



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN
BARBERSHOP PREMIUM”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración de Empresas**

Presentado por

**Sr. Marco Antonio Inquilla Cutipa
Sr. Raúl Andrés Palomino Velásquez
Sra. Esther Mercedes Valdivia Unzueta**

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

2018

Agradecemos a nuestras familias por su
invalorable apoyo, paciencia y comprensión.

Resumen ejecutivo

La presente tesis tiene como objetivo demostrar la viabilidad del presente plan de negocio para la puesta en marcha de un barbershop premium. Con este emprendimiento se pretende satisfacer la creciente demanda por el cuidado personal que hoy en día tiene el hombre exigente, brindando una experiencia de calidad a través de un servicio premium y un ambiente exclusivo diseñado para el confort masculino.

Se plantea la contratación de la franquicia inglesa Truefitt & Hill para la implementación de cuatro locales en el transcurso de cinco años, en los distritos de San Isidro, Santiago de Surco, Miraflores y La Molina. La tradición, prestigio, experiencia y técnicas de la franquicia permitirán que esta propuesta se diferencie de los servicios que actualmente se brindan en el mercado peruano.

El trabajo fue estructurado considerando el análisis del macroentorno y del microentorno que permitió identificar que el entorno era apto para la viabilidad del negocio. El estudio de mercado, mediante los focus group y las encuestas, permitió recoger información de expertos sobre las características del giro del negocio y del mercado, además de los gustos y preferencias del público objetivo. Todo ello confirmó la existencia de una demanda por el servicio a ofrecer.

El plan estratégico plantea una estrategia competitiva de diferenciación en un nicho de mercado y una estrategia de crecimiento de penetración de mercado de manera selectiva para atraer a nuevos clientes.

Los planes funcionales de recursos humanos y operaciones garantizan la selección y capacitación del personal idóneo para la prestación de los servicios, así como la implementación de los locales y los procedimientos de acuerdo con los estándares de la franquicia.

El plan financiero, en el cual se demuestra la viabilidad económica del emprendimiento, contempla los análisis y proyección de los estados financieros, y el cálculo del valor actual neto y tasa interna de retorno con resultados por encima de los esperados por los accionistas.

Todo lo anterior permite a los autores de la presente investigación concluir que este es un negocio viable y rentable para los accionistas.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Entorno político	4
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno sociocultural demográfico.....	6
1.4 Entorno tecnológico	7
1.5 Entorno legal.....	8
2. Análisis del microentorno	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector	10
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes (medio bajo).....	11
2.2.2 Amenaza de servicios sustitutos (bajo)	12
2.2.3 Entrada potencial de nuevos competidores (medio bajo)	12
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores (bajo).....	14
2.2.5 Poder de negociación de los consumidores (medio)	14
2.2.6 Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter	15
3. Modelo de Negocio - CANVAS	15
Capítulo III. Estudio de mercado	16
1. Objetivos	16
1.1 Objetivo general.....	16
1.2 Objetivos específicos	16
2. Desarrollo del plan de investigación.....	16
2.1 Fuentes de información secundaria.....	16
2.2 Fuentes de información primaria	18

2.2.1	Entrevista a expertos	19
2.2.2	Focus groups	21
2.2.3	Encuesta	22
3.	Análisis de información y resultados de la investigación de mercado.....	24
4.	Toma de decisiones.....	25
 Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....		26
1.	Visión.....	26
2.	Misión.....	26
3.	Análisis FODA	26
4.	Objetivos	26
4.1	Objetivos estratégicos	27
4.2	Objetivos financieros	27
5.	Estrategia competitiva.....	27
6.	Estrategia de crecimiento.....	28
6.1	Cadena de valor	29
6.2	Propuesta de valor.....	30
6.3	Ventaja competitiva	30
 Capítulo V. Plan de marketing		31
1.	Objetivos del plan de marketing	31
2.	Formulación estratégica de marketing	31
2.1	Estrategia de segmentación.....	31
2.2	Estrategia de posicionamiento	32
2.3	Estrategia de postura competitiva	32
2.4	Estrategia de marketing relacional.....	32
2.5	Estrategia de la mezcla de marketing.....	33
2.5.1	Servicio.....	33
2.5.2	Precio	34
2.5.3	Plaza.....	34
2.5.4	Promoción.....	34
2.5.5	Personal.....	35
2.5.6	Procesos	35
2.5.7	Planta (infraestructura)	35
3.	Presupuesto de marketing	35

Capítulo VI. Plan de operaciones	36
1. Objetivos y estrategia funcional del plan de operaciones	36
2. Diseño del servicio.....	36
2.1 Horario de atención.....	36
2.2 Principales servicios.....	36
3. Diseño de procesos	38
3.1 Procesos estratégicos	38
3.1.1 Planificación estratégica	38
3.1.2 Mejora continua	38
3.2 Procesos clave	39
3.2.1 Contacto y registro del cliente	39
3.2.2 Prestación del servicio.....	39
3.2.3 Facturación y cobranza	39
3.2.4 Monitoreo y servicio postventa	39
3.3 Procesos de apoyo.....	40
3.3.1 Gestión de personas	40
3.3.2 Gestión Administrativa/contable.....	40
3.3.3 Gestión de compras e inventarios	40
3.3.4 Publicidad y marketing	40
4. Diseño de instalaciones.....	40
5. Formalización de la empresa	41
6. Actividades pre operativas	42
7. Presupuesto de inversión y capital de trabajo	42
Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	43
1. Estructura organizacional.....	43
2. Objetivos del plan de recursos humanos.....	44
3. Gestión de recursos humanos.....	44
3.1 Políticas.....	44
3.2 Reclutamiento y selección.....	44
3.2.1 Perfil del barbero.....	44
3.2.2 Selección de puestos a ocupar	45
3.3 Capacitación y desarrollo.....	46
3.4 Evaluación del desempeño.....	46

3.5 Compensación	46
3.6 Retención del Talento	47
4. Presupuesto	47
Capítulo VIII. Plan financiero	48
1. Objetivos del plan financiero	48
2. Supuestos y políticas.....	48
2.1 Supuestos	48
2.2 Políticas.....	49
3. Inversión inicial	49
4. Estructura del financiamiento	49
4.1 Estructura de capital.....	49
4.2 Préstamo.....	49
5. Estados financieros y flujo de caja.....	50
6. Análisis del punto de equilibrio	55
7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	56
8. Costo de oportunidad del capital y tasa de descuento.....	57
9. Planes de contingencia	57
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	64
Nota biográfica	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Conclusiones del entorno político	5
Tabla 2.	Conclusiones entorno económico	6
Tabla 3.	Conclusiones entorno sociocultural demográfico.....	7
Tabla 4.	Conclusiones entorno tecnológico.....	8
Tabla 5.	Conclusiones entorno legal.....	9
Tabla 6.	Cantidad de personas por NSE.....	18
Tabla 7.	Cantidad de personas de NSE A y B por zonas 6 y 7.....	18
Tabla 8.	Tamaño del mercado	18
Tabla 9.	Principales conclusiones de las entrevistas a expertos	20
Tabla 10.	Conclusiones de los focus group	22
Tabla 11.	Análisis FODA	26
Tabla 12.	Análisis VRIO	30
Tabla 13.	Objetivos de marketing.....	31
Tabla 14.	Segmentación	31
Tabla 15.	Objetivos y estrategias del plan de operaciones	37
Tabla 16.	Objetivos del plan de recursos humanos	44
Tabla 17.	Préstamo (en soles).....	49
Tabla 18.	Flujo de caja (en soles).....	51
Tabla 19.	Estado de resultados (en soles).....	52
Tabla 20.	Estado de situación financiera (en soles).....	53
Tabla 21.	Estado de flujo de caja de efectivo (en soles).....	54
Tabla 22.	Determinación del punto de equilibrio	56
Tabla 23.	Escenarios.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Lima Moderna	7
Gráfico 2.	Ranking de facilidad de hacer negocios comparativo de los países de Sudamérica – 2017	9
Gráfico 3.	Apertura de un negocio – 2017	9
Gráfico 4.	Modelo de Negocio - CANVAS.....	15
Gráfico 5.	Estilos de vida	17
Gráfico 6.	Estrategia competitiva	28
Gráfico 7.	Estrategia de crecimiento	28
Gráfico 8.	Cadena de valor	29
Gráfico 9.	Logo.....	33
Gráfico 10.	Mapa de procesos	38
Gráfico 11.	Fotografía de una Barbería Truefitt & Hill.....	40
Gráfico 12.	Diseño de las instalaciones	41
Gráfico 13.	Organigrama	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevista a expertos	65
Anexo 2.	Focus groups y principales conclusiones.....	67
Anexo 3.	Tamaño de mercado y tamaño de la muestra	71
Anexo 4.	Resultados de la encuesta	73
Anexo 5.	Descripción de los servicios	76
Anexo 6.	Productos para la venta.....	77
Anexo 7.	Presupuestos	78
Anexo 8.	Entrevista con el gerente general de la agencia de medios Reset.....	80
Anexo 9.	Flujograma de los procesos clave.....	81
Anexo 10.	Demanda proyectada y estimación de ventas	82

Capítulo I. Introducción

El presente plan de negocio consiste en la puesta en marcha de un barbershop premium para atender la creciente demanda de estos servicios en el mercado peruano de men's grooming.

El men's grooming o cuidado personal masculino viene tomando fuerza a nivel internacional y en nuestro medio. Esta tendencia toma especial atención en el cuidado del cabello, la barba, la piel, vestimenta, el perfume, etcétera, del caballero como factores principales en la construcción de la identidad masculina ante el mundo actual. El look clásico se está dejando de lado para dar lugar a la autenticidad y al cuidado personal como los principales atractivos masculinos (Diario El País 2016).

Asimismo, en los últimos tiempos se ha incrementado el número de hombres que lucen pelo en su cara y un especial protagonismo han adquirido las barbas más frondosas, probablemente por la influencia de la moda hipster y porque sirven para disimular ciertas imperfecciones que pueda haber en el rostro. Últimamente la gente está optando por el look un tanto más sofisticado a la vez que más cómodos y funcionales, ya que el pelo del rostro es de los pocos recursos con que los hombres pueden jugar para cambiar de look (Redacción Publimetro 2016).

Siguiendo esta tendencia, hoy en día las barberías se caracterizan por ofrecer una buena experiencia para el cliente, en una atmósfera netamente masculina, desde el tipo de lecturas con tendencias para caballeros en la sala de espera, además de servicios como Wi-fi, transmisión de partidos de fútbol y hasta bebidas de cortesía para mantener entretenidos a los clientes.

En el Perú existen dos tipos de barberías: urbanas, inspiradas en el reggaeton y los diseños de los cortes (por ejemplo, fútbol) y las clásicas, que mantienen la tradición de los antiguos negocios (Redacción Gestión 2017).

Con respecto al consumo de productos y servicios premium, éste se viene incrementando a medida que muestran una calidad y desempeño superior y proporcionan mayores beneficios, especialización y dan una mejor experiencia e imagen para el consumidor (Redacción Gestión 2017). Ante la oferta existente en el mercado, la diferenciación será la clave para el éxito del negocio.

Los autores de la presente investigación entienden el servicio premium como aquel que tiene tradición, supera las expectativas del cliente, propone o se inserta en una visión del mundo exclusiva y mejorada de la realidad, es visionario, y se anticipa al futuro sin dejar sus raíces de tradición (Mercadotecnia Alternativa, Visión Alternativa 2014).

Por todas estas tendencias es que surge la oportunidad de abrir una barbería premium en Lima dirigida al hombre ejecutivo del nivel socioeconómico (NSE) A y B que se preocupa por su apariencia personal. Además, este segmento está abierto a la tendencia del men's grooming y valora dedicarse un tiempo a través de una experiencia de calidad con técnicas y productos especializados para así obtener un mejor corte o afeitada, en un ambiente cómodo y masculino.

Se ha identificado que, en el mercado local, si bien existen barberías y peluquerías para hombres, no existe una barbería enfocada específicamente en el público objetivo planteado y que ofrezca un nivel de servicio de alta calidad con técnicas tradicionales e insumos de primera línea.

Con respecto a la forma del negocio, el sector de franquicias ha tenido un comportamiento dinámico en los últimos años. En el Perú existen 389 franquicias, de las cuales 239 (61%) son extranjeras. Las franquicias garantizan un posicionamiento significativo, y se sabe que en el mundo el 42% de las ventas al detalle se realizan a través de franquicias. La transmisión del know how permite que mientras el 65% de los negocios independientes fracasan al cabo de cinco años, con el sistema de franquicia este porcentaje se reduce al 5% (Centro de Desarrollo de Franquicias de la Cámara de Comercio de Lima [CCL] 2017).

Se ha optado por un modelo de franquicia principalmente porque el riesgo empresarial es menor que si se crea una empresa desde cero. Esto se sustenta en lo siguiente:

- Se elige un modelo de negocio que ya ha sido probado, como la elección de la marca o la cadena de tiendas.
- Se cuenta, desde el inicio del proyecto, con la asesoría permanente del franquiciante.
- Se tiene el beneficio de la imagen y notoriedad de la marca.
- Se recibe capacitación y enseñanza de procesos de trabajo para adquirir las competencias necesarias para el desarrollo del negocio y para el entrenamiento de los colaboradores.
- Se tiene menores gastos en promoción y publicidad, ya que estos se comparten con el franquiciante.

- La actualización e innovación permanente va por cuenta del franquiciante.

Por este motivo el presente plan de negocio se ha diseñado bajo un modelo de franquicia entre las que se evaluarán principalmente dos marcas: Truefitt & Hill, de Inglaterra, y Figaro Barbearia, de Brasil. Ambas barberías premium son exitosas en sus respectivos mercados y cuentan con el know how, técnicas y procedimientos, además de una fuerte presencia de marca.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

A continuación, se procede a analizar los principales factores del macroentorno sobre la base del análisis PESTL (político, económico, sociocultural, tecnológico y legal), con el fin de identificar las potenciales oportunidades y amenazas, y determinar la viabilidad del plan de negocio.

1.1 Entorno político

El Perú se encuentra actualmente con un gobierno democráticamente elegido. Si bien el Ejecutivo no tiene mayoría en el Congreso, desde el inicio del gobierno presentó propuestas que fueron evaluadas y aceptadas a fin de mantener la estabilidad económica del país.

A pesar de los embates del Fenómeno del Niño Costero, de los escándalos de corrupción que se vienen investigando de los gobiernos anteriores, del pedido de vacancia presidencial y del indulto dado a fines de 2017 a Alberto Fujimori, ex presidente del Perú, el Producto Bruto Interno (PBI) habría crecido en el 2017 aproximadamente 2,5%, meta menor a la esperada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (El Comercio 2018a).

En este contexto, se espera que en el 2018 crezca la inversión pública acompañada de un mejor entorno internacional por el precio de los commodities, lo que genera expectativas de crecimiento mayor; además, entre los inversionistas extranjeros persiste un fuerte apetito por Perú debido a los sólidos fundamentos macroeconómicos del país (Gestión 2018).

Otro punto importante que se ha tomado en cuenta por ser una oportunidad para el negocio es el de los tratados comerciales vigentes entre el Perú y los demás países, para evitar el impacto de la doble tributación a efectos del pago de regalías a la matriz franquiciante, y la tasa de impuesto a las importaciones para el caso de productos que sean exigidos por la franquicia.

Tabla 1. Conclusiones del entorno político

INFLUENCIA	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Estabilidad política	Incentivo para: - Las empresas - La producción - El desarrollo. Se espera disminución del Impuesto General a las Ventas (IGV) e Impuesto a la Renta (IR) lo que traerá un mayor consumo.	No se espera un cambio relevante pero a mayor capacidad adquisitiva se espera un incremento de demanda.
Tratados comerciales	Impuesto a las regalías, impuesto a las importaciones.	Escoger franquicias de países con tratados comerciales.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Entorno económico

Según información del Banco Mundial, para incrementar el crecimiento, el Perú requiere de reformas estructurales y fiscales para liberar la productividad, reducir la informalidad y mejorar la eficiencia de los servicios públicos (Banco Mundial 2017a).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) (2018), en su Informe de Perspectivas de la Economía Mundial, señala que el crecimiento mundial y el comercio internacional están cobrando ímpetu, lo que repercutirá favorablemente en el crecimiento de América Latina.

Para el Perú en 2018 «[...] se prevé que la expansión generalizada de la demanda interna impulse el crecimiento a alrededor de 4 por ciento. Las exportaciones siguen siendo vigorosas, pero su contribución sería menor que en los dos últimos años, teniendo en cuenta que los nuevos proyectos mineros prácticamente alcanzaron su capacidad de producción en 2017. En el ámbito de las políticas, las autoridades continuaron centrándose en la implementación de una política fiscal y monetaria anticíclica y en las reformas estructurales. El impulso fiscal previsto para 2018 será crítico para la reactivación del crecimiento» (Werner 2018).

Asimismo, en el país se están adoptando políticas económicas contra-cíclicas, se está ajustando la tasa de referencia y hay señales claras de punto de inflexión en el ciclo económico no primario. Se espera que la inversión pública crezca alrededor de 10% en el 2018.

Si bien la perspectiva del consumidor peruano era optimista durante los primeros meses de 2017 (GFK 2017), debido principalmente a los acontecimientos políticos ocurridos durante ese año fue desmejorando. Sin embargo, durante el primer mes de 2018, ya se nota una recuperación de la

confianza del consumidor, medida a través de las expectativas de las familias sobre su situación económica (El Comercio 2018b).

Tabla 2. Conclusiones entorno económico

INFLUENCIA	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Medidas económicas, inflación, tasas de interés	La política fiscal sigue siendo prudente, así como el manejo de la inflación.	Ser conservador en las estimaciones de demanda y retorno de los resultados.
Tendencia de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI)	Se espera un incremento del poder adquisitivo.	Incremento del público objetivo y posibilidades de expansión.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Entorno sociocultural demográfico

El consumo de productos y servicios premium para el cuidado personal, desarrollado específicamente para hombres, viene incrementándose a nivel mundial debido no solamente a un mayor poder adquisitivo sino también a las nuevas tendencias y modas (América Economía.com. (2014).

En América Latina viene desarrollándose el mercado de men's grooming a través de productos y servicios más especializados y una mayor demanda, en especial con lo relacionado al cuidado de la barba, el cabello y la apariencia personal (Cruz 2015).

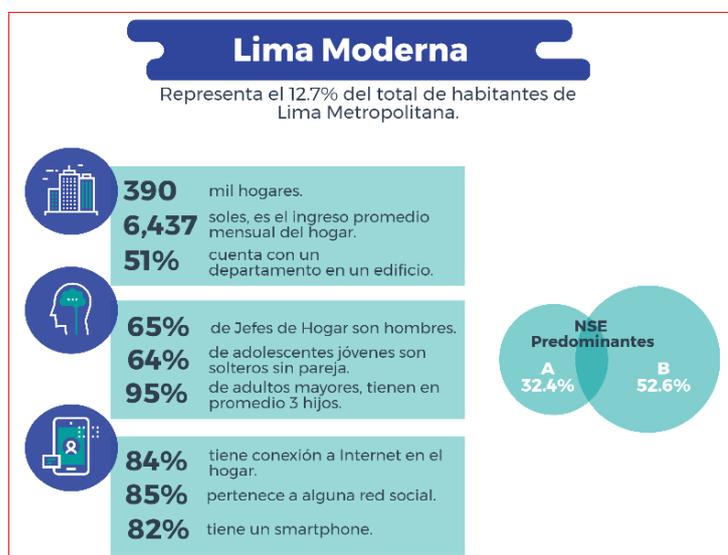
El Perú se encuentra en el puesto 78, cuarto de Sudamérica, según el ranking de Desarrollo Humano publicado por el Programa de Naciones unidas. Esto significa que experimenta una mejora en la calidad de vida de los últimos años, especialmente en ingresos, esperanza de vida y educación (Diario El Comercio 2016).

En materia demográfica el Perú tiene una población estimada de 31,5 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente el 50,09% son hombres y 49,91% mujeres. El 31,72% del total se encuentra en Lima, de allí le siguen las ciudades de Arequipa, Trujillo y Chiclayo. En Lima Metropolitana la población femenina es mayoritaria con un 51,3%. Más del 50% de la población tiene menos de 30 años y la esperanza de vida es de 75 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016; Compañía Peruana de Investigación de Mercados [CPI] 2016).

Según Ipsos Apoyo, Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2017, la Lima Moderna tiene la predominancia de los NSE A y B, nuestro público objetivo. Incluye los distritos de San Miguel,

Pueblo Libre, Magdalena, Lince, San Isidro, Miraflores, Surquillo, San Borja, Barranco, Santiago de Surco y La Molina (ver gráfico 1) (Ipsos Apoyo 2017).

Gráfico 1. Lima Moderna



Fuente: Ipsos Apoyo, 2017.

Para reducir el área del público objetivo, se utilizaron los datos de APEIM, identificando la zona 6 (San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena, Lince y Jesús María) y zona 7 (San Isidro, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y La Molina) como aquellas que tienen la mayor concentración de NSE A y B (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] 2016).

Según el INEI, en Lima Metropolitana el ingreso promedio proveniente del trabajo, entre enero y noviembre 2016, se incrementó en 5%, mientras que para los grupos de 25 a 44 años este incremento fue de 8,6% (Redacción Gestión 2016).

Tabla 3. Conclusiones entorno sociocultural demográfico

INFLUENCIA	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Cuidado personal.	Demanda de mayores servicios de cuidado personal.	Se requiere mayor y nueva oferta para cubrir la demanda.
Mejoramiento de la calidad de vida, ingresos.	Se espera un incremento del gasto en servicios.	Aprovechar la coyuntura para ofrecer nuevos servicios.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico para este negocio influye principalmente en cómo se ofrecen los productos y servicios en el mercado, por lo que es importante considerarlo en el análisis.

Contar con las herramientas de gestión que permitirán administrar el negocio de una manera adecuada, competitiva y moderna es un factor clave para el éxito. Entre estas herramientas están el software de gestión del propio negocio, las aplicaciones (conocidas también como apps) para citas, novedades, promociones y consejos, así como el marketing digital que permite utilizar los recursos tecnológicos y medios digitales para publicitar y vender los productos y servicios que se ofrecen.

Según Euromonitor, entre las principales tendencias de consumo para el 2017 están el uso de las herramientas digitales para articular y satisfacer sus necesidades (Kasriel-Alexander 2017).

Tabla 4. Conclusiones entorno tecnológico

INFLUENCIA	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Desarrollo tecnológico.	Mayor acceso a través de los medios digitales.	Utilización de herramientas tecnológicas para gestión y marketing digital.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

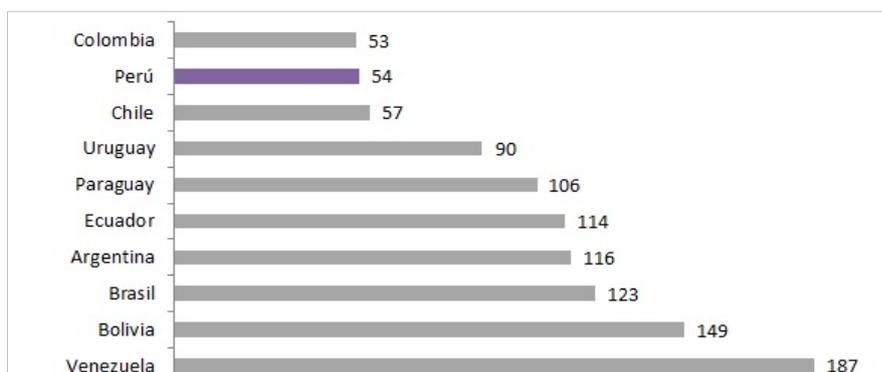
1.5 Entorno legal

En la actualidad se cuenta con varias leyes y normas de competencia, protección al consumidor y propiedad intelectual que permiten el desarrollo de los negocios. Para la propuesta de negocio se deben tener en cuenta las normas sobre sanidad para la compra, comercialización y utilización de los productos para el cuidado personal ya que el negocio debe contar con el Registro Sanitario correspondiente otorgado por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid) según la Ley N°26842, Ley General de Salud (Congreso de la República 1997). En cuanto a la parte laboral debe registrarse por el Decreto Legislativo N°728 (Presidencia de la República 1991); y los permisos municipales que se encuentran reglamentados y no representan ningún inconveniente para el desarrollo del negocio.

