



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**PLAN DE MARKETING “CLUB V STUDIO”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por:**

**GRICEL FIORELA SILVA ULLOA  
FIORELLA XIMENA DE LA CRUZ HUAMAN  
MARIANA PATRICIA VERTIZ GONZALEZ**

**Asesora: Carla Pennano Villanueva**

**[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)**

**Lima, junio de 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING "CLUB V STUDIO" presentado por la Srta. GRICEL FIORELA SILVA ULLOA, la Srta. FIORELLA XIMENA DE LA CRUZ HUAMAN y la Srta. MARIANA PATRICIA VERTIZ GONZALEZ, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 18 de agosto de 2024 dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report interface. The main content area displays the document title "PLAN DE MARKETING "CLUB V STUDIO"" and the author information: "Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial. Presentado por: GRICEL FIORELA SILVA ULLOA, FIORELLA XIMENA DE LA CRUZ HUAMAN, MARIANA PATRICIA VERTIZ GONZALEZ". The bottom status bar indicates "Página 1 de 25", "30182 palabras", and "132%". On the right side, a sidebar shows the overall similarity score: "16% Similitud General". Below this, a table lists the sources of similarity:

Grupo de coincidencias	Fuentes
Internet	hdi.handie.net 2%
Internet	repositorio.up.edu.pe 2%
Trabajo del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola 1%

**Fecha: 18/08/2024**

**Firma del asesor – Carla Pennano**

## **DEDICATORIA**

A nuestras queridas familias:

Por ser nuestro pilar inquebrantable, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Por entender y aceptar el tiempo que les hemos quitado para dedicarnos a esta maestría. Por creer en nosotras cuando más lo necesitamos y por brindarnos la fuerza para alcanzar nuestras metas. Gracias por estar siempre ahí, confiando en nuestras capacidades y alentándonos a seguir adelante.

Esta tesina es tan suya como nuestra, porque sin ustedes, este sueño no habría sido posible. Con todo nuestro amor y gratitud...

Gricel Fiorela Silva Ulloa

Fiorella Ximena De La Cruz Huamán

Mariana Patricia Vertiz González

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser nuestra guía y fuente de fortaleza a lo largo de este camino.

A nuestra asesora, Carla Pennano, por su invaluable apoyo, orientación y paciencia. Gracias por creer en nuestro potencial y por inspirarnos a dar lo mejor de nosotras mismas.

A nuestros profesores de la maestría, por compartir su experiencia y sabiduría con nosotras. Sus enseñanzas han sido una fuente constante de inspiración y crecimiento personal y profesional.

A todos aquellos que, de una manera u otra, han sido parte de este valioso viaje.

Nuestro más sincero agradecimiento...

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo presenta el plan de *marketing* para el lanzamiento de CLUB V STUDIO, una membresía exclusiva de un salón de belleza. Tiene como objetivo validar la idea de negocio y su viabilidad comercial. La oportunidad de negocio es una alternativa de solución frente al segmento de clientes que asisten frecuentemente al salón de belleza y que esperan una experiencia diferenciada.

Ha sido desarrollado según las pautas de investigación exploratoria (fuentes secundarias, observación, entrevistas a profundidad y *focus groups*) e investigación concluyente (encuestas). De acuerdo con la investigación de mercado, se descubrió que el 56.00% de encuestadas percibe la idea descrita con una valoración de 5/5, siendo la valoración más alta el 5 y el 59.00% expreso que “Sí” estaría dispuesto a pagar por una membresía VIP.

El proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero (1.76 millones de soles), la Tasa Interna de Retorno (TIR) es superior al costo del capital invertido (20%) e indica que el proyecto es rentable, ya que genera una tasa efectiva anual de 69% y el periodo de recuperación de la inversión es de 1.6 años, lo que significa que la recuperación del capital invertido será en poco más de año y medio. Los resultados del estudio de mercado y los análisis financieros y económicos respaldan que el plan de *marketing* para el lanzamiento de este modelo de negocios innovador es viable.

**Palabras clave:** MARKETING; BELLEZA; MEMBRESÍAS EXCLUSIVAS; RENTABILIDAD; EXPERIENCIA DEL CLIENTE.

## ABSTRACT

This work presents the marketing plan for the launch of CLUB V STUDIO, an exclusive beauty salon membership. Its objective is to validate the business idea and its commercial viability. The business opportunity is an alternative solution for the segment of clients who frequently attend beauty salons and who expect a differentiated experience.

It has been developed according to the guidelines of exploratory research (secondary sources, observation, in-depth interviews and focus groups) and conclusive research (surveys). According to the market research, it was discovered that 56.00% of respondents perceive the idea described with a rating of 5/5, with the highest rating being 5 and 59.00% expressed that “Yes” they would be willing to pay for one VIP membership.

The project has a Net Present Value (NPV) greater than zero (1.76 million soles), the Internal Rate of Return (IRR) is higher than the cost of invested capital (20%) and indicates that the project is profitable, since it generates an annual effective rate of 69% and the investment recovery period is 1.6 years, which means that the recovery of the invested capital will be in just over a year and a half. The results of the market study and the financial and economic analyzes support that the marketing plan for the launch of this innovative business model is viable.

**Keywords:** MARKETING; BEAUTY; EXCLUSIVE MEMBERSHIPS; COST EFFECTIVENESS; CUSTOMER EXPERIENCE.

## TABLA DE CONTENIDOS

Índice de tablas .....	x
Índice de figuras.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Capítulo I. Introducción .....	1
Capítulo II. Análisis situacional .....	3
1. Análisis del macroentorno .....	3
1.1 Factores políticos-legales.....	3
1.2 Factores macroeconómicos .....	4
1.3 Factores sociodemográficos.....	5
1.4 Factores tecnológicos.....	6
1.5 Factores ecoambientales .....	7
1.6 Conclusiones del macroentorno .....	7
2. Análisis del microentorno .....	9
2.1 Poder de los clientes (alto).....	9
2.2 Poder de los proveedores (medio).....	9
2.3 Amenaza de nuevos entrantes (media) .....	10
2.4 Amenaza de sustitutos (medio-baja).....	10
2.5 Rivalidad entre competidores (medio-alta).....	10
3. Análisis del ambiente interno.....	12
3.1 Misión .....	12
3.2 Visión .....	12
3.3 Valores.....	12
3.4 Organización y estructura .....	12
3.5 Servicios que ofrece .....	13
3.6 Análisis de la cadena de valor.....	14
3.7 Business Model Canvas .....	14
3.8 Matriz FODA .....	16
Capítulo III. Investigación de Mercados.....	17
1. Objetivo general.....	17
2. Objetivos específicos .....	17
3. Metodología de la investigación .....	18

3.1	Investigación exploratoria.....	19
3.2	Investigación concluyente.....	23
Capítulo IV. Planeación Estratégica.....		26
1.	Definición de los objetivos de <i>marketing</i> .....	26
2.	Estrategia genérica .....	27
3.	Estrategia de crecimiento .....	28
3.1	Estrategias de desarrollo de productos (largo plazo – A 5 años) .....	28
4.	Estrategias de segmentación de mercado.....	29
5.	Estrategias de posicionamiento.....	30
5.1	Ventaja competitiva de V STUDIO .....	30
5.2	Posicionamiento.....	31
5.3	Identificación y análisis de la competencia .....	32
6.	Estrategias de marca .....	33
6.1	Estrategia de desarrollo de marca .....	33
6.2	Mantra de marca .....	33
7.	Estrategia de clientes.....	35
Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i> .....		37
1.	Estrategia de producto.....	37
1.1	Niveles de producto .....	37
1.2	Línea de productos / Servicios.....	38
1.3	Precios de lista .....	38
1.4	Valor dado por los clientes.....	38
2.	Estrategia de plaza .....	39
2.1	Canales de <i>marketing</i> .....	39
2.2	Canales de distribución.....	39
2.3	Diseño del canal.....	39
2.4	Certificaciones .....	39
3.	Estrategia de precio.....	40
3.1	Diseño .....	40
3.2	Estrategia de precios psicológicos .....	41
3.3	Precio de la competencia .....	41
4.	Estrategia de promoción .....	42
4.1	Estrategias de prelanzamiento.....	42
4.2	Estrategias de lanzamiento.....	43

4.3	Estrategias de mantenimiento .....	45
5.	Estrategia de personas.....	45
5.1	Contratación del personal .....	45
5.1.1	Reclutamiento .....	46
5.1.2	Selección.....	47
5.2	Actividades de capacitación.....	47
6.	Estrategia de procesos.....	47
7.	<i>Physycal evidence</i> .....	48
8.	Conclusiones del capítulo .....	49
Capítulo VI. Implementación y Control .....		52
1.	Proyección de ventas.....	52
2.	Proyección de gastos.....	53
3.	Flujo de caja económico .....	59
4.	Estado de pérdidas y ganancias.....	61
Conclusiones y recomendaciones .....		63
1.	Conclusiones .....	63
2.	Recomendaciones .....	64
Referencias bibliográficas.....		66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del análisis PESTEL.....	8
Tabla 2. Tipos de proveedores .....	10
Tabla 3. Comparación de variables entre los principales competidores .....	11
Tabla 4. Análisis de cinco fuerzas de Porter .....	11
Tabla 5. Servicios que ofrece V STUDIO.....	13
Tabla 6. Cadena de valor V STUDIO .....	14
Tabla 7. <i>Business Model Canvas</i> CLUB V STUDIO .....	15
Tabla 8. Matriz FODA V STUDIO .....	16
Tabla 9. Objetivos y herramientas de la investigación .....	17
Tabla 10. Principales hallazgos de las entrevistas a especialistas y empresarios .....	21
Tabla 11. Segmentación para entrevistas grupales.....	22
Tabla 12. Hallazgos del <i>focus group</i> . Edades 27 a 35 años .....	22
Tabla 13. Hallazgos del <i>focus group</i> . Edades 36 a 50 años .....	22
Tabla 14. Segmentación hombres y mujeres Lima Metropolitana .....	24
Tabla 15. Segmentación Zona 7 distritos .....	24
Tabla 16. Cálculo de la demanda .....	25
Tabla 17. Objetivos de <i>marketing</i> .....	26
Tabla 18. Estrategias de segmentación de mercado.....	29
Tabla 19. Segmentación de mercado por estilo de vida.....	29
Tabla 20. Segmentación de mercado por frecuencia de compra.....	29
Tabla 21. Análisis VRIO CLUB V STUDIO.....	30
Tabla 22. Identificación de salones competidores de V STUDIO .....	32
Tabla 23. Tipos de servicio .....	37
Tabla 24. Proyección de ventas (escenario esperado).....	52
Tabla 25. Proyección de ventas (escenario optimista) .....	52
Tabla 26. Proyección de ventas (escenario pesimista).....	53
Tabla 27. Costo de decoración y mobiliario .....	53
Tabla 28. Costo de personal operativo unitariamente .....	53
Tabla 29. Cantidad de personal operativo por año.....	54
Tabla 30. Total de costos en personal operativo .....	54
Tabla 31. Costo de los servicios.....	54

Tabla 32. Costo de los productos .....	56
Tabla 33. Costo de equipos y herramientas .....	57
Tabla 34. Gastos de <i>catering</i> CLUB V STUDIO.....	58
Tabla 35. Gastos servicios básicos.....	58
Tabla 36. Gastos servicios y artículos de limpieza .....	58
Tabla 37. Depreciación de bienes administrativos.....	58
Tabla 38. Gastos de <i>marketing</i> .....	59
Tabla 39. Flujo de caja (escenario esperado, en soles) .....	59
Tabla 40. Flujo de caja (escenario optimista, en soles).....	60
Tabla 41. Flujo de caja (escenario pesimista, en soles) .....	61
Tabla 42. Estado de ganancias y pérdidas (escenario esperado, en soles).....	61
Tabla 43. Estado de ganancias y pérdidas (escenario optimista, en soles) .....	62
Tabla 44. Estado de ganancias y pérdidas (escenario pesimista, en soles) .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional de V STUDIO .....	12
Figura 2. Resumen del plan de investigación exploratoria y concluyente.....	18
Figura 3. Pregunta 10. De 1 al 5 que tan atractiva percibes la idea descrita anteriormente, siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta .....	23
Figura 4. Pregunta 11. ¿Estarías dispuesta a pagar por una membresía VIP como la presentada anteriormente, que te permita acceder a este tipo de servicio? .....	23
Figura 5. Pregunta 12. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar mensualmente por los beneficios de la membresía CLUB V STUDIO? .....	23
Figura 6. Matriz de Ansoff de CLUB V STUDIO .....	29
Figura 7. Mapa de posicionamiento de CLUB V STUDIO .....	32
Figura 8. Estrategias de desarrollo de marca .....	33
Figura 9. Mantra de la marca .....	34
Figura 10. Representación del mantra de la marca .....	34
Figura 11. Líneas del servicio .....	38
Figura 12. Diseño del panel de exteriores.....	40
Figura 13. Diseño de panel en interiores .....	40
Figura 14. <i>Price brand ladder</i> salones de belleza.....	41
Figura 15. <i>Price brand ladder</i> membresías del extranjero .....	42
Figura 16. <i>Price brand ladder</i> membresías a nivel nacional .....	42
Figura 17. <i>Landing page</i> CLUB V STUDIO pieza 1 .....	43
Figura 18. <i>Landing page</i> CLUB V STUDIO pieza 2 .....	44
Figura 19. <i>Landing page</i> CLUB V STUDIO pieza 3 .....	44
Figura 20. Estrategia de lanzamiento.....	44
Figura 21. Ejemplo de publicación para reclutar personal .....	46
Figura 22. Salón VIP (Imagen referencial) .....	49
Figura 23. Página web V STUDIO .....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Focus group</i> .....	71
Anexo 2. Encuesta .....	72
Anexo 3. Resultados de encuesta.....	75
Anexo 4. Mapa de empatía .....	81
Anexo 5. Análisis de salones competidores .....	82

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El sector de los cosméticos en el Perú ha experimentado una expansión significativa durante los primeros tres meses del año, logrando una facturación de aproximadamente 2.000 millones de soles debido a varios motivos, entre ellos: el aumento en el consumo de artículos para el cuidado personal, la mayor actividad comercial en el segmento minorista y el incremento en la demanda por parte de los clientes (Ybáñez, 2023). En la actualidad, existen una infinidad de salones de belleza que apuntan a diversos segmentos, algunos de los cuales han optado por crecer bajo el modelo de expansión geográfica y/o con un modelo de integración horizontal con academias de formación profesional y otros por centrarse en mercados nicho.

Por otro lado, en el panorama político y económico, los empresarios de la industria de la belleza solo registraron un incremento del 2% en su actividad por mes, mientras que antes alcanzaba entre el 15% y 20%, indicó Rebeca Antezana, presidenta de la Asociación Peruana de Empresarios de la Belleza (Peves, 2022).

El salón de belleza V STUDIO está optando por una estrategia de crecimiento geográfico, no obstante, el monto de inversión para la apertura de una sucursal que garantice los niveles de calidad y atención es alto ante un panorama inestable en el sector, en comparación con la creación de una membresía que permita seguir creciendo con un modelo de negocio diferente. Experiencias de membresías para salones de belleza se encuentran en Estados Unidos donde existe una cadena de salones de belleza, *Dry Bar*, dedicada únicamente al lavado de cabello y peinados, con dos opciones de membresías que van desde los 45 hasta los 90 dólares al mes: los clientes tienen acceso a uno o dos “reventones” (lavado y secado del cabello), descuentos en productos de la tienda, regalos por cumpleaños y otros servicios adicionales (Dry Bar, 2024).

Asimismo, en Nicaragua está *Bioreia*, con tres tipos de membresía trimestrales de 10, 13 y 18 dólares trimestrales cada plan, que incluyen un servicio por cumpleaños, porcentajes de descuentos graduales en servicios seleccionados, descuentos a referidos, atención preferencial y otros servicios de cortesía (Bioreia, s.f.). Del mismo modo, Dushi Salón (s.f.), en Costa Rica, tiene cuatro tipos de membresías que oscilan entre los 81 a los 127 dólares mensuales.

La membresía para servicios de belleza es un modelo de negocios pionero en el país y aún poco explorado en otros países de América Latina, por ello, V STUDIO busca crear una membresía VIP para el segmento de clientes que asisten frecuentemente al salón de belleza y que esperan una experiencia diferenciada. Con esta membresía podrán acceder a beneficios personalizados

y otros servicios complementarios, bajo el nombre de CLUB V STUDIO, además de generar ingresos recurrentes para la empresa.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Consiste en el proceso sistemático mediante el cual se examinan y evalúan diversos factores que afectan a una organización, proyecto o situación en un momento específico. Este análisis proporciona una comprensión profunda de los entornos interno y externo en los que opera la entidad en cuestión, permitiendo así una toma de decisiones más informada y efectiva (Hanel del Valle y Hanel, 2004).

### **1. Análisis del macroentorno**

Lo que sucede en el entorno repercute directa o indirectamente en los negocios y algunos factores en mayor o menor medida. Para poder analizar los diferentes aspectos del macroentorno, se analizarán los factores políticos-legales (P), factores macroeconómicos (E), factores sociodemográficos (S), factores tecnológicos (T) y factores ecoambientales (E).

#### **1.1 Factores políticos-legales**

Los principales factores políticos legales que impactan en un salón de belleza tienen que ver con los cambios en los regímenes tributarios, laborales y autorizaciones, tanto para el funcionamiento como para la venta de los productos y servicios. Generalmente, los salones de belleza se conciben bajo el régimen MYPE tributario (facturación de hasta 1700 UIT anuales), enmarcado en la Ley 28015 – Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, promulgada el 3 de julio del 2003, cuyo objetivo es promover la competitividad, formalización y desarrollo de las MYPE para incrementar el empleo sostenible, productividad, contribución al PBI y contribución a la recaudación tributaria.

En línea con ello, el régimen laboral que aplica en estos centros de belleza es el Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa, regulado a través del Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, en el que se establecen las condiciones de contratación, deberes y derechos laborales de los trabajadores de este segmento. También resulta necesario señalar que es relevante considerar la Ley N° 28976 – Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, que establece el marco jurídico para el otorgamiento de licencia de funcionamiento de cualquier tipo de empresa y que es expedida por las municipalidades.

Los factores políticos como los cambios en la presidencia y el Congreso pueden tener un impacto significativo en el crecimiento del mercado del sector belleza en el Perú, ya que las políticas económicas y de comercio pueden influir en la demanda y oferta de productos de

belleza, así también pueden afectar la regulación y la inversión en el sector, lo que a su vez puede afectar el crecimiento del mercado. Además, como sostiene Ybáñez (2023), la economía de Perú se mostró estable frente a las distintas crisis políticas y logró un crecimiento sostenido que fue pausado por la pandemia, así como por el clima de violencia y protestas en las calles producto de conflictos políticos; por lo que, se estima que, en un escenario sin tanto ruido político y un panorama económico más favorable, los resultados podrían continuar en ascenso.

Asimismo, hay que recalcar la participación de la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID) en el rubro. Es la institución técnico-normativa que aprueba la importación, exportación y comercialización de productos de higiene y salud en el que se incluyen los productos cosméticos, sobre lo cual se detalla en las decisiones 833 y 706 (y modificatorias) de dicho organismo (Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas [DIGEMID], s.f). Además, con la publicación de la Resolución Ministerial 059-2021-Mincetur, nuevos trámites relacionados con la importación y exportación de productos cosméticos se podrán realizar de manera virtual, dicha resolución fue publicada en el marco de la Decisión 833 de la Comunidad Andina (CAN), denominada “Armonización de legislaciones en materia de productos cosméticos”, y su reglamento aprobado por la Resolución N° 833 de la CAN (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2021). Todo cambio o actualización que suceda en los aspectos detallados con antelación, repercuten en la gestión del negocio de la belleza.

## **1.2 Factores macroeconómicos**

El Producto Bruto Interno (PBI) del Perú acumuló un crecimiento del 3.3% en el segundo trimestre del 2022, explicado por el buen desempeño del consumo de las familias que se incrementó en 4.8% y por el aumento de las exportaciones de bienes y servicios que crecieron 4.0%. Con este resultado, la economía peruana acumuló cinco trimestres consecutivos de crecimiento económico (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022).

Asimismo, el EMBI (*Emerging Markets Bonds Index*), principal indicador del riesgo país calculado por JP Morgan, otorga una calificación de riesgo para el Perú de 2.12 puntos porcentuales, al 26 de agosto del 2022, el tercero más bajo de la región después de Uruguay (1.34) y Chile (1.93). Además, la calificadora de riesgo Standard & Poor's (S&P) mantiene las calificaciones a largo plazo en moneda extranjera y local del Perú en BBB y BBB+ respectivamente con una perspectiva de calificación estable (La República, 2022).

Ante el aumento significativo de los precios internacionales de energía y alimentos, acentuados por los conflictos globales, se ha generado un fuerte incremento de las tasas de inflación a nivel

mundial en magnitudes que no se han visto durante muchos años y migrando hacia niveles superiores a las metas de inflación de bancos centrales de economías avanzadas y de economías Latinoamérica (La Cámara, 2022).

En el caso del Perú, el Banco Central de Reserva (BCRP) ha venido reduciendo durante los últimos meses la tasa de referencia, con el objetivo de hacer ajustes y correcciones progresivas en la economía del país, siendo la última reducción de 25 puntos básicos, alcanzando de esta manera una tasa de 5.75% en el mes de diciembre 2022 (BCRP, 2022).

### **1.3 Factores sociodemográficos**

Según información de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), en el Perú se destina en promedio un 4.4% de los ingresos del hogar para “gastos de bienes y servicios diversos y cuidado personal”, siendo los sectores AB quienes tienen mayor capacidad de gasto en términos nominales; del mismo modo, en Lima Metropolitana, el comportamiento es similar al representar un porcentaje de entre el 4 y 5% del gasto en los sectores A y B; además, el mismo informe indica que la mayor cantidad de familias pertenecientes al nivel socioeconómico (NSE) A, se ubican en la Zona 7<sup>1</sup> de Lima Metropolitana y aquellos que se ubican dentro del NSE B, se localizan tanto en la Zona 7 como en la zona 6<sup>2</sup> (APEIM, 2021).

De acuerdo con un informe económico de El Comercio (2020), a mediados del año 2020 existían en el Perú más de 30 000 salones de belleza, conducidos principalmente por mujeres, así como quienes integran los equipos de trabajo, generando cerca de 150 000 puestos de trabajo, siendo no solo las que representan gran parte de esta fuerza laboral, sino también las principales clientas de este tipo de negocios. Esto guarda relación con el estudio de estilos de vida elaborado por Arellano (2017), en el que se identificaron características de comportamiento entre los diversos grupos sociales; uno de los principales es el grupo denominado “Las Modernas”, conformado por mujeres que estudian o trabajan y que buscan realización personal sin apartar su rol de madres, son mujeres a las que les gusta hacer compras, adquirir productos de marca y que les faciliten las tareas del hogar, ubicándose en todos los NSE. Así también, se encuentra a otro segmento denominado “Los Sofisticados”, mixto en cuanto a género, cuyos ingresos son más altos que el promedio, se caracterizan por ser modernos, cosmopolitas, liberales, educados, entre otros, dando mucha importancia al estatus, moda e imagen personal.

---

<sup>1</sup> Conformada por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina; según APEIM (2021).

<sup>2</sup> Conformada por los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel; según APEIM (2021).

La pandemia ha traído consigo cambios en los hábitos del consumidor y no es la excepción al momento de hablar del rubro de la belleza y cuidado personal. Según González (2021), a raíz del confinamiento se incrementó la conciencia del consumidor sobre cómo interactúa la empresa con el medio ambiente, su propósito y valor de esta. Además, la búsqueda del equilibrio mental y emocional ha cobrado mayor relevancia por lo que ahora valora más a las marcas que brinden experiencias que puedan mantener el equilibrio mental y emocional.

Otra de las tendencias pospandemia que ha aumentado entre las usuarias es la de utilizar más productos naturales, un 81% de mujeres en una encuesta realizada por Avon indica que prefieren los ingredientes naturales porque los relacionan con mayor seguridad para su piel; además de que un 40% de mujeres mayores de 55 años han dejado de considerar las líneas de expresión o arrugas como un problema (Iñigo, 2022).

#### **1.4 Factores tecnológicos**

El *boom* de las nuevas tecnologías ha cambiado la forma de comunicarse creando nuevos paradigmas en los estilos de comunicación, así también los estilos de vida se han modificado, abriendo nuevas posibilidades, donde el consumidor peruano no ha sido ajeno; se puede observar que el uso del internet se ha convertido en transversal, tanto de manera generacional como socioeconómica (Torrado, s.f). Siguiendo lo afirmado por este autor, la adopción del uso del internet en la vida diaria de las personas impacta la forma en la que consumen y en como las empresas deberían acceder al consumidor, puesto que el consumidor de hoy es multipantallas, lo que quiere decir que cuenta y hace uso de más de un dispositivo a la vez; no obstante, la inversión en medios tradicionales sigue siendo muy alta.

Aquí es donde la digitalización cobra mayor relevancia para las diferentes empresas del Perú, al ser una herramienta de mucha utilidad: permite que compañías de diversos sectores y de múltiples tamaños puedan conectar de forma más eficaz con sus clientes (Business Empresarial, 2021). Así, los negocios pueden aprovechar la oportunidad de crecer y sacar ventaja a sus competidores al adaptarse a las tendencias tecnológicas, de ventas y comunicación. La promoción que se realiza mediante industrias digitales ya proporciona resultados medibles y positivos, por ello se busca que las empresas realicen alianzas con instituciones educativas para desarrollar herramientas que les permitan convertirse en líderes de la región (Business Empresarial, 2021). Las MYPES no pueden ser ajenas a este cambio de paradigma y estilos del comportamiento del consumidor y deben incorporar la innovación como filosofía a realizar de manera continua, pues las herramientas digitales y tecnológicas se actualizan constantemente y, con ello, las preferencias de los consumidores.

El uso de la tecnología no solo provee de herramientas que permiten conectar con los usuarios, sino también ayudan a generar todo un entorno de experiencia cliente, el sector belleza también se ve inmerso en este aspecto, puesto que en muchos de sus puntos de contacto con los usuarios se requiere de instrumentos y equipos que brinden soporte a la experiencia completa: desde la reserva de citas, hasta los medios de pago, pasando por la ejecución del servicio en sí, la industria de la belleza requiere hacer uso de la tecnología. Así, prestigiosas marcas de belleza están recurriendo a la inteligencia artificial, realidad aumentada, espejos inteligentes, impresoras de maquillaje, entre otros; creando así productos que auto detectan las características y necesidades de la piel, cabello o uñas de las personas, además de ampliar la gama de los especialistas sobre las posibilidades de lo que pueden ofrecer (Thomas, 2019).

### **1.5 Factores ecoambientales**

El Perú es considerado como uno de los países con mayor índice de biodiversidad del planeta. Sin embargo, este hecho ha puesto en evidencia su vulnerabilidad a los efectos del cambio climático en la región y en el mundo. Por estas razones, el Poder Ejecutivo, a través del Decreto Legislativo N° 1013, crea el Ministerio del Ambiente (MINAM) en mayo del 2008, como un importante paso en el fortalecimiento de la gestión ambiental en nuestro país (MINAM, 2018).

Además, el MINAM (s.f.) ha elaborado una Política Nacional del Ambiente al 2030 que, con la participación de organismos del sector público, la empresa privada, organizaciones no gubernamentales, entre otras, fomenta el desarrollo de mejoras en temas de sostenibilidad, medio ambiente, bienestar social y cultural de la ciudadanía. Es en este sentido que las empresas peruanas deben realizar diferentes esfuerzos para optar y fortalecer una cultura a favor del cuidado del medioambiente en todas sus áreas y procesos para lograr minimizar su impacto ambiental en el desarrollo de sus actividades.

Es así como los empresarios de la industria del cuidado personal se enfocan cada vez más en brindar productos ecoamigables, con iniciativas como *zero waste* (sin residuos), *plastic free* (libre de plástico), uso de plástico reciclable, biodegradable, producción sostenible, cosmética natural (aquella que emplea ingredientes naturales), entre otros, apoyados en las preferencias de consumo por lo sostenible y ecológico (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2021).

### **1.6 Conclusiones del macroentorno**

- En el país existen condiciones para formalizar una empresa y con ello ofrecer una mayor estabilidad laboral a los colaboradores, así se puede reducir la tasa de rotación de personal y los riesgos por infracciones laborales y tributarias.

- Pese a la crisis internacional y la crisis nacional, se mantienen los niveles de riesgo país, sin embargo, el escenario de crecimiento del PBI y la inflación son un tanto más incierto, haciendo que se priorice el gasto en productos y servicios de primera necesidad, por lo que se debe trabajar con escenarios conservadores.
- Existe una tendencia hacia la moda, imagen y cuidado personal; siendo el segmento AB quienes mayor capacidad de gasto presentan en el rubro de servicios diversos y cuidado personal.
- El *boom* de las nuevas tecnologías, la adopción del uso del internet en la vida diaria de las personas y digitalización; permiten a las empresas conectar mejor con el consumidor final, logrando una experiencia entorno al cliente.
- Hay una corriente tanto por parte de los usuarios y empresarios a utilizar cada vez más productos con menor impacto ambiental, sean orgánicos o biodegradables, ofreciendo así un mayor cuidado para las personas al no estar hechos de químicos.

**Tabla 1. Resumen del análisis PESTEL**

Variables	Fuentes	Impacto	Decisión estratégica
<b>Político-legal:</b>			
Régimen MYPE tributario y REMYPE laboral	Ley 28015	Oportunidad: Estos regímenes proporcionan flexibilidades para la micro y pequeña empresa.	Acogerse a estos regímenes para trabajar de manera formal y reducir riesgos de denuncias laborales.
Control de DIGEMID para productos cosméticos.	D.S. N° 013-2013-PRODUCE	Oportunidad: La empresa ya viene trabajando con productos que cuentan con las autorizaciones correspondientes.	Continuar trabajando con productos autorizados, de calidad y que generen confianza en las clientes.
Licencia de funcionamiento municipal	Ley marco de licencia de funcionamiento LEY N° 28976	Neutro: Tiempo de tramitación para actualizar licencias municipales por modificaciones del local.	Cumplir con los requerimientos en los plazos estimados.
<b>Macroeconómico:</b>			
Proyección del PBI; Riesgo país y Aumento de la inflación	INEI (2022); La República (2022); La Cámara (2022)	Amenaza: Se proyecta que el PBI crecerá solo en 3.8%; el riesgo país se mantiene bajo, pero la situación podría cambiar dada la crisis nacional; y, el aumento de precios de producto de primera necesidad a causa de la inflación	Estimar escenarios conservadores que puedan soportar ventas bajas ante situaciones críticas.
<b>Sociodemográfico:</b>			
Capacidad de gasto del sector AB; Nuevos estilos de vida.	APEIM (2021); Arellano (2017)	Oportunidad: Capacidad de gasto en el rubro de “bienes, servicios diversos y cuidado personal” por parte de los hogares del sector AB.	Posicionar la marca a través de publicidad en medios.

