



**«PLAN DE MARKETING PARA LA EXPANSIÓN DEL SALÓN LIMA
28 NAILS»**

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

Presentado por
Sr. Andrés Erasmo Carhuamaca Espinoza
Srta. Carolina Rebeca Porlles Córdova
Sr. Fernando Rafael Ubillús Polo

Asesora: Carla Pennano Villanueva

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

Lima, octubre 2020

Dedicado a nuestros padres, por el apoyo y comprensión que tuvieron con nosotros durante todo este tiempo.

Agradecemos a Dios y a nuestras familias por habernos acompañado en el largo camino de la maestría.

Resumen ejecutivo

Este trabajo de investigación presenta el Plan de Marketing para la expansión del salón Lima 28 Nails, un salón especializado en uñas acrílicas y esculpidas. En este documento se plantearán las estrategias de marketing que puedan hacer viable esta idea.

La oportunidad de negocio es un salón especializado en uñas acrílicas y esculpidas, que son extensiones de uñas donde se diseña el modelo que más le guste al cliente y se trabaja sobre moldes con material acrílico. Estos sistemas de uñas permiten a las mujeres resaltar su imagen personal y también brindan una solución a aquellas cuyas uñas son muy pequeñas y no crecen. Es importante mencionar que el mercado de salones de belleza crece entre 8% a 12% anualmente (*El Comercio*, 2015).

Lima 28 Nails es un salón nuevo que se inauguró en marzo del 2019 en un centro comercial en Santiago de Surco. Ahora, con año y medio, busca expandirse y posicionarse como la marca peruana de salones de uñas especializada en uñas acrílicas y esculpidas con los mejores diseños del mercado.

Es importante destacar que en los últimos años el mercado de salones de belleza ha crecido de la mano con la economía del país y una mayor preocupación por la imagen personal tanto en mujeres como hombres (Estudio Nacional del Consumidor Peruano [ENCP], 2017). Esto ha impulsado una mayor especialización en los salones de belleza, que se dedican a las uñas, depilación, cejas, y ya no solo tienen la modalidad de todo en uno.

La inversión inicial estimada será de S/ 75.161, monto que será financiado en un 100% con capital propio. A partir de ello, y sobre las bases del Plan de Marketing, se obtiene un VAN económico de S/ 113.855 y una TIR financiera de 68%. Los resultados del estudio de mercado, los análisis financieros y económicos respaldan la viabilidad del Plan de Marketing.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiv
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Análisis del macroentorno: Pestel.....	2
1.1 Político	2
1.2 Económico	3
1.3 Social.....	4
1.4 Tecnológico.....	5
1.5 Ecológico	5
1.6 Legal	6
1.7 Conclusiones del macroentorno.....	6
2. Análisis del macroentorno	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector	7
2.2 Poder de negociación de los proveedores (alto)	7
2.3 Poder de negociación de los clientes (medio).....	7
2.4 Amenaza de nuevos competidores (alta)	8

2.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos (baja)	8
2.6 Rivalidad entre los competidores existentes (media).....	8
2.7 Conclusiones del microentorno.....	9
3. Análisis interno: la empresa.....	11
3.1 Idea del negocio	11
3.2 Visión y misión.....	12
3.3 Valores y filosofía.....	12
3.4 Organización y estructura	12
3.5 Productos y servicios que ofrece.....	13
3.6 Análisis de la cadena de valor.....	13
4. Matriz FODA	14
5. Diagnóstico situacional.....	15
Capítulo II. Investigación de mercados	17
1. Objetivos de la investigación	17
1.1 Objetivo general.....	17
1.2 Objetivos específicos	17
1.3 Investigación de mercados.....	18
1.3.1 Fuentes secundarias	18
1.3.2 Fuentes primarias.....	19
2. Resultados y análisis	21

2.1 Resultados de las entrevistas a expertos	21
2.2 Resultados de los <i>focus groups</i>	22
2.3 Resultados de la investigación etnográfica	24
2.4 Resultados de la investigación cuantitativa	26
3. Conclusiones de la investigación de mercados	28
4. Estimación de la demanda y oferta	29
4.1 Estimación de la demanda	29
4.2 Proyección de ventas.....	31
4.3 Estimación de la oferta.....	32
4.4 Conclusiones de la estimación de demanda y oferta	33
Capítulo III. Planeamiento estratégico	34
1. Estrategias genéricas.....	34
2. Estrategias de crecimiento	34
3. Objetivos de marketing	35
4. Estrategia de segmentación.....	36
5. Estrategia de posicionamiento	37
6. Estrategia de marca.....	38
6.1 Mantra de la marca.....	38
6.2 Arquitectura de la marca.....	40
6.2.1 Marca	40

6.2.2 Imagotipo	40
6.2.3 Eslogan.....	41
7. Estrategia de clientes.....	42
7.1 Etapa de atracción	42
7.2 Etapa de retención.....	42
7.3 Etapa de fidelización.....	42
Capítulo IV. Tácticas de marketing	44
1. Estrategia de producto.....	44
1.1 Uñas acrílicas o esculpidas	44
1.2 Manicure en gel.....	47
2. Estrategia de precio.....	48
3. Estrategia de plaza	49
4. Estrategia de promoción	51
4.1 Publicidad digital	52
4.2 Relaciones públicas.....	54
4.3 Marketing directo.....	55
4.4 Promoción de ventas	56
5. Estrategia de personas.....	58
6. Estrategia de procesos.....	59
6.1 Captación del cliente y reserva del servicio.....	60

6.2 Ejecución del servicio y pago	60
6.3 Servicio de posventa	61
6.4 Evaluación de resultados, detección de oportunidades e implementación de mejoras	61
7. Evidencia física.....	62
8. Gantt del plan promocional.....	62
Capítulo V. Implementación y control.....	64
1. Presupuesto de gastos	64
2. Presupuesto de inversiones	65
3. Flujo de caja económico	66
4. Estado de pérdidas y ganancias.....	66
5. Análisis de sensibilidad.....	67
6. Plan de Contingencia	68
Conclusiones y recomendaciones.....	69
1. Conclusiones.....	69
2. Recomendaciones	70
Bibliografía	71
Anexos	75
Nota biográfica	89

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis político del macroentorno	3
Tabla 2. Análisis económico del macroentorno	3
Tabla 3. Análisis social del macroentorno	4
Tabla 4. Análisis tecnológico del macroentorno.....	5
Tabla 5. Análisis ecológico del macroentorno	6
Tabla 6. Proveedores de Lima 28 Nails	7
Tabla 7. Competidores de Lima 28 Nails	9
Tabla 8. Cadena de valor de Porter	14
Tabla 9. Perfil de expertos entrevistados	19
Tabla 10. Públicos objetivos de <i>focus group</i> y etnografía	20
Tabla 11. Filtros que discriminan el mercado potencial de uñas acrílicas.....	30
Tabla 12. Proyección de ventas (en soles)	32
Tabla 13. Estimación de la capacidad instalada.....	32
Tabla 14. Objetivos de marketing	35
Tabla 15. Variables de segmentación	36
Tabla 16. Concepto publicitario.....	52
Tabla 17. Campañas estacionales.....	57
Tabla 18. Mezcla promocional con gastos (en soles)	63
Tabla 19. Presupuesto de gastos (en soles)	64
Tabla 20. Presupuesto de inversiones (en soles).....	65

Tabla 21. Flujo de caja (en soles)	66
Tabla 22. Estado de pérdidas y ganancias (en soles)	67
Tabla 23. Resultados de los escenarios	67
Tabla 24. Escenario real.....	87
Tabla 25. Escenario optimista.....	88
Tabla 26. Escenario pesimista.....	88

Índice de gráficos

Gráfico 1. Fuerzas de Porter	10
Gráfico 2. Modelo de negocio.....	11
Gráfico 3. Estructura organizacional	12
Gráfico 4. Mix de servicios.....	13
Gráfico 5. Matriz FODA.....	16
Gráfico 6. Características de la muestra.....	20
Gráfico 7. Estrategia genérica	34
Gráfico 8. Estrategia de crecimiento.....	35
Gráfico 9. Mantra de Lima 28 Nails	39
Gráfico 10. Logotipo original de Lima 28 Nails.....	41
Gráfico 11. Imagotipo propuesto para Lima 28 Nails	41
Gráfico 12. Eslogan de Lima 28 Nails.....	41
Gráfico 13. Diseños en uñas acrílicas de Lima 28 Nails	45
Gráfico 14. Uñas acrílicas con tips	45
Gráfico 15. Uñas esculpidas con molde.....	46
Gráfico 16. Uñas acrílicas: antes y después.....	47
Gráfico 17. Diseños en manicure en gel	47
Gráfico 18. Price <i>brand ladder</i> para el servicio de uñas acrílicas o esculpidas.....	48
Gráfico 19. Ubicación del segundo local de Lima 28 Nails	50
Gráfico 20. <i>Look and feel</i> del interior de Lima 28 Nails Salón	50

Gráfico 21. <i>Layout</i> del local de Miraflores	51
Gráfico 22. Prototipo de Facebook Ads	54
Gráfico 23. Prototipo de la Loyalty Card.....	56
Gráfico 24. Prototipo de la campaña Lima Days y pantalla de Instagram móvil	57
Gráfico 25. Acciones para tomar con las artistas de uñas.....	59
Gráfico 26. Flujo de proceso de captación del cliente y reserva del servicio	60
Gráfico 27. Flujo del proceso de ejecución del servicio y pago	61
Gráfico 28. Flujo del proceso del servicio de posventa	61
Gráfico 29. Prototipo móvil - Redes sociales	85
Gráfico 30. Prototipo web - Redes sociales	85
Gráfico 31. Prototipo página web de Lima 28 Nails.....	85

Índice de anexos

Anexo 1. Guía de pautas del <i>focus group</i> para clientas de uñas acrílicas.....	76
Anexo 2. Guía de investigación etnográfica	79
Anexo 3. Guía de entrevista a expertos	80
Anexo 4. Resultados de encuestas	82
Anexo 5. Prototipos de mezcla promocional	85
Anexo 6. Depreciación de inmobiliario y amortización de intangibles.....	86
Anexo 7. Flujo de caja para escenarios real, optimista y pesimista.....	87

Introducción

En nuestra sociedad la imagen personal es muy importante para dar una buena impresión en una reunión o evento social, una entrevista de trabajo o cualquier tipo circunstancia, y esto va muy de la mano con el fortalecimiento de la autoestima y el deseo de sentirse bien.

En este sentido, la mujer peruana está cada vez más preocupada por lucir bien y esto es transversal a cualquier región, edad o estilo de vida. De acuerdo con el *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2017*, realizado por Arellano Marketing, el 85% de las peruanas considera muy importante la imagen personal.

Basado en lo anterior y el crecimiento económico del país, el mercado de salones de belleza ha crecido en los últimos años. A esto se le suman nuevas tendencias y un incremento en el mercado de personal técnico especializado en belleza producto de la inmigración venezolana, lo que ha impulsado una mayor especialización en salones de belleza como uñas, depilación y cejas; asimismo, se brinda una mejor experiencia a los clientes.

Lima 28 Nails es un salón especializado en uñas que se inauguró en marzo del 2019 en un centro comercial de Santiago de Surco y este Plan de Marketing se centra en su expansión y posicionamiento como la marca peruana de salones de uñas (especializada en uñas acrílicas y esculpidas) que ofrece los mejores diseños del mercado. Con una exhaustiva investigación de mercado y una sólida estrategia de marketing, demostraremos la viabilidad y rentabilidad de la expansión de Lima 28 Nails con un salón más en Lima Metropolitana.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

En este capítulo haremos un análisis situacional del entorno macro y micro del país para obtener un diagnóstico del mercado peruano que sustente el desarrollo del plan de expansión de Lima 28 Nails. Con el resultado de ambos análisis podremos identificar los factores y variables más importantes que nos servirán para determinar las estrategias.

1. Análisis del macroentorno: Pestel

1.1 Político

El Perú viene experimentado varios años de agitación política con enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y el Congreso, también hay una serie de escándalos de corrupción. En tal sentido, existe mucha desconfianza por parte de la ciudadanía.

Actualmente el Perú está pasando por una pandemia (COVID-19) con un gobierno de transición que, según un estudio de Apoyo Consultoría en abril del 2020, tiene el 80% de aprobación de los peruanos en cuanto al manejo de la crisis.

A pesar de ello, la inestabilidad política del país continúa y se refleja en reiterados cambios de ministros y actos de corrupción. Asimismo, existe mucha incertidumbre por las elecciones del próximo año y el grupo que asuma el poder.

Tabla 1. Análisis político del macroentorno

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión
Inestabilidad política e incertidumbre por elecciones 2021	Apoyo Consultoría: <i>El entorno de los negocios para Ipsos</i> (2020)	AMENAZA Tendencia a ahorrar y minimizar gastos	Establecer un precio competitivo que resulte atractivo para el público
Manejo de pandemia con un gobierno transitorio		AMENAZA Distanciamiento social y preocupación por bioseguridad	Desarrollar posicionamiento como marca confiable gracias al uso de productos de calidad y a las medidas de salubridad
TLC para favorecer importaciones (principalmente con China)	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur): www.mincetur.gob.pe	AMENAZA Llegada de productos más baratos implica competencia con costos variables bajos	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.2 Económico

En el aspecto económico, el Perú ha mantenido por años su solidez macroeconómica y esta mostraba una tendencia creciente (incluso más que otras economías emergentes). Hoy la economía peruana se mantiene sólida, pero está perdiendo protagonismo en términos de crecimiento a causa de las turbulencias en la política local y el poco crecimiento en la inversión (debido a la caída del sector minero).

Tabla 2. Análisis económico del macroentorno

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión
Incremento del PBI en 2,7% en el 2020	Apoyo Consultoría: <i>El entorno de los negocios para Ipsos</i> (2020)	OPORTUNIDAD: Los peruanos tienen más ingresos para gastar en necesidades secundarias	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar campañas de pack o combos para incrementar el ticket promedio de clientes Enfocar la estrategia en mujeres de los NSE B y C de Lima Metropolitana
El gasto mensual en otros bienes y servicios de las familias peruanas: <ul style="list-style-type: none"> NSA A: S/ 484 NSA B: S/ 287 NSA C: S/ 200 	Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim): <i>Ingresos y gastos, Lima Metropolitana</i> (2018)		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.3 Social

A nivel social, la mujer peruana ha cambiado mucho. De acuerdo con la consultora Arellano Marketing, hasta el 2017 el 51% de la población universitaria en el país estaba compuesta por mujeres, quienes proyectan constituir al 2025 el 50% de la población económicamente activa. Además, el ingreso promedio de las mujeres se ha incrementado sostenidamente en los últimos años de la mano con un incremento de mujeres ocupando cargos directivos. Por tanto, la mujer peruana está más ocupada, considerablemente más empoderada y su estilo de vida se ha transformado.

Por otro lado, la intensa inmigración venezolana de los últimos años ha favorecido al mercado peruano con mayor cantidad de personal especializado en belleza con estudios técnicos y conocimiento de nuevas tendencias.

Todo lo anterior, en suma, representa un panorama favorable para la propuesta a mercado potencial en aumento que hace viable el Plan de Marketing.

Tabla 3. Análisis social del macroentorno

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión
Las mujeres representarán el 50% de la PEA en el 2025	Estudio Arellano Marketing (2019)	OPORTUNIDAD Mercado potencial de mujeres en aumento	Desarrollar un plan de crecimiento y expansión
El 85% de las mujeres peruanas considera muy importante la imagen personal			
Cambio en estilos de vida: el 52% de las mujeres peruanas tiene un estilo de vida moderno		OPORTUNIDAD Mujeres dispuestas a probar nuevos productos y servicios, priorizando calidad sobre precio	Reforzar el posicionamiento de calidad de servicio e insumos utilizados. Incluir campañas y contenidos que fomenten el empoderamiento de la mujer

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.4 Tecnológico

La transformación digital es un proceso fundamental que actualmente todas las empresas tienen que asumir con mayor o menor intensidad, según corresponda. Es necesario adoptar herramientas digitales y/o *software* de gestión con el objetivo de conseguir una mejor rentabilidad o para mejorar procesos específicos.

Los aspectos mencionados en la Tabla 4 permitirán desarrollar tácticas de marketing para capitalizar la tecnología, Internet y las redes sociales aplicadas a los negocios.

Tabla 1. Análisis tecnológico del macroentorno

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión
El Perú está entre los cinco países de América Latina que solicita más <i>software</i> de gestión empresarial	Consultora Comscore (2020)	OPORTUNIDAD Mejorar procesos específicos y rentabilidad	Implementar <i>software</i> que permita gestionar de manera eficiente citas, servicios y personal
El Perú es el país de la región con mayor alcance en redes sociales (93,2%)		OPORTUNIDAD Uso de medios digitales para comunicar y publicitar la marca	Comunicar y promocionar la marca y sus campañas a través de redes sociales como Facebook e Instagram
Los peruanos pasan en promedio 25 horas mensuales conectados a Internet. Las mujeres pasan más tiempo <i>online</i>		AMENAZA La competencia también usa intensivamente medios digitales	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.5 Ecológico

En los últimos años se han incrementado los proyectos que promueven un consumo más responsable, nuevas formas de reciclaje, la guerra contra el uso de plásticos, entre otros. Esta tendencia parece imparable y por tal motivo la industria de la belleza no puede ser ajena: una gran cantidad de marcas apuestan ahora por productos cosméticos *eco-friendly*.

Estas nuevas tendencias *eco-friendly* representan una oportunidad para que los negocios y nuevos emprendimientos del sector puedan presumir de servicios de uñas sin perjudicar a la salud ni al planeta.

Tabla 5. Análisis ecológico del macroentorno

Aspecto	Fuente	Impacto	Decisión
Tendencia hacia la cosmética ecológica, orgánica y sostenible	Revista <i>Hola</i> (2019)	AMENAZA Incremento de costos variables OPORTUNIDAD Ser pioneros en el mercado peruano al alinearnos a esta tendencia	Buscar alianzas estratégicas con empresas y/o distribuidores de cosméticos ecológicos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.6 Legal

El entorno legal es favorable para la propuesta de expansión que se plantea. Según el Registro Nacional de Municipalidades, solo en el 2014 se expidieron 1.899 licencias para peluquerías, salones de belleza y spas en Lima Metropolitana y Callao. Esto indica que no hay mayores restricciones y complejidad en el trámite de licencias de funcionamiento.