Adicionalmente, la base legal del sistema de franquicias está dada por la propia Constitución Política del Perú, el Código Civil, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), en los temas de estabilidad jurídica y propiedad industrial. También es importante considerar a la Cámara Peruana de Franquicias, institución gremial cuyo objetivo es difundir, promover y desarrollar la franquicia en el Perú. La legislación local existente no representa ninguna traba para establecer el negocio, tanto a nivel del propio rubro como de la constitución de la sociedad.

Según Doing Business 2017, publicación del Banco Mundial que mide las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial, el Perú se encuentra en el ranking 54 de 137 economías analizadas y tiene mejores indicadores en apertura de un negocio 2017, en comparación con los países de América Latina y el Caribe (ver gráficos 2 y 3) (Banco Mundial 2017b).

Gráfico 2. Ranking de facilidad de hacer negocios comparativo de los países de Sudamérica – 2017



Fuente: Banco Mundial, 2017b.

Gráfico 3. Apertura de un negocio – 2017

Indicador	Perú	América Latina y El Caribe	OCDE
Procedimientos (Número)	6	8.3	4.8
Tiempo (Días)	26	31.6	8.3
Costo (% del Ingreso per Cápita)	9.9	31.5	3.1
Requisitos del Capital Mínimo Pagado (% del Ingreso per Cápita)	0.0	2.3	9.2

Fuente: Banco Mundial, 2017b.

Tabla 5. Conclusiones entorno legal

INFLUENCIA	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Regímenes legales.	Legislación societaria, tributaria, sanitaria y laboral.	Adecuación a la legislación vigente.
Normas.	Indecopi, Cámara Peruana de Franquicias.	Protección del consumidor, propiedad industrial.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

La industria de la belleza y el cuidado personal en América Latina ha ido ganando terreno, esto a consecuencia de los cambios de hábitos, el creciente interés de algunos hombres en este tema, el crecimiento de las clases medias, entre otros factores, que han motivado su desarrollo y han vuelto a la región un escenario atractivo para algunas marcas extranjeras. Según la empresa de investigación de mercado Euromonitor International los hombres peruanos están cuidando más su apariencia, por lo que han empezado a comprar más productos de este tipo, impulsados por el creciente poder de compra (América Economía.com 2014).

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) (Dirección Nacional de Cuentas Nacionales - Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2010), según el tipo de actividad económica, el negocio se encuentra en:

«Sección S: Otras actividades de servicios

Clase 9602 - Peluquería y otros tratamientos de belleza

- Lavado, corte, recorte, peinado, teñido, coloración, ondulación y alisado del cabello y otras actividades similares para hombres y mujeres.
- Afeitado y recorte de la barba.
- Masajes faciales, manicura y pedicura, maquillaje, etcétera».

En Lima Metropolitana se encuentra una gran cantidad de peluquerías, barberías, salones y centros de belleza, formales e informales, franquicias locales y extranjeras, cadenas e independientes, pero son pocos los locales exclusivos para hombres y casi ninguno dirigido especialmente al segmento escogido en el presente plan de negocios.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se procederá a analizar el sector elegido bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter 2009) para poder determinar el atractivo competitivo de la industria y formular el plan estratégico para el negocio.

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes (medio bajo)

- **Número de competidores con recursos y capacidades (medio bajo).** Se ha identificado en la ciudad de Lima dos franquicias (Montalvo for Men y Marco Aldany) con un tamaño y disponibilidad de recursos y capacidades muy similar al presente plan de negocios, pero con un enfoque de peluquería para hombres o unisex. De igual forma existen otros competidores más pequeños, como las barberías La Barbería, Cupper's 65, Barber & Tattoo Shop, entre otras, que por su tamaño y locación atienden principalmente a clientes cercanos y no ofrecen mayor diferenciación en cuanto a su servicio. Esto quiere decir que existe competencia en el sector de men's grooming más no en el nicho de mercado específico que se ha identificado como barbería premium donde se sitúa la actual propuesta de negocio.
- **Crecimiento del sector (medio).** Según el estudio de Euromonitor International, Men's Grooming in Peru (Cruz 2015) se espera que el sector continúe creciendo tanto en volumen como en valor a pesar de la desaceleración económica. Esto lo atribuyen a que, en los últimos años, los hombres están cada vez más preocupados por su apariencia personal e higiene, particularmente aquellos con niveles de ingreso medio y alto. De igual forma los expertos entrevistados Katia Lung¹ y Antonio Cosser² afirman que el sector crece a pasos agigantados sobre todo en los niveles socioeconómicos más altos (A y B), lo que lo hace atractivo y favorable para la expansión del negocio. El hecho de que se trate de un sector en desarrollo reduce el nivel de rivalidad entre los competidores ya existentes.
- **Magnitud de los costos fijos (medio).** La estructura de costos fijos y su relevancia dentro de la estructura de costos de los principales competidores es similar y conocida; en las grandes cadenas estos están principalmente compuestos por el costo de la planilla y el alquiler del local. Sin embargo, dado que la propuesta de negocio contempla un funcionamiento a través de un modelo de franquicia, en contraste con la estructura de costos de los competidores, se incluye además un pago por concepto de regalías al franquiciante el cual varía según la alternativa a elegir, siendo un monto fijo para el caso de Truefitt & Hill (£500 mes/local) y variable para el caso de Figaro Barbearia (5% de las ventas).
- **Diferenciación del servicio (bajo).** El escenario actual para los competidores muestra un bajo nivel de diferenciación en el servicio ofrecido apoyándose más en el renombre de su marca y una buena estrategia de precios (anexo 1, entrevista 3) lo que, en lugar de ser amenazante, resulta más bien atractivo para el modelo propuesto basado en una estrategia de diferenciación, servicio premium, y respaldado bajo un modelo de franquicia que, además,

¹ Katia Lung es una franquiciada de Montalvo, propietaria de dos locales (Miraflores y San Isidro).

² Antonio Cosser es un experto relacionado a la puesta en marcha de negocios, con inversiones en modelaje y belleza.

permite una protección del conocimiento y técnicas que son la base de una oferta de servicio diferenciador y difícil de replicar.

- **Barreras de salida (medio).** La principal barrera de salida para los negocios en este rubro implica el costo de liquidación de aquellos activos específicamente adquiridos para el funcionamiento del negocio como la silla de barbero y otros; sin embargo, dado que la mayoría de estos elementos son utilizados en el negocio de las peluquerías no constituyen un riesgo muy elevado de no liquidables. En cuanto al modelo propuesto, sí existe un costo de salida adicional, el cual está relacionado al pago del derecho de franquicia estipulado en el contrato en caso se decida terminarlo antes del plazo pactado (10 años para ambas alternativas de franquicia).
- **Identidad de la marca (medio).** A nivel de las dos grandes franquicias en el mercado local (Marco Aldany y Montalvo) si bien existe un posicionamiento de marca que representaría una brecha con la franquicia extranjera propuesta, lo que demandará tiempo poder acortar, el hecho de que estas franquicias no sean competencia directa con el modelo planteado disminuye su nivel de amenaza. Con respecto a las pequeñas barberías locales, estas no destacan por su identidad de marca y están dirigidas a un público masivo lo cual les dificulta diferenciar cada una de las marcas de los competidores actuales.

2.2.2 Amenaza de servicios sustitutos (bajo)

Fuera de las barberías y peluquerías para hombres existen pocos modelos de negocio que ofrezcan servicios que sustituyan la necesidad de atender el men's grooming. Los principales serían los spas, que entre sus servicios incluyen el corte y cuidado del cabello y barba, y las empresas fabricantes/comercializadoras de productos para el cuidado personal específico para hombres.

Debido a que ninguno de estos dos tipos de servicios logra satisfacer completamente las necesidades del público objetivo, y los cambios que estos deberían de realizar para satisfacerlas involucraría realizar fuertes inversiones o aún más, cambiar el modelo de negocio, se le atribuye a este punto un nivel de amenaza bajo.

2.2.3 Entrada potencial de nuevos competidores (medio bajo)

- **Economías de escala (medio).** Para las grandes cadenas, la apertura de nuevos locales resulta beneficiosa y se logran disminuir costos gracias a las economías de escala; sin embargo, esta no es una característica determinante del giro del negocio ya que existen también muchos otros negocios de local único en el sector que no requieren alcanzar grandes volúmenes de atención para ser rentables. En el caso del modelo de negocio propuesto, no se trata de una

necesidad debido a que la estrategia de mercado es por diferenciación y el público objetivo es acotado (nicho de mercado), con una mayor capacidad de gasto, lo que genera un mayor ingreso por cliente. Dado lo anterior, se puede afirmar que no existe una necesidad de alcanzar economías de escala para poder entrar a competir en el mercado de barberías y/o peluquerías para hombres o en el nicho específico de barbershop premium.

- **Diferenciación de producto (bajo).** En el mercado actual, sobre todo para las grandes franquicias de peluquerías, al ser masivas no existe mayor diferenciación en cuanto a técnicas, procedimientos o tipos de servicio ofrecidos, recurriendo más bien a estrategias promocionales y apoyándose en la presencia de su marca. Sin embargo, para el caso de los negocios enfocados en un nicho de mercado, la diferenciación en el servicio constituye una estrategia vital y, por tanto, representa una barrera para la entrada de nuevos competidores. En el caso específico de la alternativa de negocio propuesta representaría un esfuerzo aún mayor para un nuevo ingresante el concebir un concepto diferenciador y atractivo para este nicho de mercado o conseguir un socio estratégico (franquicia) que lo apoye.
- **Requerimiento de capital (medio).** Los gastos para la implementación y apertura de un nuevo local para un servicio estándar de barbería no son muy elevados a comparación de otro tipo de emprendimientos como, por ejemplo, un salón spa que exige un metraje mucho más amplio, con mayores ambientes. Sin embargo, para el caso del modelo de negocio propuesto y el nicho de mercado objetivo, el requerimiento de capital sí representa una barrera para la entrada de nuevos competidores ya que existe un mayor costo de implementación y entrenamiento, además de un costo asociado a la adquisición de las técnicas y procedimientos que, si se optase por una franquicia, esto involucra el pago de los derechos de uso al franquiciante.
- **Requerimientos de tecnología (bajo).** Los requerimientos tecnológicos no son una barrera porque el servicio no se ha visto muy afectado por los avances en la tecnología. Estos avances son más utilizados como medios para llegar a los clientes, como los perfiles en redes sociales, los cuales no representan mayores restricciones o costos para su uso.
- **Efectos y experiencia del aprendizaje (alto).** A diferencia del negocio de peluquerías en donde la oferta de estilistas o peluqueros es más amplia, lo que facilita la creación de nuevos locales, en el negocio de las barberías la oferta es más limitada (muchas recurren a la creación de sus propias escuelas de barberos). Ello disminuye el nivel de amenaza para la entrada de nuevos competidores, más aún para el modelo de negocio premium propuesto en el que se requiere de un entrenamiento adicional a los barberos para la prestación del servicio.

En conclusión, se detecta un nivel entre medio y bajo de amenaza de nuevos competidores, debido a la dificultad para diferenciarse, alto requerimiento de capital, dificultad para encontrar personal calificado, y la importancia del conocimiento de la industria.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores (medio)

Para un mejor análisis de este punto es importante hacer la distinción entre el proveedor franquiciante y los proveedores locales de insumos. El proveedor franquiciante es el dueño de la marca, tenedor del know how del negocio y de un abanico de políticas y procedimientos a las cuales, como franquiciados, es necesario alinearse, demostrando así el grandísimo poder que este posee. Existe otro grupo de proveedores locales de insumos y servicios más convencionales que carecen de diferenciación y se restan poder debido al escenario competitivo en el que se encuentran.

- **Cantidad de proveedores (medio).** Muchos de los productos/insumos requeridos son comprados directamente al franquiciante (marca propia) con el que ya existe un convenio de exclusividad para su uso y comercialización incluido en el contrato de franquicia; este periodo de negociación pre firma del contrato es vital para la definición de estos términos y es donde se manifestará el poder de negociación del franquiciante. Para el caso de los otros insumos y equipos existen muchos proveedores que pueden satisfacer esta demanda por lo que su poder de negociación es bajo.
- **Costo de cambio de proveedor (medio).** El contrato con el franquiciante, si bien contempla una cláusula de salida, esta representa un costo muy alto (pérdida) y el fin del emprendimiento, es por ello por lo que la negociación de los términos del contrato y el análisis que este documento presenta son de vital importancia. Respecto al otro grupo de proveedores, no existe un costo adicional relacionado al cambio lo que les resta poder.
- **Importancia del insumo/equipo proveído en el servicio ofrecido (medio).** Si bien estos insumos y equipos son esenciales para prestar el servicio ofrecido, lo que en teoría brinda cierto poder al proveedor, el hecho de que exista una oferta diversa de proveedores y un costo de cambio casi inexistente le resta peso a este punto.

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores (medio)

Si bien el negocio se enfoca en un nicho de mercado, existe un universo de clientes considerable (punto 3.2.1) y el servicio ofrecido es de alta calidad y exclusividad. También es cierto que existen otras alternativas, no necesariamente de la misma calidad, pero que son más económicas lo cual implica que el consumidor cuenta con alternativas de elección y, por tanto, un mayor poder.

2.2.6 Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter

Del análisis del sector mediante las cinco fuerzas de Porter se llega a la conclusión que tres fuerzas son favorables porque tienen incidencia medio baja, mientras que dos fuerzas tienen incidencia media, lo que indica que la industria es atractiva para el desarrollo del negocio.

3. Modelo de Negocio – CANVAS

Para describir el modelo de negocio propuesto se ha utilizado el modelo CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2011), analizando los 9 módulos que permiten identificar los principales elementos del negocio y su interacción.

Gráfico 4. Modelo de Negocio – CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
Franquicia Londinense con mas de 200 años en el mercado y con presencia global a través de sus franquicias.	Servicio de corte de cabello. Afeitada tradicional de toalla caliente. Servicio de masaje facial, manicure. Venta de productos premium para el aseo personal y cuidado de la piel.	Servicio premium de Men's Grooming, brindando una experiencia de calidad a nuestros clientes en donde podrán recibir un servicio clasico y personalizado de corte, afeitada, cuidado de la piel, manicure entre otros, envuelto en un ambiente netamente masculino con profesionales, tecnicas y productos certificados por la empresa franquiciante.	Atención personalizada en un ambiente exclusivo para el confort masculino. Servicio Pre y Post venta manteniendo la cercanía y preocupacion por las necesidades de los Clientes.	Clientes: Hombres de 31 a 55 años del sector socioeconomico A y B de Lima. Perfil del Cliente: Hombres que se preocupan por su apariencia personal, abiertos a la tendencia del Men's Grooming y que valoran dedicarse un tiempo así mismos, a través de una experiencia gratificante y de Dimensión de sus necesidades: Recibir una experiencia de calidad en la atención y con técnicas y productos especializados, obteniendo un mejor corte, afeitada, en un ambiente comodo enfocado para su confort.
	Recursos Clave		Canales	
	Barberos profesionales entrenados y certificados por la empresa franquiciante. Imagen y reputación internacional de la marca.		Directo en el mismo Local. Medios Digitales: Redes Sociales (Facebook, Twitter e Instagram), Pagina Web, APP de atención. Medios de Comunicación Escrita: Anuncios y Publireportajes en Revistas	
Estructura de Costos		Fuente de Ingresos		
Costos Fijos: Remuneración del Personal, Servicios (Contable, Seguridad, Limpieza, Agua y Energía), Alquileres, Gastos de Marketing, Regalías y Derecho de Franquicia. Costos Variables: Comisiones de los Barberos y Productos e Insumos.		Servicios de Barbería Premium (Afeitada, Corte de Cabello, Limpieza Facial, etc.) Ventas de productos para el cuidado personal del hombre de la marca de la franquicia.		

Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base de Osterwalder y Pigneur, 2011)

Capítulo III. Estudio de mercado

En el presente capítulo se busca validar la composición del público objetivo inicialmente seleccionado, el cual está conformado por hombres de entre 31 y 55 años pertenecientes al NSE A y B y que tienen especial atención por su cuidado personal buscando productos y servicios de alta calidad. Además, se busca estimar el tamaño del público objetivo y captar sus preferencias en torno a la propuesta de negocio planteada.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

El estudio de mercado contribuirá a confirmar el perfil del consumidor y el nivel de demanda que tendrá el proyecto.

1.2 Objetivos específicos

- Determinar el tamaño del mercado a través de la definición del nivel socioeconómico, rango de edades y perfiles y preferencias.
- Definir la ubicación del primer local y subsiguientes cuatro locales para los próximos cinco años.
- Calcular el ticket promedio de los servicios que se brindarán.
- Estimar la demanda en base a los resultados de los focus groups y encuesta.

2. Desarrollo del plan de investigación

El plan de investigación está dividido en fuentes de información secundaria, como datos de las principales encuestadoras del medio; y fuentes de información primaria, como las entrevistas con expertos, los focus groups y las encuestas.

2.1 Fuentes de información secundaria

Las fuentes de información secundaria han permitido determinar el público objetivo, el tamaño de mercado, y hacer una adecuada segmentación del mercado. Las principales fuentes utilizadas

han sido: Ipsos Perú, Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim), GFK Investigación de Mercados, y Arellano Marketing.

Para la determinación del público objetivo se utilizó la clasificación de Arellano Marketing (2017) de acuerdo con los estilos de vida proactivos. En este caso, el estilo de vida proactivo escogido fue el de los sofisticados (ver gráfico 5), que son tanto hombres como mujeres por lo general de mediana edad. Confiados en sí mismos, son aquellos innovadores preocupados por su apariencia, tecnológicos, triunfadores, cosmopolitas, buscan la calidad y el servicio. Por lo general se encuentran en los NSE A, B y C. Suelen ser líderes de opinión con un alto ingreso y alto nivel de instrucción. Para ellos la marca es un símbolo de diferenciación y los precios altos van de la mano con una buena calidad.

Gráfico 5. Estilos de vida



Fuente: Arellano Marketing, 2017.

Para el cálculo del tamaño potencial del mercado se utilizaron los datos de Apeim al 2016 para Lima Metropolitana, referidos a la distribución de personas según nivel socioeconómico (NSE), distribución de zonas por NSE y perfil de personas según NSE.

Primero se tomó la información de la distribución de personas según el nivel socioeconómico (Apeim 2016) para Lima Metropolitana, A y B, para una población de 10,12 millones de personas, lo que dio la cantidad total de personas por NSE A y B (ver tabla 6).

Tabla 6. Cantidad de personas por NSE

NSE	%	Personas
A	4,80%	480.597
B	21,70%	2.172.699

Fuente: Apeim, 2016.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Luego se utilizó el cuadro de distribución de zonas Apeim por niveles 2016 - Lima Metropolitana (Apeim 2016) para identificar aquellas zonas con mayor concentración de NSE A y B. Las zonas identificadas fueron la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina). Con los porcentajes de distribución en esas zonas se calculó el total de personas de los NSE A y B identificadas en dichas zonas (ver tabla 7).

Tabla 7. Cantidad de personas de NSE A y B por zonas 6 y 7

	NSE A		NSE B	
	%	Personas	%	Personas
Zona 6	15,10%	72.570	13,90%	302.005
Zona 7	55,50%	266.731	14,60%	317.214

Fuente: Apeim, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

Por último, se utilizó el cuadro de perfil de personas según NSE 2016 - Lima Metropolitana (Apeim 2016), para identificar el porcentaje de NSE A y B por sexo y por rango de edades para el público objetivo identificado (hombres entre 31 y 55 años). Con esos porcentajes y la cantidad de personas identificadas en las zonas 6 y 7 se pudo calcular el tamaño de mercado en 160.900 personas (ver tabla 8).

Tabla 8. Tamaño del mercado

NSE A	NSE B	TOTAL GENERAL
56.485	104.416	160.900

Fuente: Apeim, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

El detalle de los cálculos del tamaño de mercado se encuentra en el anexo 3.

2.2 Fuentes de información primaria

Como fuentes de información primaria se utilizaron las entrevistas a expertos, focus groups y encuestas on line que se describen a continuación.

2.2.1 Entrevista a expertos

Se realizaron entrevistas a profundidad con expertos del sector, inversionistas y dueños de barberías y peluquerías unisex con el fin de recabar su conocimiento y opinión sobre el mercado del men's grooming en general y, a través de preguntas específicas, información de sus propios locales con el fin de obtener un benchmark y conocer la industria a mayor profundidad.

Los objetivos específicos de estas entrevistas eran:

- Capturar la apreciación de los expertos sobre el desarrollo del mercado de men's grooming, la tendencia de éste y expectativas.
- Conocer la opinión acerca del concepto del negocio propuesto, barbería premium, y los factores determinantes para su éxito.
- Indagar sobre los costos de implementación, capacidad instalada, posibles barreras y dificultades para la apertura de un local, información sobre la competencia, estrategia, diferenciación, etcétera.
- Averiguar información sobre requisitos de contratación, costos y frecuencia de capacitación, estructura salarial, tasa de rotación de personal y mecanismos de retención.
- Conocer acerca de la afluencia de varones, ticket promedio, servicios preferidos, horarios y días con mayor demanda.

La metodología utilizada fue entrevistas en los centros de trabajo de los expertos, con una duración de entre 45 y 60 minutos cada una, con preguntas abiertas en base a un cuestionario preestablecido (ver anexo 1).

El detalle de cada entrevista, fecha, lugar, entrevistado, así como las preguntas realizadas y opiniones recogidas se encuentran en la siguiente tabla 9.