Variables	Fuentes	Impacto	Decisión estratégica
Ubicación geográfica	APEIM (2021)	Estilos de vida que optan por invertir en su apariencia personal. Oportunidad: Localización del negocio cercano y de fácil acceso a la Zona 7 (Lima) donde se ubican más hogares del segmento A y B.	Evaluar la posibilidad de hacer un convenio con un estacionamiento adicional al del centro comercial.
<b>Tecnológico:</b>			
Consumidor multipantallas	Torrado (s.f.)	Amenaza: Ruido audiovisual y saturación en redes sociales.	Diferenciar la marca gracias al posicionamiento.
Tendencia a la transformación digital	Business Empresarial, (2021)	Oportunidad: Canales digitales para publicidad y comunicación en tiempo real con el consumidor.	Implementar e integrar los canales de comunicación de los principales medios digitales.
Desarrollos tecnológicos en la industria de la belleza	Thomas (2019)	Oportunidad: Tecnología en artefactos, tratamientos y productos para un trabajo más preciso y profesional.	Posicionar la marca con las tendencias en el uso de tecnología para el tratamiento del cabello y derivados.
<b>Ecoambiental:</b>			
Tendencia de uso de productos ecoamigables	BBVA (2021)	Oportunidad: Tendencia por consumir productos orgánicos y preferencias de consumo por lo sostenible y ecológico.	Promocionar el uso de productos orgánicos que promueven un consumo responsable y sostenible para el planeta.

Fuente: Elaboración propia 2024.

## 2. Análisis del microentorno

Tan importante como la evaluación de los factores del macroentorno es realizar un análisis del sector en el que opera la empresa, este se realizará evaluando las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter.

### 2.1 Poder de los clientes (alto)

Como se ha visto anteriormente, existe una gran variedad de oferta del sector de salones y centros de belleza para todos los NSE y estilos de vida, existiendo así una sobreoferta para el público, por lo que el poder de negociación de los clientes se consideraría alto; si bien no tienen la capacidad de bajar los precios del mercado, al tener la capacidad de elegir entre una amplia gama de opciones, incluyendo aquí también a los productos sustitutos que existen en el mercado, pueden escoger cualquier otra alternativa. Con la propuesta de valor de la membresía CLUB V STUDIO se estima generar un mayor nivel de fidelización de los clientes y disminuir la tasa de pérdida de clientes.

### 2.2 Poder de los proveedores (medio)

El poder de negociación de proveedores dependerá de la calidad de servicios y productos que ofrezca el salón de belleza, así, dentro de los productos y/o servicios que se requieren para

cumplir con los requerimientos de las clientas de la membresía de CLUB V STUDIO se clasifican en insumos clave, equipos y mobiliario y otros servicios de soporte.

**Tabla 2. Tipos de proveedores**

Proveedor por tipo de producto / servicio	Poder de negociación
Insumos clave (tintes, cremas, champús, acondicionadores, esmaltes)	Alto: son difíciles de cambiar por la calidad y prestigio de las marcas.
Equipos y mobiliario	Bajo: existe una gran oferta y puede ser fácilmente reemplazado.
Servicios de soporte (catering, pasarela de pagos, CRM, limpieza)	Medio: existen varias ofertas, pero cambiarse requiere mayor esfuerzo.

Fuente: Elaboración propia 2024.

A modo general, el poder de negociación de los proveedores de CLUB V STUDIO puede catalogarse como medio.

### 2.3 Amenaza de nuevos entrantes (media)

Las características del segmento al que atiende V STUDIO son principalmente mujeres de los NSE A y B. Por su parte, CLUB V STUDIO apunta a un segmento de clientes más recurrentes y exclusivos. Atender a este segmento de clientes requiere una alta inversión en productos, mobiliario, ambientación y talento. Por otro lado, el modelo de membresías podría ser replicado por salones de belleza que apunten al mismo segmento de mercado, tanto las empresas ya existentes como las nuevas, puesto que las barreras de entrada no son altas. En términos generales, la amenaza de nuevos entrantes es media.

### 2.4 Amenaza de sustitutos (medio-baja)

La amenaza que representan los sustitutos puede catalogarse como media baja, mas no debe ser pasada por alta. Los sustitutos se pueden clasificar en productos de venta libre en supermercados o de importación que ofrecen similares resultados que, en salón, por ejemplo: tratamientos faciales, capilares, maquillaje, planchas para el cabello, depiladoras, etcétera; muchos de los cuales cuentan con videos tutoriales y experiencias en las redes sociales que avalan sus usos. Así también, en cuanto a las opciones de servicios corporales y de relajación, existen centros de estética, saunas, centros de masajes, entre otros. El diferenciador principal que disminuye la amenaza de los sustitutos es el servicio personalizado y la experiencia con CLUB V STUDIO, por la practicidad y comodidad de ser atendidas en el salón, por lo cual se considera a esta fuerza como medio-baja.

### 2.5 Rivalidad entre competidores (medio-alta)

Si bien por el momento no existen competidores directos de membresías para servicios de salón

de belleza, la competencia indirecta de salones de belleza que se orientan al segmento AB se puede catalogar como media; puesto que, para mantener la calidad en los servicios prestados, los precios de los distintos servicios son similares, disminuyendo el riesgo de afrontar una guerra de precios de forma desleal.

**Tabla 3. Comparación de variables entre los principales competidores**

Variables de comparación	Club V Studio	Khalessi	Circus Salón	Spot Salón	Kaphune	Kuchi Salón	Specchi	Alter ego
Membresía	Sí	No	No	No	No	No	No	No
Servicios cabello	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	Si
Servicios uñas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	Si
Maquillaje	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	Si
Depilación	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Si	Si
Limpieza facial	Sí	No	No	No	No	No	Si	Si
<b>Insumos</b>	<b>Uso de marcas comunes</b>					<b>Uso de marcas no tan comunes</b>		
<b>Precios</b>	<b>Rango de precios similares</b>					<b>Precios superiores</b>		
Página web	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Si	Si
Teléfono	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	Si
Whatsapp	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	Si
Instagram (seguidores)	131 000	119 000	119 00	29 500	21 400	283 00	5 822	26 400
Facebook (seguidores)	60 000	156 707	28	1 400	6 400	740 000	25 264	19 865

Fuente: Elaboración propia 2024.

El análisis de competidores, expresado en la Tabla 3, revela que muchos de los servicios y productos utilizados y mostrados en fotos en las cuentas de redes sociales de cada salón son de las mismas marcas. Esto se debe a la estandarización de la industria dentro del segmento de destino, que también se refleja en la fijación de precios. No obstante, tienen el potencial de distinguirse de sus competidores al convertirse en pioneros en la oferta de miembros para los servicios de salón.

En la siguiente tabla se resume la evaluación de las cinco fuerzas competitivas de la industria:

**Tabla 4. Análisis de cinco fuerzas de Porter**

Fuerza competitiva	Intensidad	Comentario
Poder de negociación de clientes	Alta	Al ser un servicio de membresía único en el rubro, el cliente tiene el poder de tomar o no el servicio.
Poder de negociación de proveedores	Media	Existe una amplia oferta de proveedores entre insumos, mobiliario y otros servicios de soporte, por lo que el poder de negociación de proveedores en general se considera como medio.
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Por un lado, las barreras de entrada en el rubro no son altas y el modelo de membresía puede ser replicado, sin embargo, al requerir una inversión significativa se considera como una amenaza media.
Amenaza de sustitutos	Media baja	El acabado de salón y la experiencia no pueden ser fácilmente igualados por los servicios sustitutos, obteniendo una amenaza media baja.
Rivalidad entre competidores	Media alta	Si bien no existe la oferta de membresía en el rubro, hay competidores ya posicionados que se dirigen al mismo segmento. Tendencia en crecimiento por el cuidado e imagen personal.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Basado en el análisis de Porter de las cinco fuerzas, CLUB V STUDIO posee un nivel moderado de fuerza en la industria. Esto implica que se deben elaborar estrategias para atraer y retener a los clientes, al tiempo que se mejora la adaptabilidad a la dinámica industria de la belleza.

### 3. Análisis del ambiente interno

CLUB V STUDIO es una experiencia de salón de belleza única. Permite a las clientas despreocuparse por los tiempos de espera, contar con un plan de asesoría de imagen, un trato personalizado de todos los integrantes del *staff* y servicios básicos indispensables para mantenerse siempre prolija. Así, se propone la siguiente identidad de marca, alineada con V STUDIO salón.

#### 3.1 Misión

Somos una empresa peruana que brinda una experiencia de salón de belleza única, a través de un servicio exclusivo y personalizado con altos estándares de calidad en productos y atención (V STUDIO, s.f.).

#### 3.2 Visión

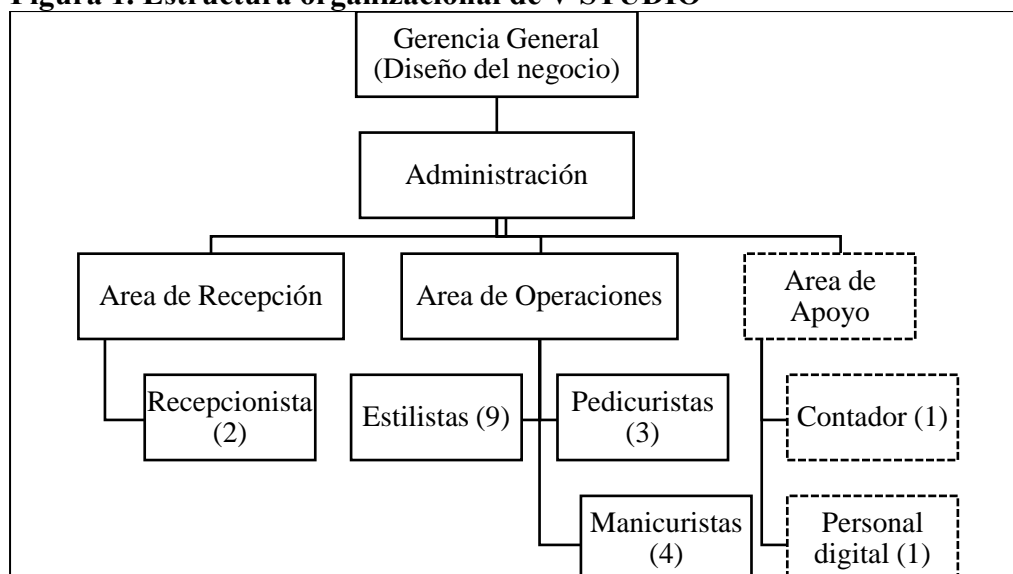
Ser una comunidad para nuestros clientes que contribuya con su bienestar emocional, mental y físico (V STUDIO, s.f.).

#### 3.3 Valores

Los valores de V STUDIO son: excelencia de servicio, calidad de productos, tendencia, vanguardia y experiencia (V STUDIO, s.f.).

#### 3.4 Organización y estructura

**Figura 1. Estructura organizacional de V STUDIO**



Fuente: Elaboración propia 2024.

Como se puede ver en la Figura 1, la estructura organizativa de V STUDIO está compartimentada en las siguientes divisiones: zona de acogida, zona de operaciones y zona de apoyo. Dos recepcionistas están empleados en la zona de recepción, nueve estilistas, tres pediátricos y cuatro profesionales de la manicura en el área de operaciones, y por último, un contador y un miembro del personal digital se emplean en el área de apoyo. Esta estructura permite que el orden se mantenga a lo largo de los procedimientos.

### 3.5 Servicios que ofrece

**Tabla 5. Servicios que ofrece V STUDIO**

Servicio	Beneficio
Corte de Cabello	Cuidamos tu cabello y encontramos tu estilo perfecto en corte según tu tipo de rostro.
Tratamiento Capilar	Solo con los mejores productos para que tu “pelazo” se vea espectacular y recobre la vida que siempre debe tener.
Cabello liso	Solo con los mejores productos para que tu “pelazo” se vea espectacular y recobre la vida que siempre debe tener.
Color de raíz a punta	Brillo y color de raíz a punta. Explora y explota los colores que tenemos para ti.
Maquillaje perfecto	Maquillaje perfecto para ti.
<i>Manicure</i>	Luce tus uñas hermosas y resistentes con un resultado supernatural, dándole una apariencia más estilizada a tus manos.
<i>Pedicure</i>	Luce tus uñas hermosas y resistentes con un resultado supernatural, dándole una apariencia más estilizada a tus manos.
Depilación del cuerpo	Proceso estético que deja tu piel limpia y suave. Cuidamos tu piel.
Belleza Facial	Con una limpieza y exfoliación perfecta con los mejores productos para el tratamiento de tu piel. Solo disfruta.

Fuente: Elaboración propia 2024

Según la Tabla 5, el salón de belleza ofrece una amplia gama de servicios, cada uno de los cuales está acompañado de un conjunto único de ventajas para el cliente. Como resultado, el énfasis colocado en la individualidad del cliente se hace clara en la descripción de cada servicio, subrayando la importancia de la atención personalizada y la capacidad de atender a las necesidades específicas de cada individuo. Además, se hace hincapié en la calidad de los materiales que se utilizan en cada servicio, lo que indica una dedicación a brindar un servicio excelente y poner las necesidades del cliente en primer lugar. Al mismo tiempo, destaca la importancia de los componentes estéticos y de cuidado personal, como la salud del cabello, la belleza de las uñas y la suavidad de la piel, lo que refleja una comprensión integral de las necesidades de belleza y bienestar de los clientes.

### 3.6 Análisis de la cadena de valor

**Tabla 6. Cadena de valor V STUDIO**

Abastecimiento: actividades adicionales al proceso de compra					Actividades Apoyo
Desarrollo de tecnología: investigación de tecnologías que den soporte a todas las áreas de la empresa.					
Gestión de recursos humanos: búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.					
Infraestructura de la empresa: la planeación, las finanzas y la contabilidad.					
<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio post-venta</b>	Actividades Clave
Manipulación, almacenamiento, conservación y control de inventarios.	Preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de calidad.	Servicio al cliente: atención del pedido, nivel de servicio, grado de atención, organización, limpieza, mantenimiento.	Publicidad, promoción, precios, ventas	Fidelización, base de datos, atención personalizada, servicios adicionales.	

Fuente: Elaboración propia 2024

Según la Tabla 6, la cadena de valor de V STUDIO muestra una estructura completa que abarca todo, desde la adquisición de recursos hasta la prestación de soporte posventa, con un énfasis distinto tanto en el cumplimiento de las necesidades de los clientes como en la optimización de la eficiencia operacional. Además, refleja un compromiso con la excelencia en todas las esferas de la empresa, desde la gestión de recursos humanos hasta la administración de logística y *marketing*, lo que sugiere una estrategia global para el éxito a largo plazo del mercado. Cada etapa, desde la adquisición hasta el servicio postventa, se gestiona meticulosamente para garantizar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, así como para mantener una fuerte relación con los clientes.

### 3.7 Business Model Canvas

Asimismo, en la Tabla 7 se muestra el modelo Canvas de CLUB V STUDIO que revela una propuesta de valor centrada en ofrecer acceso exclusivo a servicios de belleza VIP y preferenciales, dirigidos a mujeres de los NSE A y B de 27 a 50 años en los distritos de la Zona 7 de Lima, quienes buscan una experiencia de lujo y exclusividad. A través de una combinación de canales virtuales y presenciales, la empresa establece relaciones sólidas con los clientes, ofreciendo testimonios de usuarios satisfechos, pruebas VIP gratuitas y descuentos por referidos. Con recursos clave como personal altamente capacitado, equipos de alta calidad y socios estratégicos, CLUB V STUDIO busca generar ingresos principalmente a través de membresías, servicios de belleza y productos asociados, mientras gestiona costos fijos y variables para garantizar la rentabilidad del negocio.

**Tabla 7. Business Model Canvas CLUB V STUDIO**

<p><b>Key Partners</b>  Marcas reconocidas en el rubro de belleza  Proveedores de equipos, herramientas y mantenimiento  Capacitadores, especialistas  Servicio de <i>catering</i>  Agencia de publicidad / <i>marketing</i>  Alianzas estratégicas con marcas en rubros afines.</p>	<p><b>Key Activities</b>  Proceso de venta  Gestión de citas  Recepción y atención de clientes  Facturación  Gestión de afiliación y desafiliación  Servicio de posventa  Gestión de base de datos y/o CRM</p>	<p><b>Value Propositions</b>  Acceso a un mundo de beneficios exclusivos con atención VIP y preferencial permanente en los diferentes servicios de belleza con staff altamente calificado en las últimas tendencias de <i>styling</i> e imagen personal; disfrutarás de amenidades y beneficios complementarios, todo a través de membresía a CLUB V STUDIO.</p>	<p><b>Customer relationships</b>  Orientación del <i>staff</i> de belleza a clientes en locales de atención regular. Testimonios de primeras usuarias. Invitación de prueba de servicio VIP por un día. Posibilidad de descuentos por referidos. Sorteo de servicios/productos de belleza entre miembros VIP.</p>	<p><b>Customer segments</b>  Mujeres de los NSE A y B de 27 a 50 años, que viven en los distritos Zona 7 de Lima que pertenecen al estilo de las mujeres moderna activa, dispuestas a pagar más con el fin de tener un acceso preferencial en servicio/productos de belleza de manera exclusiva.</p>
<p><b>Cost Structure</b>  Fijos: alquiler, servicios, sueldos, insumos de belleza  Variables: bonos, catering, capacitaciones, uniformes</p>	<p><b>Revenue Streams</b>  Membresía  Servicios <i>core</i>  Productos asociados</p>			
<p><b>Key Resources</b>  Ejecutivos de ventas  Personal capacitado en conocimientos técnicos y tendencias  Personal con alta orientación al cliente  Equipos y herramientas en condiciones óptimas  Productos de calidad y no dañinos  Medios de pago  CRM  Infraestructura nueva – local VIP  Asistente de atención personalizada</p>		<p><b>Channels</b>  <b>Virtual:</b>  Instagram  Facebook  Whatsapp  Website  <b>Presencial:</b>  Sede Lima con ambiente exclusivo.</p>		

Fuente: Basado en el lienzo de mapa de empatía y propuesta de valor. Adaptado de “Plantilla para el lienzo del modelo de negocio”, en *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder y Pigneur (2010).

### 3.8 Matriz FODA

**Tabla 8. Matriz FODA V STUDIO**

	<p><b>FORTALEZAS</b>  F1: Posee un local comercial ubicado estratégicamente, distritos de la Zona 7.  F2: La marca se encuentra posicionada en el segmento. Premium de salones de belleza, lo cual constituye una ventaja competitiva.  F3: Uso de productos de alta calidad y marcas prestigiosas.  F4: Personal de CLUB V STUDIO altamente capacitados en el exterior, donde se puede impulsar y distribuir el producto.  F5: Se cuenta con una página web, Facebook e Instagram con contenidos de interés y promociones para los clientes.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b>  D1: Ausencia de un área de <i>Marketing</i> y Comercial las cuales ayudarían a obtener un mejor desempeño en las ventas.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b>  O1: Mayor uso del internet, banca electrónica y redes sociales por parte de las comunidades femeninas con los NSE AB.  O2: Crecimiento esperado del mercado de productos de belleza y cuidado personal en su conjunto y en el segmento <i>premium</i>.  O3: No existe en el mercado peruano salones de belleza con el concepto de membresías VIP.  O4: El 27% de la población limeña que posee un NSE AB, se preocupa por su aspecto personal e imagen.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b>  O1, O2, O4, F1, F2 = Desarrollar el concepto de membresía <i>premium</i> con el respaldo de V STUDIO para incrementar los ingresos.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b>  O1, O3, O4, D1 = Desarrollar Un plan de <i>marketing</i> para publicitar las membresías de CLUB V STUDIO.</p>
<p><b>AMENAZAS</b>  A1: Contracción de la economía: personas acudirían a servicios y productos de menor costo.  A2: Cosmiatras, peluqueros a domicilio.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b>  A1, A2, F1, F2, F3, F5 = Implementar una fuerte campaña de lanzamiento y promoción de la membresía CLUB V STUDIO.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b>  A1, A2, D1= Diseñar una campaña de medios <i>on-line</i> para dar a conocer e impulsar las ventas de la membresía CLUB V STUDIO.</p>

Fuente: Elaboración propia 2024.

Según la Tabla 8, el análisis del modelo FODA para CLUB V STUDIO destaca sus fortalezas, como su ubicación estratégica y reputación *premium* en el mercado de belleza. También destaca sus oportunidades, como el crecimiento previsto del mercado y la ausencia de competencia en el concepto de membresía VIP; por otro lado, enfrenta retos, como la ausencia de una zona de comercialización. Las estrategias de DO están diseñadas para aprovechar estas posibilidades mediante la elaboración de planes de *marketing*, mientras que las estrategias de DA están destinadas a corregir las deficiencias a través del uso de campañas de medios en línea. Por consiguiente, el objetivo de estas estrategias es impulsar el éxito de CLUB V STUDIO en el mercado, aprovechando las fortalezas y oportunidades de la compañía y abordando simultáneamente las debilidades y amenazas de la empresa.

## CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es un proceso sistemático que implica recopilar, analizar e interpretar datos relevantes sobre un mercado específico, con el fin de comprender mejor a los consumidores, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones informadas sobre productos, servicios o estrategias de *marketing* (McDaniel y Gates, 2016).

En este capítulo se propone validar el concepto de negocio y conocer la valoración de clientes potenciales y expertos de la industria. Para ello, se han propuesto los siguientes objetivos, herramientas y metodología que permitirán definir la propuesta de valor final y estimar la demanda potencial.

### 1. Objetivo general

Validar la idea de negocio y su viabilidad comercial.

### 2. Objetivos específicos

- Identificar y conocer las oportunidades y amenazas de la industria.
- Conocer el perfil, preferencias y hábitos de los segmentos objetivo.
- Validar la propuesta de valor y oportunidades de mercado.
- Estimar la demanda potencial.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, se han determinado actividades clave para su cumplimiento y la(s) mejor(es) herramienta(s) que permitan obtener la información más precisa para cada una de las actividades propuestas, tal y como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 9. Objetivos y herramientas de la investigación**

Objetivo General (OG):		Validar la idea de negocio y su viabilidad comercial.				
Objetivos Específicos (OE)		Actividades	Herramienta de Investigación			
			FS	FG	EP	E
OE1:	Identificar y conocer las oportunidades y amenazas de la industria	Identificar las variables sociodemográficas del segmento objetivo.	X			
		Determinar variables clave para la implementación de una membresía.			X	
		Determinar prácticas de otros salones y servicios más requeridos.			X	
OE2:	Conocer el perfil, preferencias y hábitos de los segmentos objetivo	Identificar los hábitos de consumo, atributos y prácticas que más valoran los clientes.		X		X
		Determinar los canales de atención y comunicación más efectivos para cada segmento.		X		X

Objetivo General (OG):		Validar la idea de negocio y su viabilidad comercial.				
Objetivos Específicos (OE)		Actividades	Herramienta de Investigación			
			FS	FG	EP	E
OE3:	Validar la propuesta de valor y oportunidades de mercado	Determinar el nivel de aceptación de la membresía y sus beneficios.		X		X
		Identificar las motivaciones para adquirir los productos o servicios.		X		
		Identificar las expectativas y beneficios esperados de la membresía.				X
OE4:	Estimar la demanda potencial	Identificar el rango de precios que estarían dispuestas a pagar por una membresía.		X		
		Determinar la intención de compra.				X
		Calcular el tamaño del mercado potencial.				X

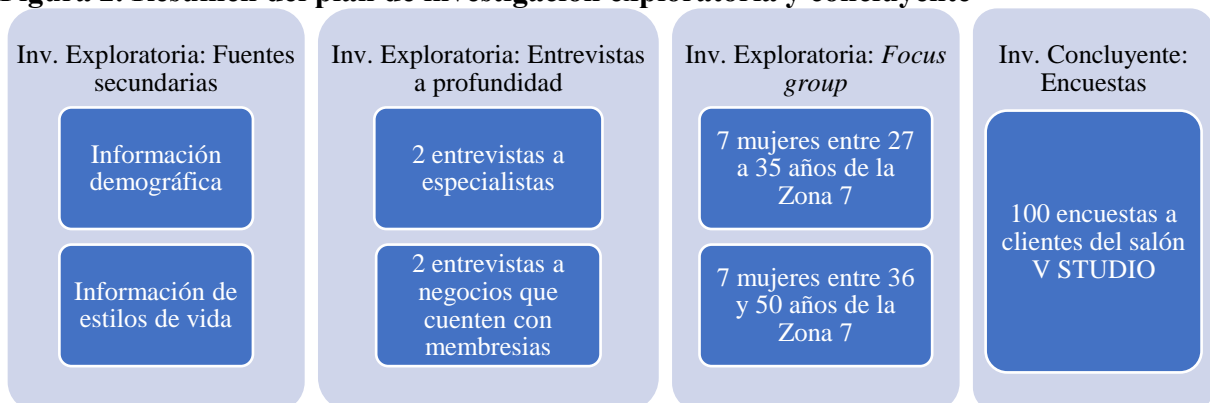
Nota: FS = fuentes secundarias; FG = *focus group*; EP = entrevista a profundidad; E = encuesta.  
Fuente: Elaboración propia 2024.

### 3. Metodología de la investigación

En la Tabla 9 se detallan los objetivos del estudio y las acciones vinculadas a cada propósito, así como las técnicas de investigación utilizadas. También ofrece una visión completa y detallada de la viabilidad comercial de la idea de negocio, así como su alineación con las expectativas y exigencias del mercado objetivo; asimismo, se destaca la variedad de métodos que se utilizaron, las fuentes secundarias, grupos focales y entrevistas en profundidad. Esto sugiere que se ha considerado un enfoque integrado para comprender tanto el contexto de la industria como las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.

La investigación de mercados se realiza en dos fases, las cuales son la investigación exploratoria y la concluyente. En la primera, se revisarán antecedentes, fuentes secundarias, se realizarán entrevistas a profundidad a especialistas y *focus group* con el público objetivo. En la investigación concluyente se verificarán y cuantificarán los hallazgos obtenidos en la primera fase a través de encuestas con el público objetivo (Hernández et al., 2018).

**Figura 2. Resumen del plan de investigación exploratoria y concluyente**



Fuente: Elaboración propia 2024.

### 3.1 Investigación exploratoria

#### Fuentes secundarias:

Las fuentes de información consultadas y los principales hallazgos se detallan a continuación:

- INEI (2023): Hasta el 2021 las mujeres de Lima Metropolitana representaban el 52.20 % de la Población Económicamente Activa (PEA), con un crecimiento interanual promedio de 2%.
- APEIM (2021), INEI (2023): Hasta enero de 2023 había 10 151 000 personas en Lima metropolitana, los cuales representan el 30.1% de la población total del país, de estos el 52.20% son mujeres y el 47.80% son hombres. Además, las mujeres que tienen entre 27 y 50 años son 987 171 equivalente al 18.63%. Por otro lado, según APEIM (2021), las mujeres que viven en la Zona 7 es de 190 030 personas y de estos el 66.1% pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, lo que traducido sería 125 610 mujeres.
- Arellano (2017): Según una clasificación por estilos de vida y consumo, el segmento clasificado como “Las Modernas” ocupa el 27% de la población, compuesto únicamente de mujeres que trabajan o estudian, este segmento se encuentra distribuido en todos los NSE; buscan su realización personal y les gusta arreglarse, maquillarse. También existe la clasificación de “Los Sofisticados” los cuales representan al 9% de la población, es un segmento mixto que se ubica principalmente en los NSE A y B; son educados, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal, siguiendo las últimas tendencias en moda.
- Ochoa (2022): Actualmente, los consumidores se han hecho más conscientes y proactivos acerca de su cuidado y apariencia física y con ello la preocupación sobre los productos que entran en contacto con su cuerpo, por la calidad de los ingredientes y la sostenibilidad en la elaboración de cada uno de ellos.
- Aguilar (2019): El *ticket* promedio que se las mujeres del segmento AB podían gastar en un día en la peluquería se encontraba entre los 500 y 600 soles dependiendo de los tratamientos realizados. Asimismo, estos segmentos tenían una frecuencia de asistencia a un salón entre tres a cuatro veces al mes. Asimismo, en este estudio se afirma que las mujeres no siempre prefieren un salón de belleza conocido, sino que prefieren atenderse en un salón de belleza local que esté cercano a su domicilio o trabajo y que tengan horarios que se acomoden a su ritmo de vida, además también buscan precios accesibles y paquetes adaptados a sus necesidades. Del mismo modo, en el año 2019 se tenía una

tasa promedio de crecimiento de las peluquerías de 10% anual y, según un informe elaborado por el INEI en el año 2014, en Lima se expedían un aproximado de ocho licencias diarias para estéticas, peluquerías y establecimientos de cuidado personal.

- El Comercio (2020): En el Perú existían en el 2020 más de 30 000 salones de belleza, dirigidos por mujeres en su mayoría, generando cerca de 150 000 puestos de trabajo.
- Dry Bar (2024): La cadena de salones de belleza *Dry Bar*, se dedica únicamente al lavado de cabello y peinados, denominados “reventones”, presentan dos opciones de membresías, que pueden ir desde los 45 hasta los 90 dólares al mes, dependiendo del Estado en el que se encuentre el salón. Allí los clientes tienen acceso a uno o dos “reventones”, descuentos en productos de la tienda, regalos por cumpleaños y otros servicios adicionales.
- Bioreia (s.f.): Ubicada en Nicaragua, este salón de belleza cuenta con tres opciones de membresía de 10, 13 o 18 dólares trimestrales, en el que se incluyen un servicio por cumpleaños, descuentos graduales en ciertos servicios, atención preferencial, descuentos a referidos y otros servicios de cortesía.
- Dushi Salón (s.f.): Este salón de belleza está en Costa Rica, tiene cuatro planes de membresías cuyo rango de precios va desde los 81 a los 127 dólares mensuales, cada plan incluye diferentes servicios proporcionales al monto pagado, encontrándose en todos los planes el servicio de *blower*, dos servicios de manicure a elección y un servicio de *pedicure* en gel.
- Lutostanski (2018): En un informe publicado por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA), alrededor del tema de suscripción y membresías hay puntos importantes a tener en cuenta, estos son: a) invertir en tecnología para recopilar datos de clientes, analizar decisiones, configurar medidores de *paywall*, entre otros; b) crear una cultura basada en datos para obtención de las preferencias del consumidor; y, c) conectar con los usuarios a través de actividades que les motiven para que se conviertan en miembros o suscriptores.

