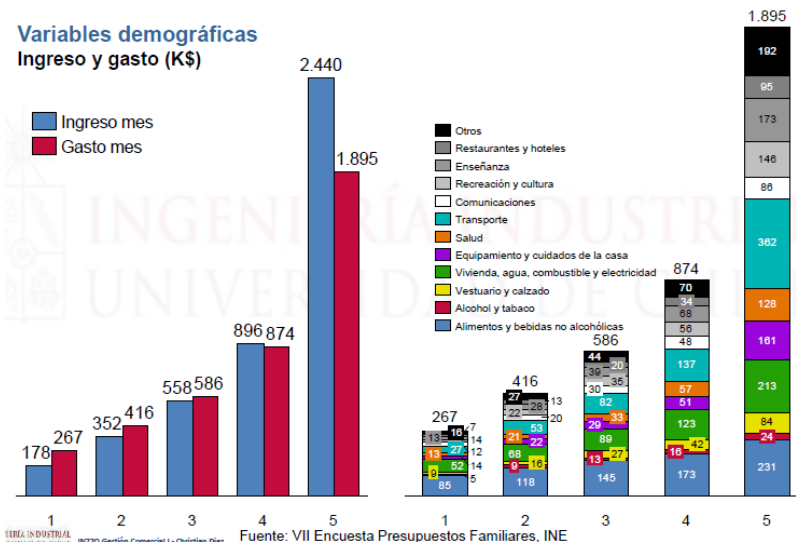


Ilustración 2 Clase G.Comercial I Profesor Christian Diez. Fuente inicial INE.

La sostenida reducción de la pobreza en Chile durante los últimos años, que según la última encuesta Casen alcanza al 7.8% de la población, ha ido de la mano de un aumento de los estratos medios, hasta transformarse en el segmento mayoritario de la población. Así lo reveló el estudio de actualización de los Grupos Socioeconómicos (GSE) del país que realizó la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM).

Dentro del segmento de clase media las clasificaciones que se agregaron son el C1a (Clase Media Acomodada) y C1b (Clase Media Emergente), mientras que la disminución se hizo en los grupos más vulnerables de la sociedad, quedando finalmente en siete estratos finales. El grupo C3 (Clase Media Baja) es hoy el más numeroso del país, con un 29.1% de los chilenos, en desmedro del D (Vulnerable) con 24.2%. Del otro lado, se encuentra el importante crecimiento experimentado por el segmento AB (Clase Alta), que alcanza el 2.9% de la población nacional.¹⁰ Para observar características específicas de cada segmento ver Anexo No.1.

2.4 Condiciones Tecnológicas

Vivimos en una época en la que las Tecnologías de la Información (TI) repercuten en todo ámbito, convirtiéndose en un motor de desarrollo social y también económico.

Dentro de los países miembros de la OCDE, Chile se encuentra hoy muy por debajo del promedio respecto del porcentaje del PIB que dedica a I+D+i, con solo un 0.39%.¹¹

Por esto el país busca provocar una transformación digital que ya está sucediendo a nivel mundial y así, finalmente, lograr posicionarse como un referente regional en términos de desarrollo de soluciones tecnológicas, aplicadas a distintas áreas de los negocios marcando la diferencia y sumando valor agregado a cada etapa del proceso.

Las TI favorecen directamente el crecimiento de las PYMEs, hacen más eficiente sus procesos y mejoran la productividad de la economía, en general. En consecuencia, desde el 2014 CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) junto a ACTI (Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información) y otros representantes de la industria, mediante los Programas de Industrias Inteligentes, se encuentran trabajando en las debilidades y riesgos que hoy presenta la base productiva, fomentando la digitalización de las industrias para no depender tanto de los *commodities* y sus vaivenes.¹²

En este contexto, además es importante destacar que el gobierno ha creado una instancia que resulta muy eficiente en esta dirección. Se trata del proyecto Escritorio-Empresa, el que busca convertirse en una ayuda para emprendedores que desean innovar, para que puedan participar del mercado de compras públicas. Así, esta nueva plataforma permite contar con un escritorio virtual para que las

¹⁰ <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>

¹¹ <http://m.elmostrador.cl/mercados/2016/02/17/>

empresas interactúen con el Estado. Adicional se encuentra el programa de Innovación tecnológica para PYMEs y los Fondos de Etapas tempranas Tecnológicas.¹²

Hablando específicamente de la industria de los servicios de Belleza y cuidado personal, esta 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.¹²

El consumidor de hoy en día tiene mayor acceso a la tecnología debido a las crecientes economías de escala y la globalización. Los tutoriales de YouTube, la opción de ver blogs y la información en redes sociales hacen que las tendencias sean más accesibles para todos.

Los últimos avances que la tecnología ha puesto al servicio de la cosmética y de la belleza, hacen que utilizar productos de belleza sea cada vez más práctico y efectivo.

2.5 Condiciones Ecológicas

Para cambiar la situación del desgaste de recursos naturales, el reciclaje de residuos, la reutilización de materiales y el uso de energías renovables surgen como oportunidades para los emprendedores que han decidido desarrollar sus proyectos con responsabilidad ecológica.

Dentro del índice de Desarrollo Humano que mide la ONU (Organización de las Naciones Unidas), se incluyen los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los cuales orientarán la política de desarrollo y financiamiento durante los próximos 15 años, incluye y promueve no solo temas sociales, si no que ahora responde a los desafíos ambientales de nuestra era, en particular el cambio climático. En este sentido Chile, ocupa el puesto 38 y Argentina el 45, son los únicos países latinoamericanos que registran un desarrollo humano “muy alto”.¹³

Para el caso de Chile corresponde especialmente al Ministerio del Medio Ambiente bajo la ley 19.300 velar por las políticas ambientales y regular a los organismos para que cumplan los requisitos. En este sentido cualquier establecimiento relacionado

¹² <http://www.economiaynegocios.cl>

¹³ <http://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/library/>

con la peluquería debe pasar por una revisión para cumplir con las instalaciones correctas de desechos de agua, orgánicos y tóxicos.

Sin embargo, más allá de la ley, la tendencia de cuidar el medio ambiente y la mentalidad "verde" o ecológica poco a poco ha ido ganando terreno en los últimos años, y cada vez hay más personas conscientes del cuidado del medio ambiente y también de su propio cuerpo. Esto ha generado nuevos modelos de negocio dentro del rubro.

El concepto de "peluquería orgánica", el cual está muy arraigado en países europeos, recién está ingresando a Chile. Su objetivo es promover un cabello saludable en un ambiente saludable. Por esta razón, este tipo de negocio no utiliza productos basados en amoníaco ni en resorcinol. El primero es un químico muy fuerte, que produce a veces grave irritación al cuero cabelludo; y el resorcinol es un componente cuya función es producir una especie de *peeling* o desprendimiento de células muertas al cabello, dañándolo y dejándolo muy sensibilizado. En la línea de *styling* o peinado, se elimina el uso de parabenos y preservantes. Lo mismo ocurre con el formol en los tratamientos de alisado. Por último, se hace un esfuerzo por eliminar los sulfatos de sodio que frecuentemente están presentes en los *shampoos*, los cuales son los que producen la espuma. Estos químicos son reemplazados por sulfatos de origen vegetal.

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo de estos modelos de negocio es la escasez de productos de origen orgánico en el país, la mayoría debe importarse de Europa. Otro problema ha sido la eficacia de estos productos debido a que hay la tendencia en creer que son menos efectivos que los productos comunes pues para lograr efectos visibles deben utilizarse en cabellos sanos, se requiere sanarlos previamente con otro tipo de productos. Pero se ha comprobado que al largo plazo brindan una óptima calidad al cabello y cuero cabelludo.¹⁴

3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y MERCADO

La industria de la peluquería profesional sigue siendo una de las más lucrativas y con beneficios récord a escala mundial. Se estima que en Chile existen unos 9 mil salones de belleza, 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 años.¹⁵ Se calcula que unos 4 mil salones se abastecen de productos en locales especializados de venta o en forma directa con los laboratorios orientados a este mercado.

¹⁴ <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2013/12/03/739649/Peluqueria-organica-la-tendencia-que-busca-desintoxicar-el-cuidado-del-cabello.html>

¹⁵ Mauricio Tolosa, director regional de la división profesional de L'oreal, Emol.com

Desde hace tres años el negocio ha ido evolucionando, han llegado nuevas cadenas internacionales y las peluquerías se han transformado en una oportunidad de negocio. Los salones están ofreciendo una atención integral con una diversidad de atractivos servicios.

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 con el fin de desarrollar un trabajo diario más especializado.

Este tipo de negocio está involucrado en una industria competitiva con diferentes destinos de mercados. Con tal diversidad en una industria en constante cambio, los salones de belleza deben tener un enfoque agresivo y estratégico para mantener una ventaja competitiva.

Matías Verdugo, gerente general de Empresas Salcobrand, comenta que “es un mercado dinámico, donde la oferta de nuevos productos, espacios y formatos se ha movido de forma acelerada”.

Las marcas han estimulado este mercado, entregando una fuerte variedad, donde las líneas más innovadoras son las que han tenido mejores resultados porque proponen una alternativa distinta.¹⁶

3.1 Fuerzas de Porter

A continuación, se detalla cada una de las cinco fuerzas de Porter para el rubro de la Belleza Profesional:

¹⁶ <http://www.economiaynegocios.cl>

Tabla 1 Fuerzas de Porter para Peluquerías en Chile

| Fuerza | Nivel de Amenaza | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------|-------|------------|------|
| | Bajo | Medio Bajo | Medio | Medio Alto | Alto |
| Rivalidad Existente | | | | X | |
| Amenaza de Productos Sustitutos | X | | | | |
| Poder de Proveedores | | | | X | |
| Amenaza de Nuevos Entrantes | | | | X | |
| Poder de Compra de Clientes | X | | | | |

1) Rivalidad Existente:

Como se mencionaba anteriormente existen más de 9,000 peluquerías en Chile, sin embargo, todos estos competidores no cuentan con los recursos y capacidades similares a las que se plantean en este proyecto, por lo que para realizar un mejor análisis de la rivalidad se hará una distinción entre la competencia directa e indirecta. La competencia directa serían los salones *premium* (aproximadamente el 32% del total de peluquerías) o negocios con características distintivas en cuanto a su ubicación, ya que se encuentran normalmente dentro de centros comerciales, zonas o avenidas de mucha afluencia, suelen tener precios más altos versus el promedio y una mejor calidad en cuanto a sus instalaciones y al servicio, casi todos estos están concentrados en la región metropolitana. Los competidores indirectos (el 68% restante) serían las “peluquerías de barrio” o salones pequeños, que ofrecen solo algunos servicios, atienden de 1 a 3 personas máximo, sus precios son menores y su ubicación se encuentra en zonas de menor afluencia y la calidad de sus instalaciones y servicios es menor.

A continuación, se detallan elementos básicos para la determinación del nivel de esta fuerza:

- **Crecimiento del Sector:** Según especialistas de Wella Profesional y L'oreal Profesional, empresas internacionales que elaboran sus propios estudios de mercado, la tasa de crecimiento es de entre el 6% y 7% anual. Se cree que la demanda por servicios profesionales de belleza está directamente relacionada con el crecimiento del sector socioeconómico de clase media y entre ellos mayor poder económico de las mujeres. Por lo tanto, se concluye que esta tasa de crecimiento otorga un atractivo de la industria.
- **Magnitud de los costos fijos:** Los principales costos fijos corresponden a la compra de equipo y mobiliario y arriendo de instalaciones, estos representan

la mayor parte de los egresos del negocio. El gasto de arriendo es el de mayor peso debido a que gran parte del éxito de este negocio depende de la ubicación. Sin embargo, debido al contrato de arriendo de silla, los sueldos del personal pasan a ser variables en lugar de fijos, lo cual otorga una ventaja de liquidez y una disminución de capital de trabajo requerido. El resto de los gastos operacionales no son tan elevados, por lo que en conclusión se considera que este factor afecta el atractivo del negocio.

- Diferenciación del servicio: Como ya se mencionó anteriormente, la diferenciación es difícil de conseguir. La mano de obra de un estilista y las mejoras en calidad de servicio no son patentables 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, el cual es casi debido al contrato de arriendo de silla lo cual elimina cualquier prestación económica laboral entre el empleado y el dueño. Por tanto, las barreras de salida se consideran como un grado bajo.
- Identidad de marca: Hay empresas que están luchando por generar una identidad única y reconocible, asociada a la experiencia de compra y a la calidad de sus servicios. Los nuevos competidores por medio de nombres e imágenes de marca distintivas están logrando posicionarse en la mente de su consumidor y generar mayor recomendación de boca a boca, esto hace que exista una rivalidad media alta en este sentido.

A raíz de los factores analizados, se concluye que la intensidad de la rivalidad de los competidores media alta. Dada la atractiva tasa de crecimiento de la industria, hay una competencia intensa por servicio, se crea una dificultad de mantener la diferenciación en el tiempo y la tendencia a fortalecer la identidad de marca. Los costos fijos son relevantes y las barreras de salida no son elevadas.

2) Amenaza de Productos Sustitutos:

Se podría considerar como producto sustituto cualquier otro negocio diferente a los relacionados con el área de la belleza. Pero podríamos considerar también a los negocios exclusivos en ciertas áreas del negocio como por ejemplo los salones exclusivos de uñas, ya que estos se dedican específicamente a este tipo de servicios provocando una mayor especialización y oferta de servicios.

Sin embargo, dado el enfoque que tiene el negocio y el tipo de cliente en el que nos estamos enfocando, el cual busca una solución integral y completa, es difícil que estos clientes se interesen por otro tipo de negocios, considerándose la amenaza de productos sustitutos como baja.

3) Poder de Proveedores:

- Infraestructura Necesaria: En cuanto a la infraestructura necesaria para operar, es crucial contar con la ubicación ideal para nuestros clientes, provocando que la oferta de espacios sea más reducida, por tanto, las inmobiliarias tendrán el poder de colocar mayores restricciones y/o condiciones para el arriendo del mismo. En cuanto a los productos necesarios para la operación del negocio, esta oferta es más reducida, concentrada en Santiago. Dependiendo del grado de especialización de los servicios y productos 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 insumos para la realización de servicios y la reventa de productos.
- Mano de obra: En cuanto a la mano de obra procederemos a clasificarla en dos tipos: lo profesionales y los administradores:
 - a) En cuanto a los profesionales, la oferta de peluqueros promedio es amplia en Santiago debido a la facilidad que existe en cuanto a la capacitación de esta profesión. Sin embargo, hay un factor importante a considerar en este tipo de proveedor, al ser la peluquería una especie de arte, debido a que no solo depende de la adquisición de los conocimientos (técnicas de corte, color, etc.), sino también de habilidades individuales en cuanto al estilo que cada uno aplique y las relaciones interpersonales con los clientes, por esto surge un alto riesgo de que la fidelización del cliente se incline más hacia el estilista y no hacia el salón, por lo que en el momento que este proveedor abandone la peluquería, muchos de sus clientes migrarán hacia donde él vaya. En consecuencia, la amenaza por este concepto es media alta, no llega a ser considerada como alta debido a que también existe una proporción grande de clientes que se inclina más por la calidad y la ubicación (como se demuestra más adelante en la investigación de mercado).
 - b) Por la parte de 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 profesionales. Aunque 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 acordes 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.

4) Amenaza de nuevos entrantes:

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 las estéticas no hay economías de escalas evidentes. Esto dado que la mayor realización de servicios no disminuye los tiempos de cada uno ni los costos derivados del uso de mano de obra (estilistas, manicuristas, etc.) 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 se tratan de diferenciar unas respecto a otras, siendo muy difícil lograr esto cuando la oferta principal 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 servicio, la atención al cliente, el prestigio y calidad del estilista y el nivel de personalización de los cortes y la flexibilidad horaria. Se cree que esta diferenciación logra fidelizar clientes antiguos y crear 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 en las mismas instalaciones de la empresa. En este sentido no hay problemas de acceso.
- Requerimientos de capital: Además del espacio adecuado se requieren equipos, muebles y materiales especializados. Esto último aumenta los

requerimientos de capital necesario para la puesta en marcha de un salón de belleza.

- Requerimientos de tecnología: En general, las peluquerías no requieren incorporar tecnologías especiales para su desarrollo, principalmente se requiere de un sistema de contabilidad que lleve el registro de los ingresos. Sin embargo, esto dependerá del grado de diferenciación de cada salón, convirtiéndose en una barrera de entrada baja.
- 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 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 alta debido a las altas barreras de entrada generadas por la dificultad para diferenciarse, los elevados requerimientos de capital, la dificultad de encontrar personal idóneo y la importancia de la experiencia y conocimiento de la industria para competir exitosamente.

5) Poder de compra de los clientes:

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. El tipo de negocio que se pretende crear está altamente diferenciado del resto de la oferta existente, principalmente por el nivel de servicio al cliente que se ofrecerán y la especialización de servicios orientados a un segmento objetivo. En conclusión, el poder de negociación de los clientes es bajo.

3.2 Oportunidades y Debilidades

Como resultado del análisis de las fuerzas externas, de la industria y de un *benchmark* que se encuentra en el Anexo No.2. se presenta a continuación un resumen de las oportunidades identificadas en este proyecto:

Crecimiento de la industria

La tasa de crecimiento del número de salones de belleza en Chile es del 6%-7% anual. Existe una relación directa entre el crecimiento de las clases socioeconómicas medias y altas en el país y el aumento de las mujeres en el campo laboral con la demanda por servicios de belleza profesional. Según opinión de expertos de la industria, la necesidad de especialización es una tendencia de la industria que seguirá aumentando.

Escasez de regulación en términos de capacitación

La prácticamente nula existencia de cursos de capacitación para profesionales del área de la belleza en ciertas regiones del país y la poca regulación en términos de calidad de las Academias actuales, convierte la capacitación del personal en un foco atractivo de inversión y diferenciación para el tipo de negocio.

Poca diferenciación en calidad de servicio

Para la competencia directa 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 estilistas y del lugar donde se encuentran ubicados, pero en menor medida en base al nivel de servicio, preparación de sus instructores o a las características de los productos utilizados. No existe una mayor identidad de marca que dificulte el posicionamiento.

Crecimiento económico del país

El alto crecimiento económico y demográfico que espera experimentar el país lo convierte en un destino atractivo para invertir ya que esto influye directamente en un aumento de la demanda por todo tipo de productos y/o servicios sobre todo de los especializados y lujosos dentro del rubro de la belleza.

Las amenazas identificadas en este proyecto:

Probable expansión de actuales competidores

El crecimiento en la demanda y venta de servicios de Belleza Profesional vista como una oportunidad en el punto anterior, también aumenta las probabilidades de expansión de actuales competidores. En particular la expansión de las cadenas con capacidades y recursos similares a los del Glam & Co y Palumbo, identificados más adelante en el estudio de mercado.

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 a nivel de servicio y ubicación.

Escasez de administradores idóneos

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 reto. Además, si los actuales competidores intentan expandirse, es probable que intenten contratar a los administradores encontrados previamente por la competencia y esto genere un alto costo en salario.

4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Metodología de encuesta

Para este proyecto se procedió a realizar una encuesta dirigida a clientes fieles debido a la falta de información pública en fuentes secundarias sobre la industria, los gustos, preferencias y tendencias de consumo específicos. (Ver formulario a clientes finales en Anexo No. 4)

El tamaño de la muestra para la realización de la encuesta para clientes finales es de 100 encuestados. Este valor fue dado por el método probabilístico para una población infinita, para ver el cálculo en detalle ir al Anexo No.3.

Para el caso de los salones (el formulario de la entrevista se encuentra en el Anexo No.5), se entrevistaron aquellos en donde se tuvo oportunidad de acceder a los dueños o personas que dirigieran el negocio, estos fueron 3: Glam & Co por medio de la Gerente Comercial, My Head por medio de las dos dueñas y Patricio Hidalgo Peluquería por medio del dueño y principal estilista.

4.2 Resultados encuesta a clientes finales

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la investigación de mercado a clientes (Gráficos Anexo No.7):

- De las 100 personas encuestadas 68% son mujeres y 32% hombres.
- El 53% se encuentra entre los 30-39 años de edad, incluyendo hombres y mujeres.
- En cuanto a características de ubicación, el 19% pertenece a Santiago Centro, seguido por las Condes con un 16% y en tercer lugar Providencia con 15% de las encuestas.
- El factor más relevante para la selección de un salón es la calidad en el servicio seguido por la ubicación y en tercer lugar el precio.
- El 37% de los encuestados asisten 1 vez al mes, mientras que el 54% 1 vez cada 2 meses, sin embargo, es importante aclarar que estos números están influenciados por la frecuencia de visita de los hombres la cual es menor a la de las mujeres.

Específicamente hablando del sexo femenino, el cual será mi target principal se percibe que de las 68 mujeres encuestadas 47% se encuentra entre las edades de 30-39 años de edad y el 21% entre 22-29 años. Ambos segmentos de mercado son el 68% de las encuestadas las cuales presentan la característica de edad que coincide con el target objetivo, por lo cual centraré los siguientes comentarios estas 46 mujeres encuestadas:

- De estas 46 mujeres se identifica que el factor más relevante para elegir una peluquería es la calidad de servicio con un 41% seguido de la ubicación con un 22% y el precio con un 17%.
- La frecuencia de visita más común es cada 2 meses o más. Esto fuertemente influenciado por el factor del corte y color, ya que estos servicios no se realizan con mayor frecuencia, sin embargo, hay un factor que incrementa el flujo y la reincidencia de los clientes en los salones, que son las uñas (manos y pies).
- La razón principal por la que asisten estas mujeres es por necesidad (65%).
- En orden de prioridad los servicios que más se realizan son los siguientes:

Tabla 2 Prioridad de servicios realizados

| | |
|-----------------------|-----|
| Corte | 83% |
| Color | 39% |
| Tratamientos | 37% |
| Uñas (manos y/o pies) | 59% |
| Depilación | 39% |

Esta información es relevante para el menú de servicios a ofrecer ya que el tema de depilación se observa que es bastante fuerte en Chile.

- En cuanto a los salones preferidos se observa que hay una inclinación hacia las cadenas grandes: Glam & Co, Palumbo y Mi Lady Señorita, con un 15%, 24% y 11% de preferencia respectivamente.
- Enfocándonos específicamente en las mujeres de 22-39 años que asisten a estas 3 cadenas, serían un total de 23 (50%). Para este segmento definitivamente su mayor inconveniente son los altos costos, seguidos por el mal servicio. Estas clientas perciben que las cadenas ofrecen muy poco para lo que cuestan, sin embargo, asisten por practicidad y ubicación.
- El desembolso de este último segmento oscila entre los 10 mil y 50 mil (78%), lo que nos indica (por los precios de estas cadenas) que normalmente cada vez que asisten se realizan de 1 a 2 servicios (corte y uñas, uñas y color, corte y color).

4.3 Resultados entrevistas a peluquerías

A partir de las 3 entrevistas realizadas se obtuvieron los siguientes datos relevantes (el detalle de cada entrevista se encuentra en el Anexo No.6):

- El promedio de porcentaje de arriendo en salones de tipo A y AA es entre 50% y 45% esto depende directamente de lo que estipulen los dueños del negocio. La mayoría lo delimita en un 45% para poder marcar una diferencia jerárquica entre el salón y los Profesionales.
- La ubicación es clave para el éxito de cada sucursal, para el caso de las cadenas su estrategia va más dirigida a colocarse dentro de centros comerciales, sin embargo, para los salones independientes es importante estar en una zona de alta visibilidad.

- Los 3 entrevistados comentan que su rentabilidad final es aproximadamente del 12%-15%. Esto se logra después de unos 2 años de darse a conocer y generar clientela.
- La reventa de productos es una fuente importante de ingresos al salón, permite aumentar el ticket promedio de los clientes, generando mayor rentabilidad por servicio.

5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

5.1 Identificación del tamaño de mercado

Por medio de la información de mercado obtenida de las encuestas y las entrevistas personales, se definieron las siguientes características demográficas y sociales del mercado al cual este negocio pretende atender:

- Sexo: Ambos, aunque claramente hay una mayor inclinación hacia las mujeres debido al tipo de industria.
- Edad: 23-60 años. El INE en Chile considera que a partir de los 23 años la población es considerada como “joven”, por otro lado, hay un segmento de mercado grande de “edad gris” en el país debido a la conformación de la pirámide poblacional. Este último segmento es económicamente independiente y tienden a demandar mucho servicio de color y corte, debido a las características fisionómicas de la edad.
- NSE: el nivel socioeconómico al cual nos enfocaremos será el ABC1 (tomando en consideración el C1a y C1b). Estos debido a la que el negocio ofrecerá un diferencial en atención, y calidad, así como en innovaciones digitales para la pre y post venta. Todos estos factores se determinarán en un precio promedio de los salones AA y/o A (precio por valor) y la capacidad de pago adecuada se encuentra en estos segmentos de población.

Para dimensionar el potencial de mercado, específicamente en Santiago en 2019 (que es donde y cuando se pretende iniciar el proyecto), se comenzó analizando la información poblacional del último Censo realizado por el INE en 2012.¹⁷

En conclusión, se define que existe un alto potencial del target objetivo. Se determinó que hay 444,313 habitantes (hombres y mujeres) de 23-60 años de la RM con un NSE de ABC1, los cuales representan un 10.6% del total de Santiago de 23-

¹⁷ http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

60 años. Teniendo una proporción de 224,483 mujeres (50.5%) y 219,829 hombres (49.5%).

Tabla 3 Estimación Población de Mercado Objetivo

| Estimación de Población de Santiago de NSE ABC1 para 2019 | | | |
|--|--------------|----------------|----------------|
| | Ambos | Hombres | Mujeres |
| Total ABC1 | 810,436 | 396,877 | 413,559 |
| 23-60 años ABC1 | 444,313 | 219,829 | 224,483 |

5.2 Identificación de las principales características

El segmento de mercado descrito anteriormente hoy declara sentirse más parecido que nunca a la clase media, pero esto solo en temas valóricos, es decir, están optando al igual que la clase media por la adquisición de bienes y servicios que ofrezcan más beneficios en términos de valor. El NSE ABC1 manifiesta las siguientes características demográficas, socioculturales y económicas¹⁸:

- El 58% prefiere el autoservicio.
- 59% compra productos de marca propia.
- 37% está al tanto de las promociones.
- 45% paga más por la exclusividad.
- 18% compra en cuotas.
- 35% se entretiene vitrineando.
- 57% le gusta premiarse o consentirse.
- Viven en condiciones comparables o superiores a las de un país desarrollado.
- Tienen un ingreso promedio mensual superior a los \$975,000.
- Trabajan 1.8 personas promedio por hogar.
- 68% es empleado o profesional.
- 97% cuenta con una computadora y/o laptop, 96% cuenta con servicio de internet, 95% con servicio de cable y 93% con auto propio.

¹⁸ Chile 3D, Adimark-GfK

Con esta información se concluyen factores relevantes para la toma de decisiones del modelo de negocio y plan de marketing.

6 COMPETIDORES

6.1 Propuesta de Valor de los Principales Competidores

A continuación, se expresarán las distintas propuestas de valor de los competidores más cercanos. Se puede observar que en general existe una necesidad de tener salones más cercanos. La gente no quiere ser un número más:

Glam & Co: “Vive la belleza como una experiencia”. Su diferenciador es la vivencia de una experiencia de moda, que sea fácil de encontrar (dentro de malls) y donde el cliente pueda tener cualquier tipo de servicio de belleza profesional a su alcance (reventa, uñas, masaje, barba, etc.).

My Head: “Somos una empresa que hace de la imaginación, el diseño y el servicio personalizado sus pilares esenciales”. “Más allá de la moda, creemos en la identidad y la vanguardia”. Su equipo de peluqueros especialistas, están capacitados para darle a cliente asesoramiento y responder a sus exigencias con las más avanzadas técnicas para diseñar el cabello a su medida.

Palumbo: “Ser una cadena de salones innovadora, dedicada a la belleza y cuidado del cabello donde lo más importante es la imagen de nuestros clientes, resguardada por un servicio altamente calificado y en constante búsqueda de conocimiento, nuevas técnicas y tendencias”. Su intención es ofrecer la mejor asesoría para enseñarles a sus clientes a potenciar sus cualidades para conseguir un “look” único a través del uso de productos de marca muy reconocidas en todo el mundo.

Solo para muñecas: Hay tres características que definen a esta peluquería; su garantía de siete días para cortes y tintura que no convenzan, atención especializada para crespas y también para canosas. El objetivo de este salón es focalizarse al segmento de clientes que busca servicios personalizados y diferentes, clientes que buscan salirse de lo tradicional y tomar las tendencias de color y *core*. Adicionalmente uno de sus pilares es su atención personalizada y garantías de calidad.

La comparación de oferta de servicios y precios de cada uno de estos se puede verse en el Anexo No.18.

6.2 Segmento al que se dirigen y ubicación

A continuación, se describen algunas de las características más relevantes a las que se dirige cada uno de los competidores anteriormente descritos:

Tabla 4 Segmento objetivo de la competencia

| | Sexo | | Edad | | | NSE | | Características de compra | | | |
|--------------------------|---------|---------|-----------------|-----------------|-----------------|------|----|---------------------------|---------------------|--------|-----------|
| | Mujeres | Hombres | Jóvenes (23-35) | Adultos (36-55) | Mayores (56-70) | ABC1 | C2 | Moda y estilo | Calidad en Servicio | Precio | Ubicación |
| Solo para Muñecas | X | | X | | | X | | X | X | | |
| Glam & Co. | XX | X | X | | | X | | XX | | X | XX |
| My Head | XX | XX | | X | | X | | XX | XX | | |
| Palumbo | XX | X | X | XX | XX | X | X | | | X | XX |

Mediante esta información se puede observar que Palumbo es la cadena con mayor alcance de mercado, debido a su estrategia de precios y ubicación esta peluquería está enfocada a un segmento de mercado más amplio teniendo la oportunidad de atender al segmento C2, sin embargo, este tipo de modelo de negocios no generan una alta lealtad en los consumidores. Sus clientes son altamente sensibles a los precios y a la calidad de servicio, si encuentran una opción que les otorgue mejor servicio y disponibilidad de citas por un precio ligeramente superior o igual, fácilmente se trasladarán a esa opción.

En cuanto a la estrategia de ubicación de estos mismos negocios se puede observar lo siguiente:

Tabla 5 Características de ubicaciones de la competencia

| | Solo para Muñecas | Glam & Co. | My Head | Palumbo |
|---------------------|------------------------|---|---------------------|--|
| # Sucursales | 1 | 21 | 1 | 60 |
| Ubicación | Santiago (Providencia) | Santiago, Viña, Temuco, Quilpué, Rancagua, Los Ángeles, Concepción y Talca (todos dentro de Malls). | Santiago (Vitacura) | RM y todas las regiones (dentro de malls y cadena Jumbo) |

De nuevo observamos que Palumbo es líder en penetración con 60 sucursales a lo largo del país, teniendo presencia en cada una de las regiones y zona metropolitana, seguida por Glam & Co. la cual tiene una mayor presencia en la RM. Ambos coinciden en la estrategia de colocación dentro de malls donde puedan tener una ubicación “de conveniencia” para los clientes.

A pesar de que tanto My Head y Solo para Muñecas no tienen el mismo nivel de alcance ellos están optando por una estrategia de diferenciación y focalización. Ambos están enfocados en el control del negocio y de la calidad del servicio más allá de volverse “masivos” pues saben que esto les implicaría disminuir precios y por consecuencia margen de utilidad, ellos optan por convertirse en la mejor opción para sus clientes.

7 PROVEEDORES

7.1 Comercializadores de productos de belleza profesional

Dentro del rubro de productos profesionales existe una variedad muy amplia de empresas proveedoras de estos insumos. Existen desde marcas icónicas con más de 100 años de trayectoria en el mercado, hasta marcas más actuales que atienden tendencias o utilizan nuevas tecnologías de coloración. A través del estudio de mercado con peluquerías y la entrevista con la Gerente de Marketing de Kérastase Chile, se identificaron las marcas de productos profesionales que son líderes de mercado en el país que ofrecen alternativas distintas y de calidad para el segmento objetivo (Ver Anexo No.12).

Es importante resaltar que cada una de estas marcas tiene su propio posicionamiento, por lo que las marcas con las que pretende trabajar “More than Beauty” han sido seleccionadas debido a que su imagen y calidad tienen identidad con el posicionamiento y segmento de clientes al que este negocio pretende atender. (Ver Anexo No.13).

8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 Misión, Visión y Valores

La misión de “**More than Beauty**”:

“Crear un lugar donde hombres y mujeres reciban el mejor servicio, atención y calidad en cualquiera de nuestras sucursales y con cualquiera de nuestros Profesionales de la Belleza.”

La visión de “**More than Beauty**”:

“Para 2024 ser la cadena #1 de salones de Belleza en Chile en términos de rentabilidad, calidad y homogeneidad de servicio.”

Los valores de “**More than Beauty**”:

- **Igualdad:** todos nuestros colaboradores y clientes son igual de valiosos.
- **Calidad:** los productos y servicios ofrecidos son de excelencia.
- **Puntualidad:** exige el cumplimiento de los horarios agendados para los clientes, así como el respeto de los tiempos de apertura y cierre.
- **Orientación al cliente:** creación de una cultura dirigida a pensar en el bienestar del cliente por encima de todo.
- **Honestidad:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad de los precios para generar confianza y la credibilidad de la empresa.
- **Consecuencia:** coherencia entre empleadores para con sus trabajadores, como de la empresa con los clientes. Los compromisos de calidad deben ser cumplidos.
- **Entusiasmo:** relación de respeto, empatía y alegría entre los empleados y por consecuencia con el cliente.