1.7 Conclusiones del macroentorno

En general, con los seis aspectos del macroentorno se concluye que existen mayores oportunidades que amenazas para la implementación del Plan de Marketing para la expansión del salón especializado en uñas Limas 28 Nails. Se ha llegado a estas conclusiones principalmente porque existe un marco económico, social y tecnológico favorable que impulsa el crecimiento del sector y hace viable la propuesta.

2. Análisis del microentorno

En el Gráfico 1 se analiza el microentorno del negocio de salones que brindan el servicio de uñas acrílicas. Para se utiliza la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El negocio identificado para el Plan de Marketing es el siguiente:

- Sector: otros servicios.
- Industria: servicios de cuidado personal.
- Actividad: servicios de uñas.
- Negocio: servicios especializados en uñas acrílicas.

2.2 Poder de negociación de los proveedores (alto)

Los principales productos que se utilizan en el salón son de marcas reconocidas a nivel mundial, que ya cuentan con precios fijados para los salones de belleza.

Tabla 6. Proveedores de Lima 28 Nails

Proveedor	Productos	Poder
California Dos Mil S. A. C (OPI Perú)	Esmaltes marca OPI	Alto
Masglo Perú	Esmaltes marca Masglo	Alto
Dvan Studio E. I. R. L.	Mia Secret: monómeros, acrílicos, pinceles	Medio
Otros (Centro de Lima)	Limas, paletas, acetona	Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.3 Poder de negociación de los clientes (medio)

Para los clientes el precio en el servicio de uñas es un atributo que consideran similar en todos los establecimientos. Por tanto, saben que no pueden solicitar descuentos salvo que la empresa tenga alguna promoción. Sin embargo, por la cantidad de establecimientos de belleza que existen en la actualidad y los servicios de uñas que se ofrecen, las clientas sí pueden influenciar en que los servicios y la experiencia mejoren.

2.4 Amenaza de nuevos competidores (alta)

La barrera de entrada de esta industria es baja. Los permisos para abrir salones de belleza y uñas se dan con facilidad; por este motivo, los salones de belleza vienen creciendo a un ritmo de 10% de forma anual (Inga, 2016). Los principales procesos y permisos que se deben realizar o tramitar para iniciar un negocio en este rubro son:

- Elegir el tipo de empresa.
- Buscar, reservar y registrar el nombre en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp).
- Inscribirla en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) y obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Tramitar la licencia de funcionamiento municipal.
- Obtener el permiso de sanidad municipal.

2.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos (baja)

Se pueden encontrar los tips. Este producto puede ser más económico, aunque no tiene la misma durabilidad, fuerza y apariencia que las uñas acrílicas. Por este motivo los tips cuestan la mitad que las uñas acrílicas básicas.

2.6 Rivalidad entre los competidores existentes (media)

La rivalidad entre competidores existentes es **media**, ya que hay una alta competencia entre salones de belleza y salones de uñas que ofrecen el servicio de uñas acrílicas, considerando que en Lima hay aproximadamente 15 mil salones (Inga, 2016). Sin embargo, el enfoque de Lima 28 Nails es ser reconocidos como expertos en diseños de uñas acrílicas.

Tabla 7. Competidores de Lima 28 Nails

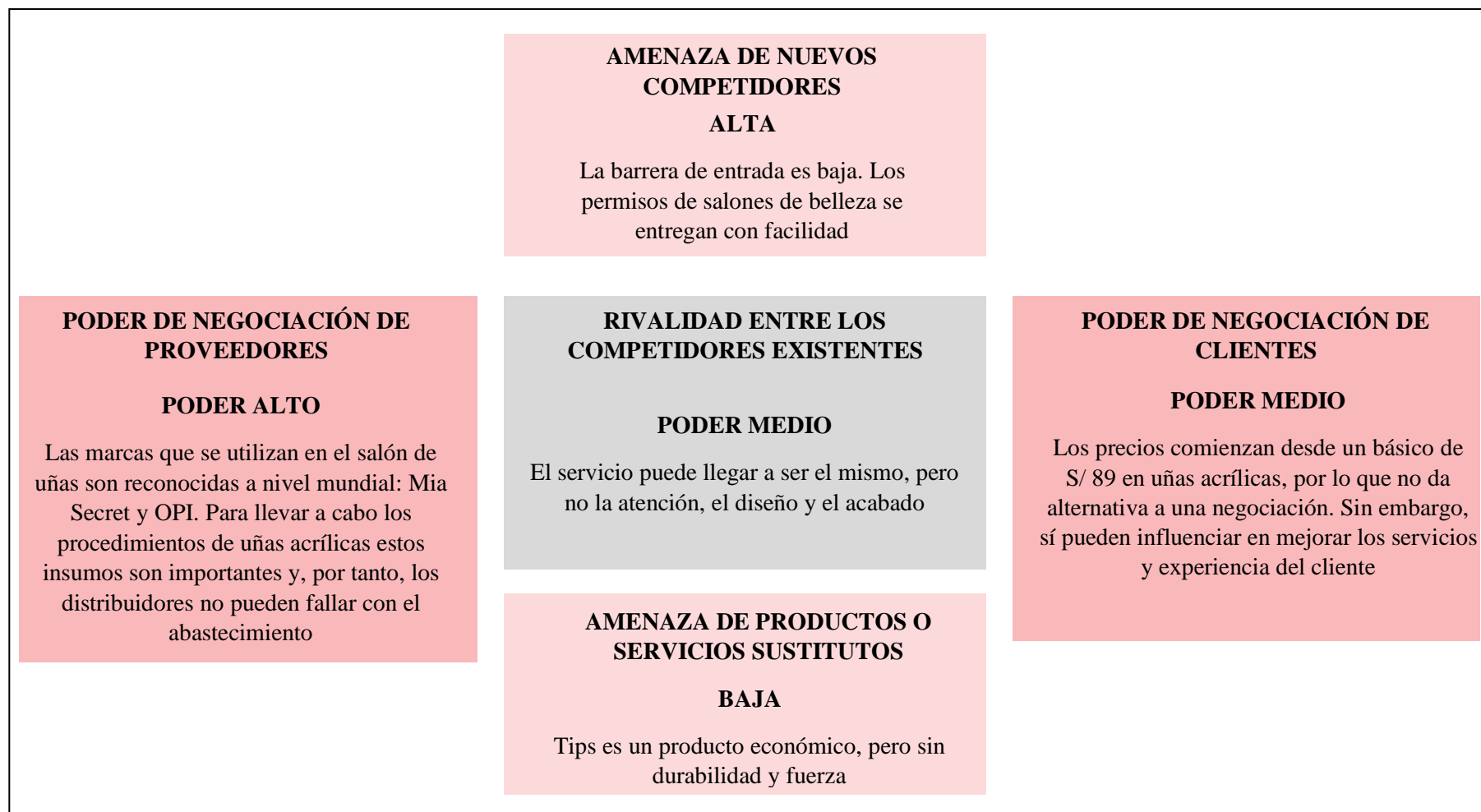
Competidores	Características
Angel's Nails	Años de experiencia y modernidad
D-uñas	Franquicia, buen servicio
Perfect Nails	Especialización en uñas, enfoque en servicio a domicilio

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.7 Conclusiones del microentorno

Podemos concluir que, si bien el poder de negociación de los clientes es medio, ya que el precio para ellas es una variable que no se puede manejar salvo que la empresa realice descuentos y promociones, es importante que Lima 28 Nails lleve a cabo programas de fidelización. Asimismo, referente a la experiencia de las clientas y el servicio que se ofrece, sí hay una influencia directa por parte de ellas: si no se sienten cómodas, se irán a la competencia. Por tanto, buscar diferenciarse con los mejores diseños de uñas acrílicas (teniendo como base productos de mejor calidad) es fundamental.

Gráfico 1. Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2020

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Idea del negocio

Actualmente y en los últimos años el mercado peruano de la belleza ha estado en constante crecimiento. En ese contexto, hace dos años, nació el salón de uñas Lima 28 Nails, un emprendimiento que su fundadora soñó en desarrollar y que con el paso del tiempo se ha convertido en parte fundamental de su vida profesional. Debido a que el negocio ha tenido una rápida evolución y éxito, este trabajo de investigación busca analizar sus posibilidades de expansión.

El modelo de negocio será expresado en el siguiente canvas:

Gráfico 2. Modelo de negocio

<p>PROBLEMA Lista de 1-3 mayores problemas de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alto tiempo de espera -Ambiente no agradable -Poca variedad de servicios -Estilistas no capacitados 	<p>SOLUCIÓN Resume una posible solución para cada problema</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reserva de citas <i>online</i> -Atención y ambiente A1 -Gran variedad de diseños -Especialistas expertos en uñas acrílicas 	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA Mensaje simple, claro y convincente que convierta visitantes ignorantes en posibles clientes interesados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Red de salones de marca peruana expertos en uñas acrílicas que brinda los mejores diseños y la mejor experiencia a nuestros clientes 	<p>VENTAJA DIFERENCIAL Algo que no pueda ser fácilmente copiado o comprado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Especializados en diseños de uñas acrílicas o esculpidas -Calidad y excelente servicio 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES Lista de tus clientes objetivos y usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mujeres de 18 a 45 años de NSE B y C
<p>ALTERNATIVAS EXISTENTES Lista de las formas con las que estos problemas se resuelven hoy en día</p> <ul style="list-style-type: none"> -Salones de belleza <i>top</i> -Salones de belleza sin marca -Aplicativos para belleza a domicilio 	<p>MÉTRICAS CLAVE Lista de los números clave que cuenten cómo le va a tu negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiempo medio de atención -Tiempo de espera promedio -Cumplimiento de citas -Ticket promedio 		<p>CANALES Lista de tus caminos hacia los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Salón -Instagram -Facebook 	<p>CLIENTES TEMPRANOS Lista de características de tus clientes ideales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mujeres que acostumbran realizarse la manicure
<p>COSTES Lista de tus costes fijos y variables</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal A1 (atención y recepción) -Local -Insumos e instrumentos -Publicidad <i>online</i> 		<p>INGRESOS Lista de tus fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pago por servicios individuales o en combo 		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.2 Visión y misión

- **Visión**

Brindar a nuestras clientas lo mejor en uñas acrílicas con los mejores diseños y acabados del mercado para que puedan brillar siempre.

- **Misión**

Somos un salón especializado en uñas enfocado en la elegancia y diseños siempre con la última tendencia.

3.3 Valores y filosofía

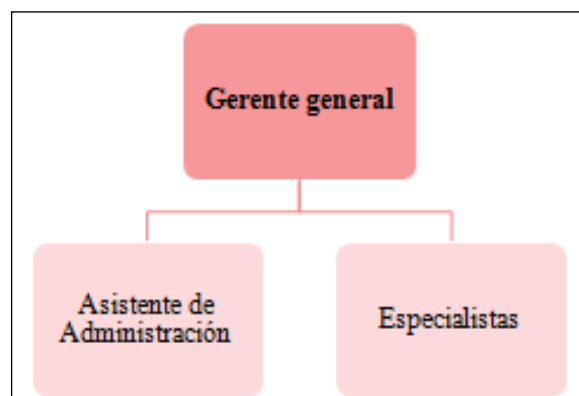
Este emprendimiento se rige bajo los siguientes valores:

- **Respeto y transparencia:** brindaremos siempre el mejor servicio con los mejores productos e insumos para nuestras clientas.
- **Innovación:** estaremos en constante búsqueda de nuevos diseños y tecnologías que nos permitan sorprender a nuestras clientas para hacerlas brillar.

3.4 Organización y estructura

Actualmente la empresa tiene la siguiente estructura organizacional:

Gráfico 3. Estructura organizacional






Fuente: Elaboración propia, 2020.

- El gerente general se encargará de liderar el proyecto de expansión, así como todas las iniciativas relacionadas con la infraestructura del local.
- El asistente de Administración se encargará de la coordinación con proveedores, la gestión del recurso humano y las redes sociales.
- Los especialistas son los encargados del servicio al cliente y la limpieza del local.

3.5 Productos y servicios que ofrece

Lima 28 Nails ofrece servicios que harán brillar a las mujeres con un mix especializado en uñas (el principal son las uñas acrílicas o esculpidas) y buscará diferenciarse de la competencia con los mejores diseños y acabados del mercado local.

Gráfico 4. Mix de servicios

<p>Uñas acrílicas o esculpidas</p>	<p>Es el servicio estrella de Lima 28 Nails que hará brillar a nuestras clientas con el diseño que más les encante. Puede variar en colores, tamaños y diseños, puede incluir <i>tattoos</i> y diseños en alto relieve</p>	
<p>Manicure color gel</p>	<p>La manicure color gel es mucho mejor que una manicure normal, ya que el secado es con lámpara y es posible adicionar brillantes o diseños 3D</p>	
<p>Pedicure</p>	<p>La pedicure consiste en limpieza, masajes con las mejores cremas y un perfecto esmaltado</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.6 Análisis de la cadena de valor

El flujo iniciará en la captación del cliente a través de medios digitales o físicos (local), continuará con la experiencia en la reserva de la atención, luego con la ejecución del servicio y una actividad de posventa constante, pues por la naturaleza de nuestro producto, el cliente debe volver de manera frecuente para realizar los mantenimientos correspondientes.

El siguiente gráfico muestra el detalle de la cadena de valor para Lima 28 Nails y cómo cada eslabón agrega valor para el cliente:

Tabla 8. Cadena de valor de Porter

Actividades de soporte	Infraestructura de la empresa		Planeamiento comercial, financiero y contable		
	Gestión del recurso humano		Reclutamiento, capacitación y especialización del personal		
	Desarrollo de tecnología		Investigación de nuevas tecnologías para la ejecución del servicio y materiales modernos de mejor calidad		
	Aprovisionamiento		Gestión de proveedores, publicidad y servicios		
Actividades primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio posventa
	Recepción de materiales, control de calidad y almacenamiento de materias primas	Elaboración, limpieza, acabados y control de calidad	Servicio al cliente: reserva de la atención, recepción del pedido, ejecución del servicio, limpieza y mantenimiento	Promociones, publicidad y ventas	Mantenimiento, fidelización, atención personalizada y servicios complementarios

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Matriz FODA

En el Gráfico 5 se muestra la matriz FODA: Lima 28 Nails Salón cuenta con muchas fortalezas que permiten competir en el negocio de uñas acrílicas con una propuesta juvenil, moderna y los mejores diseños de uñas acrílicas del mercado.

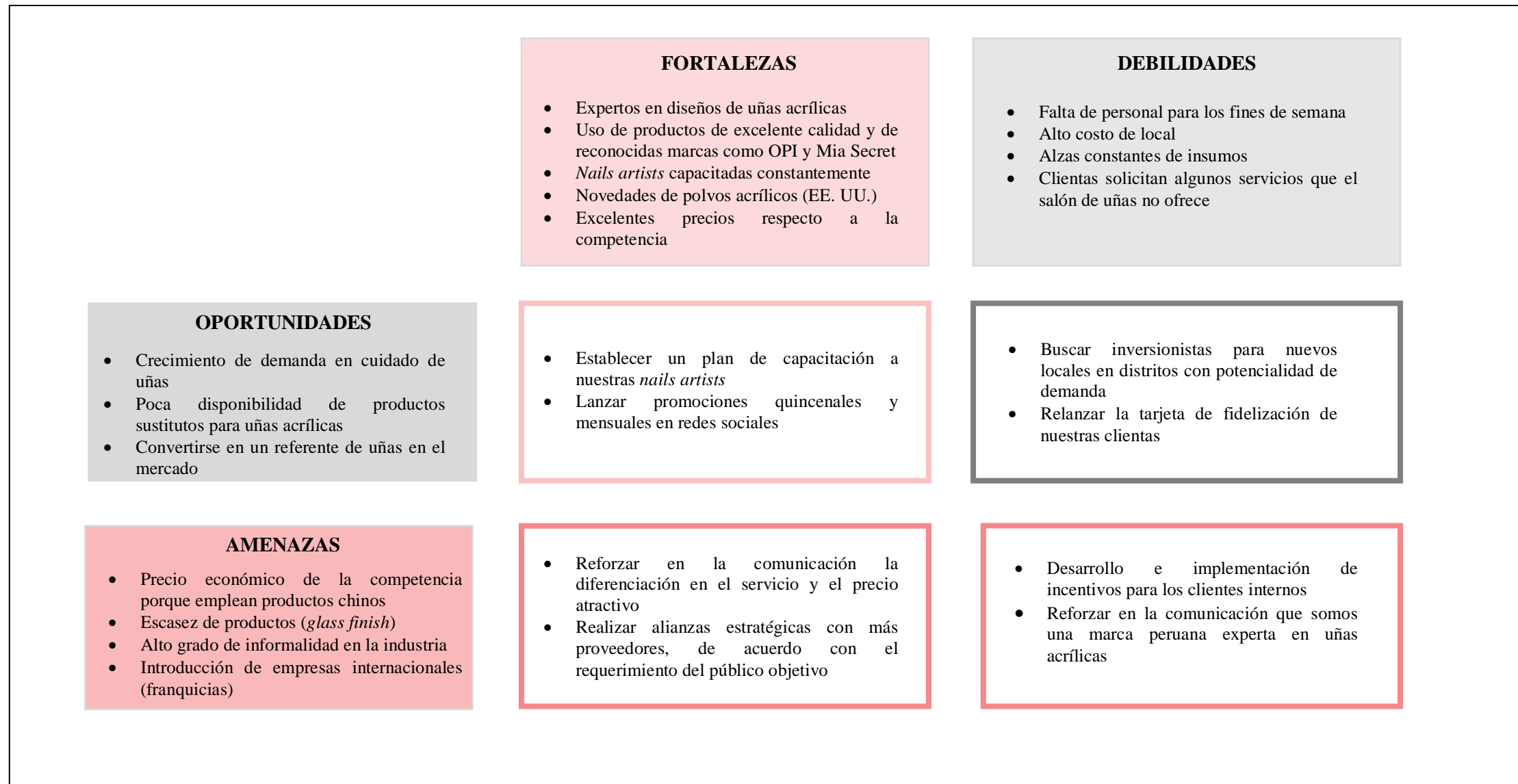
Hay una gran oportunidad de que Lima 28 Nails Salón se convierta en un referente de uñas en el mercado. Por tanto, es importante, que logre su diferenciación con la especialización en diseños de uñas acrílicas y el mejor servicio que puedan recibir las clientas en este tipo de negocio. Cabe resaltar que al haber un alto grado de informalidad en la industria y precios económicos por parte de la competencia (que emplea productos chinos), se debe manejar una eficiente comunicación para que Lima 28 Nails sea reconocido como un salón que brinda productos de calidad.