Tabla 9. Principales conclusiones de las entrevistas a expertos

Empresa	Cargo	Contacto	Principales conclusiones de la entrevista
Administradores de barbershop y peluquerías			
Marco Aldany Perú	Director de Salón Magdalena	Juller Concepción	<p>Los principales factores críticos para este tipo de negocio son: el precio (es accesible en el mercado, es estandarizado), la infraestructura (corresponde al estándar exigido por la franquicia) y el protocolo de servicio (trato al cliente desde que ingresa al local, esto es un estándar proporcionado por la franquicia, es una de las principales diferencias al común de salones).</p> <p>La principal barrera es la guerra de precios respecto a los demás salones (existen alrededor de 71 salones alrededor de este).</p> <p>Se ha pasado de un hombre formal clásico (corte de pelo y rasurado) a uno que demanda otros servicios como faciales, depilado de cejas, manicure, pedicura. Los barbershop son una moda, este tipo de servicios exclusivos para varones va a pasar como toda moda. El servicio de barbershop se encuentra limitado a cierto tipo de servicios (corte y rasurado), a diferencia de los salones donde se encuentra una gama amplia de servicios.</p> <p>Los principales competidores en el país son Montalvo, Marco Aldany y SOHO. Además de pertenecer a la marca Marco Aldany que de por sí es la principal ventaja, se tiene la organización, el protocolo de servicio. Los factores principales para el establecimiento de un nuevo local son la ubicación, abrir un local en un centro comercial tiene cierta ventaja respecto a realizarlo en un local propio, por la congruencia de público, Marco Aldany tiene locales abiertos en centros comerciales como Megaplaza, Jockey club, Lima Sur, etcétera. Marco Aldany se dirige hacia un público objetivo de los sectores A y B. El ticket promedio por el servicio a varones fluctúa entre los S/ 45 y S/ 50. El número de visitas promedio de varones al local es de 60 % del total de clientes atendidos. El porcentaje de ventas totales es de 40 % para varones. El porcentaje de venta en productos de cuidado personal es de 30 % para varones.</p> <p>Se tuvo que cerrar el local de Benavides debido al alto costo del local, pues estaba fuera de rango promedio de tamaño del local (90 m²). Los factores que el público valora más son la calidad del servicio y la infraestructura. Se piensa implementar cortesías para el cliente debido a que se ha detectado esta necesidad que actualmente no se brinda. Se ha detectado una necesidad de servicio en forma privada para varones, pero no es muy representativo (1 de 10). El horario preferido para varones es de 5:00 pm. a 9:00 pm. y los fines de semana. con una mayor afluencia en el mes de diciembre. No se tiene un servicio de reservas de cita, se observa que clientes prefieren esperar por el servicio.</p> <p>El principal requisito para el personal es la experiencia y talento. Los clientes están orientados a la marca Marco Aldany y también a personal específico. Se tiene la academia exclusiva para el personal de Marco Aldany para capacitación. La estructura de salario es mixta, un porcentaje fijo y otra variable. El costo más representativo en el negocio es el personal. La publicidad se maneja como cadena, se detecta las necesidades de cada local y se agrupa para implementar la publicidad. Existe diferencia entre un barbero y un peluquero respecto a los diferentes tipos de servicios que ofrecen.</p>
Montalvo	Franquiciado de Montalvo con dos locales (Miraflores y San Isidro)	Katia Lung	<p>En general los hombres se cuidan más que antes, dejando el paradigma del machismo, el sector está creciendo entre un 25 % y 30 %, respecto a sus locales.</p> <p>Los factores críticos para el éxito de un local son el lugar donde esté localizado y el servicio de atención al cliente. Las barreras para establecer un nuevo local son la competencia, existen muchos salones pequeños. A diferencia de las mujeres, a los hombres le gusta probar, van y regresan al local.</p> <p>Los principales competidores son las cadenas Marco Antonio y Aldany. Montalvo se encuentra entre los sectores AB y CD. Las ventajas al trabajar a través de una franquicia es que se empieza por la marca, mas no existen manuales muy estructurados. La publicidad es conjunta como cadena.</p> <p>El público de los centros comerciales es diferente, aquí no se fidelizan, se busca atención masiva. El tamaño promedio es de 200 m², con una capacidad instalada de 20 personas. El costo de implementación es US\$ 350.000.</p> <p>El ticket promedio fluctúa entre S/ 60 y S/ 65 (hombres y mujeres). Se cuenta con dos barberos y 12 peluqueros en una tienda, en fechas especiales se puede llegar al 100 % de la capacidad instalada, en dos años se puede llegar del 70% al 85% de la capacidad instalada, con un 55 % al inicio de la salida.</p> <p>Las ventas anuales en promedio son de S/ 2,5 millones. Alrededor de la mitad de los clientes compran productos durante sus visitas y gastan como mínimo S/ 50. La venta de productos representan el 15 % de las ventas. El hombre compra por que lo necesita, la mujer por que se lo ofrecen. Existen ofertas y cortesías.</p> <p>Para los hombres, la privacidad es una necesidad pero no es crítica, lo que no le gusta es esperar, los días preferidos son los fines de semana. El sector masculino prefiere los días en los que no hay congestión de clientes. Existe reserva de citas por teléfono y Whatsapp. Existe bastante rotación de personal. La estructura salarial es fija y variable. Dependiendo del nivel del peluquero se definen niveles (peluqueros junior, intermedio y avanzado); el salario básico oscila entre S/ 1.500 y S/ 4.000, el variable depende de cuánto ascienden las ventas propias. Los principales costos son la planilla (la planilla base asciende a S/ 15.000, mas el variable pueden ascender hasta S/ 25.000), el royal (porcentaje de las ventas 6% y 8%), la renta (S/ 5.500), agua (2.000) y luz (2.000). Existen ciertos estándares para el proceso de selección de personal. Los peluqueros vienen con sus instrumentos, los productos se los proporciona el salón.</p>
Barberos / Peluqueros			
Marco Aldany Perú	Peluquero	Danny	<p>El principal factor de éxito para un peluquero es llevar a cabo el protocolo de atención al cliente, desde que ingresa al local, incluso hasta luego de que se retire, pues suelen tener alguna consulta adicional.</p> <p>El tiempo promedio de atención es de 30 a 45 minutos de atención para un varón. Los servicios demandados por varones no es exclusivo de cortes, se tiene demanda de otros tipos de servicios.</p> <p>Marco Aldany te brinda capacitación continua sobre moda y tendencias en el interior y exterior del país.</p> <p>La principal diferencia respecto a un barbero son los tipos de servicios que realizan. Hoy en día, tanto varones como mujeres son consumidores de todos los tipos de servicios de salón.</p> <p>Respecto a la estructura salarial, estar en planilla es una gran ventaja ante la informalidad de otros salones en el Perú. Tener una parte del salario como variable respecto a los servicios dados incentiva a mejorar en cuanto al servicio que se le da al cliente.</p> <p>El salón les brinda uniforme (solo polos) cada tres meses. Los instrumentos de trabajo son propios, los materiales son proporcionados por el salón. El carné de sanidad se renueva cada seis meses y el trámite dura una semana.</p>
Escuelas de barbería			
Montalvo Institute	Administrador		<p>Ofrecen carreras técnicas: Especialidad técnica de estilismo y cosmetología, tiene una duración de un año y tres meses, con clases de nueve horas semanales, el costo aproximado es de S/ 4.500.</p> <p>También se dictan cursos individuales (corte y color, maquillaje, full color, depilación) con una duración de tres meses, con clases semanales de nueve horas, y un costo aproximado de S/ 300 por curso.</p> <p>Las clases se dictan por la mañana y por la noche.</p> <p>Al finalizar los estudios se otorga certificado a nombre del instituto Montalvo. Los alumnos que logren buenas calificaciones son recomendados para trabajar en la Cadena Montalvo.</p>
Expertos relacionados a la puesta en marcha de negocios			
Rainbow Hair Design	Emprendedor	Antonio Cosser	<p>Los salarios de los barberos son variables, la parte fija (desde S/ 1.000 a S/ 1.500) depende de la experiencia que posea el barbero, y la parte variable depende de la cantidad de clientes que atienda durante el mes (podría llegar a S/ 4.500).</p> <p>El alquiler de un local de 70 m² cuesta US\$ 1.700, aproximadamente.</p> <p>El mayor costo corresponde a la planilla, pudiendo llegar al 60 % de las ventas.</p> <p>La rotación de personal es demasiado alta.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2.2 Focus groups

Se realizaron dos focus groups con personas pertenecientes al público objetivo definido al inicio del presente capítulo.

El objetivo de estas dinámicas era:

- Identificar los atributos de interés del público objetivo con respecto al servicio de men's grooming en la oferta actual de barberías y peluquerías,
- Presentarles el concepto de barbershop premium y rescatar su opinión acerca de este, su disposición al uso del servicio y qué características de este son más o menos valoradas.
- Definir, luego de una breve exposición, cuál de las dos alternativas de franquicia expuestas era mejor valorada por ellos y por qué.

La estructura de ambas dinámicas estuvo compuesta de dos partes. En la primera parte, tras una presentación inicial del grupo y explicación del motivo de la reunión, se le pidió a cada participante que se presente y cuente su experiencia con el uso de la oferta actual de servicios de men's grooming. Luego, se les presentó el concepto del negocio, barbershop premium, y se tomaron las opiniones de cada participante fomentando la discusión entre los asistentes y formulando preguntas sobre su valoración y preferencia de características específicas del servicio como el tipo de servicios ofrecidos, el horario de atención, etcétera.

En la segunda parte de la dinámica se realizó una presentación de las dos alternativas de franquicia de barbería premium en evaluación (Truefitt & Hill y Figaro Barbearia) resaltando las características de cada una y mostrando fotos y videos para plasmar el ambiente y calidad de los servicios ofrecidos. Luego se le pidió a cada participante que dé su opinión sobre cada alternativa, las compare, y exponga las características más y menos valoradas. Finalmente se fomentó la discusión entre los miembros del grupo y se pidió que cada uno escoja la alternativa de su preferencia y respondiera si asistiría a este local y por qué.

Los dos focus nos dieron como primer resultado la preferencia por la alternativa más clásica y premium, así como de los horarios y la ubicación de locales. En la tabla 10 se muestran las conclusiones de los dos focus.

Tabla 10. Conclusiones de los focus group

Consultas	Principales conclusiones
Locales a los que asisten	La mayoría frecuenta salones/peluquerías unisex, por desconocimiento de algún local especializado en cuidado personal para varones que sea cercano.
Día y horario de atención	Atención de todos los días y a partir de medio día hasta las 10 de la noche. Preferencia de atención los fines de semana.
Principales factores/atributos que valoran	Valoran más el servicio, confianza que transmiten (marca), calidad de los producto utilizados. Las cortesías (bebidas) pueden ser un plus adicional que ayuda a diferenciar al establecimiento.
Ubicación de local	Lugar céntrico de fácil acceso, con estacionamiento (sí se desplazan para llegar, pero que sean vías no congestionadas). Distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina. Predilección por local propio que uno ubicado en un centro comercial o similar.
Frecuencia de uso de los servicios	Retoque, delineado de barba quincenalmente. Corte de cabello mensual.
Atención de hombres/mujeres	Para el servicio de afeitado prefieren que sea realizado exclusivamente por varones y para los otros servicios es indistinto.
Importancia de un establecimiento exclusivo para atención a varones	Valoran que el lugar sea específico para varones.
Predisposición de atenderse en un barbershop	Disposición a probar un lugar nuevo y de estar satisfecho migrarían a este, dejando al local anterior.
Medios de comunicación / información / publicidad	Principalmente redes sociales y revistas / diarios específicos. No por medios como televisión, radio, volantes.
Preferencia por alguna franquicia	Ambas propuestas resultaron atractivas para los participantes. Manifestaron que de existir cualquiera de los locales sí asistirían.
Truefitt & Hill	El ambiente les pareció mucho más clásico que inspiraba confianza y calidad en los servicios que brindan. Esta propuesta tiene una apariencia de exclusividad que no tiene Fígaro. Respecto a los precios, comentaron que a pesar de que los de Truefitt eran ligeramente más caros, comparativamente hablando no representaba una diferencia significativa para ellos. Les agrado más la idea de que Truefitt contemple su operación en un local propio.
Fígaro	El ambiente les pareció mucho más moderno. Les llamó la atención los servicio adicionales respecto a Truefitt & Hill (servicios de spa), pero en cuanto a servicios exclusivos de barbería preferían a Truefitt & Hill

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El detalle de cada focus group, fecha, lugar, participantes, así como las preguntas realizadas y opiniones recogidas se encuentran detalladas en el anexo 2.

2.2.3 Encuesta

Se elaboró una encuesta de mercado dirigida a personas que cumplieran con el perfil del público objetivo definido en el punto 2.1.

Los objetivos de la encuesta fueron:

- Determinar el porcentaje de personas del universo delimitado en el punto 2.1 que estaría dispuesta a asistir al barbershop premium planteado en el presente plan de negocio.
- Validar si los atributos más valorados del servicio de barbershop por el público encuestado coincide con la valoración del concepto de barbershop premium presentado.
- Determinar la frecuencia de uso promedio para cada uno de los principales servicios prestados en el barbershop premium.
- Determinar el ticket promedio esperado por visita al barbershop premium.
- Identificar la disposición de los asistentes a comprar productos específicos para el cuidado personal de hombres de la marca del local.
- Estimar la demanda.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados la encuesta fue estructurada con las siguientes secciones:

- **Universo.** Se incluyeron preguntas sobre el rango de edad, sexo, y distrito de residencia, de manera que se pudiera filtrar únicamente a los encuestados pertenecientes al sexo masculino, entre los 31 y 55 años, y con distrito de residencia perteneciente a la zona 6 o zona 7 de Lima metropolitana (Apeim 2016).
- **Predisposición.** Explicación del concepto/idea de negocio y pregunta de disposición a acudir al local con esas características.
- **Atributos.** Valoración de los atributos más representativos del barbershop premium.
- **Frecuencia y precio.** Preguntas sobre la frecuencia de uso y el rango de precios a pagar de los principales servicios del barbershop premium (detalle de preguntas y resultados en el anexo 2).

El cálculo del tamaño de la muestra representativa para la encuesta se hizo en base al tamaño de mercado encontrado y a la fórmula para calcular el tamaño de esta dio como resultado 383 personas (ver anexo 3).

La encuesta fue aplicada a través del uso del aplicativo Google Forms haciendo posible que su distribución, acceso y respuesta se realice vía Internet. Su distribución fue vía correo electrónico y redes de contactos.

Se recabaron 492 encuestas de las cuales, tras la desestimación de aquellas que no pertenecen al público objetivo, se obtuvieron 404 encuestas válidas, siendo este un total mayor al número

mínimo de muestra requerido de 383 (detalle del cálculo del número de muestra y análisis de resultados en el punto 2.1)

3. Análisis de información y resultados de la investigación de mercado

De las fuentes de información secundaria se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El público objetivo está compuesto por los sofisticados, según descripción de Arellano Marketing (2016) (gráfico 4), que viven en Lima Moderna según clasificación de Ipsos Apoyo.
- El tamaño de mercado de 160.900 personas (ver tabla 8) se definió en base a los NSE A y B, las zonas 6 y 7, según distribución de zonas distritales de Lima Metropolitana de Apeim (2016), para un rango de edades de 31 a 55 años.

De las fuentes de información primaria se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, las entrevistas (ver tabla 9) a profundidad dieron cuatro resultados:
 - Una visión general del sector que está en pleno crecimiento sobre todo en lo que respecta al cuidado masculino en un 25 a 30% anual.
 - La estrategia predominante es el precio para los niveles socioeconómicos más bajos (C y D) y centrada en calidad y diferenciación del servicio para los niveles socioeconómicos más altos (A y B).
 - La referencia sobre el ticket promedio del público masculino oscila entre S/ 50 y S/ 70.
 - El horario preferido por el público masculino es en las tardes para los días de semana y durante el fin de semana, en cualquier momento del día.
- En segundo lugar, los dos focus group (ver tabla 10) realizados permitieron confirmar que el público objetivo prefiere:
 - Un horario de atención desde el mediodía hasta las 10 pm todos los días de la semana.
 - Locales ubicados principalmente en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco y La Molina.
 - Sobre la percepción de las dos alternativas de franquicias mostradas se identificó una marcada predilección por la franquicia británica Truefitt & Hill (ver anexo 2).
- Por último, las encuestas permitieron:
 - Validar las informaciones recogidas de los expertos y de los focus group.
 - Las frecuencias de uso de servicios y los rangos de precios para los servicios ofrecidos.

- Estimar el tamaño del público objetivo en 56.056 personas luego de aplicar los filtros de estilo, predisposición, precio y atributos sobre el cálculo de las 160.900 personas definidas en la tabla 8. Los principales hallazgos se encuentran en el anexo 4.

4. Toma de decisiones

Con base en el análisis de la información y principales conclusiones de la información secundaria y los resultados cualitativos y cuantitativos de la información primaria se define lo siguiente:

- Existe mercado.
- La mejor alternativa es Truefitt & Hill.
- Los locales deben estar ubicados preferiblemente en estos distritos San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco y La Molina.

Por lo tanto, el plan de negocios propuesto se considera viable para la evaluación financiera y posterior implementación.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión³

“Ser la franquicia de barberías más reconocida en el Perú, y la líder en la satisfacción y entendimiento de las necesidades de los clientes, además de extender el posicionamiento de nuestros locales en las principales ciudades del país en los próximos 15 años”.

2. Misión⁴

“Somos una empresa franquiciada que, al igual que nuestro franquiciante Truefitt & Hill, busca satisfacer las exigencias y necesidades de nuestros clientes, brindándoles una experiencia de calidad a través de un servicio premium de men’s grooming, donde podrán recibir una atención especializada, clásica y personalizada, en un ambiente diseñado para el confort masculino”.

3. Análisis FODA⁵

De análisis del macro y microentorno en el que se desarrollará el negocio, se han detectado una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitirán definir las estrategias para desarrollar el negocio de una manera exitosa y rentable (ver tabla 11).

Tabla 11. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Reputación de la marca. Staff con experiencia. Asociados (respaldo de la franquicia concedora del negocio).	Mejora de la situación económica. Incremento del tamaño del mercado. Tendencias sobre el cuidado personal.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Al ser nuevos aún no contamos con clientes fidelizados. Mayores costos que la competencia. Poca experiencia en el sector y modelo de negocios.	Regulaciones de impuestos y condiciones de mercado. Curva de aprendizaje de los competidores. Cadenas competidoras muy bien posicionadas en el mercado.

Fuente: Kotler y Armstrong, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

4. Objetivos

Los objetivos planteados están divididos de la siguiente manera:

³ Visión elaborada por los autores de la presente investigación.

⁴ Misión elaborada por los autores de la presente investigación.

⁵ FODA son las siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Kotler y Armstrong, 2008).

4.1 Objetivos estratégicos

- En los primeros tres años posicionar a la empresa como la primera opción en cuanto a servicios de barbería premium para hombres entre 31 y 55 años, de los NSE A y B, de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- Tener dos locales en funcionamiento para los dos primeros años y dos locales adicionales dentro de los cinco primeros años.
- Garantizar la calidad de los servicios ofrecidos a través del control constante y resultado de las encuestas de satisfacción.

4.2 Objetivos financieros

- Lograr una utilidad neta antes de impuestos mayor al 25% de las ventas en el quinto año.
- Recuperar la inversión inicial para la mitad del período de la franquicia (fin del año 5).

5. Estrategia competitiva

De acuerdo con la matriz de estrategias genéricas de Porter (2009), el plan de negocio está enfocado en la diferenciación en un nicho de mercado. Para ello el servicio deberá aumentar la satisfacción del cliente y entregar valor con base en capacidades competitivas (ver gráfico 6).

Para el largo plazo, una vez afianzada la posición de la empresa en la capital, se evaluará la posibilidad de incursionar con nuevos locales en las principales ciudades de provincia, como estrategia de penetración de nuevos mercados.

El nicho de mercado está definido en el capítulo III por los NSE A y B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana según distribución de Apeim (2016).

Gráfico 6. Estrategia competitiva

Objetivo estratégico	Todo el mercado	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Nicho del mercado	Enfoque en diferenciación	Enfoque en costos
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo costo
Ventaja competitiva			

Fuente: Porter, 2013.

6. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento, definida según la matriz de Ansoff (Espinoza 2015), es la de penetración del mercado de manera selectiva para atraer a los nuevos clientes (ver gráfico 7).

Una vez instalado el primer local y, según lo acordado con la franquicia, se deben abrir tres locales más en el lapso de cinco años. Por este motivo se ha previsto abrir el segundo local al finalizar el primer año de operaciones, el tercer local al finalizar el tercer año y el cuarto local al finalizar el cuarto año. Después del quinto año se evaluará incursionar en las principales ciudades de provincias (Arequipa, Trujillo y Cusco) y en Lima utilizar el formato de tienda dentro de los centros comerciales, con vista a la renovación del contrato de la franquicia.

Gráfico 7. Estrategia de crecimiento

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos o diversificación
	Nuevos	Desarrollo de mercados o diversificación	Diversificación

Fuente: Espinoza 2015.

6.1 Cadena de valor

Para describir las actividades del negocio se utilizó el modelo de Porter (2009), sin embargo, este modelo se aplica más a la industria productiva que a los servicios. Según Kotler y Keller (2012), un servicio es «[...] cualquier actividad o servicio que una parte ofrece a otra y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo». En este sentido, se ha tomado la variación del modelo de Porter realizado por Gustavo Alonso (2008), que divide la cadena de valor en eslabones primarios (que pueden ser controlables o no) y eslabones de apoyo (Gráfico 8)

Gráfico 8. Cadena de valor



Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

- Eslabones primarios (actividades principales), divididos en controlables (que administran el negocio) y no controlables (clientes). Dentro de los eslabones primarios controlables, los principales son:
 - Marketing y ventas que serán desarrollados a través de las redes sociales y principales revistas y diarios de opinión.
 - Personal de contacto y la prestación del servicio que incluye la atención al cliente desde que ingresa al local hasta la creación de la experiencia, brindado por personal con amplia experiencia en los servicios ofrecidos, que serán capacitados y supervisados periódicamente por la franquicia para mantener el alto estándar de la marca.
- Eslabones de apoyo, como son la dirección general y de recursos humanos, la organización interna y tecnológica, la infraestructura y ambiente y el abastecimiento.
- Los procesos y procedimientos del negocio que permiten que tanto la organización interna como la infraestructura y el ambiente sean diferenciadores respecto de los competidores actuales.

6.2 Propuesta de valor

Es brindar una experiencia de calidad a través de un servicio premium de men's grooming, donde podrán recibir atención clásica y personalizada de corte, afeitada, cuidado de la piel, manicura, entre otros, en un ambiente diseñado especialmente para el confort masculino.

6.3 Ventaja competitiva

Como fue definido en el punto 5 de este capítulo, la estrategia competitiva es la de diferenciación con enfoque en un nicho de mercado. Para establecer la ventaja competitiva, el análisis de los recursos VRIO (Barney 1991) permite para identificar en qué medida los recursos ayudan al posicionamiento del negocio y a su nivel de diferenciación frente a terceros.

Entonces, se definen aquellos recursos que son valiosos, raros, inimitables y cómo se organiza la empresa para aprovecharlos, los cuales son relevantes para competir en el mercado y que constituyen una ventaja competitiva.

Aquellos recursos que darán una ventaja competitiva son los siguientes (ver tabla 12):

- **Recursos tangibles.** Recursos financieros propios y la capacidad de obtener recursos de los socios locales especialmente preparados para brindar el servicio exclusivo.
- **Recursos intangibles.** Experiencia en el rubro y personal experto, a través de la franquicia.
- **Recursos propios.** Políticas y procedimientos organizados provenientes de la franquicia.

Tabla 12. Análisis VRIO

Recurso/Actividad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancia competitiva
Recursos tangibles					
Acceso a recursos financieros	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Acondicionamiento de locales	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal
Recursos intangibles					
Experiencia de la franquicia	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Personal experto	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal
Recursos propios					
Marca reconocida internacionalmente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Políticas y procedimientos	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal

Fuente: Barney, 1992.

Elaboración: Propia, 2018.

Capítulo V. Plan de marketing

El plan de marketing propuesto contempla objetivos, estrategias y presupuestos descritos a continuación para llevar a cabo el negocio.