### **Investigación cualitativa:**

En esta fase de la investigación exploratoria, se realizaron entrevistas a profundidad a personas con experiencia en el sector de salón de belleza, como especialistas técnicos y empresarios, obteniendo los siguientes hallazgos de cada grupo:

**Tabla 10. Principales hallazgos entrevistas a especialistas y empresarios**

Grupo entrevistado	Hallazgos
Especialista 1	<p>Un cliente ideal es un cliente con conocimiento en estética con la que pueda conversar de manera coherente.                      Mi público objetivo son mujeres que tengan independencia económica que puedan sostener un ritmo de visita al estilista mínimo una vez al mes.                      Las expectativas sobre mis servicios son altísimas por mis 32 años de experiencia en el rubro. Con la ayuda de la tecnología vamos demostrando quienes somos en el mundo de la peluquería.                      Me gustaría que los estilistas se culturicen para enfrentar cualquier tipo de entrevista.                      La semana pasada hemos tenido capacitación. Todo el tiempo sentado en <i>masterclass</i>.                      Todo el tiempo trabajo con las marcas, voy a los eventos y yo soy un estilista que trabaja con grupos humanos grandes.                      La recomendación boca a boca siempre va a ser el mejor porque es lo que ha funcionado siempre a través de los años.                      Estamos con la mejor línea, acá no encuentras una sola marca de maquillaje que no sea de alta gama.                      Me quedo con mis clientas fieles, no las desatiendo si viene una famosa a tomarse <i>selfies</i>. Los salones que realmente funcionan no tienen famosas.                      El personal que brinde el servicio debe estar muy capacitado, una persona de profesión.                      Siempre estoy pendiente de las marcas, siempre. Estuve en la feria de México, buenos aires y ahora me voy a Brasil.                      El cliente debe culturizarse y actualizarse en cuanto a imagen y lo que le queda mejor.</p>
Especialista 2	<p>Las clientas van probando porque quieren experimentar, pero al final vuelven con la persona que los ha atendido.                      Las clientas acuden a mí porque saben que se les va a hacer un trabajo de calidad, perfecto.                      Las mujeres buscan verse bien, sentirse bien, que su apariencia vaya acorde a su personalidad y sobre todo sentirse segura; por ello busca la calidad de un servicio.                      El cliente está más educado, conocen y siguen el mundo de los cosméticos.                      La forma de afrontar la competencia es brindar un servicio de calidad y sobre todo ganar la confianza y ser empático con el cliente.                      Cada cliente es un mundo y debes hacer que se sienta a gusto con la persona que le realiza el servicio y la calidad de los productos; por ello el profesional tiene que adaptarse a cada cliente.                      La industria ha crecido bastante porque ves un producto en internet y no lo has usado y allí empieza la cadena.</p>
Especialista 3	<p>Persona entre 25 y 35 años con ingreso promedio mensual mínimo de 6 000 soles de la zona demográfica Miraflores, Barranco y San Isidro.                      La necesidad del cliente ideal es el cuidado en su imagen y hacer relaciones dentro del sector estética.                      En mi negocio se trabaja con campañas agresivas de <i>marketing</i>, se invierte en publicidad en redes sociales.                      El precio promedio del servicio se encuentra dentro de un rango alto para personas que buscan cierto número de confort e higiene.                      Las relaciones interpersonales entre el gimnasio y el cliente final son intermediadas por los entrenadores al tener entrenadores capacitados.                      Al crear una membresía se debe tener claro el público objetivo, el <i>target</i> y sobre todo saber qué necesidad se satisface con el servicio.                      La creación de una membresía es un flujo de ingreso estable para la empresa.                      La empresa realiza un proceso de homologación y de capacitación para los procesos de la empresa con el fin de mantener la calidad del servicio.                      Se capacita a la planilla administrativa en las últimas técnicas, productos y tendencias para posteriormente transmitirla a los entrenadores.                      Los mercados ahora requieren de servicios específicos y personalizados.</p>
Empresa 1	<p>Nos dirigimos a un segmento A y B de 18 a 55 años, hombres y mujeres (70%) en ciertos distritos con poder adquisitivo de los distritos de San Isidro, Miraflores, La Molina.                      El precio del servicio ha bajado muchísimo por la agresividad de las promociones de otros competidores.                      Nos llegan muchos clientes por el boca a boca.                      La atención al cliente es un factor que hace que tu propuesta de valor al cliente sea agradable.                      Todas mis chicas reciben información de las actualizaciones el mundo de la depilación, les anticipo lo que va sucediendo en el mercado.                      Las esteticistas tienen una relación muy cercana con el cliente y aprovechan para ofrecer otro servicio.                      Los clientes nuevos ingresan por promoción y los actuales tienen beneficios.                      Hemos hecho convenios con Smartfit para poder darles beneficios a clientes actuales y nuevos.                      Las esteticistas, el ser humano es entrenado por el corporativo, se actualizan por la franquicia.                      El rubro de la belleza es un sector con mucha demanda a diferencia de otros sectores.                      Mi cliente ideal es una persona que quiere cuidar su piel y quiere ahorrar tiempo en la depilación láser.                      Ofrezco calidad en mis productos y el servicio es de calidad.                      El entorno político y el crecimiento de la competencia han hecho que las ventas disminuyan.                      Como empresaria busco el equilibrio, que yo tenga un margen de ganancia en lo que realice pues la competencia es fuerte y rápidamente te copian.</p>
Empresa 2	<p>Las clientas son de moda, no son tan fieles. Ellas van al estilista del momento.                      Las clientas acuden a mí porque brindo seguridad y confianza de que van a recibir un buen servicio.                      La industria de la belleza ha crecido bastante, la peluquería ahora ya llega a ser una carrera.                      Para hacer frente a la competencia tienes que mostrar un buen trabajo, lanzar ofertas y brindar una atención de calidad.                      Vender una membresía más familiar con más beneficios a cambio de que el cliente traiga a más clientes.                      Una persona es un universo distinto, que va cargando desde la familia que hay atrás hasta las experiencias desde su infancia y debemos saber escuchar y quizá dar un abrazo no.                      El acabado es muy importante, que labial usa, tratamiento de piel y en Perú solo conozco cuatro maquilladores que en su maletín vas a encontrar una buena marca de maquillaje.                      Como estilista debes conocer el estilo, creencias, carácter y gustos de tu cliente.                      Las clientas se han vuelto más exigentes por el auge de los medios de comunicación.                      Las normativas en el Perú no favorecen para la importación de mejores productos para venta y/o uso.</p>
Empresa 3	<p>El cliente ideal es el cliente LGTB, pues no escatima, es un cliente que quiere verse bien y está a la vanguardia, en su mayoría mujeres entre 30 y 40 años que reside en la zona de San isidro.                      El cheque promedio del salón es entre 150 y 160 soles aproximadamente.                      El cliente ideal tiene las siguientes necesidades que son: privacidad, flexibilidad y extensión de horarios.                      En la actualidad, después de la pandemia, las personas invierten más en belleza, el cliente es más exigente y buscan más allá del servicio, una experiencia.                      Para contrarrestar la competencia en la industria de la belleza, se ofrece una cantidad de espacios y horarios extendidos que no lo encuentras en otro lugar, además de promociones atractivas y adecuada a las personas como la línea hipo alérgica. Por último, se incluye en el concepto la sostenibilidad de los productos para conectar con las personas.                      Para mantener el negocio actualizado ante los cambios de la industria, se realiza el <i>one to one</i> (Lo mapeamos al día, lo hacemos aquí). Asimismo, un seguimiento de los clientes e implementación de las sugerencias y necesidades de los clientes acorde a las necesidades.                      Para crear una membresía primero se debe conocer el producto, conocer la competencia para diferenciarte y ofrecer una experiencia que se ajuste a tu cliente.                      El personal es muy importante, para ello el equipo toma el servicio y vive la experiencia para poder ofertar el producto y lograr una conexión con los potenciales clientes.                      El servicio más popular son los masajes descontracturantes, el sueco, los faciales y los exprés por el tema del tiempo, varía según la estación del año.                      La industria de belleza está en constante crecimiento y para estar a la vanguardia se rige bajo una marca y también la marca del producto con el que se trabaja.</p>

Fuente: Elaboración propia 2024 basada en las entrevistas realizadas.

De los hallazgos de entrevistas a especialistas y empresarios se resume lo siguiente:

- El objetivo son mujeres que tengan independencia económica que puedan sostener un ritmo de visita. El personal que brinde el servicio debe estar muy capacitado, una persona de profesión va al estilista mínimo una vez al mes.
- Cada cliente es un mundo y debes hacer que se sienta a gusto con la persona que le realiza el servicio y la calidad de los productos; por ello el profesional tiene que adaptarse a cada cliente.
- La necesidad del cliente ideal es el cuidado en su imagen y hacer relaciones dentro del sector estética.
- El personal es muy importante, para ello el equipo toma el servicio y vive la experiencia para poder ofertar el producto y lograr una conexión con los potenciales clientes.

También se realizó *focus group* a dos grupos de interés, clientes actuales del salón y no clientes que cumplan con las características del público objetivo, cuyas características similares son residir en la Zona 7 (según APEIM, 2021) y encontrarse dentro de los NSE A y B. Las sesiones de grupo se dividieron en:

**Tabla 11. Segmentación para entrevistas grupales**

Grupo de interés	Cantidad de participantes
Mujeres entre 27 a 35 años	7
Mujeres entre 36 a 50 años	7

Fuente: Elaboración propia 2024 sobre la base de las entrevistas realizadas

A continuación, se muestran los hallazgos de los *focus groups* realizados.

**Tabla 12. Hallazgos del *focus group*. Edades 27 a 35 años**

Hallazgos del <i>focus group</i>	Objetivo
La mayoría de las participantes visita un salón de belleza aproximadamente 2 veces al mes.	OE2
Los servicios más valorados en un salón de belleza son: El corte y tinte de pelo.	OE2
La característica más atractiva de un salón de belleza es la limpieza y el orden.	OE2
Los servicios que más solicitan al visitar un salón de belleza son: Manicure, <i>pedicure</i> y tratamiento de cabello.	OE2
La inversión realizada en servicios en un salón de belleza es de S/ 200.00 en promedio.	OE2
Las marcas de los productos utilizados deben ser de marcas reconocidas y de calidad.	OE2
El servicio al cliente es un factor decisivo, se espera ser tratado con amabilidad y que el servicio sea de calidad.	OE1
La presentación del salón que debe ser agradable y confortable.	OE2
Los tiempos de agenda para cita es decir tiempos de espera deben ser respetados.	OE2
Que se cumplan con las expectativas de cliente en cuanto al servicio.	OE2
Las incomodidades más frecuentes en un salón de belleza son: Los tiempos de espera que no se cumplen, el no cumplimiento del resultado esperado y la incapacidad de respuesta ante este.	OE2
Las herramientas y utensilios utilizados deben estar muy limpias y esterilizadas, también que las máquinas sean de calidad (gama alta).	OE2
Los factores más valorados en un salón de belleza son las herramientas utilizadas, la ubicación, y la presentación del salón.	OE2
La mayoría manifiesta que va al salón más cercano.	OE1
Las participantes manifiestan que la propuesta de una membresía es muy buena.	OE3
El precio dispuesto a pagar por una membresía es de S/ 250.00 al mes en promedio.	OE4
El plan de pago por membresía trimestral sería el más aceptado por las participantes.	OE4
El canal de comunicación con mayor preferencia es Instagram por la rapidez de respuesta.	OE2
El contar con personal altamente especializado en cada servicio sería un plus para V STUDIO.	OE3

Fuente: Elaboración propia 2024 sobre la base del *focus group* realizado.

**Tabla 13. Hallazgos del *focus group*. Edades 36 a 50 años**

Hallazgos del <i>focus group</i>	Objetivo
La mayoría de las participantes visita un salón de belleza menos de seis veces al año pues se encuentran más en casa.	OE2
Los servicios más valorados en un salón de belleza son la calidad de los productos utilizados, la atención al cliente y calidad del servicio.	OE2
La inversión realizada en servicios en un salón de belleza es mas de S/ 250.00.	OE2
Los servicios más valorados son un buen corte y el tinte.	OE2
Que el personal que brinda el servicio tenga experiencia en el servicio y este en constante actualización sobre las últimas tendencias.	OE2
La característica más atractiva de un salón de belleza es la limpieza, el orden.	OE2
Las marcas de los productos utilizados deben ser de marcas reconocidas y de calidad.	OE2
El servicio al cliente es un factor decisivo, se espera ser tratado con amabilidad y que el servicio sea de calidad.	OE2
La presentación del salón que debe ser agradable y confortable.	OE2
El personal del salón de belleza debe estar uniformado y una excelente presentación.	OE2
Las incomodidades más frecuentes en un salón de belleza son: La mala atención, interrupción del servicio y las demoras en los tiempos de espera.	OE2
Las participantes no recomiendan un salón en específico, sino que manifiestan que van por recomendación y van probando.	OE2
Los factores más valorados en un salón de belleza es la ubicación.	OE1
La mayoría manifiesta que va al salón más cercano.	OE1
Las participantes manifiestan que la propuesta de una membresía es muy buena.	OE3
El plan de pago por membresía anual sería el más aceptado por las participantes.	OE4
El canal de comunicación con mayor preferencia es Instagram, Facebook y TikTok	OE2
El contar con personal altamente especializado que brinde asesoría a las clientas en cada servicio sería un plus para V STUDIO.	OE3

Fuente: Elaboración propia 2024 sobre la base del *focus group* realizado

De los hallazgos del *focus group* se resume lo siguiente:

- La mayoría de las participantes visita un salón de belleza aproximadamente 2 veces al mes.
- Los servicios que más solicitan al visitar un salón de belleza son: *manicure*, *pedicure* y tratamiento de cabello.
- Las marcas de los productos utilizados deben ser de marcas reconocidas y de calidad.
- El servicio al cliente es un factor decisivo, se espera ser tratado con amabilidad y que el servicio sea de calidad.

- Los servicios más valorados en un salón de belleza son la calidad de los productos utilizados, la atención al cliente y calidad del servicio.
- La mayoría manifiesta que va al salón más cercano.

Los resultados de esta etapa de la investigación cualitativa-exploratoria permitieron conocer las oportunidades y amenazas de la industria como también conocer las preferencias y hábitos del segmento objetivo y validar la propuesta de valor de V STUDIO.

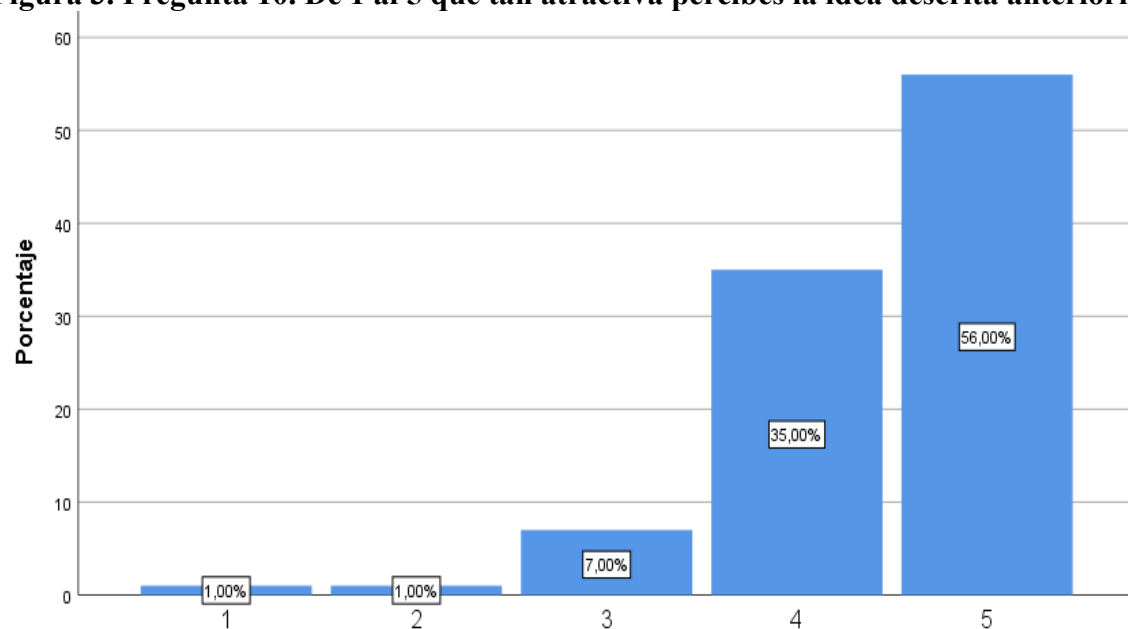
### 3.2 Investigación concluyente

En esta etapa de la investigación de mercados, se han aplicado encuestas a 100 clientes de V STUDIO. La muestra se determinó a conveniencia, dado que la propuesta de valor apunta principalmente a mujeres que son clientes recurrentes del salón. A través de la encuesta, se ha podido validar esta propuesta y estimar el mercado potencial existente.

Después de realizar 100 encuestas de las cuales las 100 fueron válidas, se obtuvo los siguientes principales hallazgos:

- El 56.00% percibe la idea descrita con una valoración del 5, siendo la valoración más alta el 5.

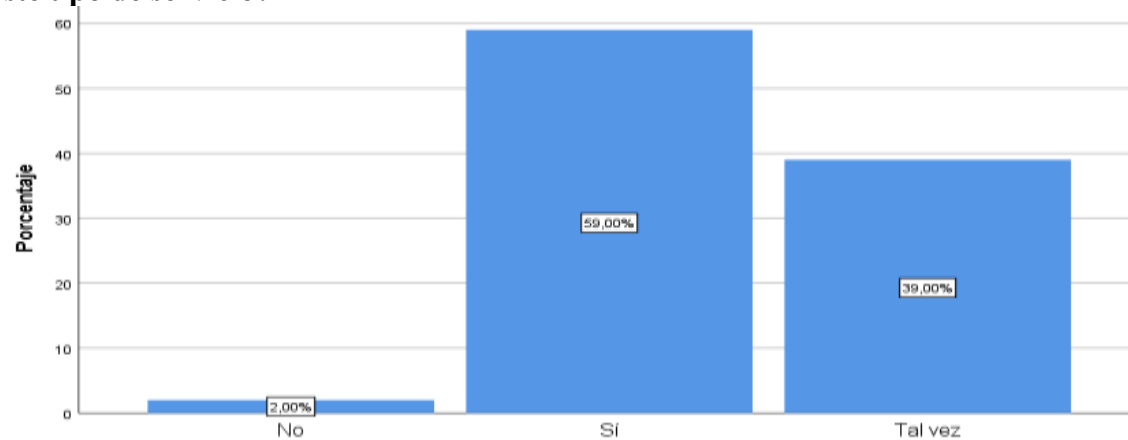
**Figura 3. Pregunta 10. De 1 al 5 que tan atractiva percibes la idea descrita anteriormente, siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta**



Fuente: Elaboración propia 2024 basada en la encuesta realizada.

- El 59.00% expresó que “Sí” estaría dispuesto a pagar por una membresía VIP.

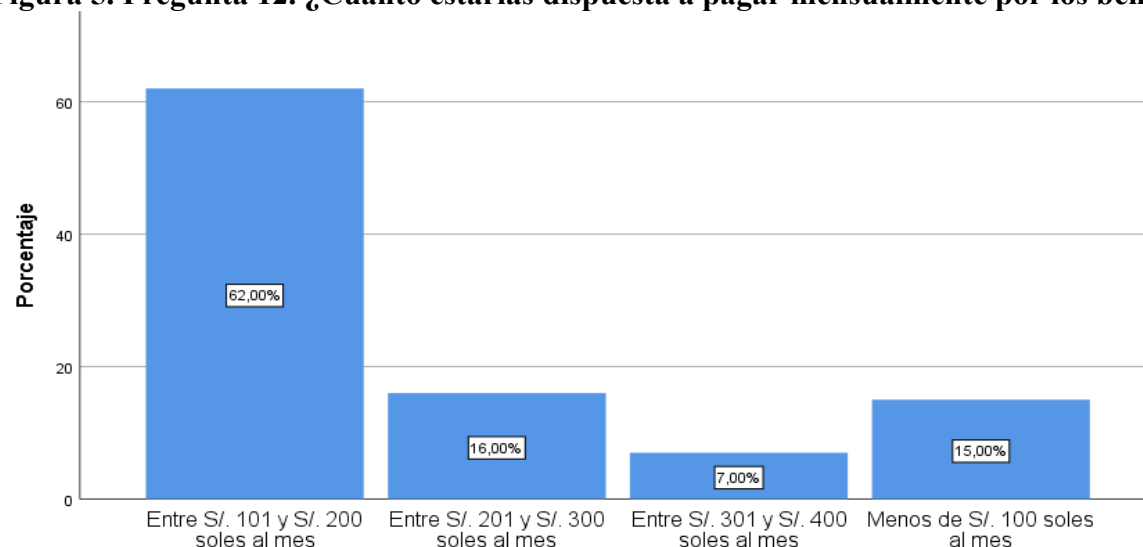
**Figura 4. Pregunta 11. ¿Estarías dispuesta a pagar por una membresía VIP como la presentada anteriormente, que te permita acceder a este tipo de servicio?**



Fuente: Elaboración propia 2024 basada en la encuesta realizada.

- El 62.00% expresó que estaría dispuesta a pagar mensualmente por los beneficios de la membresía CLUB V STUDIO “Entre S/ 101 y S/ 200 al mes”.

**Figura 5. Pregunta 12. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar mensualmente por los beneficios de la membresía CLUB V STUDIO?**



Fuente: Elaboración propia 2024 basada en la encuesta realizada.

## Estimación de demanda

### Segmentación geográfica

- Lima con sus 43 distritos alberga 10 151 000 habitantes, los cuales representan el 30.1% de la población total del país (33 726 000 habitantes).

### Segmentación demográfica

- En la provincia de Lima el 52.20% de habitantes son mujeres.

**Tabla 14. Segmentación hombres y mujeres Lima Metropolitana**

Sexo	Casos	%
Mujer	5 298 822	52.20%
Hombre	4 852 178	47.80%

Fuente: Elaboración propia 2024, adaptada de INEI (2023).

- Las mujeres que tienen entre 27 a 50 años son 987 171, equivalente al 18.63%.
- APEIM (2021) clasifica como Zona 7 a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina. El total de habitantes mujeres entre 27 y 50 años es de 190 030 personas distribuidas como se muestra a continuación:

**Tabla 15. Segmentación Zona 7 distritos**

Distrito	Cantidad
Miraflores	25 827
San Isidro	14 781
San Borja	28 026
Surco	87 353
La Molina.	34 043
Total	190 030

Fuente: Elaboración propia 2024, adaptada de APEIM (2021).

Según la distribución de zonas de APEIM (2021) por NSE, el 66.1% pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, lo cual da como resultado 125 610 mujeres. Posteriormente se segmentó según estilo de vida que según la encuesta aplicada a 100 clientas de V STUDIO resultó en un 97% de encuestadas que perciben como atractiva la propuesta, esto se traduce en 121 841 personas. Asimismo, la disposición de compra estuvo presente en el 59% de encuestadas un equivalente a 71 866 personas. En cuanto al precio el 23% respondió que pagaría por la membresía desde S/ 201.00 hasta S/ 400.00 mensual, es decir 16 533 personas pagarían por la membresía.

Asimismo, se segmentó los *early adopters* y el grado de exposición de *marketing* dando como resultado final una demanda de 827 membresías al año. A continuación, se adjunta el cálculo detallado de la demanda:

**Tabla 16. Cálculo de la demanda**

	Ítem	%	Q	Fuente
	Lima Metropolitana		10 151 000	INEI (2023)
Sexo	Mujeres	52.20%	5 298822	INEI (2023)
Rango de Edad	27 - 50 años	18.63%	987 171	APEIM (2021)
Distrito	Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	19%	190 030.33	APEIM (2021)
NSE	A y B	66%	125 610.05	APEIM (2021)
F1: Estilo de Vida	¿Qué tan atractiva percibes la idea descrita anteriormente?	97%	121 841.75	Encuesta
F2: Disposición	¿Estarías dispuesta a pagar por una membresía VIP que te permita acceder a este tipo de servicio?	59%	71 886.63	Encuesta
F3: Precio	¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por los beneficios de la membresía CLUB V STUDIO en precio por mes?	23%	16 533.92	Encuesta
Grado de exposición de <i>marketing</i>	Alcance de <i>mkt</i>	5%	826.70	Expertos de la industria

Fuente: Elaboración propia 2024 basada en la información obtenida de INEI (2023) y APEIM (2021).

La investigación concluyente se resume en lo siguiente:

- El 56.00% percibe la idea descrita con una valoración del 5, siendo la valoración más alta el 5
- El 59.00% expreso que “Sí” estaría dispuesto a pagar por una membresía VIP.
- El 62.00% expreso que estaría dispuesta a pagar mensualmente por los beneficios de la membresía CLUB V STUDIO “Entre S/ 101 y S/ 200 al mes”.
- El 63.00% prefiere un salón de belleza en primer lugar por el “Profesionalismo de los especialistas”, en segundo lugar, la “Calidad de los productos utilizados” con un 61.0% y en tercer lugar la “Calidad del servicio ofrecido” con un 56.0%.
- El 30.00% tiene un rango de ingresos mensuales de hasta S/ 2 501 a S/ 4 000.

## CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se define como el proceso sistemático utilizado por organizaciones y empresas para establecer metas y objetivos a largo plazo, así como para determinar las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos; además, implica analizar los entornos interno y externo de la organización, identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, y luego desarrollar planes y estrategias para alcanzar los objetivos definidos. Asimismo, es esencial para la dirección y el éxito a largo plazo de una organización, ya que proporciona un marco para la toma de decisiones y la asignación de recursos (Valdés, 2014).

En ese sentido, en el presente capítulo se desarrollarán todos los aspectos que involucra la planeación estratégica.

### 1. Definición de los objetivos de *marketing*

Los objetivos de *marketing* son metas específicas y medibles que una empresa establece para dirigir sus esfuerzos de *marketing* hacia el logro de resultados deseados; estos objetivos están alineados con los objetivos generales de la empresa y suelen estar vinculados a aspectos como el aumento de la visibilidad de la marca, la generación de *leads*, la mejora de la participación del cliente, el aumento de las ventas, entre otros (Pipoli, 2003).

Los objetivos de *marketing* establecidos son los siguientes:

**Tabla 17. Objetivos de *marketing***

Objetivos	Indicadores	Herramientas	Corto Plazo	Mediano Plazo			Largo Plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Aumentar las ventas de servicios de spa mediante la creación de paquetes especiales y promociones	Nivel de ingresos mensual	Base de datos de ventas	65%	70%	75%	80%	85%	
Aumentar el conocimiento de las membresías de V STUDIO entre el público objetivo.	Número de capacitaciones y convenios	Página web	85%	90%	95%	95%	96%	
Incrementar el alcance del <i>marketing</i> ( <i>mkt</i> ) en redes sociales	%Alcance de <i>mkt</i>	<i>Marketing</i> en redes sociales (Publicidad y promociones en página web y redes sociales.	5%	6%	7%	7.5%	8%	
Incrementar y potenciar la base de clientes	Clientes nuevos / Clientes Totales	Eventos, <i>webinars</i> , activaciones con la imagen de Natalie Vertiz y otros especialistas x 3	-	60%	30 %	15%	5%	

Objetivos	Indicadores	Herramientas	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implementar programa de fidelización membresía V STUDIO	clientes que se afilien / clientes totales	Asesorías de imagen, publicidad y promociones	15%	20%	30%	40%	50%
Captar la atención de clientes potenciales y crear interés en las membresías.	Tasa de clics en los anuncios promocionales de la membresía.	Publicidad en página web y redes sociales	85%	90%	95%	95%	96%

Fuente: Elaboración propia 2024.

Los objetivos de comercialización se muestran en la Tabla 17, junto con los indicadores precisos que se utilizarán para evaluar los progresos realizados en la consecución de esos objetivos, así como los instrumentos que serán utilizados para supervisar los avances realizados. Además, se detallan los objetivos de desempeño a corto, medio y largo plazo, expresados en términos porcentuales; asimismo, entre las áreas importantes que están cubiertas por los objetivos se encuentran las siguientes: aumentar la concienciación de los miembros; mejorar las ventas de servicios; atraer la atención de los consumidores potenciales; ampliar la base de clientes y el alcance del *marketing* de redes sociales; y desarrollar un programa de fidelización de integrantes.

## 2. Estrategia genérica

La estrategia genérica para la membresía de CLUB V STUDIO será la diferenciación enfocada, ya que se orientará mujeres de Lima Metropolitana, específicamente en la Zona 7, con edades entre 27 y 50 años y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. Esta segmentación permite un enfoque claro en un grupo demográfico que valora la calidad, la exclusividad y está dispuesto a invertir en su bienestar y apariencia.

La propuesta de valor de CLUB V STUDIO radica en ofrecer una experiencia de salón de belleza *premium*. Los beneficios exclusivos, como acceso al salón VIP, 3 servicios básicos al mes, compartir con un acompañante, regalos de cumpleaños y aniversario, descuentos en servicios y productos, invitaciones a eventos especiales, junto con la estación de *snacks* y bebidas, diferencian claramente la membresía de otras ofertas en el mercado.

La estrategia incluye la personalización de servicios según las preferencias individuales de las clientas. Esto agrega un nivel adicional de diferenciación, ya que cada miembro se siente atendido de manera única y especial.

La calidad en cada aspecto de los servicios y la atención al cliente es esencial. Desde los productos utilizados en los servicios hasta la formación y profesionalismo del personal, todo debe reflejar un alto nivel de excelencia.

La estrategia de comunicación se centrará en resaltar cómo CLUB V STUDIO supera las expectativas de sus miembros. Se utilizarán canales de *marketing* específicos para llegar al público objetivo, como redes sociales, anuncios en revistas de moda y belleza, y colaboraciones con *influencers* relevantes. La membresía se reforzará como una puerta de entrada a un mundo exclusivo de belleza y bienestar. Se organizarán eventos especiales solo para miembros, reforzando el sentido de comunidad y pertenencia.

### **3. Estrategia de crecimiento**

Las estrategias de crecimiento de V STUDIO será la de desarrollo de productos lo cual le permitirá a CLUB V STUDIO expandir su oferta y adaptarse a las necesidades y deseos cambiantes de su público objetivo; por ello, CLUB V STUDIO introducirá una membresía *premium* con servicios exclusivos. A continuación, las estrategias de crecimiento a largo plazo.