5. Diagnóstico situacional

El mercado presenta una alta oportunidad para el negocio de servicio de uñas especializado en uñas acrílicas enfocado en las mujeres modernas de 18 a 45 años. Como indicó en una entrevista Ana Lucía Navarro, gerente de Cuentas de Arellano Marketing, hoy en día las mujeres modernas están dispuestas a probar diversos productos y marcas, puesto que para ellas la calidad es más importante que el precio y, además, siempre están atentas a las tendencias (Inga, 2019).

Asimismo, la principal amenaza es el alto grado de informalidad en la industria y el precio económico por el uso de productos chinos por parte de la competencia. Por ello, es importante que se resalten las características de calidad de los productos empleados y la calidad del servicio que se brindará a las clientas. En cuanto a debilidades, podría incidir de manera directa en la satisfacción de las clientas es la falta de personal los fines de semana; esto puede generar insatisfacción en ellas y una imagen negativa para el salón, ya que los tiempos de atención pueden prolongarse. Por tanto, es importante también el desarrollo de un plan de fidelización para los clientes internos.

Gráfico 5. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo II. Investigación de mercados

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad del negocio de Lima 28 Nails Salón como expertos en uñas acrílicas, en el segmento de mujeres de 18 a 45 años para determinar la expansión del salón.

1.2 Objetivos específicos

- **Conocer la industria**
 - Analizar el sector.
 - Evolución de la mujer peruana.
 - Conocer las tendencias en el negocio de belleza.

- **Conocer el perfil del cliente**
 - Establecer el perfil y características del público objetivo.
 - Perfil demográfico: edad, distrito residencia, NSE.
 - Perfil psicográfico: estilo de vida.
 - Patrones de búsqueda y medios de información.

- **Validar propuesta de valor**
 - Evaluación del concepto de Lima 28 Nails.
 - Atributos valorados para el público objetivo.
 - Percepción general del concepto.
 - Intención de ir a Lima 28 Nails.
 - Evaluación de la marca.
 - Precio que están dispuestas a pagar por uñas acrílicas.

- Frecuencia de asistencia para el servicio uñas acrílicas y su mantenimiento.
 - Evaluación de servicios adicionales de Lima 28 Nails.
 - Distrito donde se implementará el nuevo local.
 - Medios de comunicación y medios de reserva preferidos.
- **Estimar la demanda**
 - Estimar el mercado.
 - Mercado potencial.

1.3 Investigación de mercados

1.3.1 Fuentes secundarias

- **Estadísticas**
 - *El entorno de negocios para Ipsos*, de Apoyo Consultoría (2020).
 - *Distribución poblacional*, de Ipsos (2018).
 - *Censos 2017. Perú: Perfil sociodemográfico*, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018).
 - *Niveles socioeconómicos 2018*, de la Apeim (2018).
 - De acuerdo con Víctor Hugo Montalvo (2018), los salones de belleza demandan estilistas: apenas 20% se han preparado profesionalmente.
- **Estudios**
 - *La evolución de la mujer peruana*, Arellano Marketing (2018).
 - *Los seis estilos de vida*, de Arellano Marketing (2017).
 - *Plan de Marketing para el lanzamiento de un spa exclusivo para mujeres*, trabajo de investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico de Edith Aceituno, Silvia Meza y Gabriel Muñoz (2019).

- *Plan de negocio para una APP de reserva de citas de servicios de belleza – LUC*, trabajo de investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico de Katherine García, Sarita Muedas y Pedro Osorio (2019).

1.3.2 Fuentes primarias

- **Investigación cualitativa**

- **Entrevistas a expertos:** realizamos cinco entrevistas a expertos de diferentes perfiles (expertos en investigación de mercados, representantes de salones de belleza y especialistas en uñas acrílicas). Los perfiles se detallan en la Tabla 9 y las guías de preguntas diferenciadas se encuentran en los anexos 1, 2 y 3.

Tabla 9. Perfil de expertos entrevistados

	Especialistas en uñas acrílicas (1)	Representante de salones de uñas o salones de belleza (2)	Experto de investigación de mercados (2)
Perfil	Josybert Espinoza (<i>Nails artist</i>)	Pablo Adán (D-Uñas)	Ana Lucía Navarro (Arellano Marketing)
		Amparo Small (Perfect Nails)	Milagros Leal (Leal Spa & Academia)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Focus group e investigación etnográfica:** realizamos cuatro *focus groups* a mujeres entre 18 y 45 años que se realizan manicure simple (2) y uñas acrílicas (2). También evaluamos las páginas de Instagram y Facebook de diez empresas de la competencia. En los anexos 1 y 2 se pueden encontrar las guías de *focus group* y de investigación etnográfica.

Tabla 10. Públicos objetivos de *focus group* y etnografía

	<i>Focus group</i> Clientas de manicure	<i>Focus group</i> Clientas de uñas acrílicas	Investigación etnográfica Competencia
Cantidad	2	2	20
Público objetivo	Público A: Mujeres de 18 a 29 años Público B: Mujeres de 30 a 45 años	Público A: Mujeres de 18 a 29 años Público B: Mujeres de 30 a 45 años	Facebook: 10 casos Instagram: 10 casos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

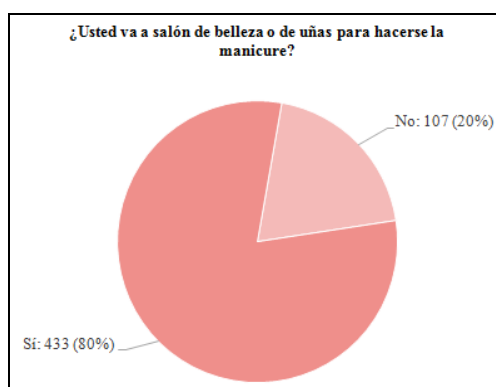
- **Investigación cuantitativa**

Se realizó a través de encuestas virtuales (ver el Anexo 4) que tuvieron el fin de recoger las preferencias del mercado, su propensión de compra hacia nuestros servicios, su percepción acerca de los precios del mercado y otros puntos detallados en los objetivos generales de la investigación de mercado. Se utilizó herramientas de análisis de datos para procesar estos resultados y generar conclusiones que serán empleadas en las propuestas de marketing.

- **Características de la muestra**

El tamaño de la muestra es de 540 encuestas. Las muestras que pasaron el primer filtro de asistencia a salones de belleza fueron 433 encuestas.

Gráfico 6. Características de la muestra



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El margen de error fue de $\pm 5\%$. El nivel de confianza fue del 95%. El público objetivo está conformado por las mujeres de 18 a 45 años que empleen el servicio de manicure, que vivan en Lima Metropolitana y que pertenezcan a los NSE B y C.

2. Resultados y análisis

2.1 Resultados de las entrevistas a expertos

- **A nivel del entorno macro y micro**
 - Los negocios de salones de uñas vienen creciendo año a año y el crecimiento va de la mano con una mejor economía y más preocupación de la gente por su imagen.
 - Aunque existen más salones de belleza con un mix completo de servicios, la especialización en manos y pies es una ventaja competitiva.
 - La mayoría de los salones compite con base en la reducción de precios y no ofrecen un valor diferencial (por ejemplo: diseños, salubridad, higiene).

- **Modelo de negocio y prácticas comerciales**
 - El servicio de uñas acrílicas o esculpidas es muy importante porque tiene un ticket promedio elevado y asegura el retorno del cliente para los servicios complementarios; sin embargo, se apuesta también por el servicio de color gel que viene creciendo en demanda gracias a su mayor brillo y duración.
 - Se recomienda utilizar venta en combo con el objetivo de fidelizar a los clientes y así tratar de asegurar el retorno de estos. Además, en línea con la fidelización, es clave que las especialistas brinden un buen servicio al cliente (desde la llegada del cliente al local hasta el servicio posventa).

- La remuneración a las especialistas se realiza mediante incentivos como comisiones y objetivos por cuotas. Además hay capacitaciones constantes para motivarlas y que mejoren cada vez más.
- **Características y tendencias del mercado**
 - El mercado de la belleza seguirá en constante crecimiento.
 - La competencia creciente en el mercado ha ocasionado que el CPA de capturar nuevos clientes sea cada vez más alto en publicidad en redes sociales.
 - Para las mujeres modernas la variable precio es importante pero no es primordial; piensan más en la practicidad y calidad, tienen apertura a productos nuevos, les gusta estar a la moda y están atentas a las nuevas tendencias.
- **Sobre los atributos más valorados**
 - El atributo más valorado es la calidad tanto del producto (marca reconocida) como del servicio (calidad de las especialistas), incluso por delante del precio. Esto genera confianza y hace prestigiosa a la marca.
 - La atención, cercanía y asesoramiento del personal hacia los clientes genera empatía y una mayor fidelización.
 - Las promociones con venta cruzada y descuentos son clave para este rubro.

2.2 Resultados de los *focus groups*

- **Perfil y características del público objetivo**
 - Son mujeres de 18 a 45 años que trabajan, tienen un estilo de vida moderno y están preocupadas por su apariencia y cuidado personal.
 - Para ellas el precio no es un atributo prioritario a la hora de escoger un servicio o producto: si lo vale, están dispuestas a pagar lo que cueste.

- Están pendientes de sus redes sociales y todas tienen preferencia por Instagram.

- **Hábitos de asistencia y realización de servicios de uñas**
 - Dado que las uñas se rompen fácilmente, ven al servicio de uñas acrílicas como la única forma de cuidarlas y tenerlas largas. Además, les permite tener una gran variedad de diseños.
 - Consideran importantes las referencias de amigos y la información que encuentran en las redes sociales (comentarios, seguidores, etiquetas de fotos), así como las fotos de los trabajos realizados.
 - Para ellas los atributos más valorados a la hora de escoger un salón en donde realizarse el servicio de uñas son la atención, el diseño de uñas y la calidad de los productos aplicados.
 - Para ellas es importante ir a un salón que además de ofrecer los servicios de uñas, también brinde servicios complementarios que relajen (como hidratación del cabello, tratamientos faciales o depilación).

- **Evaluación del concepto**
 - Las clientas valoran los diseños mostrados de uñas acrílicas de Lima 28 Nails, pero quieren ver más fotos de diseños estandarizados y con mejor resolución.
 - Les parece que en el logo falta un dibujo que lo asocie con las uñas.
 - Comunicar los productos con los que se trabaja (OPI y Mia Secret), puesto que sí están dispuestas a pagar un precio mayor por esos productos.
 - Al conocer el precio de las uñas acrílicas la intención de asistencia se incrementó porque consideran que si va a durar, podrán hacerse un diseño bonito (no común) y sus manos se verán estilizadas. El precio lo vale.

- Para ellas es importante contar con una sucursal, así tienen un salón más cerca de su casa o centro de trabajo.

2.3 Resultados de la investigación etnográfica

Al iniciar la investigación etnográfica realizamos un sondeo para saber qué medios digitales son los más usados en este rubro. Encontramos que en el 100% de los casos las empresas emplean Facebook e Instagram y solo el 30%, página web.

Luego procedimos a realizar una investigación profunda a las páginas de Facebook e Instagram con el objetivo de identificar los puntos clave que emplearemos en el diseño de nuestras propuestas. El detalle de los conceptos evaluados puede ser revisado en el Anexo 2.

- **Percepción general**

- En promedio la actividad en Facebook es menor. Esto representa una oportunidad para Lima 28 Nails, pues Facebook tiene un alcance superior a Instagram y no está siendo aprovechado por la competencia.
- En el apartado de información, ambas redes sociales son bastante robustas: en su mayoría generan información completa y relevante para el cliente.
- En ambos casos son etiquetadas por sus clientes de manera frecuente, lo que les da oportunidad para crecer gracias a recomendaciones (publicidad boca a boca).

- **Diseño de las imágenes y calidad de las publicaciones**

- En su mayoría las empresas publican imágenes de sus productos o servicios con el objetivo de dar a conocer a sus clientes el nivel de estos y la variedad que tienen disponible.
- El 60% de las empresas publica testimonios de sus clientes, por lo que consideramos que aquí hay una oportunidad para incrementar el impacto de la publicidad boca a boca.

- Solo el 40% utiliza *influencers* para incrementar su alcance. Este punto será evaluado como parte de nuestras propuestas de marketing.

- **Actividad en la red social y rapidez de repuesta**
 - La mayoría de las empresas realiza publicaciones constantemente; sin embargo, son pocas las que generan interacción con sus seguidores (por ejemplo, solo el 40% genera concursos).
 - El 70% de las empresas publica el costo de sus servicios y solo el 35% tiene publicado el catálogo completo. Esto genera que muchos clientes abandonen las páginas sin contratar una reserva y muchos más no contraten un servicio.
 - El 40% de las empresas responde rápidamente y solo el 50% logra tener una atención cordial de inicio a fin. Este punto es una de las fortalezas de Lima 28, por lo que nos ayudará a diferenciarnos.
 - El 40% tiene un proceso claro de reserva *online* y solo el 15% permite el autoagendamiento (agendamiento de reserva con confirmación automática). Esta es otra de las fortalezas de Lima 28, lo que nos dará una ventaja competitiva importante.

- **Comentarios de cierre y estadísticas**
 - Según la percepción del usuario, los puntos clave para la gestión de ambas redes sociales son la posibilidad de conocer los precios, ver el catálogo completo de servicios, ver el diseño y frecuencia de las publicaciones, interactuar con la comunidad y tener la posibilidad de autoagendamiento. Lima 28 tiene tres de estos cinco puntos clave como principios fundamentales, aunque se debe trabajar en mejorar el diseño de las publicaciones y la interacción con la comunidad.

- Los competidores tienen en promedio dos locales, Lima 28 actualmente cuenta con un local. Este trabajo tiene el objetivo de analizar la posibilidad de expansión con lo que lograríamos estar alineados con la competencia.

2.4 Resultados de la investigación cuantitativa

Estos son los principales resultados de las encuestas realizadas:

- **Preferencias**

- El 80% de las mujeres asiste a salones de belleza en general o salones especializados en uñas para hacerse la manicure.
- Los principales tipos de salones visitados son los pequeños locales ubicados en centros comerciales o galerías (62%) y las grandes cadenas de salones de belleza (27%).
- La principal razón que las motiva a acudir a un salón de belleza es por cuidado personal (64%), seguido por la cercanía de algún evento o reunión (21%)
- El 54% sí estaría dispuesta a probar sistemas de uñas acrílicas o esculpidas y un 23% tal vez se animaría.

- **Concepto y propuesta de Lima 28 Nails**

- Al presentar la propuesta de Lima 28 Nails como marca peruana de salones de uñas especializados en uñas acrílicas y esculpidas con los mejores diseños y que brinda la mejor experiencia, el 83% indicó estar dispuesta a atenderse en el salón.
- El rango de precios elegido por la mayoría de las mujeres es el de S/ 60 a S/ 75 (58,9%) para un servicio de uñas acrílicas o esculpidas. Sin embargo, el precio de mercado de Lima 28 Nails es de S/ 89 y tiene una disposición de pago del 41,1%.

- La frecuencia de compra del servicio de acrílicas que predomina es de dos veces al año (30%), seguido de tres y cuatro veces al año (20% cada una) y de cinco a más veces al año (21%).
 - Sobre este mismo servicio, la frecuencia con que las encuestadas iría al salón a realizarse un mantenimiento de su sistema de uñas acrílicas es mayoritariamente cada 30 días con un 38%, seguido por cada 20 días con 22% y cada 15 días con 20%.
- **Experiencia en salones de belleza o uñas**
 - Los atributos más valorados por las mujeres en cuanto a servicios de uñas son la calidad del servicio (62,3%), la calidad de los productos aplicados (53,6%) y los diseños de uñas (52,7%).
- **Otros servicios**
 - Casi la totalidad de encuestadas se harían también servicios de manicure color gel y pedicure en Lima 28 Nails; el rango de precios elegido es de S/ 21 a S/ 30, 42,6% y 51,1%, respectivamente. En ambos casos la frecuencia de compra que predomina es de cada 30 días.
- **Medios de comunicación**
 - WhatsApp (60,4%) e Instagram (22,8%) son los medios favoritos para agendar un servicio. Los medios preferidos para recibir promociones son Instagram (64%), WhatsApp (51,7%) y Facebook (45,9%).
 - En caso de demora en la atención, prefieren como compensación un servicio adicional gratuito (42%) y un descuento inmediato (34,2%).

- **Sugerencia de distrito para un siguiente local de Lima 28 Nails**
 - La preferencia de distrito para un segundo local es muy apretada. Predomina Miraflores con un 21,6%, seguido de San Isidro con 16,8% y San Borja con 16,5%.

3. Conclusiones de la investigación de mercados

Después de haber recopilado los resultados y hallazgos de la investigación de mercado, se indican las siguientes decisiones estratégicas en relación a la etapa cualitativa y cuantitativa:

- Lima 28 Nails Salón debe estar enfocado a la mujer moderna. Se debe resaltar que las uñas acrílicas van a contribuir con su cuidado personal, ya que las uñas más largas estilizan sus manos y pueden hacerse diseños más bonitos que con la manicure tradicional (debido a que se cuenta con más insumos para acrílicas).
- Definitivamente se debe realizar la expansión de Lima 28 Nails Salón, ya que es importante para el público objetivo encontrar un local cerca de su centro de trabajo o su casa. El distrito escogido, según aceptación, es Miraflores.
- Se debe ampliar el portafolio de servicios e incorporar aquellos que relajen y se puedan realizar en paralelo al de uñas. Se decide incluir tratamientos faciales (mascarillas), depilación (ceja y bozo) y pestañas.
- La diferenciación de Lima 28 Nails Salón frente a sus competidores debe ser como la red de salones de marca peruana integrado por especialistas en uñas acrílicas con los mejores diseños del mercado. Por tanto, para reforzar el atributo de diseños se debe mejorar las fotos publicadas en las redes sociales (mejorar la resolución, estandarizar las fotos con el logo de la empresa y tener mayor variedad de diseños). También se debe enfatizar en el talento, la asesoría y la actualización de tendencias de las artistas de uñas.
- Si bien hoy en día las reservas se hacen de forma automática por Instagram, la preferencia de los usuarios conlleva a que se ponga énfasis en el WhatsApp para que las clientas

puedan hacer la reserva de sus servicios. Se considera contar con un saludo estandarizado con algunas preguntas para que la clienta responda y pueda agendar lo más rápido posible.