1. Objetivos del plan de marketing

A continuación, en la tabla 13, se presentan los objetivos del plan de marketing que servirán de base para las estrategias funcionales para el período 2018-2027:

Tabla 13. Objetivos de marketing

Objetivo	Estrategias	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Lograr ventas anuales por “S/ X”.	Posicionamiento	Ventas brutas al año (en soles).	1.000.000	3.000.000	6.000.000
Consolidar la imagen de la marca	Posicionamiento	Cantidad de clientes frecuentes/Encuestas de satisfacción.	70%	80%	90%
Lograr una ocupación media del X%	Fidelización	Numero de clientes que se atienden/capacidad total.	55%	70%	85%
Lograr una satisfacción de los clientes mayor al X%	Fidelización	Incremento de frecuencia de uso/encuestas/servicios.	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Formulación estratégica de marketing

2.1 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación está dirigida a un nicho de mercado con los siguientes factores geográficos, demográficos y conductuales (Kotler y Keller 2012) según la tabla 14 que se presenta a continuación:

Tabla 14. Segmentación

Bases de segmentación	Categorías	Descripción	Fuente
Geográfica	Ciudad	Lima	APEIM
	Distritos	Zonas 6 y 7	APEIM
Demográfica	Edad	De 31 a 55 años	APEIM
	Sexo	Masculino	APEIM
	NSE	A y B	APEIM
Psicográfica	Estilo de vida	Sofisticados	Arellano Marketing
Conductual	Necesidades y beneficios	Valoran la calidad en los productos y servicios, así como la moda.	Arellano Marketing

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El público objetivo es de 56.057 personas (ver anexo 4), compuesto por varones entre 31 y 55 años, clasificados como los sofisticados (Arellano Marketing 2017), que gustan de estar a la moda, se preocupan por la calidad de los productos y servicios, y están al día con la moda y tendencias.

2.2 Estrategia de posicionamiento

Truefitt & Hill se posicionará, a través de la franquicia propuesta, como la barbería con un servicio premium que brindará experiencia y calidad. El slogan que define a la barbería es “Grooming men for greatness” (Preparando a los hombres para la grandeza) (Truefitt & Hill s.f.).

Muchas empresas venden productos de alta gama, pero pocas tienen la tradición y la reputación de Truefitt, que lleva una Royal Warrant, un sello oficial de aprobación de la monarquía británica, y que fue mencionada en libros de Dickens y Thackeray.

2.3 Estrategia de postura competitiva

La empresa estará orientada a un nicho de mercado, con una postura competitiva de especialista. Ingresará al mercado con un servicio que se posicionará con un atributo valorado por el mercado y que satisficaría una necesidad que actualmente no está siendo atendida por completo (Kotler y Keller 2012).

2.4 Estrategia de marketing relacional

El marketing relacional trata sobre fidelización, retención y vinculación de los principales clientes de un negocio o emprendimiento, tratando de buscar relaciones estables y maduras (Kotler y Keller 2012).

En este sentido, se plantean las siguientes acciones:

- Se brindarán las facilidades para que la información sobre los servicios brindados, las técnicas utilizadas y los productos ofrecidos al mercado estén en todo momento disponibles a través de la página web y redes sociales, buscando siempre la satisfacción del cliente.
- Se utilizará un software de CRM (brindado por el franquiciante), que permitirá gestionar la base de datos de clientes con el fin de mejorar las relaciones con ellos, a través del conocimiento de sus gustos y preferencias.

- Se monitorearán las menciones en las principales redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn) para promover los servicios, absolver dudas y rescatar sugerencias.
- Se realizarán encuestas post servicio para medir los niveles de satisfacción y realizar las acciones para la mejora continua.
- Se contará con una app para la gestión de citas y con funcionalidad de pago, con el fin de brindar facilidades y ahorro de tiempo a los clientes.

2.5 Estrategia de la mezcla de marketing

2.5.1 Servicio⁶

Truefitt & Hill establecida en 1805, está oficialmente reconocida en el Libro de Récorde Guinness como la barbería más antigua del mundo. Fue fundada en el elegante barrio de Mayfair en Londres por William Francis Truefitt. Cosecharon tanto éxito en sus inicios con sus pelucas, cremas de afeitar y fragancias que se convirtieron en estilistas y peluqueros de la Casa Real británica y proveedores oficiales de su Majestad el Rey Jorge III, distinción que sigue manteniendo hasta el día de hoy como proveedores oficiales de la Casa Real (The Royal Warrant Holders Association s.f.).

En 1935 la barbería original se fusionó con Edwin Hill & Co. De esta fusión nace el actual nombre de la firma, Truefitt & Hill (ver gráfico 8), un nombre emblemático que ha llevado a la marca a ser una de las mejores del mundo en lociones de afeitar, aftershave, fragancias y productos para el cuidado de la barba y el bigote. Es sinónimo de caballero, de gentleman, de cuidado personal para hombres exigentes (Salvador, 2017).

Gráfico 9. Logo



Fuente: Truefitt & Hill, s.f.

⁶ Truefitt & Hill, s.f.

Los servicios que se brindarán con personal especializado se presentan en el anexo 5, y los productos para el cuidado de la barba y el bigote, lociones de afeitarse, aftershave, que se ofrecerán están listados en el anexo 6.

2.5.2 Precio

Según Kotler y Keller (2012) el precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca buscado por la empresa. En este sentido la estrategia de precios tiene por objetivo lograr un liderazgo en servicio-calidad, y su fijación está basada en el valor percibido por el segmento interesado en la calidad. La lista de precios de los servicios y productos se encuentra en los anexos 5 y 6.

2.5.3 Plaza

El primer local estará ubicado en San Isidro. Al ofrecer un servicio personalizado se hará uso del canal directo de venta. No se contará con intermediarios para la venta de los servicios y la distribución será exclusiva (en el local).

Los siguientes locales estarán ubicados en los distritos de Santiago de Surco, La Molina y Miraflores. Los detalles y fechas de apertura están descritos en el capítulo VI, Plan de operaciones.

Se atenderá con citas y sin citas. Los locales serán decorados siguiendo los patrones de la franquicia.

2.5.4 Promoción

Por ser un servicio premium, en este punto se evaluó la viabilidad de dos alternativas:

- **Campaña en medios tradicionales.** A través de medios escritos como radio, televisión y vallas publicitarias. Por recomendación de Carlos Ruiz⁷, solo sería relevante hacer un análisis de costo/beneficio para los siguientes medios escritos (Gestión, Prestigia), radio (RRPP) y valla publicitaria (cerca al local).
- **Campaña en medios digitales.** A través de la página web, avisos y publicaciones en de redes sociales. Siguiendo la recomendación del experto antes citado, los medios digitales a

⁷ Carlos Ruiz, gerente general de la Agencia de Medios RESET. Ver entrevista en el anexo 8.

considerar son Facebook, Twitter, e Instagram. Además, sugiere reforzar estas publicaciones a través de la contratación de un celebrity o líder de opinión que se asocie con la marca o la contratación de tweets o post individuales con personajes reconocidos o altamente valorados por el público objetivo (influencers).

Por las características del público objetivo se ha decidido utilizar campañas de medios escritos (contratación de cinco entrevistas y un publireportaje por año en la revista G de Gestión) y campaña en medios digitales (Facebook, Twitter, e Instagram), además de la contratación de tweets de un líder de opinión.

2.5.5 Personal

El personal que brindará el servicio será especialmente seleccionado y reclutado bajo la supervisión del maestro barbero enviado por el franquiciante, quien los capacitará en las técnicas y procedimientos de los servicios que serán brindados.

En el capítulo VII se desarrolla con mayor detalle el plan de recursos humanos.

2.5.6 Procesos

Los procesos se encuentran detallados en el capítulo VI, Plan de operaciones.

2.5.7 Planta (infraestructura)

El primer local tendrá un área de 80 m², con un aforo estimado de 25 personas. Contará con seis sillas de barbero, un espacio de trabajo para la persona encargada de la recepción y administración, y un ambiente de sala de espera.

Mayores detalles se encuentran en el capítulo VI, Plan de operaciones.

3. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing se encuentra en el anexo 7.1.

Capítulo VI. Plan de operaciones

En el presente capítulo se desarrollan los objetivos y estrategias de operaciones, así como el diseño de los servicios y los principales procesos del negocio.

1. Objetivos y estrategia funcional del plan de operaciones

Los objetivos y estrategias del plan de operaciones para mantener la calidad, productividad, satisfacción del cliente y los costos controlados se muestran en la tabla 14.

2. Diseño del servicio

2.1 Horario de atención

El horario de atención se determinó en base a las opiniones rescatadas de los focus group, las entrevistas con los expertos y las encuestas:

- Lunes a sábado: de 11:00 am a 10:00 pm.
- Domingos: de 10:00 am a 6:00 pm.

2.2 Principales servicios

Los principales servicios ofrecidos se dividen en las categorías de cortes y tratamiento de cabello, y afeitada tradicional y cuidado de barba y bigote, y tratamientos faciales. La descripción de los servicios se detalla en el anexo 5.

Tabla 15. Objetivos y estrategias del plan de operaciones

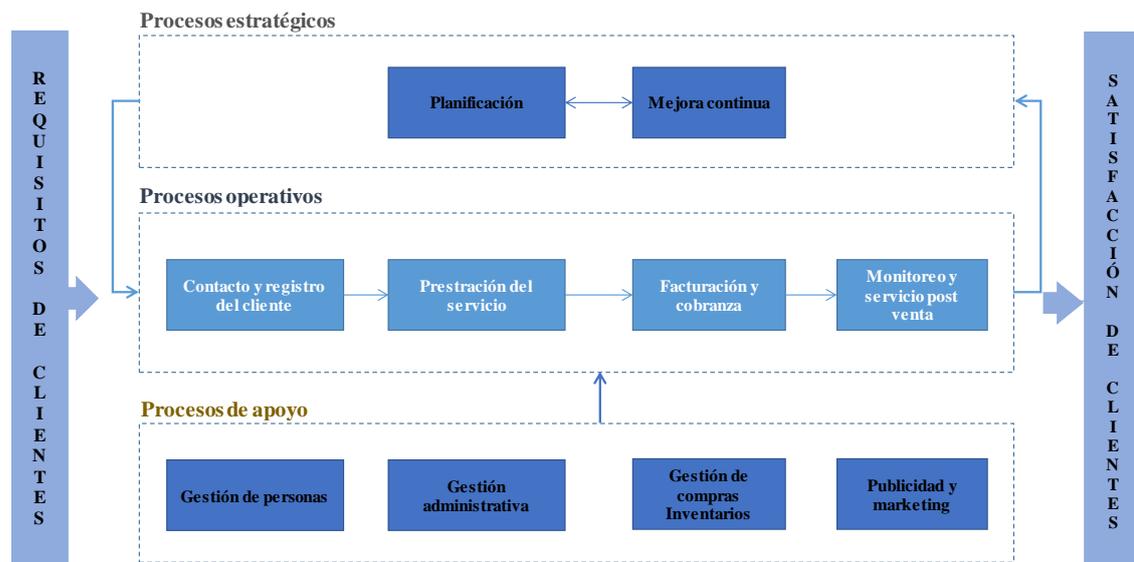
Objetivo	Herramienta	Indicador	2018	2019	2020	2021	2022+	Estrategias de operaciones	
Calidad	Lograr una satisfacción de los clientes de "x" %	Encuesta de satisfacción	Top two boxes (% muy satisfecho + % satisfechos)	80%	85%	90%	95%	95%	Implementar un sistema de control interno donde se monitoree la utilización de recursos (insumos y personal) y el correcto cumplimiento de los procesos de cada uno de los servicios para garantizar la máxima calidad y eficiencia del servicio brindado.
	Lograr niveles similares de satisfacción entre los locales	Encuesta de satisfacción	Diferencia del top two boxes de un local con el promedio	No aplica	+/-5%	+/-5%	+/-5%	+/-5%	Realizar un control de cumplimiento de los estándares y procedimientos en cada uno de los locales.
	Mantener el porcentaje de servicios no realizados por falta de insumos menor al "x" %	Registro de ingreso de clientes y servicios	Ratio: cantidad de servicios no realizados por insumos / cantidad total de servicios	0%	0%	0%	0%	0%	Realizar inspecciones de los inventarios semanalmente de forma que se puedan ejecutar acciones correctivas en caso exista un desfase entre el stock de insumos previsto y el real.
Flexibilidad	Implementar app con funcionalidad de citas	Fecha de lanzamiento app/funcionalidad	Validación de disponibilidad de la app o funcionalidad (Si/No)	Si	Si	Si	Si	Si	Agilizar el desarrollo del app e involucrar a personas con el perfil del público objetivo para hacerlo más user friendly.
	Incorporar al app funcionalidad de pago (cargo en tarjeta)	Fecha de lanzamiento app/funcionalidad	Validación de disponibilidad de la app o funcionalidad (Si/No)	No aplica	Si	Si	Si	Si	Informar e incentivar la funcionalidad del app para realizar pagos para facilidad de los clientes.
Tiempo de entrega	Mantener un tiempo de espera promedio de máximo "x" minutos	Registro de ingreso de clientes y servicios	Promedio del diferencial entre tiempo de inicio del servicio e ingreso al local	20 min.	20 min.	20 min.	20 min.	20 min.	Implementar un registro de horas de ingreso al local e inicio del servicio de cada cliente para controlar el tiempo de espera de atención.
Costos	Alcanzar un margen operativo de "x" %	Estados financieros	Utilidad operativa/ventas	12%	15%	18%	21%	24%	Distribuir el costo del personal administrativo de soporte y supervisión entre los diferentes locales con el fin de alcanzar economías de escala y así un mejor margen operativo.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Diseño de procesos

En el siguiente gráfico se muestran los procesos identificados para la puesta en marcha del plan de negocios.

Gráfico 10. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.1 Procesos estratégicos

3.1.1 Planificación estratégica

Como planificación estratégica se establecerán las directrices de la organización, las mismas que deberán seguir las normas de la franquicia; se realizará el seguimiento y desarrollo de estas, y se buscará la eficacia de los procesos clave identificados y detallados a continuación. Se mantendrán las políticas de calidad, seguridad y manual de procedimientos establecidos por la franquicia, los mismos que serán entregados con el contrato de franquicia.

3.1.2 Mejora continua

Se realizarán evaluaciones de satisfacción del personal y de los clientes y se analizarán los resultados, determinando las causas para así poder ejecutar las acciones correctivas.

3.2 Procesos clave

Se han identificado cuatro procesos clave que forman parte del flujograma de servicios (ver anexo 9), los que se detallan a continuación:

3.2.1 Contacto y registro del cliente

Se da la bienvenida al cliente que ingresa; seguidamente, se confirma la información registrada (pre-registrado en la app) o se toma registro de sus datos. En caso solamente requiera comprar productos se procede con dicha atención. Si la visita incluye la solicitud de servicios se le asigna un barbero disponible (en caso de tener cita ya tendrá un barbero preasignado) o, en caso no haya disponibilidad inmediata de barberos, se le invita a pasar a la sala de espera y se le indica un tiempo aproximado para la atención. En la sala de espera se les ofrece bebidas y otros servicios.

3.2.2 Prestación del servicio

Los servicios que se brindarán se encuentran descritos en el anexo 5 e incluyen corte de cabello, afeitada tradicional, tratamiento facial, hasta paquetes especiales con los productos de la marca de la franquicia. El barbero realiza el (los) servicio(s) solicitado(s) por el cliente, y le da una breve explicación de lo ejecutado, así como los productos utilizados. La descripción de los productos se encuentra en el anexo 6.

3.2.3 Facturación y cobranza

Una vez concluido el (los) servicio(s), se emite la comanda y se realiza el cobro de los servicios prestados y, de ser el caso, los productos solicitados. Todo nuevo cliente registrado, tras su primer servicio, recibirá un sampling de uno de los productos en venta.

3.2.4 Monitoreo y servicio postventa

Como parte del monitoreo a cada cliente registrado vía la app se le remite una encuesta de satisfacción respecto al servicio prestado y la experiencia del usuario. Las actividades de servicio postventa incluyen recordatorios de periodicidad de atención, envío de descuentos y promociones vía app, publicaciones frecuentes con noticias y tips vía página de Facebook o Twitter, en las que también se brindarán respuestas a las consultas de los usuarios.

3.3 Procesos de apoyo

3.3.1 Gestión de personas

El personal es seleccionado de acuerdo con las competencias y formación requeridas para el puesto. Se realiza una inducción al personal que se contrata, enfatizando sus funciones y las políticas y objetivos de calidad en el servicio. El proceso de gestión de personas se detalla en el capítulo VII, Plan de recursos humanos.

3.3.2 Gestión administrativa/contable

La gestión administrativa/contable involucra la propia administración, control de gastos y costos, elaboración de planillas, control de horas, estados financieros y reportes gerenciales. Los servicios contables y manejo de planillas serán tercerizados.

3.3.3 Gestión de compras e inventarios

La gestión de compras e inventarios comprende el manejo y rotación de los productos utilizados durante la prestación del servicio, la selección de proveedores y la solicitud y frecuencia de compra para garantizar un correcto aprovisionamiento por local.

3.3.4 Publicidad y marketing

Involucra todas las actividades de promoción y campañas publicitarias, el manejo del presupuesto de marketing, así como las estrategias de posicionamiento de acuerdo con los lineamientos de la franquicia, cuyo detalle se encuentra en el capítulo V, Plan de marketing.

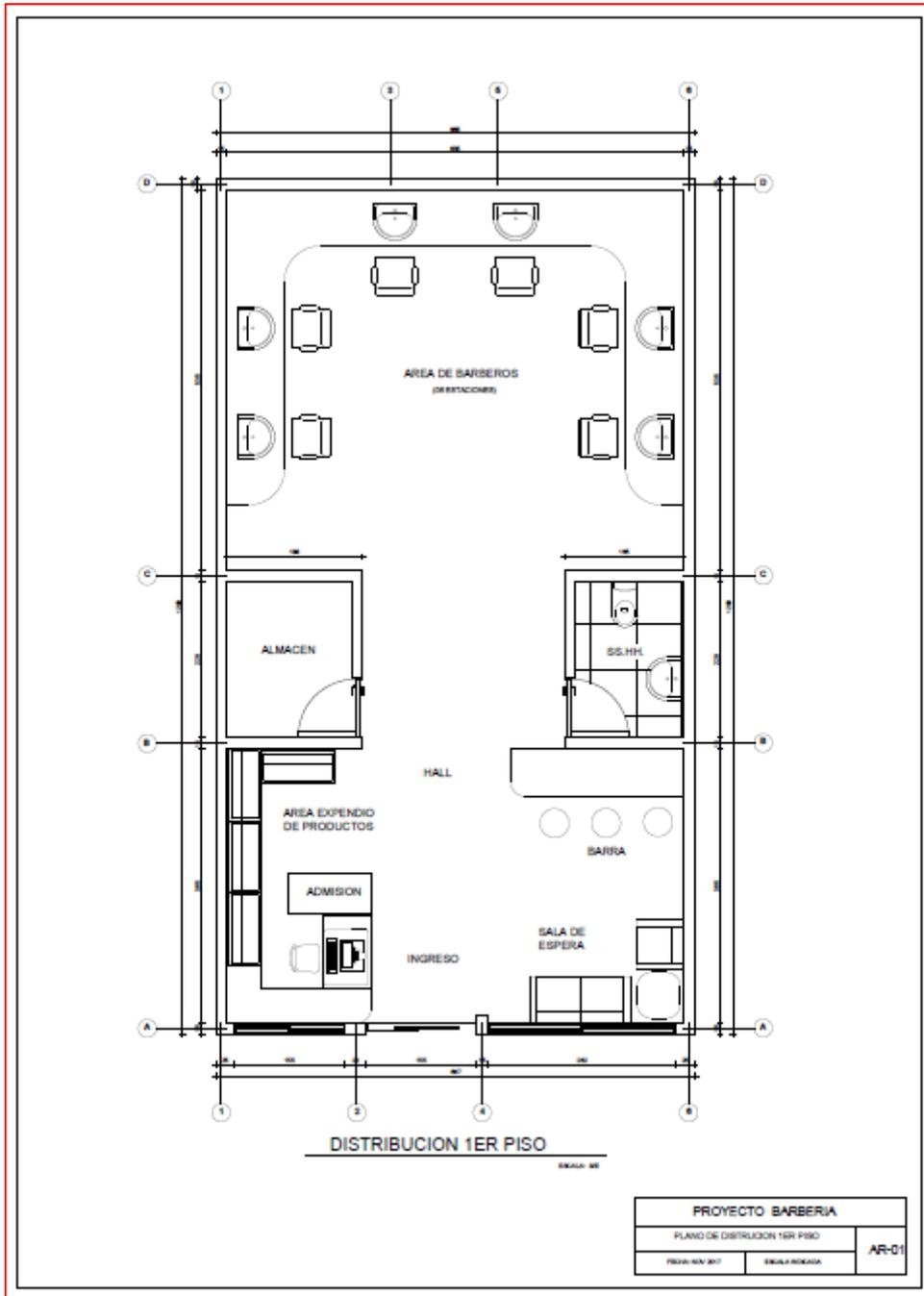
4. Diseño de instalaciones

Gráfico 11. Fotografía de una Barbería Truefitt & Hill



Fuente: Red Ribbon, s.f.

Gráfico 12. Diseño de las instalaciones



Elaboración: Alex Paye Anco.

5. Formalización de la empresa

La empresa se constituirá como una persona jurídica bajo el tipo de sociedad anónima cerrada (S.A.C.) con tres socios y porcentaje de acciones iguales. Estará conformada por la Junta General de Accionistas como órgano supremo de la sociedad y el gerente general, quien será el administrador de esta. No tendrá Directorio y no cotizará en Bolsa.

Como parte del proceso de constitución de la sociedad se realizará una búsqueda y reserva del nombre de la empresa en Registros Públicos; la elaboración de la minuta de constitución donde constará el giro de la sociedad, la denominación, los representantes y los aportes de cada socio, entre otros; y su posterior elevación a escritura pública e inscripción en Registros Públicos.

Una vez constituida, se procede a la inscripción del Registro Único de Contribuyentes (RUC), registro de las contribuciones por los trabajadores a EsSalud, solicitud de autorización de emisión de comprobantes electrónicos de pago, afiliación al sistema de libros electrónicos contables, y registro de planilla electrónica.

6. Actividades pre operativas

Las actividades pre operativas se iniciarán tres meses antes del inicio de las operaciones y son:

- Constitución de la empresa.
- Concluir el acuerdo comercial de franquicia con Truefitt & Hill.
- Alquiler de local.
- Acondicionamiento del local.
- Compra de mobiliario.
- Licencia de funcionamiento otorgada por la Municipalidad, y certificado de Defensa Civil.
- Permisos sanitarios.
- Impresión de tarjetas de presentación, facturas, boletas.
- Importación de los productos de la franquicia.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo y operativo (administrador y dos barberos que serán los maestros).
- Capacitación del personal operativo (dos barberos).

7. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

El presupuesto de inversión y capital de trabajo se encuentra en el anexo 7.2

Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

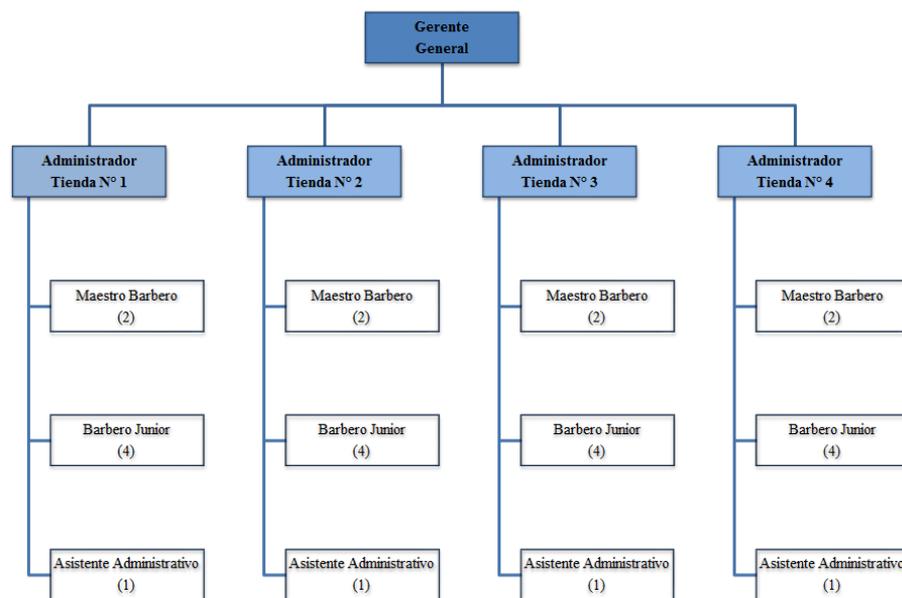
En el presente capítulo se expondrán los objetivos y gestión de recursos humanos que permitan llevar a cabo la estrategia del negocio.