#### **3.1 Estrategias de desarrollo de productos (largo plazo – A 5 años)**

El desarrollo de productos a largo plazo es una estrategia de negocio que prioriza la creación, mejora y ampliación de la gama de productos de una empresa durante una duración prolongada, generalmente de cinco años o más; en ese sentido, esta estrategia implica identificar mercados potenciales, estudiar las necesidades y deseos de los clientes, crear nuevos productos o mejorar los existentes, e introducirlos eficazmente en el mercado con el objetivo de preservar la relevancia de la compañía en el mercado, adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, mantener la competitividad y asegurar un desarrollo duradero y sostenible (Pipoli, 2003).

Nuevos servicios exclusivos: CLUB V STUDIO introducirá nuevos tratamientos de belleza o servicios exclusivos para los miembros de la membresía. Esto incluirá terapias avanzadas de belleza, servicios de bienestar y productos de marca propia.

Expansión de oferta: CLUB V STUDIO considera la posibilidad de diversificar sus ofertas, como la creación de una línea de productos de belleza exclusiva para los miembros y la incorporación de servicios relacionados con la belleza, como asesoría de imagen personalizada.

Innovación tecnológica: CLUB V STUDIO explora la posibilidad de incorporar dispositivos avanzados para tratamientos de belleza o herramientas de análisis de piel de última generación con el fin de mantenerse a la vanguardia de la tecnología en la industria de la belleza.

**Figura 6. Matriz de Ansoff de CLUB V STUDIO**



Fuente: Elaboración propia 2024.

#### 4. Estrategias de segmentación de mercado

**Tabla 18. Estrategias de segmentación de mercado**

Segmentación	Descripción
Demográfica	Mujeres entre 27 y 50 años
Geográfico	Lima Metropolitana Zona 7 (Distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina).
Socioeconómico	Nivel socioeconómico A y B

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 19. Segmentación de mercado por estilo de vida**

Grupo de Edad	Perfil	Descripción
De 27 a 35 años	María	Mujer moderna, activa, que se preocupa por mantenerse bien, tienen un ritmo de vida acelerado durante la semana porque trabaja y es madre, pero los fines de semana tienen más tiempo para ella. Es emprendedora y económicamente activa.
De 36 a 50 años	Silvia	Mujer madre de familia exigente, observadora, detallista y jubilada. Es trabajadora independiente. Demanda calidad en los productos y servicios que solicita. Le encanta engreírse y que la adulen, tiene poca paciencia.

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 20. Segmentación de mercado por frecuencia de compra**

Perfil	Descripción
Cliente Frecuente	Mujeres fidelizadas a la marca. Solicitan el servicio al menos una vez por semana y prefieren ser atendidas en un ambiente exclusivo con su personal destacado y servicios complementarios.
Cliente esporádico	Mujeres entusiastas por los servicios de belleza de calidad con menor recurrencia de visitas al salón. Prefieren ser atendidas en un ambiente exclusivo con su personal destacado y servicios complementarios.

Fuente: Elaboración propia 2024.

De acuerdo con los perfiles mostrados en la Tabla 20, el segmento de mercado se enfoca a las mujeres que tienen entre 27 y 50 años, que residen en la Zona 7 de Lima Metropolitana, de los niveles socioeconómicos A y B, y que ponen un alto valor en tener una experiencia *premium* y única en el salón de belleza son el objetivo demográfico para la adhesión al CLUB V STUDIO.

## 5. Estrategias de posicionamiento

### 5.1 Ventaja competitiva de V STUDIO

Para la ventaja competitiva de CLUB V STUDIO, se realiza el análisis VRIO de Barney (1991) propuesto en su trabajo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.

A continuación, el análisis VRIO para CLUB V STUDIO.

**Tabla 21 .Análisis VRIO CLUB V STUDIO**

Recursos	V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organizado	
Infraestructura y decoración	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Equipos, herramientas y mobiliario	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Productos y servicios exclusivos	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Ubicación estratégica	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Marca y reputación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Personal altamente capacitado en el exterior	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Servicio de calidad	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Servicios Personalizados	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Atención inmediata	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Precios competitivos	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Descuentos y promociones	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Relación con proveedores	Sí	Sí	No	No	Paridad competitiva
Relación con clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Servicio posventa	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia 2024

Según la Tabla 21, CLUB V STUDIO presenta una marca y reputación de personal altamente cualificado en el extranjero (formándose cada 4 meses), servicios personalizados, atención inmediata, relación con el cliente, servicio posventa como una ventaja competitiva sostenible. Por otra parte, la ubicación de los locales tiene una ventaja competitiva temporal. También, infraestructura y decoración, equipo, herramientas y muebles, precios competitivos, descuentos, productos y servicios exclusivos, promociones, servicio de calidad y relación con los proveedores como paridad competitiva.

## 5.2 Posicionamiento

El posicionamiento por beneficios es una estrategia de *marketing* que se centra en resaltar los beneficios o ventajas que un producto o servicio ofrece a los consumidores. En lugar de enfocarse en características específicas o atributos del producto, este enfoque destaca cómo el producto o servicio puede satisfacer las necesidades, resolver problemas o mejorar la vida del cliente; asimismo, este tipo de posicionamiento se basa en identificar y comunicar los beneficios tangibles e intangibles que el producto o servicio proporciona a los consumidores; de esa manera, los beneficios pueden ser funcionales, emocionales, sociales o relacionados con la autoestima, entre otros (Kotler y Armstrong, 2008).

En ese sentido, se brinda el acceso a un ambiente exclusivo con atención VIP y preferencial permanente en los diferentes servicios de belleza con staff altamente calificado en las últimas tendencias de *styling* e imagen personal; que permitirá disfrutar de amenidades y beneficios complementarios, además de contar con servicios y paquetes especiales y diferenciados todo a través de membresía a CLUB V STUDIO. Este brinda el acceso a un salón VIP de espera, los servicios mensuales, los descuentos en servicios adicionales y productos, así como los regalos de cumpleaños y aniversario. Estos elementos crean un valor diferenciado y una experiencia holística que debe ser comunicada de manera efectiva.

CLUB V STUDIO ofrece una experiencia de salón de belleza enriquecida y personalizada, los miembros pueden disfrutar de un tiempo de espera agradable en el salón VIP, la comodidad de compartir beneficios con un(a) acompañante y la participación en eventos especiales que realzan la experiencia. CLUB V STUDIO se convierte en un espacio donde las mujeres pueden cuidarse a sí mismas, celebrar ocasiones especiales y establecer una conexión con otros miembros en un entorno exclusivo y acogedor.

CLUB V STUDIO se encuentra en el extremo derecho del eje horizontal, lo que indica que es exclusivo para unos pocos. Esto se debe a la membresía exclusiva que se ofrece. Asimismo, en el eje vertical, CLUB V STUDIO se ubica en el extremo superior, lo que indica que proporciona un servicio de alta calidad.

En conclusión, CLUB V STUDIO se posiciona como un lugar extremadamente exclusivo y ofrece servicios de alta calidad respecto a sus competidores directos y competidores indirectos. Esta posición estratégica atrae a clientes que buscan una experiencia *premium* y están dispuestos a pagar por ello.

**Figura 7. Mapa de posicionamiento de CLUB V STUDIO**



Fuente: Elaboración propia 2024.

### 5.3 Identificación y análisis de la competencia

Actualmente, en Lima Metropolitana no existen salones de belleza que vendan membresías como parte de sus servicios. Sin embargo, existen salones de belleza que brindan servicios y productos similares a V STUDIO a continuación la identificación y análisis de la competencia.

**Tabla 22. Identificación de salones competidores de V STUDIO**

Salón	Productos y servicios
Speechi	<p><b>Productos</b> Venta <i>on-line</i> y presencial de productos para el cuidado capilar para mujeres, hombres y niños.</p> <p><b>Servicios</b> Ofrecen los siguientes servicios de salón de belleza: corte, color, peinado, alisado y tratamientos, <i>manicure</i>, <i>pedicure</i>, maquillaje (incluyendo clases de maquillaje), cejas y pestañas, depilación. Los cuales pueden ser reservados vía <i>on-line</i> (página web), WhatsApp y por llamada telefónica. Estos dos últimos varían en base al local de atención. A nivel de <i>spa</i> ofrece los siguientes servicios: rituales, masajes, envolvimientos, exfoliaciones y faciales. Estos son ofrecidos gracias a las alianzas que cuentan con <i>Corporal Age</i> (medicina estética corporal y facial) y <i>Yaku Spa</i>. No brindan reservas los fines de semana.</p>
Alter Ego	<p><b>Productos</b> Venta <i>on-line</i> y presencial de productos para el cuidado capilar para mujeres y hombres</p> <p><b>Servicios</b> Ofrecen todos los servicios capilares, desde cortes, cepillados, alisados, tratamientos, peinados, color, <i>makeup</i>, masoterapia y <i>spa</i>. Además, se especializan en novias. Asimismo, cuentan con un área especial para hombres como barbería y tratamientos. Lo único que con lo que no cuentan es con un área de <i>manicure</i> o <i>pedicure</i>, pero si contaban con el personal que necesitaban para realizar el servicio. En el área de <i>spa</i>, cuentan con masajes, exfoliaciones y faciales. Las citas se pueden reservar por WhatsApp, llamada telefónica o enviar un mensaje con sus datos mediante la página web.</p>
Be Salón	<p><b>Productos</b> Venta <i>on-line</i> y presencial de productos para el cuidado capilar para mujeres y hombres</p> <p><b>Servicios</b> Ofrecen los siguientes servicios de salón de belleza: corte, color, peinado, alisado y tratamientos, <i>manicure</i>, <i>pedicure</i>, maquillaje (incluyendo clases de maquillaje) y depilación. Los cuales pueden ser reservados vía WhatsApp y por llamada telefónica, en la página web tienen un enlace que deriva al WhatsApp de atención, sin embargo, no tienen un motor de citas integrado.</p>

Fuente: Elaboración propia 2024 (ver análisis completo Anexo 5).

## 6. Estrategias de marca

### 6.1 Estrategia de desarrollo de marca

CLUB V STUDIO es una extensión de línea porque se trata de mejoras y servicios complementarios al *core* del negocio, ofreciendo un valor agregado para las clientes que estén dispuestas a pagar por él.

**Figura 8. Estrategias de desarrollo de marca**

 EXTENSIÓN DE LÍNEA	EXTENSIÓN DE MARCA
MULTIMARCAS	MARCAS NUEVAS

Fuente: Elaboración propia 2024.

### 6.2 Mantra de marca

El mantra de V STUDIO resume la esencia de la organización.

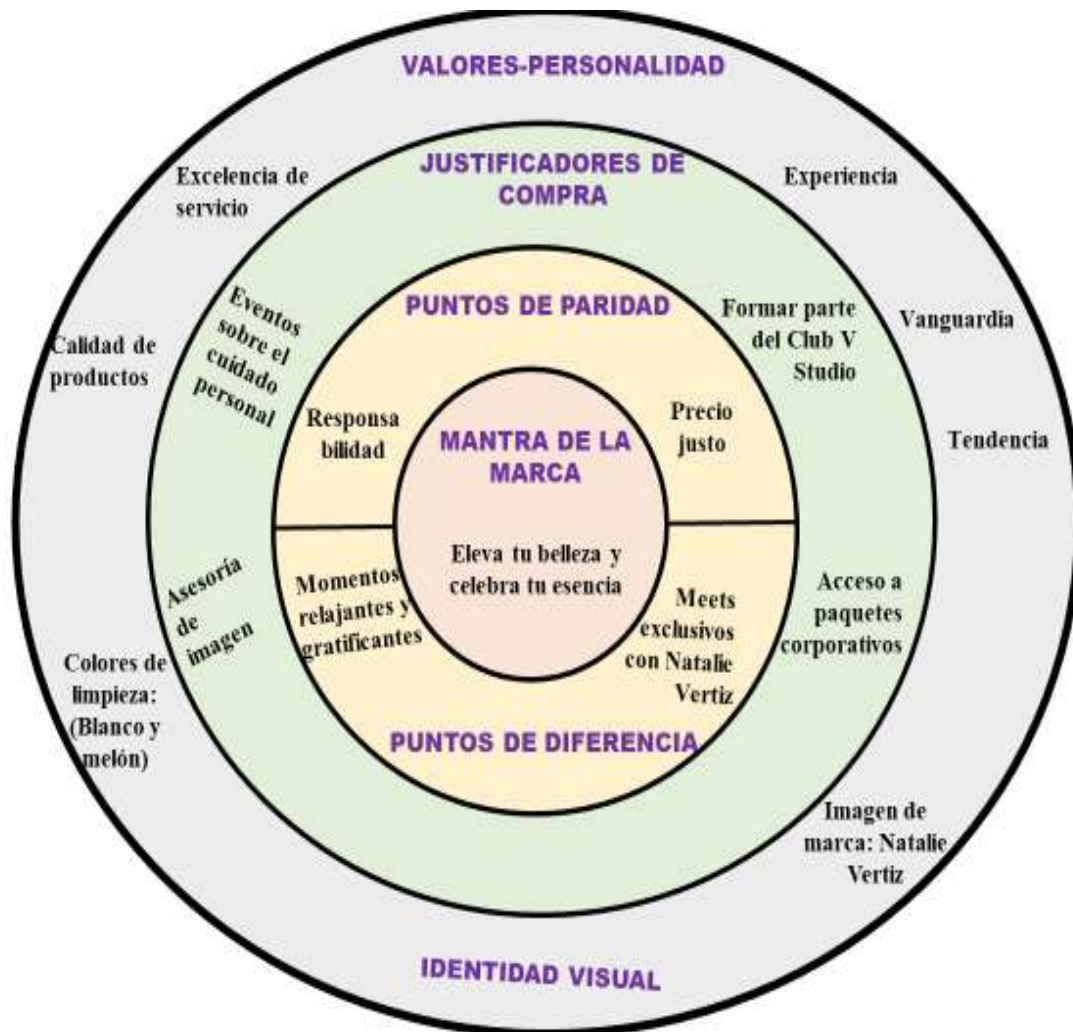
#### **Mantra de marca: Eleva Tu Belleza, Celebra Tu Esencia**

Este mantra habla de empoderamiento y autoexpresión. “Eleva Tu Belleza” refleja el compromiso de CLUB V STUDIO de proporcionar un servicio excepcional y una experiencia *premium* que supera las expectativas. Las palabras “Eleva Tu Belleza” transmiten la idea de que cada visita a CLUB V STUDIO es un paso hacia un mayor bienestar, un aumento en la autoconfianza y una transformación positiva.

Por otro lado, “Celebra Tu Esencia” captura la filosofía de inclusión y autenticidad. Esta parte del mantra enfatiza que cada mujer es única y hermosa a su manera, y que CLUB V STUDIO está aquí para celebrar y realzar esa singularidad. “Celebra Tu Esencia” habla de sentirse cómoda en su propia piel, de abrazar sus diferencias y de honrar su individualidad.

Juntas, estas palabras crean un mantra que inspira y motiva a las mujeres a explorar su belleza interior y exterior, a cuidarse a sí mismas y a encontrar un espacio donde puedan expresarse libremente. “Eleva Tu Belleza, Celebra Tu Esencia” no es solo una invitación, es un recordatorio de que en CLUB V STUDIO, cada visita es una oportunidad para conectarse con su poder, su confianza y su autenticidad.

Figura 9. Mantra de la marca



Fuente: Elaboración propia 2024.

Figura 10. Representación del mantra de la marca



Fuente: Elaboración propia 2024.

## 7. Estrategia de clientes

La estrategia de clientes para la membresía CLUB V STUDIO se centra en establecer relaciones duraderas y significativas con las mujeres de Lima Metropolitana entre 27 y 50 años, que pertenecen a la Zona 7 y tienen un nivel socioeconómico A y B. A través de un enfoque de atención individualizada, comunicación efectiva y el fomento de una comunidad de apoyo, CLUB V STUDIO se convertirá en más que una membresía de salón de belleza, sino en una plataforma que enriquece la vida de sus integrantes.

Captación de clientes y fidelización. Ofrecer la membresía.

Personalización de la experiencia: Cada interacción con las integrantes de CLUB V STUDIO será altamente personalizada. Desde la selección de los servicios hasta las preferencias de *snacks* y bebidas, se garantizará que cada aspecto de la membresía se adapte a las preferencias individuales de cada cliente.

Comunicación proactiva: La estrategia de clientes incluye una comunicación proactiva y constante con los miembros. Además de recordatorios de citas y anuncios de eventos, se mantendrá un diálogo abierto para recibir comentarios, sugerencias y resolver cualquier inquietud que puedan tener.

Creación de comunidad: CLUB V STUDIO se esforzará por crear una comunidad entre sus miembros. Se organizarán eventos exclusivos donde los miembros pueden interactuar entre sí y con el personal del salón, fomentando un sentido de pertenencia y amistad dentro de la membresía.

Programas de lealtad y recompensas: Se establecerán programas de lealtad que recompensen la fidelidad de los miembros. Regalos especiales y servicios exclusivos serán parte de los beneficios que se ofrecen a aquellas que han estado con CLUB V STUDIO a lo largo del tiempo.

Escucha activa y mejora continua: La estrategia de clientes implica escuchar activamente las opiniones y comentarios de los miembros. Las sugerencias se tomarán en cuenta para mejorar constantemente los servicios y la experiencia general de la membresía.

Celebración de momentos especiales: Un enfoque importante será celebrar los momentos especiales de las integrantes, como sus cumpleaños y aniversarios. Los regalos personalizados y las sorpresas exclusivas mostrarán el compromiso de CLUB V STUDIO con el bienestar y la felicidad de cada integrante.

Educación y empoderamiento: La estrategia de clientes incluirá la educación y el empoderamiento de las integrantes en relación con los servicios de belleza y bienestar. Se proporcionarán consejos y guías para que las integrantes puedan tomar decisiones informadas sobre su cuidado personal.

A través de esta estrategia de clientes centrada en el cuidado personalizado y la creación de una comunidad enriquecedora, CLUB V STUDIO no solo será un lugar para servicios de belleza, sino un refugio donde las mujeres pueden cuidarse a sí mismas, establecer conexiones significativas y sentirse empoderadas en su búsqueda de bienestar y autoexpresión. Cada integrante se convertirá en una parte integral de la historia de la marca, y su satisfacción y éxito serán los pilares que guíen cada decisión y acción de CLUB V STUDIO.

## CAPÍTULO V. TÁCTICAS DE *MARKETING*

Son acciones específicas y concretas que una empresa implementa para llevar a cabo su estrategia de *marketing* y alcanzar sus objetivos. Estas acciones son parte del plan de *marketing* general y están diseñadas para influir en el comportamiento del mercado objetivo, generar interés en los productos o servicios de la empresa y, en última instancia, aumentar las ventas y la participación del cliente. De esa manera, las tácticas suelen ser más detalladas y operativas que los objetivos o la estrategia de *marketing*, y pueden incluir una amplia variedad de actividades y canales de comunicación (Valls, 2014).

### 1. Estrategia de producto

CLUB V STUDIO es una membresía que busca brindar una atención diferenciada y mejorar la experiencia de nuestros clientes a través de una serie de beneficios como:

- Acceso a tres (3) servicios “básicos” al mes: corte, Tratamiento capilar básico (humectación), limpieza facial, *manicure*, *pedicure* y cepillado.
- 10% de descuento en servicios adicionales: color, corrección de color, alisados y demás.
- 10% de descuento en productos de nuestra tienda.
- Un regalo, detalle por aniversario.
- *Meets* exclusivos con Natalie Vertiz, modelo y embajadora de la marca.
- Compartir un beneficio con un acompañante. Seis (6) veces al año.
- Acceso a un salón VIP, sala de espera exclusiva que cuenta con barra de *snacks* y bebidas y atención de 1 anfitriona y 2 recepcionistas.

#### 1.1 Niveles de producto

**Tabla 23. Tipos de servicio**

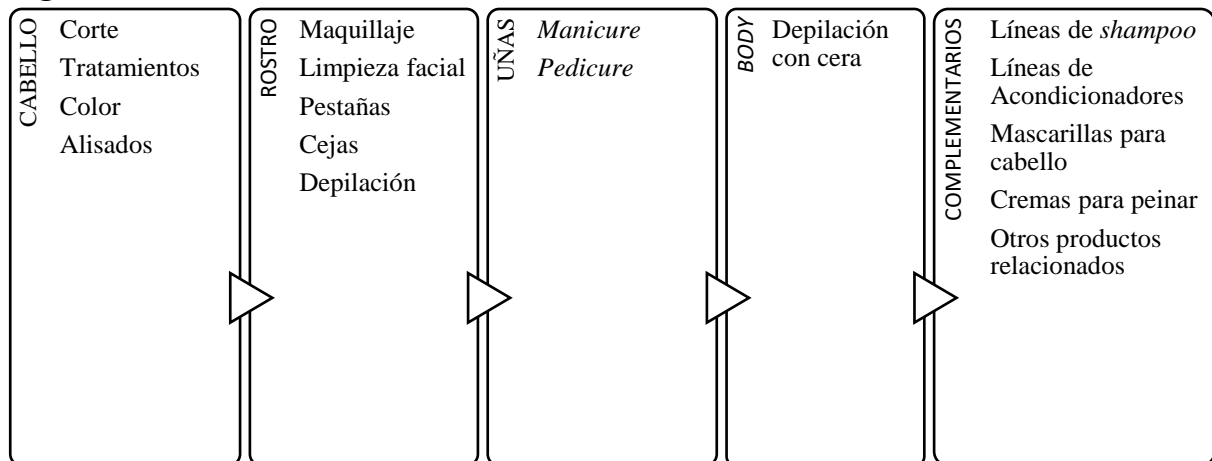
Ítem	Descripción
Beneficio Básico	Cuidado personal / Cambio de <i>look</i>
Producto Genérico	Salón de belleza con atención estándar.
Producto Esperado	Atención oportuna, buen servicio, ambientes limpios y productos de calidad
Producto Ampliado	Membresía CLUB V STUDIO: Atención preferencial y diferenciada, reducción de tiempos de espera, <i>snacks</i> de cortesía, ambiente diferenciado y exclusivo, promociones personalizadas
Producto Potencial	Atención sin tiempos de espera, asesoría integral de imagen, paquetes de productos incluidos dentro del pago de la membresía.

Fuente: Elaboración propia 2024.

En la Tabla 23 se muestran los niveles de productos de V STUDIO, que será un producto ampliado porque ofrecerá atención preferencial y diferenciada, tiempos reducidos de espera, aperitivos de cortesía, atmósfera diferenciada y exclusiva; así como, promociones personalizadas.

## 1.2 Línea de productos / Servicios

**Figura 11. Líneas del servicio**



Fuente: Elaboración propia 2024.

Por lo tanto, la Figura 11 muestra un enfoque diversificado de las líneas de productos para satisfacer las diversas necesidades y preferencias de los clientes, lo que contribuye a la experiencia integral ofrecida por la empresa.

## 1.3 Precios de lista

Se plantea que la membresía sea de forma anual con sistema de cargo mensual. Cuyos precios establecidos:

- Membresía anual: S/ 2 998.80.
- Cargo mensual: S/ 249.90.

## 1.4 Valor dado por los clientes

Según la investigación de mercado realizada mediante las encuestas, los potenciales clientes estuvieron de acuerdo en pagar mensualmente por la membresía S/ 201.00 en un 16% mientras que el 7% pagaría por la membresía desde S/ 301.00 hasta S/ 400.00 al mes.

Para establecer el costo mensual de la membresía se promedió el rango de S/ 201.00 a S/ 300.00, el cual da como resultado S/ 250.50; sin embargo, al establecer un precio psicológico se fijó en S/ 249.90 mensuales por el costo de la membresía.

En el estudio de mercado, se observó que los atributos más valorados por los clientes son el “Profesionalismo de los especialistas” con un 63% y la “Calidad de los productos utilizados” con un 61%. Finalmente, la calidad del servicio con un 56%.

## **2. Estrategia de plaza**

### **2.1 Canales de *marketing***

Se utilizará los canales *on-line* y el salón físico, puesto que las membresías están dirigidas al grupo de clientes de V STUDIO.

### **2.2 Canales de distribución**

Canal directo:

Al ser CLUB V STUDIO un servicio intangible basado en la experiencia que se les brindará a las clientes, los procesos de venta requieren principalmente el contacto personal entre la empresa y el cliente; es por ello que el canal de distribución es directo. Además, la afiliación de la membresía se daría a través de la página web de V STUDIO o en *counter* del salón.

### **2.3 Diseño del canal**

Como resultado de las encuestas realizadas en el estudio de mercado, se tiene como atributos de mayor importancia el profesionalismo de los especialistas, la calidad de los productos utilizados y la calidad del servicio.

La venta y promoción de membresías *on-line* será mediante redes sociales y en salón dónde asisten nuestras clientas, a quien va dirigido esta publicidad. Asimismo, la encuesta a los clientes potenciales se les hizo la siguiente pregunta: 15. ¿A través de que canales de atención te gustaría ser atendido y concretar tu cita? La mayoría de encuestados respondió “Whatsapp”.

### **2.4 Certificaciones**

Se planea contar con al menos una certificación internacional que demuestre que V STUDIO cumple con los requisitos de una atención de calidad de primera y centrada en el cliente. La certificación más conveniente para este fin es la ISO 9001:2015.

Asimismo, todos los productos cuentan con notificación sanitaria de productos sanitarios en la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID); a fin de para garantizar que los productos y servicios de V STUDIO cumplan con los requisitos de calidad, seguridad y eficacia establecidos por las autoridades sanitarias del país.

### 3. Estrategia de precio

#### 3.1 Diseño

CLUB V STUDIO mantendrá el diseño de la marca de V STUDIO, en el cual predomina la paleta de colores de carácter sombrío y elegante, entre ellos el negro, el gris oscuro que funcionan como colores neutros y el dorado que representa elegancia y lujo, proyectando una imagen sofisticada.

**Figura 12. Diseño del panel de exteriores**



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

**Figura 13. Diseño de panel en interiores**



Fuente: De V STUDIO (s.f.).



### 3.2 Estrategia de precios psicológicos

Debido a que no existe competencia en cuanto a membresías para salones de belleza en el Perú, la estrategia para la aplicación de precios será la de precios psicológicos, dentro de las cuales se opta por la técnica según el valor percibido. Kotler et al. (2018) mencionan el precio psicológico como una técnica que involucra la manipulación de precios para influir en la percepción del consumidor sobre la calidad y el valor de un producto. Esto puede incluir la fijación de precios a S/ 9.99 en lugar de S/ 10 para hacer que el producto parezca más asequible.

Según la encuesta aplicada al público potencial, la mayoría (59%) sí estaría dispuesta a pagar por una membresía VIP que les permita acceder a los beneficios que proporciona CLUB V STUDIO. Para la membresía de CLUB V STUDIO se fijará un costo de S/ 249.90 mensual.

### 3.3 Precio de la competencia

Como se encuentra V STUDIO respecto al rango de precios de sus servicios frente a la competencia.

**Figura 14. Price brand ladder salones de belleza**



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

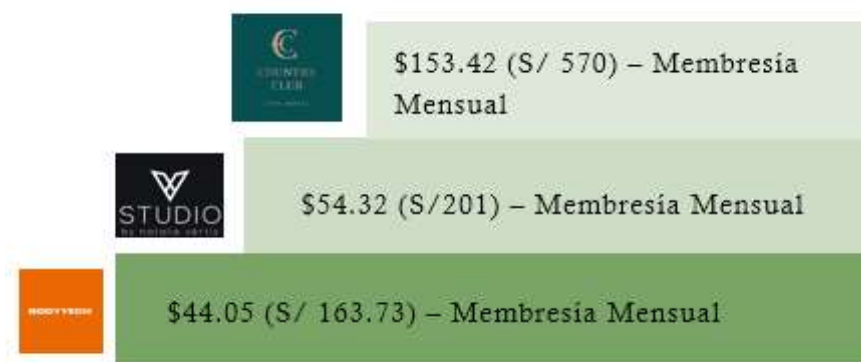
Los antecedentes que encontramos sobre membresía para salones de belleza son Dushi Salón (s.f.) en Costa Rica y Dry Bar en Estados Unidos. En el caso de Dushi Salón (s.f), cuenta con 4 tipos de membresía: Rose Gold, Silver, Cooper y Dushi. Los precios van desde ellos USD 75 hasta los USD 123 mensual. Sin embargo, los pagos pueden ser trimestral, semestral y anual. En el caso de Dry Bar, el precio de la membresía depende del local y la ciudad a elegir. Existen dos tipos de membresía: The Barfly Single y The Barfly Double, con precios aproximados de USD 45 y USD 90 respectivamente. El pago se realiza de manera mensual.

**Figura 15. Price brand ladder** membresías del extranjero



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

**Figura 16. Price brand ladder** membresías a nivel nacional



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

#### 4. Estrategia de promoción

Se define como un plan detallado que una empresa o marca desarrolla para promover sus productos, servicios o imagen de marca con el fin de aumentar la visibilidad, generar interés y persuadir a los consumidores a tomar acción; esta estrategia implica una serie de actividades y tácticas diseñadas para comunicar mensajes específicos a la audiencia objetivo (Tellis y Redondo, 2002).

##### 4.1 Estrategias de prelanzamiento

Las acciones estratégicas para el prelanzamiento estarán abocadas a generar expectativa en las potenciales clientas. Se planten las siguientes estrategias:

- Invitar clientes frecuentes a un día de vivir la experiencia de formar parte del CLUB V STUDIO, en estas actividades también se podrá obtener un *feedback* para hacer los ajustes antes del lanzamiento.
- Invitar a *influencers* a un día de vivir la experiencia de formar parte del CLUB V STUDIO, en estas actividades también se podrá obtener un *feedback* para hacer los ajustes antes del lanzamiento, así también que puedan publicitar en sus redes sociales.