8.2 Estrategia Corporativa

La cadena “More than Beauty” creará valor para sus inversionistas por medio de los flujos obtenidos de cada una de sus sucursales, inicialmente el proyecto comenzará con ubicaciones estratégicas en Santiago y posteriormente, conforme el negocio comience a rentabilizarse, se abrirán otras sucursales a lo largo de Chile. Adicionalmente, la estrategia de integración vertical hacia atrás, en cuanto al área de capacitación, aportará a la reducción de costos y aporte de valor al consumidor por medio del fortalecimiento de la cultura de la Marca.

8.3 Objetivos Estratégicos

- Garantía de calidad: entregar el mismo nivel de calidad en cada una de nuestras sucursales y con cada uno de nuestros colaboradores. Monitorear constantemente la satisfacción de nuestros clientes.
- Liderazgo en servicio: brindar soluciones eficientes para nuestros clientes.
- Fortaleza Organizacional: contar con una estructura interna idónea para impulsar la eficiencia y crecimiento del negocio.

8.4 Estrategia Genérica

El desarrollo de un modelo de negocio exitoso es resultado de la forma en la que una empresa formula e implementa un conjunto de estrategias para lograr un ajuste entre sus opciones de diferenciación, costos y fijación de precios¹⁹. Partiendo de esta premisa la creación de valor de “More than Beauty” estará basada en una estrategia de diferenciación soportada por una oferta única de homogeneidad de calidad y servicio, acompañada de un posicionamiento de Marca competitivo. Así mismo, la propuesta de este negocio se concentrará en un grupo de compradores con distinciones relevantes en cuanto a sus características demográficas y necesidades, por lo que surgirán sub-segmentos dentro del mismo, los cuales se detallarán en el capítulo de la Estrategia de Marketing.

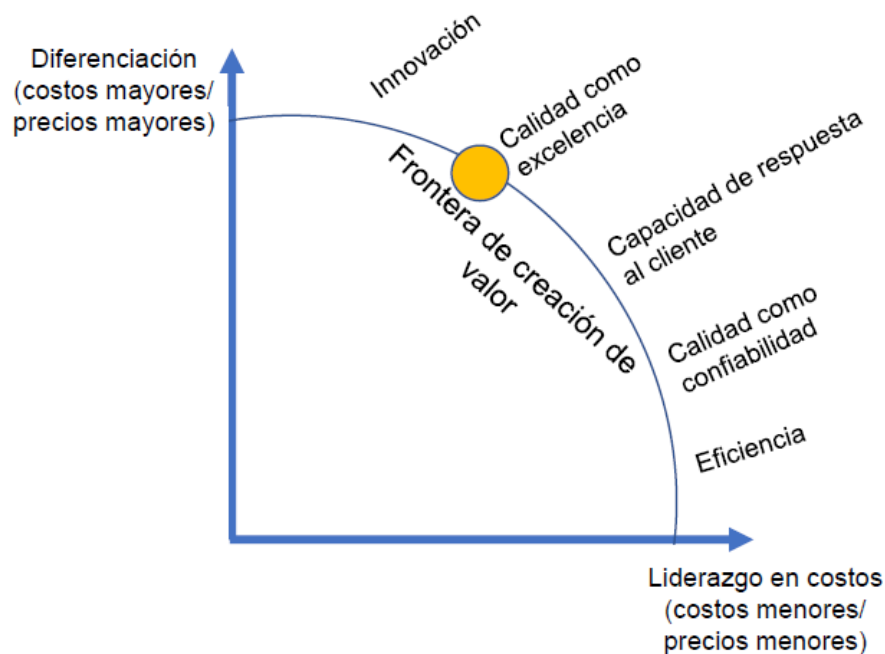


Ilustración 3 Ilustración propia basada en la literatura de Admon. Estratégica, Hill y Jones.

¹⁹ Administración Estratégica, Hill y Jones



Ilustración 4 Ilustración propia basada en la literatura de Admon. Estratégica, Hill y Jones.

El logro de esta oferta de estandarización u homogeneidad en los procesos de los servicios estará soportado por la integración vertical que se mencionó en la Estrategia Corporativa.

8.5 Estrategia Competitiva

En cuanto a este nivel de estrategia, se han utilizado 3 modelos para determinar y argumentar el aporte de valor del modelo de negocio y los atributos que determinan la estrategia de diferenciación que se mencionó en el capítulo anterior. El primero es el Modelo Canvas el cual permite visualizar los factores relevantes para construir la propuesta de valor (Ver Anexo No.9), el segundo es el análisis del *Customer Journey Map* (Mapa del Recorrido del Cliente), el cual demuestra los puntos de contacto de nuestro posible cliente con la Marca, involucra desde el descubrimiento hasta la post venta. Este análisis ayudará a determinar “los momentos de la verdad” del proceso de compra, es decir, el preciso instante(s) en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo (ver Anexo No.10).

8.5.1 Cadena de valor

A partir de análisis anterior se determinó que existen 5 momentos de la verdad que son relevantes para el proceso de compra del cliente de peluquería, cabe aclarar que el desarrollo de esta tesis se centrará primordialmente en los dos más críticos:

la disponibilidad de espacios y el uso del servicio, los cuales serán fundamentales para el correcto desempeño de los otros momentos.

Por medio del siguiente diagrama se mencionan cada uno de ellos acompañados por los factores que soportarán su creación de valor para la cadena.

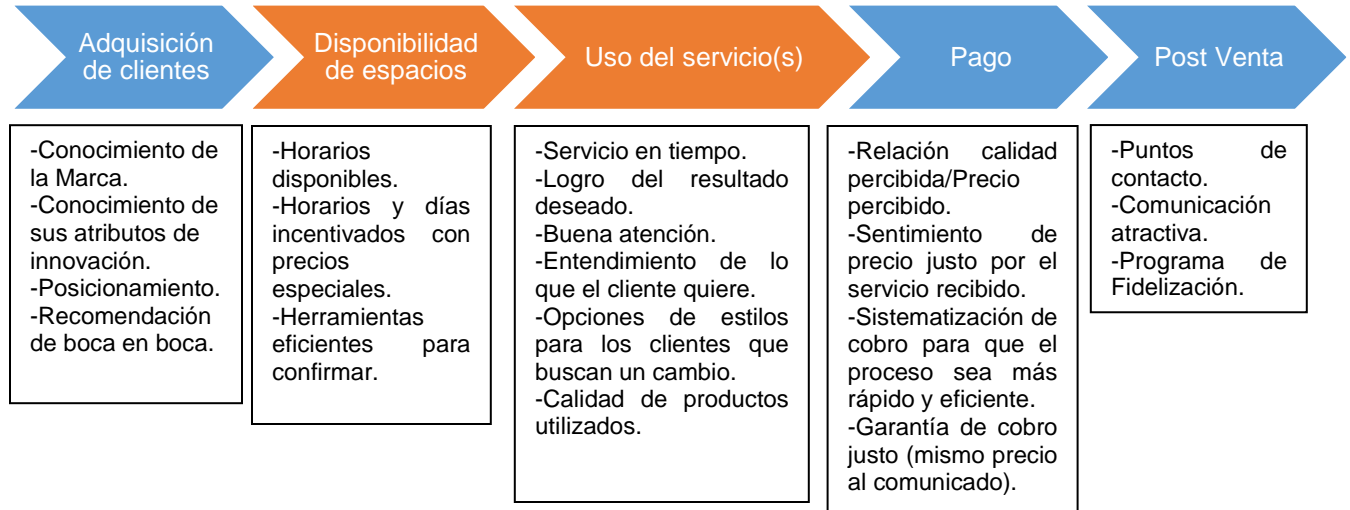


Ilustración 5 Ilustración propia

8.5.2 Ventaja Competitiva

“More than Beauty” obtiene su ventaja competitiva por medio de la homogenización de servicios, refiriéndose a la estandarización de procesos y de calidad entregada al cliente. Este importante factor permite resolver 2 de los principales problemas que se presentan en las cadenas de peluquerías hoy en día (los cuales han sido confirmados por los resultados de la encuesta aplicada a clientes finales en el Anexo No.7):

- 1) Disminución de la saturación: al lograr que los clientes obtengan los resultados deseados con cualquiera de nuestros Profesionales y en cualquiera de nuestras sucursales.
- 2) Aumento del CLV (Customer Lifetime Value): al no depender de un solo estilista o Profesional para lograr los resultados deseados, los clientes generarán una mayor fidelidad hacia la Marca y no hacia el estilista.

Debido a esta capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que los competidores no pueden, el precio se fijará por medio del método basado en el valor percibido, ya que, al lograr una mayor percepción de calidad por parte del cliente, la disposición a pagar aumenta debido al excedente del consumidor, pero también estará influenciado por los precios actuales del mercado, los cuales son muy similares en cada clasificación de peluquería (AA, A, B y C). Se deberá

invertir en recursos específicos para lograr la ventaja a partir de la premisa de excelencia y estandarización de calidad. La manera en cómo se logrará construir la ventaja de estandarización se detalla en el Capítulo del Plan Operacional.

Otra fuente por la cual se sustenta esta ventaja competitiva es por la forma en la que el producto apela a los deseos psicológicos de los clientes. En este caso el producto apelaría al estatus y a la experiencia de compra. Esto se logrará por medio de los siguientes elementos:

- Construcción y adaptación de cada uno de los locales. Cada uno contará con un ambiente cálido, minimalista y confortable. El área de hombres estará completamente separada de la de mujeres para que cada uno tenga su ambientación indicada. (La propuesta de la ambientación y diseño de los espacios se encuentran en el Anexo No.14).
- Herramientas digitales para mejorar el servicio, como *tablets* que serán utilizados para la selección de estilos de cortes, color, uñas, barba, etc., también simplemente para uso personal de navegación y/o visualización de revistas de moda o periódicos (contenido que será comprado por el mismo negocio). Adicionalmente se contará con una *chip card* para el proceso de pago, la cual permitirá que nuestros clientes se sientan libres de tomar sus decisiones y decidan cuando quieran solicitar otro servicio. Esta tarjeta la entregará el cliente al colaborador al final de los servicios realizados y el cajero automáticamente obtendrá el número de servicios realizados, las personas que lo realizaron y el importe final. Por último, la aplicación digital por medio de la cual se podrá reservar de manera sencilla y las redes sociales para dar a conocer los atributos de la Marca. Las características de estas herramientas se detallan en el Capítulo del Plan de Marketing y su implementación se encontrarán en el Capítulo de la Estrategia Operacional.

Estas fuentes de diferenciación protegen a la empresa de los competidores debido a la lealtad de marca que se podrá generar tanto en los clientes como en los colaboradores.

Finalmente es importante mencionar que esta propuesta de valor ha sido analizada y sustentada por medio de una segunda encuesta que se realizó de nuevo a 100 personas (Formulario en el Anexo No.15).

Los resultados fueron completamente positivos, del 100% de las respuestas el 78% confirmó tener problemas casi siempre y/o siempre para poder encontrar espacio disponible con su estilista el día que lo requieren, el 95% confirma que es muy importante para ellos poder atenderse a la hora y día que lo necesiten y por último

el 83% definitivamente probarían realizarse el servicio con otro estilista. (Detalles y gráficos de los resultados en el Anexo No.16).

8.6 Recursos y Capacidades

Para cumplir con la estrategia formulada se requerirán desarrollar recursos y capacidades, los cuales se detallan a continuación.

8.6.1 Recursos físicos

Al ser un negocio de servicios, uno de los factores de los cuales dependerá el éxito de este será la ubicación, por lo tanto, el principal recurso físico es el local(es), el cual debe considerar los siguientes puntos:

- Ubicación(es) de fácil acceso, dentro del área geográfica del segmento objetivo (ABC1).
- Acceso a estacionamiento.
- Fuera de *malls* (sustentando por el resultado de la encuesta a clientes finales Anexo No.7), localizado sobre calles principales, con mucho flujo comercial.
- Equipado correctamente de acuerdo a las necesidades de elaboración de los distintos servicios. Con un diseño bien organizado que permitirá tener separadas las distintas zonas de atención. La decoración del lugar es uno de los puntos más relevantes pues será parte de la experiencia de compra, como se mencionó anteriormente. Estos temas se profundizarán más en detalle en el capítulo del Marketing Mix.

Otro de los recursos que soportará la buena gestión del negocio será el sistema de TI, el cual permitirá llevar un control adecuado del nivel de inventarios en las distintas sucursales, seguimiento y gestión del *chip card* y la contabilidad del negocio.

Finalmente, para lograr la integración del área de capacitación se requiere de un local adicional con distintas características de espacios y acondicionamiento. El espacio del local deberá ser el suficiente para contar con un espacio de almacenaje del producto de uso y reventa para los distintos locales, ya que este funcionará como centro de distribución.

8.6.2 Recursos Humanos

Al mismo nivel de importancia que la ubicación se encuentra el capital humano. El cual será el motor para la diferenciación y la generación de valor para el consumidor.

Por consecuencia la definición de una buena y eficiente estructura organizacional será clave para la gestión de este recurso. La estructura tanto para el área administrativa como para cada una de las sucursales se pueden observar en el Anexo No.11.

La cantidad de empleados por rubro dependerá de la capacidad de cada local y de la demanda de cada uno de los servicios. Más adelante en el capítulo del Análisis Financiero se podrá observar a detalle la cantidad establecida para iniciar el negocio. Cabe resaltar que, a excepción del encargado de la tienda y los colaboradores administrativos, todos los demás empleados serán contratados bajo el contrato de arriendo de silla.

8.6.3 Recursos Organizacionales

La cultura organizacional es un aspecto importante para llevar con éxito toda estrategia de negocio. Esto no es solo de lado del negocio al cliente, sino también de la empresa al colaborador, dado que un gran porcentaje (cerca del 98%) de los colaboradores de los salones estarán bajo contrato de arriendo de silla, implicando un vínculo comercial y no laboral, lo que genera una independencia del Profesional de la Belleza. Por consecuencia, la cultura organizacional impulsará la lealtad de los colaboradores hacia la marca. La determinación de los valores se hará valer en la selección y entrenamiento del personal.

Dado que no solo basta tener una correcta elección y transmisión de valores, es necesario que los gerentes y dueños del negocio prediquen con el ejemplo y los apliquen durante la operación y dirección.

La reputación de la empresa va generalmente unida al posicionamiento e imagen de la marca. Por lo tanto, se deberá construir una reputación de calidad por medio de la excelencia en el producto y en el servicio. Para medir la reputación del negocio se diseñará una encuesta de satisfacción del cliente que permitirá identificar las fortalezas y corregir las áreas de oportunidad. Esta herramienta se aplicará cada 2 meses a ciertos clientes elegidos al azar y será responsabilidad del departamento de RRHH. Los resultados deberán presentarse en los comités de revisión de negocio que se realizarán de manera trimestral (4 al año). Estos comités estarán conformados por las gerencias de cada área y el gerente general.

Debido a que el servicio al cliente es imprescindible para la experiencia del consumidor, se diseñarán protocolos de atención (que no forman parte del alcance de la tesis), así como también, la estandarización de los procesos, permitiendo aplanar la demanda a lo largo de la semana y por consecuencia una mayor

utilización de los activos y disminución de saturación en los locales (El detalle se encuentra en el Capítulo de la Estrategia Operacional).

8.6.4 Recursos financieros

Este punto se analizará en detalle en el capítulo de Análisis Financiero, sin embargo, es importante resaltar que se requerirá de un capital importante para iniciar el desarrollo de la cadena debido a que la mayor carga estará en los costos fijos, específicamente en el arriendo, en la inversión inicial de acondicionamiento del local y salarios del personal bajo contrato fijo. (Árbol de valor Anexo No.19).

8.6.5 Fortalezas y Debilidades

Como resultado del análisis de las fuerzas internas se presenta a continuación un resumen de las fortalezas y debilidades identificadas en este proyecto:

Tabla 6 Fortalezas y Debilidades. Fuente propia

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| Estrategia de diferenciación en servicio por medio de la homogeneidad. | Incursión en la industria. |
| Mayor percepción de calidad por parte del cliente, por lo cual la disposición a pagar aumenta. | No existe base de datos de clientes. |
| Experiencia previa de la industria. | Inversión inicial alta. |
| Introducción de herramientas digitales para la pre y post venta. | Soportar los costos fijos durante la primera etapa. |
| Creación de una cultura organizacional regida por valores en común. | |

9 ESTRATEGIA DE MARKETING

9.1 Objetivos de Marketing

A continuación, se enuncian los objetivos marketing con una vigencia de 3 años, del 2019 (año en el que se planea lanzar) al 2021:

1. Dar a conocer la Marca “More than Beauty” al segmento objetivo. Lograr posicionar la Marca en hombres y mujeres de NSE ABC1 de 23 a 60 años de edad por medio de mensajes distintivos y eficientes con la finalidad de conquistar clientes de la competencia.
2. Incrementar la venta de servicios. Lograr que nuestros servicios *core* (corte, color y uñas) crezcan un 50% al segundo año de operación (total sucursales) y posteriormente tengan un aumento anual de doble dígito (20%).

9.2 Objetivos de posicionamiento

Nuestro paraguas de posicionamiento será:

“Para mujeres y hombres que buscan un servicio profesional de belleza (corte, color, uñas, barba, depilación, maquillaje y peinado) “More than Beauty” es la peluquería que garantiza la mejor calidad en atención y en servicio, con horarios disponibles a sus necesidades porque todos nuestros Profesionales de la Belleza se encuentran capacitados para entregar el mejor y el mismo resultado”.

En la siguiente ilustración se muestran los competidores que se han mencionado anteriormente y la percepción del mercado en base a precio y calidad percibida, así como el posicionamiento deseado para “More than Beauty”:

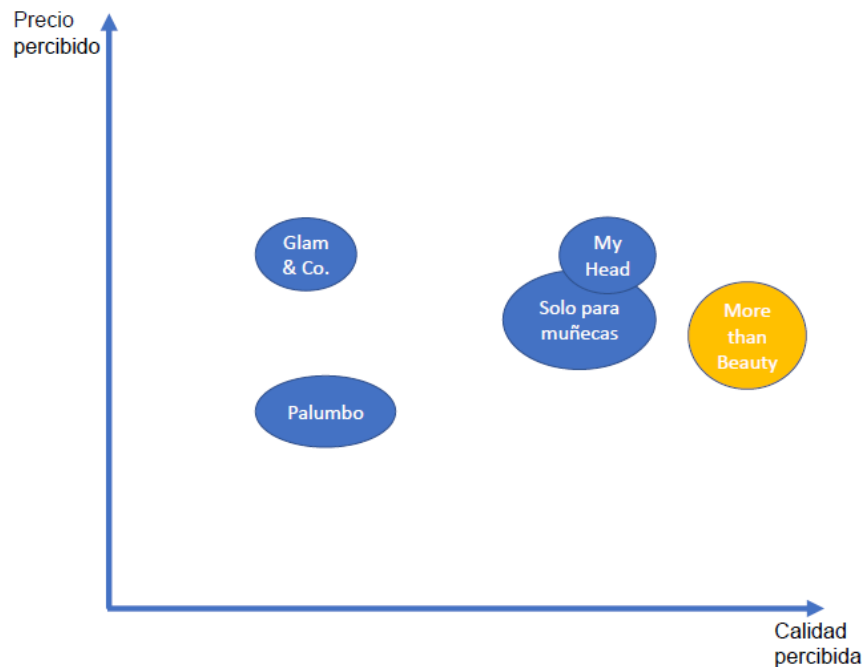


Ilustración 6 Ilustración propia

9.3 Segmentación de clientes

Como se mencionó en el capítulo de la Estrategia genérica, el mercado objetivo tiene a su vez distintas características demográficas y psicográficas, por lo que para atender de manera correcta las necesidades de cada tipo de cliente se realizó una sub-segmentación para poder identificar los nichos de mercado:

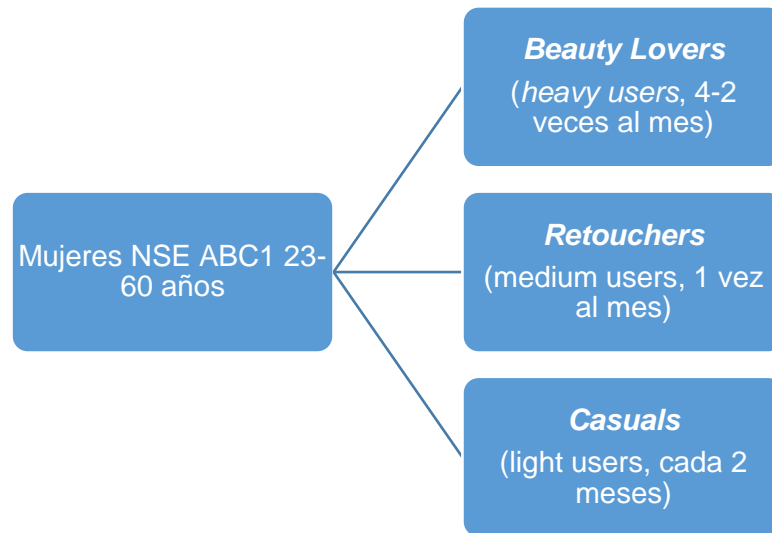


Ilustración 7 Ilustración propia

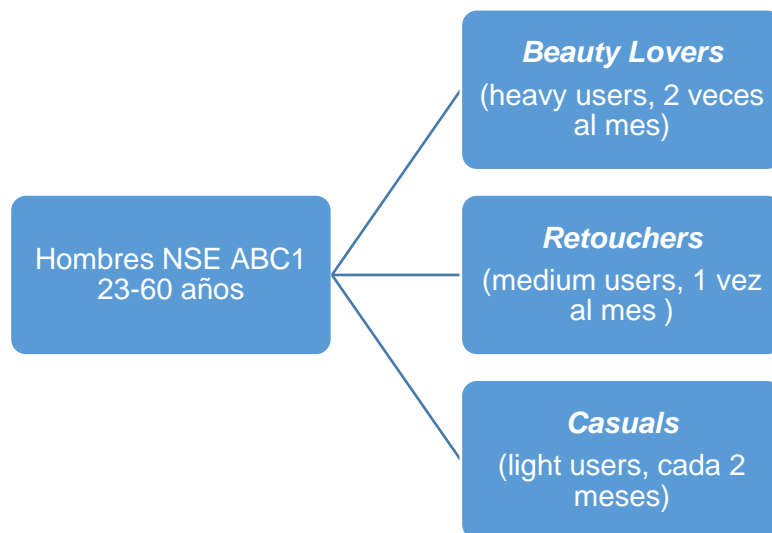


Ilustración 8 Ilustración propia

La segmentación de los sub-grupos ha surgido de las características de frecuencias de visita, intenciones de compra (necesidad, cambio de look, consentirse, etc.) y grado de inclinación hacia tendencias.

9.4 Propuesta de valor

La propuesta general para el segmento objetivo es:

La cadena de peluquerías “More than Beauty” respaldada por la estandarización de nuestros Profesionales de la Belleza y su garantía en calidad y servicio, ofrece a sus clientes la oportunidad de atenderse en el momento que deseen con cualquiera de nuestros colaboradores y/o sucursales, logrando la misma calidad de resultado de belleza, todo esto rodeado de un ambiente de comodidad.

9.4.1 Propuesta de valor por segmento de cliente

Debido a la sub-segmentación de nuestros consumidores se ha creado una propuesta específica para cada uno de ellos que se desprende de la propuesta de valor general del capítulo anterior.

- Beauty Lovers: Ofrece a sus clientes más frecuentes la oportunidad atenderse y consentirse con la mejor atención personalizada, sabiendo que siempre lograrán el resultado deseado a través del respaldo de cualquiera de nuestros Profesionales de la Belleza, los mejores productos y nuestra garantía de calidad.
- Retouchers: Ofrece a estos clientes que inesperadamente tienen la necesidad de atenderse para un evento especial o simplemente quieren retocar algunos de sus servicios previamente realizados (con nosotros o en otra peluquería), la oportunidad de atenderse y consentirse en el momento que tengan disponible, sabiendo que siempre lograrán el resultado deseado gracias a la estandarización de calidad y el uso de los mejores productos.
- Casuals: Ofrece a sus clientes menos frecuentes o los que nos conocen por primera vez, la oportunidad de atenderse y consentirse sabiendo que a pesar de no haber agendado (clientes que llegan directo a la puerta) o de no conocer nuestros servicios, lograrán el resultado deseado con cualquiera de nuestros Profesionales de la Belleza gracias a la estandarización de calidad y el uso de los mejores productos.

9.5 Mix de Marketing- Producto/Servicio

El producto “More than Beauty” se define como: una cadena de peluquerías *boutique*²⁰ que ofrece los mejores servicios de peluquería y belleza para hombres y mujeres, gracias a la estandarización de sus Profesionales expertos, garantizando más disponibilidad de espacios y la mejor calidad en atención y servicio. Todo esto dentro de un espacio confortable y relajado.

²⁰ Término francés avalado por la Real Academia de la Lengua Española que se utiliza para describir emprendimientos comerciales que apuestan por el trato personalizado y la alta calidad.

Este primer elemento del Mix de Marketing involucra las aristas que apuntan a la diferenciación de este negocio con el resto del mercado. Para poder identificarlas se describirán a continuación los distintos niveles del producto:

1. **Beneficio Básico:** Servicios de peluquería y belleza para hombres y mujeres.
2. **Producto Real:** “More than Beauty” es la peluquería *boutique* donde el cliente (hombre y/o mujer) podrá encontrar la mejor solución a sus necesidades de estilismo y belleza (corte, color, tratamientos, peinado, barba, uñas, maquillaje y depilación) gracias a que cualquiera de nuestros Profesionales de la belleza podrá entregarle la más alta calidad, el mejor resultado y atención. Se usarán solo los mejores productos de la industria. El cliente podrá consentirse y relajarse en una atmosfera de comodidad, limpieza y relajación combinado con un estilo *vintage* y minimalista de decoración.
3. **Producto Aumentado:** “More than Beauty” contará con herramientas digitales que beneficiarán el servicio pre y post venta:
 - a. **Redes sociales:** por medio de Facebook e Instagram se mantendrá una constante comunicación con el cliente sobre nuestras aperturas, promociones y estilos de belleza que podrás conseguir solo en nuestro salón.
 - b. **Aplicación Digital:** está será creada para versión IOS y Android. Funcionará para poder visualizar el nivel de ocupación del salón y agendar el espacio que mejor le convenga al consumidor. Se ofrecerán precios especiales en horarios y días donde se quiera atraer mayor flujo. Esta herramienta también contará con un sistema de fidelización, en el cual por medio de un ID que se entrega en la primera visita podrás acceder y se irá contabilizando la cantidad de servicios realizados los cuales otorgarán puntos que al final podrán ser canjeados por promociones especiales, productos y/o servicios dentro de nuestras sucursales.
 - c. **Sitio web:** este será el enlace principal de todas nuestras herramientas digitales, será nuestro eje de comunicación y promoción para todo el *inbound* marketing que se pretenda realizar, así como también para los clientes que estén buscando información sobre nosotros antes de su decisión de compra. Aquí se encontrará toda la información corporativa, los distintos servicios que se ofrecen, información de horarios, ubicaciones, etc.

Adicional, como se mencionó anteriormente, habrá una innovación para el proceso de pago por medio de la *chip card*, una tarjeta creada por el negocio, entregada a

la llegada del cliente, la cual en cada estación de servicio se escaneará el tipo de servicio realizado con su costo correspondiente y el nombre del Profesional que lo realizó. A su salida en caja, el cliente solo deberá entregar la tarjeta y esta indicará automáticamente la información para el cobro. Este proceso agilizará y automatizará el proceso de pago y salida de los clientes. De esta manera se entregará una experiencia de compra diferenciada y completa.

Otra arista importante a definir en este capítulo serán los tipos de servicios que “More than Beauty” ofrecerá. Para ver los detalles de cada servicio ir al Anexo No.17.

Por último, el logo de la marca buscará comunicar sus atributos de calidad, minimalismo, estandarización, limpieza, confort, innovación y clase. Este se presenta a continuación con 2 versiones de color de fondo para distintos usos:



Ilustración 9 Ilustración propia

9.6 Mix de Marketing-Precio

La fijación de precios de los servicios de “More than Beauty” serán basado en el mercado, es decir, enfocado en el valor más que en los costos.

FIGURA 8-5 INFLUENCIA DEL CONOCIMIENTO DE MERCADO Y DE LA COMPETENCIA EN EL ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS

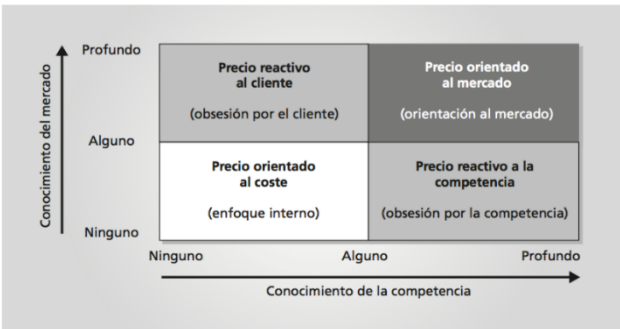


Ilustración 10 Best, R 2007

Como se observa en la ilustración anterior, esta propuesta de negocio tiene una profunda influencia del conocimiento tanto del mercado como de la competencia, todo esto ha sido respaldado por los capítulos anteriores, las entrevistas personales y mi experiencia laboral en el rubro.

Debido a lo anterior se utilizaron las percepciones que tienen los compradores del valor que se pretende entregar. La definición correcta de los precios permite entrega de valor a los clientes y generación de utilidades a la empresa.²¹

Para la correcta fijación de precios de cada uno de los servicios se realizó una investigación de los precios de la competencia actual (Anexo No.18) así como también un análisis de los costos promedio involucrados en cada tipo de servicio (detalle en el Anexo No.21), y por último una evaluación de la percepción de valor del cliente ante nuestros diferenciadores (Anexo No.16).

Los precios al público para el menú completo se encuentran en el Anexo No. 20, cada uno de los tipos de servicios tendrá distintos rangos dependiendo de la complejidad del servicio y del tamaño de la cabellera del cliente, entre más largo sea el cabello mayor será el precio, debido al incremento en el costo de los insumos utilizados. Es importante enfatizar que, todas nuestras sucursales tendrán el mismo nivel de precios, lo cual es parte de la estrategia de estandarización y homogeneidad del negocio.

A continuación en la Tabla 7, se presentan solo los precios promedio para cada uno de los tipos de servicio (es decir, los que más se solicitan de cada uno, ejemplo: corte cabello debajo de los hombros, en cuanto a manos y pies el servicio completo que incluye exfoliación, etc.). Para la determinación del margen de contribución de cada servicio, se cuantificaron los costos variables implícitos en cada uno (mano de obra, servicios variables y productos utilizados), el detalle en valor de cada rubro se encuentra en el Anexo No. 21.

Tabla 7 Tabla propia. Precios al público y margen de contribución por tipo de servicio

| | Corte | Color | Manos | Pies | Tratamientos | Peinados | Depilación | Maquillaje | Barba/Bigote |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|----------|------------|------------|--------------|
| Precio | \$24,000 | \$50,000 | \$15,000 | \$19,000 | \$23,000 | \$30,000 | \$10,000 | \$30,000 | \$12,000 |
| Total costos | \$12,688 | \$30,584 | \$7,968 | \$10,008 | \$12,374 | \$15,628 | \$5,800 | \$15,867 | \$6,253 |
| % costos variables | 53% | 61% | 53% | 53% | 54% | 52% | 58% | 53% | 52% |
| % margen cont. | 47% | 39% | 47% | 47% | 46% | 48% | 42% | 47% | 48% |

²¹ Kotler, P. & Armstrong, G. (2007)

Dentro de la composición de los costos variables, el elemento de mayor valor es el de la Mano de Obra, es decir, el valor que se le transfiere al Profesional de la Belleza por el servicio realizado, el cual representa el 45% del total. Esto debido al modelo de contratación que se mencionó en capítulos previos, basado en el arriendo de silla, en segundo lugar, está el costo de los productos que se utilizan en cada uno de los servicios, estos aproximadamente son del 1% y 2%, exceptuando el servicio de tinte, en este último caso el costo de producto se eleva a un 5% debido a que requiere de mayor insumos especializados y por último el costo de los servicios públicos como el agua, luz, etc., son marginales en cuanto al volumen de demanda, sin embargo para inicios del proyecto se considera un peso del 1% por servicio.

Los niveles de posicionamiento de precio de los 3 principales servicios (corte, color y manos) en comparación a la competencia antes mencionada se puede ver en el Anexo No.22, donde lo más importante a resaltar es que “More Than Beauty” en el servicio más demandado (corte) se encontrará 218 (valor index) comparado con Palumbo, 150 por encima de Glam & Co, 100 con Solo para Muñecas, es decir, a la par y 83 con My Head. El motivo de este posicionamiento se sostiene por los siguientes argumentos:

- “More Than Beauty” generará mayor valor percibido para sus clientes que las actuales cadenas Glam & Co y Palumbo, debido a todos los elementos de diferenciación antes mencionados. El posicionamiento del negocio involucra estar por arriba de ambas cadenas en nivel de servicio y calidad, por consecuencia habrá una mayor disposición de pago por parte de los clientes.
- Si bien, el objetivo es posicionarse como una marca de calidad, y esto estará influenciado por medio de la comunicación del precio, el objetivo también pretende que esta calidad pueda ser accesible y asequible a la mayor cantidad de consumidores de nuestro segmento, por lo tanto, los rangos de precios de My Head se exceden para poder lograrlo. En cuanto a Solo para Muñecas, se ha observado que tienen la fijación de precios que más se equipara a la disposición a pagar de nuestro cliente, ellos han logrado cobrar estos precios gracias a la propuesta que se mencionó en el Capítulo 6.1. Adicionalmente, hay que recordar que ambos salones no pertenecen al modelo de negocio de una cadena, sino a la de un salón individual, por lo que también es un factor importante a considerar para nuestra fijación de precio.