1. Estructura organizacional

El diseño organizacional es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Según la clasificación de Mintzberg (1985), considerando que se cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con la capacitación en los procedimientos de la franquicia, la configuración de la estructura corresponde a una burocracia profesional. Incorpora especialistas debidamente preparados, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo. Es una burocracia porque se emplean normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización.

La empresa contará con una Junta General de Accionistas que nombrará a un gerente general a cargo del negocio; ambos representan el ápice estratégico. En la línea media estará el administrador del local. La parte operativa la integran los barberos maestros, los barberos juniors y como apoyo el personal de atención al cliente y venta de productos. En el corto plazo se tendrá un mínimo de personal. El organigrama del negocio se muestra a continuación:

Gráfico 13. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los demás servicios de apoyo, como la contabilidad y el manejo de las planillas, serán tercerizados.

2. Objetivos del plan de recursos humanos

Tabla 16. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo	Herramienta	Indicador	CP	MP	LP
Fomentar un clima laboral motivador	Encuesta de clima organizacional	Top two boxes (% muy motivado + % motivado)	80%	85%	90%
Retener un "-%" de talento	Planilla de trabajadores	Cantidad de trabajadores al inicio del periodo / Cantidad de trabajadores al final del periodo	80%	90%	95%
Lograr un "-%" en el rendimiento de los colaboradores	Evaluación de desempeño	Promedio del % cumplido de la meta de los colaboradores	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Gestión de recursos humanos

3.1 Políticas

- El horario de atención al público es de 11:00 am a 10:00 pm de lunes a sábado, y de 10:00 am a 6:00 pm los domingos.
- El horario de trabajo del personal es de 9,5 horas diarias más una hora de refrigerio, cinco días a la semana. Los turnos serán asignados en función a un horario rotativo mensual.
- Se hará una evaluación de desempeño mensual.
- Se llevará a cabo un sistema de sueldo mixto: fijo más variable. El factor variable será en función a un porcentaje de la facturación por las atenciones que estén por encima de un mínimo establecido.
- Todo nuevo integrante tendrá un programa de inducción y capacitación durante el primer mes.

3.2 Reclutamiento y selección

3.2.1 Perfil del barbero

Las competencias buscadas son las siguientes:

- **Creatividad.** Permanecer actualizado con las últimas tendencias y ser capaces de probar nuevos estilos en el cabello de sus clientes.

- **Habilidades de atención al cliente.** Para ayudar a retener a los clientes, ser amables, agradables y capaces de interactuar con ellos.
- **Habilidades para escuchar.** Ser buenos oyentes. Escuchar con atención lo que el cliente desea para garantizar que quede satisfecho con los resultados.
- **Resistencia física.** Ser capaces de permanecer de pie durante largos períodos de tiempo.
- **Orden y pulcritud.** Mantener una apariencia personal aseada y su área de trabajo, limpia e higiénica. Esto es necesario tanto para la salud y seguridad de sus clientes, como para hacer que los mismos se sientan lo suficientemente cómodos para desear volver.
- **Habilidades para administrar el tiempo.** Las habilidades de gestión del tiempo son importantes al programar las citas y prestar servicios. Por ejemplo, los cortes y recortes de cabello de rutina no requieren una sincronización exacta como otros servicios.

3.2.2 Selección de puestos a ocupar

- **Puesto 1 (maestro barbero)**
 - Se realizará una preselección de candidatos (perfil, experiencia y antecedentes personales) de las principales escuelas de barberos locales⁸ según las especificaciones mínimas requeridas por la franquicia.
 - Los candidatos escogidos serán evaluados por el maestro barbero proporcionado por el franquiciante, el cual seleccionará aquellos que cumplen con las competencias mínimas para ser entrenados en las técnicas especializadas de la franquicia.
 - Una vez escogidos se les hará una propuesta de trabajo y posteriormente éstos iniciarán el entrenamiento.
- **Puesto 2 (barbero junior)**
 - Se publicará en las bolsas de trabajo de las principales escuelas de barberos locales (ejemplos) un aviso de selección.
 - Los candidatos postulantes pasarán por un filtro de selección y posteriormente por una entrevista y prueba con el maestro barbero del local.
 - Aquellos candidatos que finalicen exitosamente este proceso serán contratados para esta posición.
- **Puesto 3 (host)**
 - Se publicará en un diario local y a través de la página web un aviso para la selección de candidatas.

⁸ D'Peru BarberShop, La Molina; Barber School Lima 32, San Borja; Escuela Superior de Belleza Devale, Surco; Os Escuela Peruana de Barbería, San Luis; North Legend Barberschool, Los Olivos; Máster King Barberschool, Los Olivos.

- Se seleccionarán las candidatas a entrevistar según su perfil y antecedentes.
- Las candidatas serán entrevistadas y se elegirá a la más adecuada para la posición.
- **Puesto 4 (administrador)**
 - Se publicará en las bolsas de trabajo de universidades y a través de la página web un aviso para la selección de candidatos con formación en las carreras de administración y/o negocios, de preferencia con experiencia en posiciones de supervisión.
 - Se seleccionará los candidatos a entrevistar según su perfil y antecedentes.
 - Los candidatos serán entrevistados por el gerente general.

3.3 Capacitación y desarrollo

Para una primera etapa está contemplado que un maestro barbero de la franquicia capacite in situ a dos maestros barberos locales, previamente seleccionados para tal fin. Esta capacitación, con las mejores prácticas y know how de la franquicia, será proporcionada durante una semana.

Los maestros barberos para los siguientes locales serán capacitados por los profesionales previamente formados, y así sucesivamente. Adicionalmente, los barberos recibirán capacitación en forma periódica por el maestro barbero de la franquicia.

3.4 Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño será constante. Mensualmente se compartirá la encuesta de satisfacción del cliente para poder identificar los aspectos de mejora de la organización y establecer los planes de acción.

3.5 Compensación

Conforme el mercado, se establecerá un sueldo mixto compuesto de una parte fija y una variable que dependerá de la facturación adicional establecida por las atenciones a los clientes. La parte variable se calculará aplicando el porcentaje de 5% a la diferencia entre la facturación por servicios menos el costo de la mano de obra de los barberos.

3.6 Retención del talento

Lograr un staff estable es un plus que ayudará a la continuidad del negocio y a la fidelización de los clientes. Es por ello que se plantea una estrategia de retención basada en tres pilares: (i) el económico centrado en una remuneración competitiva, (ii) el formativo respaldado con capacitaciones y actualizaciones continuas y (iii) el clima laboral enfocado en generar un ambiente de trabajo amigable, agradable y productivo.

En el aspecto económico, se realizarán sondeos semestrales de los niveles de sueldos pagados por los principales competidores y, en base a la información recabada se planea fijar remuneraciones base de barberos maestros 10% y de junior 5% por encima del mercado, respectivamente.

En el aspecto formativo se plantea un plan de carrera para los barberos, con formación y capacitación constante a través de la capacitación directa de un representante de la franquicia (Master Barber Ingles) y son estos barberos formados quienes serán los encargados de enseñar a los Barberos Juniors en las siguientes tiendas. En este punto, tenemos que identificar profesionales con vocación por el trabajo que realizan, lo que lleva a una voluntad de crecimiento, y el negocio debe ofrecer siempre posibilidades de perfeccionamiento y desarrollo.

Para lograr un amigable clima laboral se ha considerado formar equipos de trabajo, en los que ser colaborativo sea premiado, aplicar trabajo flexible y rotativo; de esta forma no se tendrá una jornada diaria repetitiva. Teniendo esto en cuenta, el rol del encargado de cada tienda se vuelve crucial a la hora de motivar y mantener comprometidos con el proyecto a los colaboradores.

De esta manera, se pretende propiciar una propuesta laboral de valor, no sólo económica sino integral, para asegurar una plantilla estable y un negocio que funcione.

4. Presupuesto

El presupuesto del plan de recursos humanos se encuentra en el anexo 7.3.

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Objetivos del plan financiero

Formular las estimaciones analizando los objetivos y estrategias de la empresa, limitaciones, horizonte temporal y escenarios a fin de que estas previsiones se reflejen en los estados financieros y determinen la viabilidad del proyecto.

2. Supuestos y políticas

2.1 Supuestos

- Se evaluarán cuatro tiendas.(con aperturas en los años 0, 1, 3 y 4 respectivamente)
- El horizonte de evaluación es de 10 años.
- Los estados financieros están expresados en soles.
- Los tipos de cambio utilizados para dólares y libras esterlinas son S/ 3,211 y S/ 4,35957, respectivamente, al día 05 de enero de 2018.
- El ticket promedio es de S/ 68,27 (sin IGV).
- Las tasas de Impuesto a la Renta y de Impuesto General a las Ventas son de 29,5% y 18%, respectivamente.
- La unidad impositiva tributaria (UIT) es de S/ 4.150 y se incrementará en S/ 50 cada año.
- Los aportes de AFP, pago de Impuesto a la renta de quinta categoría y Essalud son pagados en el mismo período.
- Todos los valores son nominales. A partir del segundo año se considera una inflación de 3% anual. Los precios se ajustan en un 3.5% anual a partir del tercer año.
- El costo de oportunidad del accionista es de 30%.
- Las ventas representarán los siguientes porcentajes de la capacidad instalada: 55% en el primer año, 70% en el segundo año y 85% a partir del tercer año, para cada tienda.
- El derecho de franquicia de £ 75.000 será pagado en tres cuotas anuales y el valor total será amortizado como intangible en un período de 10 años (contrato de franquicia).
- La depreciación contable y tributaria es la misma, especialmente la amortización de intangibles (Art. 44 de la Ley de Impuesto a la Renta, Art. 25 del Reglamento de la Ley).
- Las regalías son de un monto fijo mensual por tienda de \$ 709,22, con un incremento de 5% por año, las mismas que serán enviadas a la sucursal en Estados Unidos de Norteamérica.

2.2 Políticas

- Capital de trabajo se calcula por el método de déficit acumulado.
- No habrá distribución de dividendos hasta el quinto año.
- Los criterios de evaluación son el valor actual neto económico (VANE), el valor actual neto financiero (VANF), la tasa interna de retorno económico (TIRE) y la tasa interna de retorno financiero (TIRF), y el periodo de recuperación será descontado.
- Política de ajuste de remuneraciones y gastos en general considera un 2% anual, de acuerdo con la inflación proyectada (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2017). Los precios serán revisados y ajustados por la inflación estimada.

3. Inversión inicial

La inversión para la puesta en funcionamiento de la empresa asciende a S/ 1.150.000.

4. Estructura del financiamiento

4.1 Estructura de capital

El aporte de capital será de S/ 690.000. La estructura de capital está formada por 60% capital propio y 40% financiamiento bancario.

4.2 Préstamo

Se realizará un préstamo bancario de S/ 460.000 en un banco local, por un período de tres años, con una tasa de costo efectivo anual (TCEA) de 20%⁹. El préstamo se amortizará en 36 cuotas fijas con una TCEA mensual de 1,53%, como se resume a continuación en la tabla 17:

Tabla 17. Préstamo (en soles)

	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo final
2019	460.000,00	126.373,63	74.217,45	200.591,08	333.626,37
2020	333.626,37	151.648,35	48.942,72	200.591,08	181.978,02
2021	181.978,02	181.978,02	18.613,05	200.591,08	0,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

⁹ Cotización de Interbank.

5. Estados financieros y flujo de caja

Para la elaboración del flujo de caja económico y financiero, así como los estados financieros se utilizaron los supuestos y políticas indicados en el punto 2 de presente capítulo y las siguientes estimaciones:

- Demanda proyectada y estimación de ventas (anexo 10).
- Presupuesto del plan de marketing (anexo 7.1).
- Presupuesto del plan de operaciones (anexo 7.2).
- Presupuesto del plan de recursos humanos (anexo 7.3).
- Inversión inicial.

Para el flujo de caja, se tomó en consideración la demanda proyectada del Anexo 10 y los presupuestos de marketing, operaciones, recursos humanos, además de los supuestos y políticas descritos anteriormente. Los indicadores del flujo de caja financiero generan una mayor rentabilidad por el uso de la deuda, por lo cual el VAN y TIR financieros son mayores a los económicos (ver Tabla 18).

En el estado de resultados, que establece la rentabilidad del negocio, en el primer año se tiene pérdida por inicio de operación y consolidación del negocio; en los siguientes años se aprecia rentabilidad creciente positiva (ver Tabla 19).

En el estado de situación financiera se calculan los activos fijos netos y los activos intangibles netos como parte de los activos no corrientes, considerando la amortización y depreciación acumulada. Los pasivos no corrientes son los saldos del préstamo y el patrimonio está conformado por el capital social aportado por los socios, los resultados acumulados y los resultados del ejercicio (ver Tabla 20).

En el estado de flujo de caja de efectivo se presentan las entradas y salidas de efectivo originadas por las actividades de operación, inversión y financiación, permitiendo el análisis de cada una de las partidas que inciden en la generación de efectivo (ver Tabla 21).

Tabla 18. Flujo de caja (en soles)

Consolidado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	-	973,234	2,211,895	2,838,747	4,264,988	5,787,589	6,599,322	7,145,543	7,395,637	7,654,485	7,922,392
Implementacion	-125,500	-125,500	-	-133,143	-137,137	-	-	-	-	-	-
Derecho de Franquicia	-108,989	-108,989	-108,989	-	-	-	-	-	-	-	-
Insumos y Productos	-140,345	-314,214	-392,701	-588,940	-796,600	-895,962	-961,705	-990,556	-1,020,273	-1,050,881	-1,082,407
Gastos de importacion	-16,055	-32,110	-33,073	-51,098	-70,175	-72,280	-74,449	-76,682	-78,982	-81,352	-83,793
G. Marketing Preoperativo	-19,068	-14,407	-	-15,284	-15,743	-	-	-	-	-	-
Gastos de Marketing	-	-36,947	-38,570	-39,728	-40,919	-42,147	-43,411	-44,714	-46,055	-47,437	-48,860
Alquiler	-30,826	-154,128	-254,003	-294,326	-437,892	-555,112	-571,765	-588,918	-606,586	-624,783	-643,527
regalias	-	-37,103	-77,916	-81,812	-128,853	-180,394	-189,414	-198,885	-208,829	-219,270	-230,234
Seguro Multiriesgo	-	-479	-1,043	-1,215	-1,822	-2,478	-2,694	-2,831	-2,894	-2,953	-3,014
Instalacion y Alquiler POS	-51	-1,220	-1,220	-1,831	-2,441	-2,441	-2,441	-2,441	-2,441	-2,441	-2,441
Comision POS	-	-38,832	-88,255	-113,266	-170,173	-230,925	-263,313	-285,107	-295,086	-305,414	-316,103
Luz , Agua e Internet	-	-25,424	-52,373	-53,944	-83,344	-114,459	-117,892	-121,429	-125,072	-128,824	-132,689
Servicio de limpieza	-	-10,800	-22,248	-22,915	-35,404	-48,622	-50,081	-51,583	-53,131	-54,724	-56,366
Seguridad	-	-24,000	-49,440	-50,923	-78,676	-108,049	-111,290	-114,629	-118,068	-121,610	-125,258
Servico Contable	-	-14,400	-29,664	-30,554	-47,206	-64,829	-66,774	-68,777	-70,841	-72,966	-75,155
Capacitacion y Adiestramiento	-11,599	-	-11,947	-	-12,675	-	-13,447	-	-14,265	-	-15,134
Exámenes ocupacionales	-	-915	-943	-971	-2,000	-2,060	-2,122	-2,186	-2,251	-2,319	-2,388
Otros Gastos	-4,500	-24,000	-49,440	-50,923	-78,676	-108,049	-111,290	-114,629	-118,068	-121,610	-125,258
Planilla x tienda	-12,400	-335,104	-676,910	-690,448	-1,046,063	-1,408,791	-1,436,966	-1,465,706	-1,495,020	-1,524,920	-1,555,419
Comision Barberos	-	-24,444	-58,232	-80,370	-120,686	-164,250	-192,591	-211,355	-219,441	-227,823	-236,513
Planilla gerencial	-	-82,133	-83,776	-85,452	-87,161	-88,904	-90,682	-92,495	-94,345	-96,232	-98,157
Impuesto a la Renta	-	-	-	-191,979	-315,106	-476,467	-639,461	-750,103	-781,576	-827,220	-866,238
FC Economico	-469,333	-431,915	181,153	259,625	556,236	1,221,370	1,657,534	1,962,517	2,042,414	2,141,705	2,223,438

Prestamo	460,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortizacion	-	-126,374	-151,648	-181,978	-	-	-	-	-	-	-
Intereses	-	-74,217	-48,943	-18,613	-	-	-	-	-	-	-
Total Financiero	460,000	-200,591	-200,591	-200,591	-	-	-	-	-	-	-
FC Financiero	-9,333	-632,506	-19,438	59,034	556,236	1,221,370	1,657,534	1,962,517	2,042,414	2,141,705	2,223,438

	Economico	Financiero
COK	30%	
WACC		23.64%
VAN	1,217,278	2,024,210.06
TIR	54%	65%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 19. Estado de resultados (en soles)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas		973.234	2.211.895	2.838.747	4.264.988	5.787.589	6.599.322	7.145.543	7.395.637	7.654.485	7.922.392
Mano de obra		-236.292	-486.165	-516.862	-781.993	-1.054.868	-1.101.020	-1.137.953	-1.164.571	-1.191.856	-1.219.827
Productos e insumos		-156.400	-346.324	-425.774	-640.038	-866.775	-968.242	-1.036.154	-1.067.238	-1.099.255	-1.132.233
Costo de ventas		-392.692	-832.489	-942.636	-1.422.031	-1.921.643	-2.069.263	-2.174.107	-2.231.809	-2.291.111	-2.352.060
Utilidad bruta		580.542	1.379.407	1.896.110	2.842.957	3.865.946	4.530.060	4.971.436	5.163.828	5.363.373	5.570.332
		59,7%	62,4%	66,8%	66,7%	66,8%	68,6%	69,6%	69,8%	70,1%	70,3%
Gastos administrativos:											
Sueldos	-12.400	-205.389	-332.753	-339.408	-471.917	-607.077	-619.218	-631.603	-644.235	-657.120	-670.262
Alquiler	-10.275	-133.578	-254.003	-273.776	-417.341	-555.112	-571.765	-588.918	-606.586	-624.783	-643.527
Seguros multiriesgo	-	-479	-1.043	-1.215	-1.822	-2.478	-2.694	-2.831	-2.894	-2.953	-3.014
Luz, agua e Internet		-25.424	-52.373	-53.944	-83.344	-114.459	-117.892	-121.429	-125.072	-128.824	-132.689
Servicio de limpieza		-10.800	-22.248	-22.915	-35.404	-48.622	-50.081	-51.583	-53.131	-54.724	-56.366
Seguridad		-24.000	-49.440	-50.923	-78.676	-108.049	-111.290	-114.629	-118.068	-121.610	-125.258
Servicio contable		-14.400	-29.664	-30.554	-47.206	-64.829	-66.774	-68.777	-70.841	-72.966	-75.155
Exámenes ocupacionales		-915	-943	-971	-2.000	-2.060	-2.122	-2.186	-2.251	-2.319	-2.388
Implementación	-45.500	-45.500		-48.271	-49.719						
Otros gastos	-4.500	-24.000	-49.440	-50.923	-78.676	-108.049	-111.290	-114.629	-118.068	-121.610	-125.258
Gastos administrativos	-72.675	-484.484	-791.906	-872.901	-1.266.107	-1.610.735	-1.653.128	-1.696.585	-1.741.145	-1.786.909	-1.833.917
Gastos de venta:											
Gastos de marketing pre operativo	-19.068	-14.407	-	-15.284	-15.743	-	-	-	-	-	-
Gastos de marketing	-	-36.947	-38.570	-39.728	-40.919	-42.147	-43.411	-44.714	-46.055	-47.437	-48.860
Capacitación y adiestramiento	-11.599	-	-11.947	-	-12.675	-	-13.447	-	-14.265	-	-15.134
Instalación, alquiler y comisión POS	-51	-40.052	-89.475	-115.097	-172.614	-233.365	-265.754	-287.548	-297.527	-307.855	-318.544
Regalías		-37.103	-77.916	-81.812	-128.853	-180.394	-189.414	-198.885	-208.829	-219.270	-230.234
Gastos de venta	-30.718	-128.509	-217.908	-251.920	-370.804	-455.907	-512.026	-531.146	-566.676	-574.562	-612.772
Ebitda	-103.393	-32.451	369.592	771.290	1.206.047	1.799.305	2.364.906	2.743.705	2.856.007	3.001.902	3.123.643
Depreciación y amortización		-16.000	-32.000	-32.000	-48.974	-66.458	-50.458	-34.458	-34.458	-17.484	-
Amortización		-32.697	-32.697	-32.697	-32.697	-32.697	-32.697	-32.697	-32.697	-32.697	-32.697
Gasto financiero		-74.217	-48.943	-18.613	-	-	-	-	-	-	-
Participación trabajadores				-34.399	-56.219	-85.007	-114.088	-133.828	-139.443	-147.586	-154.547
Utilidad antes de impuestos	-103.393	-155.365	255.953	653.581	1.068.157	1.615.142	2.167.664	2.542.723	2.649.409	2.804.136	2.936.399
Impuestos	0	0	0	-191.979	-315.106	-476.467	-639.461	-750.103	-781.576	-827.220	-866.238
Utilidad neta	-103.393	-155.365	255.953	461.602	753.051	1.138.675	1.528.203	1.792.620	1.867.834	1.976.916	2.070.161
Reserva legal				-46.160	-75.305	-113.868	-152.820	-179.262	-16.026		
Utilidad a distribuir	-103.393	-155.365	255.953	415.442	677.746	1.024.808	1.375.383	1.613.358	1.851.808	1.976.916	2.070.161
Distribución de utilidades	0	0	0	0	0	-409.923	-550.153	-645.343	-740.723	-790.766	-828.064
Utilidad retenida	-103.393	-155.365	255.953	415.442	677.746	614.885	825.230	968.015	1.111.085	1.186.149	1.242.097

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 20. Estado de situación financiera (en soles)