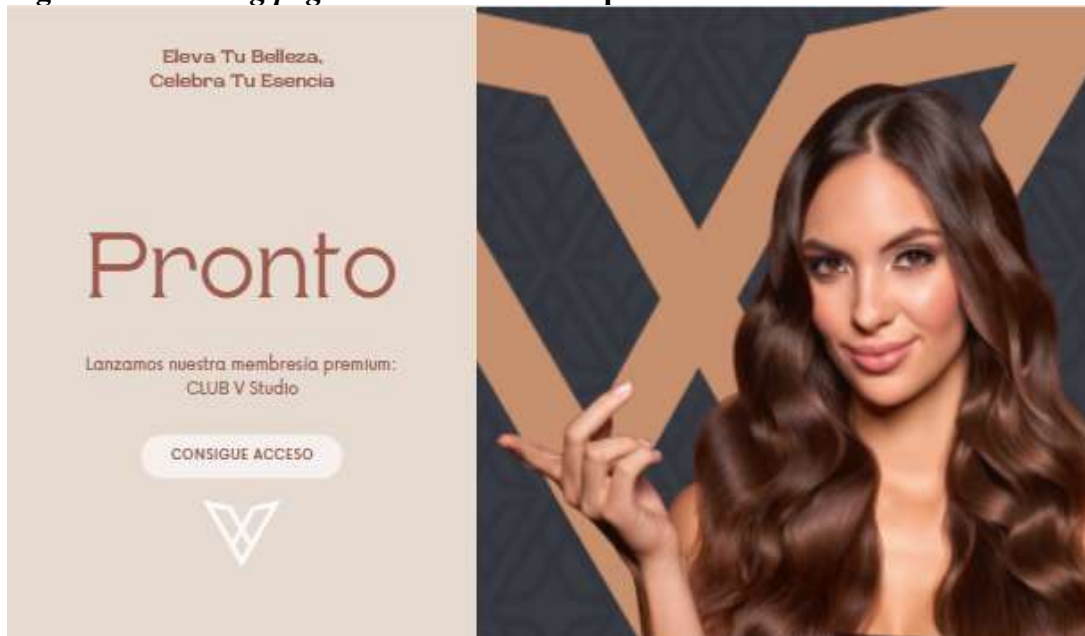
- Capacitar al personal sobre la membresía, psicología del consumidor y los beneficios que se ofrecen para que todos tengan la facilidad de brindar explicaciones y detalles a todos los clientes que atiendan.
- Realizar convenios con empresas para ofrecer paquetes corporativos para quienes laboran en dichas empresas. Además, se podría extender a bancos y/o procesadores de pago como American Express, Mastercard, Diners Club y Visa con el fin de brindar un descuento dentro del programa de beneficios que estas ofrecen.

#### 4.2 Estrategias de lanzamiento

Después de recibir el *feedback* y realizar los ajustes previos a la fecha de lanzamiento, las acciones propuestas en esta etapa son las siguientes:

- Realizar una asesoría de imagen a las clientas con un plan de tratamientos que deben realizarse de forma progresiva.
- Implementar *landing page* y blogs como herramienta para generar *leads* con contenido de interés, empleando la imagen de marca de Natalie Vertiz acompañada de otros especialistas para hacer activaciones, eventos, *webinars*, etcétera, sobre el cuidado personal, tendencias de moda, maquillaje, cortes, color, entre otros.

**Figura 17. Landing page CLUB V STUDIO pieza 1**



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

**Figura 18. Landing page CLUB V STUDIO pieza 2**



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

**Figura 19. Landing page CLUB V STUDIO pieza 3**



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

**Figura 20. Estrategia de lanzamiento**



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

### **4.3 Estrategias de mantenimiento**

En esta etapa, las estrategias tienen una orientación a fidelizar y retener a las clientas que cuentan ya con la membresía. Las estrategias propuestas son:

- Desarrollar contenido para redes sociales mostrando la experiencia que se vive a través del CLUB V STUDIO.
- Premiar el *buzz marketing* con ofertas especiales para aquellas clientas cuyo referido adquiera la membresía.
- Ofrecer promociones personalizadas, a partir de las preferencias según los tipos de servicios más adquiridos por las clientas, a través de canales directos como *email*, WhatsApp y mensajes de texto.
- Realizar un seguimiento de las clientas, enviar un recordatorio cuando corresponda un retoque o mantenimiento del tratamiento y realizar *cross-selling* de productos afines al tratamiento que se han realizado.
- Enviar felicitaciones a las clientas el día de sus cumpleaños, aniversarios o fechas importantes a través de canales directos y otorgarles un descuento especial.

## **5. Estrategia de personas**

Se refiere al conjunto de acciones planificadas y coordinadas que una organización lleva a cabo para gestionar de manera efectiva a su capital humano. Esta estrategia implica la alineación de las prácticas de recursos humanos con los objetivos generales de la empresa para maximizar el desempeño y el compromiso de los empleados, así como para impulsar el éxito organizacional a largo plazo. Incluye aspectos como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, retención del talento y creación de un ambiente laboral favorable (Wheelen y Hunger, 2007).

### **5.1 Contratación del personal**

Es esencial disponer de un equipo altamente cualificado y competente para garantizar la entrega de servicios excepcionales y mantener la promesa de excelencia y calidad hacia los clientes. Las condiciones laborales se detallan minuciosamente en los contratos laborales, con el objetivo de establecer un entorno de trabajo que fomente la confianza y la responsabilidad mutua. Además, se promueve el desarrollo profesional continuo para garantizar que el personal esté siempre actualizado y preparado para enfrentar los desafíos del sector.

Antes de iniciar el proceso de contratación, se requerirá al supervisor directo que presente un documento detallado de las necesidades de personal, basado en la descripción específica de cada puesto vacante. Una vez aprobado este documento, se llevarán a cabo las siguientes etapas del proceso de reclutamiento y selección.

### 5.1.1 Reclutamiento

La convocatoria para los puestos vacantes se llevará a cabo de manera virtual a través de una publicación portales en las redes sociales; principalmente en Facebook e Instagram. Estas plataformas permiten realizar publicaciones de forma gratuita en la sección dedicada a empleos, dado que no es necesario contratar un plan anual ni invertir grandes sumas en publicaciones escritas o en portales de empleo, y se considera que este medio es apropiado y oportuno para la organización.

**Figura 21. Ejemplo de publicación para reclutar personal**



Fuente: De [https://www.facebook.com/MontalvoSalonSpa/posts/ven-y-%C3%BAnete-a-la-familia-montalvo-vacantes-disponibles-manicurista-pedicurista-c/2365850190142630/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/MontalvoSalonSpa/posts/ven-y-%C3%BAnete-a-la-familia-montalvo-vacantes-disponibles-manicurista-pedicurista-c/2365850190142630/?locale=es_LA)

Tal como se ilustra en el ejemplo del anuncio, la convocatoria incluirá información sobre la empresa, así como los requisitos esenciales para el puesto, las responsabilidades asociadas, y el perfil deseado del candidato. Asimismo, los interesados deberán responder a una serie de preguntas abiertas básicas para evaluar su idoneidad para el puesto anunciado:

- ¿Cuál es su lugar de residencia actual?
- Describa su experiencia previa y el tiempo dedicado a funciones similares al puesto.
- Indique sus expectativas salariales.

Aquellos candidatos que cumplan con los requisitos serán sometidos a una entrevista telefónica inicial para verificar la información proporcionada. Si el candidato es considerado apto, se le invitará a participar en el proceso de selección completo.

### **5.1.2 Selección**

En esta etapa se realizará una entrevista personal de manera presencial para conocer las habilidades blandas de los postulantes, sus intereses y expectativas que tiene del puesto laboral; así como también, su conocimiento de la empresa y experiencia en el rubro.

### **5.2 Actividades de capacitación**

Se implementará un calendario regular de talleres programados cada tres meses, diseñados para abordar una amplia gama de temas de capacitación relevantes para el sector de la belleza, asegurando así que el equipo esté constantemente actualizado con las últimas tendencias y prácticas. Además de esta iniciativa, se establecerá una presencia activa en ferias comerciales específicas del rubro, para mantenerse al tanto de las innovaciones y oportunidades dentro de la industria. En un esfuerzo por fortalecer las relaciones con los clientes, se llevarán a cabo sesiones de capacitación enfocadas en el desarrollo de habilidades de asertividad y comunicación no verbal entre el personal, con el objetivo de garantizar interacciones más efectivas y satisfactorias con los clientes. Además, se implementarán programas de actualización continua para los estilistas, enfocados en temas relacionados con la salud y la estética, para garantizar que estén equipados con el conocimiento más reciente en su campo y puedan brindar un servicio excepcional y a la vanguardia.

## **6. Estrategia de procesos**

La mejora en los procesos está estrechamente vinculada a la percepción de atención que experimenta el cliente en cada una de sus visitas, por lo tanto, se implementarán encuestas anónimas, ya sea físicas o virtuales, con el objetivo de identificar áreas que requieran ajustes para avanzar en el mercado. Toda la retroalimentación obtenida se convertirá en acciones concretas que influyan directamente en el rendimiento del negocio. Es esencial que el cliente perciba una organización impecable en todos los aspectos relacionados con su atención, por lo tanto, las estrategias a seguir incluirán: automatizar el proceso de cobro y facturación, gestionar eficazmente la reposición de materiales para reducir los tiempos de espera entre servicios, y medir con precisión los tiempos de atención para garantizar el cumplimiento de los horarios y una óptima rotación de clientes en las estaciones de servicio designadas.

## **7. *Physycal evidence***

Se refiere a los elementos tangibles que los clientes pueden ver, tocar y experimentar durante su visita. Estos elementos desempeñan un papel fundamental en la creación de una experiencia memorable y satisfactoria para los clientes.

El propósito de este modelo de negocio es establecer la marca entre las mujeres modernas de 27 a 50 años, de los NSE A y B que carecen de tiempo para visitar salones de belleza o lo hacen con poca frecuencia, evitando así la necesidad de trasladarse a centros de belleza más lejanos y ofreciendo un servicio rápido, eficiente y de alta calidad. Dado que esta es una iniciativa novedosa, la construcción de la reputación se logrará principalmente a través de la prestación de un servicio excepcional y, naturalmente, con el transcurso del tiempo. Aunque la prestación del servicio se llevará a cabo dentro de las instalaciones financieras y el tema del desplazamiento de los clientes no será una preocupación, el riesgo radica en que una percepción inicial negativa podría resultar difícil de cambiar en el corto plazo, lo que afectaría el flujo de ingresos.

En ese sentido, las evidencias físicas se presentan en el diseño del salón, que incluye la disposición del mobiliario, la iluminación y la decoración, van a influir en la percepción del cliente sobre la calidad y el ambiente del establecimiento. Asimismo, la higiene y limpieza son otra forma crucial de evidencia física, ya que los clientes esperan un entorno limpio y bien cuidado que refleje los estándares de excelencia del salón.

Por otro lado, la calidad de los equipos y productos utilizados, como herramientas de peluquería de alta gama y productos de cuidado personal de calidad, también contribuye a la percepción del cliente sobre la profesionalidad y el compromiso con la excelencia del salón; estos tres tipos de evidencia física, cuando se gestionan y presentan de manera efectiva, pueden ayudar a fortalecer la imagen de marca del salón y a mejorar la experiencia general del cliente.

### **Empaque/etiquetas**

Para V STUDIO el empaque tiene que ver con la presentación de la prestación del servicio, que abarca la imagen del personal, ambientes, *branding*, página web y presencia en redes sociales.

CLUB V STUDIO al ser esencialmente una experiencia en torno a los diferentes servicios adquiridos se complementa con productos de alta calidad y el empaque en este caso guarda relación con la presentación del espacio diferenciado para las clientas que cuenten con esta membresía.

El ambiente para los miembros de CLUB V STUDIO es un espacio diferenciado donde prima el diseño, la decoración y el confort, además de contar con *snacks* y una atención personalizada. Asimismo, se implementará una aplicación de uso exclusivo para los miembros del club.

**Figura 22. Salón VIP (Imagen referencial)**



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

**Figura 23. Página web V STUDIO**



Fuente: De V STUDIO (s.f.).

## 8. Conclusiones del capítulo

- La implementación de CLUB V STUDIO como una membresía exclusiva ofrece una propuesta de valor diferenciada y atractiva para los clientes, al proporcionar una serie

de beneficios adicionales que mejoran significativamente su experiencia en el salón de belleza. Estos beneficios, que van desde descuentos en servicios y productos hasta encuentros exclusivos con una embajadora de la marca, no solo agregan valor percibido al servicio, sino que también ayudan a fortalecer la lealtad de los clientes y a posicionar a V STUDIO como un referente en el mercado.

- La estrategia de precios psicológicos aplicada para la membresía CLUB V STUDIO demuestra un enfoque inteligente y efectivo para establecer un valor percibido en la mente de los clientes potenciales. Al fijar el precio mensual en S/ 249.90, ligeramente por debajo del promedio de las expectativas de los clientes, se crea la percepción de un valor asequible y atractivo para los beneficios ofrecidos; además, al ofrecer una opción de pago anual con un descuento significativo, se incentiva la fidelidad del cliente a largo plazo y se asegura un flujo de ingresos más estable para el negocio.
- La estrategia de plaza para CLUB V STUDIO se enfoca en maximizar la conveniencia y accesibilidad para los clientes, utilizando tanto canales *on-line* como el salón físico. Al ofrecer la posibilidad de adquirir la membresía a través de la página web de V STUDIO o en el propio salón, se facilita el proceso de afiliación y se aprovechan los puntos de contacto directos con los clientes; asimismo, la elección de WhatsApp como canal preferido por los clientes potenciales para atención y reserva de citas demuestra la importancia de la comunicación directa y personalizada en el proceso de ventas.
- Respecto a la estrategia de promoción, la etapa de prelanzamiento se orienta hacia la generación de expectativa y la captación de clientes potenciales, utilizando eventos exclusivos para clientes frecuentes e *influencers*, así como la capacitación del personal para asegurar una adecuada comunicación de los beneficios de la membresía. El lanzamiento se planifica con actividades que enfatizan la asesoría de imagen y la implementación de *landing pages* y blogs para generar *leads* y ofrecer contenido relevante para los clientes; y en la etapa de mantenimiento, las estrategias se centran en la fidelización y retención de clientes, mediante la creación de contenido para redes sociales, promociones personalizadas y seguimiento proactivo para garantizar una experiencia continua y satisfactoria.
- Respecto a las personas, la implementación de un proceso riguroso de reclutamiento y selección, junto con condiciones laborales favorables y oportunidades de desarrollo profesional, garantiza la disponibilidad de un equipo altamente cualificado y

comprometido con la excelencia en el servicio al cliente; además, la capacitación continua a través de talleres trimestrales y la participación en ferias comerciales garantizan que el personal esté actualizado con las últimas tendencias y prácticas del sector, lo que contribuye a mantener la relevancia y competitividad de V STUDIO en el mercado.

- Para el establecimiento de buenos procesos, la implementación de encuestas anónimas, tanto físicas como virtuales, proporciona una valiosa retroalimentación que se utiliza para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para mantenerse competitivo en el mercado; además, la automatización de procesos como el cobro y la facturación, junto con una gestión eficiente de la reposición de materiales y una medición precisa de los tiempos de atención, contribuye a garantizar una atención oportuna y de calidad, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente y en la fidelización a largo plazo.
- Finalmente, el cuidado y la atención prestados a aspectos como la disposición del mobiliario, la limpieza y la higiene, así como la presentación de los equipos y productos utilizados, reflejan el compromiso de V STUDIO con la excelencia y contribuyen a fortalecer su imagen de marca en el mercado; cuyos elementos físicos contribuyen a mejorar la experiencia general del cliente y a consolidar la posición de V STUDIO como un referente en el sector de la belleza.

## CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

### 1. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas, parte fundamental del proceso de planeación, se están considerando los siguientes puntos:

- La demanda del mercado, determinada por la información obtenida de APEIM e INEI sobre población, data estadística, estilos de vida, hábitos de consumo, hábitos del consumidor de Lima y tasas de crecimiento.
- Las encuestas realizadas, las cuales validaron que tan atractiva es la propuesta para los clientes, así como la disposición de compra, el precio, gasto promedio, frecuencia de compra, acceso a la información entre otras variables.

Según el análisis y cómo se calculó en la Tabla 16, la estimación de la demanda dio como resultado 826.70 personas equivalente a 827 membresías anuales; el costo fijado para la membresía es de S/ 249.90 mensual y de S/ 2 998.80 anual. A continuación, se presenta la proyección de ventas en un escenario esperado, optimista y pesimista. Para las proyecciones se tomó en cuanto al crecimiento orgánico que por año tiene la población limeña equivalente a un 2% y se proyectó para los 5 años; asimismo, se estimó el grado de exposición de *marketing* para los 5 años en los escenarios esperado, optimista y pesimista. A continuación, la proyección de ventas en soles para los tres escenarios.

**Tabla 24. Proyección de ventas (escenario esperado)**

Proyección de ventas (Escenario Esperado)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5.0%	6.0%	7.0%	7.5%	8.0%
S/ 2 479 097	S/ 3 034 414	S/ 3 610 953	S/ 3 946 256	S/ 4 293 526

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 25. Proyección de ventas (escenario optimista)**

Proyección de ventas (Escenario Optimista)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6.0%	7.0%	8.0%	8.5%	9.0%
S/ 3 332 049	S/ 3 965 138	S/ 4 622 218	S/ 5 009 329	S/ 5 410 075

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 26. Proyección de ventas (escenario pesimista)**

Proyección de ventas (Escenario Pesimista)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4.0%	5.0%	6.0%	6.5%	7.0%
S/ 1 745 189	S/ 2 225 116	S/ 2 723 542	S/ 3 009 514	S/ 3 305 835

Fuente: Elaboración propia 2024.

Las proyecciones de ventas presentadas para los tres escenarios (Ver las Tablas 24, 25, 26); proporcionan una visión general de las posibles direcciones que las ventas podrían adoptar en los próximos cinco años. El escenario esperado muestra un crecimiento constante, mientras que el escenario optimista sugiere un crecimiento más acelerado y el pesimista refleja un aumento más moderado. Estas proyecciones proporcionan una base sólida para la planificación estratégica y la adopción de decisiones, lo que permite a la empresa prepararse para una variedad de situaciones y adaptarse según sea necesario a sus objetivos de negocio.

## 2. Proyección de gastos

V STUDIO incurrirá en costos y gastos para la implementación de CLUB V STUDIO, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

### Costos incrementales CLUB V STUDIO

**Tabla 27. Costo de decoración y mobiliario**

Descripción	Cantidad	U.M.	Costo unitario	Costo total s/
Remodelación y Decoración	1.00	Unidad	S/. 175 000.00	S/. 175 000.00
Total Anual				S/. 175 000.00

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 28. Costo de personal operativo unitariamente**

COSTO DE PERSONAL OPERATIVO				
Descripción	Sueldo (Mes)	ESSALUD (Anual)	CTS (Anual)	Total Anual
Manicurista	S/. 1 100.00	S/. 1 188.00	S/. 1 100.00	S/ 17,688.00
Pedicurista	S/. 1 100.00	S/. 1 188.00	S/. 1 100.00	S/ 17,688.00
Estilista <i>TOP</i>	S/. 3 500.00	S/. 1 188.00	S/. 1 100.00	S/ 51,288.00
Estilista o asistentes	S/. 1 650.00	S/. 1 188.00	S/. 1 100.00	S/ 25,388.00
Recepcionista	S/. 1 100.00	S/. 1 188.00	S/. 1 100.00	S/ 17,688.00
Total Anual				S/ 129 740.00

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 29. Cantidad de personal operativo por año**

Año	1	2	3	4	5
Manicurista	2	2	2	3	3
Pedicurista	2	2	2	2	2
Estilista <i>TOP</i>	2	2	3	3	3
Estilista o asistentes	3	3	4	5	6
Recepcionista / anfitriona	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 30. Total de costos en personal operativo**

Año	1	2	3	4	5
Manicurista	S/. 35 376.00	S/. 35 376.00	S/. 35 376.00	S/. 53 064.00	S/. 53 064.00
Pedicurista	S/. 35 376.00	S/. 35 376.00	S/. 35 376.00	S/. 35 376.00	S/. 35 376.00
Estilista <i>TOP</i>	S/. 102 576.00	S/. 102 576.00	S/. 153 864.00	S/. 153 864.00	S/. 153 864.00
Estilista o asistentes	S/. 76 164.00	S/. 76 164.00	S/. 101 552.00	S/. 126 940.00	S/. 152 328.00
Recepcionista /anfitriona	S/. 53 064.00	S/. 53 064.00	S/. 53 064.00	S/. 53 064.00	S/. 53 064.00
Total	S/. 302 556.00	S/. 302 556.00	S/. 379 232.00	S/. 422 308.00	S/. 447 696.00

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 31. Costo de los servicios**

DESCRIPCIÓN (SERVICIO)	Tarifa	Margen neto	Costo	Costo Mano de Obra (MO)	Costo Material Directo (MD)
<i>Manicure spa</i>	S/. 70.00	20%	S/. 56.00	5.53	50.47
<i>Pedicure spa</i>	S/. 80.00	20%	S/. 64.00	7.37	56.63
Corte de cabello	S/. 100.00	45%	S/. 55.00	21.37	33.63
Peinado / planchado	S/. 100.00	45%	S/. 55.00	14.25	40.75
Tratamiento capilar básico (humectación) desde	S/. 100.00	32%	S/. 68.00	16.03	51.97
Alisado orgánico desde	S/. 280.00	27%	S/. 204.40	64.11	140.29
Alisado dual desde	S/. 550.00	27%	S/. 401.50	85.48	316.02
Alisado brasileño ( <i>keratin</i> ) desde	S/. 450.00	27%	S/. 328.50	53.43	275.08
<i>Botox</i> capilar desde	S/. 220.00	27%	S/. 160.60	32.06	128.55
Alisado sin formol desde	S/. 480.00	27%	S/. 350.40	42.74	307.66
Raíces desde	S/. 180.00	25%	S/. 135.00	16.03	118.97
Color entero desde	S/. 250.00	25%	S/. 187.50	32.06	155.45
Baño de color desde	S/. 200.00	25%	S/. 150.00	16.03	133.97
<i>Shades</i> desde	S/. 250.00	25%	S/. 187.50	16.03	171.47
Mechas creativas desde	S/. 400.00	25%	S/. 300.00	106.85	193.15
Corrección de color desde	S/. 600.00	25%	S/. 450.00	149.59	300.41
Maquillaje desde	S/. 150.00	43%	S/. 85.50	21.37	64.13

DESCRIPCIÓN (SERVICIO)	Tarifa	Margen neto	Costo	Costo Mano de Obra (MO)	Costo Material Directo (MD)
Maquillaje novia + pestañas en parche desde	S/. 250.00	43%	S/. 142.50	32.06	110.45
Pestañas 1x1	S/. 40.00	36%	S/. 25.60	7.37	18.23
Pestañas tira	S/. 50.00	36%	S/. 32.00	4.91	27.09
Lifting de pestañas	S/. 120.00	36%	S/. 76.80	7.37	69.43
Manicure básica	S/. 30.00	20%	S/. 24.00	5.53	18.47
Manicure francesa desde	S/. 35.00	20%	S/. 28.00	7.37	20.63
Manicure opi infinite shine	S/. 40.00	20%	S/. 32.00	5.53	26.47
Manicure opi gel y orly	S/. 65.00	20%	S/. 52.00	5.53	46.47
Manicure con tips	S/. 60.00	20%	S/. 48.00	11.06	36.95
Uñas acrílicas /gel acrígel/ esculpidas	S/. 130.00	20%	S/. 104.00	14.74	89.26
Mantenimiento de uñas	S/. 90.00	20%	S/. 72.00	7.37	64.63
Retiro de uñas gel	S/. 20.00	20%	S/. 16.00	2.46	13.54
Retiro de uñas acrílicas	S/. 50.00	20%	S/. 40.00	3.69	36.32
Cambio de esmalte	S/. 20.00	20%	S/. 16.00	1.84	14.16
Manicure reparación	S/. 60.00	20%	S/. 48.00	3.07	44.93
Gotas secantes	S/. 5.00	20%	S/. 4.00	1.23	2.77
Manicure rubber	S/. 90.00	20%	S/. 72.00	5.53	66.47
Pedicure básica opi	S/. 40.00	20%	S/. 32.00	5.53	26.47
Pedicure francesa	S/. 45.00	20%	S/. 36.00	6.14	29.86
Pedicure opi infinite shine	S/. 50.00	20%	S/. 40.00	6.14	33.86
Pedicure gel	S/. 75.00	20%	S/. 60.00	6.14	53.86
Planchado de cejas	S/. 100.00	36%	S/. 64.00	7.37	56.63
Rizado de pestañas	S/. 100.00	36%	S/. 64.00	7.37	56.63
Limpieza facial básica	S/. 90.00	35%	S/. 58.50	5.53	52.97
Limpieza facial profunda	S/. 130.00	35%	S/. 84.50	7.37	77.13
Limpieza facial + colágeno antiage	S/. 150.00	35%	S/. 97.50	7.37	90.13
Limpieza facial intensiva (aparatoología)	S/. 180.00	35%	S/. 117.00	11.06	105.95
Laminado de cejas	S/. 120.00	32%	S/. 81.60	7.37	74.23
Tratamiento biotop desde	S/. 250.00	27%	S/. 182.50	5.53	176.97
Tratamiento wella desde	S/. 200.00	32%	S/. 136.00	5.53	130.47
Tratamiento detox desde	S/. 180.00	32%	S/. 122.40	5.53	116.87
Tratamiento joico desde	S/. 300.00	32%	S/. 204.00	5.53	198.47
Tratamiento wellaplex desde	S/. 300.00	32%	S/. 204.00	5.53	198.47
Tratamiento scalp desde	S/. 150.00	32%	S/. 102.00	5.53	96.47
Tratamiento redken desde	S/. 280.00	32%	S/. 190.40	5.53	184.87
Tratamiento células madres desde	S/. 150.00	32%	S/. 102.00	5.53	96.47
Tratamiento anabolizante capilar desde	S/. 130.00	32%	S/. 88.40	5.53	82.87

DESCRIPCIÓN (SERVICIO)	Tarifa	Margen neto	Costo	Costo Mano de Obra (MO)	Costo Material Directo (MD)
Tratamiento genoma desde	S/. 250.00	32%	S/. 170.00	5.53	164.47
Depilación rostro	S/. 80.00	42%	S/. 46.40	2.46	43.94
Depilación ceja	S/. 25.00	42%	S/. 14.50	1.23	13.27
Depilación patillas	S/. 20.00	42%	S/. 11.60	1.23	10.37
Depilación bozo	S/. 15.00	42%	S/. 8.70	1.23	7.47
Depilación axila	S/. 30.00	42%	S/. 17.40	1.84	15.56
Depilación medio brazo	S/. 40.00	42%	S/. 23.20	1.84	21.36
Depilación brazo entero	S/. 70.00	42%	S/. 40.60	2.46	38.14
Depilación media pierna	S/. 40.00	42%	S/. 23.20	1.84	21.36
Depilación pierna completa	S/. 75.00	42%	S/. 43.50	2.46	41.04
Depilación bikini	S/. 50.00	42%	S/. 29.00	3.69	25.32
Depilación espalda	S/. 80.00	42%	S/. 46.40	4.91	41.49
Depilación brasilera	S/. 75.00	42%	S/. 43.50	4.91	38.59
Depilación abdomen	S/. 50.00	42%	S/. 29.00	2.46	26.54
Depilación glúteos	S/. 40.00	42%	S/. 23.20	3.07	20.13

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 32. Costo de los productos**

DESCRIPCIÓN (PRODUCTO)	Tarifa	%	VALOR
WELLAPLEX N°3 HAIR STABILIZER 100ML	S/. 180.00	61%	S/. 70.20
SHAMPOO REDKEN FRIZZ DISMISS 300ML	S/. 100.00	40%	S/. 60.00
RESTRUCTURING SMOOTHING CONDITIONER 250ML	S/. 60.00	56%	S/. 26.40
KIT NIOXIN N°6 SH300 + CN300 + TR1004	S/. 200.00	26%	S/. 148.00
KIT NIOXIN N°4 SH300 + CN300 + TR100	S/. 200.00	45%	S/. 110.00
BIOSILVER SHAMPOO 280ML	S/. 60.00	56%	S/. 26.40
ESPUMA FIJADORA WELLA EIMI VOLUMEN NATURAL 300ML	S/. 85.00	53%	S/. 39.95
BIOSILVER MASK 280ML	S/. 60.00	56%	S/. 26.40
PACK (SHAMPOO 500 ML 69 + MASCARILLA 69 350ML)	S/. 360.00	40%	S/. 216.00
SHAMPOO WELLA SP LUXE OIL KERATIN 200ML	S/. 90.00	45%	S/. 49.50
SHAMPOO WELLA SP REPAIR 250ML	S/. 90.00	40%	S/. 54.00
MASCARILLA BIOTOP 69 PROACTIVE HAIR MASK 350	S/. 180.00	49%	S/. 91.80
SHAMPOO BIOTOP 69 PROACTIVE 500ML	S/. 180.00	49%	S/. 91.80
SHAMPOO BIOTOP 911 QUINOA 330ML	S/. 130.00	46%	S/. 70.20

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 33. Costo de equipos y herramientas**

Costo de equipos y herramientas				
Descripción	Cantidad	U.M.	Costo unitario	Costo total s/
Secadora de cabello	2	Unidad	S/. 750.00	S/1 500.00
Plancha	2	Unidad	S/. 450.00	S/900.00
Tijeras	2	Unidad	S/. 350.00	S/700.00
Tenaza	2	Unidad	S/. 450.00	S/900.00
Camilla	1	Unidad	S/1 200.00	S/1 200.00
Espejos	8	Unidad	S/1 480.00	S/11 840.00
Butacas	10	Unidad	S/2 500.00	S/25 000.00
Carritos de salón	5	Unidad	S/350.00	S/1 750.00
TOTAL				S/43 790.00

Fuente: Elaboración propia 2024.

En este sentido, las tablas proporcionan los costes incrementales del CLUB V STUDIO y una visión detallada de los costos incrementales asociados con la operación de un club de belleza y un estudio, lo que es crucial para comprender la viabilidad financiera de ambos establecimientos. Desde los gastos iniciales de decoración y mobiliario, que reflejan una inversión significativa en la creación de un ambiente acogedor y estéticamente atractivo para los clientes, hasta los costos anuales del personal operacional, que incluyen salarios y beneficios competitivos para asegurar la satisfacción y retención del talento, todos los aspectos se calculan meticulosamente. Además, las previsiones de crecimiento a lo largo de los años, que muestran la necesidad de aumentar el personal operacional para satisfacer la creciente demanda, sugieren una planificación estratégica para el futuro del negocio. Por otro lado, el desglose detallado de los costos de los servicios y productos proporciona una visión clara de la rentabilidad de cada área de negocio, lo que le permite identificar oportunidades para optimizar los márgenes y ajustar las estrategias de precios. Además, la inversión en equipo y herramientas es esencial para garantizar la eficiencia operacional y la calidad del servicio ofrecido; estos datos no solo facilitan una gestión financiera eficaz, sino que también pueden informar estrategias para maximizar la rentabilidad a largo plazo y la satisfacción del cliente, asegurando así el éxito sostenido del club de belleza o estudio en un mercado competitivo y en constante evolución.