- El programa de recompensas por retrasos en atención de servicio debe considerar un servicio adicional gratuito. Este debe ser la manicure básica, al que podrá acceder al finalizar el servicio completo de uñas acrílicas (3 meses).
- Referente a la comunicación, la difusión de promociones debe realizarse mayoritariamente por redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp) y se debe enfatizar que los productos empleados son OPI y Mia Secret.
- En cuanto a la estrategia de marca, es importante considerar hacer cambios en el logo de Lima 28 Nails Salón agregando un isotipo que haga referencia al negocio de uñas.

4. Estimación de la demanda y oferta

4.1 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda parte de la definición del mercado objetivo: mujeres de 18 a 45 años del NSE B y C. Según la Apeim (2018), en Lima Metropolitana habitan 3,5 millones de mujeres, de las cuales 1,5 millones tienen entre 18 y 45 años. Al realizar el filtro de las que viven en Miraflores y San Isidro, se llega a una cifra de 61 mil mujeres.

Posteriormente, se aplican los filtros de preguntas clave obtenidos de la investigación cuantitativa:

- ¿Le gustaría probar con uñas acrílicas o esculpidas?
- ¿Estaría dispuesta a atenderse en un salón como este?
- ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio de uñas acrílicas?

El universo luego de estos filtros se reduce a 16 mil mujeres; sin embargo, es necesario acotar estos resultados con el alcance de la gestión de marketing que es de un 50%, según los resultados del primer local con mediciones en redes sociales.

Finalmente, se aplica el filtro de *early adopters* (según Rogers) y se obtiene una oportunidad de 1.284 mujeres. El resumen de los resultados de muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Filtros que discriminan el mercado potencial de uñas acrílicas

Filtros	Número de personas	Porcentaje relativo	Fuente	Descripción
Universo 1	3.537.036		Apeim (2018)	Mujeres de Lima Metropolitana de NSE B y C
Universo 2	1.452.269	41%	Apeim (2018)	18 a 45 años
Universo 3	60.850	4%	Ipsos (2018)	Mujeres que viven en Miraflores y San Isidro
Investigación cuantitativa	46.550	77%	Investigación cuantitativa (433 respuestas)	¿Le gustaría probar con uñas acrílicas o esculpidas?
	38.683	83%	Investigación cuantitativa (433 respuestas)	¿Estaría dispuesta a atenderse en un salón como este?
	16.054	42%	Investigación cuantitativa (433 respuestas)	¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio de uñas acrílicas?
Alcance de marketing	8.027	50%	Primer local	Medición del Facebook
Filtro de <i>early adopters</i>	1.284	16%	Investigación cuantitativa (433 respuestas)	Rogers (1962)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La especialidad del negocio es la aplicación de uñas acrílicas o esculpidas. Sin embargo, se tiene una serie de servicios adicionales enfocados en satisfacer las necesidades de nuestras clientas como manicure con esmalte color gel, pedicure, manicure simple y servicios relajantes.

Finalmente, en la siguiente etapa de la investigación se realizará la proyección de las ventas considerando nuestro producto estrella y los servicios adicionales mencionados anteriormente.

4.2 Proyección de ventas

Se elaboró la proyección de ventas de los cinco primeros años considerando los siguientes ratios obtenidos de nuestra investigación cuantitativa, las entrevistas a expertos y los resultados del local que Lima 28 Nails tiene en la actualidad:

- Las clientas de uñas acrílicas o esculpidas solicitan el mantenimiento hasta tres veces.
- El 40% regresa para solicitar el servicio de retiro de uñas acrílicas.
- El servicio de manicure en color gel representa en promedio el 22% de las ventas y el resto de los servicios en promedio significa el 18% de los ingresos.
- El porcentaje de clientes frecuentes que retornan constantemente luego de su primera visita es de 20% el primer año y se llega a un 60% en el quinto año.
- Las ventas del año 2 serán 37% más altas que el primer año y las del año 3 serán 15% más altas que el año 2. En adelante, se proyectan incrementales de ventas menores de 8% y 4% para los años 4 y 5, respectivamente.
- El nivel de crecimiento del año 2 se obtuvo tomando como referencia los resultados reales del local que Lima 28 Nails tienen actualmente en Santiago de Surco.
- Finalmente, se proyecta vender un total de 5.043 servicios en el año 1, lo que representará S/ 309.446 en ingresos, de los cuales el 60% corresponde al servicio principal de uñas acrílicas y/o esculpidas.

Tabla 12. Proyección de ventas (en soles)

Demanda uñas acrílicas o esculpidas	2021	2022	2023	2024	2025
Servicios totales	1.541	2.312	2.769	3.071	3.253
Aplicación de uñas acrílicas o esculpidas	137.149	205.786	246.457	273.326	289.529
Mantenimiento de uñas acrílicas o esculpidas	32.731	47.660	52.951	55.779	55.405
Retiro de uñas acrílicas o esculpidas	15.299	21.775	24.192	25.365	25.168
Ventas totales (en soles)	185.180	275.220	323.601	354.470	370.102
60%					
Demanda complementaria	2021	2022	2023	2024	2025
Servicios totales	5.043	6.328	6.978	7.330	7.454
Esmalte color gel	66.931	80.640	88.704	93.139	95.468
Pedicure	50.136	60.163	66.179	69.488	71.226
Manicure clásica y otros	7.200	8.640	9.504	9.979	10.229
Ventas complementarias totales (en soles)	124.267	149.443	164.387	172.607	176.922
19%					
Ventas totales (en soles)	309.446	424.663	487.988	527.077	547.024

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3 Estimación de la oferta

En esta etapa se evaluará si la capacidad instalada del local es suficiente para atender la demanda proyectada. La demanda de servicios irá evolucionando desde 6.584 atenciones en el 2021 hasta 10.707 atenciones en el 2025. Por ello, se propone iniciar con cuatro artistas de uñas para el primer año, cinco para el segundo y seis en adelante hasta el quinto año. De esta manera se mantendrá una ocupabilidad máxima del 83%, lo que permitirá mantener el factor de seguridad recomendado por los expertos.

Tabla 13. Estimación de la capacidad instalada

Estimación de la oferta	2021	2022	2023	2024	2025
Duración ponderada del servicio (horas)	1	1,1	1,1	1,1	1,1
Horario laboral (horas)	8	8	8	8	8
Días laborables al mes	26	26	26	26	26
Servicios ofertados por día	7,7	7,4	7,2	7,1	7,1
Servicios ofertados al año	2.394	2.302	2.259	2.230	2.209
Servicios estimados por año	6.584	8.640	9.748	10.401	10.707
Mínimo número de artistas requerido	3	4	5	5	5
Holgura (+20%)	20%	20%	20%	20%	20%
Número de artistas	4	5	6	6	6
Ocupabilidad	75%	80%	83%	83%	83%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.4 Conclusiones de la estimación de demanda y oferta

Los resultados de las proyecciones de ventas hacen sentido con los ingresos esperados para que un negocio de este volumen de clientes y rubro se rentable. Más adelante en este trabajo de investigación se verá el detalle de los gastos e inversiones necesarios para el logro de estos objetivos comerciales.

La capacidad instalada necesaria para el nivel de ventas esperado se encuentra en los estándares de aforo a los que se apunta con el nuevo local. Además se proyecta tener una capacidad instalada creciente por año con relación a los incrementos de ventas.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

La estrategia genérica que se implementará será el enfoque por diferenciación, pues el público objetivo son mujeres del NSE B y C de 18 a 45 años que viven en los distritos de Miraflores y San Isidro. El servicio será percibido por los consumidores como exclusivo gracias a la variedad de diseños, la gran calidad de sus insumos y el alto grado de especialización de las artistas de uñas. Todo esto generará que los clientes estén interesados en contratar los servicios al precio que se ofertará.

Gráfico 7. Estrategia genérica



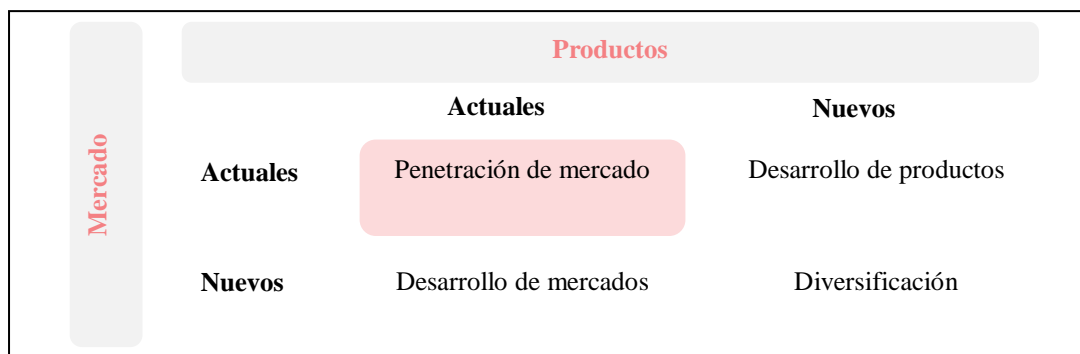
Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Estrategias de crecimiento

Se llevará a cabo la estrategia de penetración, la cual estará basada fundamentalmente en la apertura de un segundo local (ubicado en Miraflores) que complementa al ya existente (Santiago de Surco). Todo esto tiene por finalidad estar más cerca del público objetivo y emplear diversas estrategias de promoción que se detallarán más adelante. La meta es captar en el año 1 a más de mil clientes tempranos y seguir penetrando en el mercado con crecimientos de ventas de 30% y 11% para el segundo y tercer año, respectivamente. A largo

plazo se espera crecer con la estrategia de desarrollo de mercados, previa investigación de mercados para saber hacia dónde seguir creciendo.

Gráfico 8. Estrategia de crecimiento



Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Objetivos de marketing

Para este plan de expansión hemos definido los siguientes objetivos de marketing que detallamos para los primeros cinco años del proyecto:

Tabla 2. Objetivos de marketing¹

Objetivos	Indicador	Herramienta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ser reconocidos como la primera opción para salones de uñas acrílicas	Porcentaje de personas que mencionan a Lima 28 Nails como primera opción	Encuesta a clientes del mercado objetivo	10%	20%	40%	50%	60%
Incrementar la fidelización de clientes	Clientes solicitan el servicio mensualmente / total de clientes	Base de datos de clientes	20%	30%	40%	50%	60%
Incrementar las ventas cada año	$(\text{Ventas año 1} / \text{Ventas año 0}) - 1$	Estado de resultados	-	37%	15%	8%	4%
Ratio de ocupabilidad	Servicios atendidos diarios / máximos atenciones disponibles	Reporte seguimiento diario	75%	80%	83%	83%	83%
Experiencia al cliente	Porcentaje <i>Top Two Box</i>	Encuesta semestral	60%	65%	70%	75%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

¹ Las estimaciones consideradas en la proyección de los objetivos de marketing están basadas en los crecimientos reales del primer local de Lima 28 Nails.

4. Estrategia de segmentación

Lima 28 Nails Salón se enfocará en una **estrategia de segmentación en nichos** debido a la especialización en los diseños de uñas acrílicas. Asimismo, para la segmentación del público objetivo se utilizarán variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales que se pueden revisar en la Tabla 15.

Lima 28 Nails Salón estará dirigida a mujeres de NSE B y C, considerando que este es el NSE al que se dirige el primer local ubicado en Santiago de Surco. La preferencia por ir a un salón a realizarse el servicio de uñas está en los NSE mencionados; asimismo, la representatividad en Lima Metropolitana es de solo 4,3%, mientras BC es 66% según la Apeim (2018).

De acuerdo con los hallazgos de la investigación de mercado y considerando los estilos de vida de Arellano Marketing (2017), la marca estaría dirigida al segmento de la mujer moderna, ya que se preocupa por estar bien arreglada, maquillada y busca ser reconocida en la sociedad. Como también indicó Ana Lucía Navarro (gerente de Cuentas de Arellano Marketing) en la entrevista que le realizamos, la mujer moderna tiene apertura a productos nuevos, le gusta estar a la moda y está atenta a las nuevas tendencias.

Tabla 15. Variables de segmentación

Variables de segmentación			
Demográfica	Sexo	Mujer	
	NSE	B y C	
	Edad	18 a 45 años	
Geográfica	Residencia	Público objetivo primario: Viven en Miraflores y San Isidro Público objetivo secundario: trabajan en Miraflores o transitan por el distrito	
Psicográfica	Estilo de vida	Modernas	
Conductual	Ocasión de compra	Frecuentes: mujeres que conocieron la marca a través de redes sociales y vuelven de manera mensual a atenderse, ya que están fidelizadas con Lima 28 Nails	Esporádicas: mujeres que pasan por el local de Lima 28 Nails, lo vieron, les dio curiosidad y se atendieron. Pueden volver cada 3 meses a más, no es su prioridad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Estrategia de posicionamiento

Con base en los resultados de la investigación de mercados, se ha rediseñado la propuesta de valor de Lima 28 Nails que pasará de «Red de salones de marca peruana expertos en uñas acrílicas, que brinda los mejores diseños y la mejor experiencia a nuestros clientes» a «Red de salones de marca peruana especialistas en uñas acrílicas, que brinda los mejores diseños a nuestras clientas», pues dadas las características de nuestra propuesta, el foco estará en la gran variedad de diseños y su calidad, sin perder el enfoque en la experiencia al cliente.

Se llevará a cabo el **posicionamiento por beneficios**: Lima 28 Nails buscará posicionarse como la marca peruana de salones de uñas, expertos en uñas acrílicas que brinda los mejores diseños a sus clientas y basándose en la aplicación de productos de calidad y la asesoría de las artistas de uñas. Para alcanzar este posicionamiento:

- Lima 28 Nails tendrá como ventaja competitiva los mejores diseños y acabados, los cuales se mostrarán como trabajos realizados por las artistas de uñas en las redes sociales.
- Además contará con insumos y productos de calidad, se resaltarán que se trabaja con OPI y Mia Secret.
- Se contará con una excelente atención, puesto que se hará una minuciosa selección de las artistas de uñas, que tendrán supervisión constante y capacitaciones regulares. Por tanto, ellas estarán actualizadas con las últimas tendencias y el cliente será el centro.
- Lima 28 Nails será la primera opción para las mujeres modernas que les gusta brillar y contar con los más novedosos diseños de uñas acrílicas.
- Para asegurar la puntualidad en la atención, se hará uso del sistema de reservas por medio de Instagram y WhatsApp, con los cuales se dará una respuesta inmediata en lo referido a disponibilidad y generación de cita. En caso hubiera algún retraso en la atención a las clientas en el salón, se buscaría recompensarlas.

6. Estrategia de marca

La marca es un instrumento comercial que permite al público identificar la procedencia del producto o servicio, de tal manera que influye notablemente sobre su percepción y posicionamiento.

La estrategia de marca que se llevará a cabo para Lima 28 Nails es de marca vertical. La marca se aplicará tanto a los servicios como a los establecimientos o locales. Este tipo de estrategia es similar a la utilizada por cadenas de franquicias que se caracterizan por vender únicamente sus producto o servicios (BrandMedia, 2019).

6.1 Mantra de la marca

En el Gráfico 9 se puede ver con detalle el mantra de la marca y los elementos que lo rodean. La esencia o alma de la marca es «Los mejores diseños en tus manos», enfocada en la mujer y para toda ocasión porque Lima 28 Nails es un salón especializado en uñas acrílicas y esculpidas que ofrece diseños únicos con la mayor variedad de colores.

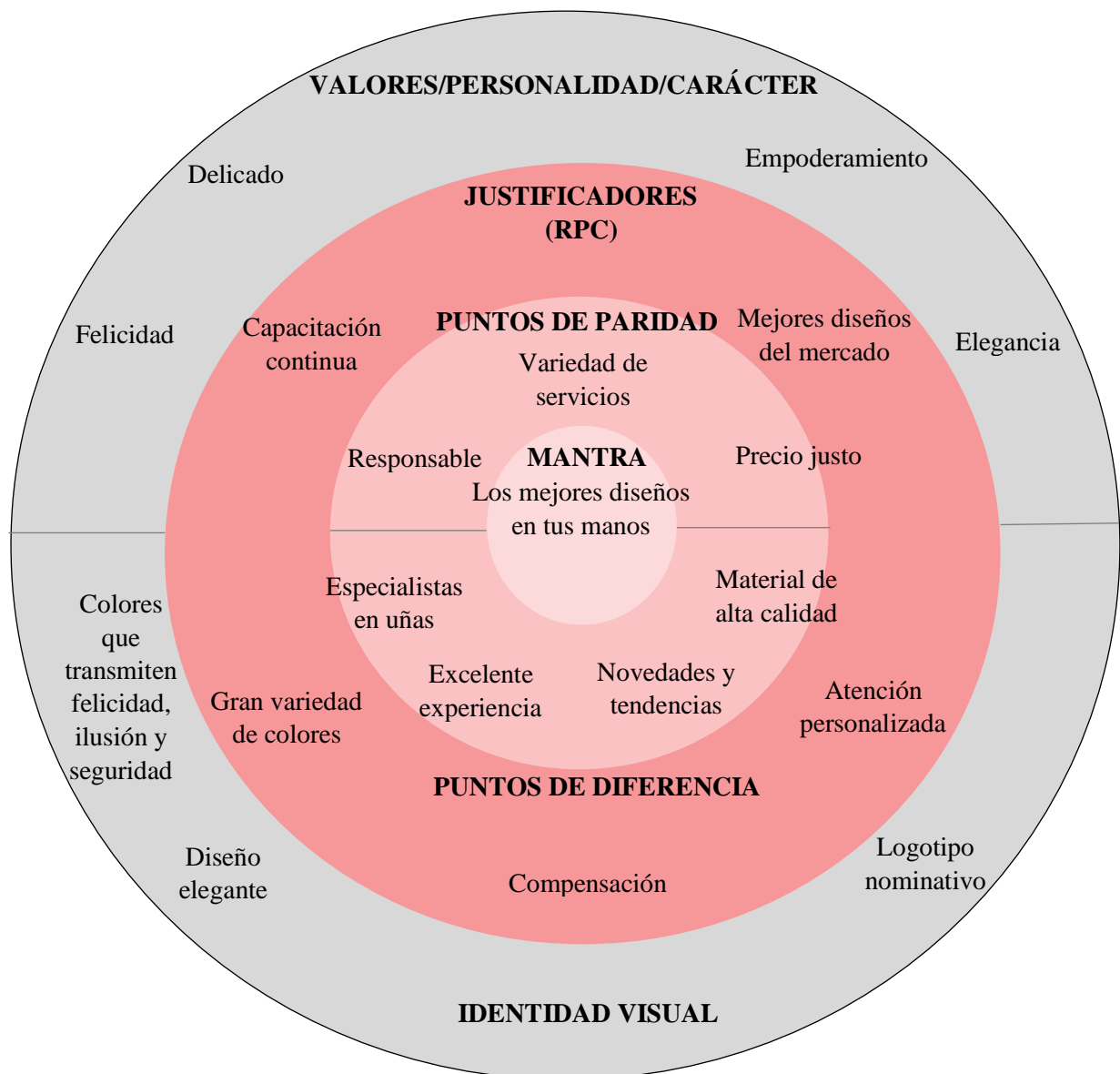
La personalidad de la marca muestra una combinación perfecta de elegancia, delicadeza y empoderamiento que hace feliz a la mujer moderna con un excelente servicio.