9.7 Mix de Marketing-Plaza

Una compañía no puede trabajar sola para crear valor para el cliente, se requiere de una red completa de transferencia de valor la cual en este caso está formada por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, por último, los clientes, quienes “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño de todo el sistema.

En el caso de “More than Beauty” al tratarse de un modelo de negocio B2C (*Business to Consumer*) en el cual no intervienen niveles de intermediarios entre el productor y el consumidor, el canal de marketing a utilizar será el directo.

Uno de los factores claves para el éxito de este tipo de negocios es la ubicación. Es necesario invertir para que la sucursal(es) se encuentre(n) en un lugar de fácil acceso a los clientes, es decir, con gran disponibilidad de estacionamiento debido a que en general nuestro target cuenta con auto propio, pero también deberá estar localizado en una vía de acceso al servicio de transporte público, este último debido a que hay muchos consumidores jóvenes y/o extranjeros dentro de nuestro target que aún se encuentran estudiando y no cuentan con medio de transporte propio. El local debe tener alta visibilidad (de ser posible contar con vitrinas al exterior) y sobre todo, estar ubicado en zonas donde comúnmente se moviliza nuestro segmento objetivo. Con el fin de incentivar el tráfico y flujo de personas a nuestro(s) local(es), la estrategia de los 2 primeros locales será colocarlos dentro de plazas pequeñas o conjuntos de locales comerciales. A partir de lo anterior se han seleccionado las ubicaciones de los primeros 2 locales:

- **Flagship Luis Pasteur**

- Ubicación: Av. Luis Pasteur, Vitacura, Santiago de Chile.
- Características: avenida comercial, muy transitada, cerca de zonas residenciales, laborales y escolares de nuestro segmento objetivo (ABC1), plaza con 8 locales comerciales, locales independientes de amplio tamaño, cuentan con estacionamiento propio (3 autos) y 15 espacios independientes. Únicos en el rubro.
- Costos de arriendo: Aproximadamente entre \$2,000,000 CLP.



Ilustración 11 Imagen de jsaing.cl

- **Sucursal Las Condes**

- Ubicación: Plaza comercial Av. Cristóbal Colón esquina con Vespucio, las Condes, Santiago de Chile.
- Características: plaza con 6 locales comerciales, ubicada en medio de 2 avenidas muy transitadas y comerciales, cerca de zonas residenciales, laborales y escolares de nuestro segmento objetivo (ABC1),



Ilustración 12 Imagen de fmasf.cl

locales de amplio tamaño, cuentan con estacionamiento general (10 autos aproximadamente). Únicos en el rubro.

- Costos de arriendo: Aproximadamente entre \$2,000,000 CLP.

Ambos locales tendrán la misma fecha de apertura (2019), estas ubicaciones permitirán generar mayor tráfico y conocimiento de la marca debido a los otros negocios que se encuentran en el mismo espacio (banco, restaurantes, cafetería) y facilidad para los clientes de realizar otros servicios sin moverse de lugar.

9.8 Mix de Marketing-Promoción

Para informar y persuadir a nuestros consumidores sobre la existencia de este nuevo negocio, se detallará a continuación la creación y gestión del IMC (*Integrated Marketing Communication ó Comunicación de Marketing Integrada*) que permitirá coordinar de forma cuidadosa los elementos de promoción para transmitir el mensaje de manera clara, consistente y convincente a las distintas audiencias.

9.8.1 Estrategia de comunicación

La estrategia que se implementará será de tipo “pull” para que los esfuerzos de comunicación dirigidos al usuario generen preferencia y lealtad en el cliente potencial.

9.8.2 Objetivos de comunicación

Dentro del “*consumer journey*” de nuestro cliente potencial, existe la etapa cognitiva (de conocimiento), afectiva (de familiaridad) y la conductual (la intención de compra y finaliza con la acción de comprar). Cada una de estas representa un momento distinto para el mismo cliente donde habrá que identificar los mensajes correctos para lograr dirigirlo hacia la compra del servicio. A continuación, se describen los objetivos por cada etapa:

- ✓ Etapa Cognitiva: En esta etapa se pretende generar expectativa y conocimiento sobre la Marca.
1. **Mensaje básico a ser entregado:** “¿Qué pasaría si pudieras tener espacio en tu peluquería en el momento que lo necesites y con los mejores resultados? More than Beauty, espéralo pronto.”
 2. **Audiencia(s):** Beauty Lovers, Retouchers y Casuals.
 3. **Medio(s):** Espectaculares y redes sociales.

4. **Efecto buscado:** el objetivo será lanzar esta comunicación antes de la fecha de lanzamiento para generar expectativa, conciencia y duda sobre el concepto. Esto provocará a su vez publicidad de boca en boca.
5. **Criterio de evaluación:** la medición aún no podrá ser realizada a nivel de ventas, será por medio de cantidad de *followers* y *engagements* en redes sociales.

✓ Etapa Afectiva: En esta etapa se pretende generar preferencia y convicción sobre la Marca.

1. **Mensaje básico a ser entregado:** “More than Beauty tiene la mejor calidad, todos tus servicios favoritos, en el momento que lo necesites y en un espacio diseñado para consentirte. Solo aquí serás tratado como mereces.”
2. **Audiencia(s):** Beauty Lovers, Retouchers y Casuals. Bloggers y Prensa.
3. **Medio(s):** Redes sociales. Evento de prensa para revistas y blogs de belleza y moda.
4. **Efecto buscado:** lanzar esta comunicación justo para la apertura del negocio. El objetivo es crear publicaciones y “*publicity*” en medios de moda y belleza en los cuales los clientes potenciales se sientan identificados con el concepto. Esto provocará a su vez publicidad de boca en boca.
5. **Criterio de evaluación:** la medición será por medio de aumento en cantidad de *followers* y *engagements* en redes sociales, cantidad de notas y reportajes sobre la Marca en medios impresos y digitales.

✓ Etapa Conductual: En esta etapa se pretende generar la acción de probar y comprar los servicios.

1. **Mensaje básico a ser entregado:** “More than Beauty la mejor calidad y los precios más justos (servicios desde \$10,500). Conoce nuestras 2 sucursales (direcciones y horarios), página de internet y app para reserva de espacios. Obtén un 20% de descuento en tu primera visita.”
2. **Audiencia(s):** Beauty Lovers, Retouchers y Casuals, Bloggers y Prensa.
3. **Medio(s):** Espectaculares, sitio web y redes sociales, comunicado a medios.
4. **Efecto buscado:** lanzar esta comunicación una vez que el negocio ya haya abierto sus puertas al público. El objetivo es invitar a los clientes potenciales a probar nuestros servicios y a conocer el concepto. Esto provocará a su vez recomendaciones.

5. **Criterio de evaluación:** podrá comenzar a medirse por medio de nivel de ventas, sin embargo, como aun es una etapa temprana este no será el único KPI, también será analizado por medio de aumento en cantidad de *followers* en redes sociales y sitio, *engagements* en redes sociales y cantidad de clientes nuevos por semana (aún no mediremos ticket promedio ya que seguramente serán de tickets pequeños debido a que es una etapa de prueba).

9.8.3 Estrategia de medios: Mezcla Promocional



Ilustración 13 Best, R 2007

Cada uno de los mensajes anteriores estará plasmado en distintos medios de comunicación, los cuales a su vez buscarán alcanzar a las audiencias clave por medio de las siguientes herramientas:

1. **Promoción:** el objetivo de esta comunicación será proporcionar un incentivo al consumidor final por medio de:
 - a. **Descuentos:** con la finalidad de no dañar nuestra imagen de calidad, nuestros descuentos estarán enfocados a generar movimiento de demanda en el transcurso de la semana con el fin de disminuir la saturación en los “días punta”. Ejemplo: los martes habrá descuento en servicios de manicure, los lunes en barba y los miércoles en corte. También por medio de la app podrán visualizar los horarios en los que podrán contar con un precio especial (serán horarios por la mañana los días lunes, martes y miércoles).
 - b. **Concursos:** para incentivar que el cliente se atienda con distintos Profesionales y logre romper el paradigma actual, se ofrecerá un descuento especial a las personas que se atiendan en el transcurso de 2 meses con más de 3 de nuestros colaboradores (del mismo tipo de servicio) este descuento aplicará en su siguiente visita.

- c. **Sorteos:** cada determinado número de ticket tendrá un descuento especial en la siguiente compra.
 - d. **Materiales en punto de venta:** por medio de comunicación impresa y en pantallas se comunicarán los programas anteriormente mencionados.
- 2. **RRPP:** se ejecutará un programa para obtener la comprensión y aceptación pública tanto de medios impresos como digitales. El objetivo es lograr comunicaciones del negocio tanto pagadas como no pagadas:
 - a. **RRPP:** evento de lanzamiento, apoyado por la colaboración de los proveedores de productos profesionales, en el cual se extenderá la invitación a medios impresos y bloggers de la industria de la belleza y la moda y miembros de la sociedad chilena. El evento se realizará en el Flagship, será un cocktail por la noche donde se comunicarán los atributos y propuesta de valor del negocio. Adicionalmente, se comprarán espacios estratégicos en estos medios para publicar el evento y un reportaje del concepto del negocio.
 - b. **Publicity:** a todos los medios y socialités invitados al evento anterior (hayan asistido o no) se les extenderá un pase especial para que puedan ir a atenderse a cualquiera de nuestras sucursales y probar nuestra calidad y servicio, esto con el fin de generar notas de recomendación en redes sociales e impresos. Esta inversión será absorbida por la sucursal, es decir, el estilista recibirá el 45% del servicio realizado como si fuera uno convencional.
- 3. **Marketing Directo:** con el fin de mantener una comunicación constante y eficiente con nuestros clientes se implementarán las siguientes actividades:
 - a. **Mailing directo:** se enviarán mails a toda nuestra base de datos con las promociones vigentes y la información relevante del negocio (aperturas, eventos especiales, notas de medios, etc.)
 - b. **Redes sociales:** se comunicarán los distintos servicios, con resultados visibles (modelos) y se recordarán nuestras promociones y cualidades.
 - c. **Notificaciones App:** por medio de la App, nuestros clientes tendrán comunicación constante a cerca de tendencias de corte, color, uñas, etc., promociones especiales y contabilidad de puntos del programa de fidelidad.
- 4. **Ventas personales:** la información de todas nuestras promociones deberá ser entendida y conocida por todos nuestros Profesionales de la Belleza, los cuales deberán identificar las necesidades de cada uno de sus clientes para otorgarles la promoción correcta. Entre más servicios realicen por cliente

mayor será su ganancia del mes. Esta herramienta será responsabilidad del equipo de Capacitación.

9.9 Estrategia de CRM y fidelización

Con el fin de poder generar una estrategia de CRM (*Customer Relationship Management*) se requiere de una base de datos para generar comunicación y trazabilidad con todos nuestros clientes. Toda persona que se realice un servicio, no importando el monto, será registrado en su primera visita por parte de la persona que se encuentre en caja. Cada cliente registrado obtendrá un ID o número, el cual también funcionará como número de usuario para acceder a su cuenta en la aplicación virtual y el sitio web.

Dentro de los datos que se solicitarán para la creación del ID estarán el correo electrónico y celular, este último se utilizará solo para casos de atención específicas, por ejemplo, cambiar una cita y/o cancelación de una cita. Por medio del correo se enviarán comunicados de manera constante no solo cerca de nuestras promociones, eventos especiales y aperturas, si no también noticias sobre tendencias de moda, cuidado personal y belleza. Otro medio por el que se mantendrá y potenciará la comunicación con el cliente será la app digital, por medio de esta recibirán notificaciones de eventos importantes relacionados a sus preferencias, por ejemplo: se determinará la frecuencia de asistencia del cliente y el tipo de servicio que se realiza, por medio de esta información podremos recordarle que ya se acerca la fecha para el retoque de su tinte o cambio de sus uñas, etc., para que realice por este mismo medio la reserva de su cita. Otra función importante de esta herramienta será la visibilidad del status como cliente “MTB” (puntos de fidelidad).

Para este último punto se considera generar descuentos especiales por frecuencia de visita, de los cuales serán notificados por la aplicación o en caso de que no lo hayan visto el mismo cajero(a) al momento del pago se lo comunicará. Finalmente, se creará un “Muro VIP” el cual estará dentro de las instalaciones, muy cerca de la recepción donde pueda ser visible por todos. El objetivo de este muro será colocar a los clientes más frecuentes de cada sucursal. El día de la foto recibirá de manera gratuita un servicio de peinado y maquillaje sencillo.

Sin embargo, en “More than Beauty” no solo nos preocupamos por la fidelización del cliente final, sino también de nuestros Profesionales. Con el fin de poder aumentar la lealtad y fidelización de nuestros colaboradores se establecerá un evento al final del año, tipo fiesta de gala, especialmente para ellos, donde el objetivo será consentirlos y que se sientan parte de una familia. Se realizarán alianzas con otras empresas como, por ejemplo, Cine Hoyts, Restaurantes, Bares, etc., para obtener descuentos especiales para ellos. Finalmente, pero no menos

relevante, la capacitación, la cual se explica a detalle en el Capítulo de Estrategia Operacional, será el mayor valor que podrá recibir nuestro colaborador, se sentirán valorados por la marca y lograrán una superación personal y profesional.

10 ESTRATEGIA OPERACIONAL

A continuación, se describen cada uno de los procesos que involucran la operación del negocio, comenzando desde el área de logística y distribución de todos los insumos necesarios para la realización de los servicios, el flujo de atención al cliente y por último el detalle de la estrategia para la estandarización en el nivel de servicios.

10.1 Logística y Distribución

Detrás de la entrega final del servicio de la peluquería al cliente, existe un proceso de distribución que permitirá a cada sucursal tener los productos e insumos necesarios para realizar los servicios. Por consecuencia la logística de Marketing de “More than Beauty” involucra como primera instancia la logística hacia adentro de los proveedores de productos profesionales, descritos en el capítulo 8.6.5 sobre Producto, hacia nuestro centro de distribución, el cual tendrá la misma ubicación que el centro de capacitación. A partir de este momento el departamento de Logística y Distribución será el responsable de la logística hacia afuera, con el objetivo de entregar en tiempo y forma la cantidad de productos necesarios para la demanda de cada sucursal.

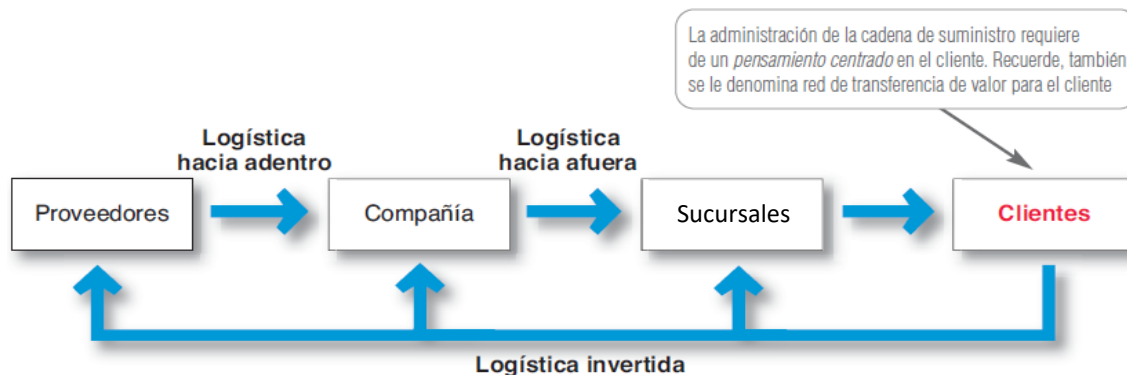


Ilustración 14 Best, R 2007

En cuanto al flujo de servicio y atención al cliente, en el Anexo No.23 se detallan el conjunto de espacios de los servicios/productos terminados

Para la correcta gestión e implementación de este sistema de logística se contará con 4 subsistemas, de bodegaje, inventario y control, procesamiento de órdenes y transporte, que permitirán el correcto control y gestión de inventarios, surtido y

distribución a cada uno de los locales. Estos estarán soportados por un mismo sistema de tecnología de la información que integrará toda la información desde las cajas hasta el departamento de logística. A continuación, se detallan los pilares que alimentarán el sistema completo:

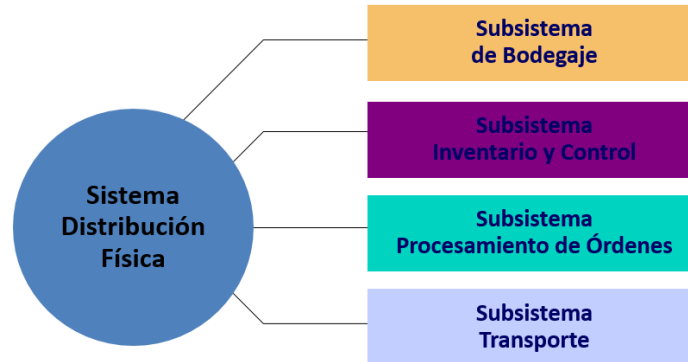


Ilustración 15 Ilustración propia basada en literatura de G.Comercial II del Profesor Christian Buzeta.

10.2 Estrategia de Estandarización

Para poder implementar la propuesta de valor del negocio, será necesario crear herramientas que impulsen y soporten la homogeneidad en la calidad del servicio con el fin de evitar dependencia en los colaboradores tanto por parte del cliente final como también del negocio para el logro de los objetivos.

10.2.1 Plataforma de Educación

Como se mencionó en la introducción, desafortunadamente en Latinoamérica no se cuenta con un ente regulador que certifique y apruebe la calidad de las academias para estilismo ni el grado de conocimientos del mismo estilista. Sin embargo, para lograr la correcta estandarización de servicio en este proyecto, será elemental que cada colaborador tenga el mismo nivel de conocimientos técnicos de su área y cada uno ofrezca calidad en atención al cliente. Para lograrlo, se desarrollará e implementará una “Plataforma de Educación MTB”. Esta plataforma estará conformada por 6 niveles, los cuales se detallan a continuación:

- **1er Nivel: Marca**
 - Se comunicará y enseñará la cultura, valores, estrategia y visión de More than Beauty, esto con el fin de tener colaboradores que laboren día a día bajo el mismo paraguas y objetivos. Así como también se informará sobre nuestros precios, tipo de servicios, promociones, horarios, sucursales y toda la información relevante para el cliente.
 - Adicionalmente se enseñarán como gestionar y utilizar los sistemas de cobro de la *chip card* y la aplicación mencionada anteriormente.

- **2do Nivel: Anatomía**

- Dependiendo del área al que estén enfocados (cabello, uñas, etc.) se les impartirá una clase especializada en entender la anatomía y características internas específicas de esa parte del cuerpo. Esto con la finalidad de crear verdaderos Profesionales de la Belleza y que puedan comprender más adelante las reacciones químicas que se producen al colocar ciertos productos y lograr el resultado deseado del cliente.
- Este nivel también funcionará para aquellos colaboradores con alto potencial de desarrollo, por ejemplo, si un(a) colaborador(a) entró al negocio solo con conocimientos de uñas pero tiene facilidad, pasión y buenos resultados, podemos encaminarla y capacitarla para que puede atender otras áreas de a peluquería, de esta manera podrá generar mayores ingresos.

- **Nivel 3: Técnicas y productos**

- Este nivel será esencial para cualquier colaborador pues aquí es donde está el corazón de nuestra diferenciación en calidad. Se impartirán técnicas para que la finalización de los servicios sea de la más alta calidad y siempre logrando el resultado buscado por el cliente. Cada tipo de servicio tendrá técnicas específicas que se enseñarán para atender a cada tipo de cliente. Por ejemplo, para el corte en cabello largo y de tipo ondulado o rizado se utilizará el corte en seco²² y para el corto y lacio en cabello mojado.
- Es en este nivel donde se irán sumando las futuras actualizaciones de técnicas que se imparten por parte de los Laboratorios Profesionales con las que trabajamos.
- Toda la información técnica se cruza y complementa con el uso correcto de los productos con los que se trabajará, así mismo se indicará la cantidad adecuada de producto que se debe utilizar en cada tipo de cliente con el fin de lograr el mismo resultado y optimizar los costos de insumos.

- **Nivel 5: Tendencias de moda**

²² Técnica de corte creada por los británicos, mientras que el corte en húmedo deja las hebras visiblemente más largas al momento de intervenir, esto puede dañar el análisis de longitud real al que se enfrenta el especialista. Por lo tanto, el corte en seco permite a mujeres de cabello súper largo o rizado no sacrificar su extensión capilar. Por otro, la técnica en seco permite optimizar tiempos ya que evita que después de haber cortado el cabello no se tengan que realizar ajustes como con el cabello mojado

- Es importante que nuestros colaboradores no solo sean excelentes Profesionales por la parte técnica, sino que también sepan aconsejar al cliente para que se realice los servicios que mejor vayan con su look y estilo de vida. De esta manera se convierten en “Asesores de Belleza”.
- Este curso abarcará las mejores técnicas de combinación y asesoría personal, donde dependiendo del color de piel del cliente, tipo de cabello, tipo de manos, pies, tipo de rostro y hasta vestimenta (por ejemplo, para ocasiones especiales), que colores, tipo de cortes, barba, etc. los harán lucir aún más espectaculares.

- **Nivel 6: Atención al Cliente**

- La plataforma cierra con otro de los elementos fundamentales de nuestra diferenciación, el servicio al cliente. Aquí se impartirán cursos que cubrirán desde los estándares básicos de cómo hacer sentir al cliente más cómodo y mejor atendido, hasta técnicas de persuasión de ventas para aumentar el *ticket* promedio por cliente.

Será responsabilidad del equipo de Recursos Humanos, específicamente del área de Capacitación la organización, entrega y retroalimentación de cada uno de los cursos y del área de Marketing la creación y desarrollo de los materiales necesarios para cada nivel.

Cualquier colaborador deberá cursar los 6 niveles antes de comenzar a laborar, estos se impartirán durante 5 días, donde al finalizar cada nivel se deberá realizar un examen de evaluación, solo las personas que lo aprueben podrán acceder al siguiente nivel. Ningún colaborador podrá trabajar con la Marca si no aprobó la Plataforma completa.

10.2.2 Gestión de horarios

Además de la estandarización de mano de obra que se mencionó en el capítulo anterior, la disponibilidad de horarios será fundamental para el éxito de la propuesta de valor. Por medio de la aplicación, cada cliente podrá desplegar un calendario donde primero deberá seleccionar la fecha y posterior se abrirá una agenda con todos los horarios disponibles a elegir, no se ofrecerá la opción de elegir por nombre del Profesional ya que gracias a nuestra estandarización lo primordial será que el cliente encuentre el espacio que necesita sin importar quien lo atienda.

Habrán horarios y días específicos, cuando la demanda es menor, que se incentivarán con precios especiales, ejemplo, los lunes a las 9 am, se ofrecerá el precio del manicure a \$11,000 en lugar de \$13,500, esto a su vez ayudará a atraer

a clientes nuevos. Se manejará esta misma gestión de horarios vía teléfono y página web.

10.2.3 Plan para promover la estandarización con los clientes

En la actualidad, este tipo de propuesta rompe el paradigma de la dependencia que existe entre el cliente con el Profesional de la belleza, por lo tanto, no será sencillo para el cliente creer que cualquiera de nuestros estilistas podrá darle el resultado que espera. Será necesario incentivar, sobre todo para los primeros clientes, la acción de probar el mismo servicio con distintos Profesionales. Para esto se implementará la siguiente estrategia, la cual será responsabilidad del equipo de Marketing:

1. Se otorgará un descuento especial al cliente que se haya realizado el mismo servicio con más de 3 de nuestros Profesionales. La medición será apoyada por el registro de venta servicios en el número de cliente.
2. Otro método para incentivar será por medio del “Muro VIP” (el cual se describió en el Capítulo de la Estrategia de Marketing), ya que las personas que estén en ese muro no sólo serán seleccionadas por una alta frecuencia, sino también por haberse atendido por la mayoría de nuestros Profesionales. Dentro del espacio enmarcado de cada cliente se pedirá colocar una frase dirigida a este tema, lo cual también provocará una recomendación visual para aquellos que vean el muro.

11 ANÁLISIS FINANCIERO

Para poder medir y predecir la viabilidad de este proyecto, se analizará el plan financiero que integra las estrategias y operaciones anteriormente definidas para que la empresa funcione y crezca dentro de la industria en el tiempo. El plazo analizado fue de 5 años (2019-2023). El objetivo de este análisis será tomar la decisión final de realizar este negocio, con el modelo de negocio definido.

11.1 Proyección de Mercado

El primer paso para determinar la viabilidad del proyecto es por medio de la valorización del mercado al que pretendemos llegar.

El volumen de la Industria de las Peluquerías en Chile para 2017 es de aproximadamente MM\$40,524 CLP, la cual proviene de un crecimiento del 5% versus 2016. La tendencia de crecimiento se espera que sea entre un 6% a un 7%. Partiendo de este valor “More than Beauty” proyecta comenzar con una cuota de mercado del 0.7% (MM\$312.7 CLP) con sus 2 primeras sucursales, logrando para el primer año de operación una facturación promedio mensual de MM\$13 CLP. Para

los 4 años consecutivos se espera tener un 1.1% de cuota de mercado en 2020, 1.9% en 2021, 2.8% en 2022 y 3.6% en 2023. Es importante mencionar que al final de este periodo aún estamos por debajo de la cuota de nuestros principales competidores Palumbo y Glam & Co., debido a su alta penetración de mercado y años en la industria, sin embargo, no es imposible alcanzarlos y superarlos en los años consecutivos. El detalle de esta información se encuentra en el Anexo No.24.

11.2 Proyección de ventas por servicio

A partir de la proyección de ingresos del capítulo previo se determinó el mix de cada tipo de servicio donde se observa que, en promedio durante los 5 años el mix estará conformado de la siguiente manera:

Tabla 8 Detalle del Promedio del Mix de servicios 2019-2023

| Mix de servicios 2019-2023 | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------|--------|--------|-------|---------------|-----------|-------------|-------------|---------------|--------------------|
| Año | %Corte | %Color | %Manos | %Pies | %Tratamientos | %Peinados | %Depilación | %Maquillaje | %Barba/Bigote | %Productos reventa |
| Promedio | 29% | 23% | 21% | 8% | 2% | 1% | 2% | 1% | 4% | 9% |

En el Anexo No.25 se observa detalladamente las ventas totales que cada servicio ingresará al negocio.

11.3 Costos de insumos por tipo de servicio

En este punto se analiza solamente el costo de los productos y/o insumos que se utilizan en cada tipo de servicio. En otro capítulo más adelante se mencionan los costos fijos y variables de la operación del negocio.

En conclusión, se determinó que el costo de los insumos es bajo, ya que en promedio pesan entre el 1% y 2% del precio del servicio, a excepción del color el cual ocupa un 5% de productos debido a la complejidad de este. También se incluyó el costo de la reventa de producto el cual, no es un servicio como tal, pero se contabiliza también como una fuente de ingreso de la peluquería. Este por supuesto, es el producto/servicio que mayor costo tiene (66%) ya que depende directamente del precio al que vendan los Laboratorios.

A nivel de ventas totales por año, uniendo los diferentes tipos de servicios que se pretende realizar, se observa que el costo de producto es de un 9% aprox. El detalle de este análisis por total año se encuentra en el Anexo No.26.

11.4 Costos fijos y variables del negocio

En este capítulo se realiza un análisis detallado de los elementos que influyen en los dos tipos de costos (fijos y variables) con el fin de determinar los egresos que afectarán el estado de resultados de los próximos 5 años.

Uno de los costos más relevantes dentro de este modelo de negocio es el de los sueldos, al tratarse del rubro de servicios. Este elemento afectará tanto a los egresos fijos como a los variables, ya que dentro de los fijos se encuentran todos los empleados de oficina, los cuales estarán bajo contrato indefinido, sin embargo, como se mencionó en capítulos anteriores nuestros Profesionales de la Belleza obtendrán el 45% de los servicios realizados al mes (valor sustentado por la investigación a salones actuales, en el capítulo 4.3 Resultados entrevistas a salones), por consecuencia esta salida de caja será de manera variable. Los detalles de los sueldos y la cantidad de personal para ambos contratos se encuentran en el Anexo No.27 y en el No.28.

En conclusión, se determina que el valor anual y el peso de ambos tipos de empleado sobre los ingresos son los siguientes:

Tabla 9 Detalle de Sueldos Fijos y Variables 2019-2023

| Estado de Resultados Anual MMCLP | | | | | |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Concepto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Ingreso por venta | \$312,747 | \$520,946 | \$953,806 | \$1,489,945 | \$2,049,738 |
| Costos Fijos | | | | | |
| Salarios fijos netos | \$105,883 | \$105,883 | \$108,329 | \$108,329 | \$108,329 |
| % de los ingresos | 34% | 20% | 11% | 7% | 5% |
| Costos Variables | | | | | |
| Mano de Obra contrato arriendo | \$149,945 | \$269,233 | \$456,746 | \$701,657 | \$965,280 |
| % de los ingresos | 48% | 52% | 48% | 47% | 47% |

En el resto de los costos variables, se encuentran los gastos de servicios públicos (agua, luz y gas) y el combustible que se utilizará para el transporte de los insumos y productos de reventa desde las oficinas a cada sucursal. Cabe mencionar que, dentro de los costos de los servicios públicos, la luz se definió una parte como variable y la otra fija, esto debido a que el negocio por si solo requiere de energía eléctrica para estar abierto, aunque no haya ningún servicio realizándose.

Por último, en el caso de los costos fijos, adicional a los sueldos, se integran los pagos de arriendo, tanto de sucursales como de oficina y centro de capacitación, el gasto de Marketing, los gastos administrativos, incluyendo la limpieza y los gastos de servicios como luz (parte fija), cable, teléfono e internet.

El detalle de cada costo se encuentra en el Estado de Resultados en el Anexo No.29. Lo que es importante resaltar es el porcentaje que representa cada línea de costo del total de ingresos:

Tabla 10 Proporción de costos fijos y variables 2019-2023

| Concepto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| % Costos Fijos | 61% | 41% | 28% | 22% | 18% |
| % Costos Variables | 57% | 61% | 57% | 57% | 57% |
| % Egresos | 118% | 102% | 85% | 78% | 75% |

Para la proyección de los gastos se consideró un aumento anual del 2% con respecto al año anterior, esto debido a la inflación, que se espera se mantenga en ese rango para los próximos años.

11.5 Estado de resultados

Este análisis incluye los gastos e ingresos totales del negocio, lo cual permitirá estimar el capital de trabajo necesario para funcionar los primeros meses en que los flujos de efectivo serán negativos. Para la realización de este presupuesto se realizaron los siguientes supuestos:

- More than Beauty comprará todos sus activos referentes a mobiliario, decoración y herramientas de trabajo con los mismos proveedores, ya que de esta manera se logra un descuento por volumen y adicional se asegura la calidad y homogeneidad de las sucursales. Adicional, se adquirirá una camioneta “Fiat” para el transporte de mercancía, la cual será utilizada para movilizar productos y herramientas desde el centro de distribución (misma sede que la oficina) hacia las sucursales. El detalle de cada activo requerido para la inversión inicial se puede observar en el Anexo No.29A.
- Todos los futuros locales para las nuevas sucursales tendrán el mismo tamaño y precio, ya que se localizarán en Santiago.
- El mobiliario y equipo de cada sucursal tendrá una vida útil de entre 5 y 7 años, dependiendo el caso. Para el renglón de depreciación en el estado de resultados se consideró el valor de la depreciación de las oficinas y de las sucursales abiertas hasta ese año, es decir, cada año se suman las depreciaciones correspondientes a las reinversiones de las aperturas. El detalle de la depreciación por activo se encuentra en el Anexo No.29B.
- Se consideran los incrementos en salarios debido al aumento de personal de oficina detallado en el Anexo No.27.

- Los detalles de los costos de Marketing se encuentran en el Anexo No.29C, aquí se observan los costos de todas las acciones descritas en el Capítulo de la Estrategia de Marketing.
- Los costos de limpieza provienen de una cotización realizada por una empresa proveedora de servicio, la cual incluye a una persona que estará durante el horario apertura de cada local para mantenerlo todo el tiempo impecable.
- Conforme a la Ley N° 20.780 de Chile, el impuesto sobre la renta correspondiente a este modelo de negocio será el de primera categoría, el cual a partir de 2019 será del 27%²³. Se aplica sobre una base anual.

En el Anexo No.29, se puede observar el detalle del estado de resultados anual, el cual muestra que para el 3er año la empresa comienza a tener resultados positivos en su última línea contable. El capital de trabajo para este negocio será de MM\$63.5 CLP. En el Anexo No.30, se encuentra el mismo presupuesto a nivel mensual para el primer año de operación, el cual como se mencionó anteriormente es negativo durante todos los meses.