## Gastos incrementales CLUB V STUDIO

**Tabla 34. Gastos de catering CLUB V STUDIO**

Catering	Costo unitario (mes)	Anual
Snacks	S/ 1 000.00	S/ 12 000.00
Café	S/ 220.00	S/ 2 640.00
Agua	S/ 270.00	S/ 3 240.00
Total Anual		S/ 17 880.00

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 35. Gastos servicios básicos**

SERVICIOS BÁSICOS	Mes	Anual
Energía Eléctrica	S/ 500.00	S/ 6 000.00
Agua Potable	S/ 378.00	S/ 4 536.00
Telefonía e Internet	S/ 402.10	S/ 4 825.20
Alquiler	S/ 6 549.00	S/ 78 588.00
Total Anual		S/ 93 949.20

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 36. Gastos servicios y artículos de limpieza**

Servicios y artículos de limpieza	Costo unitario	Cantidad/mes	Mes	Anual
Guantes	S/ 60.00	2.00	S/ 120.00	S/ 1 440.00
Implementos e insumos de limpieza	S/ 258.00	1.00	S/ 258.00	S/ 3 096.00
Aromatizantes	S/ 667.29	1.00	S/ 667.29	S/ 8 007.48
Lavandería (Insumos y toallas)	S/ 490.20	1.00	S/ 490.20	S/ 5 882.40
Total Anual				S/ 18,425.88

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 37. Depreciación de bienes administrativos**

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total s/
PC de escritorio	1	S/2 000.00	S/2 000.00
Escritorio de <i>melamina</i>	1	S/300.00	S/300.00
Sillas ergonómicas	3	S/155.00	S/465.00
Sillas de recepción para visitantes	4	S/125.00	S/500.00
		<b>TOTAL</b>	S/3 265.00

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 38. Gastos de marketing**

	Mensual	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Pre lanzamiento</b>							
Experiencia V STUDIO ( <i>influencers</i> , material promocional, catering)		S/ 10 000.00					
Capacitación personal (refrigerio, consultor externo)		S/ 2 250.00					
Convenios (material promocional y reuniones)		S/ 1 050.00					
Lanzamiento							
Publicidad pagada para promocionar el contenido (Facebook Ads, Google Ads, etc.) x 6 meses		S/ 18 000.00					
Eventos, <i>webinars</i> , activaciones con la imagen de Natalie Vertiz y otros especialistas x 3		S/ 18 000.00					
Asesoría de imagen (especialista y materiales)		S/ 4 500.00					
Publicidad y promociones	S/3 000.00	S/ 36 000.00	S/ 36 000.00	S/ 36 000.00	S/ 36 000.00	S/ 36 000.00	S/ 36 000.00
Página web	S/2 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00
Marketing en redes sociales	S/2 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00	S/ 24 000.00
Total Anual	S/84 000.00	S/ 137 800.00	S/84 000.00	S/84 000.00	S/84 000.00	S/84 000.00	S/84 000.00

Fuente: Elaboración propia 2024.

En el caso de los costes incrementales, las Tablas 34, 35, 36 y 37; proporcionan una visión general y detallada de los diversos costes asociados con la operación, promoción y mantenimiento de un club o estudio de belleza, desde los costos de la restauración y los servicios básicos hasta la inversión en la comercialización y la depreciación de activos. Esta información meticulosamente elaborada es esencial para una gestión financiera eficaz y una planificación estratégica a largo plazo, permitiendo así la adopción de decisiones informadas y la viabilidad económica y competitiva de la empresa en un mercado en constante evolución.

### 3. Flujo de caja económico

Después de estimar los costos y gastos incrementales de CLUB V STUDIO se procedió a realizar el flujo de caja económico para una proyección de 5 años en escenarios: esperado, optimista y pesimista.

**Tabla 39. Flujo de caja (escenario esperado, en soles)**

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Pago de membresías		2 479 097	3 034 414	3 610 953	3 946 256	4 293 526
Venta de servicios adicionales		1 272 983	1 558 131	1 854 176	2 026 350	2 204 668
Venta de productos de belleza		251 906	308 333	366 916	400 987	436 274
Costos servicios cubiertos con membresía		-1 389 594	-1 700 863	-2 024 027	-2 211 972	-2 406 625
Costos servicios adicionales		-849 450	-1 039 726	-1 237 274	-1 352 164	-1 471 155
Costos de productos de belleza		-153 149	-187 454	-223 071	-243 784	-265 237
Margen Bruto		1 611 793.52	1 972 835.27	2 347 673.97	2 565 672.27	2 791 451.43
Planilla		-302 556	-302 556	-379 232	-422 308	-447 696
Gastos Administrativos		-17 880	-17 880	-17 880	-17 880	-17 880
Gastos de limpieza		-18 426	-18 426	-18 426	-18 426	-18 426
Gastos de Marketing		-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000
Gastos de servicios básicos		-93 949	-93 949	-93 949	-93 949	-93 949
Gastos generales		-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Impuestos		-278 118	-425 276	-513 234	-564 836	-623 951
Flujo de operaciones		S/ 811 865	S/ 1 025 748	S/ 1 235 953	S/ 1 359 273	S/ 1 500 549
Inversión en equipos y remodelación	-222 055					
Inversión en capital de trabajo	-797 397	-178 617	-185 443	-107 850	-111 699	-111 699
Inversión en marketing preoperativo	-137 800					
Flujo de inversiones	-S/ 1 157 252	-S/ 178 617	-S/ 185 443	-S/ 107 850	-S/ 111 699	-S/ 111 699
Flujo económico	-S/ 1 157 252	S/ 633 248	S/ 840 306	S/ 1 128 103	S/ 1 247 574	S/ 1 388 850

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 40. Flujo de caja (escenario optimista, en soles)**

Año	0	1	2	3	4	5
Estado de Resultados						
Pago de membresías		3 332 049	3 965 138	4 622 218	5 009 329	5 410 075
Venta de servicios adicionales		1 527 580	1 817 820	2 119 058	2 296 530	2 480 252
Venta de productos de belleza		302 287	359 722	419 333	454 452	490 808
Costos servicios cubiertos con membresía		-1,667,512	-1 984 340	-2 313 173	-2 506 902	-2 707 454
Costos servicios adicionales		-1 019 340	-1 213 014	-1 414 028	-1 532 453	-1 655 049
Costos de productos de belleza		-183 779	-218 697	-254 938	-276 289	-298 392
Margen Bruto		S/ 2 291 285	S/ 2 726 629	S/ 3 178 471	S/ 3 444 667	S/ 3 720 241
Planilla		-302 556	-302 556	-379 232	-422 308	-447 696
Gastos Administrativos		-17 880	-17 880	-17 880	-17 880	-17 880
Gastos de limpieza		-18 426	-18 426	-18 426	-18 426	-18 426
Gastos de Marketing		-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000
Gastos de servicios básicos		-93 949	-93 949	-93 949	-93 949	-93 949
Gastos generales		-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Depreciación y amortización		-147 211	-9 411	-9 411	-9 411	-9 411
Utilidad antes de impuestos		S/ 1 622 263	S/ 2 195 407	S/ 2 570 572	S/ 2 793 693	S/ 3,043,879
Pérdidas "arrastrables"		0	0	0	0	
Base imponible		1 622 263	2 195 407	2 570 572	2 793 693	3,043,879
Impuesto a la renta		-478 568	-647 645	-758 319	-824 140	-897,944
Utilidad neta		S/ 2 100 830	S/ 2 843 052	S/ 3 328 891	S/ 3 617 833	S/ 3,941,823
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
Pago de membresías		3 332 049	3 965 138	4 622 218	5 009 329	5,410,075
Venta de servicios adicionales		1 527 580	1 817 820	2 119 058	2 296 530	2,480,252
Venta de productos de belleza		302 287	359 722	419 333	454 452	490,808
Costos servicios cubiertos con membresía		-1 667 512	-1 984 340	-2 313 173	-2 506 902	-2 707 454
Costos servicios adicionales		-1 019 340	-1 213 014	-1 414 028	-1 532 453	-1 655 049
Costos de productos de belleza		-183 779	-218 697	-254 938	-276 289	-298 392
Margen Bruto		S/ 2 291 285	S/ 2 726 629	S/ 3 178 471	S/ 3 444 667	S/ 3 720 241
Planilla		-302 556	-302 556	-379 232	-422 308	-447 696
Gastos Administrativos		-17 880	-17 880	-17 880	-17 880	-17 880
Gastos de limpieza		-18 426	-18 426	-18 426	-18 426	-18 426
Gastos de Marketing		-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000
Gastos de servicios básicos		-93 949	-93 949	-93 949	-93 949	-93 949
Gastos generales		-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Impuestos		-478 568	-647 645	-758 319	-824 140	-897 944
Flujo de operaciones		S/ 1 290 906	S/ 1 557 173	S/ 1 821 665	S/ 1 978 965	S/ 2 155 346
Inversión en equipos y remodelación	-222 055					
Inversión en capital de trabajo	-956 877	-181 807	-188 696	-111 168	-115 084	-115 084
Inversión en marketing preoperativo	-137 800					
Flujo de inversiones	-S/ 1 316 732	-S/ 181 807	-S/ 188 696	-S/ 111 168	-S/ 115 084	-S/ 115 084
Flujo económico	-S/ 1 316 732	S/ 1 109 100	S/ 1 368 477	S/ 1 710 497	S/ 1 863 881	S/ 2 040 262

Fuente: Elaboración propia 2024

En un escenario optimista la propuesta de CLUB V STUDIO da como resultado una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 98% superior al costo del capital invertido (20%), en este escenario el proyecto sería rentable. Un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 3 266 517 que es mayor a cero, por lo cual se puede concluir que el proyecto genera valor para los accionistas. El periodo de recuperación es de 1.2 años.

**Tabla 41. Flujo de caja (escenario pesimista, en soles)**

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Pago de membresías		1 745 189	2 225 116	2 723 542	3 009 514	3 305 835
Venta de servicios adicionales		1 018 386	1 298 443	1 589 294	1 756 170	1 929 085
Venta de productos de belleza		201 525	256 944	314 500	347 522	381 740
Costos servicios cubiertos con membresía		-1 111 675	-1 417 386	-1 734 880	-1 917 042	-2 105 797
Costos servicios adicionales		-679 560	-866 439	-1 060 521	-1 171 876	-1 287 260
Costos de productos de belleza		-122 519	-156 212	-191 203	-211 280	-232 083
Margen Bruto		S/ 1 051 346	S/ 1 340 467	S/ 1 640 731	S/ 1 813 008	S/ 1 991 519
Planilla		-302 556	-302 556	-379 232	-422 308	-447 696
Gastos Administrativos		-17 880	-17 880	-17 880	-17 880	-17 880
Gastos de limpieza		-18 426	-18 426	-18 426	-18 426	-18 426
Gastos de Marketing		-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000
Gastos de servicios básicos		-93 949	-93 949	-93 949	-93 949	-93 949
Gastos generales		-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Impuestos		-112 786	-238 727	-304 686	-342 800	-387 971
Flujo de operaciones		S/ 416 750	S/ 579 928	S/ 737 558	S/ 828 645	S/ 936 597
Inversión en equipos y remodelación	-222 055					
Inversión en capital de trabajo	-637 918	-175 427	-182 189	-104 531	-108 314	-108 314
Inversión en marketing preoperativo	-137 800					
Flujo de inversiones	-S/ 997 773	-S/ 175 427	-S/ 182 189	-S/ 104 531	-S/ 108 314	-S/ 108 314
Flujo económico	-S/ 997 773	S/ 241 322	S/ 397 739	S/ 633 027	S/ 720 331	S/ 828 283

Fuente: Elaboración propia 2024.

En un escenario pesimista la propuesta de CLUB V STUDIO da como resultado una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 38% inferior al costo del capital invertido (20%) en este escenario el proyecto no sería rentable. Un Valor Actual Neto VAN de S/ 526 121 que es mayor a cero, por lo cual podemos concluir que el proyecto genera valor para los accionistas. El periodo de recuperación es de 2.6 años.

#### 4. Estado de pérdidas y ganancias

Haciendo una evaluación de CLUB V STUDIO se estimó la utilidad neta para un escenario esperado, escenario optimista y un escenario pesimista.

**Tabla 42. Estado de ganancias y pérdidas (escenario esperado, en soles)**

Año	0	1	2	3	4	5
Estado de Resultados						
Pago de membresías		2 479 097	3 034 414	3 610 953	3 946 256	4 293 526
Venta de servicios adicionales		1 272 983	1 558 131	1 854 176	2 026 350	2 204 668
Venta de productos de belleza		251 906	308 333	366 916	400 987	436 274
Costos servicios cubiertos con membresía		-1 389 594	-1 700 863	-2 024 027	-2 211 972	-2 406 625
Costos servicios adicionales		-849 450	-1 039 726	-1 237 274	-1 352 164	-1 471 155
Costos de productos de belleza		-153 149	-187 454	-223 071	-243 784	-265 237
Margen Bruto		S/ 1 611 794	S/ 1 972 835	S/ 2 347 674	S/ 2 565 672	S/ 2 791 451
Planilla		-302 556	-302 556	-379 232	-422 308	-447 696
Gastos Administrativos		-17 880	-17 880	-17 880	-17 880	-17 880
Gastos de limpieza		-18 426	-18 426	-18 426	-18 426	-18 426
Gastos de Marketing		-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000
Gastos de servicios básicos		-93 949	-93 949	-93 949	-93 949	-93 949
Gastos generales		-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Depreciación y amortización		-147 211	-9 411	-9 411	-9 411	-9 411
Utilidad antes de impuestos		S/ 942 771	S/ 1 441 613	S/ 1 739 776	S/ 1 914 698	S/ 2 115 089
Pérdidas "arrastrables"		-	-	-	-	
Base imponible		942 771	1 441 613	1 739 776	1 914 698	2 115 089
Impuesto a la renta		-278 118	-425 276	-513 234	-564 836	-623 951
Utilidad neta		S/ 1 220 889	S/ 1 866 889	S/ 2 253 010	S/ 2 479 534	S/ 2 739 041

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 43. Estado de ganancias y pérdidas (escenario optimista, en soles)**

Año	0	1	2	3	4	5
Estado de Resultados						
membresías		3 332 049	3 965 138	4 622 218	5 009 329	5 410 075
Venta de servicios adicionales		1 527 580	1 817 820	2 119 058	2 296 530	2 480 252
Venta de productos de belleza		302 287	359 722	419 333	454 452	490 808
Costos servicios cubiertos con membresía		-1 667 512	-1 984 340	-2 313 173	-2 506 902	-2 707 454
Costos servicios adicionales		-1 019 340	-1 213 014	-1 414 028	-1 532 453	-1 655 049
Costos de productos de belleza		-183 779	-218 697	-254 938	-276 289	-298 392
Margen Bruto		S/ 2 291 285	S/ 2 726 629	S/ 3 178 471	S/ 3 444 667	S/ 3 720 241
Planilla		-302 556	-302 556	-379 232	-422 308	-447 696
Gastos Administrativos		-17 880	-17 880	-17 880	-17 880	-17 880
Gastos de limpieza		-18 426	-18 426	-18 426	-18 426	-18 426
Gastos de Marketing		-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000
Gastos de servicios básicos		-93 949	-93 949	-93 949	-93 949	-93 949
Gastos generales		-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Depreciación y amortización		-147 211	-9 411	-9 411	-9 411	-9 411
Utilidad antes de impuestos		S/ 1 622 263	S/ 2 195 407	S/ 2 570 572	S/ 2 793 693	S/ 3 043 879
Pérdidas "arrastrables"		0	0	0	0	0
Base imponible		1 622 263	2 195 407	2 570 572	2 793 693	3 043 879
Impuesto a la renta		-478 568	-647 645	-758 319	-824 140	-897 944
Utilidad neta		S/ 2 100 830	S/ 2 843 052	S/ 3 328 891	S/ 3 617 833	S/ 3 941 823

Fuente: Elaboración propia 2024.

**Tabla 44. Estado de ganancias y pérdidas (escenario pesimista, en soles)**

Año	0	1	2	3	4	5
Estado de Resultados						
Pago de Membresías		1 745 189	2 225 116	2 723 542	3 009 514	3 305 835
Venta de servicios adicionales		1 018 386	1 298 443	1 589 294	1 756 170	1 929 085
Venta de productos de belleza		201 525	256 944	314 500	347 522	381 740
Costos servicios cubiertos con membresía		-1 111 675	-1 417 386	-1 734 880	-1 917 042	-2 105 797
Costos servicios adicionales		-679 560	-866 439	-1 060 521	-1 171 876	-1 287 260
Costos de productos de belleza		-122 519	-156 212	-191 203	-211 280	-232 083
Margen Bruto		S/ 1 051 346	S/ 1 340 467	S/ 1 640 731	S/ 1 813 008	S/ 1 991 519
Planilla		-302 556	-302 556	-379 232	-422 308	-447 696
Gastos Administrativos		-17 880	-17 880	-17 880	-17 880	-17 880
Gastos de limpieza		-18 426	-18 426	-18 426	-18 426	-18 426
Gastos de Marketing		-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000
Gastos de servicios básicos		-93 949	-93 949	-93 949	-93 949	-93 949
Gastos generales		-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Depreciación y amortización		-147 211	-9 411	-9 411	-9 411	-9 411
Utilidad antes de impuestos		S/ 382 324	S/ 809 244	S/ 1 032 833	S/ 1 162 034	S/ 1 315 157
Pérdidas "arrastrables"		0	0	0	0	0
Base imponible		382 324	809 244	1 032 833	1 162 034	1 315 157
Impuesto a la renta		-112 786	-238 727	-304 686	-342 800	-387 971
Utilidad neta		495 110	1 047 972	1 337 519	1 504 834	1 703 129

Fuente: Elaboración propia 2024.

Así, los estados de ganancias y pérdidas presentados ofrecen una perspectiva detallada de las proyecciones financieras bajo diferentes escenarios: optimista, esperado y pesimista. En el escenario esperado, se proyecta un crecimiento constante de los ingresos a lo largo de los años, con un beneficio neto notable que refleja una gestión eficiente y un mercado estable; por otro lado, el panorama optimista sugiere un crecimiento más pronunciado, con ingresos y beneficios más altos, lo que indica un potencial aún mayor de rendimiento en condiciones favorables; por último, el escenario pesimista contempla un paisaje más conservador, con ingresos y beneficios más modestos, pero que todavía refleja la capacidad de generar beneficios incluso en condiciones adversas. Estas proyecciones permiten una evaluación completa de los riesgos y oportunidades asociados con el funcionamiento de la empresa, facilitando una planificación estratégica informada y la adopción de medidas para mitigar el riesgo y aprovechar las oportunidades en diferentes contextos económicos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

Al culminar el estudio y el plan de *marketing* para CLUB V STUDIO que ofrece membresías exclusivas y luego de haber realizado el análisis financiero de dicho proyecto, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La Zona 7 de Lima Metropolitana está en constante crecimiento, según INEI (2023) se halló que hasta enero de 2023 había 10 151 000 personas en Lima Metropolitana, el 52.20% son mujeres y las mujeres que tienen entre 27 y 50 años representan el 18.63%. Por otro lado, las mujeres que viven en la Zona 7 son 190 030, donde el 66.1% pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, sector al que se dirige las membresías CLUB V STUDIO.
- En relación con otros salones que cuentan con miembros (membresía) se halló que actualmente en Perú no existe dicha propuesta; sin embargo, en otros países se encuentran Dry Bar, Bioreia y Dushi que dentro de sus beneficios de miembros ofrecen regalos para cumpleaños, atención preferencial, descuentos en productos y servicios establecidos en categorías en función al precio de dicha membresía; dando respuesta al OE1 de la investigación “Identificar y conocer las oportunidades y amenazas de la industria”.
- La investigación tuvo como OE2 “Conocer el perfil, preferencias y hábitos de los segmentos objetivo”, y se halló lo siguiente:
  - De la investigación cualitativa, investigación exploratoria (entrevistas a especialistas y empresarios) se halló que el cliente ideal son mujeres que tengan independencia económica, que puedan sostener un ritmo de visita y que tienen la necesidad de cuidar su imagen y hacer relaciones dentro del sector estética.
  - De la investigación cualitativa, investigación exploratoria (*focus group*), se halló que la mayoría de las participantes visita un salón de belleza aproximadamente 2 veces al mes y los servicios que más solicitan al visitar un salón de belleza son: manicura, pedicura y tratamiento de cabello; además, van al salón más cercano a su domicilio.
  - En la investigación concluyente se halló que de las 100 encuestadas, el 56.00% percibe la idea descrita con una valoración del 5, siendo esa la valoración más alta y

el 59.00% expresó que “Sí” estaría dispuesto a pagar por una membresía VIP, dando así respuesta al OE3 “Validar la propuesta de valor y oportunidades de mercado”.

- En vista de que el proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero (1.76 millones de soles) se puede concluir que este proyecto genera valor para los accionistas. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al costo del capital invertido (20%) indica que el proyecto es rentable y que genera una tasa efectiva anual del 69%. Por lo cual, se valida la idea de negocio y su viabilidad comercial que se tuvo como objetivo general de la presente investigación. Finalmente, el período de recuperación de la inversión es de 1.6 años, lo que significa que la recuperación del capital invertido será en poco más de año y medio.

## 2. Recomendaciones

- Dado que no existen ofertas de membresía similares en el mercado peruano, se recomienda diseñar categorías de membresía con diferentes niveles de precio que ofrezcan beneficios claros y atractivos, esto en función a la evaluación del crecimiento de CLUB V STUDIO y según lo objetivos del negocio.
- Se recomienda mejorar la propuesta de valor de las membresías CLUB V STUDIO, considerando la inclusión de beneficios adicionales y personalizados que podría ayudar a diferenciar la oferta y atraer a más clientes potenciales; además, se debe realizar un análisis exhaustivo de las estrategias de fidelización de los competidores internacionales mencionados para adaptarlas al mercado local y fortalecer la retención de clientes.
- Para maximizar la retención de clientes y satisfacer sus necesidades, se sugiere enfocar los esfuerzos de *marketing* en destacar los servicios de *manicure, pedicure* y tratamiento de cabello; además, considerando que las clientas prefieren visitar salones cercanos a sus hogares, se recomienda invertir en una ubicación estratégica para el salón, priorizando áreas residenciales dentro de la Zona 7 de Lima Metropolitana.
- En relación con la investigación cualitativa, se recomienda personalizar los servicios y promociones según la frecuencia de visita de las clientas. Esto implica comprender las preferencias individuales y los comportamientos de consumo de cada cliente; por ejemplo, si una clienta visita el establecimiento con regularidad semanal, se podría ofrecer un programa de fidelización o beneficios exclusivos para recompensar su lealtad. Además, adaptar ofertas y promociones para incentivar visitas regulares puede

incluir la creación de paquetes de servicios personalizados que se ajusten a las necesidades específicas de cada cliente.

- En relación con la investigación concluyente, se recomienda considerar la segmentación de mercado para adaptar los servicios y membresías según los niveles de ingresos de las clientas. Esto implica dividir el mercado en segmentos homogéneos con características y necesidades similares. Por ejemplo, se podría identificar a las clientas con ingresos altos y ofrecerles membresías *premium* con servicios exclusivos o acceso a instalaciones de lujo. Por otro lado, se podría ofrecer opciones más asequibles para clientes con ingresos más bajos, como membresías básicas con un costo reducido, pero que aún proporcionen beneficios significativos.
- Se recomienda la implementación de la propuesta de plan de negocio en vista de que el proyecto es viable desde la perspectiva financiera. Esto implica llevar a cabo acciones concretas para ejecutar el plan de negocio de manera eficiente y efectiva; en ese sentido, se podría considerar la posibilidad de realizar pruebas piloto o experimentos para validar la viabilidad y el potencial de éxito del negocio antes de implementarlo a gran escala.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, G. (2019). *Desarrollo de APP de servicios de belleza a domicilio en Lima con productos cosméticos importados de Estados Unidos*. Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciada en Negocios Internacionales. Universidad de Lima. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10248/Aguilar\\_Sanabria\\_Geraldine\\_Molly.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10248/Aguilar_Sanabria_Geraldine_Molly.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arellano. (2017). *Los seis estilos de vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2021). *Niveles Socioeconómicos 2021*. Noviembre. [https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion\\_Comite-Vfinal2.pdf](https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf)
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2021). *El futuro de la cosmética ecológica: una tendencia al alza*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/el-futuro-de-la-cosmetica-ecologica-una-tendencia-al-alza/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). *Indicadores de gestión*. <https://www.bcrp.gob.pe/transparencia/planeamiento-y-organizacion/instrumentos-de-gestion/indicadores-de-gestion.html>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bioreia. (s.f.). *¿Qué membresía me conviene?* <https://bioreia.com/club/>
- Business Empesarial. (2021, 30 de julio). *Innovación y tecnología en Perú: la importancia de adaptarse al crecimiento*. <https://www.businessempesarial.com.pe/innovacion-y-tecnologia-en-peru-la-importancia-de-adaptarse-al-crecimiento/>
- Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas. (s.f). *Normas legales / Decisión. DIGEMID*. <https://www.gob.pe/21087-ministerio-de-salud-direccion-general-de-medicamentos-insumos-y-drogas-digemid>
- Dry Bar (2024). *Promotions*. [https://www.drybar.com/help/promotions/?\\_gl=1\\*11bacec\\*\\_up\\*mq..\\*\\_ga\\*njgxnju5o dc4lje3mtgyotm5mtu.\\*\\_ga\\_x62xnsqmqr\\*mtcxodi5mzcxnc4xljaumtcxodi5mzcxnc4w ljauma](https://www.drybar.com/help/promotions/?_gl=1*11bacec*_up*mq..*_ga*njgxnju5o dc4lje3mtgyotm5mtu.*_ga_x62xnsqmqr*mtcxodi5mzcxnc4xljaumtcxodi5mzcxnc4w ljauma).

- Dushi Salón. (s.f.). *Membresías*. <https://dushisaloncr.com/membresias/>
- El Comercio. (2020, 24 de julio). *Salones de belleza: baja afluencia dilata su proceso de recuperación*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/el-via-crucis-de-las-peluqueras-en-el-peru-hacia-el-camino-de-su-reactivacion-salones-de-belleza-juntos-por-la-peluqueria-belleza-spa-servicio-delivery-copecoh-ncze-noticia/>
- González, T. (2021, 08 de marzo). El sector de la cosmética en Perú prevé un crecimiento de al menos un 7 % en 2021. *Fashion Network*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-sector-de-la-cosmetica-en-peru-preve-un-crecimiento-de-al-menos-un-7-en-2021,1285277.html#:~:text=La%20industria%20de%20la%20cosm%C3%A9tica%20en%20Per%C3%BA%20cumpli%C3%B3%20una%20d%C3%A9cada,previas%20a%202020%20en%2>
- Hanel del Valle, J. y Hanel, M. (2004). *Análisis situacional*. [http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis\\_situacional\\_modulo\\_2.pdf](http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis_situacional_modulo_2.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023, 17 de enero). *Población de Lima Metropolitana supera los 10 millones 151 mil habitantes*. Nota de prensa. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-006-2023-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Producto Bruto Interno Trimestral. Informe Técnico N.º 2. Mayo 2022. Cuentas Nacionales Año Base 2007. Marzo 2022*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-pbi-i-trim-2022.pdf>
- Iñigo, A. (2022, 2 de marzo). Avon analiza los nuevos hábitos de las consumidoras con su informe “Belleza Post Pandemia”. *Fashion Network*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Avon-analiza-los-nuevos-habitos-de-las-consumidoras-con-su-informe-belleza-post-pandemia-,1382990.html>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación. [https://www.academia.edu/42228045/Kotler\\_P\\_and\\_Armstrong\\_G\\_2008\\_Fundamentos\\_de\\_marketing\\_8va\\_edici%C3%B3n\\_Pearson\\_Educaci%C3%B3n\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico)

- Kotler, P., Keller, K., Ang, S., Tan, C. y Leong, S. (2018). *Marketing management: an Asian perspective*. London: Pearson.  
[https://archive.org/details/marketingmanagem0000kotl\\_h9y5/page/n1/mode/2up](https://archive.org/details/marketingmanagem0000kotl_h9y5/page/n1/mode/2up)
- La Cámara. (2022, 13 de junio). BCR: Inflación comenzaría a bajar en julio pero no retornará al rango meta rápidamente. *Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*.  
<https://lacamara.pe/bcr-inflacion-comenzaria-a-bajar-en-julio-pero-no-retornara-al-rango-meta-rapidamente/#:~:text=%E2%80%9CEl%20aumento%20significativo%20y%20continuo,a%C3%B1os%20en%20las%20econom%C3%ADas%20avanzadas>
- La República. (2022, 18 de marzo). Standard and Poor's bajó la calificación crediticia del Perú llegando a ser negativo. *La República de Colombia*.  
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/standard-and-poor-s-bajo-la-calificacion-crediticia-del-peru-llegando-a-ser-negativo-3326178>
- Lutostanski, E. (2018). *Suscripciones digitales y modelos de membresía. 4 casos de estudio: StarTribune, The Denver Post, The Buffalo News, Spirited Media*. LocalMedia Association. <http://adepa.org.ar/wp-content/uploads/2018/12/Suscripciones-digitales-y-modelos-de-membres%C3%ADa.pdf>
- McDaniel, C. y Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. 10ma. edición. Cengage Learning.  
[https://www.academia.edu/43101575/LIBRO\\_investigacion\\_de\\_mercados\\_10ed\\_McDaniel\\_and\\_2016\\_](https://www.academia.edu/43101575/LIBRO_investigacion_de_mercados_10ed_McDaniel_and_2016_)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2021). *Mincetur: Tramites de importación y exportación de productos cosméticos podrán efectuarse vía online*. Esto será posible por intermedio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) del sector.  
<https://www.vuce.gob.pe/Paginas/Noticia-detalle.aspx?NewID=30&lang=Es>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2018). *Día de la Creación del Ministerio del Ambiente*.  
<https://www.minam.gob.pe/calendario-ambiental/dia-de-la-creacion-del-ministerio-del-ambiente/>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (s.f.). *Política Nacional del Ambiente al 2030*.  
<https://www.gob.pe/institucion/minam/campa%C3%B1as/2041-politica-nacional-del-ambiente>

- Montalvo Salón & Spa (2019, 27 de junio). *¡Ven y únete a la familia MONTALVO!* [Post]. Facebook. [https://www.facebook.com/MontalvoSalonSpa/posts/ven-y-%C3%BAnete-a-la-familia-montalvo-vacantes-disponibles-manicurista-pedicurista-c/2365850190142630/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/MontalvoSalonSpa/posts/ven-y-%C3%BAnete-a-la-familia-montalvo-vacantes-disponibles-manicurista-pedicurista-c/2365850190142630/?locale=es_LA)
- Ochoa, A. (2022, 2 de setiembre). *¿Hacia dónde va el mercado de la belleza?* *La República de Colombia*. <https://www.larepublica.co/consumo/hacia-donde-va-el-mercado-de-la-belleza-3438748>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Peves, D. (2022, 09 de septiembre). *Cae apertura de salones de belleza y crece el servicio a domicilio*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/cae-apertura-de-salones-de-belleza-y-crece-el-servicio-a-domicilio-noticia/>
- Pipoli, G. (2003). *El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana*. <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1562/PipoliGina2003.pdf>
- Specchi. (s.f.). *Specchi salón*. <https://www.specchi.com.pe/>
- Tellis, G. y Redondo, I. (2002). *Estrategias de publicidad y promoción*. Pearson educación. [https://www.academia.edu/40715171/Estrategias\\_de\\_Publicidad\\_y\\_Promoci%C3%B3n](https://www.academia.edu/40715171/Estrategias_de_Publicidad_y_Promoci%C3%B3n)
- Thomas, D. (2019, 27 de mayo). *5 tecnologías que están cambiando la industria de la belleza*. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48405972>
- Torrado, U. (s.f.). *El nuevo consumidor en la era digital*. Datum Internacional. [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/El\\_nuevo\\_consumidor\\_en\\_la\\_era\\_digital.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/El_nuevo_consumidor_en_la_era_digital.pdf)
- V STUDIO. (s.f.). *Branding*. Staff Creativa. Agencia digital.
- Valdés, L. (2014). *Planeación Estratégica con enfoque sistémico*. 2da. edición. UNAM. [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/libro/planeacion\\_estrategica\\_2\\_Edicion.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/libro/planeacion_estrategica_2_Edicion.pdf)
- Valls, J. F. (2014). *Estrategias y tácticas de marketing: Interpretando al consumidor en su kilómetro cero*. Profit Editorial. [https://books.google.com.pe/books?id=D9I9AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=D9I9AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10ma. edición. Pearson-Prentice Hall.