Los puntos de diferencia se enfocan en los atributos más valorados de acuerdo con la investigación cuantitativa: calidad del servicio con personal especializado en uñas, calidad de productos utilizados con insumos de marcas reconocidas mundialmente y los mejores diseños con nuevas tendencias y novedades en belleza de uñas. Todo lo anterior está enmarcado en una excelente experiencia para las clientas. Por otro lado, como puntos de paridad se consideran la variedad de servicios ofrecidos, un precio justo acorde con el mercado y público objetivo y la responsabilidad en cuanto a brindar medidas de seguridad y limpieza.

Los justificadores o razón para creer en la marca son los mejores diseños del mercado, la gran variedad de colores, la capacitación continua a las artistas de uñas con talleres o cursos prácticos y la atención personalizada a los clientes.

Finalmente, por el lado de la identidad visual, la marca trabaja con un logo nominativo con colores rosado y negro que transmite la personalidad de la marca. Esto es llevado también a la decoración del local, que tiene un diseño moderno y elegante.

Gráfico 9. Mantra de Lima 28 Nails



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2 Arquitectura de la marca

6.2.1 Marca

Lima 28 Nails Salón es la marca del salón de uñas. El nombre de Lima 28 Nails nace al combinar Lima y Nails: Lima porque se quería relacionar el salón con el nombre de nuestra ciudad y que sea reconocido a nivel nacional e internacionalmente y Nails que significa ‘uñas’ en inglés, puesto que es un salón exclusivo de belleza de uñas.

Los colores de la marca son el rosado y el negro. Esta combinación de colores busca reflejar la personalidad de la marca, que se centra en transmitir felicidad, delicadeza, elegancia y empoderamiento.

6.2.2 Imagotipo

La marca está compuesta por un imagotipo. Se ha agregado al texto, el cual antes era un logotipo, una representación gráfica. El logotipo original de Lima 28 Nails se puede visualizar en el Gráfico 10.

El imagotipo usa una uña esmaltada en color rosa que hace referencia al tipo de salón y tiene un diseño que es la venta competitiva de Lima 28 Nails: ofrecer los mejores diseños.

Cabe mencionar que añadir el símbolo fue uno de los resultados de la investigación cualitativa, donde varias participantes de los *focus groups* indicaron que solo el nombre de la marca no generaba una asociación con belleza de uñas y recomendaron considerar algún elemento que lo refleje.

Gráfico 10. Logotipo original de Lima 28 Nails



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 11. Imagotipo propuesto para Lima 28 Nails



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2.3 Eslogan

El eslogan busca resaltar uno de los principales diferenciales de la marca con respecto a otros salones de uñas acrílicas: Lima 28 Nails cuenta con los mejores diseños. De esta manera se podrá transmitir al público objetivo que con la realización del servicio, sus uñas tendrán el mejor diseño que podrán dejar plasmado las artistas de uñas.

El eslogan de la empresa es «Tus uñas, nuestros mejores diseños».

Gráfico 12. Eslogan de Lima 28 Nails



Fuente: Elaboración propia, 2020.

7. Estrategia de clientes

Las clientas de Lima 28 Nails pasarán por tres etapas para acceder y solicitar los servicios especializados en uñas.

7.1 Etapa de atracción

La estrategia que se plantea es el uso de publicidad digital a través de redes sociales como Facebook e Instagram, donde se promocióne la marca y sus servicios con contenido atractivo: fotos en alta definición, llamativas y sobre todo reales que reflejen la calidad de los trabajos realizados por las especialistas de Lima 28 Nails. De esta manera, se incentivará la prueba del servicio que se reflejará en agendamientos *online* o por WhatsApp.

7.2 Etapa de retención

En esta etapa se busca que las clientas que hayan agendado y realizado un servicio de uñas acrílicas o esculpidas regresen cada 20 días para realizarse un servicio de mantenimiento debido al crecimiento de la uña original o por algún deterioro. También pueden regresar para solicitar el servicio de retiro de uñas acrílicas, puesto que no podrán hacerlo por su cuenta.

Eso será incentivado en primera instancia por las artistas de uñas (especialistas) durante la realización del servicio y posteriormente por una gestión personalizada con cada clienta que podría incluir alguna promoción adicional.

7.3 Etapa de fidelización

La fidelización se trabajará desarrollando un programa de marketing relacional. Para ello se considerarán los siguientes tres pasos propuestos por Dvoskin (2004):

- Identificar: se realizará una segmentación por ocasión de compra (frecuentes y esporádicas).
- Definir: se buscará promover la frecuencia de compra.
- Actuar: se definirán cuatro tácticas a implementar.

Las tácticas para implementar serán:

- **Programa de fidelización:** el salón entregará una tarjeta de Loyalty Card donde al sexto sello, tendrá un descuento.
- **Comunicación personalizada:** Lima 28 Nails realizará e-mail marketing y contará redes sociales y WhatsApp para comunicar las novedades en diseños y productos, promociones y tips.
- **Factor sorpresa:** en días festivos como el Día de la Madre, el Día de la Mujer, entre otras fechas, se entregan obsequios.
- **Descuentos:** la marca lanzará la campaña Mega Sale, que consistirá en dar un descuento entre 15% y 20% en servicios de uñas. Este se realizará en quincena y fines de mes, según demanda.

Para llevar a cabo la confección de la base de datos de clientes y realizar la planificación y seguimiento respectivo se utilizará Zoho CRM. Se ha escogido Zoho CRM, ya que permite realizar la configuración del sistema de acuerdo con las necesidades de Lima 28 Nails. Se adquirirá la versión profesional porque su enfoque principal es la gestión y se integra la sistematización de la fuerza de ventas y la gestión de inventarios.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

El servicio principal de Lima 28 Nails será el sistema de uñas acrílicas o esculpidas, con productos de calidad y la asesoría personalizada de los artistas de uñas.

También serán parte de los servicios ofrecidos la manicure en esmalte tipo gel o también manicure semipermanente y los servicios tradicionales de manicure y pedicure que son imprescindibles en un salón de uñas.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada en la investigación de mercado, se ha decidido incorporar algunos servicios adicionales como tratamientos faciales, depilación y extensión de pestañas.

A continuación, una descripción más detallada de los servicios principales:

1.1 Uñas acrílicas o esculpidas

Servicio estrella de Lima 28 Nails que permite a las clientas escoger el diseño que más les guste. Puede variar en colores, tamaños y diseños, puede incluir *tattoos* y diseños en alto relieve. Ellas deciden y las artistas de uñas lo elaboran. Lima 28 Nails ofrece los mejores diseños del mercado con una variedad de más de cien colores en polvos acrílicos y más de 450 colores en esmaltes. Todo esto se realiza a través de artistas de uñas con varios años de experiencia.

Gráfico 13. Diseños en uñas acrílicas de Lima 28 Nails



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los sistemas de uñas acrílicas o esculpidas son extensiones de uñas donde se pueden realizar diversos diseños y se trabajan sobre tips o mediante moldes para uñas:

- Los tips son piezas de plástico con formas distintas que se adhieren a la uña. Se pueden cortar y limar y son complementarios al uso de productos para uñas acrílicas o de gel.

Gráfico 14. Uñas acrílicas con tips



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- El molde se encaja y pega debajo de la uña y tiene una forma curva. Sobre el molde se hace la forma de la uña. Requiere mayor destreza que al usar tips, puesto que se está esculpiendo directamente la uña sobre el molde.

Gráfico 15. Uñas esculpidas con molde



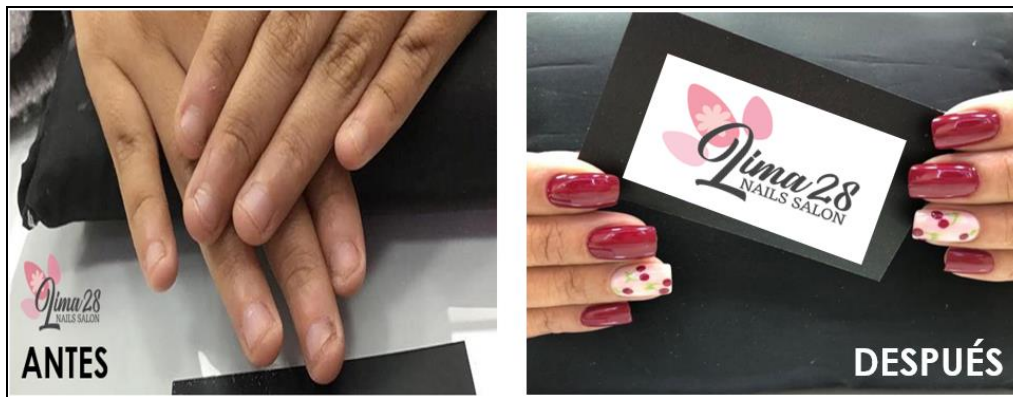
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ambos estilos se realizan con un polvo acrílico. El polvo acrílico (polímero) se seca rápidamente cuando se mezcla con un agente líquido (monómero). Por ello, no necesitan secado en lámpara, a diferencia de las uñas de gel.

El servicio toma un tiempo aproximado de 1½ a 2 horas, dependiendo del diseño y acabado deseado. Puede tener una duración de hasta 4 meses con un mantenimiento adecuado cada 20 días o en función al crecimiento de las uñas.

Está dirigido principalmente a mujeres que padecen de uñas débiles, con tendencia a romperse o que simplemente quieren sentirse empoderadas y resaltar con colores, diseños y brillos únicos. Las uñas acrílicas al ser extensiones de uñas que se colocan sobre la uña natural con distintas técnicas o materiales son más resistentes y gruesas, lo que les permitirá tener las uñas siempre en perfectas condiciones para cualquier ocasión.

Gráfico 16. Uñas acrílicas: antes y después



Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.2 Manicure en gel

La manicure en gel o manicure semipermanente es un tipo de manicure superior a la tradicional, ya que utiliza un proceso de esmaltado especial y secado con luz que permite un acabado brillante y resistente.

Dado que el esmalte es de tipo gel, es flexible y se estira un poco a medida que las uñas van creciendo, por lo cual tiene una mayor duración; además permite adicionar brillantes y diseños 3D.

Gráfico 17. Diseños en manicure en gel

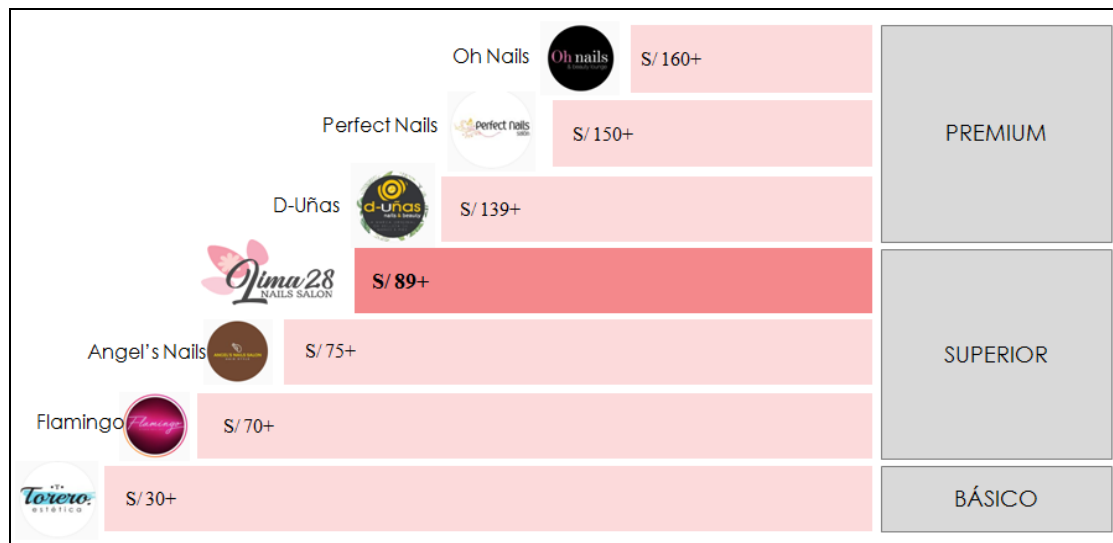


Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Estrategia de precio

Para fijar el precio de Lima 28 Nails en su servicio principal de sistemas de uñas acrílicas o esculpidas se realizó una investigación de la competencia en el mercado de salones especializados en uñas y se compararon los precios en este servicio haciendo uso del *price brand ladder*.

Gráfico 18. Price brand ladder para el servicio de uñas acrílicas o esculpidas



Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con la investigación, se ha identificado que existen brechas importantes entre los diferentes segmentos de precios. Debido al público objetivo y propuesta de valor de Lima 28 Nails, encontramos la principal oportunidad en el segmento superior donde nuestra marca podría acortar la brecha con el segmento *premium*, en el cual destacan la franquicia española D-Uñas y dos marcas nacionales con varios años en el mercado como Perfect Nails y Oh Nails.

Al ser una marca nueva, Lima 28 Nails aplicará una estrategia de precios competitivos mediante precio primado para el servicio de uñas acrílicas en el segmento superior de precios. El servicio de acrílicas de Lima 28 Nails presenta la ventaja diferencial de tener los mejores

diseños y la mejor experiencia, por lo que justifica un precio por encima de la competencia en este segmento.

Por otro lado, es importante mencionar que el mercado de salones de uñas utiliza bastante la estrategia de precios psicológicos, con precios de lista altos para generar una percepción de alta calidad; sin embargo, constantemente anuncian precios por debajo de esta lista a través de precios promocionales. Lima 28 Nails también utilizará esta estrategia con un precio de mercado de S/ 89.

3. Estrategia de plaza

Actualmente Lima 28 Nails cuenta con un pequeño salón de 14 m² ubicado en Santiago de Surco, en el Centro Comercial Santa Rosa.

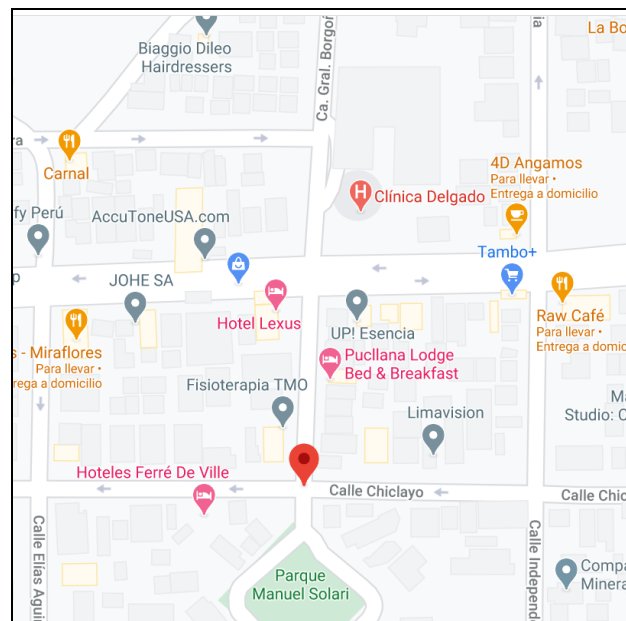
Como parte de la investigación realizada, se ha seleccionado Miraflores como la mejor ubicación para el nuevo salón de Lima 28 Nails. Este local de 24 m² estará ubicado en las cercanías de Miraflores con San Isidro, tendrá un *look and feel* y *layout* orientados al segmento objetivo (ver los gráficos 20 y 21).

Los canales de venta que se utilizarán de manera intensiva serán los digitales (las redes sociales Instagram y Facebook, así como la página web).

Por otro lado, la estrategia de distribución de Lima 28 Nails será de tipo *pull* con una comunicación ágil mediante el uso de redes sociales, e-mail marketing y WhatsApp para comunicar novedades, precios, promociones, diseños y recomendaciones.

Lima 28 Nails se encontrará en la calle General Borgoño, que cuenta con calles aledañas para que los clientes puedan estacionar su vehículo.