11.6 Flujo de efectivo

A través de este capítulo se determinará la capacidad de la empresa para generar efectivo, para cumplir con sus obligaciones, inversiones y plan de expansión.

En el Anexo No.31 se puede observar el flujo de efectivo anual, el cual se ha proyectado a 5 años. Cabe hacer la explicación que esto no significa que el proyecto terminará después de los 5 años de proyección. De acuerdo con lo aprendido en las clases de Finanzas I y II del MBA de la Universidad de Chile, el análisis de factibilidad suele hacerse por periodos cortos, ya que es una mejor manera de poder predecir la rentabilidad del mismo. Por consecuencia se hará un análisis financiero de corto lapso, donde se hace un supuesto de venta de equipos, solo para cuantificar el valor de la empresa en ese periodo. De igual manera, para el cálculo del VAN no se ha utilizado la fórmula de perpetuidad, sino que cada flujo se llevó a valor presente por el método de anualidad simple.

Cabe aclarar que dentro del rubro del Flujo de Capitales se está considerando un préstamo llamado 3F (Family, Friends & Fools), el cual es un mecanismo de financiamiento por medio de personas cercanas y de confianza, que quieren ser parte del negocio y que están dispuestos a prestar sin el cobro de intereses. Se definió este medio de financiamiento para este negocio debido a que, por mi

²³ http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm

experiencia en la industria, ya se han tenido conversaciones previas con amistades y familiares cercanos a los cuales les interesa mucho este emprendimiento y han conformado que estarían dispuestos a invertir siempre y cuando se desarrolle un plan de negocio formal. Adicionalmente, según datos de *The Economist*, este tipo de financiamiento constituye el combustible de entre el 50% y 75% de los emprendimientos a nivel mundial²⁴. El detalle de los montos de capitales propios y financiados están en el Anexo No.32.

Como conclusión, el flujo de efectivo se muestra positivo a partir del tercer año de operación, lo cual para el nivel de inversión y de costos fijos que involucra este modelo de negocio, podría parecer atractivo. Sin embargo, la verdadera decisión de la conveniencia del negocio se detallará más adelante con el cálculo de los indicadores de rentabilidad.

11.7 Análisis del punto de equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio se utilizó la siguiente ecuación se utilizó la fórmula de *Break Even Point* (unidades)= Costos Fijos/ Precio por unidad – Costo Variable por unidad.

Cabe aclarar que, para poder determinar un solo punto de equilibrio por año se determinó un precio promedio para los servicios que aportan el 80% de ingresos anuales (corte, color, manos y pies), el resultado para este valor es de \$30,000 CLP por un servicio, el cual está fuertemente influenciado por los precios de color, los cuales son los más altos del negocio. Con este precio el Punto de Equilibrio para cada año es:

Tabla 11 Punto de equilibrio uds 2019-2023

| Cálculo del punto de equilibrio (promedio) MMCLP | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Precio promedio por un servicio | \$30.00 | \$30.00 | \$30.00 | \$30.00 | \$30.00 |
| Costos Fijos totales | \$191,283 | \$212,913 | \$268,589 | \$321,429 | \$374,509 |
| Costos Variables por unidad | \$15.61 | \$15.96 | \$16.64 | \$17.30 | \$17.97 |
| Punto de equilibrio (promedio) en uds | 13,290 | 15,162 | 20,097 | 25,315 | 31,132 |

²⁴ <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2012/10/Manual-de-financiamiento.pdf>

Tabla 12 Detalle de comparación de PE uds contra uds proyectadas

| Año | Número de servicios promedio | PE uds | Faltante/Excedente uds |
|------|------------------------------|--------|------------------------|
| 2019 | 10,425 | 13,290 | -2,865 |
| 2020 | 14,884 | 15,162 | -278 |
| 2021 | 31,794 | 20,097 | 11,696 |
| 2022 | 49,665 | 25,315 | 24,350 |
| 2023 | 68,325 | 31,132 | 37,193 |

En conclusión, se puede observar que el punto de equilibrio se cumple a partir del 3er año de operación, en los primeros dos años existe un ligero *gap*. Estas pérdidas están influenciadas debido a los altos costos fijos que hay que absorber, escasez de clientela debido a que son los años donde la marca apenas comenzará a hacerse de prestigio y de publicidad.

11.8 Análisis de Rentabilidad

Ya que el objetivo financiero natural de cualquier organización es “Maximizar la riqueza de sus inversionistas/accionistas”, a continuación, se medirá la capacidad de este negocio para generar riqueza considerando un costo de oportunidad de similar riesgo.

11.8.1 Tasa de descuento

Debido a la poca información pública de la Industria Profesional de la Belleza, la tasa de descuento para este proyecto se calculó en base a la información privada de negocios similares, definición de nivel de riesgos por medio del análisis interno y externo de capítulos anteriores, para poder asemejarlo con el mercado bursátil chileno en la actualidad.

Primeramente, por medio de uno de los contactos entrevistados (se pidió dejar en anonimato la empresa y la persona) se obtuvo que el ROE promedio de una peluquería con características similares a las de este proyecto es de un 14%.

Por otro lado, se determinó que el nivel de riesgo del negocio es bajo debido a 3 factores fundamentales: Primero, la barrera de salida en caso de quiebre o fracaso de este proyecto es muy baja, todos los activos se pueden revender a peluquerías nuevas o en renovación, el único costo de liquidación sería el de los 5 empleados de contrato fijo, los demás colaboradores no aplican debido al contrato de arriendo. El segundo factor es el alto crecimiento proyectado de la industria (7%), al buen comportamiento que reflejan estos negocios aun estando en momentos de crisis

económicas y el tercero, los altos niveles de rentabilidad (15% en promedio) de los negocios actualmente establecidos.

Por lo tanto, se observaron y analizaron las rentabilidades de los distintos índices bursátiles que manejan carteras con riesgos similares, es decir, riesgos bajos (IPSA, IGPA Small y Mid)²⁵, y se obtuvieron tasas en un rango del 16.95% a 15.43%.

En conclusión, por medio de estas dos fuentes se obtuvo que la tasa de descuento ideal para este negocio es de un 14.9%.

11.8.2 VAN y TIR

A continuación, se presentan los valores del VAN y la TIR. Para este cálculo fue necesario descontar los flujos operacionales proyectados a una tasa de descuento del 14.9% y restar la inversión inicial tomando en consideración el capital de trabajo del año 0.

A partir de este cálculo se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 13 Cálculo del VAN y TIR 2019-2023

| | |
|--------------------|-----------|
| Tasa de descuento= | 14.9% |
| VAN= | \$160,604 |
| TIR= | 33.8% |
| RBC= | 2.5 |

El proyecto se muestra rentable pues arroja un VAN mayor a cero (MM\$160.6 CLP), lo que significa que generará riqueza para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto.

La TIR o Tasa Interna de Retorno, es un indicador que determina la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas. La TIR obtenida es 34%, lo que indica que se recibirá ese porcentaje bastante alto y atractivo en retorno a la inversión del proyecto. La explicación de este valor es que el proyecto de una peluquería considera una inversión en personal y un riesgo de negocio bastante menor a muchos otros proyectos de servicios.

Por último, se calculó el indicador Relación Beneficio-Costo (RBC), el cual mide en cuanto se valoriza cada peso invertido en el proyecto. Si se obtiene un RBC menor a 1 se considera un proyecto inconveniente y viceversa. El RBC obtenido es de 2.5,

²⁵ <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/indicesbursatiles.aspx>

claramente mayor que 1, es decir, cada peso invertido se más que duplica durante los 5 años.

11.9 Análisis de Sensibilidad y Escenarios

A continuación, se analizará la rentabilidad del proyecto ante fluctuaciones en variables críticas que afectan directamente el VAN y el TIR. Dado que los ingresos en este negocio son críticos, se evaluará un escenario para ventas pesimistas y otro para un incremento en precios de los servicios. No se presentarán escenarios optimistas, pues se considera que el proyecto actualmente está siendo desarrollado ante un entorno estable.

Cualquier escenario que arroje una TIR menor a 14.9% (tasa de descuento esperada por el proyecto) será considerado no aceptable.

11.9.1 Primer Escenario- Baja en ventas un 15%

Se realiza con el supuesto que el mercado responde solo al 85% de la proyección de ventas estimadas originalmente (Ver detalle en Anexo No.33). En este escenario el proyecto sigue siendo rentable pues se obtiene:

Tabla 14 Cálculo del VAN y TIR- Escenario Baja en ventas 15%

| | |
|------------------|------------------|
| VAN MMCLP | \$ 98,638 |
| TIR | 27% |

En este caso para tomar una decisión de inversión es importante resaltar que si bien los números no son tan alentadores como el escenario inicial, la TIR sigue estando por encima de la tasa de descuento del proyecto y de la tasa de opciones de similar riesgo en la mercado bursátil (16%-15%), por lo que sigue siendo interesante para los inversionistas. La recomendación se mantiene en invertir pero para alentar aún más a los inversionistas se realizaría con un ligero cambio en la proporción: en caso de que se presenta esta situación durante el primer año, el plan será atrasar el lanzamiento de la sucursal nueva del segundo año, es decir, el primer y segundo año se mantendrán las 2 primeras sucursales con el fin de analizar la situación y determinar que está causando la baja en ventas, posteriormente generar estrategias y tácticas que incrementen la rentabilidad de ambas ubicaciones, a partir del 3er año se abrirán las dos ubicaciones planeadas inicialmente, sin embargo en este momento se definirá si la situación ha mejorado lo suficiente como para abrir también la sucursal que no se abrió en el segundo año o si se atrasa para el cuarto año. Esta estrategia ayudará a disminuir el capital requerido para el segundo año unos \$63 MMCLP y a invertirlo en el momento en el que el flujo de efectivo comience a ser poritivo.

11.9.2 Segundo Escenario- Aumento de precio un 10%

Este análisis se hace con el efecto del aumento en el precio promedio de un servicio de \$30,000 CLP (explicado en el Capítulo del Punto de Equilibrio) a \$33,000 CLP para todo el horizonte de evaluación (Ver detalle en Anexo No.34). Es importante mencionar que este aumento en el precio produce un efecto de disminución en la demanda. Sin embargo, bajo estas condiciones el proyecto se muestra aún más rentable que el escenario anterior, por consecuencia la decisión se mantendría en invertir:

Tabla 15 Cálculo del VAN y TIR- Escenario Aumento precio 10%

| | |
|------------------|-------------------|
| VAN MMCLP | \$ 138,856 |
| TIR | 30% |

12 CONCLUSIONES

El análisis del entorno muestra que Chile tiene los factores necesarios para que la implementación de una cadena de peluquerías funcione. Esto se relaciona debido a que la industria de la Belleza en el país ha crecido en los últimos años a pesar de existir problemas económicos se observa que la tendencia de comprar productos de cuidado personal y de realizarse servicios de belleza sobre todo en las mujeres es creciente. La industria de salones de belleza ha venido creciendo a una tasa de 6% a 7% anual, con apertura a nuevos competidores. Sin embargo, existe una característica particular de la competencia que se ha presentado en los últimos 2 años, su objetivo no es solo entregar un servicio de belleza como se ha hecho siempre, ahora buscan dirigir más el negocio hacia la personalización que a la masificación, es decir, hacen lo opuesto que Palumbo, el principal actor del mercado en Chile con más de 60 sucursales a lo largo del país.

Tras el análisis del mercado potencial, fue notorio encontrar que la mayoría de los clientes de salones presentan quejas en cuanto a la saturación, nivel de servicio y precios de las peluquerías actuales. No es coincidencia que se presenten reclamos en estos tres factores (lo cual, como se mencionó anteriormente, se encuentra sustentado por los resultados de las encuestas realizadas en el Anexo No. 7), más bien se refiere una mala percepción del valor recibido por los clientes. Al tratarse de un resultado en el físico de las persona y al no haber mano de obra calificada en el rubro, los clientes normalmente se quedan con el mismo estilista por años y es normal que esta persona no esté disponible todo el tiempo para su cliente, además esta escasez de calidad en servicio también hace sentir al cliente que no está recibiendo el resultado deseado (ya sea por limpieza del lugar, resultado final, tipo de herramientas utilizadas, condiciones del lugar, etc.) y por consecuencia percibe que el costo es demasiado alto. Sin embargo, al realizar la segunda encuesta que sustenta la creación de valor del negocio, se pudo observar que las personas responden con interés cuando se presenta una solución al problema de saturación.

Partiendo de esta premisa la creación de valor de “More than Beauty” estará basada en una estrategia de diferenciación soportada por una oferta única de homogeneidad de calidad y servicio, acompañada de un posicionamiento de Marca competitivo.

El mercado objetivo de este negocio es amplio: hombres y mujeres de 23 a 60 años de nivel socioeconómico ABC1 inicialmente en Santiago, que les gusta tener espacios disponibles para el día y hora que necesiten verse mejor y consentirse. Cuentan con una alta disposición a pagar por una mejor calidad y atención. Para poder realizar las acciones correctas se han creado sub-grupos ha surgido de las características de frecuencias de visita, intenciones de compra: *Beauty Lovers*, *Retouchers* y *Casuals*.

El nombre elegido para la marca de este negocio ha sido “More than Beauty”, ya que representa el ADN del negocio, la diferenciación y entrega única de calidad y servicio. Para trabajar la marca, ganar prestigio y credibilidad, se ha creado toda una estrategia de marketing que implica distintas e innovadoras acciones en cada elemento del mix de marketing, entre ellas se definió que dentro del “*consumer journey*” de nuestro cliente potencial, existe la etapa cognitiva (de conocimiento), afectiva (de familiaridad) y la conductual (la intención de compra y finaliza con la acción de comprar). Cada una de estas representa un momento distinto para el mismo cliente donde se implementarán mensajes por medio de espectaculares en calles, medios digitales (redes sociales, sitio y aplicación propia) y prensa para dar a conocer “MTB” y finalmente con el programa de CRM (*Customer Relationship Management*) crear la post venta y fidelización, no solo con nuestros clientes finales si no con nuestros propios colaboradores.

Para lograr la propuesta de estandarización se desarrollará e implementará una “Plataforma de Educación MTB” conformada por 6 niveles, este programa es único en la Industria, se capacitará a cada colaborador abarcando temas desde la Marca y sus valores, hasta la enseñanza de técnicas de corte específicas para cada tipo de cliente y se complementará con una asesoría en tendencias de moda para formar verdaderos Profesionales.

Tras realizar el análisis financiero, se muestra que este negocio es viable de realizar, pues muestra un VAN y TIR atractivos. El VAN (calculado con una tasa de descuento de 14.9%) ha resultado ser de MM\$161 CLP y la TIR ha dado 34% considerando un horizonte de evaluación de 5 años.

En el análisis de sensibilidad y escenarios se obtuvo que en el primer caso de aumento de precio en un 10% el proyecto se muestra sensible a la baja de demanda, pero aun así sigue siendo rentable con un VAN de MM\$139 CLP y una TIR de 30%.

Para el segundo escenario de disminución de ventas en un 15% el escenario es más pesimista que el anterior, sin embargo, también sigue siendo rentable mostrando un VAN de MM\$99 CLP y una TIR de 27%.

13 BIBLIOGRAFÍA

1. Administración Estratégica, Hill y Jones.
2. Kotler, P. & Armstrong, G. (2007).
3. Adimark-GfK, Chile 3D.
4. Nielsen:
 - a. <http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2015/tendencias-del-mercado-de-belleza-y-cuidado-personal.html>, Los productos funcionales ganan espacio en el mercado de la belleza y cuidado personal, Nielsen Chile, 2015.
 - b. www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2015/tendencias-del-mercado-de-belleza-y-cuidado-personal.html
5. Euromonitor Internacional, 2015 y 2014.
6. SII Chile:
 - a. <http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/adminis/2002/ventas/ja317.htm>
 - b. http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php
7. INE Chile: <http://www.ine.cl/>
8. Emol Chile:
 - a. <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>
 - b. <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2013/12/03/739649/Peluqueria-organica-la-tendencia-que-busca-desintoxicar-el-cuidado-del-cabello.html>
 - c. Entrevista a Mauricio Tolosa, director regional de la división profesional de L'oreal, Emol.com
9. Economía y negocios Chile: <http://www.economiaynegocios.cl/>
10. ANCECE Chile: http://www.ancece.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=35
11. SENCE Chile: <http://www.sence.cl/portal/>
12. Bolsa de Valores Santiago: <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/indicesbursatiles.aspx>
13. Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
14. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <http://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/library/>
15. El Mostrador Chile: <http://m.elmostrador.cl/mercados/2016/02/17/>

16. Asociación de Emprendedores de Chile: <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2012/10/Manual-de-financiamiento.pdf>

Entrevistas

- 17. Victoria Wittig, Gerente para Kerastase Chile.
- 18. Roxana y Elisa Duarte, Dueñas de My Head.
- 19. Carola Soto, Gerente Comercial Glam & Co.
- 20. Patricio Hidalgo, Dueño de Patricio Hidalgo Peluquería.

14 ANEXOS

Anexo No. 1: Características de los NSE en Chile

Clase alta (AB):

- Participación en el gasto: Representa el 21% del gasto de los hogares chilenos (7 veces su peso poblacional).
- Ingreso mensual: El promedio por hogar es de \$4,386,000.
- Distribución geográfica: 88% vive en grandes ciudades y 67% es metropolitano, concentrándose en 7 comunas.
- Vivienda: Superficie promedio per cápita: 59 m² principalmente departamentos (43%) y casas aisladas (39%).
- Conectividad: Gran mayoría con banda ancha (91%), TV pagada (90%), celular con contrato (84%).

Clase media acomodada (C1a):

- Participación en el gasto: Representa el 15% del gasto de los hogares chilenos (3,7 veces su peso poblacional).
- Ingreso mensual: El promedio por hogar es de \$2,070,000
- Distribución geográfica: 80% vive en grandes ciudades y 54% es metropolitano, concentrándose en 7 comunas.
- Vivienda: Superficie promedio per cápita: 45 m² Casas aisladas o pareadas (67%) y departamentos (33%).
- Conectividad: Mayoría con TV pagada (87%).

Clase media emergente (C1b):

- Participación en el gasto: Representa el 16% del gasto de los hogares chilenos (1,8 veces su peso poblacional).
- Ingreso mensual: El promedio por hogar es de \$1,374,000.
- Distribución geográfica: 77% vive en grandes ciudades y 44% es metropolitano, concentrándose en 8 comunas.
- Vivienda: Superficie promedio per cápita: 37 m² Más casas pareadas (48%) que aisladas (33%); 19% vive en departamentos (19%).
- Conectividad: Mayoría tiene TV pagada (80%) banda ancha (73%), teléfono fijo (60%) y celular con contrato (55%).

Clase media típica (C2):

- Participación en el gasto: Representa el 18% del gasto de los hogares chilenos (igual que su peso poblacional).
- Ingreso mensual: El promedio por hogar es de \$810,000.
- Distribución geográfica: 73% vive en grandes ciudades y 44% es metropolitano, con distribución muy dispersa. Vivienda: Superficie promedio per cápita: 33 m². Más casas pareadas (53%) que aisladas (35%); sólo 12% de departamentos.
- Conectividad: Mayoría tiene TV pagada (66%) banda ancha (57%), teléfono fijo (52%) y celular con prepago (58%).

Clase media baja (C3):

- Participación en el gasto: Representa el 18% del gasto de los hogares chilenos (0,6 veces su peso poblacional).
- Ingreso mensual: El promedio por hogar es de \$503,000.
- Distribución geográfica: 66% vive en grandes ciudades y 36% es metropolitano, con alguna concentración en 10 comunas más periféricas. Vivienda: Superficie promedio per cápita: 29 m². Casas tanto pareadas como aisladas (91%); sólo 8% de departamentos.
- Conectividad: Mayoría tiene celular prepago (69%) y TV pagada (54%). Es más restringido el acceso a teléfono fijo (42%) y banda ancha (41%).

Vulnerables (D):

- Participación en el gasto: Representa el 9% del gasto de los hogares chilenos (0,4 veces su peso poblacional).
-
- Ingreso mensual: El promedio por hogar es de \$307,000. Distribución geográfica: 58% vive en grandes ciudades y 28% es metropolitano, concentrándose en 15 comunas más bien periféricas.
- Vivienda: Superficie promedio per cápita: 23 m². Casas aisladas o pareadas (91%).
- Conectividad: La mayoría tiene celular prepago (75%) y la mitad TV pagada (47%). Acceso minoritario a B. Ancha (33%) y teléfono fijo (28%).

Pobres (E):

- Participación en el gasto: Representa el 4% del gasto de los hogares chilenos (0,3 veces su peso poblacional).
- Ingreso mensual: El promedio por hogar es de \$158,000.
- Distribución geográfica: 52% vive en grandes ciudades y 21% es metropolitano, algo concentradas en 9 comunas más bien periféricas.
- Vivienda: Superficie promedio per cápita: 21 m². Casas aisladas (53%) y pareadas (35%).
- Conectividad: La mayoría tiene celular con prepago (81%). Acceso minoritario a TV pagada (39%), banda ancha (23%) y teléfono fijo (17%).

Ingreso mensual promedio por hogar

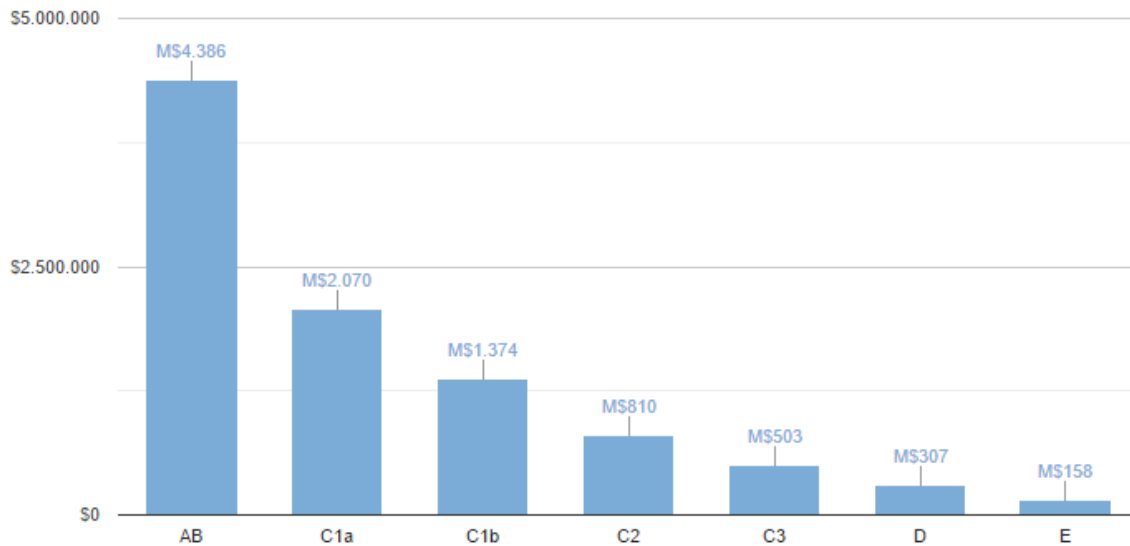


Ilustración 16 INE Chile Ingreso Mensual Promedio por Hogar 2013

Anexo No. 2: Benchmark- Clasificación de salones por características de ubicación, precios y calidad de servicio

Para conocer mejor la industria de las peluquerías, es necesario reconocer que existen distintos modelos. De acuerdo a la investigación en campo y a la información obtenida por parte de empresas grandes del mercado como L'Oréal (benchmarking), podemos clasificarlas en 4 tipos: AA, A, B y C:

- **Salones AA:** Cadenas de salones o salones individuales *premium*. Ejemplo: *My Head*.
 - Mejor atención al cliente.
 - Uso de productos de calidad y marcas exclusivas.
 - Empleados capacitados, normalmente certificados por academias reconocidas y con alta experiencia en el rubro. De 3 a 6 estilistas.
 - Precios altos (cortes alrededor de los 20 mil a los 30 mil pesos chilenos).
 - Ubicados en zonas de nivel socioeconómico alto de la ciudad.
 - Ofrecen la mayoría de los servicios de belleza.
- **Salones A:** Cadenas de salones o salones individuales de buena calidad. Ejemplo: *Glam & Co*.
 - Buena atención al cliente.
 - Uso de productos de calidad combinado con marcas de nivel intermedio.

- Empleados capacitados, con poca experiencia en el rubro. De 3 a 4 estilistas.
 - Precios medio altos (cortes alrededor de los 14 mil a los 19 mil pesos chilenos).
 - Ubicados en zonas de nivel socioeconómico medio alto de la ciudad.
 - Ofrecen la mayoría de los servicios de belleza.
- **Salones B:** La mayoría son salones individuales, pero existen algunas cadenas, se caracterizan por ofrecer un servicio rápido de calidad intermedia. Son las famosas peluquerías de barrio.
 - Atención al cliente promedio.
 - Uso de productos de calidad intermedia.
 - Empleados capacitados. De 2 a 3 estilistas.
 - Precios altos (cortes alrededor de los 10 mil a los 13 mil pesos chilenos).
 - Ubicados en zonas de nivel socioeconómico medio de la ciudad.
 - Ofrecen los servicios básicos de belleza.
- **Salones C:** Salones individuales de baja calidad. Son las famosas peluquerías de barrio.
 - Mínima atención al cliente.
 - Uso de productos genéricos o de marcas económicas.
 - Normalmente la dueña(o) es el mismo empleado, cuentan con una capacitación básica. De 1 a 2 estilistas.
 - Precios bajos (cortes alrededor de los 4 mil a los 6 mil pesos chilenos).
 - Ubicados en zonas de nivel socioeconómico bajo de la ciudad.
 - Ofrecen los servicios básicos de belleza.

En Chile predominan el tipo de salones B y C (aproximadamente el 32% del total de peluquerías), debido a la creciente masa de población de nivel socioeconómico medio y medio bajo. Sin embargo, dentro de los salones tipo A y AA (aproximadamente el 68% del total de peluquerías) ha habido un crecimiento notable en los últimos 6 años debido a que este nivel socioeconómico de clientes cada vez gasta más en ellos mismos y buscan ofertas innovadoras y diferentes. Esto ha impulsado el desarrollo de nuevos conceptos dentro de este tipo de salones.

Anexo No. 3: Cálculo de tamaño muestral para encuestas a cliente final

Se procedió a aplicar la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2}$$

Donde:

n: tamaño muestral
z: valor correspondiente a la distribución de Gauss (nivel de confianza)
p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0,5$), que hace mayor el tamaño muestral
q: $1 - p$
i: margen de error

Para este caso se utilizó:

z: 95% de nivel de confianza lo que equivale a un $z = 1.96$ según tabla de distribución de Gauss.
P: 0,5 (pues se desconoce)
q: 0,5
i: 9%
n= 100

Anexo No. 4: Encuesta clientes finales

La estructura de la encuesta fue apoyada por mi experiencia laboral en L'Oréal México para la División de Productos Profesionales (salones de belleza), ya que conozco de cerca el modelo de negocio genérico de esta industria, sus características y atributos tanto de manera interna como con el cliente. Adicional, antes de implementar las encuestas se realizó una entrevista profunda con la Gerente para Kerastase Chile (Victoria Wittig), donde se pudieron identificar factores relevantes para el mercado chileno y con esto poder realizar una encuesta aterrizada al mercado objetivo. Esta entrevista sirvió tanto para aportar a la encuesta a las peluquerías como a clientes finales. Se realizó una primera prueba con ella para poder evaluar la comprensión de la misma.

Para la implementación de la encuesta se utilizó el medio "Survey Monkey" para compartir las encuestas vía online, las cuales se compartieron vía Facebook, correos electrónicos y Whats app. Se lograron realizar las 100 encuestas en total, en el sector de Santiago. Se priorizaron personas asalariadas y de un status socioeconómico ABC1.

Encuesta clientes

1. Sexo

- Masculino
- Femenino

2. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- 17 o menos
- 18-21
- 22-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

3. ¿En qué comuna vives?

- Santiago Centro
- Providencia
- Las Condes
- La Reina
- Ñuñoa
- Vitacura

Otro (especifique)

4. ¿En qué factores te basas para elegir un salón de belleza?

Numerar por orden de prioridad, siendo 1 el valor más alto.

| | |
|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Ubicación |
| <input type="checkbox"/> | Precio |
| <input type="checkbox"/> | Prestigio |
| <input type="checkbox"/> | Calidad de servicio |
| <input type="checkbox"/> | Tipo de servicios que se ofrecen |

5. ¿Con qué frecuencia acostumbras asistir a un salón de belleza?

- 1 vez a la semana
- Cada 2 semanas
- 1 vez al mes
- Cada 2 meses o más

6. ¿Cuál es la razón principal por la que asistes? Numerar por orden de prioridad, siendo 1 el valor más alto.

| | |
|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | Gusto/placer |
| <input type="checkbox"/> | Necesidad |
| <input type="checkbox"/> | Moda |

7. ¿Normalmente que servicios te realizas cuando asistes? Puedes marcar más de 1 opción.

- Corte
- Color
- Tratamientos
- Barba
- Uñas (manos y/o pies)
- Spa
- Maquillaje
- Depilación
- Peinado

Otro (especifique)

8. ¿Aproximadamente cuánto es el desembolso que realiza en tus vistas?

- Menos de 10,000
- Entre 10,000 y 50,000
- Entre 51,000 y 100,000
- Entre 101,000 y 150,000
- Más de 150,000

9. ¿Cuál es tu salón preferido en Santiago?

- Glam & Co
- Palumbo
- The Boss
- Cut me
- Studio 91

Otro (especifique)

10. ¿Qué inconveniente encuentras generalmente en los salones? Puedes marcar más de 1 opción.

- Altos costos
- Mal servicio
- Saturación
- Falta de limpieza
- Falta de estacionamiento
- Ubicación

Otro (especifique)

Anexo No. 5: Encuesta salones

No. de sucursales:

Antigüedad:

Redes sociales:

Dueño:

Precios:

Clasificación: AA/ A/ B/ C

Salón:

Ubicación:

No. Sucursales:

- 1) ¿Con qué frecuencia acostumbran asistir sus clientes?
 - 1 vez a la semana
 - Cada 2 semanas
 - 1 vez al mes
 - Otro: _____

- 2) ¿Cuál es la razón principal por la que asisten?
 - Gusto
 - Moda
 - Necesidad

- 3) ¿Normalmente que servicios se realizan cuando asisten? Numerar por prioridad, siendo 1 el valor más alto.
 - () Corte
 - () Color
 - () Tratamientos
 - () Uñas (manos y pies)
 - () Spa
 - () Maquillaje
 - () Otro: _____

- 4) ¿Aproximadamente cuál es el ingreso que recibe por visita?
 - Menos de 10,000
 - Entre 10,000 y 50,000
 - Entre 50,000 y 100,000
 - Entre 100,000 y 150,000
 - Más de 150,000

- 5) ¿Cuál es su diferenciador frente a su competencia?
 - Precio
 - Calidad de servicio
 - Tipo de servicios
 - Tipo de productos
 - Ubicación

- 6) ¿Qué marca de reventa es la que más solicitan sus clientes?
 - L'Oréal
 - Redken
 - Kerastase

Revlon
Moroccan Oil
Tigi
Otro: _____

- 7) ¿Cuál es el mayor reto de la operación de su negocio?
- 8) ¿Qué tipo de contrato tiene con sus empleados?
- 9) ¿Tiene planes de expansión?
- 10) ¿Qué porcentaje del servicio se lleva el estilista?

Anexo No. 6: Respuestas entrevistas a salones

Entrevista My Head

No. de sucursales: 1

Antigüedad: 3 años

Ubicación: Luis Pasteur 6666, Vitacura

Redes sociales: Twitter, FB, mail

Dueño: Independiente

Precios: corte hombre entre 13,000 CLP y 16,000 CLP (varía por día de la semana),
corte mujer 24,000 CLP a 27,000 CLP (depende el día)

Clasificación: AA

Entrevistado: Roxana y Elisa Duarte, dueñas del negocio.

Roxana y Elisa Duarte llevan desde 2007 en el mundo de la belleza profesional, en ese momento tenían bajo su cargo 5 franquicias de Saint Algue, comenzaron con locales en el exterior, sin embargo, por los cambios de administración en Francia mudaron los locales dentro de tiendas departamentales “Paris”, este factor fue el que las llevó a salir de la grande cadena para independizarse y abrir en 2014 su propio salón llamado “My Head” basado 100% en la diferenciación de las cadenas comunes de Santiago, partiendo de que en Chile a comparación de Francia se inició con una mala educación de los estilistas (mal capacitados y piensan que pueden ganar millones).

Tienen técnicas de corte inglesas que consisten en terminar los cortes en seco para que vayan manteniendo su estructura durante el crecimiento.

Ellas implementan el modelo de negocio de arriendo de silla, debido a que, por las legislaciones de Chile, esta opción es la más viable económicamente y productivamente hablando. Ellas logran reducir las debilidades de control de este modelo partiendo de que todo proviene de la cultura del negocio y de la selección correcta de los empleados.

Si no implementas el contrato de arriendo de sillón no consigues estilistas.

Jacques Dessange quiso implementar el modelo de contrato con sus estilistas, les pagaban 400,000 de sueldo fijo, a los 6 meses quebró.

El reto más importante de un salón es la gestión de personal. La rotación estadísticamente mundial en un salón es aproximadamente de 2 años.