[https://www.academia.edu/45006624/administraci%C3%93n\\_estrat%C3%89gica\\_y\\_pol%C3%8dtica\\_de\\_negocios\\_conceptos\\_y\\_casos\\_d%C3%89cima\\_edici%C3%93n](https://www.academia.edu/45006624/administraci%C3%93n_estrat%C3%89gica_y_pol%C3%8dtica_de_negocios_conceptos_y_casos_d%C3%89cima_edici%C3%93n)

Ybáñez, I. (2023, 17 de mayo). Mercado peruano de cosméticos creció 8% en primer trimestre luego de facturar S/ 2.000 millones. *Infobae*.  
<https://www.infobae.com/peru/2023/05/18/mercado-peruano-de-cosmeticos-crecio-8-en-primer-trimestre-luego-de-facturar-s-2000-millones/>

## ANEXOS

### Anexo 1. *Focus group*

#### Ficha técnica *focus group* grupo 1

Tema	
Objetivo	Realizar una investigación exploratoria para conocer las características de consumo de los servicios de belleza del público objetivo. Los resultados permitirán definir mejor la propuesta de valor del negocio, canales de atención y otras características de valor para el <i>target</i> .
Grupo de interés	7 mujeres entre 27 a 35 años. Clientes recurrentes y esporádicas, del segmento A y B, que residen en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina y San Borja.
Fecha	26/05/2023
Lugar	Zoom
Duración	60 minutos
Moderadora	GRICEL FIORELA SILVA ULLOA

#### Ficha técnica *focus group* grupo 2

Tema	
Objetivo	Realizar una investigación exploratoria para conocer las características de consumo de los servicios de belleza del público objetivo. Los resultados permitirán definir mejor la propuesta de valor del negocio, canales de atención y otras características de valor para el <i>target</i> .
Grupo de interés	7 mujeres entre 36 a 50 años. Clientes recurrentes y esporádicas, del segmento A y B, que residen en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina y San Borja.
Fecha	26/05/2023
Lugar	Zoom
Duración	60 minutos
Moderadora	GRICEL FIORELA SILVA ULLOA

## Anexo 2. Encuesta

### Ficha técnica de encuestas: V STUDIO

#### I. Introducción

Somos un grupo de estudiantes de maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial y estamos realizando un estudio sobre V STUDIO, un salón de belleza que tiene como propósito satisfacer las necesidades de verse bien y descubrir el estilo que más le favorezca a cada persona. La encuesta dura pocos minutos y le aseguramos que toda la información que nos proporcione será confidencial. Adicionalmente no solicitamos ningún dato personal en la encuesta. Agradecemos de antemano su gentil participación en la encuesta.

#### Preguntas:

#### II. Estilo

1. ¿En qué rango etario te encuentras?
  - 25 años o menos
  - 26 a 32 años
  - 33 a 39 años
  - 40 a 46 años
  - 47 a 53 años
  - Más de 53 años
2. ¿En qué distrito vives?
  - Miraflores
  - San Isidro
  - San Borja
  - Surco
  - La Molina
  - Otro: ...
3. ¿Cuál es tu rango de ingresos mensuales?
  - Hasta S/ 2,500
  - De S/2,501 a S/4,000
  - De S/4,001 a S/6,000
  - De S/6,001 a S/ 10,000
  - De S/10,001 a 15,000
  - Más de S/ 15,000
4. ¿Con qué frecuencia visitas un salón de belleza?
  - Menos de 6 veces al año
  - 1 vez cada 2 meses
  - 1 vez al mes
  - 2 veces al mes
  - 3 veces al mes o más
5. ¿En qué horario habitual utilizas estos servicios?
  - Antes de ir a la oficina (6:00 am – 9:00am)
  - Entre la hora de almuerzo (1:00pm – 3:00pm)
  - Al salir de trabajar (6:00pm – 8:00pm)
  - En horarios especiales (8:00pm – 10:00pm)
  - Solo los fines de semana y días libres, en cualquier horario.
  - Otro (Especifique).
6. ¿Cuál es la cantidad de servicios que solicitas por visita?
  - 1 servicio
  - 2 servicios
  - 3 servicios
  - 4 servicios o más

7. ¿Con qué frecuencia te realizas los siguientes tratamientos / servicios de belleza?

	1 vez a la semana	2 veces al mes	1 vez al mes	Cada mes y medio	Cada 2 meses	Menos de 6 veces al año
<i>Manicure</i>						
<i>Pedicure</i>						
Corte de cabello						
Peinado / Planchado						
Tratamiento capilar básico (humectación)						
Limpieza facial (superficial)						
Depilación de rostro						
Pestañas (1x1 / tiras)						

8. ¿Cuál es la inversión promedio que realizas por los servicios que solicitas en una visita a un salón de belleza?

- Hasta S/ 100
- De S/ 101 a S/ 200 soles
- De S/ 201 a S/ 300 soles
- De S/ 301 a S/ 400 soles
- Más de S/ 400

9. Razones por las que prefiere un salón de belleza (selecciona las 3 opciones que más valora)

- Calidad de los productos utilizados (insumos)
- Atención inmediata y sin tiempos de espera
- Calidad del servicio ofrecido
- Profesionalismo de los especialistas (experiencia demostrada)
- Precio de los servicios
- Ubicación del local de atención
- Infraestructura y decoración del lugar
- Ofertas y descuentos.

### III. Concepto membresía:

CLUB V STUDIO es una membresía que busca elevar tu experiencia de salón de belleza a través de los siguientes beneficios: acceso a un salón VIP de espera, disfrutar de 3 servicios (básicos) al mes, compartir un beneficio con un(a) acompañante cada mes, regalo de cumpleaños y aniversario, 10% de descuento en servicios adicionales y productos de la tienda, invitación a eventos especiales, estación de *snacks* y bebidas para hacer más agradable tu estancia en el salón.

11. De 1 al 5 que tan atractiva percibes la idea descrita anteriormente, siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

Nada atractiva	1	2	3	4	5	Muy Atractiva
----------------	---	---	---	---	---	---------------

12. ¿Estarías dispuesta a pagar por una membresía VIP que te permita acceder a este tipo de servicio?

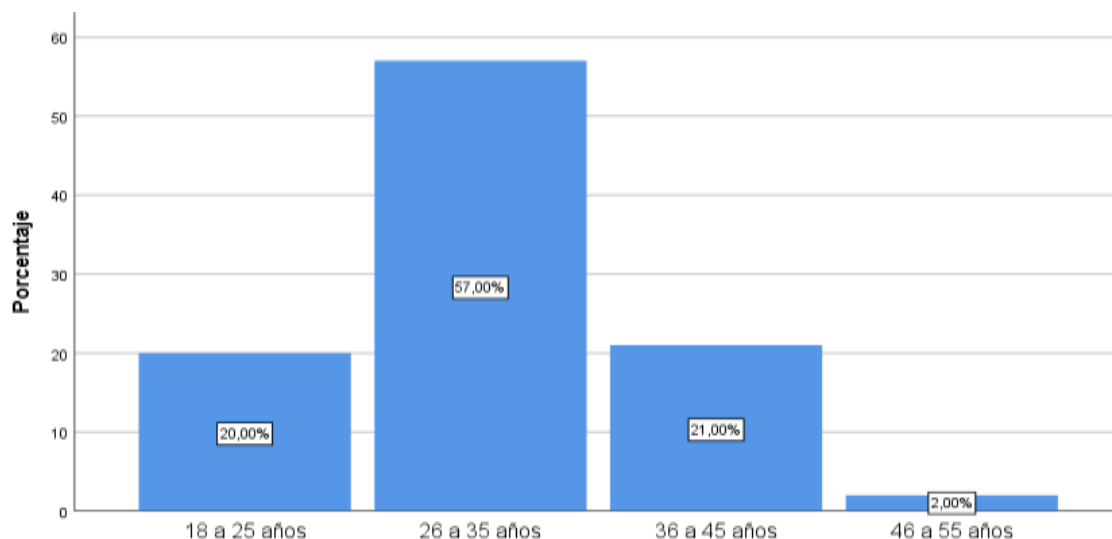
- Sí
- No

13. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por los beneficios de la membresía CLUB V STUDIO en precio por mes?
- Hasta S/ 100
  - De S/ 101 a S/ 200 soles
  - De S/ 201 a S/ 300 soles
  - De S/ 301 a S/ 400 soles
  - Más de S/ 400
14. ¿Cómo te gustaría pagar por esta membresía?
- Único pago anual
  - Pago semestral (6 meses)
  - Pago trimestral (3 meses)
  - Pago mensual (mes a mes)
15. ¿Qué otros beneficios esperarías encontrar en la membresía para que decidas adquirirla?
16. ¿A través de qué canales de atención te gustaría ser atendido y concretar tu cita? Selecciona como máximo 3 alternativas.
- Whatsapp
  - Facebook
  - Instagram
  - Página Web
  - Aplicativo
17. ¿A través de qué medios te gustaría mantenerte informada sobre nuestras novedades? Selecciona como máximo 3 alternativas.
- Facebook
  - Instagram
  - TikTok
  - Whatsapp
  - Correo electrónico

### Anexo 3. Resultados de encuesta

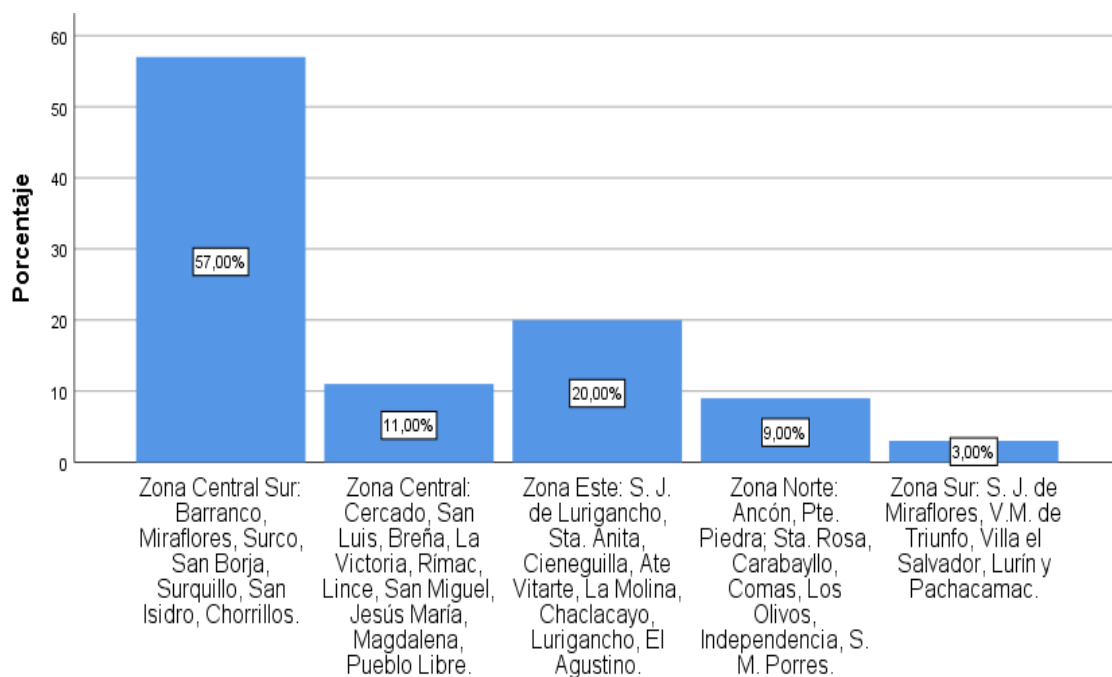
El 57.00% de encuestados tiene entre 26 a 35 años.

#### Pregunta 1. ¿En qué rango etario te encuentras?



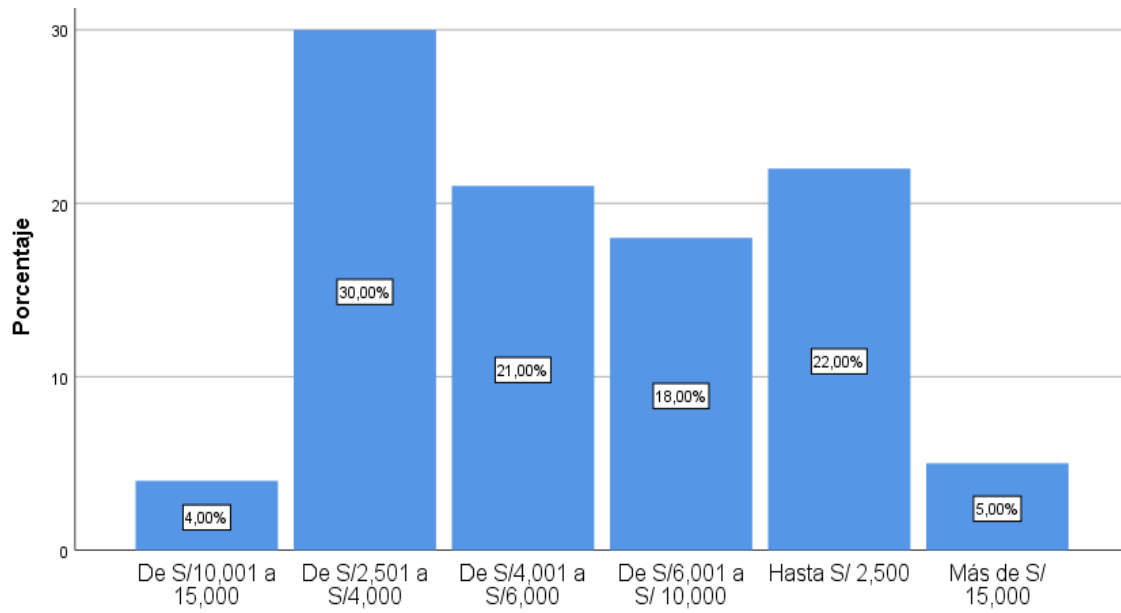
El 57.00% de encuestados vive en el distrito Zona Central Sur: Barranco, Miraflores, Surco, San Borja, Surquillo, San Isidro, Chorrillos.

#### Pregunta 2. ¿En qué distrito vives?



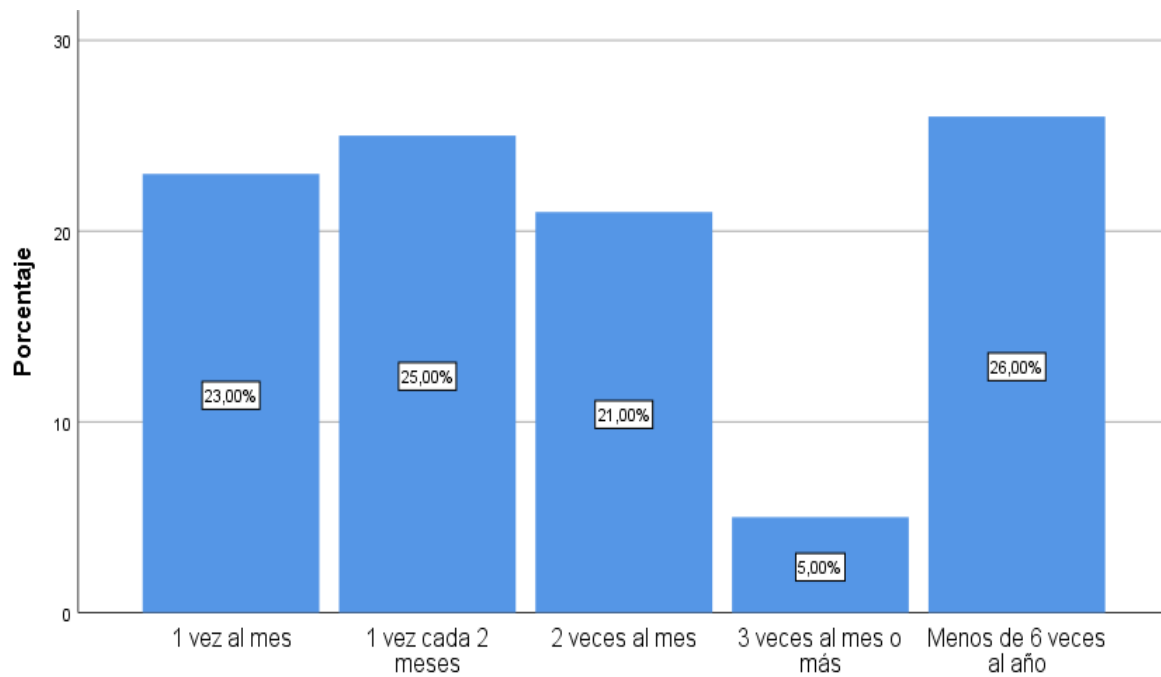
El 30.00% tiene un rango de ingresos mensuales de hasta S/ 2 501 a S/ 4 000.

**Pregunta 3. ¿Cuál es tu rango de ingresos mensuales?**



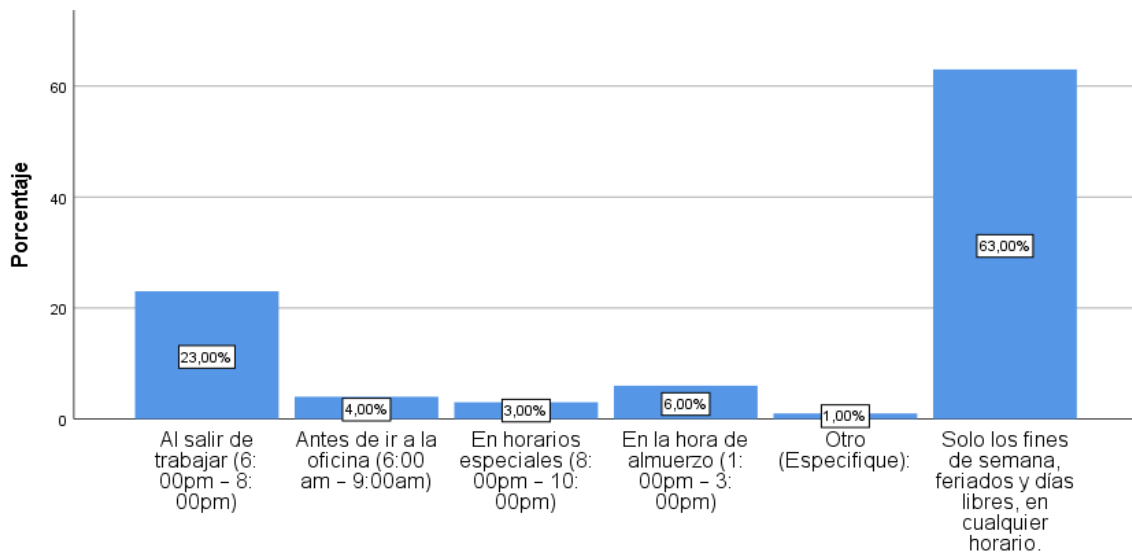
El 23.00% visita un salón de belleza 1 vez cada 2 meses y el 26.00% visita menos de 6 veces al año.

**Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia visitas un salón de belleza?**



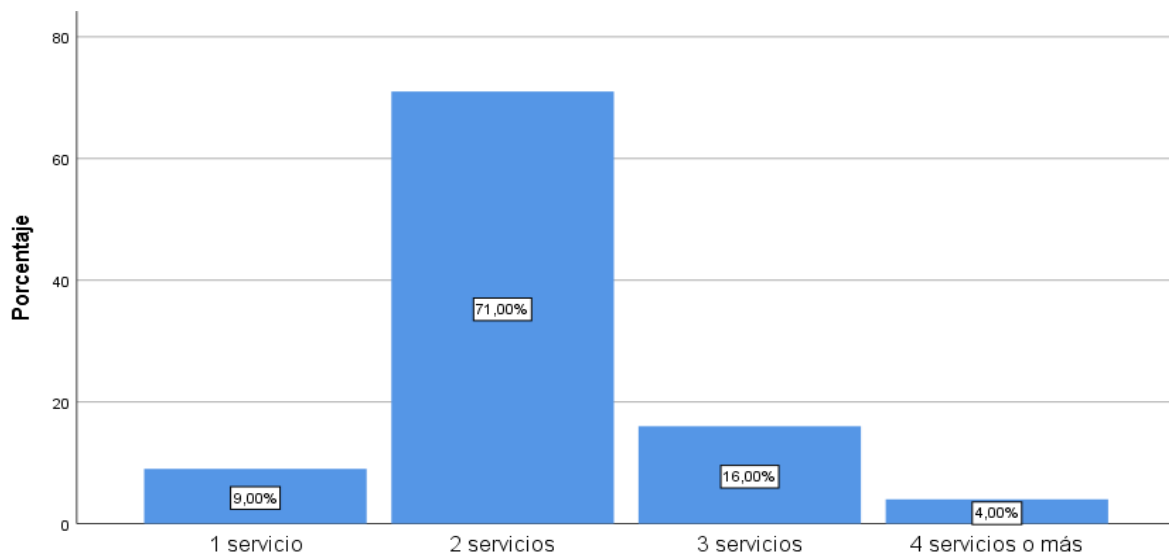
El 63.00% visita un salón de belleza solo fines de semana, feriados y días libres en cualquier horario.

**Pregunta 5. ¿En qué horario sueles usar servicios de belleza?**



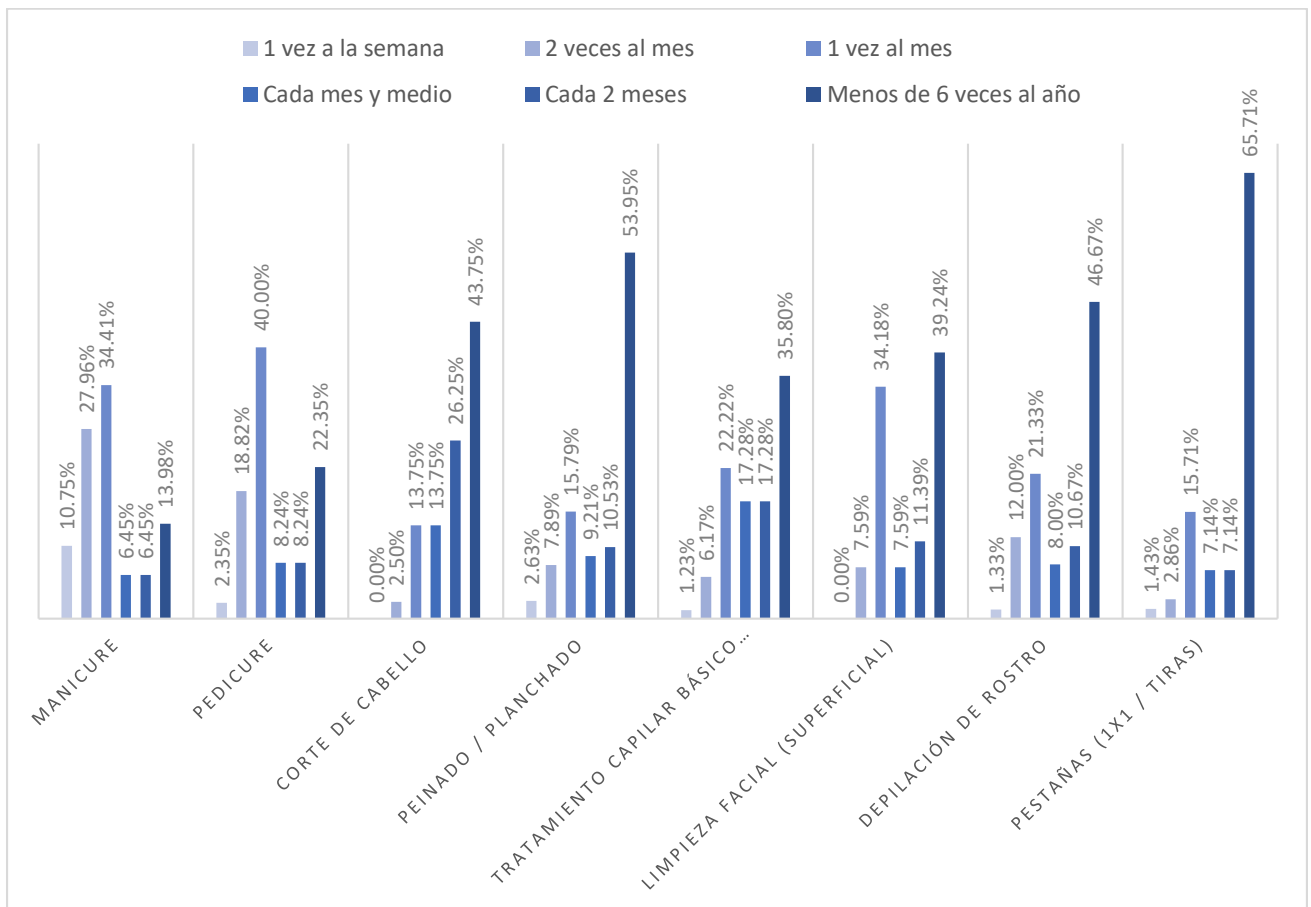
El 71.00% solicita dos servicios en cada visita al salón de belleza.

**Pregunta 6. ¿Qué cantidad de servicios solicitas por cada visita?**



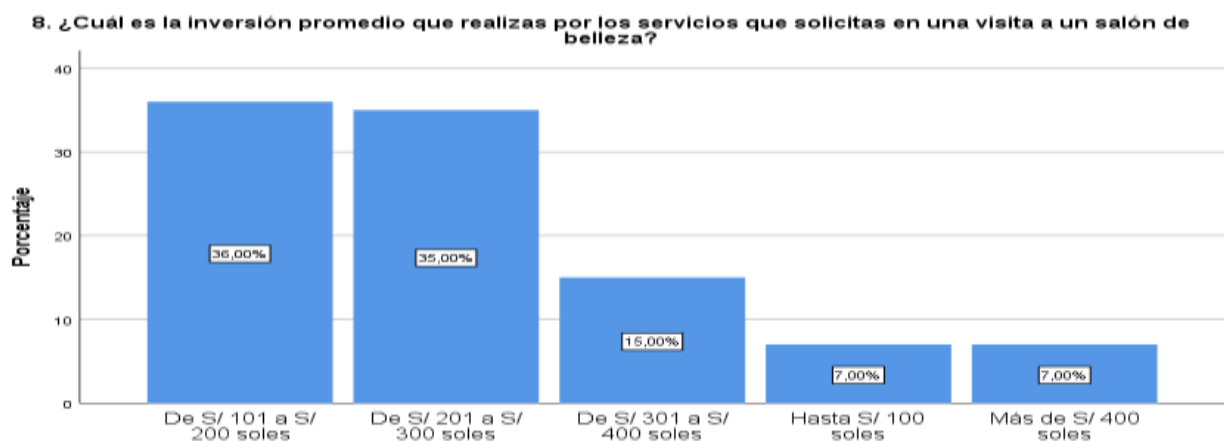
De los encuestados, la mayoría representado por el 34.41% realiza el tratamiento de *manicure* “1 vez al mes”, la mayoría representado por el 40.00% realiza el tratamiento de *pedicure* “1 vez al mes”, la mayoría representado por el 43.75% realiza el tratamiento de corte de cabello “Menos de 6 veces al año”, la mayoría representado por el 53.95% realiza el tratamiento de peinado/planchado “Menos de 6 veces al año”, la mayoría representado por el 35.80% realizado el tratamiento capilar básico (humectación) “Menos de 6 veces al año”, la mayoría representado por el 39.24% realizado el tratamiento de Limpieza facial (superficial) “Menos de 6 veces al año”, la mayoría representado por el 46.67% realizado el tratamiento Depilación de rostro “Menos de 6 veces al año” y finalmente la mayoría representado por el 65.71% realizado el tratamiento de Pestañas (1x1 / tiras) “Menos de 6 veces al año”.

**Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia realizas los siguientes tratamientos / servicios de belleza?**



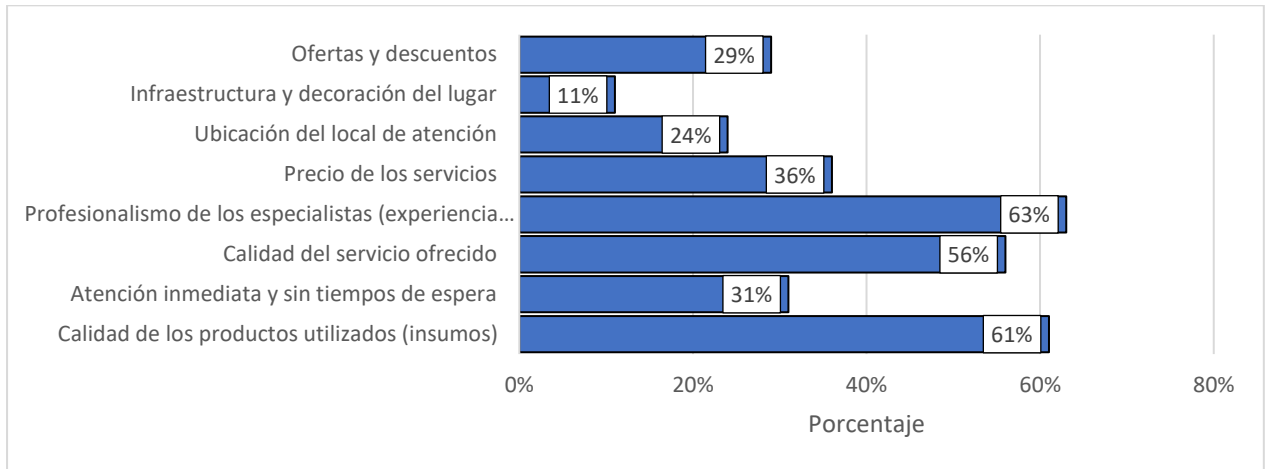
El 36.00% realiza una inversión promedio de S/ 101 A S/ 200 en los servicios que se solicita en una visita a un salón de belleza.