Gráfico 19. Ubicación del segundo local de Lima 28 Nails



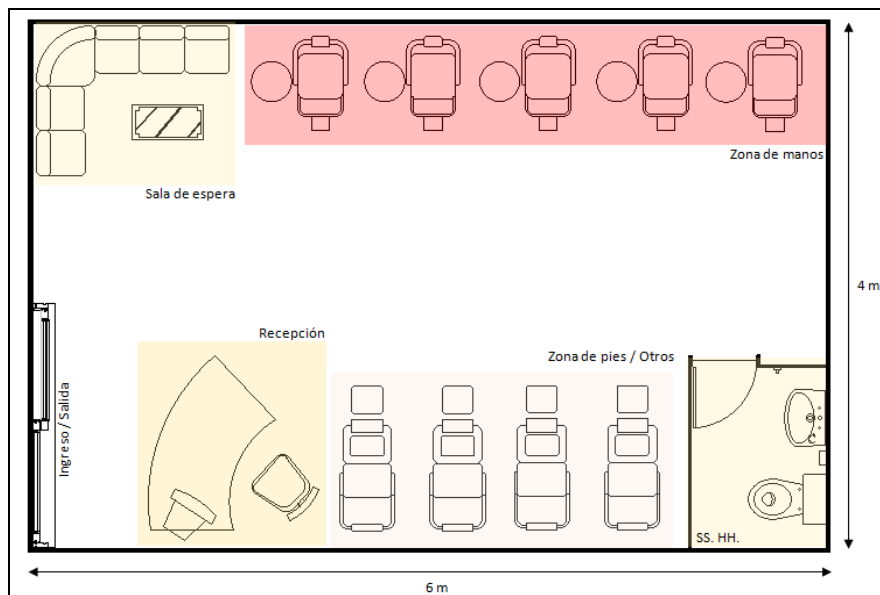
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 20. Look and feel del interior de Lima 28 Nails Salón



Fuente: Nail d' It.

Gráfico 21. Layout del local de Miraflores



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción de Lima 28 Nails tiene como objetivo comunicar el lanzamiento de la nueva sede en Miraflores, captar nuevas clientas, incrementar la frecuencia de asistencia para la realización de servicios de uñas acrílicas y fidelizar a las clientas. Por este motivo, las acciones se han dividido en las siguientes tres etapas: lanzamiento, captación y fidelización.

En la investigación cualitativa se logró identificar diversos *insights* del público objetivo y con esta información se elaboró el concepto publicitario de Lima 28 Nails Salón. Los mensajes que se comunicarán se encuentran en la Tabla 16 y esto será esencial para promover la ocasión de compra del servicio.

El mensaje principal de la campaña será «Lima 28 Nails Salón, especialistas en uñas acrílicas con los mejores diseños del mercado». La idea vendedora con la cual trabajaremos será «Luce tus uñas con los mejores diseños, ven a Lima 28 Nails y escoge el que más te guste».

Asimismo, se llevarán a cabo diversas herramientas promocionales como publicidad digital, relaciones públicas, marketing directo y promoción de ventas, de acuerdo con las tres etapas

identificadas. Cabe destacar que se han diseñado campañas publicitarias para el primer año de la empresa (ver la Tabla 17).

Tabla 16. Concepto publicitario

Insight	Me preocupa mi imagen, mis uñas no me crecen y se rompen con facilidad, pero es complicado encontrar un salón especializado en uñas con las últimas tendencias. No cuentan con diseños novedosos, no tienen variedad, no utilizan productos de calidad y muchas veces sus especialistas no brindan una buena atención
Beneficio	Te presento Lima 28 Nails Salón, red de salones de marca peruana especialista en uñas acrílicas, que brinda los mejores diseños a nuestras clientas
Razón para creer	Talento, experiencia y asesoría por parte de las artistas de uñas, fotos actualizadas de los trabajos realizados con diseños innovadores y uso de productos de calidad como OPI y Mía Secret. Capacitación permanente a los colaboradores con técnicas, tendencias y cultura del cliente céntrico

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.1 Publicidad digital

El enfoque de la publicidad será en los canales digitales, específicamente utilizando las redes sociales (Instagram y Facebook) y WhatsApp. Además se llevará a cabo la mejora de la página web de la empresa para contar con una página genérica. La herramienta de publicidad digital se llevará a cabo en las etapas de lanzamiento, captación y fidelización:

- **Redes sociales:** el manejo de las redes sociales será principalmente para tener una comunicación fluida e interacción continua con el público objetivo. Es importante que los clientes puedan absolver sus inquietudes y tengan una buena atención, puesto que se deben llevar una buena impresión de la marca para que visiten el salón. El *look and feel* del prototipo de las redes sociales en móvil y web se encuentra en el Anexo 5.
- **Página web:** Lima 28 Nails Salón cuenta con una página web, pero al ingresar solo se puede ver el logo de la empresa, no se ha desarrollado. Se implementará un menú de navegación, donde se encontrarán los servicios que se ofrecen, se podrá encontrar la ubicación del local más cercano y se realizarán reservas. Además se contará con una

sección de redes sociales y un botón para acceder al WhatsApp chat. Lo que se busca es contar con una página genérica con fotos e información de la empresa; ya que para el público objetivo es importante que se cuente con una página y esta se encuentre en la información de las redes sociales. El *look and feel* del prototipo está en el Anexo 5.

Las acciones que se llevarán a cabo serán las siguientes:

- **Campaña de intriga en diciembre del 2020:** para llamar la atención del público objetivo se utilizarán las redes sociales que ya tiene Lima 28 Nails para su local en Santiago de Surco.
- **Noticia del nuevo local:** una vez que haya finalizado la campaña de intriga se dará la noticia de que Lima 28 Nails Salón contará con un nuevo local en Miraflores y se empezará a incentivar la visita al local.
- **Social Ads:** se trata de publicidad pagada en Facebook e Instagram para mayor exposición de la marca en el público objetivo (tanto en la etapa de lanzamiento como en la de fidelización). De este modo siempre tendrán a Lima 28 Nails como su principal opción para realizarse uñas acrílicas. El *look and feel* del prototipo de Facebook Ads se encuentra en el Gráfico 22.

Gráfico 22. Prototipo de Facebook Ads



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.2 Relaciones públicas

Construir una buena imagen corporativa es muy importante y sobre todo en un negocio como el de belleza, ya que el público objetivo toma en cuenta las referencias de amistades, comentarios que encuentra en las redes sociales y los trabajos realizados. Para lograr que Lima 28 Nails sea considerado como el salón de uñas expertos en uñas acrílicas y con los mejores diseños se realizarán las siguientes acciones en la etapa de lanzamiento:

- **Publicaciones de *bloggers* e *influencers* de moda:** se ha escogido a las *influencers* Mayra Goñi y Luli León, quienes interactúan constantemente con el público objetivo del negocio, para que publiquen sobre su experiencia en Lima 28 Nails.
- **Evento de lanzamiento en el nuevo local:** donde las clientas podrán ver la calidad del servicio. La invitación se realizará por Instagram y Facebook.

4.3 Marketing directo

Es importante tener una conexión directa con el público objetivo y por este motivo, lo que se busca es llevar a cabo acciones de marketing directo para las etapas de lanzamiento y fidelización.

Para la etapa de lanzamiento se utilizará la base de clientes perdidos de Lima 28 Nails Salón de la sede de Miraflores:

- E-mailing a la base de clientes de la sede de Santiago de Surco que no hayan vuelto en los últimos 6 meses. Se ofrecerá el 30% de descuento durante la primera semana de apertura del local Miraflores.

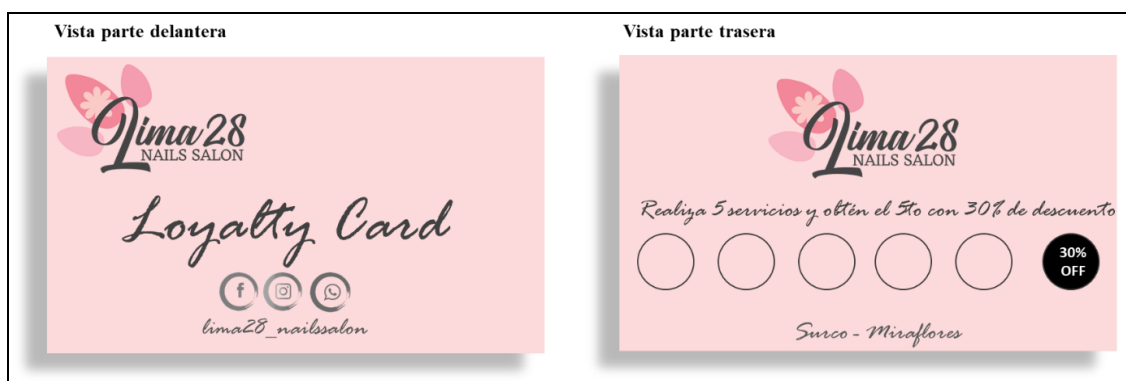
Para la etapa de fidelización se utilizará la base de datos de clientes confeccionada con las siguientes acciones:

- Se brindará a cada cliente de uñas acrílicas una tarjeta que premia la frecuencia de visitas, la Loyalty Card de Lima 28 Nails. De esta manera, cada vez que una clienta vaya a realizar un servicio de uñas acrílicas recibirá un sello; luego de cinco servicios, obtendrá un sexto con 30% de descuento. Para recibir una de estas tarjetas la clienta tiene que registrarse y dar todos sus datos a la empresa. Así, se irá alimentando la base de clientes. En el Gráfico 23 se puede visualizar el prototipo de la Loyalty Card.
- También se utilizarán acciones combinadas con promociones para la confección de la base de datos (por ejemplo, emplear las redes sociales como medio para recoger data de clientes potenciales, al solicitar que comente una publicación y etiquete a más amigas).

Al contar con una base de datos confeccionada, se llevarán a cabo las siguientes acciones de marketing directo en la etapa de fidelización:

- **Comunicación por WhatsApp:** para informar sobre las novedades del salón.
- **Pauta digital de «Agenda tu próximo servicio»:** se les recordará la última vez que se realizaron el servicio y se les indicará que deberían realizarse uno nuevo. En este caso también se usará WhatsApp, ya que es la red social que utiliza de manera recurrente el público objetivo.

Gráfico 23. Prototipo de la Loyalty Card



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.4 Promoción de ventas

Esta herramienta nos ayudará a fomentar la frecuencia del servicio, de esta manera las clientas tendrán un incentivo más para acudir al salón. Las siguientes acciones de promoción de ventas se llevarán a cabo en las etapas de captación y fidelización:

- Descuento de S/ 20 en servicio por persona referida para uñas acrílicas.
- Concursos en Instagram y Facebook (el ganador se llevará un servicio de acrílicas o color gel).
- Servicio de manicure clásica de regalo por consumo mínimo de S/ 120.
- CRM: servicio gratuito por cumpleaños y la Loyalty Card.
- Mega Sale: cuando la demanda esté baja, se activarán descuentos del 15% al 20%.

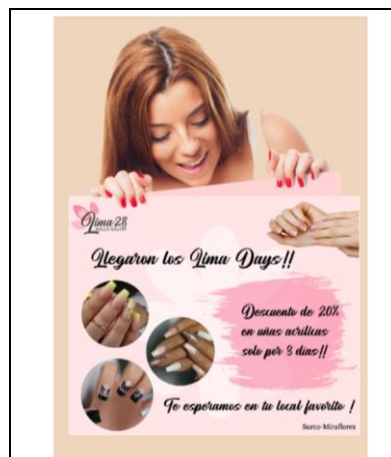
Además se contará con cuatro campañas que se realizarán a lo largo del 2021, en los meses donde la demanda es más baja por estacionalidad. Estas campañas serán las que se encuentran en la Tabla 17. Asimismo, el *look and feel* del prototipo de la campaña Lima Days se encuentra en el Gráfico 24 con la pantalla de Instagram móvil.

Tabla 17. Campañas estacionales

Campañas	Meses
Lima Days: descuentos en acrílicas por 3 días	Junio-julio
My BFF: 2x1 en color gel	Abril-mayo
San Valentín: promoción del 30% descuento	Febrero
Holly Jolly: concurso y sorteo en redes sociales	Diciembre

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 24. Prototipo de la campaña Lima Days y pantalla de Instagram móvil



Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Estrategia de personas

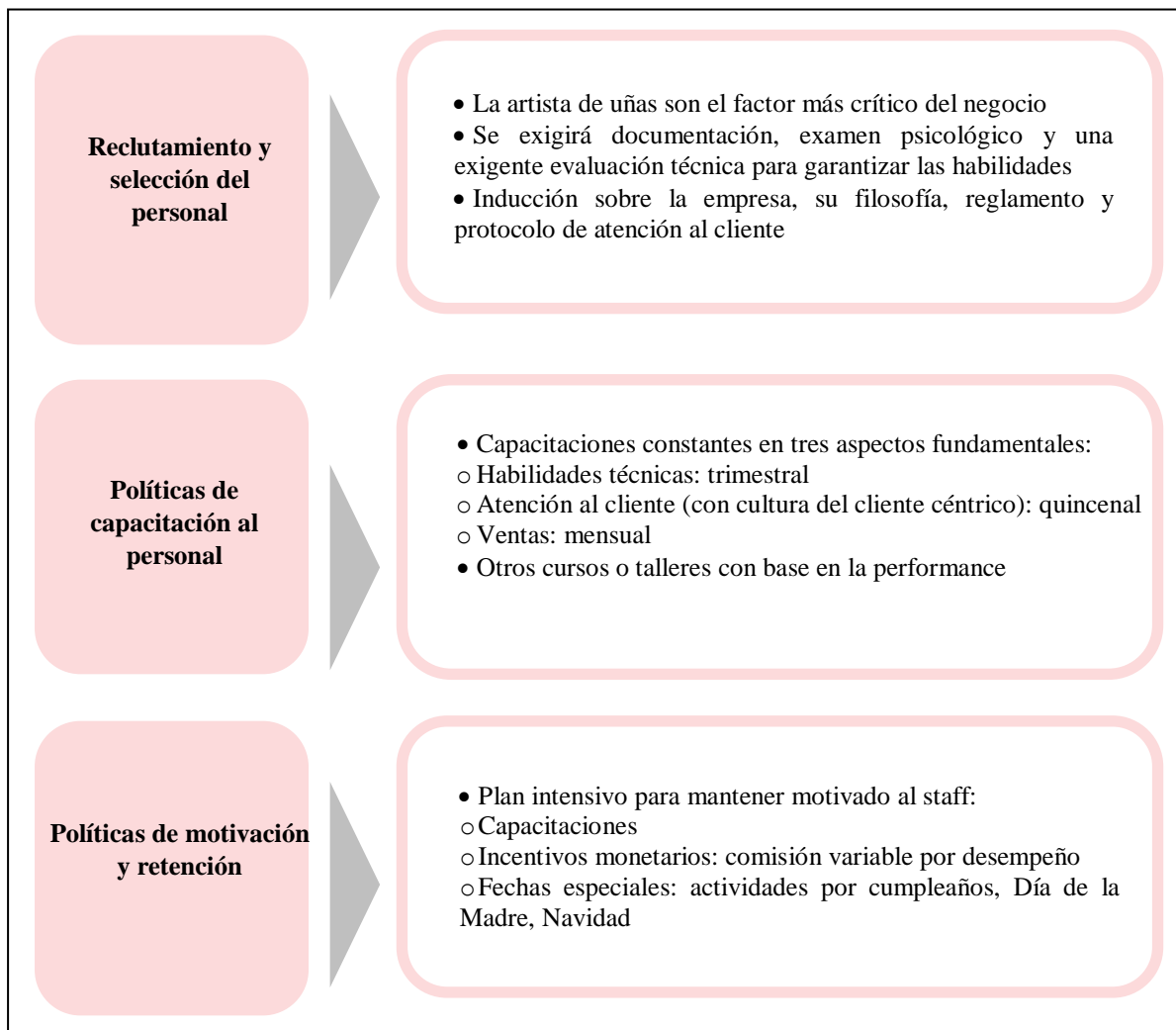
Como se indicó anteriormente, Lima 28 Nails Salón tiene una estructura funcional simple. De acuerdo con las necesidades del negocio la estructura está compuesta por las siguientes personas: gerente general, asistente de Administración y especialistas.

La especialista es también llamada artista de uñas, es el personal clave del servicio, ya que pasa la mayor parte del tiempo con las clientas realizando los diversos trabajos solicitados. Que el cliente tenga una buena experiencia dependerá de su talento, empatía y calidad de atención. Se ha definido el siguiente perfil de las artistas de uñas de Lima 28 Nails, de acuerdo con las competencias más solicitadas (Educaweb, 2020):

- Empáticas y pacientes.
- De trato amistoso con las clientas.
- Con una buena coordinación con las manos y ojos.
- Con capacidad artística y creativa.
- Actualizadas con novedades en técnicas e insumos utilizados en manicura.
- Han interiorizado las normas básicas de salud, seguridad e higiene (esencialmente si se trata de sustancias químicas).

Las acciones a tomar con las artistas de uñas se dividen en tres etapas: reclutamiento y selección del personal, políticas de capacitación y políticas de motivación y retención.

Gráfico 25. Acciones para tomar con las artistas de uñas



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6. Estrategia de procesos

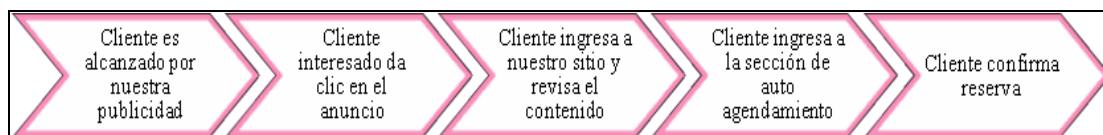
Para analizar este flujo de nuestro proceso de inicio a fin, lo dividiremos en cuatro etapas:

- Captación del cliente y reserva del servicio.
- Ejecución del servicio y pago.
- Servicio de posventa.
- Evaluación de resultados, detección de oportunidades e implementación de mejoras.

6.1 Captación del cliente y reserva del servicio

Los clientes serán alcanzados por publicidad vía Facebook o Instagram. Al dar clic en estos anuncios llegarán a una sección en la que se mostrará el catálogo de servicios, imágenes referenciales y comentarios de usuarios anteriores; luego deberán ingresar a la sección de autoagendamiento (esta sección permite reservar un horario de atención sin interacción directa con otra persona y está activo las 24 horas del día) y se podrán comunicar mediante WhatsApp. En esta sección podrán registrar correctamente los datos de cliente y acordar una fecha, hora, tipo de pago y precio estimado del servicio que están buscando. Además la plataforma les enviará vía WhatsApp la confirmación de la reserva y alarmas de recordación.