Para My Head su prioridad #1 es el RRHH, seguido por el marketing y la post venta, de nada sirve tener un excelente marketing si no quedas contento con tu servicio. Los estilistas reciben entre el 45%-55% de comisión por los servicios realizados, el costo mensual de ellos es de 7%-8%.

Para las Duarte no es prioridad la reventa de producto, por lo que ellas compran directamente a los proveedores, y le venden a ese mismo precio a sus estilistas, ellos le ganan un 10% de reventa y aproximadamente el margen total de productos L'Oréal es del 24% por lo tanto ellas se quedan con un 14%.

Ellas trabajan con todas las marcas de L'Oréal, Sebastian y American Crew. Aproximadamente el margen de contribución de su negocio es de un 45% dejando como utilidad neta entre un 12% y 18% (valor máximo en temporadas altas).

Entrevista GLAM & CO

No. de sucursales: 13 en Chile, 2 en Bogotá

Antigüedad: 5 años

Redes sociales: Twitter, FB

Dueño: Sociedad

Precios: corte hombre entre 10,000 CLP y 13,000 CLP, corte mujer 15,000 a 18,000 CLP

Clasificación: A

Entrevistado: Carola Soto, Gerente Comercial.

Comenzaron con un salón pequeño llamado espejos, decidieron asociarse e invertir en una cadena donde el diferenciador fuera la experiencia, no el precio, debido a que consideran que es una batalla que no quieren pelear.

Su sucursal estrella es la del Costanera, el cual representa cerca del 50% de su facturación. En esta tienen alrededor de 21 puestos de trabajo (cabello) y 28 estilistas (entre medio tiempo y tiempo completo), los cuales en un día fuerte (viernes, sábado, domingo) realizan aproximadamente entre 10 y 15 cortes cada uno, lo cual genera más de 300 servicios al día. En cuanto a manicuristas, comenzaron con 5 estaciones, y lo han ampliado ya 2 veces, teniendo hoy en día 17 estaciones de manos.

Los estilistas reciben el 45% de comisión por los servicios realizados. Son contratados también bajo el modelo de arriendo de silla y cuentan con estilistas full y *part time*. Los *part time* cubren los días que los de tiempo completo descansan.

Para Glam es prioridad la reventa de producto, por lo que trabaja con 6 marcas de reventa y tienen un sistema de abastecimiento semanal. Cuentan con un sistema de inventario automático en el cual se registra cuanto producto de cada SKU se vendió a la semana y la misma cantidad se repone, todo el abastecimiento proviene de una bodega centralizada que abastece a todas las sucursales de Chile. Una de sus prioridades es mantener lleno el anaquel. En cuanto al anaquel de producto es indispensable colocarlo a la vista de los consumidores que pasan por fuera del mall. Es tan fuerte su negocio de reventa que ellos colocaron el nombre de “Glamstore” a este espacio donde muestran el producto. Parte de su estrategia mkt es colocar nombres de conceptos por área dentro del salón, ejemplo: nail bar, color bar, glam store, etc.

Su estrategia de ubicación es estar dentro de malls, debido al flujo de personas y al momento de compra. Domingo entra como uno de los días prioritarios para la semana.

En cuanto al RRHH, coinciden que es uno de sus mayores retos, sin embargo, ellos tratan de disminuir la rotación por medio de la motivación y del sentido de pertenencia con la empresa. Para esto realizan muchos eventos sociales y de capacitación al año, y a final de año realizan una fiesta grande para celebrar con ellos. Otro concepto relevante para ellos es la transparencia de la información, por esto ellos tienen un software instalado en cada sucursal en el cual el estilista puede observar durante el día cuantos servicios y de qué valor ha realizado y el desglose de la comisión que se lleva día a día, de esta manera a final de mes el pago coincide con lo realizado.

La capacitación la reciben directamente de las empresas socias para la reventa (Wella, L´Oréal, etc.) en sus oficinas, la recibe un grupo de capacitadores, que son quienes posteriormente bajan la información a todos los estilistas. Wella es su principal marca de coloración debido a intereses personales (hay un familiar de por medio).

Entrevista Patricio Hidalgo Peluquería

No. de sucursales: 1 en Santiago

Ubicación: Providencia

Antigüedad: 8 años

Redes sociales: FB

Dueño: Individual

Precios: corte hombre 9,000 CLP, corte mujer 12,000 CLP

Clasificación: A

Entrevistado: Patricio Hidalgo, dueño.

Comenzó siendo estilista de otro salón, cuando se dio cuenta que tenía muchos clientes y un alto potencial para comenzar su propio negocio. Comenzó con un salón pequeño, poco a poco fue creciendo en clientela y por consecuencia en ingresos,

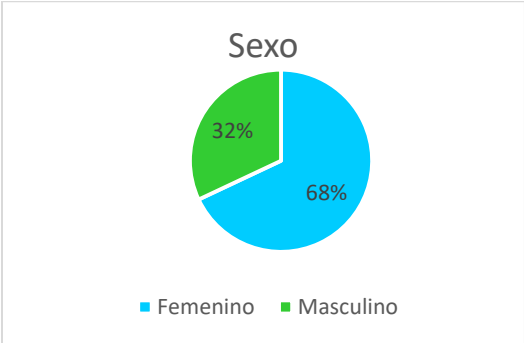
asi mismo, debido a su gran profesionalismo se convirtió en embajador de las marcas L´Oréal Paris y Wella en Chile, esto le permitió hacerse de más renombre en el medio y con esto crecer en el negocio. Hoy en día su sucursal se encuentra en el corazón de Providencia, a unas cuadras del Costanera Center, tiene alrededor de 7 puestos de trabajo (cabello) y 4 estilistas, incluyéndose él, los cuales realizan aproximadamente entre 8 cortes cada uno (en días punta). En cuanto a manicuristas, comenzó con 1 estación, y lo ha ampliado hasta tener 4 estaciones para manos y sillones spa. Los estilistas reciben el 45% de comisión por los servicios realizados. Son contratados también bajo el modelo de arriendo de silla.

Siendo embajador de dos marcas tan importantes tiene como prioridad la reventa de producto, ya que estos mismos laboratorios piden una venta mínima al mes para mantener su título, adicional recibe un precio especial en el precio de lista de los productos que compre por lo que su margen de ganancia en la reventa es mayor al promedio.

Anexo No. 7: Resultados encuestas

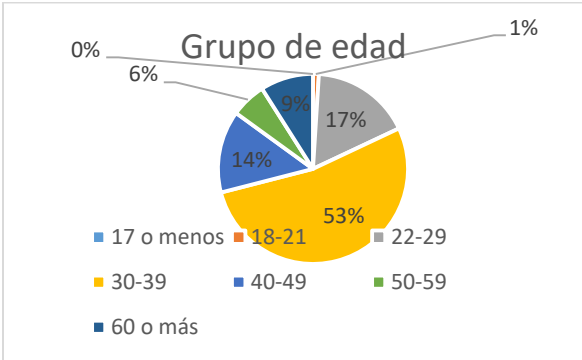
Total encuestas (100):

1) Sexo



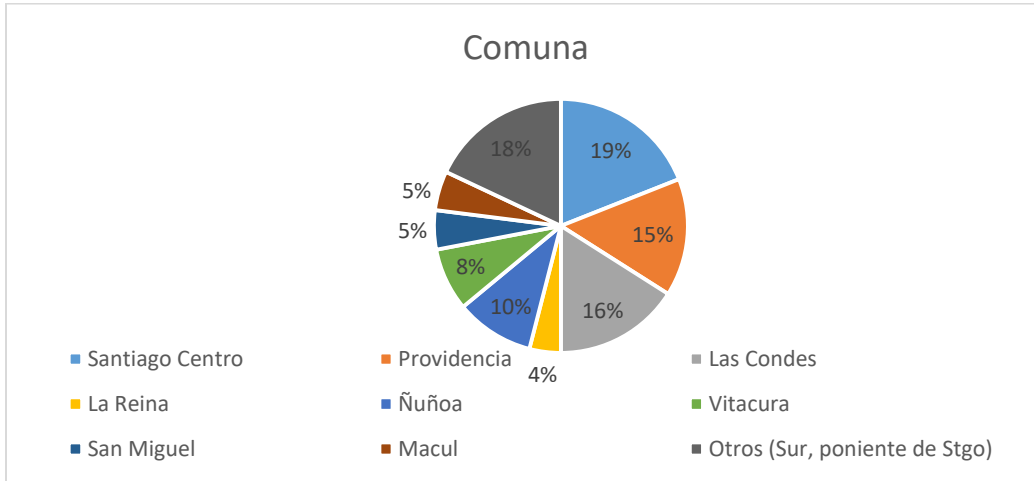
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

2) ¿Cuál es tu grupo de edad?



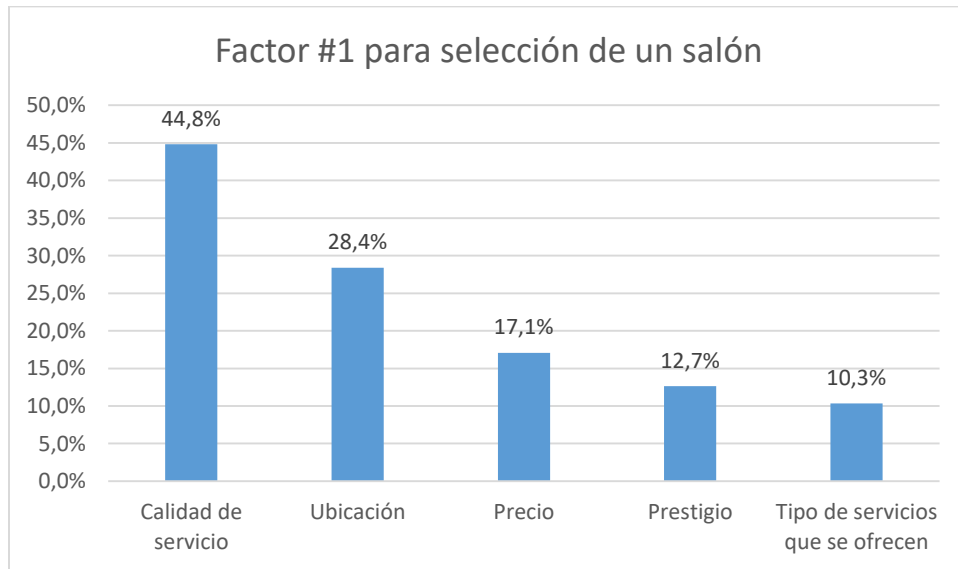
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

3) ¿En qué comuna vives?

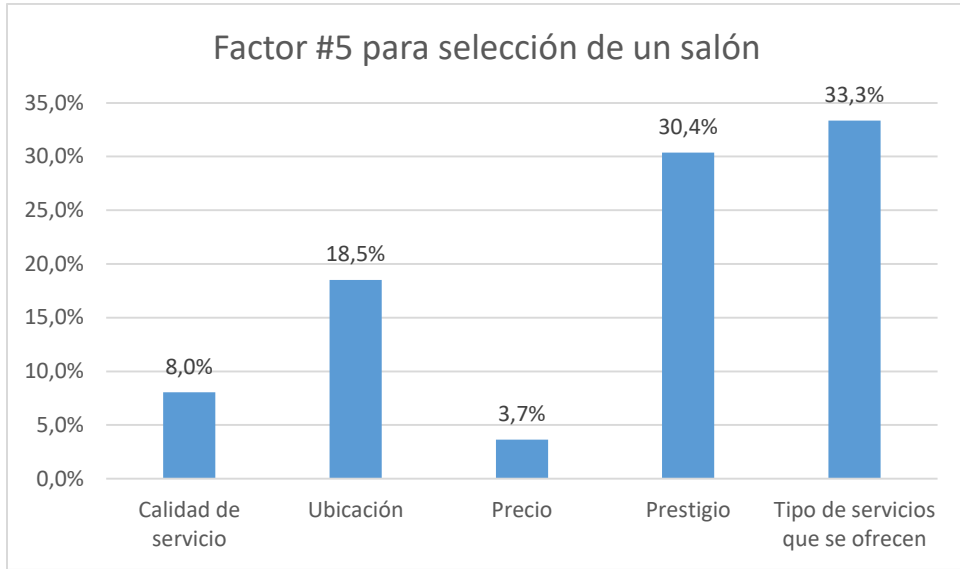


Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

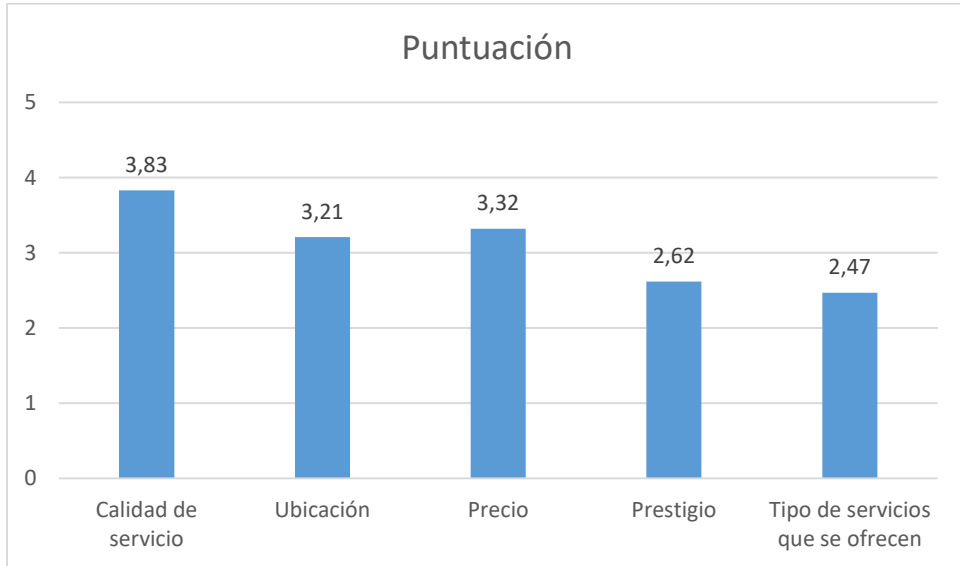
4) ¿En qué factores te basas para elegir un salón de belleza? Numerar por orden de prioridad, siendo 1 el valor más alto.



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

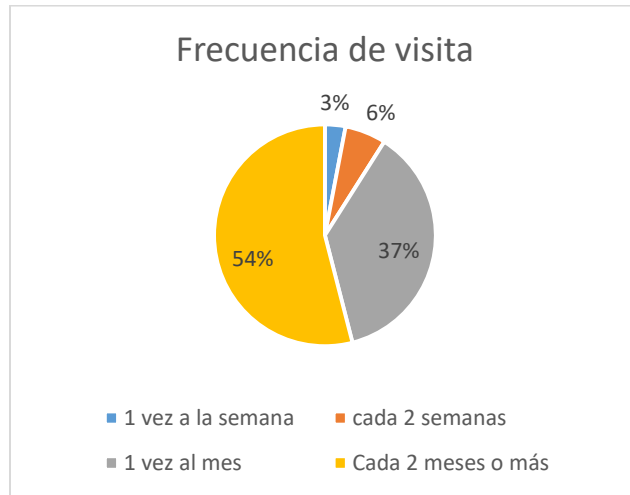


Fuente: Elaboración propia mediante encuesta



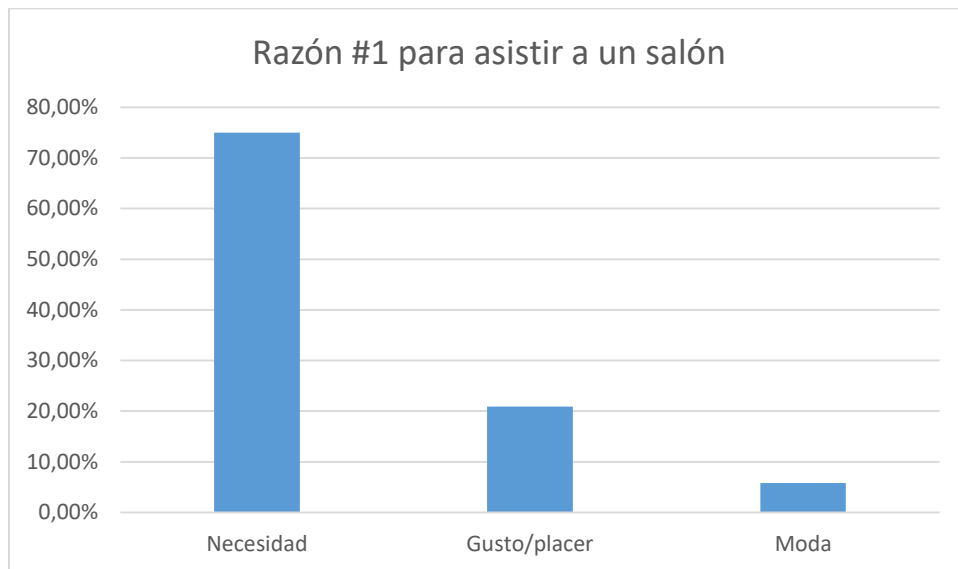
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

5) ¿Con qué frecuencia acostumbras asistir a un salón de belleza?

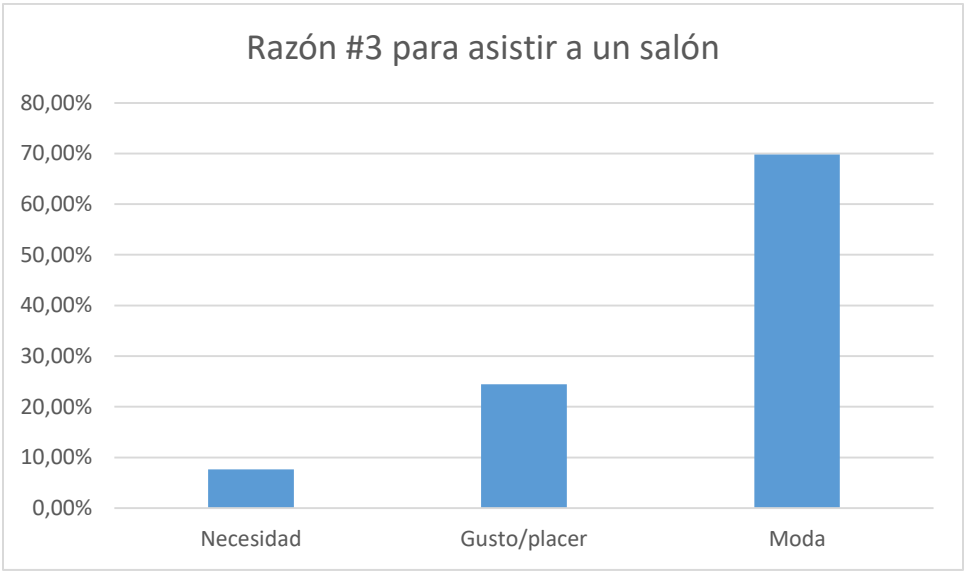


Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

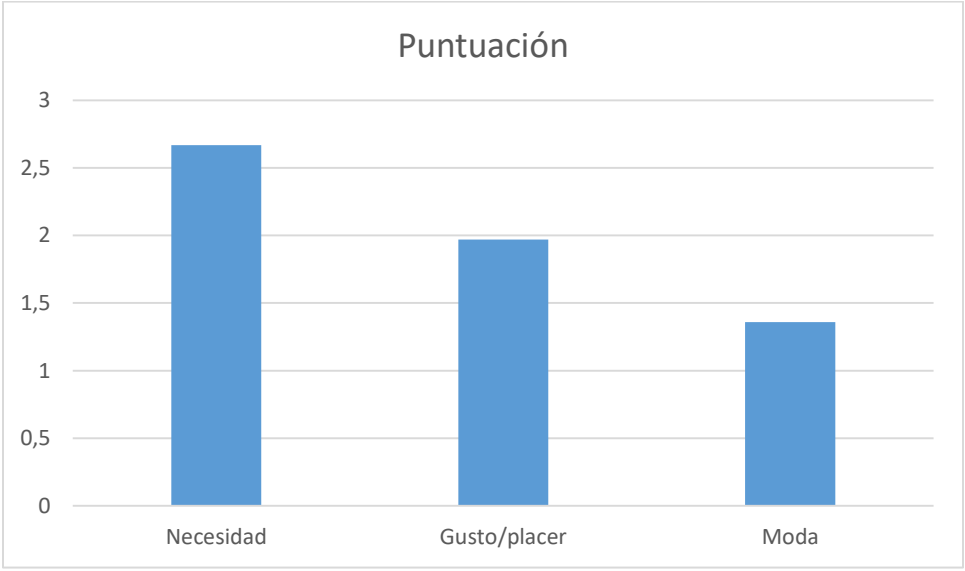
6) ¿Cuál es la razón principal por la que asistes? Numerar por orden de prioridad, siendo 1 el valor más alto.



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

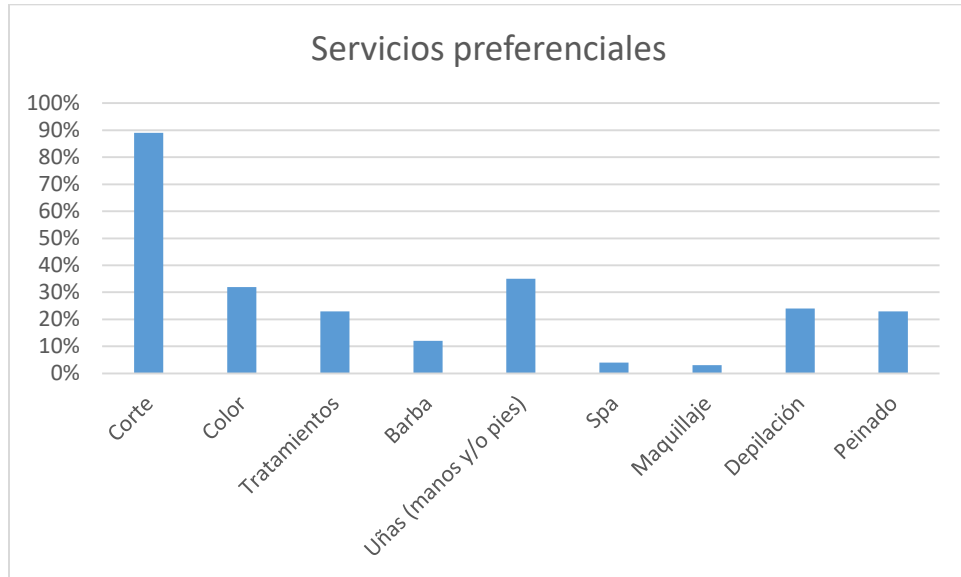


Fuente: Elaboración propia mediante encuesta



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

7) ¿Normalmente que servicios te realizas cuando asistes? Puedes marcar más de 1 opción



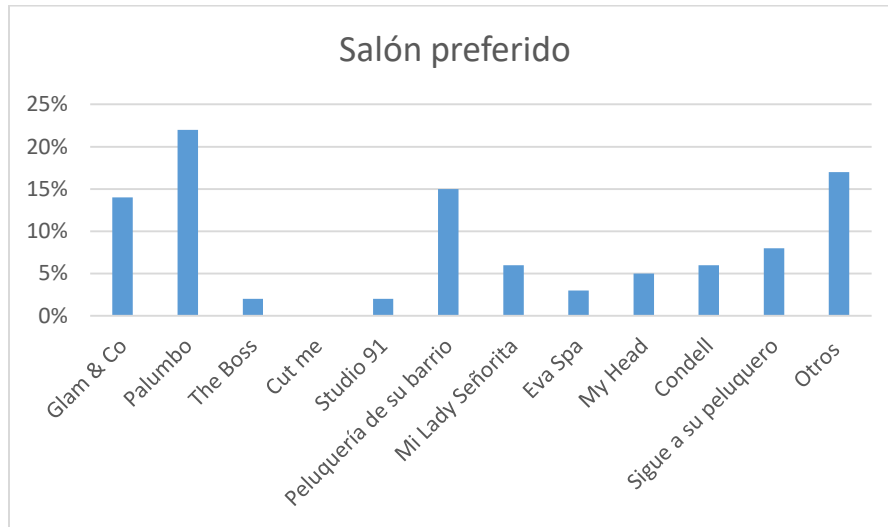
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

8) ¿Aproximadamente cuánto es el desembolso que realizas en tus vistas?



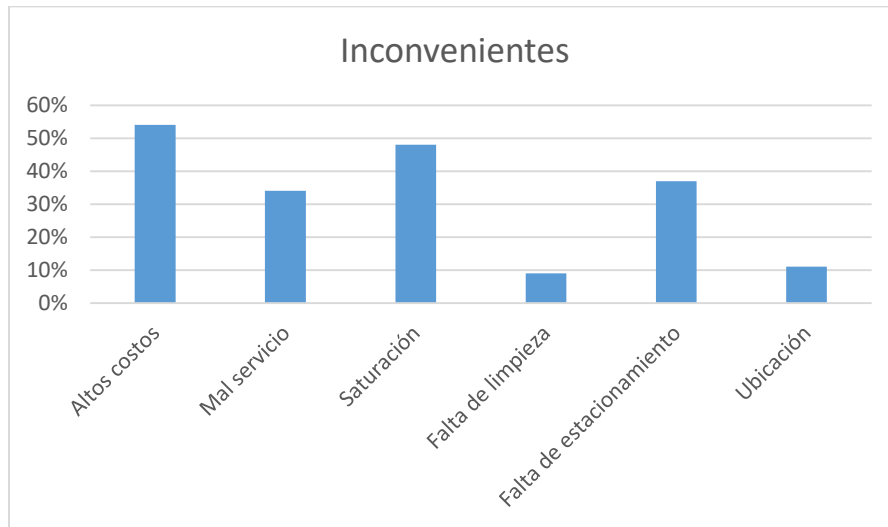
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

9) ¿Cuál es tu salón preferido en Santiago?



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

10) ¿Qué inconveniente encuentras generalmente en los salones? Puedes marcar más de 1 opción.

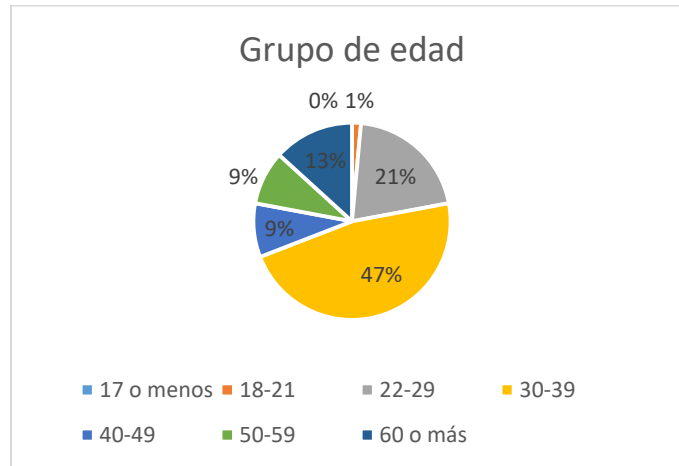


Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

Encuestas solo mujeres de 22-39 años de edad

Del total de encuestas, el 68% son sexo femenino, dentro de estas 68 mujeres encontramos que:

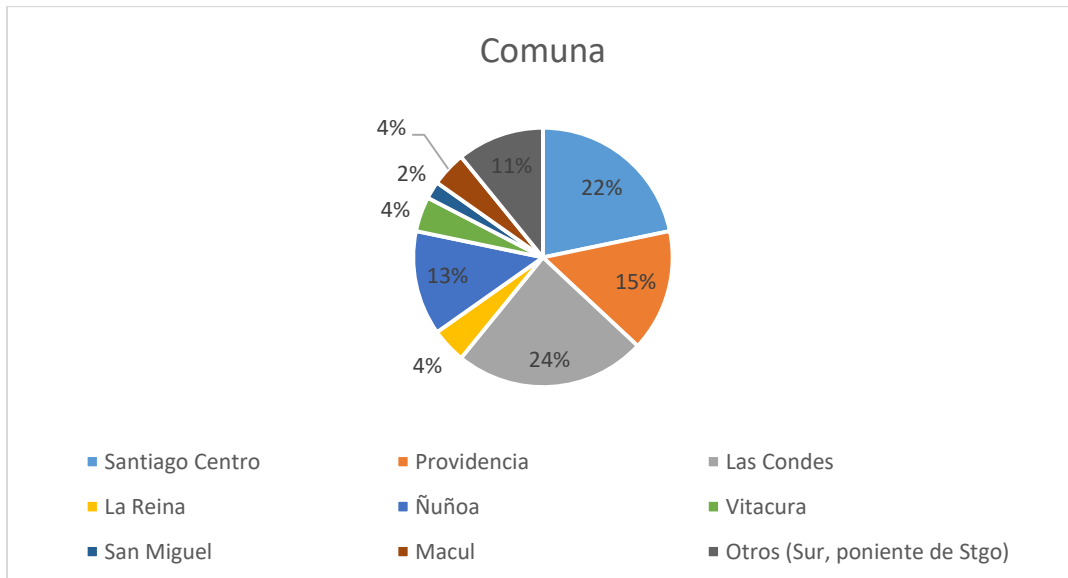
1) Grupo de edad:



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

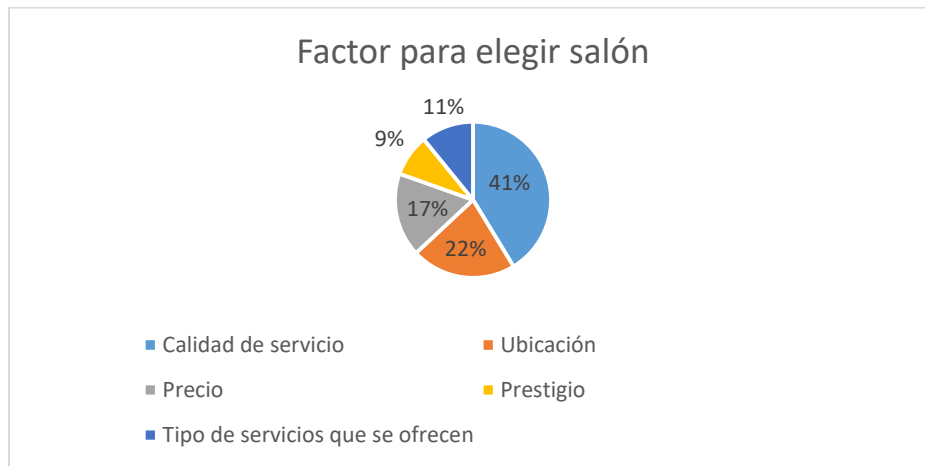
Las mujeres en edad de 22-29 y 30-39 son 46 de las cuales:

2) Comuna donde viven:



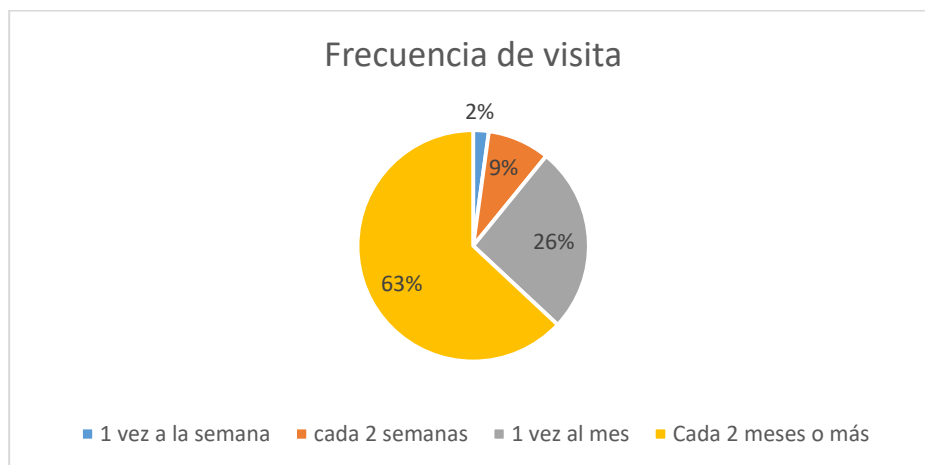
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

3) ¿En qué factores te basas para elegir un salón de belleza?



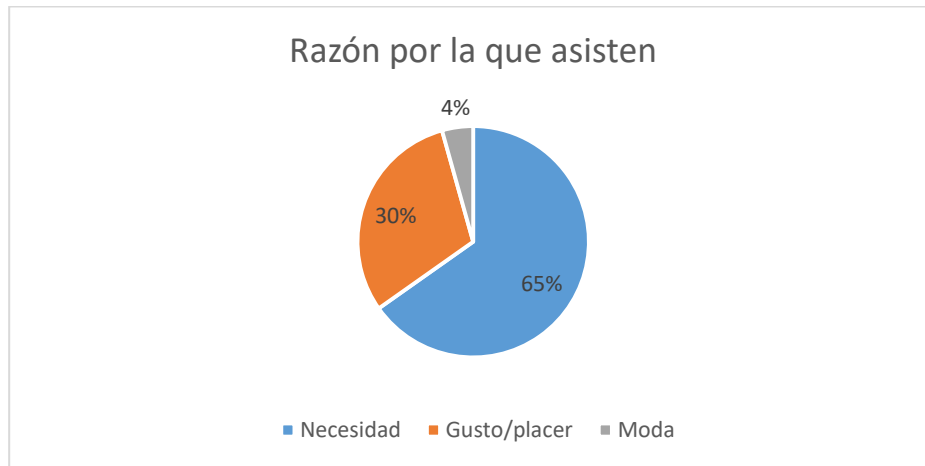
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

4) ¿Con qué frecuencia acostumbras asistir a un salón de belleza?