	01/01/2019	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
ACTIVO CORRIENTE											
Caja y bancos	273.038	13.586	28.723	278.484	921.543	2.248.055	3.573.652	4.982.571	6.277.287	7.584.470	8.908.574
Inventarios	156.400	346.324	425.774	640.038	866.775	968.242	1.036.154	1.067.238	1.099.255	1.132.233	1.166.200
Creditos tributarios	62.630	34.575									
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	492.067	394.485	454.497	918.522	1.788.317	3.216.297	4.609.806	6.049.810	7.376.542	8.716.703	10.074.774
ACTIVO NO CORRIENTE											
Cuentas por cobrar garantía	20.550	41.101	41.101	62.903	85.359	85.359	85.359	85.359	85.359	85.359	85.359
Activo fijo	80.000	160.000	160.000	244.872	332.290	332.290	332.290	332.290	332.290	332.290	332.290
Depreciación acumulada		-16.000	-48.000	-80.000	-128.974	-195.432	-245.890	-280.348	-314.807	-332.290	
Derecho de franquicia	326.968	326.968	326.968	326.968	326.968	326.968	326.968	326.968	326.968	326.968	326.968
Amortización		-32.697	-65.394	-98.090	-130.787	-163.484	-196.181	-228.877	-261.574	-294.271	-326.968
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	427.518	479.372	414.675	456.652	484.855	385.700	302.545	235.391	168.236	118.055	85.359
TOTAL ACTIVO	919.585	873.857	869.172	1.375.174	2.273.173	3.601.997	4.912.351	6.285.200	7.544.778	8.834.759	10.160.132
PASIVO CORRIENTE											
Cuenta por pagar corto plazo	108.989	108.989									
Préstamo corto plazo	126.374	151.648	181.978	-	-						
Utilidades trabajadores por pagar				34.399	56.219	85.007	114.088	133.828	139.443	147.586	154.547
Tributos por pagar				191.979	315.106	476.467	639.461	750.103	781.576	827.220	866.238
TOTAL PASIVO CORRIENTE	235.363	260.638	181.978	226.378	371.325	561.475	753.548	883.931	921.018	974.806	1.020.785
PASIVO NO CORRIENTE											
Prestamo a largo plazo	333.626	181.978	-	-	-	-	-	-	-	-	-
cuenta por pagar largo plazo	108.989										
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	442.616	181.978	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	677.979	442.616	181.978	226.378	371.325	561.475	753.548	883.931	921.018	974.806	1.020.785
PATRIMONIO NETO											
Capital social	345.000	690.000	690.000	690.000	690.000	690.000	690.000	690.000	690.000	690.000	690.000
Reserva legal			-	46.160	121.465	235.333	388.153	567.415	583.441	583.441	583.441
Utilidades por distribuir						409.923	550.153	645.343	740.723	790.766	828.064
Resultados acumulados	-103.393	-258.759	-2.806	412.636	1.090.382	1.705.267	2.530.497	3.498.511	4.609.596	5.795.745	7.037.842
TOTAL PATRIMONIO NETO	241.607	431.241	687.194	1.148.797	1.901.847	3.040.523	4.158.803	5.401.269	6.623.760	7.859.953	9.139.348
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	919.585	873.857	869.172	1.375.174	2.273.173	3.601.997	4.912.351	6.285.200	7.544.778	8.834.759	10.160.132

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 21. Estado de flujo de caja de efectivo (en soles)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<u>Flujo de efectivo actividades de operación</u>											
Ingresos											
Cobro a clientes		973.234	2.211.895	2.838.747	4.264.988	5.787.589	6.599.322	7.145.543	7.395.637	7.654.485	7.922.392
IGV VENTAS		175.182	398.141	510.974	767.698	1.041.766	1.187.878	1.286.198	1.331.215	1.377.807	1.426.030
Egresos											
Pago a proveedores	-156.400	-370.324	-475.214	-690.961	-945.451	-1.076.291	-1.147.444	-1.181.867	-1.217.323	-1.253.843	-1.291.458
Pago planilla	-12.400	-441.681	-818.918	-856.270	-1.253.910	-1.661.945	-1.720.239	-1.769.556	-1.808.806	-1.848.976	-1.890.089
Pago alquiler	-10.275	-133.578	-254.003	-273.776	-417.341	-555.112	-571.765	-588.918	-606.586	-624.783	-643.527
Pago garantía de alquiler	-20.550	-20.550		-21.802	-22.456						
Pago actividades de recursos humanos	-11.599	-915	-12.890	-971	-14.675	-2.060	-15.569	-2.186	-16.517	-2.319	-17.523
Pago actividades de marketing	-19.068	-51.354	-38.570	-55.012	-56.662	-42.147	-43.411	-44.714	-46.055	-47.437	-48.860
Pago comisión visa	-51	-40.052	-89.475	-115.097	-172.614	-233.365	-265.754	-287.548	-297.527	-307.855	-318.544
Pago constitución y otros apertura	-50.000	-45.500		-48.271	-49.719						
Pago regalías	-	-37.103	-77.916	-81.812	-128.853	-180.394	-189.414	-198.885	-208.829	-219.270	-230.234
Pago gastos administrativos y seguros		-75.102	-154.768	-159.552	-246.452	-338.437	-348.732	-359.249	-370.006	-381.078	-392.482
IGV compras	-62.630	-147.128	-184.486	-260.831	-361.959	-404.534	-430.681	-443.607	-459.722	-471.116	-488.231
Pago de impuesto a la renta		-	-	-	-191.979	-315.106	-476.467	-639.461	-750.103	-781.576	-827.220
Pago de impuestos IGV			-179.080	-250.143	-405.739	-637.232	-757.197	-842.591	-871.492	-906.691	-937.800
Participación de utilidades					-34.399	-56.219	-85.007	-114.088	-133.828	-139.443	-147.586
Dividendos					-	-	-409.923	-550.153	-645.343	-740.723	-790.766
Flujo de efectivo y equivalente de efectivo de actividades de operación	-342.973	-214.871	324.717	535.224	730.477	1.326.512	1.325.597	1.408.919	1.294.716	1.307.183	1.324.103
<u>Flujo de efectivo de actividades de inversión</u>											
Egresos											
Franquicia	-108.989	-108.989	-108.989	-	-	-	-	-	-	-	-
Compra de activo fijo	-80.000	-80.000		-84.872	-87.418						
Flujo de efectivo y equivalente de efectivo de actividades de inversión	-188.989	-188.989	-108.989	-84.872	-87.418	-	-	-	-	-	-
<u>Flujo de efectivo de actividades de financiación</u>											
Ingresos											
Aporte de capital	345.000	345.000									
Desembolso de deuda	460.000										
Egresos											
Amortización de deuda		-126.374	-151.648	-181.978	-	-	-	-	-	-	-
Pago de intereses		-74.217	-48.943	-18.613	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de efectivo y equivalente de efectivo de actividades de financiación	805.000	144.409	-200.591	-200.591	-	-	-	-	-	-	-
Flujo neto de efectivo y equivalente de efectivo	273.038	-259.452	15.137	249.761	643.059	1.326.512	1.325.597	1.408.919	1.294.716	1.307.183	1.324.103
Saldo inicial de efectivo y equivalente de efectivo		273.038	13.586	28.723	278.484	921.543	2.248.055	3.573.652	4.982.571	6.277.287	7.584.470
Saldo final de efectivo y equivalente de efectivo	273.038	13.586	28.723	278.484	921.543	2.248.055	3.573.652	4.982.571	6.277.287	7.584.470	8.908.574

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Análisis del punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se requiere estimar el nivel de ventas anuales necesarias para cubrir los costos fijos en cada año de operación. Las ventas se calculan mediante la multiplicación del ticket promedio por atención y el número de atenciones realizadas en el año.

El ticket promedio fue calculado/estimado en el anexo 10 y afectado por el factor de incremento en precios a partir del año 3 indicado en los supuestos del presente capítulo, mientras que el número de atenciones realizadas depende directamente del porcentaje de ocupación por tienda, la cual es la variable a modificar y sobre la cual se determinan los tres escenarios (Pesimista, Conservador y Optimista).

Los costos fijos están compuestos por: (i) planilla administrativa y de barberos (componente fijo excluyendo pago de comisiones), (ii) gastos de alquiler, (iii) capacitación, (iv) marketing, (v) servicios contables, de seguridad y de limpieza contratados, (vi) gastos de implementación, (vii) depreciación y amortización, (viii) intereses de la deuda, (ix) regalías a la franquicia, y (x) servicios de energía y agua (se asumió solo un porcentaje (20%) correspondiente al cargo fijo por este servicio).

Para el año 1 se requiere de una ocupación promedio por tienda equivalente al 60% mientras que en el escenario conservador se espera una ocupación de 55%; para el año siguiente, en el cual ya se opera con 2 locales la representatividad de los costos fijos se reduce requiriéndose así un 48,8% de ocupación promedio entre ambos locales en contraste con el 62,5% obtenido en el escenario conservador (Local 1 al 70% y Local 2 al 55%). Los siguientes años con la apertura de los locales 3 y 4 en los años 4 y 5 respectivamente más el ajuste en precios, los requerimientos de nivel de ocupación son menores. Los resultados están expuestos en la tabla 22.

De este análisis se concluye que solamente durante el primer año, bajo el escenario conservador, no se logra alcanzar el punto de equilibrio, sin embargo son las proyecciones de ingresos y resultados en años posteriores las que sustentan continuar con este emprendimiento a pesar de los resultados en el año de apertura.

Tabla 22. Determinación del punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ticket Promedio (en soles)	68,27	68,27	70,66	73,13	75,69
N° Atenciones Anuale Ocupacion (100%)	25.920	51.840	51.840	77.760	103.680
N° Atenciones Anuales EQ	15.542	25.321	24.716	33.555	41.794
N° Atenciones Anuales Conservador	14.256	32.400	40.176	58.320	76.464
Ocupacion Promedio EQ	60,0%	48,8%	47,7%	43,2%	40,3%
Ocupacion Promedio Conservador	55,0%	62,5%	77,5%	75,0%	73,8%
Costos Fijos Anuales (en soles)	-1.061.015	-1.728.592	-1.746.403	-2.453.932	-3.163.411
Ventas Anuales EQ (en soles)	1.061.015	1.728.592	1.746.403	2.453.932	3.163.411
Ventas Anuales Conservador (en soles)	973.234	2.211.895	2.838.747	4.264.988	5.787.589

Punto de Equilibrio	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ticket Promedio (en soles)	78,34	81,08	83,92	86,86	89,90
N° Atenciones Anuale Ocupacion (100%)	103.680	103.680	103.680	103.680	103.680
N° Atenciones Anuales EQ	40.737	40.005	39.816	39.045	38.661
N° Atenciones Anuales Conservador	84.240	88.128	88.128	88.128	88.128
Ocupacion Promedio EQ	39,3%	38,6%	38,4%	37,7%	37,3%
Ocupacion Promedio Conservador	81,3%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%
Costos Fijos Anuales (en soles)	-3.191.346	-3.243.665	-3.341.332	-3.391.331	-3.475.508
Ventas Anuales EQ (en soles)	3.191.346	3.243.665	3.341.332	3.391.331	3.475.508
Ventas Anuales Conservador (en soles)	6.599.322	7.145.543	7.395.637	7.654.485	7.922.392

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

En este punto se presentan tres escenarios (optimista, conservador y pesimista). La diferencia entre estos escenarios se basa en los supuestos de porcentaje de ocupación esperada por tienda durante los tres primeros años de apertura de un nuevo local. Como se muestra en el anexo 10, se realizó un estimado de la capacidad máxima de atención por local (escenario utópico) y es a esta capacidad máxima a la que se le asigna un porcentaje de realización por año, con un rango entre 45% a 90%, según cada escenario.

El escenario base (conservador) así como la variación mostrada entre escenarios se basa en la información recogida de las entrevistas a expertos (tabla 9) y se muestra a continuación en la tabla 23.

Tabla 23. Escenarios

% de ocupación esperada	Escenarios		
	Pesimista	Conservador	Optimista
Primer año	45%	55%	65%
Segundo año	60%	70%	80%
Tercer año y siguientes	75%	85%	90%

COK		30%	WACC		23,64%
Escenarios	VANE (en soles)	TIRE	VANF (en soles)	TIRF	
Pesimista	406.972	38%	980.092	43%	
Conservador	1.217.278	54%	2.024.210	65%	
Optimista	1.805.211	67%	2.758.140	90%	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

8. Costo de oportunidad del capital y tasa de descuento

El costo de oportunidad del capital (COK) es de 30%, tasa que se ha considerado en base a lo mínimo que se desea ganar y además es consistente con lo expresado por los expertos.

El WACC calculado es de 23,64% anual, que se compone de un COK de 30%, de un costo de deuda de 20%, del impuesto a la renta de 29,5%, y la estructura de capital comprende un 40% financiado por entidades bancarias (S/ 460.000) y un 60% con financiamiento propio (S/ 690.000).

9. Planes de contingencia

- Ventas por debajo de lo esperado: revisión del plan de marketing.
- Alta rotación del personal especializado: capacitación y reposición rápida.
- Los costos y gastos podrían aumentar a un ritmo mayor al proyectado (inflación proyectada) debido a nuevas leyes impuestas por el gobierno: revisión mensual de los estados financieros para implementar un control de costos.
- El precio del dólar estadounidense se dispara con respecto al sol: contrato de dólares a futuro (si el tipo de cambio supera los S/ 3,30).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El análisis del macroentorno y microentorno muestra una situación favorable para la inversión en el país. Asimismo, se verifica que el sector de cuidado personal masculino está creciendo a nivel local y es una tendencia a nivel mundial. Por este motivo, ante la existencia de un nicho de mercado por atender, se considera que la industria es atractiva para el desarrollo del negocio.
- El estudio de mercado realizado permitió confirmar que el público objetivo definido constituye una demanda más que suficiente para el servicio de barbería premium ofertado y el número de locales que se planea abrir.
- La estrategia de marketing está dirigida a captar al público objetivo identificado en el estudio de mercado, a través de los medios escritos, influencers y redes sociales.
- El análisis financiero muestra un resultado positivo y suficiente acorde con los intereses de los inversionistas. Considerando el escenario conservador para los 10 años del proyecto, los flujos descontados a un WACC de 23,64% generarán un VANF de S/ 2.024.210, y una TIRF de 65%. Con estos resultados se reafirma la factibilidad y puesta en marcha del presente plan de negocio.

2. Recomendaciones

- Revisar regularmente los planes funcionales, buscando oportunidades de mejora para mantener un buen desempeño del negocio.
- Tener en cuenta que el factor humano es crítico, por lo que se debe de dar énfasis en los procedimientos detallados en el plan de recursos humanos para mantener la calidad en el servicio.
- Monitorear la reacción del mercado y la conducta de la competencia ante el ingreso de esta franquicia para ir ajustando el plan de marketing.
- Planear la apertura, después del quinto año, de más locales en formato de tiendas dentro de centros comerciales.

Bibliografía

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. N°2, 2008.

América Economía.com. (2014). “Conozca las últimas tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en A. Latina”. En: *americaeconomia.com*. [En línea]. 14 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 24/05/2017. Disponible en: <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-ultimas-tendencias-en-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-en->>.

Arellano Marketing. (2017). “Estudio Nacional del Consumidor Peruano”. En: *arellanomarketing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2016). “Niveles Socioeconómicos 2016”. En: *apeim.com.pe*. [En línea]. Agosto de 2016. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Reporte de Inflación. Diciembre 2017. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2019*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 24/01/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>>.

Banco Mundial. (2017a). “Perú Panorama general”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. 17 de abril de 2017. Fecha de consulta: 16/08/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

Banco Mundial. (2017b). *Doing Business 2017. Equal Opportunity for All*. Décimo cuarta edición. Washington D.C.: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. [En línea]. 25 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 16/08/2017. Disponible en: <<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>>.

Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. En: *Journal of Management*. Vol 17, Issue 1, 1991. [En línea]. 01 de marzo de 1991. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>>.

Best Worldwide Barber. (s.f.). “Truefitt & Hill St. James’s”. En: *bestworldwidebarber.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: <<https://www.bestworldwidebarber.com/barbershop/truefitt-hill-st-james/>>.

Centro de Desarrollo de Franquicias de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2017). “Estadísticas”. En: *cpfranquicias.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <<http://www.cpfranquicias.com/orientacion-al-interesado/>>.

Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI). (2016). “Perú: Población 2016”. En: *Market Report*. N°5, agosto de 2016. [En línea]. Fecha de consulta: 08/08/2017. Disponible en: <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf>.

Congreso de la República. (1997). “Ley N°26842, Ley General de Salud”. En: *minsa.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 18/05/2017. Disponible en: <<http://www.minsa.gob.pe/renhice/documentos/normativa/Ley%2026842-1997%20-%20Ley%20General%20de%20Salud%20Concordada.pdf>>.

Cruz, F. (2015). “Men’s Grooming Market in Latin America 2015”. En: *blog.euromonitor.com*. [Video]. 30 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 08/08/2017. Disponible en: <<https://blog.euromonitor.com/2015/08/mens-grooming-market-in-latin-america.html>>.

Diario El País. (2016). “Male grooming, porque el hombre actual también se cuida”. En: *elpais.com.uy*. [En línea]. 30 de junio de 2016. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<https://www.elpais.com.uy/vida-actual/male-grooming-hombre-actual-cuida.html>>.

Redacción Publimetro. (2016). “Moda: Estos son los tipos de barba que te quedan dependiendo de tu tipo de cara”. En: *publimetro.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <<https://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-moda-estos-son-tipos-barba-que-te-quedan-dependiendo-tu-tipo-cara-47078>>.

Dirección Nacional de Cuentas Nacionales - Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). *Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas. Revisión 4*. Lima: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales - Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). [PDF]. Enero de 2010. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf>.

El Comercio. (2016). “Perú se ubicó en puesto 84 del Índice de Desarrollo Humano”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 12 de enero de 2016. Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en:

<<https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ubico-puesto-84-indice-desarrollo-humano-208434>>.

El Comercio. (2018a). “MEF: Economía peruana habría crecido 2,5% en 2017”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/02/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-economia-peruana-habria-crecido-2-5-2017-noticia-493195>>.

El Comercio. (2018b). “Se recupera la confianza del consumidor en enero”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/02/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/recupera-confianza-consumidor-enero-noticia-492496>>.

Espinosa, R. (2015). “Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento”. En: *robertoespinosa.es*. [En línea]. 31 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>>.

Figaro Barbearia. (s.f.). “Estrutura”. En: *figarobarbearia.com.br*. [En línea]. 23 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 24/01/2018. Disponible en: <figarobarbearia.com.br>.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2018). “Perspectivas de la Economía Mundial: Actualización - Enero de 2018. Perspectivas más halagüeñas, optimismo en los mercados, retos futuros”. En: *imf.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/02/2018. Disponible en: <<http://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>>.

Gestión. (2018). “BCP recorta estimado de crecimiento económico en Perú desde 4.2% hasta 3.5% para el 2018”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/01/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/bcp-recorta-estimado-crecimiento-economico-peru-4-2-hasta-3-5-2018-226008>>.

GfK. (2017). “GfK ICC y actitudes hacia la economía. Encuesta Nacional Urbano Rural”. En: *www.gfk.com*. [PDF]. Marzo de 2017. Fecha de consulta: 05/02/2018. Disponible en: <http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinion_Marzo_2017_Economia2.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). “Población total, crecimiento intercensal, anual y tasa de crecimiento promedio anual, según año censal”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/08/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>.

- Ipsos Apoyo. (2017). “Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2017”. En: *ipsos.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/05/2017. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2017>>.
- Kasriel-Alexander, D. (2017). “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017”. En: *blog.euromonitor.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <<http://go.euromonitor.com/white-paper-2017-top-10-global-consumer-trends-SP.html>>.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial Pearson.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson.
- Mercadotecnia Alternativa, Visión Alternativa. (2014). “7 claves para identificar un producto o servicio Premium”. En: *gustavoguerrero.me*. [En línea]. 06 de enero de 2014. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: <<http://www.gustavoguerrero.me/2014/01/7-claves-para-identificar-un-producto-o.html>>.
- Mintzberg, H. (1985). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. 5a ed.* Barcelona: Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Presidencia de la República. (1991). “Decreto Legislativo N°728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral”. En: *osinerg.gob.pe*. [PDF]. 08 de noviembre de 1996. Fecha de consulta: 19/07/2017. Disponible en: <www2.osinerg.gob.pe/NORMAS%20110%20LINKEAR/D-Leg-728.doc>.
- Red Ribbon. (s.f.). “Truefitt & Hill’s Exclusive Combination”. En: *redribbondays.com.my*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: <<http://www.redribbondays.com.my/luxx/spa-pampering.html>>.
- Redacción Gestión. (2016). “INEI: Ingreso promedio mensual de limeños aumentó en 5.2%”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 15 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 16/05/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-limenos-aumento-5-2-123790>>.
- Rogers, E. (2014). “La Teoría de la Difusión de la Innovación”. En: *mejoracompetitiva.es*. [En línea]. 20 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 03/08/2017. Disponible en:

<<https://www.mejoracompetitiva.es/2014/10/4-aspectos-clave-para-que-tu-innovacion-triunfe-en-el-mercado/>>.

Salvador, A. (2017). “Truefitt & Hill, mucho más que la barbería más antigua del mundo”. En: *The Luxurytrends Magazine*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/07/2017. Disponible en: <<http://www.theluxurytrends.com/truefitt-hill-mucho-mas-que-la-barberia-mas-antigua-del-mundo/>>.

The Royal Warrant Holders Association. (s.f.). “Truefitt & Hill”. En: *royalwarrant.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/07/2017. Disponible en: <www.royalwarrant.org/directory>.

Trigoso, M. (2017). “Marcas premium ganarán espacio a las económicas en consumo en hogares”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/marcas-premium-ganaran-espacio-economicas-consumo-hogares-223529>>.

Truefitt & Hill. (s.f.). “History”. En: *truefittandhill.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<https://www.truefittandhill.com/pages/history>>.

Werner, A. (2018). “América Latina y El Caribe 2018: Recuperación económica en ciernes”. En: *Diálogo a Fondo*. [En línea]. 25 de enero de 2018. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: <<https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=8634>>.

Anexos

Anexo 1. Entrevista a expertos

Cuestionario a expertos (gerentes o directores)

Respecto al sector (barbershop)

1. ¿Cuáles es la tendencia en cuanto al cuidado personal de los varones?
2. ¿Crees que el sector de los barbershop está creciendo?, ¿en qué porcentaje aproximadamente?, ¿cómo ves el futuro para este mercado?
3. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para un barbershop?

Respecto al negocio

4. ¿Cuáles son las barreras y retos actuales para tu negocio?, ¿y para el establecimiento de un nuevo local?
5. ¿Consideras que existen servicios sustitutos en el sector? ¿Cuáles son los principales y si representan una amenaza presente o futura?
6. ¿A quiénes consideras tus principales competidores?
7. ¿Cuáles son las principales características que te diferencian de tu competencia?, ¿qué tan difíciles son de imitar?
8. ¿Qué ventajas has logrado en el negocio a través de la franquicia?, ¿cuántas tienen?
9. ¿Qué factores consideras que son determinantes para establecer un local?
10. ¿De los requisitos legales exigidos para abrir y operar un local cual es la principal traba?
11. ¿Cuál es la diferencia de abrir un local en un centro comercial o en un lugar privado?
12. ¿Cuál es el tamaño promedio por local?, ¿y el número de sillas promedio?
13. ¿Cuál es el rango de inversión o capital para la infraestructura de un local respecto a un tamaño local promedio?
14. ¿Cuál es el ticket promedio por hombre que visita el local?, ¿cuál es el número de visitas promedio de hombres en un día? (ratio hombres/mujeres)
15. ¿En promedio, ¿cómo evoluciona el crecimiento de las ventas de un nuevo local?, ¿cuánto tiempo tarda en alcanzar el tope de visitas por día (promedio)?
16. ¿Existe algún local que haya cerrado? De ser afirmativo, ¿qué factores crees que fueron relevantes?
17. ¿Qué porcentaje de las ventas corresponde al servicio del cuidado personal en varones?
18. ¿Cuántas son las ventas anuales en promedio?
19. ¿Cuál es el margen neto?
20. ¿Cuánto representa de los ingresos las ventas de productos?, ¿qué porcentaje es específico para varones?
21. ¿Cuánto gasta en promedio un hombre en productos de cuidado personal?