**Pregunta 8. ¿Cuál es la inversión promedio que realizas por los servicios que solicitas en una visita a un salón de belleza?**



El 63.00% prefiere un salón de belleza en primer lugar por el “Profesionalismo de los especialistas”, en segundo lugar, la “Calidad de los productos utilizados” con un 61.0% y en tercer lugar la “Calidad del servicio ofrecido” con un 56.0%.

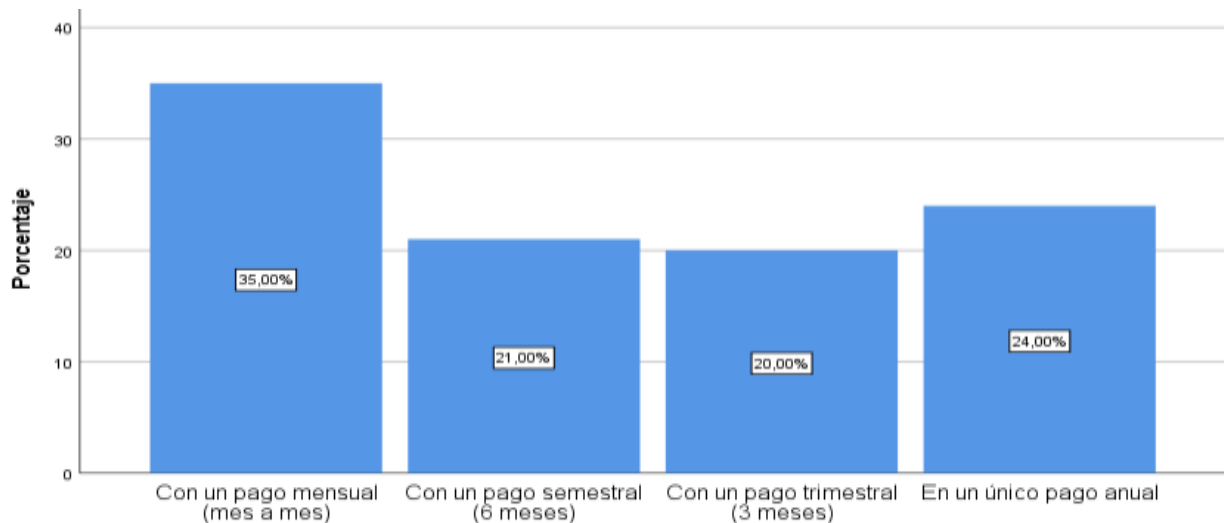
**Pregunta 9. Razones por las que prefiere un salón de belleza (selecciona las 3 opciones que más valora)**



El 39.31% expresó que le gustaría pagar por la membresía con un pago mensual (mes a mes).

Las preguntas 10, 11 y 12; se utilizaron para realizar el pronóstico de la demanda (están en el cuerpo del trabajo).

**Pregunta 13. ¿Cómo te gustaría pagar por esta membresía?**

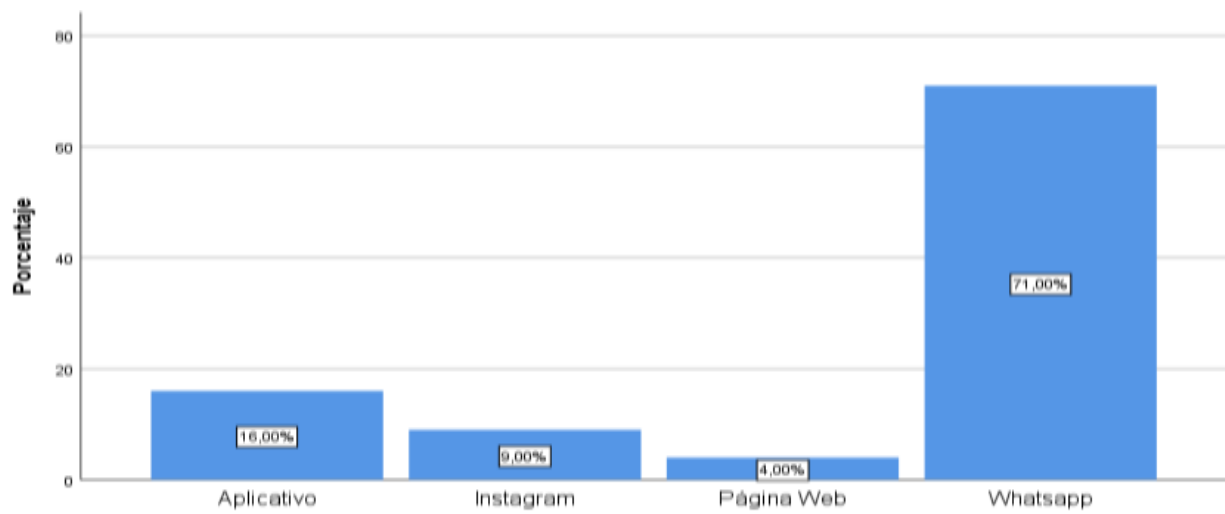


**Pregunta 14. ¿Qué otros beneficios esperarías encontrar en la membresía para que decidas adquirirla?**

Los encuestados respondieron: Suma de veces por un mismo servicio una gratis, Asesoramiento de belleza, Atención a domicilio, Descuentos, Venta y promoción de productos de belleza, Sorteo de algún servicio, Atención en cualquier sede del Perú, Día de cumpleaños, Aceptar a un invitado a como mínimo una vez para que viva la experiencia, Facilidad para programar citas, Turnos preferenciales de atención, Acceder a sorteos en fechas importantes y Descuentos exclusivos para los miembros.

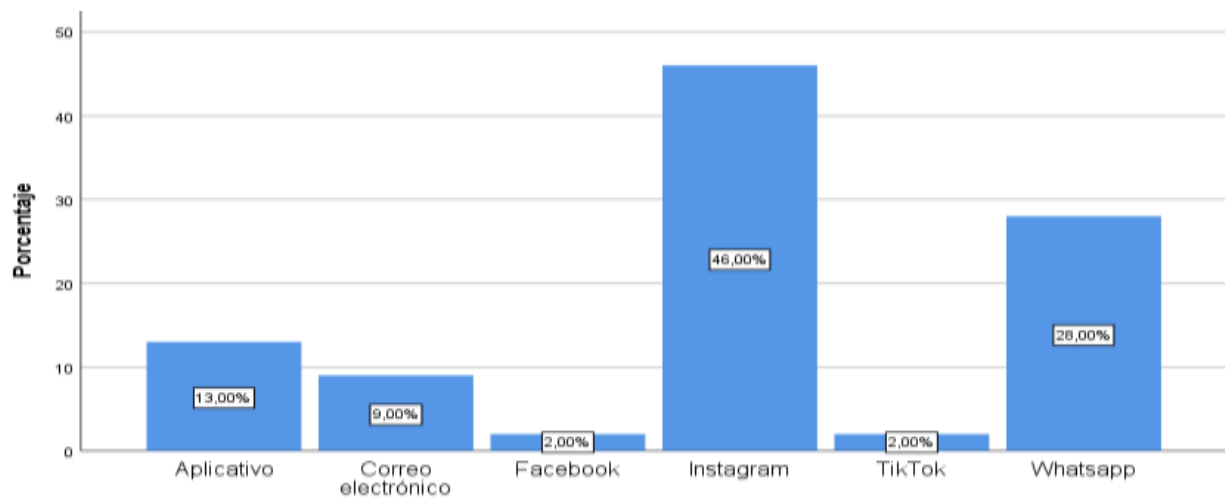
El 71.00% expresó que le gustaría ser atendido y concretar su cita por whatsapp.

**Pregunta 15. ¿A través de qué canales de atención te gustaría ser atendido y concretar tu cita?**



El 46.95% expresó que le gustaría mantenerse informado sobre las novedades de CLUB V STUDIO mediante Instagram.

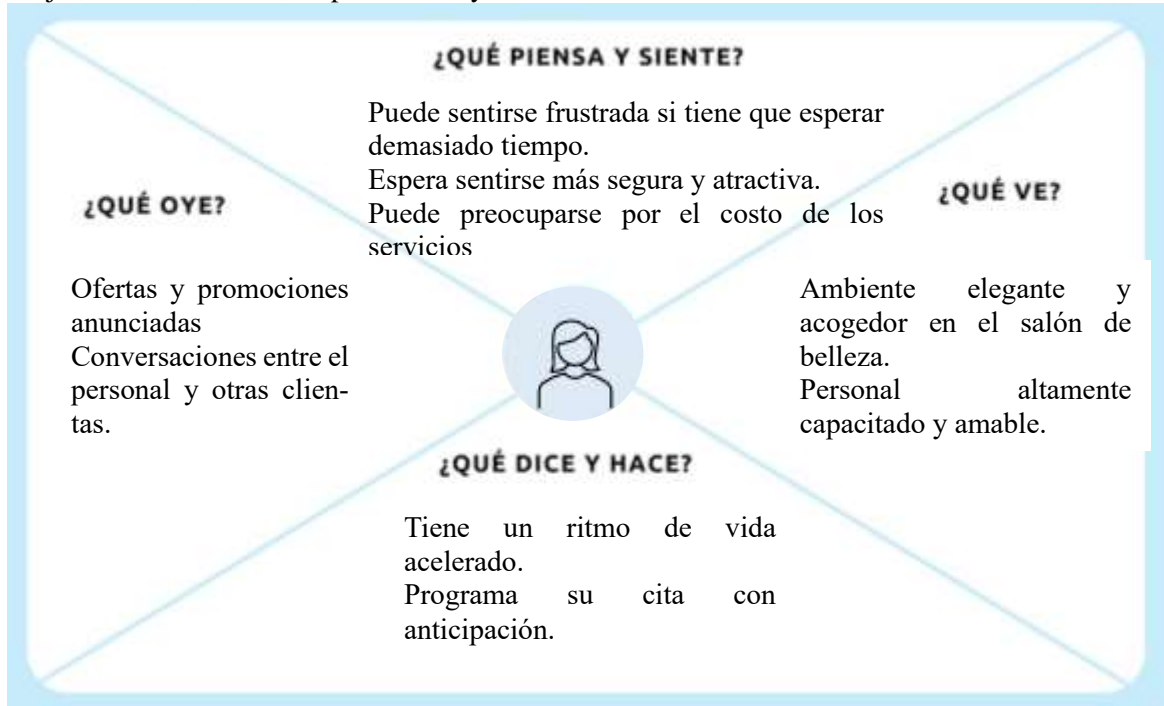
**Pregunta 16. ¿A través de qué medios te gustaría mantenerte informada sobre nuestras novedades?**



## Anexo 4. Mapa de empatía

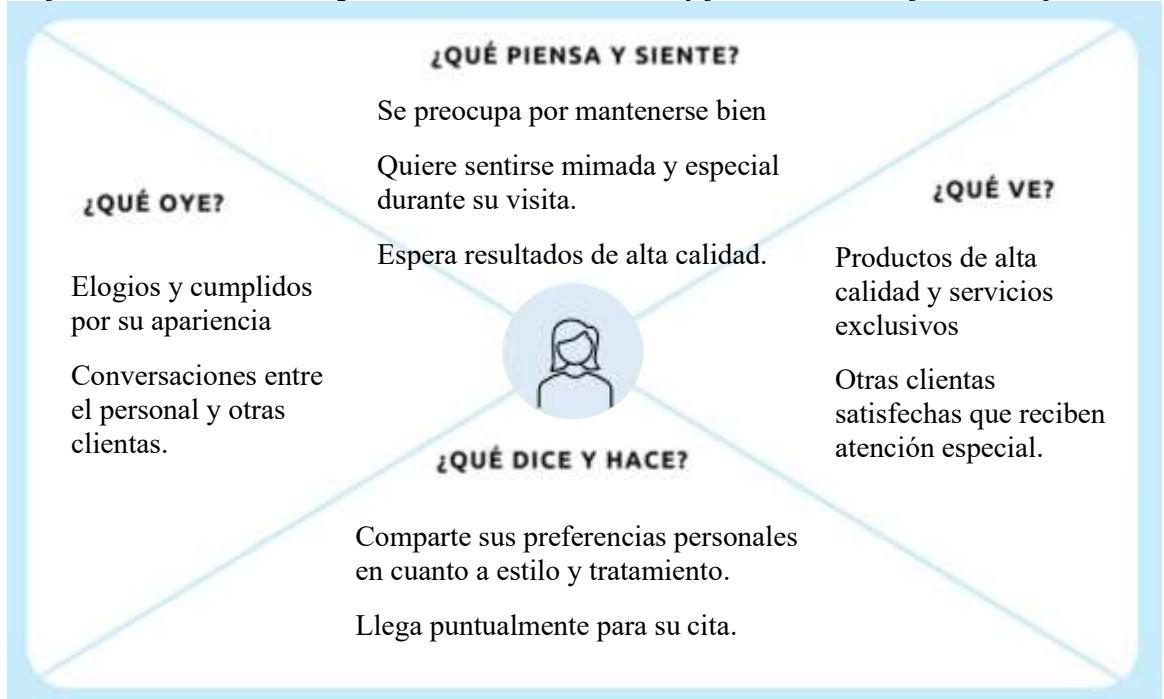
**María (27 a 35 años)**

Mujer, moderna, activa, emprendedora y económicamente activa.



**Silvia (36 a 50 años)**

Mujer, madre de familia exigente, observadora, detallista y jubilada. Es trabajadora independiente.



## Anexo 5. Análisis de salones competidores

	SPEECHI	ALTER EGO	BE SALÓN
PERFIL DEL CLIENTE	<p>Cliente de edad promedio de 40 años de NSE A, que busca siempre servicios y productos de alta calidad sin considerar los precios de estos, recompensando inclusive de manera adicional al precio pagado por el servicio, en caso quede totalmente satisfecha.</p> <p>Valora la apariencia personal y la estética en general y aprecia mucho que se le otorgue un ambiente cómodo y elegante que le permita compartir con sus amigas tranquilamente.</p> <p>Por otro lado, valora mucho el posicionamiento de las marcas de los productos y servicios que emplea diariamente por lo que no cambiará a otra marca por precio a menos que se encuentre bien posicionada y cumpla con sus requerimientos.</p>	<p>Una clienta de edad promedio 45 de un salón NSE A, es una persona que valora mucho la apariencia personal y la estética en general. Esta clienta estaría dispuesta a pagar precios más altos por servicios de calidad, y espera que el salón cuente con las últimas tendencias y tecnologías en productos y servicios de belleza.</p> <p>Esta clienta tiene altas expectativas en cuanto a la atención personalizada, y que busca un ambiente elegante y exclusivo. Espera ser atendida por personal altamente capacitado y con amplia experiencia en el área de la belleza, y también Busca servicios adicionales, como masajes y tratamientos de spa.</p> <p>Además, esta clienta, es una persona ocupada y exigente, por lo que espera poder reservar sus citas de manera rápida y sencilla, y que el salón cuente con servicios adicionales, como valet parking o servicios de café y té de alta calidad mientras espera su turno.</p> <p>En resumen, es una persona que cuenta con altas expectativas y una disposición a pagar por servicios de calidad y atención personalizada. Busca un ambiente exclusivo y elegante, y espera ser atendida por personal altamente capacitado y con experiencia en el área de la belleza.</p>	<p>Clienta de edad promedio 33 de un salón NSE A/B es una persona que valora mucho la apariencia personal y está pendiente de las tendencias de imagen y todo lo que sea "instagrameable". Esta clienta estaría dispuesta a pagar precios más altos por servicios de calidad y que reflejen "status" espera que el salón tenga especialistas capacitados en las últimas tendencias y tecnologías y que sus productos sean de la mejor calidad.</p> <p>Podemos describir a la clienta como una persona exigente, que espera que el salón cuente con servicios adicionales o detalles que mejoren su experiencia (sillones "masajeadores", bebidas y <i>snacks</i> entre atenciones.</p>
PRODUCTOS	<p>Venta <i>on-line</i> y presencial de productos para el cuidado capilar para mujeres, hombres y niños, de las siguientes marcas: American crew, Biotop, Davines, Kérastase, Loreal, Moroccanoil, Olaplex, Redken y Revlon.</p>	<p>Venta <i>on-line</i> y presencial de productos para el cuidado capilar para mujeres y hombres de las siguientes marcas: American crew, Nioxin, Kérastase, Wella, Framesi, Sebastian, Alfaparf, Redken y Revlon.</p>	<p>Venta presencial de productos para el cuidado capilar para mujeres y hombres, mantienen convenio de exclusividad solo con dos marcas: Kerastase y Truss. Realizan promoción de los productos en redes sociales y página web; sin embargo, no cuentan con pasarela de pagos para comercio electrónico.</p>
SERVICIOS	<p>Ofrecen los siguientes servicios de salón de belleza: corte, color, peinado, alisado y tratamientos, <i>manicure, pedicure</i>, maquillaje (incluyendo clases de maquillaje), cejas y pestañas, depilación. Los cuales pueden ser reservados vía <i>on-line</i> (página web), whatsapp y por llamada telefónica. Estos dos últimos varían en base al local de atención.</p> <p>A nivel de spa ofrece los siguientes servicios: Rituales, Masajes, Envolvimientos, Exfoliaciones y Faciales. Estos son ofrecidos gracias a las alianzas que cuentan con <i>Corporal Age</i> (medicina estética corporal y facial) y <i>Yaku Spa</i>.</p>	<p>Ofrecen todos los servicios capilares, desde cortes, cepillados, alisados, tratamientos, peinados, color, <i>makeup</i>, masoterapia y <i>spa</i>.</p> <p>También se especializan en novias que consta de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peinado de Novia (Moño)</li> <li>- Prueba de Peinado</li> <li>- Maquillaje de Novia</li> <li>- Prueba de <i>Make Up</i></li> <li>- Pestañas 1 x 1</li> <li>- Pestañas en Tira</li> <li>- Faciales</li> <li>- Tratamientos Capilares</li> </ul> <p>También contaban con un área especial para hombres como barbería y tratamientos. Lo único que no contaban era con un área de <i>manicure o pedicure</i>, pero si contaban con el personal que necesitaban para realizar el servicio. Las citas se pueden reservar por whatsapp, llamada telefónica o enviar un mensaje con sus datos mediante la página web.</p> <p>En el área de spa, cuentan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Masaje Relajante</li> <li>- Masaje Descontracturante</li> <li>- Reflexología 1 Hora</li> <li>- Masaje Reductor</li> <li>- Masaje Anticelulítico</li> <li>- Exfoliación Corporal</li> <li>- Masaje Sacrocraneal</li> <li>- Facial Velo de Colágeno</li> <li>- Facial Vitamina C</li> <li>- Facial Punta de Diamante</li> </ul>	<p>Ofrecen los siguientes servicios de salón de belleza: Corte, Color, Peinado, Alisado y Tratamientos, <i>Manicure, pedicure</i>, Maquillaje (incluyendo clases de maquillaje) y Depilación.</p> <p>Los cuales pueden ser reservados vía whatsapp y por llamada telefónica, en la página web tienen un enlace que deriva al whatsapp de atención, sin embargo, no tienen un motor de citas integrado.</p>
PRECIOS	<p>Estos oscilan entre los 35 soles (depilación con cera) hasta los 1200 soles (corrección y microblading de cejas). Estos precios son superiores a los comparados en otros salones tanto a nivel ser servicios como de productos. Durante la visita al salón no son informados por parte de sus trabajadores a menos la clienta los consulte. Sin embargo, podrá encontrarse con detalle los precios en la página web del salón.</p> <p>Los precios son percibidos como justos por su clientela, las cuales con frecuencia suelen dejar pagos adicionales a los estilistas por agradecimiento.</p>	<p>No contaban con un precio de lista preestablecido en físico, tampoco se encuentra disponible en la web, es decir, el precio final lo dejan al criterio de los estilistas, pero, en general los precios son de s/60 soles a más (el precio más accesible sería manos con opi).</p> <p>Los precios de Alterego son superiores en comparación a otros salones (95 soles de cepillado vs un promedio de s/50).</p>	<p>Estos oscilan entre los 30 soles (depilación con cera) hasta los 1320 soles (paquete de novias). Los precios van en línea con salones enfocados en los NSE A y B. Durante la visita priorizan el asesoramiento según el objetivo que se desea alcanzar por cada servicio y solo revelan el precio si se realiza la consulta puntual, no tienen información impresa de precios, tampoco se muestran en la web.</p> <p>Los precios son percibidos como medios/ altos por su clientela, aun así, la clientela suele dejar pagos adicionales a los estilistas por agradecimiento.</p>
PLAZA	<p>En la actualidad Specchi (s.f.) cuenta 5 salones de belleza, los cuales en su totalidad se encuentran en Lima. Durante la época de verano, se apertura un salón adicional en el Boulevard de Asia. De sus 5 salones, el ubicado en el Swissotel es el único que cuenta con los servicios de spa detallados previamente.</p> <p>El salón de belleza de mayor concurrencia, al tener gran amplitud, es el ubicado en Miraflores.</p> <p>A nivel de sus productos, los mismos se encuentran en venta en todos sus salones, así como en la página web. Sin embargo, a nivel de este canal la entrega solo se realiza en días hábiles los cuales pueden llegar a ser hasta 3 días.</p>	<p>En la actualidad Alter ego cuenta con 3 sedes (Conquistadores, el Polo, 2 de mayo). Todos en Lima en zonas altamente comerciales y de los NSE A y B.</p> <p>A nivel de sus productos, los mismos se encuentran en venta en todos sus salones, así como en la página web. Sin embargo, a nivel de este canal la entrega solo se realiza en días hábiles aproximadamente de 48 a 72 horas.</p>	<p>En la actualidad BE SALON cuenta con 1 sede en el distrito de Miraflores, sin embargo, realizan difusión constante de su director Creativo Luis Miguel Mori como imagen principal de la marca quien también brinda algunos servicios en otras instalaciones, como ejemplo canales de televisión.</p> <p>A nivel de sus productos, los mismos se encuentran en venta en el salón y se promocionan en la página web para realizar pedidos vía whatsapp por lo que el <i>delivery</i> se puede programar con 1 día de anticipación</p>
PROMOCIÓN	<p>Publicidad: La misma comprende a través de medios digitales como página web y redes sociales (Instagram, Facebook y Pinterest). Cuenta con medios impresos, los cuales se encuentran ubicados en cada una de sus sedes. Finalmente, cuentan en ocasiones en apariciones en revistas especializadas. Finalmente cuentan con un</p>	<p>Publicidad: La misma comprende a través de medios digitales como página web y redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok). También cuentan con un área de PR que, en ocasiones especiales, hacen apariciones en revistas.</p> <p>Promociones de ventas: no se encuentra promociones ni</p>	<p>Publicidad: La misma comprende a través de medios digitales como página web y redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok). Cuenta con medios impresos limitados. El mayor representante de la marca es su director Creativo Luis Miguel Mori, estilista de las estrellas y ganador del Style &amp; Colour Trophy de L'Oréal</p>

	<p>boletín al cual las clientas se suscriben a través en su página web.</p> <p>Promociones de ventas: Se indica que a través de su boletín uno accede a promociones y descuentos. Sin embargo, estos no son comunicados en sus otras plataformas.</p> <p>Relaciones públicas: La cual generalmente se basa en participación en eventos relacionados con la belleza. Así mismo realizan actividades de altruismo, tales como la recolección, en sus sedes, de ayuda para necesitados.</p> <p>Ventas personales: La cual se hace a través de asesorías personalizadas para sus clientes en base al servicio a realizar. Dicho personal es el encargado además de ofrecer los productos capilares.</p>	<p>descuentos vigentes en ninguna de sus plataformas.</p> <p>Ventas personales: La cual se hace a través de asesorías personalizadas para sus clientes en base al servicio a realizar. Dicho personal es el encargado además de ofrecer los productos capilares.</p>	<p>2019 en París. El medio más explotado son las redes sociales y el rebote de sus publicaciones por figuras públicas o <i>influencers</i> peruanos.</p> <p>Promociones de ventas: realizan promociones con un espacio de 2 meses y se dan principalmente en servicios de tratamientos y algunas técnicas de color.</p> <p>Relaciones públicas: La cual generalmente se basa en participación en eventos relacionados con la belleza.</p> <p>Ventas personales: La cual se hace a través de asesorías personalizadas para sus clientes en base al servicio a realizar. Dicho personal es el encargado además de ofrecer los productos capilares.</p>
PERSONAS	<p>Cuentan con un personal capacitado y especializado en un servicio en específico. Por otro lado, cuentan con un staff adicional que se encarga de guiar a los clientes durante los tiempos de espera, el cobro y ciertas actividades de limpieza del salón.</p> <p>Por otro lado, las estilistas cuentan con una asistente quienes las apoyan en sus actividades. Sin embargo, dichas asistentes no son destinadas a un estilista en específico, sino que son empleadas sobre la base de la necesidad del estilista.</p> <p>Todo el personal se muestra atento y cordial a los clientes.</p>	<p>Cuentan con staff calificado para servicios específicos y asistentes que no están destinados a un solo estilista sino, en base a la afluencia y a la necesidad.</p> <p>Adicional, cuentan con una recepcionista que se encarga de guiar a los clientes durante los tiempos de espera, el cobro y ciertas actividades de limpieza del salón.</p> <p>Todo el personal se muestra atento y cordial a los clientes.</p>	<p>Cuentan con un personal capacitado y especializado en un servicio en específico. La administradora del local y recepcionista son quienes velan por la atención de los clientes en tiempos de espera, se preocupan por los detalles y crear una relación cercana y amigable desde el ingreso.</p> <p>Por otro lado, las estilistas cuentan con una asistente quienes las apoyan en sus actividades. Sin embargo, dichas asistentes no son destinadas a un estilista en específico, sino que son empleadas sobre la base de la necesidad del estilista.</p> <p>Todo el personal se muestra atento y cordial a los clientes.</p>
PROCESOS	<p>El horario de atención es de lunes a sábado de 8am a 9pm y los domingos de 9am a 2pm. Al solicitar un servicio de belleza, deberá agendarse una cita a través de whatsapp o por medio telefónico, cuyo número de atención dependerá de la sede a seleccionar. Sin embargo, los viernes y sábado la atención se realiza por orden de llegada, teniendo un tiempo de espera de 30 minutos a 1 hora aproximadamente, sobre todo en los horarios de 8 a 11am y de 3 a 7pm.</p> <p>Los locales cuentan con servicio de valet parking, haciendo que esto sea lo más rápido y accesible.</p> <p>Una vez ingresado al local, un miembro del staff lo guiará a la especialista disponible, según el servicio que desee realizarse. Sin embargo, al ingresar por primera vez deberá usted mismo identificar a qué miembro del staff dirigirse para ello, lo cual puede resultar confuso.</p> <p>El especialista le realizará una serie de consultas sobre el servicio que desea realizarse, así como brindarle asesorías en base al diagnóstico, en caso se requiera. Sin embargo, el precio no es mencionado por los especialistas a menos que el cliente lo consulte. Seguidamente se ofrecen algo de tomar, ya sea agua, gaseosa de todo tipo, café o champagne.</p> <p>Cabe mencionar que es durante dicho momento donde se debe considerar el ofrecimiento de los productos; sin embargo, los mismos no son ofrecidos a menos el cliente los consulte.</p> <p>Seguidamente, acabado el servicio, la asistente del especialista ingresa los datos del cliente en uno de los servidores ubicados en distintos puntos del salón, los cuales van a dar a una base de datos de clientes en donde se recopila los servicios realizados, el especialista que realizó el servicio, el precio y la fecha.</p> <p>Finalmente, en el área de recepción, el cliente brindará su nombre para el cobro respectivo del servicio y los productos, sea el caso.</p>	<p>El horario de atención es de lunes a sábado de 9am a 9pm y los domingos de 10am a 7pm.</p> <p>Al solicitar un servicio de belleza, deberá agendarse una cita a través de whatsapp o por medio telefónico, cuyo número de atención dependerá de la sede a seleccionar.</p> <p>Los locales cuentan con servicio de valet parking, haciendo que esto sea lo más rápido y accesible.</p> <p>Una vez ingresado al local, un miembro del staff lo guiará a la especialista disponible, según el servicio que desee realizarse.</p> <p>El especialista le realizará una serie de consultas sobre el servicio que desea realizarse, así como brindarle asesorías en base al diagnóstico, en caso se requiera. Acto seguido, ofrece algo de tomar, ya sea, te, café, expreso o gaseosa.</p> <p>Cabe resaltar que el precio no es mencionado por los especialistas a menos que el cliente lo consulte y que depende del cliente para que el estilista ofrezca productos para la compra.</p> <p>Seguidamente, acabado el servicio, la asistente del especialista ingresa los datos del cliente en uno de los servidores ubicados en distintos puntos del salón, los cuales van a dar a una base de datos de clientes en donde se recopila los servicios realizados, el especialista que realizó el servicio, el precio y la fecha.</p> <p>Finalmente, en el área de recepción, el cliente brindará su nombre para el cobro respectivo del servicio y los productos, sea el caso.</p>	<p>El horario de atención es de lunes a sábados de 9 a.m. a 9 p.m. Al solicitar un servicio de belleza, deberá agendarse una cita a través de whatsapp o por medio telefónico</p> <p>Una vez ingresado al local, un miembro del staff lo guiará al especialista solicitado o al especialista disponible según el servicio que desee realizarse.</p> <p>El especialista le realizará una serie de consultas sobre el servicio que desea realizarse, así como brindarle asesorías en base al diagnóstico, en caso se requiera. Sin embargo, el precio no es mencionado por los especialistas a menos que el cliente lo consulte.</p> <p>En los servicios de corte, color y tratamientos, el especialista va indicando la rutina de cuidado y productos sugeridos para lograr un mejor resultado o para mantenimiento en casa y solo menciona el precio si se le consulta.</p> <p>Una vez finalizado el servicio, la asistente del especialista escolta al cliente hacia el área de recepción para proceder con el pago del servicio y/o productos y se pregunta si requiere realizar una siguiente cita.</p>