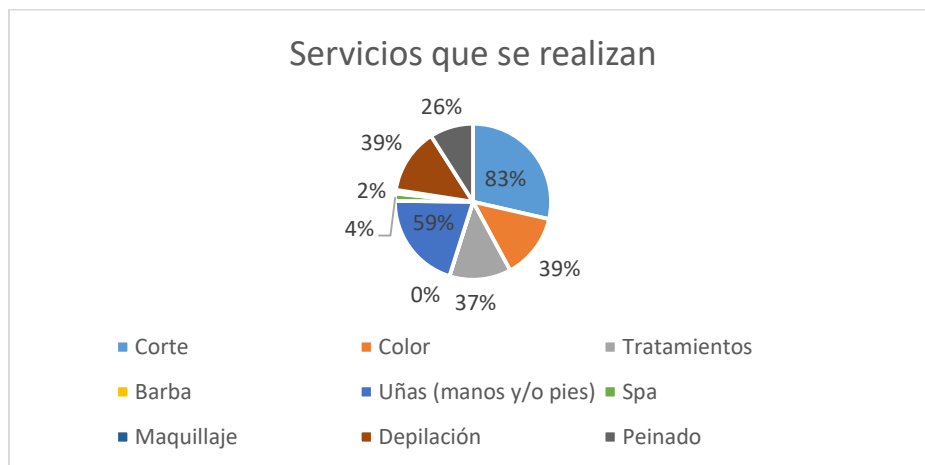
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

5) ¿Cuál es la razón principal por la que asistes?



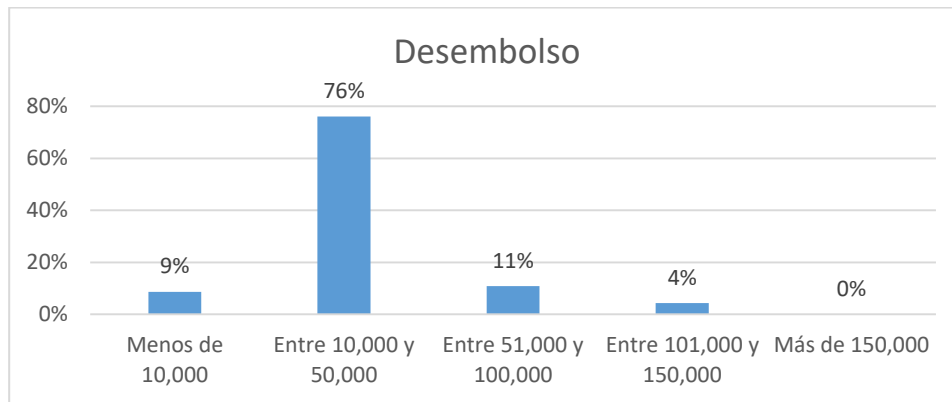
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

6) Prioridad de servicios que se realizan:



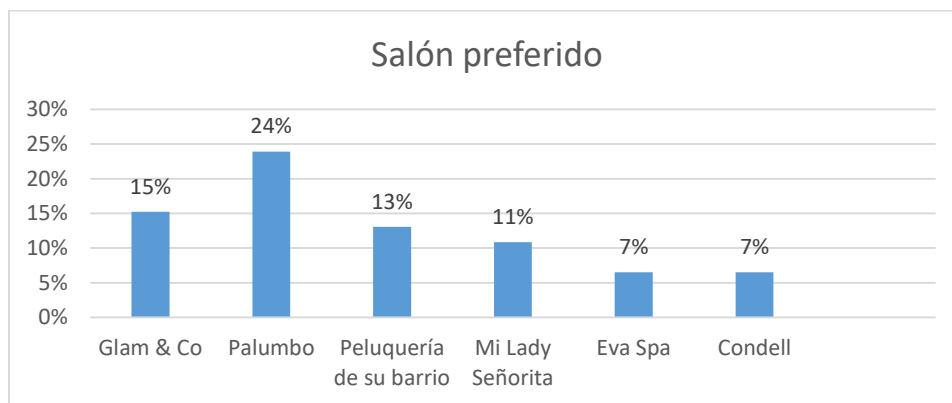
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

7) Desembolso que realizan en sus visitas:



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

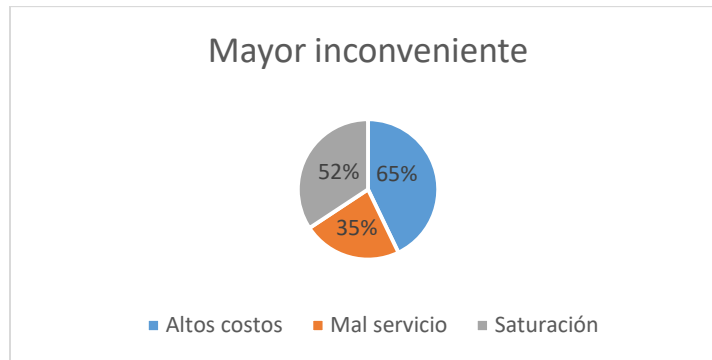
8) Salón preferido:



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

Enfocándonos a las que asisten a Glam/Palumbo/Mi Lady (23):

9) Mayor inconveniente que encuentran:



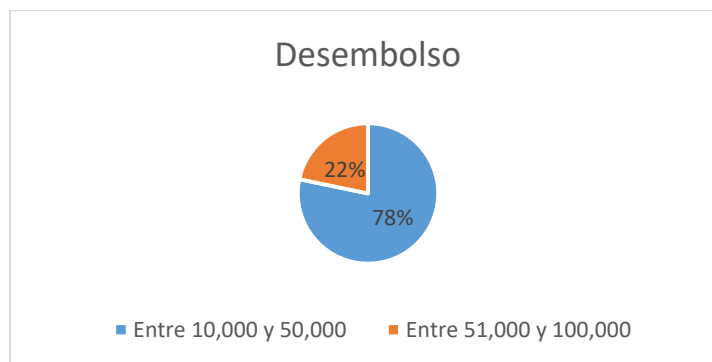
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

10) Razón por la que asisten:



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

11) Desembolso que realizan:



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

Anexo No. 8: Análisis de potencial de Mercado INE Chile, proyección al 2019

- La población estimada de 23 a 60 años (hombres y mujeres) de la Región Metropolitana para 2019 según el INE es de 7.64 millones de personas, el 54.8% de esta población pertenecerá al rango de edad de los 23-60 años de edad (4.19 millones). Dentro de este segmento de edad podemos observar que la proporción por sexo es muy similar, teniendo un 49.5% de hombres versus un 50.5% de mujeres:

| Estimación de Población en Santiago para 2019 | | | | | |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | Ambos | Hombres | hom/ ambos | Mujeres | muj/ ambos |
| Total | 7,645,626 | 3,744,124 | 49.0% | 3,901,502 | 51.0% |
| 23-60 años | 4,191,630 | 2,073,862 | 49.5% | 2,117,768 | 50.5% |
| 23-60 años/ total Santiago | 54.8% | 55.4% | | 54.3% | |

Fuente: Elaboración propia








- Otro factor importante a analizar dentro del segmento objetivo es la distribución del NSE por comuna de la RM²⁶, esta información permitirá determinar en qué sectores de la región se localiza la mayor proporción de nivel ABC1 y por consecuencia nos ayudará a definir la posible ubicación de los locales. Se ordenó la información por % ABC1 y se consideraron 9 comunas las cuales contienen una cantidad relativamente alta de este segmento:

| Distribución de NSE por comuna de la RM | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| | ABC1 | C2 | C3 | D | E |
| RM | 10.6% | 19.2% | 25.1% | 35.3% | 9.8% |
| Vitacura | 58.60% | 28.5% | 9.8% | 2.8% | 0.3% |
| Las Condes | 48.60% | 30.7% | 12.9% | 6.8% | 0.9% |
| Lo Barnechea | 43.20% | 14.3% | 14.0% | 22.2% | 6.3% |
| La Reina | 40.60% | 26.5% | 16.5% | 13.7% | 2.7% |
| Providencia | 35.90% | 38.3% | 18.2% | 7.0% | 0.6% |
| Ñuñoa | 28.70% | 35.1% | 20.0% | 14.5% | 1.8% |
| San Miguel | 16.10% | 26.2% | 26.1% | 26.4% | 5.2% |
| Macul | 11.90% | 26.0% | 25.8% | 29.9% | 6.5% |

Fuente: Elaboración propia

²⁶ http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

Anexo No. 9: Modelo CANVAS

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| <p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> -Profesionales de la Belleza -Equipo de capacitación -Proveedores (mobiliario, productos de uso y de reventa) -Medios y bloggers -Agencia digital - Proveedor de TI | <p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrenamiento: Estandarización en calidad de servicios. Creación de cultura de servicio al cliente. -Determinación de las ubicaciones de los locales. -Creación e implementación de herramientas digitales (app, sitio, redes) y sistemas. | <p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> -Homogenización y estandarización de calidad: - Todos los profesionales son capaces de entregar la misma calidad. - Mayor disponibilidad de horarios y espacios para atenderse en el momento que lo necesiten. - Experiencia de compra apoyado por el uso de herramientas digitales para la pre y post venta, | <p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor satisfacción para búsqueda de espacios disponibles. -Atención personalizada (tipo Starbucks). -Cobro automatizado (tarjeta Vapianno) -Programa de fidelización. -Comunicación continua por POC. | <p>Customer Segments </p> <p>Mujeres y hombres de 23-60 años de edad, NSE ABC1, en Santiago:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Beauty lovers (heavy users) -Retouchers (medium users) -Casuals (light users) |
| <p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> -Orientación a diferenciación vs disminución de costos. -Costos fijos altos. -Costos variables medios (comisiones personal). -Costos de promoción altos al inicio. -Inversión en maquinaria y equipo. | | <p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor rotación de activos (provocado por estandarización) -Aumento de la venta de servicios (mayor # de servicios por persona). -Fidelización, mayor duración de vida del cliente -Clientes nuevos por promoción y publicidad boca en boca. -Reventa de productos -Arriendo de espacios dentro del local | | |

Fuente: Elaboración propia basada en una ilustración de Internet

Anexo No. 10: Consumer Journey Map

| Touchpoints | | | | | |
|-----------------------|---|---|--|--|--|
| Etapa | Descubrir | Evaluar | Comenzar | Utilizar | Resolver |
| Expectativas | <ul style="list-style-type: none"> -Recomendación de boca en boca. -Publicidad en redes sociales. -Propaganda impresa. | <ul style="list-style-type: none"> -Pregunto a conocidos que hayan asistido antes o me lo hayan recomendado. -Busco mejor servicio que mi peluquería anterior. -Busco mismo o mejor servicio que las cadenas actuales que conozco. | <ul style="list-style-type: none"> -Hacer cita por teléfono o página web. -Llegar directo al lugar y que haya espacio disponible. -Que haya estacionamiento. | <ul style="list-style-type: none"> -Que el servicio que pida en mi cabello tenga el resultado que deseo. -Que el tiempo del servicio no se prolongue demasiado. -Que dure un tiempo razonable el servicio que me realicé. -Que el precio que me dijeron al inicio sea el que me cobren al final. -Que el lugar esté limpio. | <ul style="list-style-type: none"> -Quiero tener información sobre promociones de los servicios que normalmente me realizo. -Quiero saber si abren nuevas sucursales. -Quiero una garantía de calidad de servicio. |
| Satisfacción | <ul style="list-style-type: none"> -He conocido nuevas peluquerías que me han gustado gracias a Facebook. Ahí también puedo ver los comentarios de otras personas para conocer un poco más de la calidad de sus servicios. | <ul style="list-style-type: none"> -He conocido lugares que gracias a que me los han recomendado me he hecho cliente de ellos debido a la calidad de su servicio, mayor disponibilidad para citas y con técnicas nuevas de corte y color que me han quedado a la perfección. | <ul style="list-style-type: none"> -Es muy fácil para mi llamar y agendar mi espacio. -El sitio web me permite ver opciones de horarios disponibles. | <ul style="list-style-type: none"> -Me costó trabajo encontrar a mi peluquero, pero solo él me deja como yo quiero, estoy contenta con su servicio. -Me gusta ir a mi salón porque me atienden rápido, no tengo que estar todo el día en el salón. | <ul style="list-style-type: none"> -He ido a los días a quejarme de la decoloración de mi tinte y me han respetado la garantía. -Normalmente me entero por mi estilista sobre las promociones. |
| Insatisfacción | <ul style="list-style-type: none"> -Los lugares buenos y que tienen innovaciones en servicios generalmente no lo comunican demasiado, pues solo cierta gente se entera. | <ul style="list-style-type: none"> -He conocido lugares que por su promoción parecen ser muy buenos, pero en términos de servicio son muy malos, sus empleados no tienen la mejor atención y no se hacen responsables | <ul style="list-style-type: none"> -Casi siempre están saturados, no encuentro citas con mi peluquero, tengo que reservar casi con 2 o 3 semanas de anticipación. -A veces no me contestan el teléfono. -He reservado | <ul style="list-style-type: none"> -Me da miedo probar otros estilistas porque no sé si me dejarán como yo quiero, lo he intentado y no me ha gustado. -Normalmente el salón está tan lleno que no les da tiempo de limpiarlo. | <ul style="list-style-type: none"> -Casi no publican en sus sitios o redes sociales las promociones, me he enterado cuando ya han pasado. -A veces tienen publicadas promociones en el sitio y cuando he ido a pedir las me han dicho que ya |

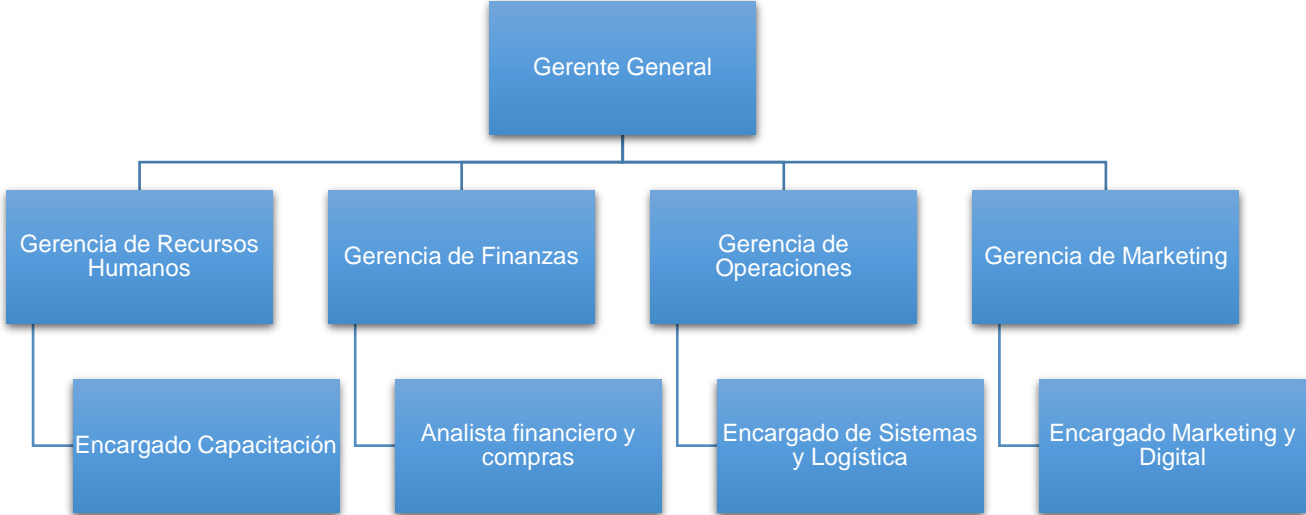
| | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|
| | | <p>del mal servicio que ofrecieron.</p> <p>-He estado dispuesta(o) a pagar más por ir a un lugar nuevo que al parecer tiene mejor servicio. Pero al final siento que lo que he pagado no vale la pena y prefiero seguir yendo al mismo lugar.</p> | <p>por la página y no me han respetado el espacio porque al parecer hubo un error en sistema.</p> <p>-No han tenido opciones de estacionamiento.</p> | <p>-Me han tratado como un cliente más, no me siento consentida y estoy pagando para eso.</p> <p>-No me han respetado el precio, al final me han cobrado mucho más.</p> | <p>no están vigentes.</p> <p>-Me he quejado de malos servicios que me han hecho y no se han hecho responsables.</p> |
|--|--|---|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 11: Organigramas

A continuación, se presenta la estructura organizacional que tendrá el negocio a partir del 3er año de operación, en los 2 años anteriores solo estará la G.General y la 1ª línea.

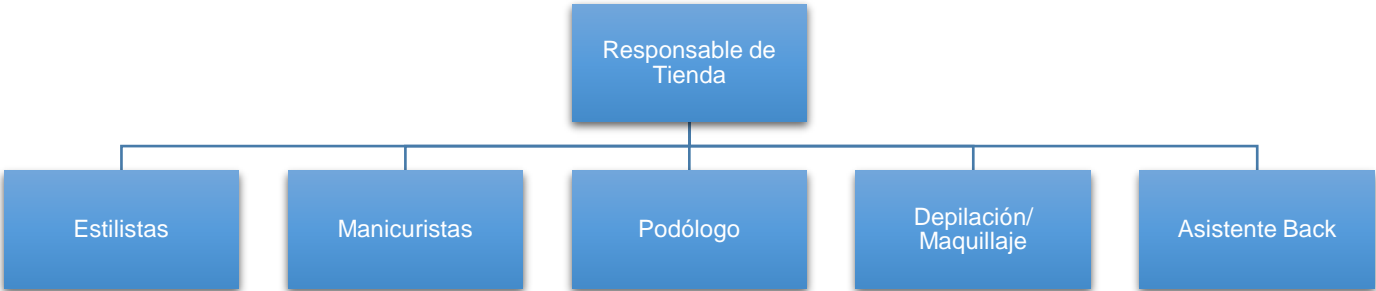
Grafico # 1: Organigrama Matriz “More than Beauty”



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la estructura organizacional que tendrá el negocio, sin embargo, la cantidad por cada área se encuentra asignada en el Capítulo de la Estrategia Financiera:

Grafico # 1: Organigrama Sucursales “More than Beauty”



Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 12: Benchmark Marcas proveedoras de productos profesionales

| Marca | Submarca | Función | | | | | |
|-------------------------|-----------------------|---------|------------|---------|-------------|------|---------|
| | | Lavado | Coloración | Styling | Tratamiento | Uñas | Reventa |
| L'Oréal | L'Oréal Professionnel | X | X | X | X | | X |
| | Redken | X | X | X | X | | X |
| | Kérastase | X | | X | X | | X |
| | essie | | | | | X | X |
| Wella | | X | X | X | X | | X |
| Moroccan Oil | | X | | X | X | | X |
| American Crew (Hombres) | | X | | X | X | | X |
| Barber Mind | | | | X | X | | X |
| OPI | | | | | | X | X |
| CND | | | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 13: Proveedores de productos de belleza seleccionados para “More than Beauty”

| Marca | Submarca | Función | | | | | |
|-------------------------|-----------------------|---------|------------|---------|-------------|------|---------|
| | | Lavado | Coloración | Styling | Tratamiento | Uñas | Reventa |
| L'Oréal | L'Oréal Professionnel | | X | X | X | | X |
| | Redken | X | X | X | X | | X |
| | Kérastase | X | | | X | | X |
| | essie | | | | | X | X |
| Moroccan Oil | | | X | X | | X | |
| American Crew (Hombres) | | X | | X | X | | X |
| Barber Mind | | | | X | X | | X |
| OPI | | | | | | X | X |
| CND | | | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 14: Ambientación y diseño de espacios

Recepción y caja:



Fuente: missandchicblog.com



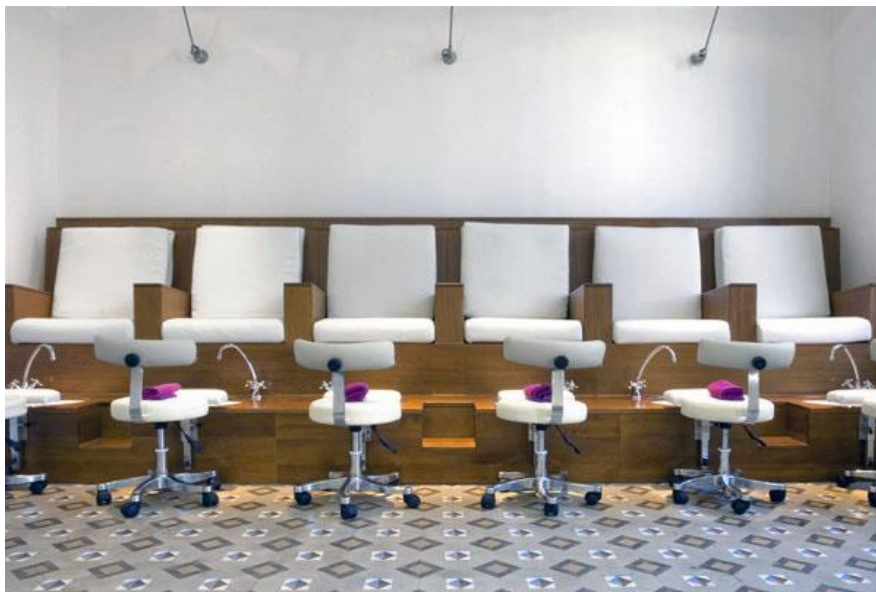
Fuente: missandchicblog.com

Espacio para manos:



Fuente: missandchicblog.com

Sillones Spa para Manicure y Pedicure:



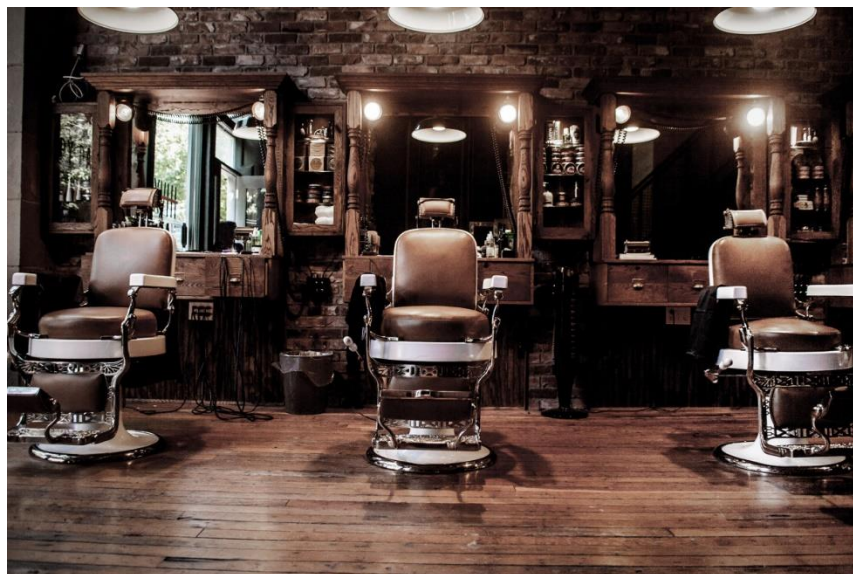
Fuente: missandchicblog.com

Baño y/o espacios privados como para depilación:



Fuente: missandchicblog.com

Área de hombres:



Fuente: missandchicblog.com

Anexo No. 15: Encuesta para sustento de la propuesta de valor

1. A la peluquería que frecuentas, asistes debido a:

- Ahí está tu estilista favorito
- Buen servicio
- Poca saturación
- Buenos precios

2. ¿Qué tan frecuente tienes problemas para poder encontrar a tu estilista libre el día que necesitas realizarte un servicio?

- Nunca
- Pocas veces (basándote en un parámetro que de 5 veces 2 no está disponible)
- Casi siempre (basándote en un parámetro que de 5 veces 4 no está disponible)
- Siempre (basándote en un parámetro que de 5 veces 5 no está disponible)

3. ¿Qué tan relevante sería para ti poder ir a tu salón favorito justo a la hora y el día que lo requieras?

- Indiferente
- Importante
- Muy importante

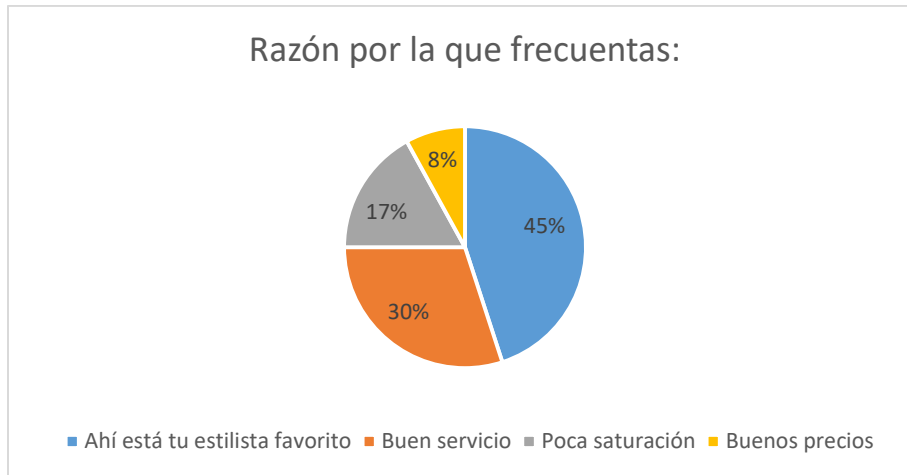
4. Si en el horario que necesitas atenderte se encuentra disponible otro estilista que no conoces, pero que sabes que es igual de bueno en técnicas y resultados que tu estilista favorito ¿qué tan dispuest@ estarías a atenderte con ese peluquero?

- Definitivamente probaría
- Preferirías no atenderte

Fuente: encuesta propia

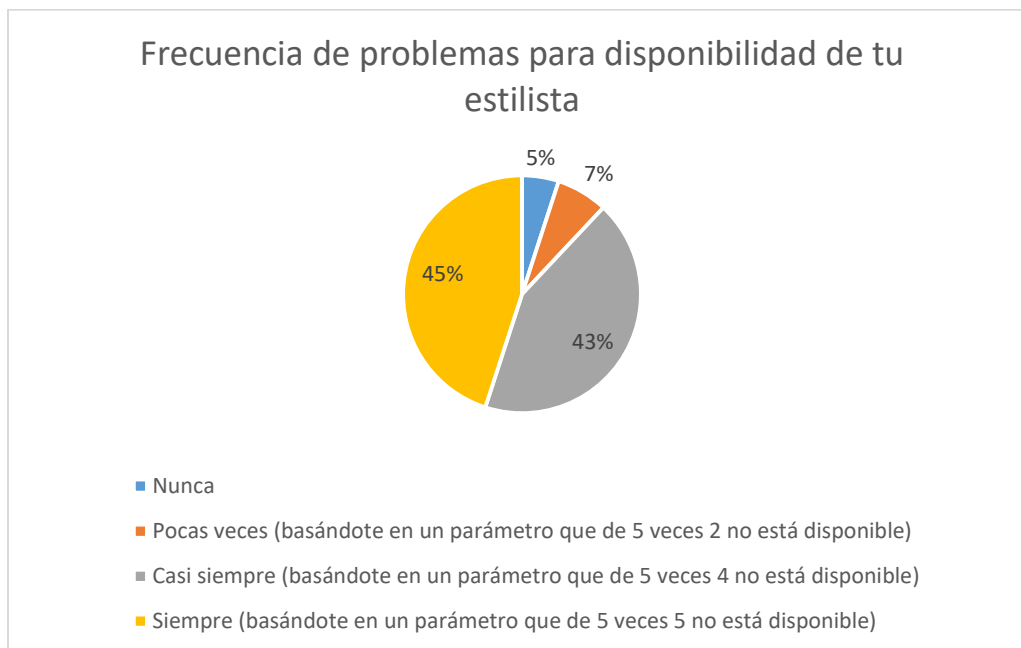
Anexo No. 16: Resultados de la encuesta para sustento de la propuesta de valor

1) A la peluquería que frecuentas, asistes debido a:



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

2) ¿Qué tan frecuente tienes problemas para poder encontrar a tu estilista libre el día que necesitas realizarte un servicio?



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

3) ¿Qué tan relevante sería para ti poder ir a tu salón favorito justo a la hora y el día que lo requieras?



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

4) Si en el horario que necesitas atenderte se encuentra disponible otro estilista que no conoces, pero que sabes que es igual de bueno en técnicas y resultados que tu estilista favorito ¿qué tan dispuest@ estarías a atenderte con ese peluquero?