Respecto al servicio ofrecido

22. ¿Cuál es tu público objetivo?
23. ¿Qué factores de calidad consideras que son críticos en el servicio que ofrecen (tiempo, privacidad, entretenimiento, aperitivos y cortesías, decoración del local, higiene del local, tamaño del local)?
24. ¿Cuál es el horario preferido por los clientes?
25. ¿Qué días son los de mayor demanda?, ¿existe estacionalidad en el servicio? (Determinados meses con mayor demanda durante el año)
26. ¿Existe un sistema de reserva de citas?, ¿los clientes prefieren esperar por el servicio en el local?
27. ¿Consideras que el nivel de fidelidad está más orientado a la marca o al personal?
28. ¿Existe algún requisito o perfil en el personal que atiende?, ¿certificado?
29. ¿Cuál son los niveles de rotación de personal?, ¿tienes algún mecanismo de retención de personal?
30. ¿Cuál es la estructura salarial de tu personal?, ¿sueldo fijo o variable?)

31. ¿Qué mecanismos utilizan para atraer nuevos clientes?
32. ¿Cuáles son los principales costos en el negocio? A grosso modo, porcentaje de representación de los costos totales, la planilla, etcétera.

Cuestionario a barberos/peluqueros

1. ¿Cuál cree que el factor crítico de éxito para un barbershop?
2. ¿Qué tan crítico considera traer la moda del mercado extranjero, viajes al extranjero?
3. ¿Prefiere una estructura salarial fija, variable o mixta?
4. ¿Cuál es la diferencia entre un barbero y un peluquero?, ¿los considera iguales?
5. ¿Cuál es el tiempo promedio por servicio (corte clásico, otro tipo de corte, afeitado de barba, teñido)?
6. ¿Qué tan complicado es renovar el carné de sanidad?, ¿existe algún otro requisito?

Anexo 2. Focus groups y principales conclusiones

Desarrollo de los focus group

Presentación

- Presentación de los moderadores (quienes somos).
- Motivo de la reunión (se explicará el porqué de la reunión)
Estamos aquí reunidos para hablar sobre el concepto de barbershop, esta tendencia que se viene dando, empezaremos con algunas preguntas generales para pasar a otras específicas, cabe resaltar que no hay respuestas correctas ni erradas, pues lo más importante es la percepción que ustedes tienen respecto a este tipo de servicio que no solo se limita al corte de cabello y/o barba, sino además de otros tipos de servicios que algunos de ustedes debe de conocer.
- Características de perfil (porque han sido seleccionados: varones entre los 25 y 40 años, dedicados a su cuidado personal y que busquen un lugar especial para ellos, buscan elegancia, sofisticación y confort)
- Presentación de participantes
A continuación, les pedimos que cada uno de ustedes nos de su nombre y nos comente a que se dedican.
- Discusión y preguntas generales o de apertura
 - ¿Qué significa para ustedes el cuidado personal y que tanta importancia le dan?
 - ¿A qué tipo de local sueles ir para tu cuidado personal?, ¿salón o barbershop? ¿por qué?
 - ¿Eres cliente asiduo de un determinado local específico para este tipo de servicio?
 - ¿Con qué frecuencia asistes a este tipo de servicio?
 - ¿Qué día y horario de atención prefieres?, ¿te parece importante que atiendan domingos?
 - ¿Cuáles son los principales factores que más valoras en este tipo de servicio (precio, tiempo, cortesías, entretenimiento, servicio)?
 - ¿Qué tanta importancia le das a la ubicación del local?
 - ¿Te es indiferente si atienden hombres o mujeres?
 - ¿Cómo defines a un barbershop?, ¿te animarías a ir a uno de estos?
 - ¿Qué tanta importancia le das a un local exclusivo para varones?
 - ¿Cuáles son tus expectativas en este tipo de formato?

Presentación de alternativas de franquicias

- Presentación de idea general de negocio (barbería premium, bajo modelo de franquicia)
- A. Truefitt & Hill
 - Historia de la marca
Franquicia de barbershop inglesa, es la más antigua del mundo (211 años en el negocio)
Tiene franquiciados en el Reino Unido y en varios países del mundo como Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur, India, Tailandia, entre otros.
 - Concepto
Espacio exclusivo para el público masculino que desea cuidar su apariencia y salud. Además de los servicios especializados, atención impecable y productos de alta calidad, busca transformar cada momento en una experiencia única.
 - Servicios
Corte, barba, uñas, tratamientos capilares, productos para barbas, tratamientos faciales.
Personal con experiencia y especialmente capacitado
Venta de productos de la marca para el cabello, la barba y rostro.
Merchandising
 - Ubicación
San Isidro, Chacarilla, La Molina, Miraflores.

Foto de una de las tiendas de Truefitt & Hill en Londres



Fuente: Best Worldwide Barber, s.f.

B. Figaro Barbearia Executive

- Historia de la marca
Franquicia de Barbershop brasilera; modelo simplificado de Figaro Barbearia Social Club (creada en 2009). Franquiciados solo en Brasil
- Concepto
Espacio exclusivo para el público masculino que desea cuidar su apariencia y salud. Además de los servicios especializados, atención impecable y productos de alta calidad, busca transformar cada momento en una experiencia única.
- Servicios
Corte, barba, uñas, depilación, tratamientos capilares, productos para barbas, cosméticos para rostro.
Personal con experiencia y especialmente capacitado
Venta de productos de la marca para el cabello, la barba, rostro y cuerpo.
Merchandising
- Ubicación
San Isidro, Chacarilla, La Molina, Miraflores.

Foto de Figaro Barbearia en Ceará



Fuente: Figaro Barbearia, s.f.

- Discusión y preguntas específicas
 - ¿Cuál de los modelos mostrados te gusta más?, ¿por qué?
 - ¿Qué opinas de los diferentes tipos de servicio que ofrecen?
 - ¿Cuánto pagarías por este tipo de servicio?

Focus group 1

- Segmento por investigar
Varones de 30 a 40 años, correspondientes a NSE A y B, ejecutivos preocupados por su apariencia y cuidado personal que residen en el área de Lima Metropolitana.
- Muestra
Conformada por cinco personas las cuales se seleccionaron de acuerdo al perfil acorde al segmento a investigar.
- Lugar
Calle Torres Matos 108, Departamento 1301.
- Fecha y hora
Sábado 10 de junio de 2017, de 14:30 horas a 17:30 horas.
- Moderadores
Raúl Palomino, Marco Antonio Inquilla, Esther Valdivia.
- Participantes
 - Participante 1: Javier Castro (30 años), especialista en marketing.
 - Participante 2: Máximo Jiménez (32 años), ingeniero industrial
 - Participante 3: Jorge Piña (40 años), odontólogo
 - Participante 4: Javier Deza (31 años), administrador
 - Participante 5: Alexander Humboldt (35 años), abogado

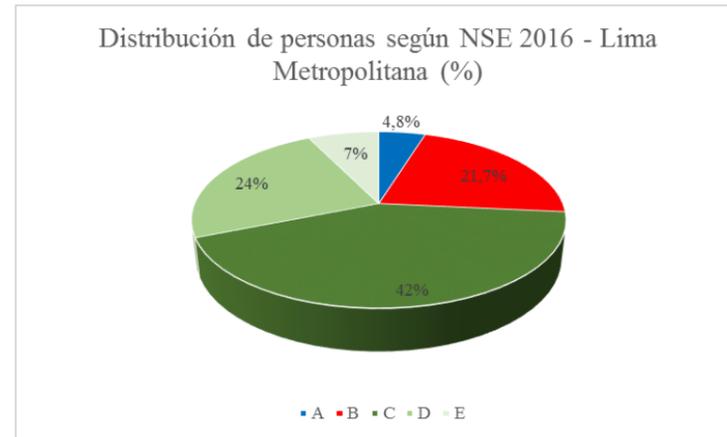
Focus group 2

- Segmento por investigar
Varones de 30 a 60 años, correspondientes a NSE A y B, ejecutivos preocupados por su apariencia y cuidado personal que residen en el área de Lima Metropolitana.
- Muestra
Conformada por 4 personas las cuales se seleccionaron de acuerdo al perfil acorde al segmento a investigar.

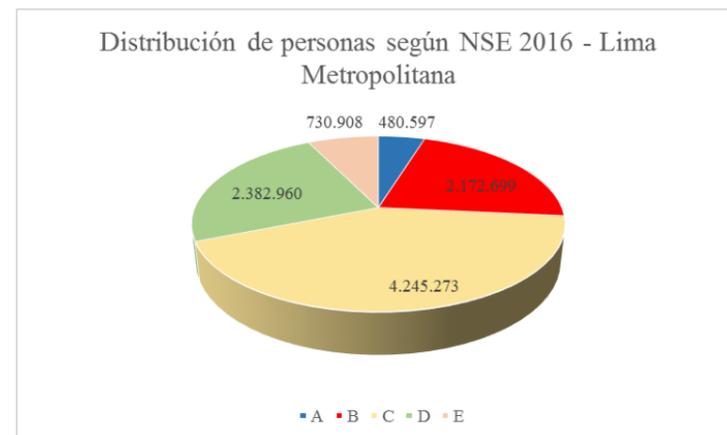
- Lugar
Av. Velasco Astete 1429, Departamento 201
- Fecha y hora
Sábado 24 de junio de 2017, de 10:00 horas a 13:00 horas
- Moderadores
Raúl Palomino, Marco Antonio Inquilla, Esther Valdivia
- Participantes
 - Participante 1: Gonzalo Cedamano (30 años), ingeniero civil.
 - Participante 2: Dante Angulo (58 años), ingeniero industrial.
 - Participante 3: Luis Alberto Figueroa (42 años), administrador.
 - Participante 4: Antonio Diaz (35 años), administrador.

Anexo 3. Tamaño de mercado y tamaño de la muestra

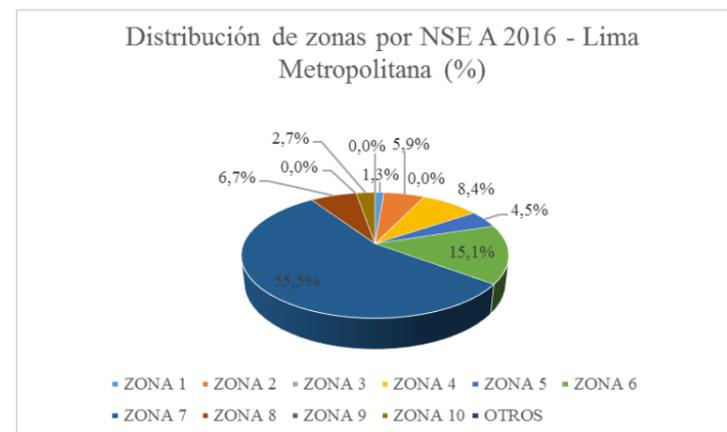
Tamaño de mercado



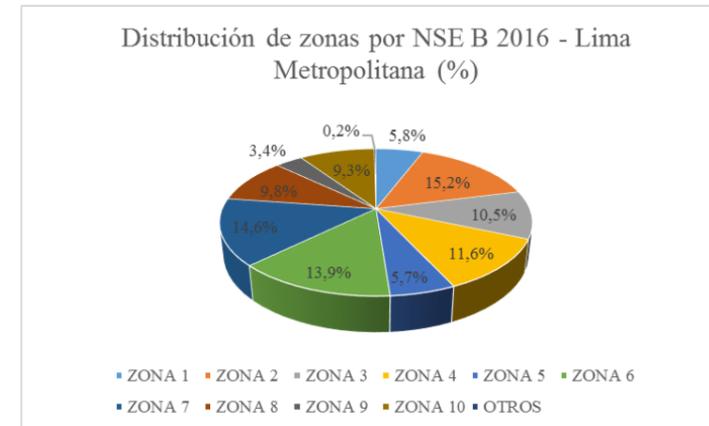
Fuente: Apeim, 2016.
Elaboración: Propia, 2018.



Fuente: Apeim, 2016.
Elaboración: Propia, 2018.



Fuente: Apeim, 2016.
Elaboración: Propia, 2018.



Fuente: Apeim, 2016.
Elaboración: Propia, 2018.

	NSE A		NSE B	
	%	Personas	%	Personas
Zona 6	15,10%	72.570	13,90%	302.005
Zona 7	55,50%	266.731	14,60%	317.214

Fuente: Apeim, 2016.
Elaboración: Propia, 2018.



PERFIL DE PERSONAS SEGÚN NSE 2016 - LIMA METROPOLITANA

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.6%	47.7%	47.5%	48.5%	48.7%	48.1%	49.4%	50.1%
	Mujer	51.4%	52.3%	52.5%	51.5%	51.3%	51.9%	50.6%	49.9%
¿ Qué edad tiene en año cumplidos ? (En años) (agrupado)	<= 12	18.9%	16.5%	13.9%	18.4%	17.5%	20.1%	23.1%	25.0%
	13 - 17	7.4%	4.8%	5.9%	7.6%	7.9%	7.1%	7.6%	11.6%
	18 - 25	13.7%	10.9%	13.2%	13.7%	13.5%	14.0%	14.2%	15.3%
	26 - 30	7.6%	8.2%	7.6%	7.6%	7.6%	7.8%	7.4%	7.8%
	31 - 35	7.5%	6.4%	9.0%	6.8%	6.5%	7.3%	8.1%	6.9%
	36 - 45	13.7%	14.5%	11.9%	14.7%	15.4%	13.5%	13.7%	12.4%
	46 - 55	11.7%	14.0%	14.6%	11.3%	11.1%	11.9%	9.8%	9.5%
56+	19.5%	24.7%	23.9%	19.9%	20.6%	18.4%	16.2%	11.5%	
¿Cuál es su estado civil o conyugal?	Conviviente	18.7%	5.0%	8.8%	18.5%	16.5%	22.5%	27.6%	33.4%
	Casado (a)	28.0%	46.7%	39.3%	27.6%	29.8%	23.1%	18.2%	12.4%
	Viudo (a)	4.7%	5.6%	4.8%	4.5%	4.3%	4.9%	5.0%	4.0%
	Divorciado (a)	0.9%	2.0%	1.3%	0.9%	1.0%	0.8%	0.5%	0.5%
	Separado (a)	9.3%	4.8%	6.5%	10.0%	9.7%	10.5%	11.1%	12.0%
Soltero (a)	38.3%	35.8%	39.3%	38.5%	38.7%	38.1%	37.6%	37.8%	
En el mes anterior, ¿ hizo uso del servicio de Internet?	Si	58.2%	90.8%	77.0%	57.3%	60.9%	50.0%	41.4%	37.4%
	No	41.8%	9.2%	23.0%	42.7%	39.1%	50.0%	58.6%	62.6%
En el mes anterior ¿Dónde usó Internet? (Respuesta Múltiple)	El hogar	57.1%	89.5%	80.2%	55.0%	61.2%	40.0%	21.9%	1.3%
	El trabajo	19.8%	43.5%	29.6%	15.0%	16.2%	12.3%	7.5%	6.8%
	Un establecimiento educativo	8.5%	9.0%	8.7%	8.7%	9.0%	8.1%	7.4%	7.4%
	Una cabina pública	20.4%	.8%	5.6%	19.3%	15.7%	28.1%	45.8%	66.7%
	En casa de otra persona	5.6%	1.8%	4.0%	5.1%	5.4%	4.3%	9.6%	13.6%
Otro	40.5%	53.2%	45.6%	38.5%	38.8%	37.7%	35.2%	25.6%	

Fuente: Apeim, 2016.
Elaboración: Propia, 2018.

HOMBRES		
	47,70%	47,50%
	NSE A	NSE B
Zona 6	34.616	143.452
Zona 7	127.231	150.677
Zonas 6 Y 7	161.847	294.129
Edades		
31-35	6,4%	9,0%
36-45	14,5%	11,9%
46-55	14,0%	14,6%
31-35	10.358	26.472
36-45	23.468	35.001
46-55	22.659	42.943
Totales	56.485	104.416
		160.900

Fuente: Apeim, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

Tamaño de la muestra

Fórmula:

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

Donde:

Z_{α} = Valor obtenido de niveles de confianza, en este caso 95% da un valor de 1,96.

N = Tamaño de la población.

p = Proporción de individuos que poseen la característica de estudio. Como este valor no se conoce, se asume 0,5.

q = Proporción de individuos que no poseen la característica de estudio (1-p).

e = error muestral en porcentaje. Se asume 5%.

n = Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{154.528}{403} = 383$$

Anexo 4. Resultados de la encuesta

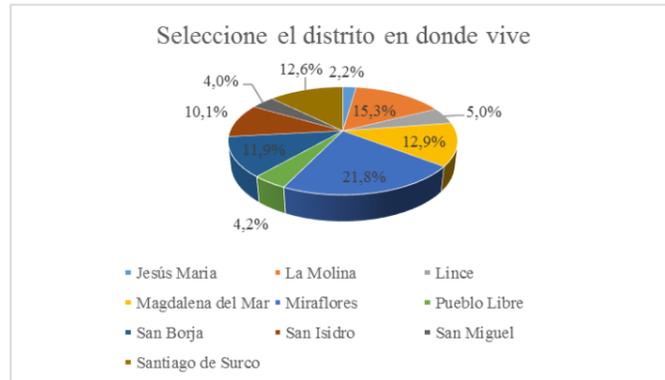
Datos demográficos del encuestado (universo)

¿Cuál es su grupo de edad?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Seleccione el distrito en donde vive:

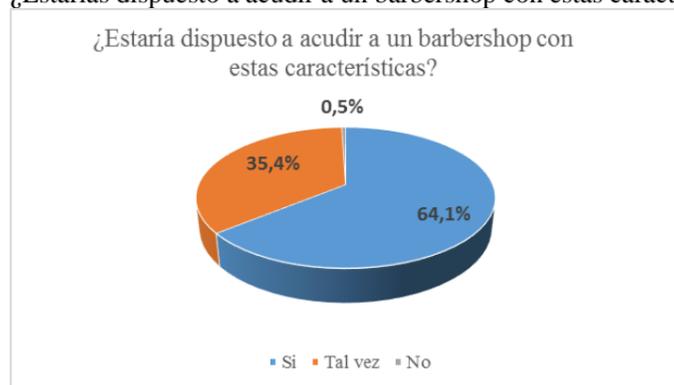


Fuente: Elaboración propia, 2018

Pregunta de predisposición

Concepto: Somos una franquicia de una barbería premium internacional con años de experiencia en el rubro del cuidado personal, en donde podrán recibir una atención clásica y personalizada de corte, afeitada, cuidado de la piel, entre otros, con técnicas clásicas e insumos de la más alta calidad, realizadas por maestros barberos entrenados para ello, todo esto en un ambiente diseñado especialmente para el confort masculino.

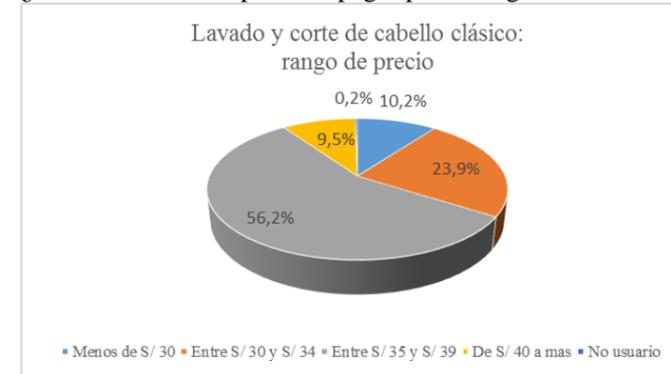
¿Estarías dispuesto a acudir a un barbershop con estas características?



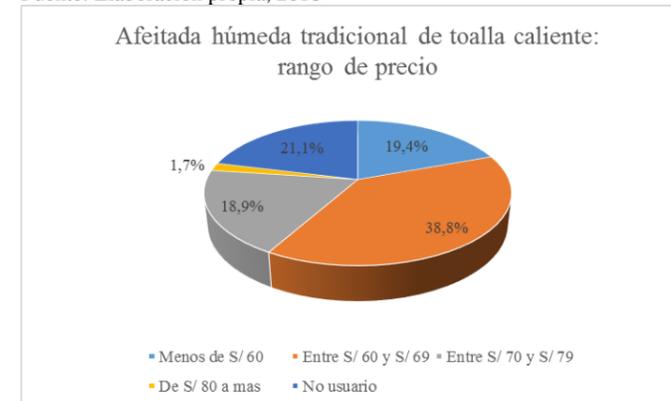
Fuente: Elaboración propia, 2018

Pregunta de precio

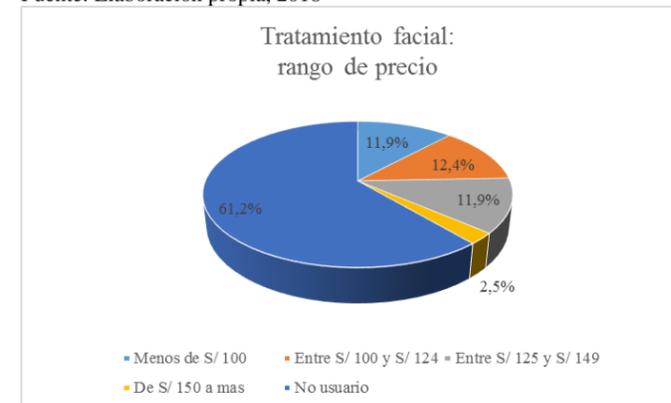
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por los siguientes servicios?:



Fuente: Elaboración propia, 2018



Fuente: Elaboración propia, 2018



Fuente: Elaboración propia, 2018

Preguntas de atributos del servicio

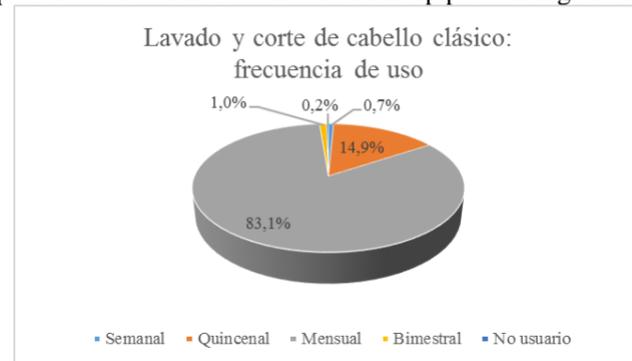
En una escala del 1 a 5, en donde 1 significa “sin importancia” y 5 “muy importante”, valore los siguientes atributos en cuanto al servicio en un barbershop

Valoración	Experiencia	Insumos	Ambiente	Ubicación	Horario	Cortesías
1	3	3	11	9	11	13
2	1	3	14	25	27	40
3	40	55	135	149	144	186
4	206	240	175	165	166	125
5	152	101	67	54	54	38
Total	402	402	402	402	402	402
Suma producto	1.709	1.639	1.479	1.436	1.431	1.341
Peso relativo	18,92%	18,14%	16,37%	15,89%	15,84%	14,84%
Nuestra oferta	90%	80%	90%	50%	50%	40%
Resultado	17,0%	14,5%	14,7%	7,9%	7,9%	5,9%