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

Anexo No. 17: Características de los servicios de “More than Beauty”

| SERVICIOS PARA MUJERES | | |
|------------------------|------------------------------|---|
| Corte | Cabello | Lavado+Corte+Brushing |
| Color | Crecimiento | Retoque de color de la raíz de 0.5 a 2.5 cm |
| | Color Global | Cambia de color toda tu cabellera |
| | Balayage, freestyle o mechas | Renueva el estilo de tu cabello |
| Tratamientos capilares | Tratamiento anti-frizz | Disciplina tu cabello y huméctalo |
| | Tratamiento reconstrucción | Para cabellos muy dañados, aporta elasticidad y brillo |
| | Tratamiento hidratación | Aporta hidratación y suavidad |
| Manos | Manicure More | Retiro de cutícula y aplicación de color |
| | Manicure Spa | Manicure con exfoliación y masaje |
| | Esmaltado | Aplicación de color |
| | Esmaltado permanente | Esmalte en gel con duración de hasta 12 días |
| | Uñas de acrílico | Aplicación de uñas con distintos diseños |
| Pies | Pedicure More | Nuestro podólogo corta tus uñas correctamente, retira cutícula y aplica color |
| | Pedicure Spa | Nuestro podólogo corta, exfolia y elimina durezas en las plantas de tus pies, aplica un masaje con vibración y el esmaltado |
| | Pedicure Care | Servicio de podología para pies con molestias por uñas enterradas o lastimadas |
| | Esmaltado | Aplicación de color |
| | Esmaltado permanente | Esmalte en gel con duración de hasta 12 días |
| | Peinados | Peinado completo |
| Maquillaje | Make-up | Piel de porcelana, delineado perfecto, y labios de terciopelo |
| Depilación | Depilación rostro con cera | Cera española en frío |
| | Depilación rostro con hilo | Depílate sin irritación |
| | Depilación piernas con cera | Cera española en frío |
| | Depilación brazos con cera | Cera española en frío |
| | Depilación espalda con cera | Cera española en frío |
| | Depilación piernas con cera | Cera española en frío |
| | Depilación bikini con cera | Cera española en frío |

Fuente: Elaboración propia

| SERVICIOS PARA HOMBRES | | |
|------------------------|------------------------------|---|
| Corte | Cabello | Lavado+Corte+Brushing |
| | Undercut | Diseño con máquina en patillas y debajo de la nuca |
| Color | Crecimiento | Retoque de color de la raíz de 0.5 a 2.5 cm |
| | Color Global | Cambia de color toda tu cabellera |
| | Balayage, freestyle o mechas | Renueva el estilo de tu cabello |
| Barba/Bigote | Corte de barba MORE | Nuestro barbero define tu barba/bigote y refresca el rostro |
| | Corte de barba SPA | Nuestro barbero corta, exfolia y aplica un masaje con vibración |
| Tratamientos capilares | Tratamiento anti-frizz | Disciplina tu cabello y huméctalo |
| | Tratamiento reconstrucción | Para cabellos muy dañados, aporta elasticidad y brillo |
| | Tratamiento hidratación | Aporta hidratación y suavidad |
| Manos | Manicure More | Retiro de cutícula y aplicación de tratamiento |
| | Manicure Spa | Manicure con exfoliación y masaje |
| Pies | Pedicure More | Nuestro podólogo corta tus uñas correctamente y retira cutícula |
| | Pedicure Spa | Nuestro podólogo corta, exfolia y elimina durezas en las plantas de tus pies y aplica un masaje con vibración |
| | Pedicure Care | Servicio de podología para pies con molestias por uñas enterradas o lastimadas |
| Peinados | Peinado sencillo | Peinado de 20 min |
| Depilación | Depilación rostro con cera | Cera española en frío |
| | Depilación rostro con hilo | Depílate sin irritación |
| | Depilación piernas con cera | Cera española en frío |
| | Depilación brazos con cera | Cera española en frío |
| | Depilación espalda con cera | Cera española en frío |
| | Depilación piernas con cera | Cera española en frío |

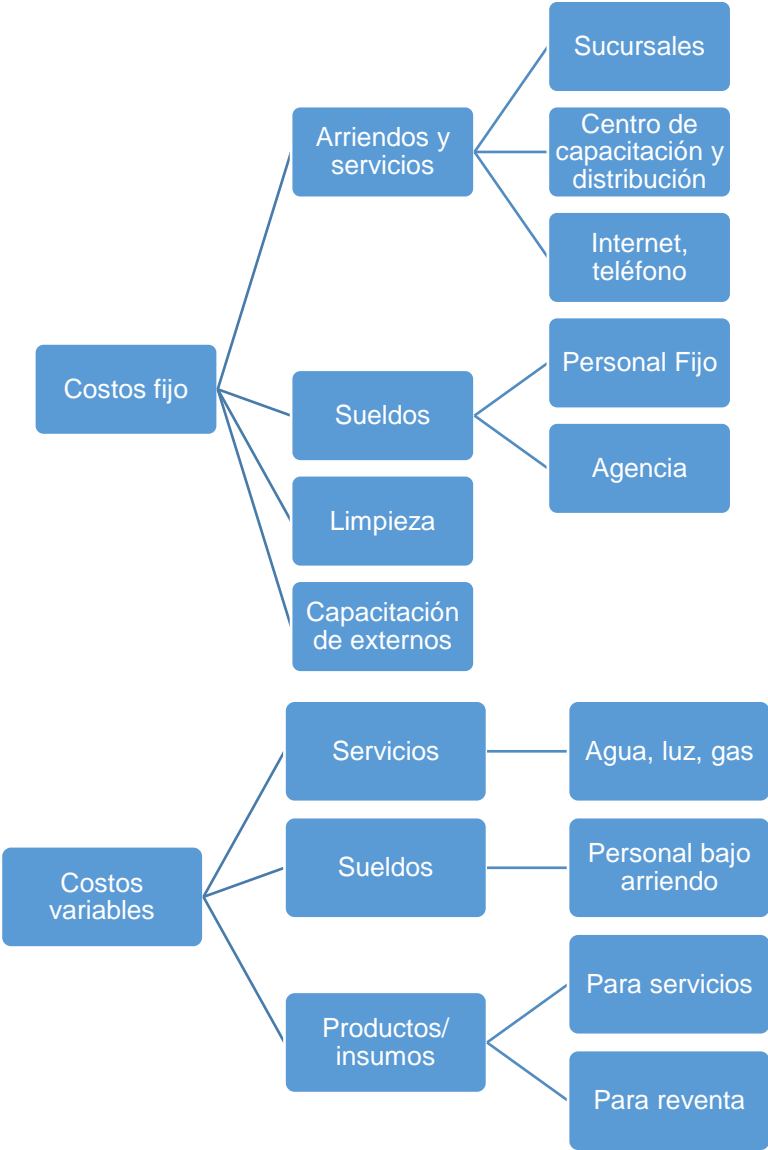
Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 18: Oferta de Servicios y precios (servicios y reventa)

| Servicio | Tipo | Precio promedio CLP | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | My Head | Solo para Muñecas | Glam & Co | Palumbo |
| Corte (lavado+corte+brushing) | Mujer | \$27,000 | \$24,000 | \$16,000 | \$10,900 |
| | Hombre | \$16,000 | \$16,500 | \$10,990 | \$8,990 |
| Color | Global | 60,000 hasta 85,000 | 50,000 hasta 70,000 | 45,000 hasta 65,000 | 40,000 hasta 60,000 |
| | Efectos | \$75,000 | \$65,000 | \$55,000 | \$55,000 |
| | Retoque | \$35,000 | \$33,000 | \$30,000 | \$28,000 |
| Manos | Esmaltado | \$10,000 | \$10,500 | \$7,000 | \$6,000 |
| | Manicure completo | \$13,500 | \$15,000 | \$9,500 | \$8,990 |
| | Manicure permanente | \$18,000 | \$20,000 | \$15,000 | \$13,990 |
| Pies | Esmaltado | NA | NA | \$10,990 | \$9,000 |
| | Pedicure Completo | NA | NA | \$16,000 | \$13,500 |
| Tratamientos capilares | Generales | 30,000 hasta 60,000 | 23,000 hasta 33,000 | 20,000 hasta 40,000 | 15,000 hasta 55,000 |
| Peinados | Peinado sencillo | \$40,000 | \$30,000 | \$30,000 | \$25,000 |
| Depilación | Depilación zonas medianas | NA | NA | \$25,000 | \$25,000 |
| Maquillaje | Maquillaje sencillo | NA | \$30,000 | \$35,000 | \$30,000 |
| Barba/Bigote | Definición y corte | | NA | | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 19: Árbol de valor



Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 20: Precios por tipo de servicio

| SERVICIOS PARA MUJERES | | |
|------------------------|------------------------------|---------------------|
| Servicio | Tipo de servicio | Precio CLP |
| Corte | Cabello | \$24,000 |
| Color | Crecimiento | \$30,000 |
| | Color Global | 50,000 hasta 70,000 |
| | Balayage, freestyle o mechas | \$60,000 |
| Tratamientos capilares | Tratamiento anti-frizz | \$23,000 |
| | Tratamiento reconstrucción | \$23,000 |
| | Tratamiento hidratación | \$23,000 |
| Manos | Manicure More | \$13,500 |
| | Manicure Spa | \$17,000 |
| | Esmaltado | \$8,500 |
| | Esmaltado permanente | \$4,500 |
| | Uñas de acrílico | \$5,000 |
| Pies | Pedicure More | \$15,000 |
| | Pedicure Spa Care | \$19,000 |
| | Esmaltado | \$9,000 |
| | Esmaltado permanente | \$4,500 |
| Peinados | Peinado completo | \$30,000 |
| Maquillaje | Make-up | \$30,000 |
| Depilación | Depilación rostro con cera | \$10,000 |
| | Depilación rostro con hilo | \$12,000 |
| | Depilación piernas con cera | \$15,000 |
| | Depilación brazos con cera | \$12,000 |
| | Depilación espalda con cera | \$15,000 |
| | Depilación bikini con cera | \$10,000 |

extra al precio del servicio seleccionado

extra al precio del servicio seleccionado

Fuente: Elaboración propia

| SERVICIOS PARA HOMBRES | | |
|------------------------|------------------------------|------------|
| Servicio | Tipo de servicio | Precio CLP |
| Corte | Cabello | \$17,000 |
| | Undercut | \$6,000 |
| Color | Crecimiento | \$20,000 |
| | Color Global | \$30,000 |
| | Balayage, freestyle o mechas | \$35,000 |
| Barba/Bigote | Corte de barba MORE | \$12,000 |
| | Corte de barba SPA | \$18,000 |
| Tratamientos capilares | Tratamiento anti-frizz | \$17,000 |
| | Tratamiento reconstrucción | \$17,000 |
| | Tratamiento hidratación | \$17,000 |
| Manos | Manicure More | \$12,000 |
| | Manicure Spa | \$15,000 |
| Pies | Pedicure More | \$13,000 |
| | Pedicure Spa Care | \$16,000 |
| Peinados | Peinado sencillo | \$20,000 |
| Depilación | Depilación rostro con cera | \$12,000 |
| | Depilación rostro con hilo | \$14,000 |
| | Depilación piernas con cera | \$18,000 |
| | Depilación brazos con cera | \$14,000 |
| | Depilación espalda con cera | \$20,000 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 21: Costos por servicio CLP

| | Corte | Color | Manos | Pies | Tratamientos | Peinados | Depilación | Maquillaje | Barba/Bigote |
|---------------|----------|----------|----------|----------|--------------|----------|------------|------------|--------------|
| Precio | \$24,000 | \$50,000 | \$15,000 | \$19,000 | \$23,000 | \$30,000 | \$10,000 | \$30,000 | \$12,000 |

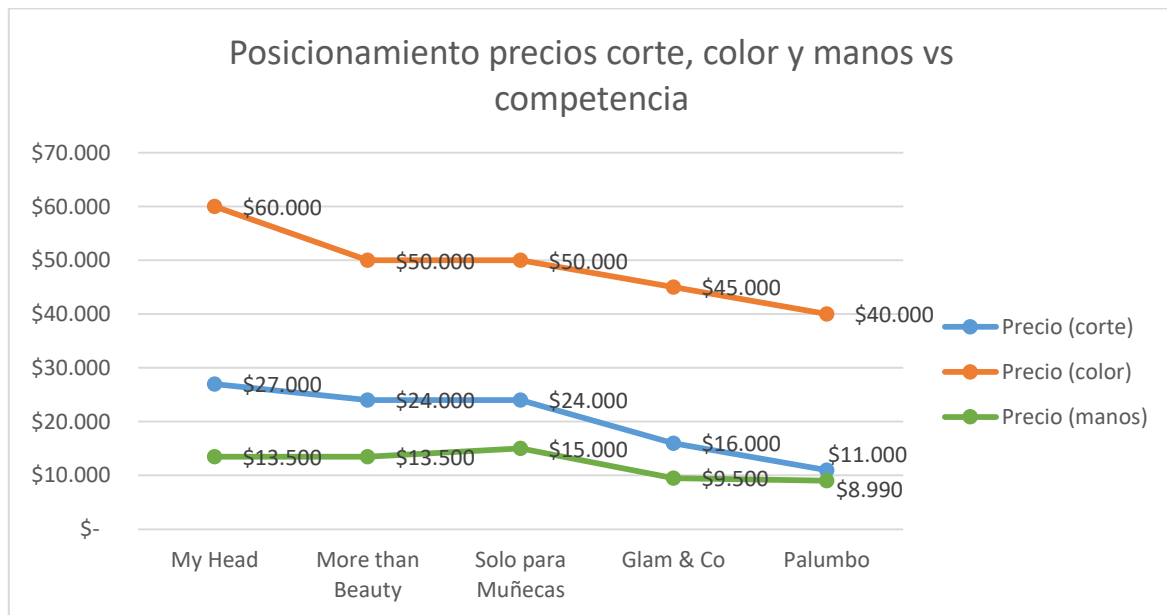
Fuente: Elaboración propia

Costos de servicio CLP

| | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Mano de Obra | \$12,000 | \$25,000 | \$7,500 | \$9,500 | \$11,500 | \$15,000 | \$5,000 | \$15,000 | \$6,000 |
| Productos | \$448 | \$5,084 | \$318 | \$318 | \$644 | \$328 | \$700 | \$567 | \$133 |
| Servicios (luz, agua, etc.) | \$240 | \$500 | \$150 | \$190 | \$230 | \$300 | \$100 | \$300 | \$120 |
| Total costos | \$12,688 | \$30,584 | \$7,968 | \$10,008 | \$12,374 | \$15,628 | \$5,800 | \$15,867 | \$6,253 |
| % costos | 53% | 61% | 53% | 53% | 54% | 52% | 58% | 53% | 52% |
| % utilidad | 47% | 39% | 47% | 47% | 46% | 48% | 42% | 47% | 48% |

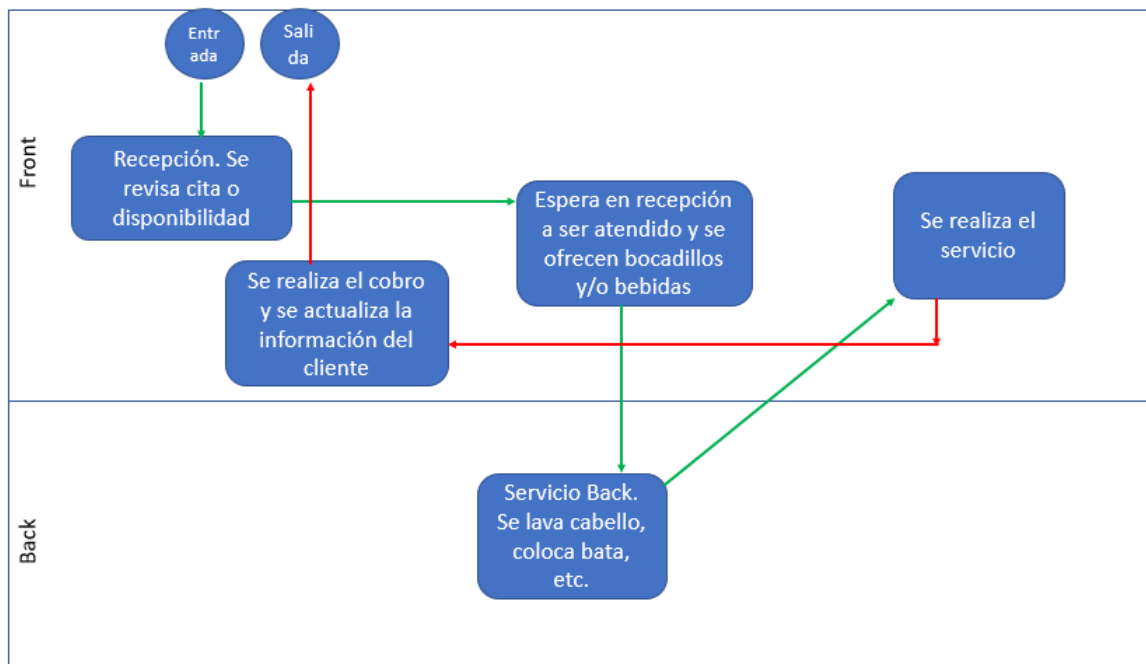
Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 22: Mapa posicionamiento en precio CLP de More Than Beauty vs la competencia



Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 23: Diagrama de flujo atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 24: Proyección de valor de mercado

| | VALOR DE MERCADO PROYECTADO MMCLP | | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Facturación Industria Chile | \$40,524,339 | \$42,550,556 | \$44,678,084 | \$47,358,769 | \$50,200,295 | \$53,212,313 | \$56,937,175 |
| Crecimiento | 5% | 5% | 5% | 6% | 6% | 6% | 7% |
| Cuota de Mercado "MTB" | | | 0.7% | 1.1% | 1.9% | 2.8% | 3.6% |
| Ingresos "MTB" | | | \$312,747 | \$520,946 | \$953,806 | \$1,489,945 | \$2,049,738 |
| # sucursales | | | 2 | 3 | 5 | 7 | 9 |
| valor por sucursales | | | \$156,373 | \$173,649 | \$190,761 | \$212,849 | \$227,749 |
| valor prom mensual | | | \$13,031 | \$14,471 | \$15,897 | \$17,737 | \$18,979 |
| %crecimiento | | | | 10% | 9% | 10% | 7% |

Fuente: Elaboración propia

Total ingresos 2019-2023: \$5,327,182 CLP Millones

Cuota de Mercado de principales competidores

| | VALOR DE MERCADO PROYECTADO MMCLP | | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Facturación Industria Chile | \$40,524,339 | \$42,550,556 | \$44,678,084 | \$47,358,769 | \$50,200,295 | \$53,212,313 | \$56,937,175 |
| Crecimiento | 5% | 5% | 5% | 6% | 6% | 6% | 7% |
| Cuota Mercado PALUMBO | 7% | 8% | 9% | 9% | 10% | 11% | 11% |
| Valor PALUMBO | \$2,836,704 | \$3,404,044 | \$4,021,028 | \$4,262,289 | \$5,020,030 | \$5,587,293 | \$6,263,089 |
| Cuota Mercado GLAM | 5% | 5% | 5% | 6% | 6% | 7% | 7% |
| Valor GLAM | \$1,823,595 | \$2,127,528 | \$2,233,904 | \$2,604,732 | \$3,012,018 | \$3,724,862 | \$3,985,602 |

Fuente: Elaboración propia

Tipo de cambio utilizado para cambiar el valor de la industria de Dólares a Pesos Chilenos:

| | TIPO DE CAMBIO 2017 CLP | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Promedio |
| Promedio | 661.19 | 643.21 | 661.20 | 655.74 | 671.54 | 666.02 | 660 |

Fuente: www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2017.htm

Anexo No. 25: Ventas por tipo de servicio

Mix por servicio:

| Mix de servicios 2019-2023 | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------|------------|------------|-----------|---------------|-----------|-------------|-------------|---------------|---------------------|
| Año | %Corte | %Color | %Manos | %Pies | %Tratamientos | %Peinados | %Depilación | %Maquillaje | %Barba/Bigote | % Productos reventa |
| 2019 | 28% | 23% | 20% | 9% | 3% | 1% | 2% | 1% | 5% | 9% |
| 2020 | 28% | 23% | 21% | 8% | 3% | 1% | 3% | 1% | 4% | 9% |
| 2021 | 29% | 23% | 22% | 8% | 2% | 1% | 2% | 1% | 4% | 9% |
| 2022 | 29% | 23% | 22% | 7% | 2% | 1% | 2% | 1% | 4% | 10% |
| 2023 | 29% | 23% | 22% | 7% | 2% | 1% | 2% | 1% | 4% | 10% |
| Promedio | 29% | 23% | 21% | 8% | 2% | 1% | 2% | 1% | 4% | 9% |

Fuente: Elaboración propia

Ventas por tipo de servicio:

| Año | # Locales | Ventas Totales | Ventas Corte | Ventas Color | Ventas Manos | Ventas Pies | Ventas Tratamientos | Ventas Peinados | Ventas Depilación | Ventas Maquillaje | Ventas Barba/Bigote | Ventas productos reventa |
|--------------|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------------|
| 2019 | 2 | \$312,747 | \$87,569 | \$71,932 | \$62,549 | \$28,147 | \$9,382 | \$1,564 | \$6,255 | \$1,564 | \$15,637 | \$28,147 |
| 2020 | 3 | \$520,946 | \$145,865 | \$119,818 | \$109,399 | \$41,676 | \$15,628 | \$2,605 | \$15,628 | \$2,605 | \$20,838 | \$46,885 |
| 2021 | 5 | \$953,806 | \$276,604 | \$219,375 | \$209,837 | \$76,304 | \$19,076 | \$4,769 | \$19,076 | \$4,769 | \$38,152 | \$85,843 |
| 2022 | 7 | \$1,489,945 | \$432,084 | \$342,687 | \$327,788 | \$104,296 | \$29,799 | \$7,450 | \$29,799 | \$7,450 | \$59,598 | \$148,994 |
| 2023 | 9 | \$2,049,738 | \$594,424 | \$471,440 | \$450,942 | \$143,482 | \$40,995 | \$10,249 | \$40,995 | \$10,249 | \$81,990 | \$204,974 |
| Total | 9 | 5,327,182 | 1,536,546 | 1,225,252 | 1,160,516 | 393,905 | 114,881 | 26,636 | 111,753 | 26,636 | 216,215 | 514,843 |

Fuente: Elaboración propia

Detalle de cantidad de servicios por tipo:

*Suponiendo que todas las sucursales tengan el mismo aporte a nivel de ventas ya que se desconocen las ubicaciones futuras.

| Corte CLP | | | | | | | |
|-----------|------------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Año | Vtas Servicio | Precio | # servicios año | # sucursales | #Servicios año por sucursal | Aprox # servicios al mes x suc | Aprox # servicios a la sem x suc |
| 2019 | \$87,569,045 | \$24,000 | 3,649 | 2 | 1,824 | 152 | 38 |
| 2020 | \$145,865,009 | \$24,000 | 6,078 | 3 | 2,026 | 169 | 42 |
| 2021 | \$276,603,626 | \$24,000 | 11,525 | 5 | 2,305 | 192 | 48 |
| 2022 | \$432,083,981 | \$24,000 | 18,003 | 7 | 2,572 | 214 | 54 |
| 2023 | \$594,424,105 | \$24,000 | 24,768 | 9 | 2,752 | 229 | 57 |
| | \$1,536,545,765 | | 64,023 | 26 | 11,479 | 957 | 239 |

| Color CLP | | | | | | | |
|-----------|------------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Año | Vtas Servicio | Precio | # servicios año | # sucursales | #Servicios año por sucursal | Aprox # servicios al mes | Aprox # servicios a la sem x suc |
| 2019 | \$71,931,715 | \$50,000 | 1,439 | 2 | 719 | 60 | 15 |
| 2020 | \$119,817,686 | \$50,000 | 2,396 | 3 | 799 | 67 | 17 |
| 2021 | \$219,375,290 | \$50,000 | 4,388 | 5 | 878 | 73 | 18 |
| 2022 | \$342,687,295 | \$50,000 | 6,854 | 7 | 979 | 82 | 20 |
| 2023 | \$471,439,807 | \$50,000 | 9,429 | 9 | 1,048 | 87 | 22 |
| | \$1,225,251,793 | | 24,505 | 26 | 4,422 | 369 | 92 |

| Manos CLP | | | | | | | |
|-----------|------------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Año | Vtas Servicio | Precio | # servicios año | # sucursales | #Servicios año por sucursal | Aprox # servicios al mes | Aprox # servicios a la sem x suc |
| 2019 | \$62,549,318 | \$13,500 | 4,633 | 2 | 2,317 | 211 | 53 |
| 2020 | \$109,398,756 | \$13,500 | 8,104 | 3 | 2,701 | 246 | 61 |
| 2021 | \$209,837,234 | \$13,500 | 15,543 | 5 | 3,109 | 283 | 71 |
| 2022 | \$327,787,847 | \$13,500 | 24,281 | 7 | 3,469 | 315 | 79 |
| 2023 | \$450,942,424 | \$13,500 | 33,403 | 9 | 3,711 | 337 | 84 |
| | \$1,160,515,579 | | 85,964 | 26 | 15,307 | 1276 | 319 |

| Pies CLP | | | | | | | |
|----------|----------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Año | Vtas Servicio | Precio | # servicios año | # sucursales | #Servicios año por sucursal | Aprox # servicios al mes | Aprox # servicios a la sem x suc |
| 2019 | \$28,147,193 | \$15,000 | 1,876 | 2 | 938 | 85 | 21 |
| 2020 | \$41,675,717 | \$15,000 | 2,778 | 3 | 926 | 84 | 21 |
| 2021 | \$76,304,449 | \$15,000 | 5,087 | 5 | 1,017 | 92 | 23 |
| 2022 | \$104,296,133 | \$15,000 | 6,953 | 7 | 993 | 90 | 23 |
| 2023 | \$143,481,680 | \$15,000 | 9,565 | 9 | 1,063 | 97 | 24 |
| | \$393,905,172 | | 26,260 | 26 | 4,938 | 411 | 103 |

| Tratamientos CLP | | | | | | | |
|------------------|----------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Año | Vtas Servicio | Precio | # servicios año | # sucursales | #Servicios año por sucursal | Aprox # servicios al mes | Aprox # servicios a la sem x suc |
| 2019 | \$9,382,398 | \$23,000 | 408 | 2 | 204 | 19 | 5 |
| 2020 | \$15,628,394 | \$23,000 | 679 | 3 | 226 | 21 | 5 |
| 2021 | \$19,076,112 | \$23,000 | 829 | 5 | 166 | 15 | 4 |
| 2022 | \$29,798,895 | \$23,000 | 1,296 | 7 | 185 | 17 | 4 |
| 2023 | \$40,994,766 | \$23,000 | 1,782 | 9 | 198 | 18 | 5 |
| | \$114,880,565 | | 4,995 | 26 | 979 | 82 | 20 |

| Peinados CLP | | | | | | | |
|--------------|---------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Año | Vtas Servicio | Precio | # servicios año | # sucursales | #Servicios año por sucursal | Aprox # servicios al mes | Aprox # servicios a la sem x suc |
| 2019 | \$1,563,733 | \$30,000 | 52 | 2 | 26 | 2 | 1 |
| 2020 | \$2,604,732 | \$30,000 | 87 | 3 | 29 | 3 | 1 |
| 2021 | \$4,769,028 | \$30,000 | 159 | 5 | 32 | 3 | 1 |
| 2022 | \$7,449,724 | \$30,000 | 248 | 7 | 35 | 3 | 1 |
| 2023 | \$10,248,691 | \$30,000 | 342 | 9 | 38 | 3 | 1 |
| | \$26,635,909 | | 888 | 26 | 160 | 13 | 3 |

| Depilación CLP | | | | | | | |
|----------------|----------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Año | Vtas Servicio | Precio | # servicios año | # sucursales | #Servicios año por sucursal | Aprox # servicios al mes | Aprox # servicios a la sem x suc |
| 2019 | \$6,254,932 | \$10,000 | 625 | 2 | 313 | 26 | 7 |
| 2020 | \$15,628,394 | \$10,000 | 1,563 | 3 | 521 | 43 | 11 |
| 2021 | \$19,076,112 | \$10,000 | 1,908 | 5 | 382 | 32 | 8 |
| 2022 | \$29,798,895 | \$10,000 | 2,980 | 7 | 426 | 35 | 9 |
| 2023 | \$40,994,766 | \$10,000 | 4,099 | 9 | 455 | 38 | 9 |
| | \$111,753,099 | | 11,175 | 26 | 2,096 | 175 | 44 |

| Maquillaje CLP | | | | | | | |
|----------------|---------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Año | Vtas Servicio | Precio | # servicios año | # sucursales | #Servicios año por sucursal | Aprox # servicios al mes | Aprox # servicios a la sem x suc |
| 2019 | \$1,563,733 | \$30,000 | 52 | 2 | 26 | 2 | 1 |
| 2020 | \$2,604,732 | \$30,000 | 87 | 3 | 29 | 2 | 1 |
| 2021 | \$4,769,028 | \$30,000 | 159 | 5 | 32 | 3 | 1 |
| 2022 | \$7,449,724 | \$30,000 | 248 | 7 | 35 | 3 | 1 |
| 2023 | \$10,248,691 | \$30,000 | 342 | 9 | 38 | 3 | 1 |
| | \$26,635,909 | | 888 | 26 | 160 | 13 | 3 |

| Barba/ Bigote CLP | | | | | | | |
|-------------------|----------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Año | Vtas Servicio | Precio | # servicios año | # sucursales | #Servicios año por sucursal | Aprox # servicios al mes | Aprox # servicios a la sem x suc |
| 2019 | \$15,637,329 | \$12,000 | 1,303 | 2 | 652 | 54 | 14 |
| 2020 | \$20,837,858 | \$12,000 | 1,736 | 3 | 579 | 48 | 12 |
| 2021 | \$38,152,224 | \$12,000 | 3,179 | 5 | 636 | 53 | 13 |
| 2022 | \$59,597,790 | \$12,000 | 4,966 | 7 | 709 | 59 | 15 |
| 2023 | \$81,989,532 | \$12,000 | 6,832 | 9 | 759 | 63 | 16 |
| | \$216,214,734 | | 18,018 | 26 | 3,335 | 278 | 69 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 26: Costos de insumos por servicio

Precios de insumos:

| Costos de insumos (precio por mayoreo) | | | | | |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------------------|--------------------|
| Producto | Precio salón CLP | Contenido ml | Uso por servicio | # servicios por producto | Costo por servicio |
| tinte | \$3,500 | 120 | 60 | 2 | \$1,750 |
| oxidante | \$5,000 | 1000 | 120 | 8 | \$600 |
| shampoo back | \$17,000 | 1000 | 10 | 100 | \$170 |
| acondicionador back | \$17,000 | 1000 | 6 | 167 | \$102 |
| tratamiento back | \$25,000 | 500 | 6 | 83 | \$300 |
| styling | \$14,000 | 250 | 2 | 125 | \$112 |
| esmalte+top+base | \$7,667 | 15 | 1 | 30 | \$256 |
| crema+exfoliante | \$23,333 | 750 | 2 | 375 | \$62 |
| cera | \$7,000 | 1000 | NA | 20 | \$350 |
| maquillaje | \$500 | NA | NA | 150 | \$3 |
| trat. Barba | \$20,000 | 500 | 2 | 150 | \$133 |

Fuente: Elaboración propia

| Costos producto reventa por mayoreo CLP | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|------------------|--------------------------|----------------|------------|---------|
| Producto | Precio salon | Contenido ml | Uso por servicio | # servicios por producto | Precio reventa | % utilidad | % costo |
| shampoo para casa | \$7,667 | 250 | 10 | 25 | \$11,667 | 34% | 66% |

Fuente: Elaboración propia

Costos insumos por servicio:

| Precio por tipo de servicio 2019-2023 CLP | | | | | | | | | |
|---|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| | Corte | Color | Manos | Pies | Tratamientos | Peinados | Depilación | Maquillaje | Barba/Bigote |
| Precio | \$24,000 | \$50,000 | \$13,500 | \$15,000 | \$23,000 | \$30,000 | \$10,000 | \$30,000 | \$12,000 |
| Costos por servicio | | | | | | | | | |
| Productos | \$384 | \$2,632 | \$318 | \$318 | \$572 | \$282 | \$350 | \$3 | \$133 |
| Total costos | \$384 | \$2,632 | \$318 | \$318 | \$572 | \$282 | \$350 | \$3 | \$133 |
| % costo producto | 2% | 5% | 2% | 2% | 2% | 1% | 4% | 0% | 1% |
| % utilidad | 98% | 95% | 98% | 98% | 98% | 99% | 97% | 100% | 99% |

Fuente: Elaboración propia

| Costos insumos sobre el total de ventas por tipo de servicio 2019-2023 MMCLP | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|--------------|--------------|--------------|-------------|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------------|----------|
| Año | Costos totales | Costos Corte | Costos Color | Costos Manos | Costos Pies | Costos Tratamientos | Costos Peinados | Costos Depilación | Costos Maquillaje | Costos Barba/Bigote | Costos productos reventa | % costos |
| 2019 | \$26,394 | \$1,401 | \$3,786 | \$1,472 | \$596 | \$233 | \$15 | \$219 | \$0 | \$174 | \$18,497 | 8% |
| 2020 | \$44,101 | \$2,334 | \$6,307 | \$2,575 | \$883 | \$389 | \$24 | \$547 | \$0 | \$232 | \$30,810 | 8% |
| 2021 | \$80,552 | \$4,426 | \$11,548 | \$4,939 | \$1,617 | \$474 | \$45 | \$668 | \$1 | \$424 | \$56,411 | 8% |
| 2022 | \$135,306 | \$6,913 | \$18,039 | \$7,716 | \$2,210 | \$741 | \$70 | \$1,043 | \$1 | \$662 | \$97,911 | 9% |
| 2023 | \$186,142 | \$9,511 | \$24,817 | \$10,615 | \$3,040 | \$1,020 | \$96 | \$1,435 | \$1 | \$911 | \$134,697 | 9% |

Fuente: Elaboración propia

Costos sobre el total de ventas por año:

| Costos insumos sobre el total de ventas por tipo de servicio 2019-2023 MMCLP | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|--------------|--------------|--------------|-------------|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------------|----------|
| Año | Costos totales | Costos Corte | Costos Color | Costos Manos | Costos Pies | Costos Tratamientos | Costos Peinados | Costos Depilación | Costos Maquillaje | Costos Barba/Bigote | Costos productos reventa | % costos |
| 2019 | \$26,394 | \$1,401 | \$3,786 | \$1,472 | \$596 | \$233 | \$15 | \$219 | \$0 | \$174 | \$18,497 | 8% |
| 2020 | \$44,101 | \$2,334 | \$6,307 | \$2,575 | \$883 | \$389 | \$24 | \$547 | \$0 | \$232 | \$30,810 | 8% |
| 2021 | \$80,552 | \$4,426 | \$11,548 | \$4,939 | \$1,617 | \$474 | \$45 | \$668 | \$1 | \$424 | \$56,411 | 8% |
| 2022 | \$135,306 | \$6,913 | \$18,039 | \$7,716 | \$2,210 | \$741 | \$70 | \$1,043 | \$1 | \$662 | \$97,911 | 9% |
| 2023 | \$186,142 | \$9,511 | \$24,817 | \$10,615 | \$3,040 | \$1,020 | \$96 | \$1,435 | \$1 | \$911 | \$134,697 | 9% |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 27: Detalle de Costos RRHH para contrato indefinido

Sueldos para personal de oficina:

| Sueldos Área RHH 2019-2023 CLP | | | |
|--------------------------------|---------------|---------------------|------------------------|
| Cargo | Tipo Contrato | Sueldo por empleado | Sueldo total empleados |
| Gerente RRHH | Indefinido | \$1,200,000 | \$1,200,000 |
| Encargado Capacitación | Indefinido | \$650,000 | \$650,000 |
| Total Área | | | \$1,850,000 |

| Sueldos Área de Marketing 2019-2023 CLP | | | |
|---|---------------|---------------------|------------------------|
| Cargo | Tipo Contrato | Sueldo por empleado | Sueldo total empleados |
| Gerente Marketing | Indefinido | \$1,400,000 | \$1,400,000 |
| Encargado Marketing y Digital | Indefinido | \$700,000 | \$700,000 |
| Total Área | | | \$2,100,000 |

| Sueldos Área Finanzas 2019-2023 CLP | | | |
|-------------------------------------|---------------|---------------------|------------------------|
| Cargo | Tipo Contrato | Sueldo por empleado | Sueldo total empleados |
| Gerente Finanzas | Indefinido | \$1,400,000 | \$1,400,000 |
| Analista financiero y compras | Indefinido | \$700,000 | \$700,000 |
| Total Área | | | \$2,100,000 |

| Sueldos Área Operaciones 2019-2023 CLP | | | |
|--|---------------|---------------------|------------------------|
| Cargo | Tipo Contrato | Sueldo por empleado | Sueldo total empleados |
| Gerente Operaciones | Indefinido | \$1,400,000 | \$1,400,000 |
| Encargado de Sistemas | Indefinido | \$700,000 | \$700,000 |
| Total Área | | | \$2,100,000 |

| Sueldos Área Gerencia General 2019-2023 CLP | | | |
|---|---------------|---------------------|------------------------|
| Cargo | Tipo Contrato | Sueldo por empleado | Sueldo total empleados |
| Gerente General | Indefinido | \$2,000,000 | \$2,000,000 |
| Total Área | | | \$2,000,000 |

| | |
|----------------------|----------------------|
| Mensual total | \$10,150,000 |
| Anual total | \$121,800,000 |

Fuente: Elaboración propia

Proyección de sueldos y cantidad de colaboradores por contrato fijo (oficina):

| Tabla de Requerimiento de Personal contrato indefinido 2019-2023 MMCLP | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Personal por área | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Área RHH 2019-2023 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Área de Marketing 2019-2023 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Área Finanzas 2019-2023 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Área Operaciones 2019-2023 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Área Gerencia General 2019-2023 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total empleados | 5 | 5 | 9 | 9 | 9 |
| Total Sueldo anual bruto | \$119,050 | \$119,050 | \$121,800 | \$121,800 | \$121,800 |
| Total Sueldo anual - cargas sociales | \$98,145 | \$98,145 | \$100,412 | \$100,412 | \$100,412 |
| + Cargo empleador | \$7,738 | \$7,738 | \$7,917 | \$7,917 | \$7,917 |
| Total Sueldo anual neto | \$105,883 | \$105,883 | \$108,329 | \$108,329 | \$108,329 |