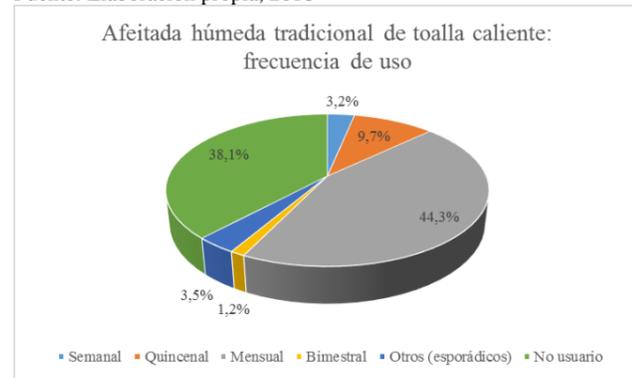
Fuente: Elaboración propia, 2018

Preguntas de frecuencia

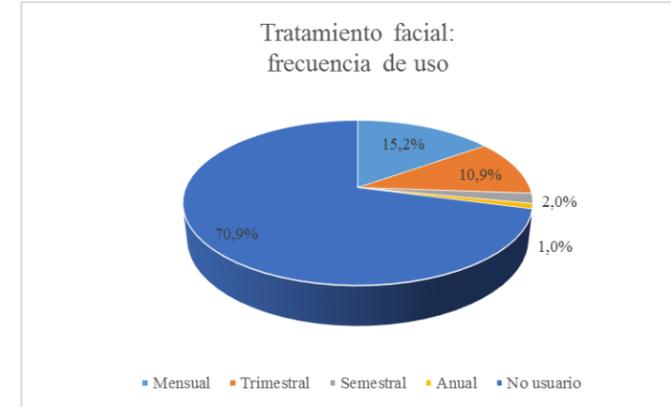
¿Con qué frecuencia asistiría a este barbershop para los siguientes servicios?:



Fuente: Elaboración propia, 2018

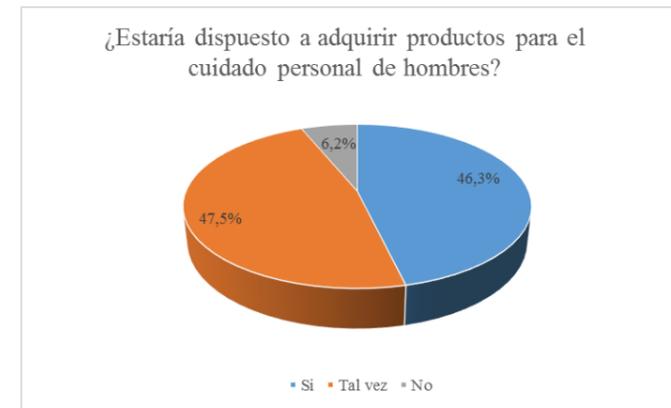


Fuente: Elaboración propia, 2018



Fuente: Elaboración propia, 2018

¿Estaría dispuesto a adquirir productos específicos para cuidado personal de hombres de la misma marca del barbershop como shampoo, cremas, lociones, etcétera?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Filtros para la estimación del público objetivo

Filtro de predisposición

Respuesta	Número de encuestados	Porcentaje	Peso observado	Peso por encuesta
Si	259	64,1%	100%	259
Tal vez	143	35,4%	50%	71,5
No	2	0,5%	0%	0
Total	404	100,0%		330,5

81,8%

Filtro de precio

Lavado y corte de cabello clásico

Rango de precio	Número de encuestados	Porcentaje	Límite inferior de rango	Precio ofertado	Precio ofertado por encuesta
Menos de S/ 30	41	10,2%	0	35	0
Entre S/ 30 y S/ 34	96	23,9%	30	35	0
Entre S/ 35y S/ 39	226	56,2%	35	35	226
De S/ 40 a mas	38	9,5%	40	35	38
No usuario	1	0,2%	0	35	0
Total	402	100,0%			264

65,7%

Ponderación	
Peso corte	Peso afeitada
50%	50%

62,6%

Afeitada húmeda tradicional de toalla caliente

Rango de precio	Número de encuestados	Porcentaje	Límite inferior de rango	Precio ofertado	Precio ofertado por encuesta
Menos de S/ 60	78	19,4%	0	60	0
Entre S/ 60 y S/ 69	156	38,8%	60	60	156
Entre S/ 70 y S/ 79	76	18,9%	70	60	76
De S/ 80 a mas	7	1,7%	80	60	7
No usuario	85	21,1%	0	60	0
Total	402	100,0%			239

59,5%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Filtro de atributos

Calculado en pestaña "Evaluacion de Atributos"

68,1%

Filtro conjunto	34,8%
Universo	160.900
Publico objetivo	56.057

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Al resultado anterior se agregan los filtros de grado de exposición al marketing de 20% y early adopters de 15% (Rogers 2014).

Con el filtro de grado de exposición al marketing se obtiene un público de 11.211 personas, y con el filtro de early adopters se obtiene un público de 1.682 personas.

Luego de aplicar estos porcentajes consecutivamente, el resultado obtenido es que, efectivamente, por lo menos se tendría una demanda de 1.682 personas mensuales.

El primer mes se atendería por lo menos a 1.682 personas, las cuales se irían incrementando hasta alcanzar las 11.211 personas esperadas en el primer año.

Anexo 5. Descripción de los servicios

Servicio	Descripción	Tiempo	Insumos	Herramientas	Precio
Corte de Cabello & Shampoo	Corte y Shampoo realizado por uno de nuestros maestros barberos.	30 min.	Shampoo Reacondicionador After shave Gel Hoja de afeitar Desinfectante Papel higiénico Neckpaper Guantes Nitrilo	Silla giratoria hidráulica, clipper, trimmer, tijeras de filo dulce, tijeras entresacadoras, navaja rasudora, espejo frontal, espejo de mano, capa, toalla, rociador.	S/. 37.00
Afeitada de Cabeza	Realizada con navaja abierta	30 min.			S/. 65.00
Teñido del Cabello		90 min.			S/. 41.11
Coloración del Cabello Semi-Permanente		90 min.			S/. 20.56
Masaje Capilar	Aplicación de aceites esenciales que ayudan a la estimulación del cuero cabelludo.	30 min.			S/. 34.53
Shampoo & Secado / Peinado		20 min.			S/. 16.44
Corte, Masaje Capilaro & Shampoo		60 min.			S/. 63.31
Afeitada humeda tradicional de toalla caliente	Nuestra afeitada característica en un ambiente tradicional. La afeitada consiste en toallas calientes, afeitada con navaja, cremas de afeitar, colonias y balsamo post afeitada de distintos aromas a selección del cliente, y se termina el servicio con un excepcional humedecimiento post afeitada. Todo el proceso es realizado por uno de nuestros barberos expertos.	45 min.	Pre Shave Oil Crema de afeitar After shave Hoja de afeitar Desinfectante Papel higiénico Neckpaper Guantes Nitrilo	Silla giratoria hidráulica, navaja rasudora, espejo frontal, espejo de mano, capa, máquina afeitadora eléctrica.	S/. 65.00
Retoque de Barba	Si se requiere de afeitado sube a 42 Libras	30 min.			S/. 46.22
Retoque de Bigote o Retoque de Barba		20 min.			S/. 21.67
Tratamiento Facial Deluxe	Exfoliación (retiro de células muertas de la piel), limpieza facial (retiro de contaminantes), tono (tratamiento anti decoloración), mascara facial (ayuda al estiramiento de la piel), extracción (de comedones, espinillas) y masaje de cuello	60 min.	Crema limpiadora Tónico Mascarilla Crema hidratante Desinfectante Papel higiénico Neckpaper Guantes Nitrilo	Silla, espejo frontal, espejo de mano, capa.	S/. 110.00
Tratamiento Facial	Limpieza, tono, mascara, masaje facial y extracción.	30 min.			S/. 78.57
Masaje Facial	Procedimiento de estiramiento de la piel no agresivo	30 min.			S/. 61.29
Manicure	Cuidado de uñas, retiro de cutículas y masajes de manos.	30 min.			S/. 55.00
Lustrado de zapatos	Servicio complementario mientras disfruta su tratamiento	10 min.			S/. 0.00
TRUEFITT & HILL GROOMING EXPERIENCE	Corte de Cabello & Shampoo, afeitada humeda tradicional y manicure.	60 min.			S/. 166.11
TRUEFITT & HILL ULTIMATE GROOMING EXPERIENCE	Corte de Cabello & Shampoo, afeitada humeda tradicional, tratamiento facial y manicure.	100 min.			S/. 251.43

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Productos para la venta (en soles)

	FREQUENT USE SHAMPOO	74,11
	REPLENISHING CONDITIONER	76,29
	TONIC LOTION SPECIAL	95,91
	PRE-SHAVE OIL	85,01
	GRAFTON SHAVING CREAM TUBE	47,96
	TRAFALGAR SHAVING CREAM TUBE	47,96
	WEST INDIAN LIMES SHAVING CREAM TUBE	47,96
	1805 SHAVING CREAM TUBE	47,96
	1805 SHAVING CREAM BOWL	74,11
	GRAFTON SHAVING CREAM BOWL	74,11
	TRAFALGAR SHAVING CREAM BOWL	74,11

	1805 AFTERSHAVE BALM	143,87
	GRAFTON AFTERSHAVE BALM	143,87
	TRAFALGAR AFTERSHAVE BALM	143,87
	GRAFTON COLOGNE	215,80
	COLOGNE	215,80
	SANDALWOOD COLOGNE	215,80
	FRESHMAN COLOGNE	215,80
	1805 TRIPLE SOAP	108,99
	TRAFALGAR TRIPLE SOAP	108,99
	GRAFTON TRIPLE SOAP	108,99
	WEST INDIAN LIMES TRIPLE SOAP	108,99

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Presupuestos

7.1 Presupuesto del plan de marketing

	mes 0	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Marketing digital																							
Facebook (avisos)		169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	2.034	2.095	2.158	2.222	2.289	2.358	2.429	2.501	2.576	2.654
Twitter/Post			424				424				424			1.271	1.309	1.349	1.389	1.431	1.474	1.518	1.563	1.610	1.659
Marketing relacional														-	-	-	-	-					
Redes sociales		1.017			1.017			1.017			1.017			4.068	4.190	4.316	4.445	4.578	4.716	4.857	5.003	5.153	5.308
Merchandising														-	-	-	-	-					
Tarjetas de presentación	424								424					424	436	450	463	477	491	506	521	537	553
Inauguración	12.712												12.712	12.712		13.093	13.093						
Promoción														-	-	-	-	-					
Invitaciones inauguración	1.695												1.695	1.695		1.746	1.746						
Publireportaje			5.830		5.830		5.830		5.830		5.830			29.150	30.025	30.925	31.853	32.809	33.793	34.807	35.851	36.926	38.034
Landing page	4.237													-	515	530	546	563	580	597	615	633	652
Totales	19.068	1.186	6.423	169	7.016	169	6.423	1.186	6.423	169	7.440	169	14.576	51.353	38.570	54.566	55.758	42.146	43.411	44.713	46.055	47.436	48.859

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.2 Presupuesto de inversión y capital de trabajo

Conceptos	Valor de Ven	IGV	recio de Ven	%
Implementación del local				
Adecuación del espacio	40,000	7,200	47,200	8.95%
Equipamiento y mobiliario	60,000	10,800	70,800	13.43%
Instalaciones sanitarias de agua	5,000	900	5,900	1.12%
Carpintería y acabados	20,000	3,600	23,600	4.48%
Licencia de funcionamiento	500	-	500	0.09%
Productos e Insumos				
Productos para venta*	35,654	6,055	41,709	7.91%
Insumos*	104,691	17,778	122,469	23.23%
Gastos de importación	16,055	-	16,055	3.05%
Preoperativos de marketing	19,068	3,432	22,500	4.27%
Empresa				
Constitución empresa	1,500	-	1,500	0.28%
Gastos legales	3,000	540	3,540	0.67%
Derecho de franquicia (1/3)	108,989	-	108,989	20.67%
Alquiler primer mes	10,275	1,850	12,125	2.30%
Garantía	20,550	3,699	24,249	4.60%
Planilla Preoperativa	12,400		12,400	2.35%
Capacitación y adiestramiento	11,599	2,088	13,687	2.60%
Total Presupuesto	469,283	57,941	527,224	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.3 Presupuesto del plan de recursos humanos

	Salario	Remuneración variable	Sub total	Gratificaciones	CTS	Essalud	Total costo	Por tienda	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Planilla operativa																		
Administrador de tienda	4.500		4.500	818	219	405	5.941	1	71.295	145.442	148.351	226.976	308.688	314.862	321.159	327.582	334.134	340.816
Asistente administrativo	1.500		1.500	273	73	135	1.980	1	23.765	48.481	49.450	75.659	102.896	104.954	107.053	109.194	111.378	113.605
Maestro barbero	3.200	960	4.160	756	202	374	5.492	2	131.817	268.906	274.284	419.654	570.730	582.144	593.787	605.663	617.776	630.132
Barbero	1.800	540	2.340	425	114	211	3.089	4	148.294	302.519	308.569	472.111	642.071	654.912	668.011	681.371	694.998	708.898
Manicurista 1	800		800	145	39	72	1.056	1	12.675	25.856	26.373	40.351	54.878	55.975	57.095	58.237	59.402	60.590
								9	387.845	791.203	807.027	1.234.752	1.679.263	1.712.848	1.747.105	1.782.047	1.817.688	1.854.042
Planilla gerencial																		
Gerente general	5.000		5.000	908	243	450	6.601	1	79.217	80.801	82.417	84.065	85.747	87.462	89.211	90.995	92.815	94.671
Otros gastos																		
Pasaje Londres/Lima/Londres	5.476									5.641		5.984		6.349		6.735		7.146
Estadía	6.123									6.306		6.690		7.098		7.530		7.989
Exámenes pre ocupacionales	102								915	943	971	2.000	2.060	2.122	2.186	2.251	2.319	2.388
									479.924	884.894	890.415	1.333.492	1.767.070	1.815.878	1.838.502	1.889.559	1.912.822	1.966.236

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Entrevista con el gerente general de la agencia de medios Reset

Target: Hombres 30-60 NSEAB. Lima

RADIO

Ranking	Emisora	Rating	Miles	Afinidad	Tarifa en 20" (en soles)	CPM (en soles)
	Audiencia promedio	13,9	68,9			
1	R.P.P. (FM/AM)	2,6	12,7	162	663,00	52,20
2	Exitosa (FM)	1,2	6,2	149	130,00	20,97
3	Mágica (FM)	0,9	4,7	150	320,00	68,09
4	Oxígeno (FM)	0,8	4,1	200	163,20	39,80
5	La Kalle (FM)	0,7	3,5	87	111,00	31,71
6	Capital (FM/AM)	0,7	3,5	140	187,00	53,43

*Tipo de cambio S/ 3,4. Tarifas a nivel Lima. Montos no incluyen IGV.

Resultado

Una campaña mínima de radio implica unos 15 días de pauta y 8 avisos

Así por ejemplo, si esta campaña mínima se realiza en RPP el costo sería: $15 \times 8 \times 663 = S/ 79,560 + IGV$.

Con cada aviso en esta radio se llega a 12.700 personas del target demográfico

DIARIOS

Ranking	Medios	Lectoría L-V	Afinidad	Tarifa página completa (en S/)	CPM (en S/)
1	EL COMERCIO	45.025	319,24	63.168,37	1.402,98
2	PERÚ 21	25.680	255,12	13.248,78	515,91
3	LA REPÚBLICA	17.311	270,97	9.554,34	551,94
4	GESTIÓN	17.168	350,39	20.940,32	1.219,70
5	CORREO	14.461	200,27	23.414,99	1.619,20
6	PUBLIMETRO	13.522	259,19	18.792,59	1.389,81

*Tarifas a nivel Lima. Página sección otras. Montos no incluyen IGV ni recargo financiero.

Resultado

En diarios se necesitan como mínimo unos cinco avisos de un cuarto de página cada uno

Por ejemplo en El Comercio: costo página $63.169 / 4 \times 5 = 78.962 + IGV$

Cada aviso en este diario llega a 45.025 personas del target demográfico.

REVISTAS

Ranking	Medios	Lectoría	Afinidad	Tarifa página completa (en S/)	CPM (en S/)
1	SOMOS	90.052	264,44	23.011,34	255,53
2	G DE GESTIÓN	18.430	442,52	11.659,08	632,62
3	RUEDAS Y TUERCAS	12.635	505,84	6.749,99	534,23
4	COSAS	8.235	108,07	11.500,00	1.396,51

*Página sección otras. Montos no incluyen IGV ni recargo financiero.

Resultado

En Revistas también 5 avisos de media página

Por ejemplo Somos . Costo $23.011/2 \times 5 = S/ 57.528 + IGV$

Cada aviso de esta revista llega a 90.052 personas del target demográfico.

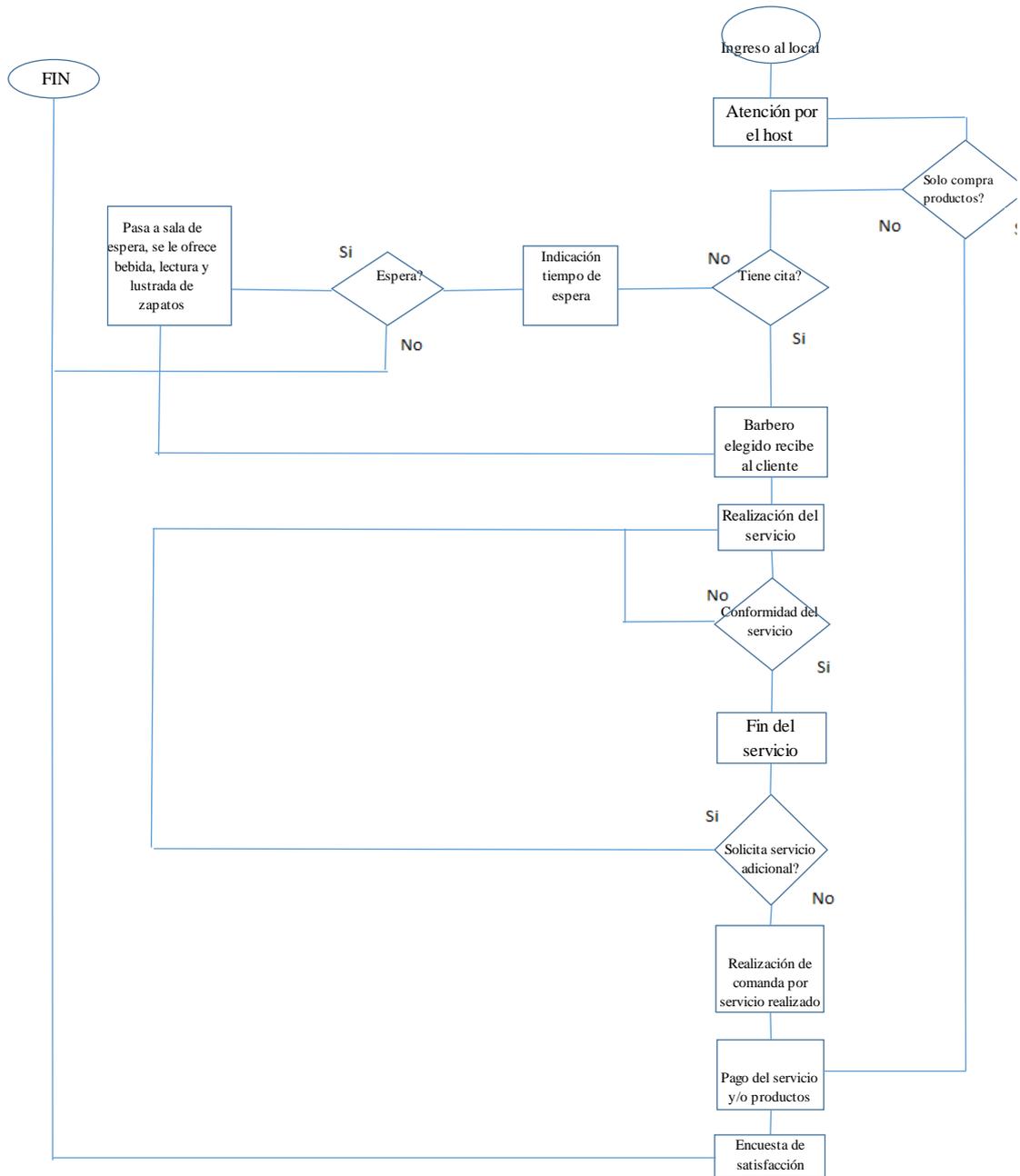
OTRAS OPCIONES

Una paleta publicitaria (de las pequeñas, que están en la berma) podría costar S/ 1.800 en distritos AB

Se requerirían unas cuatro por local. No hay una data exacta del número de impactos

Cotizar redes sociales de famosos. El costo de un tweet oscila entre US\$ 5 y US\$ 50.

Anexo 9. Flujograma de los procesos clave



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Demanda proyectada y estimación de ventas

Estimación del ticket promedio

Para este cálculo se tomó en cuenta los tres servicios principales (lavado y corte, afeitado y facial) así como el estimado de venta de productos en tienda¹⁰.

Servicio/Producto	%Uso	Precio S/	Público	Frecuencia por mes	S/
Lavado y corte	65,67%	39	7.362	1,076	308.920
Afeitado	59,45%	69	6.665	1,116	513.330
Facial	26,87%	124	1.003	0,405	50.351
Productos	45,00%	50			338.175
			15.030		1.210.775
			Ticket	con IGV	80,56
			Promedio	sin IGV	68,27

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Oferta disponible por tienda¹¹

Oferta disponible por tienda

Sillas	6
Horas de trabajo	10
Tiempo promedio por servicio	0,83

Atenciones por silla por día	12
Total clientes atendidos por día	72
Total clientes atendidos por mes	2.160

Ingreso máximo diario	4.915,32
Días laborados en el mes	30
Ingreso máximo mensual	147.460

Ocupación	Porcentaje	Clientes/mes
Esperada primer año	55%	1188
Esperada segundo año	70%	1512
Esperada tercer año en adelante	85%	1836

Ingreso esperado mensual	S/
Primer año	81.102,83
Segundo año	103.221,79
En adelante	125.340,74

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Demanda proyectada y estimación de las ventas

Considerando que se cuenta con un público objetivo impactado de mínimo S/ 1.682 en el primer mes y creciente para los siguientes meses. La estimación de la demanda y las ventas se hace en función de la oferta dada la restricción por capacidad instalada.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas S/	973.234	2.211.895	2.838.747	4.229.733	5.751.099	6.599.322	7.145.543	7.395.637	7.654.485	7.922.392
Deuda total	14.256	32.400	40.176	57.838	75.982	84.240	88.128	88.128	88.128	88.128

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹⁰ Estimación de porcentaje de venta y precio promedio para los productos vendidos en tienda, información proporcionada por Katia Lung (tabla 9).

¹¹ Los porcentajes de ocupación esperada de local se obtienen de las entrevistas a expertos (tabla 9).

Nota biográfica

Marco Antonio Inquilla Cutipa

Bachiller en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, con diplomados en Gestión por Procesos de Negocio y Gestión de Empresas Mineras. Actualmente se desempeña como consultor en Proyectos de Inteligencia de Negocios.

Raúl Andrés Palomino Velásquez

Bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico, con experiencia en empresas de consumo masivo y servicios relacionados a los seguros. Actualmente se desempeña como analista senior de producto en Rímac EPS.

Esther Mercedes Valdivia Unzueta

Economista de la Universidad del Pacífico. Cuenta con diplomados en Evaluación de Proyectos y Finanzas de la Universidad Esan, y Desarrollo de Habilidades Directivas y de Liderazgo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Posee experiencia en el área de gestión y control de proyectos, así como en el área administrativa y financiera. Actualmente se desempeña como gerente de Administración y Finanzas en Camargo Correa Sucursal Perú.