Fuente: Elaboración propia

Detalle de cargas sociales:

| Tabla de cargas sociales por contrato indefinido 2019-2023 MMCLP | | | | | | |
|--|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Cargo % | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Salario Anual | | \$119,050 | \$119,050 | \$121,800 | \$121,800 | \$121,800 |
| Prestaciones | | | | | | |
| Pensión AFP | 10% | \$11,905 | \$11,905 | \$12,180 | \$12,180 | \$12,180 |
| Comisión AFP | 0.50% | \$595.25 | \$595.25 | \$609.00 | \$609.00 | \$609.00 |
| Salud (ISAPRE) | 7% | \$8,334 | \$8,334 | \$8,526 | \$8,526 | \$8,526 |
| Seguro de Cesantía | 0.06% | \$71 | \$71 | \$73 | \$73 | \$73 |
| Total Cargo trabajador | | \$20,905 | \$20,905 | \$21,388 | \$21,388 | \$21,388 |
| Seguro Invalidez y Sobrevivencia | 1.15% | \$1,369.08 | \$1,369.08 | \$1,400.70 | \$1,400.70 | \$1,400.70 |
| Seguro Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales | 0.95% | \$1,130.98 | \$1,130.98 | \$1,157.10 | \$1,157.10 | \$1,157.10 |
| Seguro de Cesantía | 2.40% | \$2,857.20 | \$2,857.20 | \$2,923.20 | \$2,923.20 | \$2,923.20 |
| Gratificación Anual | 2% | \$2,381 | \$2,381 | \$2,436 | \$2,436 | \$2,436 |
| Total Cargo empleador | | \$7,738 | \$7,738 | \$7,917 | \$7,917 | \$7,917 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 28: Detalle de Costos para contrato de arriendo

Determinación de la cantidad de Profesionales de la Belleza por año por sucursal:

Por medio del detalle de la cantidad de servicios presentado en el Anexo No. 24, se determinó el tiempo que tomarían para ser realizados y, bajo el supuesto de que cada colaborador laborará aproximadamente 45 horas por 6 días, se determinó el número de colaboradores que logrará cubrir de manera eficiente la demanda de cada año. Al final de cada tipo de colaborador se encuentra una fila en naranja llamada "horas restantes" donde se manejó como rango de aceptación +- 7 horas, ya que al promediar todos los tiempos de servicios puede existir un ligero movimiento de horas:

| Horas laborales por colaborador 2019-2023 | | | | | | | | | | |
|---|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| 2019 | | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
| Horas semana | Cantidad xsuc | Total horas | Cantidad xsuc | Total horas | Cantidad xsuc | Total horas | Cantidad xsuc | Total horas | Cantidad xsuc | Total horas |
| 45 | 2 | 90 | 2 | 90 | 2.3 | 103.5 | 2.5 | 112.5 | 2.5 | 112.5 |
| 45 | 2 | 81 | 2 | 90 | 2.3 | 103.5 | 2.5 | 112.5 | 2.8 | 126 |
| 35 | 1 | 17.5 | 0.5 | 17.5 | 0.5 | 17.5 | 0.5 | 17.5 | 0.5 | 17.5 |
| 40 | 1 | 8 | 0.2 | 8 | 0.2 | 8 | 0.2 | 8 | 0.2 | 8 |
| 6 | | | 4.7 | | | | 5.7 | | 6 | |

Fuente: Elaboración propia

| Determinación de cantidad de colaboradores por rubro | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Estilistas | | | | | |
| Min prom. de 1 corte (corte, secado) | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| # servicios a la sem | 38 | 42 | 48 | 54 | 57 |
| Total horas por sem x suc | 29 | 32 | 36 | 40 | 43 |
| Horas restantes | 61 | 58 | 67 | 72 | 70 |
| Min prom de 1 color (color y secado) | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| # servicios a la sem | 15 | 17 | 18 | 20 | 22 |
| Total horas por sem x suc | 37 | 42 | 46 | 51 | 55 |
| Horas restantes | 24 | 17 | 22 | 21 | 15 |
| Min prom de 1 tratam (lav, apl y secado) | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| # servicios a la sem | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Total horas por sem x suc | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Horas restantes | 19 | 12 | 18 | 17 | 10 |
| Min prom de 1 barba | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| # servicios a la sem | 14 | 12 | 13 | 15 | 16 |
| Total horas por sem x suc | 14 | 12 | 13 | 15 | 16 |
| Horas restantes | 6 | 0 | 5 | 2 | -5 |
| Manicuristas | | | | | |
| Min prom. de 1 manicure (normal) | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| # servicios a la sem | 32 | 37 | 42 | 47 | 51 |
| Total horas por sem x suc | 32 | 37 | 42 | 47 | 51 |
| Horas restantes | 49 | 53 | 61 | 65 | 75 |
| Min prom de 1 manicure (gel) | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

| | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| # servicios a la sem | 21 | 25 | 28 | 32 | 34 |
| Total horas por sem x suc | 32 | 37 | 42 | 47 | 51 |
| Horas restantes | 18 | 16 | 19 | 18 | 25 |
| Min prom de 1 pedicure (normal) | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| # servicios a la sem | 13 | 13 | 14 | 14 | 14 |
| Total horas por sem x suc | 13 | 13 | 14 | 14 | 14 |
| Horas restantes | 5 | 4 | 5 | 4 | 10 |
| Min prom de 1 pedicure (gel) | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| # servicios a la sem | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Total horas por sem x suc | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Horas restantes | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| Podólogo | | | | | |
| Min prom. de 1 pedicure MORE CARE | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| # servicios a la sem | 13 | 13 | 14 | 14 | 14 |
| Total horas por sem x suc | 13 | 13 | 14 | 14 | 14 |
| Horas restantes | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Maquillista y asistente depilación | | | | | |
| Min prom. de 1 maquillaje | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| # servicios a la sem | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total horas por sem x suc | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Horas restantes | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Min prom. de 1 depilación regular (piernas) | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| # servicios a la sem | 7 | 11 | 8 | 9 | 9 |
| Total horas por sem x suc | 5 | 8 | 6 | 7 | 7 |
| Horas restantes | 3 | -1 | 1 | 1 | 0 |
| Min prom. de 1 peinado | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| # servicios a la sem | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total horas por sem x suc | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Horas restantes | 2 | -1 | 1 | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia

Proyección de sueldos y cantidad de colaboradores por contrato de arriendo y/o comisión:

| | Sueldos contrato arriendo por sucursal 2019 CLP | | | | Sueldos contrato arriendo por sucursal 2020 CLP | | | |
|------------------------------------|--|----------------|-----------------------------|-----------------------|--|----------------|-----------------------------|--------------------|
| Personal por arriendo | Cantidad | Tipo contrato | Ingresos al mes x servicios | Arriendo 45% | Cantidad | Tipo contrato | Ingresos al mes x servicios | Arriendo 45% |
| Estilistas | 2 | Arriendo silla | \$7,723,893 | \$3,475,752 | 2 | Arriendo silla | \$9,338,904 | \$4,202,507 |
| Manicuristas | 2 | Arriendo silla | \$4,189,477 | \$1,885,265 | 2 | Arriendo silla | \$4,711,882 | \$2,120,347 |
| Podólogo | 1 | Arriendo silla | \$972,358 | \$437,561 | 1 | Arriendo silla | \$959,804 | \$431,912 |
| Maquillista y Asistente Depilación | 1 | Arriendo silla | \$130,311 | \$58,640 | 1 | Arriendo silla | \$180,884 | \$81,398 |
| Total Área | 6 | | \$13,016,039 | \$5,857,217.61 | 6 | | \$15,191,475 | \$6,836,164 |
| Personal por comisión | Cantidad | Tipo contrato | % comisión | Sueldo | Cantidad | Tipo contrato | % comisión | Sueldo |
| Responsable de Tienda | 1 | Comisión | 3% | \$390,481 | 1 | Comisión | 3% | \$455,744 |
| Cajero | 0 | | | | 0 | | | |
| Asistentes back | 0 | Comisión | 0% | \$- | 1 | Comisión | 2% | \$186,778 |
| Total Área | 1 | | | \$390,481.17 | 2 | | | \$642,522 |
| Total x suc | 7 | | | \$6,247,699 | 8 | | | \$7,478,686 |

Fuente: Elaboración propia

| Sueldos contrato arriendo por sucursal 2021 CLP | | | | | Sueldos contrato arriendo por sucursal 2022 CLP | | | |
|---|-----------|----------------|-----------------------------|--------------------|---|----------------|-----------------------------|--------------------|
| Personal arriendo | Cantidad | Tipo contrato | Ingresos al mes x servicios | Arriendo 45% | Cantidad | Tipo contrato | Ingresos al mes x servicios | Arriendo 45% |
| Estilistas | 3 | Arriendo silla | \$8,902,186 | \$4,005,984 | 4 | Arriendo silla | \$9,932,965 | \$4,469,834 |
| Manicuristas | 3 | Arriendo silla | \$5,372,758 | \$2,417,741 | 3 | Arriendo silla | \$5,848,581 | \$2,631,862 |
| Podólogo | 1 | Arriendo silla | \$1,054,389 | \$474,475 | 1 | Arriendo silla | \$1,029,416 | \$463,237 |
| Maquillista y Asistente Depilación | 1 | Arriendo silla | \$158,968 | \$71,535 | 1 | Arriendo silla | \$177,374 | \$79,818 |
| Total Área | 8 | | \$15,488,300 | \$6,969,735 | 9 | | \$16,988,337 | \$7,644,752 |
| Personal comisión | Cantidad | Tipo contrato | % comisión | Sueldo | Cantidad | Tipo contrato | % comisión | Sueldo |
| Responsable de Tienda | 1 | Comisión | 3% | \$464,649.00 | 1 | Comisión | 3% | \$509,650 |
| Cajero | 0 | | | | 0 | | | |
| Asistentes back | 1 | Comisión | 2% | \$178,043.71 | 1 | Comisión | 2% | \$198,659 |
| Total Área | 2 | | | \$642,693 | 2 | | | \$708,309 |
| Total x suc | 10 | | | \$7,612,428 | 11 | | | \$8,353,061 |

Fuente: Elaboración propia

| Sueldos contrato arriendo por sucursal 2023 CLP | | | | |
|---|-----------|----------------|-----------------------------|--------------------|
| Personal por arriendo | Cantidad | Tipo contrato | Ingresos al mes x servicios | Arriendo 45% |
| Estilistas | 4 | Arriendo silla | \$10,628,273 | \$4,782,723 |
| Manicuristas | 4 | Arriendo silla | \$6,257,982 | \$2,816,092 |
| Podólogo | 1 | Arriendo silla | \$1,101,476 | \$495,664 |
| Maquillista y Asistente Depilac. | 1 | Arriendo silla | \$189,791 | \$85,406 |
| Total Área | 10 | | \$18,177,521 | \$8,179,884 |
| Personal por comisión | Cantidad | Tipo contrato | % comisión | Sueldo |
| Responsable de Tienda | 1 | Comisión | 3% | \$545,325.63 |
| Cajero | 0 | | | |
| Asistentes back | 1 | Comisión | 2% | \$212,565 |
| Total Área | 2 | | | \$757,891 |
| Total x suc | 12 | | | \$8,937,775 |

Fuente: Elaboración propia

| COSTO TOTAL EMPLEADOS CONTRATO DE ARRIENDO MMCLP | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Mensual solo empleados arriendo/comisión | \$6,248 | \$7,479 | \$7,612 | \$8,353 | \$8,938 |
| TOTAL SUELDO ANUAL | \$74,972 | \$89,744 | \$91,349 | \$100,237 | \$107,253 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 29: Estado de Resultados Anual

| Estado de Resultados Anual MMCLP | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Concepto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Ingreso por venta | \$312,747 | \$520,946 | \$953,806 | \$1,489,945 | \$2,049,738 |
| Costos Fijos | | | | | |
| Salarios fijos netos | \$105,883 | \$105,883 | \$108,329 | \$108,329 | \$108,329 |
| Pago Arriendos (sucursales y ofi) | \$62,000 | \$86,000 | \$134,000 | \$182,000 | \$230,000 |
| Gasto Marketing | \$17,300 | \$12,450 | \$12,720 | \$12,600 | \$12,720 |
| Gastos Administrativos y limpieza | \$4,267 | \$6,267 | \$10,267 | \$14,267 | \$18,267 |
| Gasto fijo Luz, Teléfono e internet | \$1,834 | \$2,314 | \$3,274 | \$4,234 | \$5,194 |
| Total Costos fijos | \$191,283 | \$212,913 | \$268,589 | \$321,429 | \$374,509 |
| % Costos Fijos | 61% | 41% | 28% | 22% | 18% |
| Costos Variables | | | | | |
| Mano de Obra contrato arriendo | \$149,945 | \$269,233 | \$456,746 | \$701,657 | \$965,280 |
| Productos | \$26,394 | \$44,101 | \$80,552 | \$135,306 | \$186,142 |
| Combustible | \$540 | \$556 | \$567 | \$567 | \$567 |
| Servicio variable luz | \$1,165 | \$1,747 | \$2,912 | \$4,077 | \$5,242 |
| Servicios de agua y gas | \$849 | \$1,274 | \$2,123 | \$2,972 | \$3,821 |
| Total Costos Variables | \$178,893 | \$316,911 | \$542,899 | \$844,579 | \$1,161,051 |
| % Costos Variables | 57% | 61% | 57% | 57% | 57% |
| Total Egresos | \$370,176 | \$529,825 | \$811,489 | \$1,166,008 | \$1,535,561 |
| % Egresos | 118% | 102% | 85% | 78% | 75% |
| EBITDA | -\$57,429 | -\$8,878 | \$142,317 | \$323,937 | \$514,178 |
| Depreciación | \$6,163 | \$9,535 | \$14,993 | \$20,452 | \$25,910 |
| EBIT | -\$63,593 | -\$18,413 | \$127,324 | \$303,485 | \$488,268 |
| Impuestos 1a categoría 27%* | \$0 | \$0 | \$34,377.40 | \$81,941.00 | \$131,832.25 |
| Crédito por pérdidas anteriores | | | -\$22,141.56 | | |
| Utilidad Neta | -\$ 63,593 | -\$ 18,413 | \$ 115,088 | \$ 221,544 | \$ 356,435 |
| % Utilidad | -20% | -4% | 12% | 15% | 17% |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 29A: Detalle de la inversión inicial por sucursal

| Inversión Inicial por 1 sucursal | | | | |
|---|------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| Requerido | Cantidad | Precio CLP | P*Q | TOTAL MMCLP |
| Tocador con espejo | 5 | \$166,667 | \$833,333 | \$833 |
| Sillones de corte | 5 | \$83,333 | \$416,667 | \$417 |
| Lavabo con sillón | 3 | \$250,000 | \$750,000 | \$750 |
| Mesas auxiliares | 5 | \$56,667 | \$283,333 | \$283 |
| Accesorios (Revisteros, decoración) | 1 | \$200,000 | \$200,000 | \$200 |
| Sillones SPA (para depilación) | 1 | \$83,333 | \$83,333 | \$83 |
| Mesas y Sillas Manicure | 4 | \$150,000 | \$600,000 | \$600 |
| Sillones SPA Mani y Pedi | 3 | \$1,000,000 | \$3,000,000 | \$3,000 |
| Bancos pedicure | 3 | \$56,667 | \$170,000 | \$170 |
| Sillones Barbería | 3 | \$733,333 | \$2,200,000 | \$2,200 |
| Mesas auxiliares barbería | 3 | \$56,667 | \$170,000 | \$170 |
| Herramientas cabello (tijeras, navajas, secadoras, peines, etc) | 1 | \$233,333 | \$233,333 | \$233 |
| Máquinas UV para esmaltes en gel | 4 | \$40,000 | \$160,000 | \$160 |
| Herramientas manos y pies (limas, alicatas, etc) | 1 | \$66,667 | \$66,667 | \$67 |
| Máquina para esterilizar | 2 | \$30,000 | \$60,000 | \$60 |
| Toallas | 50 | \$2,000 | \$100,000 | \$100 |
| Máquina para calentar cera | 1 | \$26,667 | \$26,667 | \$27 |
| Estuche de maquillaje profesional | 1 | \$83,333 | \$83,333 | \$83 |
| Herramientas para depilación y maquillaje (brochas, algodón, etc) | 1 | \$66,667 | \$66,667 | \$67 |
| Computador | 1 | \$333,333 | \$333,333 | \$333 |
| Tablets | 3 | \$100,000 | \$300,000 | \$300 |
| Microondas | 1 | \$53,333 | \$53,333 | \$53 |
| Refrigerador | 1 | \$250,000 | \$250,000 | \$250 |
| Uniformes | 10 | \$10,000 | \$100,000 | \$100 |
| Sanitario | 0 | \$50,000 | \$0 | \$0 |
| Calefón | 1 | \$120,000 | \$120,000 | \$120 |
| Estantería | 1 | \$166,667 | \$166,667 | \$167 |
| Recepción | 1 | \$166,667 | \$166,667 | \$167 |
| Bancas de espera | 5 | \$50,000 | \$250,000 | \$250 |
| Instalación de lavabos y eléctrica (llaves, regaderas, enchufes) | 1 | \$50,000 | \$50,000 | \$50 |
| Auto de Carga Fiat Fiorino City | 1 | \$9,000,000 | \$9,000,000 | \$9,000 |
| Sistema de contabilidad y gestión | 1 | \$233,333 | \$233,333 | \$233 |
| Total Equipo Peluquería | 124 | \$13,968,667 | \$20,526,667 | \$20,527 |
| Equipamiento Oficina | 1 | \$3,000,000 | \$3,000,000 | \$3,000 |
| Equipamiento Capacitación (cabezales, espejos, herramientas, etc) | 1 | \$666,667 | \$666,667 | \$667 |
| Equipamiento bodega | 1 | \$1,000,000 | \$1,000,000 | \$1,000 |
| Total Oficinas | | \$4,666,667 | \$4,666,667 | \$4,667 |
| Total Equipo y Oficinas | | \$18,635,333 | \$25,193,333 | \$25,193 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 29B: Detalle de la Depreciación por activo

| Depreciación activos de Peluquería MMCLP | | | | |
|---|----------------------|-------------|---------------------------|---------------------|
| Activo | Depreciación en años | Costo Total | Depreciación anual x1 suc | Depr. Anual x 2 suc |
| Tocador con espejo | 7 | \$833 | \$119 | \$238 |
| Sillones de corte | 5 | \$417 | \$83 | \$167 |
| Lavabo con sillón | 5 | \$750 | \$150 | \$300 |
| Mesas auxiliares | 5 | \$283 | \$57 | \$113 |
| Accesorios (Revisteros, decoración) | 5 | \$200 | \$40 | \$80 |
| Sillones SPA (para depilación) | 5 | \$83 | \$17 | \$33 |
| Mesas y Sillas Manicure | 5 | \$600 | \$120 | \$240 |
| Sillones SPA Mani y Pedi | 7 | \$3,000 | \$429 | \$857 |
| Bancos pedicure | 5 | \$170 | \$34 | \$68 |
| Sillones Barbería | 5 | \$2,200 | \$440 | \$880 |
| Mesas auxiliares barbería | 5 | \$170 | \$34 | \$68 |
| Herramientas cabello (tijeras, navajas, secadoras, peines, cepillos, etc) | 5 | \$233 | \$47 | \$93 |
| Máquinas UV para esmaltes en gel | 5 | \$160 | \$32 | \$64 |
| Herramientas manos y pies (limas, alicatas, etc) | 5 | \$67 | \$13 | \$27 |
| Máquina para esterilizar | 5 | \$60 | \$12 | \$24 |
| Toallas | 5 | \$100 | \$20 | \$40 |
| Máquina para calentar cera | 5 | \$27 | \$5 | \$11 |
| Estuche de maquillaje profesional | 5 | \$83 | \$17 | \$33 |
| Herramientas para depilación y maquillaje (brochas, algodón, tiras de papel, etc) | 5 | \$67 | \$13 | \$27 |
| Computador | 5 | \$333 | \$67 | \$133 |
| Tablets | 5 | \$300 | \$60 | \$120 |
| Microondas | 5 | \$53 | \$11 | \$21 |
| Refrigerador | 5 | \$250 | \$50 | \$100 |
| Uniformes | 5 | \$100 | \$20 | \$40 |
| Sanitario | 5 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Calefón | 5 | \$120 | \$24 | \$48 |
| Estantería | 5 | \$167 | \$33 | \$67 |
| Recepción | 5 | \$167 | \$33 | \$67 |
| Bancas de espera | 5 | \$250 | \$50 | \$100 |
| Instalación de lavabos y eléctrica (llaves, regaderas, enchufes) | 5 | \$50 | \$10 | \$20 |
| Auto de Carga Fiat Fiorino City | 7 | \$9,000 | \$1,286 | \$1,286 |
| Sistema de contabilidad y gestión | 5 | \$233 | \$47 | \$93 |
| Total depreciación peluquería | | | \$3,372 | \$5,458 |

Fuente: Elaboración propia

| Depreciación activos de Oficina MMCLP | | | |
|---|----------------------|-------------|--------------------|
| Activo | Depreciación en años | Costo Total | Depreciación anual |
| Equipamiento Oficina | 7 | \$3,000 | \$429 |
| Equipamiento Capacitación (cabezales, espejos, herramientas, etc) | 5 | \$667 | \$133 |
| Equipamiento bodega | 7 | \$1,000 | \$143 |
| Total depreciación oficina | | | \$705 |
| Total depreciación oficina+2 sucursales | | | \$6,163 |

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Depreciaciones MMCLP | \$6,163 | \$6,163 | \$6,163 | \$6,163 | \$6,163 |
| Reinversiones por aperturas MMCLP | | \$3,372 | \$5,458 | \$5,458 | \$5,458 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 29C: Detalle del Gasto Marketing

| Presupuesto Marketing MMCLP | | | | | |
|------------------------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Proyecto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Evento lanzamiento | \$3,000 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Iguala Agencia Digital y de Diseño | \$12,000 | \$12,000 | \$12,000 | \$12,000 | \$12,000 |
| Publicidad impresa | \$1,300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 |
| Creación y Mtto. Sitio Web | \$500 | | \$60 | | \$60 |
| Creación del App | \$500 | | \$60 | | \$60 |
| Eventos de mantenimiento RRPP | | \$150 | \$300 | \$300 | \$300 |
| TOTAL | 17300 | \$12,450 | \$12,720 | \$12,600 | \$12,720 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 30: Estado de resultados mensual

| Estado de Resultados Mensual 2019 MMCLP | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Concepto | FY 2019 | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ingreso por venta | \$ 312,747 | \$15,637 | \$18,765 | \$25,020 | \$28,147 | \$37,530 | \$28,147 | \$25,020 | \$28,147 | \$31,275 | \$18,765 | \$25,020 | \$31,275 |
| Costos Fijos | | | | | | | | | | | | | |
| Salarios fijos netos | \$ 105,883 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 | \$8,824 |
| Pago Arriendos (sucursales y ofi) | \$ 62,000 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 | \$5,167 |
| Gasto Marketing | \$ 17,300 | \$5,325 | \$1,000 | \$1,000 | \$1,000 | \$1,325 | \$1,000 | \$1,000 | \$1,000 | \$1,325 | \$1,000 | \$1,000 | \$1,325 |
| Gastos Administrativos y limpieza | \$ 4,267 | \$356 | \$356 | \$356 | \$356 | \$356 | \$356 | \$356 | \$356 | \$356 | \$356 | \$356 | \$356 |
| Gasto fijo Luz, Teléfono e internet | \$ 1,834 | \$153 | \$153 | \$153 | \$153 | \$153 | \$153 | \$153 | \$153 | \$153 | \$153 | \$153 | \$153 |
| Total Costos fijos | \$ 191,283 | \$19,824 | \$15,499 | \$15,499 | \$15,499 | \$15,824 | \$15,499 | \$15,499 | \$15,499 | \$15,824 | \$15,499 | \$15,499 | \$15,824 |
| % Costos Fijos | 61% | 127% | 83% | 62% | 55% | 42% | 55% | 62% | 55% | 51% | 83% | 62% | 51% |
| Costos Variables | | | | | | | | | | | | | |
| Mano de Obra contrato arriendo | \$ 149,945 | \$7,497 | \$8,997 | \$11,996 | \$13,495 | \$17,993 | \$13,495 | \$11,996 | \$13,495 | \$14,994 | \$8,997 | \$11,996 | \$14,994 |
| Productos | \$ 26,394 | \$1,362 | \$1,671 | \$2,048 | \$2,661 | \$3,098 | \$2,649 | \$2,034 | \$2,323 | \$2,629 | \$1,375 | \$1,905 | \$2,639 |
| Combustible | \$ 540 | \$44 | \$41 | \$45 | \$45 | \$50 | \$45 | \$41 | \$45 | \$50 | \$41 | \$45 | \$50 |
| Servicio variable luz | \$ 1,165 | \$58 | \$70 | \$93 | \$105 | \$140 | \$105 | \$93 | \$105 | \$116 | \$70 | \$93 | \$116 |
| Servicios de agua y gas | \$ 849 | \$42 | \$51 | \$68 | \$76 | \$102 | \$76 | \$68 | \$76 | \$85 | \$51 | \$68 | \$85 |
| Total Costos Variables | \$ 178,893 | \$9,003 | \$10,829 | \$14,250 | \$16,383 | \$21,382 | \$16,370 | \$14,232 | \$16,045 | \$17,874 | \$10,533 | \$14,106 | \$17,885 |
| % Costos Variables | 57% | 58% | 58% | 57% | 58% | 57% | 58% | 57% | 57% | 57% | 56% | 56% | 57% |
| Total Egresos | \$ 370,176 | \$28,827 | \$26,328 | \$29,749 | \$31,881 | \$37,206 | \$31,869 | \$29,731 | \$31,543 | \$33,698 | \$26,032 | \$29,605 | \$33,708 |
| EBITDA | -\$ 57,429 | -\$13,189 | -\$7,563 | -\$4,729 | -\$3,734 | \$324 | -\$3,721 | -\$4,711 | -\$3,396 | -\$2,423 | -\$7,267 | -\$4,585 | -\$2,434 |
| Depreciación | \$ 6,163 | \$514 | \$514 | \$514 | \$514 | \$514 | \$514 | \$514 | \$514 | \$514 | \$514 | \$514 | \$514 |
| EBIT | -\$ 63,593 | -\$13,703 | -\$8,077 | -\$5,243 | -\$4,248 | -\$190 | -\$4,235 | -\$5,224 | -\$3,910 | -\$2,937 | -\$7,781 | -\$5,099 | -\$2,947 |
| Impuestos 1a categoría 27%* | \$ - | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Utilidad Neta | -\$ 63,593 | -\$13,703 | -\$8,077 | -\$5,243 | -\$4,248 | -\$190 | -\$4,235 | -\$5,224 | -\$3,910 | -\$2,937 | -\$7,781 | -\$5,099 | -\$2,947 |
| % Utilidad | -20% | -88% | -43% | -21% | -15% | -1% | -15% | -21% | -14% | -9% | -41% | -20% | -9% |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 31: Flujo de efectivo anual

| Flujo de Efectivo Anual MMCLP | | | | | | |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Concepto | Año 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Ingreso por venta | \$0 | \$312,747 | \$520,946 | \$953,806 | \$1,489,945 | \$2,049,738 |
| - Costos Fijos | \$0 | \$191,283 | \$212,913 | \$268,589 | \$321,429 | \$374,509 |
| - Costos Variables | \$0 | \$178,893 | \$316,911 | \$542,899 | \$844,579 | \$1,161,051 |
| - Perdidas del ejercicio anterior | \$0 | \$0 | \$63,593 | \$82,006 | \$0 | \$0 |
| Utilidad antes de depreciación | \$0 | -\$57,429 | -\$72,471 | \$60,311 | \$323,937 | \$514,178 |
| - Depreciación | \$0 | \$6,163 | \$9,535 | \$14,993 | \$20,452 | \$25,910 |
| Utilidad antes de impuestos | \$0 | -\$63,593 | -\$82,006 | \$45,318 | \$303,485 | \$488,268 |
| Impuesto sobre la Renta 27% | \$0 | \$0 | \$0 | \$12,236 | \$81,941 | \$131,832 |
| Crédito por pérdidas anteriores | \$0 | \$0 | \$0 | -\$22,142 | -\$9,906 | \$0 |
| Utilidad Neta | \$0 | -\$63,593 | -\$82,006 | \$ 45,318 | \$ 231,450 | \$356,435 |
| + Depreciación | \$0 | \$6,163 | \$9,535 | \$14,993 | \$20,452 | \$25,910 |
| Flujo de Caja Operacional | \$0 | -\$57,429 | -\$72,471 | \$60,311 | \$251,902 | \$382,345 |
| - Inversión inicial en equipo y mobiliario | \$46,137 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| - Inversión por aperturas de sucursal | \$0 | \$0 | \$20,735 | \$41,470 | \$41,470 | \$41,470 |
| + Préstamos 3F | \$32,076 | \$32,076 | \$32,076 | \$0 | \$0 | \$0 |
| - Amortización Préstamo 3F | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$48,115 | \$48,115 |
| - Capital de trabajo | \$63,593 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| + Valor Residual de los activos | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$98,969 |
| Flujo de capitales | -\$77,653 | -\$25,353 | -\$61,129 | \$18,841 | \$162,317 | \$391,730 |
| Flujo de capitales privado acumulado | -\$77,653 | -\$103,006 | -\$164,135 | -\$145,294 | \$17,023 | \$408,753 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 32: Detalle de las fuentes de capital

| Inversión Año 0 MMCLP | |
|-----------------------|-----------|
| Capital trabajo | \$ 63,593 |
| Inversión equipo | \$ 46,137 |

Total \$ 109,729

| Fuente de inversión | |
|---------------------|-----------|
| Propio | \$ 13,500 |
| Préstamo "3F" | \$ 96,229 |

*Aporte de c/socio \$ 32,076

| Acuerdo de pago a partir del 4to año de operación en 2 años | |
|---|-----------|
| Pago 1er año | \$ 48,115 |
| Pago 2do año | \$ 48,115 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 33: Análisis de Sensibilidad Escenario- Disminución ventas 15%

Proyección de ventas:

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Cuota de Mercado "MTB" | 0.60% | 0.94% | 1.62% | 2.38% | 3.06% |
| Ingresos "MTB" MMCLP | \$265,835 | \$442,804 | \$810,735 | \$1,266,453 | \$1,742,278 |

Fuente: Elaboración propia

Análisis Flujos, VAN y TIR:

| Análisis Escenario Disminución ventas 15% MMCLP | | | | | | |
|---|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Pay Out | Año 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Flujo VAN | 0 | -57,137 | -78,146 | 26,466 | 240,602 | 324,014 |
| Flujo VAN acumulado | 0 | -57,137 | -135,282 | -108,816 | 131,786 | 455,800 |
| Punto Equilibrio | Año 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Costos | \$ - | \$322,971 | \$457,650 | \$696,588 | \$996,024 | \$1,308,006 |
| Unidades Requeridas | 0 | 10,766 | 15,255 | 23,220 | 33,201 | 43,600 |

| | |
|-----------|-----------|
| VAN MMCLP | \$ 98,638 |
| TIR | 27% |

Fuente: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad versus Escenario Base:

| Análisis de Sensibilidad según Disminución Ventas 15% MMCLP | | |
|---|----------------|-----------------------|
| | Escenario Base | Escenario disminución |
| Precio Venta | \$30 | \$30 |
| Variación % | 0% | 0% |
| VAN | \$160,604 | \$98,638 |
| TIR | 34% | 27% |
| Periodo de Pay Out | año 4 | año 5 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 34: Análisis de Sensibilidad Escenario- Aumento Precio 10%

Proyección de ventas:

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Cuota de Mercado "MTB" | 0.6% | 1.0% | 1.8% | 2.7% | 3.5% |
| Ingresos "MTB" MMCLP | \$268,069 | \$473,588 | \$903,605 | \$1,436,732 | \$1,992,801 |

Fuente: Elaboración propia

Análisis Flujos, VAN y TIR:

| Análisis Escenario según Variación en el Precio 10% MMCLP | | | | | | |
|---|-------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Pay Out | Año 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Flujo VAN | 0 | -76,736 | -100,187 | 44,539 | 287,714 | 394,160 |
| Flujo VAN acumulado | 0 | -76,736 | -176,923 | -132,384 | 155,330 | 549,490 |
| Punto Equilibrio | Año 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Costos | \$ - | \$344,804 | \$490,876 | \$749,344 | \$1,110,484 | \$1,462,439 |
| Unidades Requeridas | 0 | 10,449 | 14,875 | 22,707 | 33,651 | 44,316 |

| | |
|------------------|-------------------|
| VAN MMCLP | \$ 138,856 |
| TIR | 30% |

Fuente: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad versus Escenario Base:

| Análisis de Sensibilidad según Variación en el Precio 10% MMCLP | | |
|---|----------------|---------------------|
| | Escenario Base | Escenario variación |
| Precio Venta | \$30 | \$33 |
| Variación % | 0% | 10% |
| VAN | \$160,604 | \$138,856 |
| TIR | 34% | 30% |
| Periodo de Pay Out | año 4 | año 4 |

Fuente: Elaboración propia