Gráfico 26. Flujo de proceso de captación del cliente y reserva del servicio



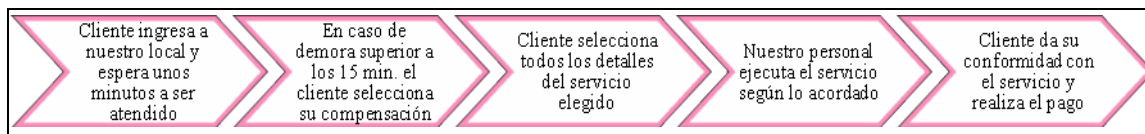
Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2 Ejecución del servicio y pago

Al llegar al local a la hora pactada, deberán ser atendidos de manera inmediata, pues trabajamos con tiempos que consideran un pequeña pero prudente holgura entre cada atención, lo que nos permite tener un cumplimiento cercano al 100% de las reservas (incluso contamos con un esquema de compensación por beneficios en caso el cliente deba esperar más de 15 minutos).

Brindaremos un catálogo digital completo y muestras en físico de los diseños o variaciones de nuestros servicios para que el cliente elija el de su preferencia. Además ofreceremos servicios relajantes que podrán ser acordados durante la estadía para hacer más cómodo el proceso de atención que en promedio ronda los 120 minutos. Finalmente, el pago podrá ser realizado mediante plataformas físicas (POS) o virtuales (Yape, Tunki, Lukita) y efectivo.

Gráfico 27. Flujo del proceso de ejecución del servicio y pago

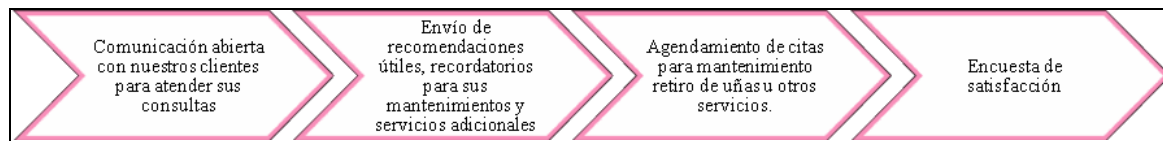


Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.3 Servicio de posventa

Se mantendrá contacto constante con los clientes debido a que es muy importante para incrementar su satisfacción. Para el producto estrella se tendrá un plan para nuevos clientes que llamaremos «Mis primeros 30 días con uñas acrílicas o esculpidas». Durante todo este período mantendremos comunicación abierta con los clientes para conversar acerca del estado de sus uñas.

Gráfico 28. Flujo del proceso del servicio de posventa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.4 Evaluación de resultados, detección de oportunidades e implementación de mejoras

Cada 15 días el asistente de Administración deberá presentar a la Gerencia General un resumen de los resultados financieros y de gestión. En esta reunión se revisarán los resultados de ventas, gastos y los objetivos de marketing.

7. Evidencia física

Esta estrategia busca estar cerca al público objetivo, por lo cual el uso del marketing digital será muy importante para lograr esa proximidad con el usuario. Se comunicará:

- **Ambiente agradable:** las sedes de Santiago de Surco y Miraflores deben contar con buena iluminación, señalización, buena higiene, música suave y moderna.
- **Artistas de uñas:** es importante que las especialistas cuenten con uniformes estandarizados, limpios y que siempre estén presentables.
- **Actualización de las redes sociales:** deben contener información interesante y valiosa para las usuarias (por ejemplo, tips para mantener cuidadas las manos, sugerencias para que las uñas no se rompan, etc.).
- **Fotos de buena calidad:** todas las fotos que se suban tendrán una buena calidad e iluminación, además contarán con el logo de Lima 28 Nails Salón.
- **Uso de la etiqueta:** se incentivará a las clientas a que etiqueten a la empresa para que sus contactos las vean usando nuestros servicios y la publicación llegue a más personas.

8. Gantt del plan promocional

De acuerdo con lo revisado en la estrategia de promoción, se ha armado un Gantt de la mezcla promocional que considera las tres etapas y los gastos en los cuales se incurrirá con cada acción dependiendo del mes (ver la Tabla 18).

Tabla 18. Mezcla promocional con gastos (en soles)

			2020	2021												GASTO		
			Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	S/		
Lanzamiento	Publicidad digital	Campaña de intriga en Instagram, Facebook y página web	300														300	
		Social Ads: Facebook Ads e Instagram Ads	300															300
	Marketing directo	E-mailing a clientes ofreciendo 30% de descuento durante la primera semana	500															500
		Evento de lanzamiento en nuevo local donde clientes podrán ver calidad del servicio	1.000															1.000
Relaciones públicas	Publicaciones de <i>bloggers e influencers</i> de moda sobre su experiencia en Lima 28 Nails	2.500															2.500	
Captación	Publicidad digital	En redes sociales sobre Lima 28 Nails y su servicio de uñas acrílicas incentivando la visita al local		850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10.200	
	Promoción de ventas	Descuento de S/ 20 en servicio por persona referida para uñas acrílicas		600	600	600											1.800	
		Concursos en Instagram y Facebook (subiendo foto de sus uñas con el hashtag Lima 28 para mayor visibilidad). La foto con más Likes gana servicio gratis					200		200		200						600	
Fidelización	Publicidad digital	Social Ads: Facebook Ads e Instagram Ads		523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	523	6.280	
	Marketing directo	Mensajes de texto al WhatsApp (novedades del salón)															0	
		Pauta digital («Agenda tu próximo servicio»)		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	
		Servicio manicure clásica de regalo por consumo mínimo de S/120					300			300			300				900	
	Promoción de ventas	Lima Days: descuento en acrílicas por 3 días (junio-julio) My BFF: 2x1 en color gel (abril-mayo) San Valentín: promoción 30% descuento (febrero) Holly Jolly: concurso y sorteo (diciembre)			300		300	300	300	300						300	1.800	
		CRM: descuento por cumpleaños y Loyalty Card 30%		160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920	
		Mega Sale: 15% a 20% de descuento para un servicio determinado						600			600						1.200	
GASTO S/			4.600	2.233	2.533	2.233	2.433	2.533	2.133	2.233	2.433	1.633	1.933	1.633	1.933	30.500		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuesto de gastos

Para calcular el presupuesto se han agrupado los gastos de la siguiente manera:

- **Gastos operativos:** alquiler, mantenimiento, servicios (luz, agua, Internet, etc.) y los materiales e insumos propios de un salón de uñas (como esmaltes y material acrílico).
- **Gastos de ventas (marketing):** Plan de Promociones (ver el Capítulo IV).
- **Gastos de personal:** remuneración de artistas de uñas y recepcionista, costos de planilla y capacitaciones.

Tabla 19. Presupuesto de gastos (en soles)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos operativos	115.524	138.364	151.090	158.673	162.543
Alquiler de local	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Materiales e insumos	55.700	76.439	87.838	94.874	98.464
Servicios	22.804	24.905	26.233	26.780	27.059
Licencia de <i>software</i> de gestión	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020
Gastos de ventas	25.900	25.900	25.900	25.900	25.900
Publicidad en redes sociales	16.480	16.480	16.480	16.480	16.480
Promociones de ventas	8.220	8.220	8.220	8.220	8.220
Marketing directo	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gastos de personal	127.180	166.712	201.510	212.946	222.655
Artistas de uñas	88.545	118.066	144.055	152.726	159.722
Recepcionista	14.400	15.120	15.876	16.670	17.503
Costo de planilla	22.369	29.526	36.779	38.750	40.630
Capitaciones	1.867	4.000	4.800	4.800	4.800
Total de gastos	268.604	330.976	378.500	397.520	411.098

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Presupuesto de inversiones

Las inversiones necesarias para implementar el segundo local de Lima 28 Nails se basan en el local comercial, el inmobiliario, los materiales de trabajo, la campaña de lanzamiento y un 10% adicional para imprevistos. Además se está considerando un monto de capital de trabajo que considera el total de costos fijos de un mes de operación ya que, según las simulaciones realizadas, los resultados del saldo de caja de los primeros meses podrían ser negativos.

Tabla 20. Presupuesto de inversiones (en soles)

Inversión inicial	Monto
Local comercial	11.200
Local de 24m ² (con garantía)	9.000
Pintura	1.000
Licencias y permisos	1.200
Inmobiliario	31.360
Vitrina de esmalte	1.500
Mesas de manicure	2.500
Mueble de recepción	500
Sillones de pedicure	5.000
Base de sillones	2.000
Esterilizador	900
Televisor	1.500
Laptop, cámara e impresora	4.000
Frigobar	1.000
Aire acondicionado	2.500
Camilla	500
Sillones otros	2.000
Otros (bandejas, herramientas)	5.000
Cámara de seguridad	1.800
Baño	660
Materiales de trabajo	12.000
Esmaltes	10.000
Uniforme	2.000
Campaña de lanzamiento	4.600
Imprevistos (10%)	5.916
Inversión fija total	65.076
Capital de trabajo	10.085
Inversión inicial total	75.161

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Flujo de caja económico

Para el trabajo de investigación se está considerando que Lima 28 Nails Salón no contará con financiamiento bancario, debido a que la accionista ha decidido realizar el aporte de capital social al 100%. Considerando que la inversión total inicial requerida es de S/ 75.161, la promotora del proyecto estará asumiéndolo de manera íntegra. Asimismo, el valor del dinero del capital del proyecto en este caso es equivalente al valor del capital del accionista, el cual es 20% (COK). Por otro lado, es la tasa mínima que el accionista desea obtener en cualquier negocio a su disposición. Se presenta el flujo de caja en períodos anuales en la Tabla 21.

Tabla 21. Flujo de caja (en soles)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta		28.092	57.829	65.366	77.240	79.570
Depreciación y amortización		6.150	6.150	6.150	6.150	6.150
Saldo de caja		34.242	63.979	71.516	83.390	85.720
Inversión fija	-65.076					
Capital de trabajo	-10.085					
Flujo de fondos	-75.161	34.242	63.979	71.516	83.390	85.720

COK	20%
TIR	68%
VAN (en soles)	113.855

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Estado de pérdidas y ganancias

Se elaboró el estado de resultados después de haber realizado el cálculo de los ingresos y egresos totales. Además se calculó la amortización de intangibles y depreciación de inmobiliario, el cual se encuentra detallado en el Anexo 6. Se puede observar en la Tabla 22 que, con el lanzamiento e inicio de realización de servicios en el salón, se logrará una utilidad neta de 9% en relación con las ventas en el primer año, llegando a alcanzar 15% de utilidad neta el quinto año. Este indicador es normalmente aceptado en la industria.

Tabla 22. Estado de pérdidas y ganancias (en soles)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	309.446	424.663	487.988	527.077	547.024
Costo de ventas	55.700	76.439	87.838	94.874	98.464
Utilidad bruta	253.746	348.224	400.150	432.203	448.560
Gastos administrativos	55.260	55.680	56.121	56.121	56.121
Gastos de ventas	30.464	32.145	33.032	33.579	33.858
Gastos de personal	127.180	166.712	201.510	212.946	222.655
Depreciación	5.230	5.230	5.230	5.230	5.230
Amortización	920	920	920	920	920
Utilidad operativa	34.692	87.537	103.338	123.407	129.775
Impuesto a la renta	6.600	29.708	37.972	46.167	50.205
Utilidad neta	28.092	57.829	65.366	77.240	79.570
Utilidad neta (porcentaje)	9%	14%	13%	15%	15%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Análisis de sensibilidad

Se ha llevado a cabo el análisis de sensibilidad financiera de acuerdo con tres posibles escenarios: real, optimista y pesimista. El optimista considera una reducción de costos de insumos en 5% por parte de los proveedores y la demanda se mantiene. Por otro lado, en el escenario pesimista se considera una coyuntura complicada: los proveedores incrementan el precio de los insumos en 5% y se experimenta una reducción en la demanda del servicio principal (uñas acrílicas) en 5%. En el Anexo 7 se detalla el cálculo del flujo de caja y período de recuperación del dinero (PRI) para el escenario real, optimista y pesimista. Los resultados de cada escenario están en la Tabla 23.

Tabla 23. Resultados de los escenarios

Indicador	Escenario real	Escenario optimista	Escenario pesimista
COK	20%	20%	20%
TIR	68%	92%	37%
VAN	113.855	179.314	38.768
Periodo de recuperó (años)	2	1	3

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Es importante resaltar que en los tres escenarios se obtiene una TIR mayor que el COK, lo cual indica que es una opción de inversión mejor que el costo de oportunidad del accionista. Asimismo, es un proyecto viable. Por otro lado, la conclusión anterior es reafirmada por el alto valor positivo del valor actual neto (VAN) en los tres escenarios.

6. Plan de Contingencia

Las situaciones que podrían originar una contingencia en el negocio de Lima 28 Nails son:

- Caída del 5% en la demanda.
- Incremento del precio de los insumos en 5%.

Tenemos el siguiente plan para revertir dichas situaciones:

- Fortalecer nuestras campañas de promoción mediante descuentos, concursos en Instagram y venta en combo.
- Trasladar el 50% del incremento en costo de insumos al precio, puesto que consideran que ofrecemos un servicio *premium* a precio de categoría superior.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Según el análisis de macroentorno y la investigación de mercado, los principales atributos que ofrece Lima 28 Nails son calidad y diseños que están alineados a lo que buscan las mujeres peruanas.
- Miraflores, distrito seleccionado para el nuevo local, es ideal para Lima 28 Nails porque concentra al público objetivo y en las encuestas fue el preferido.
- El negocio tiene importantes expectativas de crecimiento que van de la mano con el sector de salones de belleza, el cual viene creciendo entre 8% y 12% en los últimos años.
- La mezcla de marketing diseñada: especialización en uñas acrílicas en el segmento superior de marcas y con todo el foco de la promoción en redes sociales es la mejor combinación según los expertos.
- La implementación no es complicada, ya que los recursos fundamentales son las artistas de uñas que tienen una alta disponibilidad en el mercado.
- La inversión es de S/ 75.161 y corresponde a un local de tamaño modular en Miraflores, lo que asegura la funcionalidad del negocio con capital propio.
- El proyecto registra una alta rentabilidad proyectada con una TIR de 68% y un VAN de S/ 113.855, lo cual asegura la viabilidad económica del proyecto.
- El riesgo financiero está controlado, ya que como resultado de la simulación pesimista se tiene una TIR de 37% y un VAN de S/ 38.768.

2. Recomendaciones

- Dada la alta tasa de rentabilidad del proyecto y la excelente ubicación del nuevo local en Miraflores, la recomendación principal es llevar a cabo la implementación del segundo local de Lima 28 Nails Salón.
- Como parte de la estrategia de la implementación del proyecto se debe tener en cuenta lo siguiente:
 - Enfatizar aspectos de calidad y salubridad como una oportunidad ante un contexto nacional retador política y socialmente.
 - Generar una relación a largo plazo con los proveedores considerando que si bien los distribuidores no negocian los precios por ser marcas reconocidas, no pueden fallar en el abastecimiento.
 - Resaltar que el diferencial es contar con los mejores diseños de uñas acrílicas del mercado con una mezcla promocional organizada y pauta para poder posicionarse en la mente del público.
 - Enfocarse en el manejo de las redes sociales porque permitirá tener una comunicación fluida e interactuar de forma continua con el público objetivo.
 - Crear una propuesta de venta de servicios por packs: por ejemplo, «uñas acrílicas + un mantenimiento» por S/ 120 (15% de descuento). Esto permite asegurar el retorno del cliente y elevar el ticket promedio.
 - Impulsar también los servicios de manicure en color gel; según los expertos, es un servicio que viene creciendo en el mercado.
 - Monitorear las acciones a tomar con las artistas de uñas, considerando que son uno de los recursos fundamentales del negocio.

Bibliografía

- Aceituno Yana, E.; Meza Ariza, S. y Muñoz Delgado, G. (2019). *Plan de Marketing para el lanzamiento de un spa exclusivo para mujeres* (Trabajo de investigación). Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, Lima.
- Acuerdos Comerciales del Perú (2010). Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China. *Portal de Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>.
- Antúñez de Mayolo, C. (2017). ¿Qué tanto necesitamos engreír a nuestros colaboradores? *Página web de César Antúñez de Mayolo*. Recuperado de <http://cesarantunezdemayolo.com/que-tanto-necesitamos-engreir-nuestros-colaboradores/>.
- Apoyo Consultoría (2020). Perspectivas del entorno de negocios para el 2020. *Portal de Apoyo Consultoría*. Recuperado de <https://www.sae-apoyoconsultoria.com/reunion/perspectivas-del-entorno-de-negocios-para-el-2020/>.
- Arellano Marketing (2017). Los seis estilos de vida. *Portal de Arellano Marketing*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>.
- Arellano Marketing (2018). La evolución de la mujer peruana. *Portal de Arellano Marketing*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/la-evolucion-de-la-mujer-peruana>.
- Arellano, Rolando (2002). *Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina* (Capítulo IV). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Arellano, Rolando (2013). *Marketing para vivir mejor*. Lima: Editorial Planeta.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2018). Informes NSE. *Portal de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>.

- Banco Central de Reserva del Perú (2019). PBI (variación porcentual). *Portal del Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>.
- Banco Mundial (2020) Perú: Panorama general. *Portal del Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.
- Belch, G. y Belch, M. (2005). *Publicidad y promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- BrandMedia (2019). Tipos de marca. ¿Cuántas hay? *Portal de BrandMedia*. Recuperado de <https://brandmedia.es/cuantos-tipos-de-marca-hay/>.
- Clow, K. y Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing* (4ta ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Educaweb (2020). Especialista en manicura. *Portal de Educaweb*. Recuperado de <https://www.educaweb.com/profesion/especialista-manicura-323/>.
- *El Comercio* (2015, 6 de marzo). Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/consumidores-peruanos-destinan-10-15-belleza-340118-noticia/>.
- García Malpartida, K.; Muedas Véliz, S. y Osorio Uzuriaga, P. (2019). *Plan de negocio para una app de reserva de citas de servicios de belleza - LUC* (Trabajo de investigación). Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, Magíster en Administración, Lima.
- *Hola* (mayo, 2019). El mundo de la manicura se suma a la revolución sostenible. *Hola*. Recuperado de <https://www.hola.com/estar-bien/20190514141683/manicura-sostenible-gt/>.

- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14ta ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Inga, C. (2016, 26 de setiembre). Salones de belleza: ¿cuáles son los preferidos y por qué? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/salones-belleza-son-preferidos-263507-noticia/>.
- Inga, C. (2019, 8 de marzo). Día de la Mujer: ¿Cómo ha sido la evolución de la mujer peruana? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/dia-mujer-sido-evolucion-mujer-peruana-noticia-614858-noticia/>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. *Portal del Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf.
- Ipsos (2018). Distribución poblacional 2018. *Portal Ipsos*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-08/anexo_1_-_distribucion_poblacional_agosto_2018.pdf.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca* (3a ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing* (14ta ed.). Ciudad de México: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing* (14ta ed.) (Capítulos 10 y 11). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kotler, P; Jain, D y Maesincee, S. (2002). *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotler, P; Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0*. Hoboken (Nueva Jersey): John Wiley & Sons, Ltd.

- Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) *Marketing de servicios* (6ta ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Capítulo 5). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Martínez, E. (2012). *Finanzas para directivos* (2da ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- O' Guinn, T.; Allen, C y Semenik, R. (2012). *Publicidad y comunicación integral de marca*. Madrid: Itemex.
- Patiño, M. (2018, 12 de noviembre). Salones de belleza demandan estilistas: apenas 20% se ha preparado profesionalmente. *El Comercio*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/salones-belleza-demandan-estilistas-apenas-20-han-preparado-profesionalmente-nndc-249669-noticia/?ref=gesr>.
- Ries, A. y Trout, J. (2011). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schultz D., Tannenbaum, S. y Lauterborn, R. (1993), *Comunicaciones de marketing integradas*. Barcelona: Granica.
- Smith, M. (2012). *El nuevo marketing relacional: conseguir el éxito de un negocio empleando las redes sociales (Social Media)*. Hoboken (Nueva Jersey): John Wiley & Sons, Ltd.
- Swift, R. (2002). *CRM. Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. Madrid: Pearson.
- Tellis, G. y Redondo, I. (2002) *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid: Pearson.
- Van Bommel, E.; Edelman, D. y Ungerman, K. (2014). Digitizing the consumer decision journey. *Portal de McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey>.

Anexos

Anexo 1. Guía de pautas del *focus group* para clientas de uñas acrílicas

I. Introducción

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es..., soy alumno(a) de la Maestría de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad Pacífico. En esta oportunidad estamos realizando una investigación para conocer su experiencia en el negocio de belleza.

Nos gustaría conversar con ustedes unos 45 minutos. Toda la información que nos brinde va a ser estrictamente confidencial. Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Consideremos el escenario en el que no existe la coyuntura por COVID-19.

II. Perfil del público objetivo

Datos generales: Para comenzar me gustaría conocerlos un poco más, ¿Cómo se llaman? ¿Cuántos años tienen? ¿Dónde viven? ¿Cuál es su ocupación actualmente?

Tiempo libre: ¿Qué suelen hacer en su tiempo libre? ¿Tienen algún *hobby* o pasatiempo? ¿Qué actividades suelen realizar referente a moda y belleza?

II. Hábitos de asistencia y realización servicio de uñas

Motivación: ¿Por qué decidieron ponerse uñas acrílicas? ¿Qué tan importante es ir a realizarse el servicio de **uñas acrílicas**? ¿Por qué? ¿Qué otras cosas las motivan a realizarlo? ¿Por qué?

Patrón de búsqueda y medios de información: Ahora cuéntenme, ¿qué hicieron o están haciendo para buscar un **salón** adecuado para realizarse el servicio? ¿Qué hacen primero? ¿Cuáles son los medios por los que se están informando? ¿Cuál es el más importante? ¿Por qué? ¿Qué tipo de información buscan?

Atributos valorados: ¿En qué aspectos se fijan para decidir el **salón** en el que van a realizarse el servicio? ¿Qué debería tener para que ustedes decidan acudir ahí?

Tipo de salón: ¿Qué entienden por tipo de salón? ¿Es importante? ¿Prefieren algún tipo de **salón**? ¿Cuál?

Prestigio: ¿Qué entienden por prestigio? ¿Cómo saben que un **salón** tiene prestigio? ¿Qué tan importante es para que influya en su decisión?

Atención: ¿Qué entienden por atención? ¿Cómo debería ser? ¿Quiénes son las principales personas con las que interactúan?

Reservas: ¿Es importante en su decisión? ¿Qué canales prefieren?

Diseño de uñas: ¿Cómo deberían ser los diseños? ¿Es importante en su decisión? ¿Cómo les gustaría visualizarlo?

Ambiente del local: ¿Qué entienden por ambiente del local? ¿Cómo debería ser? ¿Es importante para ustedes? ¿Por qué?

Precio: ¿Es importante en su decisión? ¿Por qué? ¿Cuánto estarían dispuestas a pagar por el servicio de **uñas acrílicas**? ¿Cómo le gustaría pagarlo?

Horarios: ¿Cómo deberían ser los horarios de atención? ¿Es importante en su decisión? ¿Cómo así?

Servicios adicionales: ¿Qué tan importantes son los servicios adicionales que brindan? ¿Por qué? ¿Cuál prefieren?

Ranking: De las características que hemos mencionado, pensando en un **salón** para realizarse el servicio de uñas, ¿cuál sería la más importante para ustedes? ¿Por qué? ¿Y después? ¿Por qué?

Si tuvieran que escoger entre dos **salones**, ¿qué características harían que prefieran uno sobre otro? ¿Qué atributos les motivaría a escoger?

Oferta actual: ¿Y en Lima actualmente se puede encontrar **salones** con las características que más valoran? ¿Qué **salones** por ejemplo?

¿Conocen “D-Uñas”? ¿Qué saben de este **salón**?

II. Evaluación de concepto

¿Ustedes han escuchado sobre Lima 28 Nails Salón?

A continuación, les voy a presentar a Lima 28 Nails, una marca peruana de salones especializados en uñas acrílicas y esculpidas que ofrece los mejores diseños y la mejor atención. **Actualmente cuenta con un local en Santiago de Surco.** Les agradeceré que sean lo más sinceros posible respecto a su opinión. (*M: **Mostrar concepto***).

Percepción general: ¿Qué opinan de esta propuesta? ¿Cuánto de nota le pondrían del 1 al 20? ¿Cuáles son los aspectos positivos? De todos los que me han mencionado, ¿cuáles fueron los aspectos que les agradaron más? ¿Por qué? ¿Y hay aspectos que no les han gustado? De todos los que me han mencionado, ¿cuáles fueron los aspectos que les desagradaron más? ¿Por qué?

Atributos valorados: De los atributos que ustedes mencionaron antes (*M: **listar todos los atributos espontáneos y asistidos***), ¿con cuáles cumple el concepto? ¿Y con cuáles no? (*M: **indagar en el porqué de cada uno, salvo que ya se haya explicado en la pregunta anterior***).

*M: **Luego de indagar en cada uno, de manera adicional, realizar las siguientes preguntas:***

Diferenciación: ¿Encuentran algún aspecto de la propuesta que lo diferencia de los **salones para servicios de uñas que hay actualmente en Lima**? ¿Cuál sería? ¿Por qué le parece que resalta?

Relevancia de la marca: ¿Cuán importante es para ustedes que el salón tenga varias sucursales en Lima? ¿Qué opinan sobre esto? ¿Esto influiría en su decisión de elección? ¿Por qué?

Percepción de precio: Tomando en cuenta todo lo que les he mostrado, ¿estarían dispuestos a ir a Lima 28 Nails Salón? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por servicio de **uñas acrílicas**? ¿Por qué?

*Mostrar el precio M: **Ahora les voy a mostrar el precio por el servicio de uñas acrílicas...***

Evaluación del precio: ¿Qué les parece el precio? ¿Por qué? (*M: si no emerge espontáneamente, indagar*). ¿Consideran que las características del concepto van acorde con el precio? ¿Por qué?

Intención de ir a Lima 28 Nails Salón después de ver el precio: Ahora que conocen el precio, ¿siguen interesados en realizarse el servicio de **uñas acrílicas** en Lima 28 Nails? ¿Más interesados? ¿Menos interesados? ¿Por qué?

Tipo de público: ¿Para quién creen que está dirigida esta propuesta? ¿Cómo son esas personas?

Oportunidades de mejora: ¿Qué sugerencias darían para mejorar esta propuesta? ¿Alguna más?

Anexo 2. Guía de investigación etnográfica

Instagram

I. Percepción general

- ¿La imagen de perfil llama la atención?
- ¿La descripción del negocio es clara y útil?
- ¿Tiene historias activas?
- ¿Tiene historias destacadas?
- ¿Las historias destacadas están agrupadas de forma que contribuya con la navegación?
- ¿Tiene publicaciones? ¿Las publicaciones dan información relevante?
- ¿Tiene contenido en IGTV?
- ¿Tiene publicaciones en las que el negocio haya sido etiquetado?

II. Diseño de las imágenes y calidad de las publicaciones

- ¿Las imágenes o videos publicados están en alta definición?
- ¿Las imágenes o videos publicados tienen un buen diseño?
- ¿Muestran sus productos o servicios en sus publicaciones?
- ¿Muestran resultados reales o testimonios de sus clientes?
- ¿Utilizan *influencers* en sus publicaciones?

III. Actividad en la red social y rapidez de respuesta

- ¿Tiene al menos cinco publicaciones por semana?
- ¿Tiene contenido en IGTV al menos una vez al mes?
- ¿Genera concursos con sus seguidores por lo menos una vez al mes?
- ¿Tiene publicado el costo de sus servicios?
- ¿Tiene publicado un catálogo de servicios completo?
- ¿Responde los comentarios en historias o publicaciones en menos de 1 hora?
- ¿El asesor tiene conocimiento al respecto de los temas consultados?
- ¿Permite realizar reservas *online*?

IV. Comentarios de cierre y estadísticas

- ¿Qué es lo que más gusta de la página de Instagram?
- ¿Qué es lo que menos gusta de la página de Instagram?
- Registrar cantidad de seguidores a la fecha de visita.
- Registrar cantidad de locales.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Guía de entrevista a expertos

I. Introducción

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es..., soy alumno(a) de la Maestría de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad Pacífico. En esta oportunidad estamos realizando una investigación de mercado para conocer su experiencia en el negocio de belleza. Con tal propósito, quisiéramos contar con su participación en el estudio. La información que usted nos brinde será tratada de forma confidencial.

II. Perfil del experto

Quisiera que me comente acerca de usted y su trabajo, ¿Qué negocio tiene? ¿Desde hace cuánto tiempo tiene usted el negocio? ¿Por qué se decidió por este rubro? ¿Cuáles son sus principales funciones dentro del negocio?

III. Entorno macro

Me gustaría que me comente sobre el impacto de macroentorno en su negocio ¿Cuáles son los aspectos políticos, económicos y sociales que afectan el consumo en belleza? ¿Cómo serían los salones especializados en uñas? Por favor, para esta pregunta hay que considerar que nunca ocurrió la pandemia del COVID-19.

¿Considera temas ecológicos en los servicios del salón de uñas?

Considerando la coyuntura actual con el COVID-19, ¿cómo ha sido el impacto en el sector y su negocio? ¿Cómo ve el panorama para su negocio? ¿Cómo se están preparando para una posible reactivación del sector?

IV. Entorno micro

En el negocio de salones especializados en uñas, ¿cómo es la competencia en el mercado? ¿Cuál o cuáles son los principales factores de diferenciación?

¿Considera que el negocio se mueve más (en ventas) por ubicación y tráfico de personas o por el uso de medios digitales?

¿Cuáles son los principales proveedores del negocio? ¿Qué tan importantes son?

¿Qué beneficios considera que brinda el uso de herramientas digitales?

¿Qué limitaciones encuentra en el negocio de servicios especializados en uñas pre y pos-COVID-19?

V. Modelo de negocio de salones de uñas

¿Cómo es el modelo de negocio de un salón de uñas? ¿Cuál considera que es el factor más importante o crítico del negocio?

¿Qué rol desempeña el servicio de uñas acrílicas o esculpidas en su salón de uñas? ¿Cómo incentivan el mantenimiento de estos servicios?

¿Qué tan importante es la calidad de los materiales utilizados?

¿Cómo es el mix de servicios ofrecidos? ¿Cuál es el más solicitado? ¿Cómo se solicita un servicio?

VI. Prácticas comerciales de salones de uñas

¿Cuáles son los intereses comerciales más allá de la captación de nuevos clientes?

¿Utilizan base de clientes? ¿Considera importante mantener una base de datos de los clientes para mantenimiento o servicios futuros de uñas?

¿De qué manera fidelizan a sus clientes para que regresen de manera recurrente y los recomienden? ¿Y cómo fidelizan a sus colaboradores?

¿Cómo se manejan las relaciones con los proveedores de los materiales para el salón de uñas? ¿Utilizan el medio local o extranjero?

VII. Aplicación y desarrollo tecnológico

¿De qué manera ha impactado la tecnológica en el negocio de salones de uñas y cómo le han sacado provecho?

VIII. Características del mercado

¿Cómo describiría a un cliente de su salón de uñas? ¿En qué rangos de edad considera que se encuentran sus clientes?

IX. Tendencias en el mercado de salones de uñas

¿Considera que irá en aumento el crecimiento de mujeres que asisten a un salón especializado en uñas? ¿Por qué?

¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta a la hora de captar nuevos clientes?

¿Cuál considera que es un error frecuente en el sector a la hora de intentar captar nuevos clientes?

¿Qué medios utilizan para promocionar o publicitar el salón de uñas y sus servicios? ¿Cuáles son los medios digitales más usados? ¿Considera que tienen algún problema al momento de utilizarlos?

X. Atributos y características más valoradas

¿Por qué un cliente busca su servicio especializado en uñas y no el de la competencia?

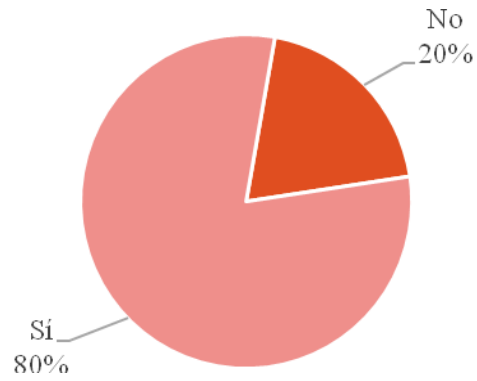
¿Cuáles son los atributos que sus clientes valoran más en ustedes?

¿Cuál es el rango de precios de los servicios de su salón de uñas? ¿Cuál es el ticket promedio? ¿Qué medios de pago utilizan?

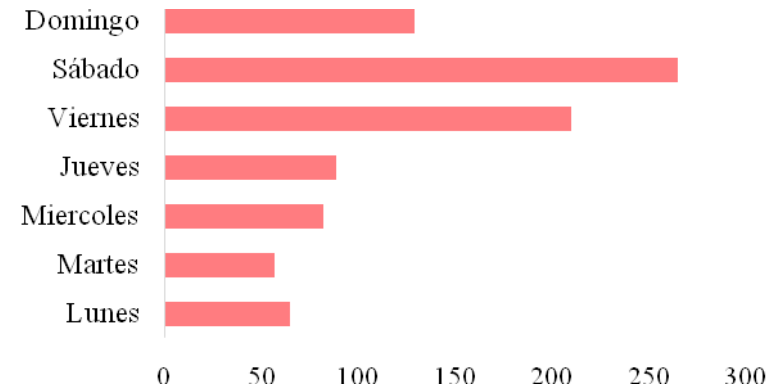
¿De qué manera solicitan el servicio o reservan su cita?

Anexo 4. Resultados de encuestas

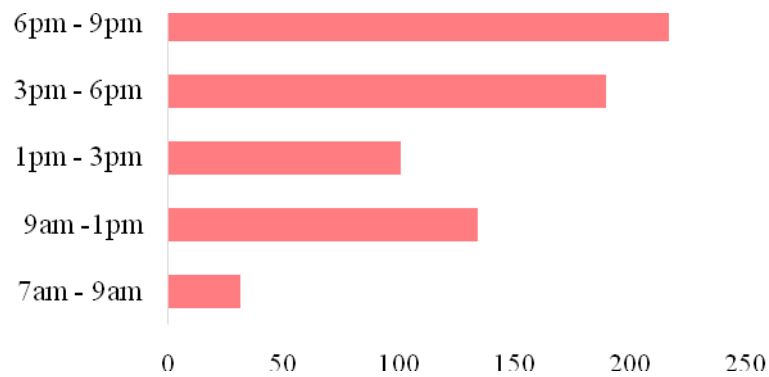
¿Va a salones de belleza o de uñas para hacerse manicure?



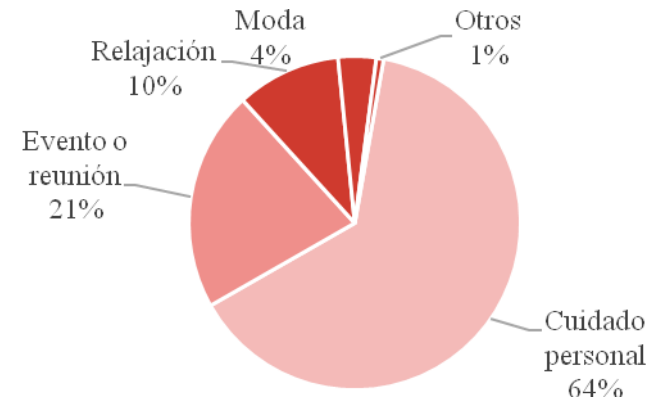
¿Qué día de la semana prefiere asistir al salón de belleza?



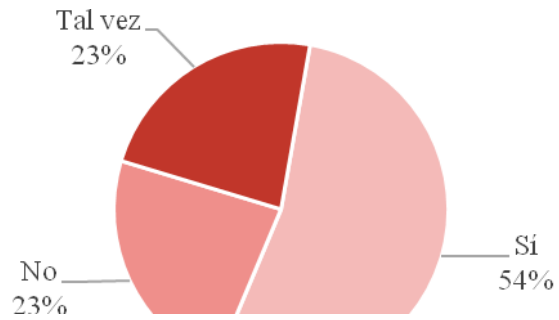
¿En qué horario prefiere asistir al salón de belleza?



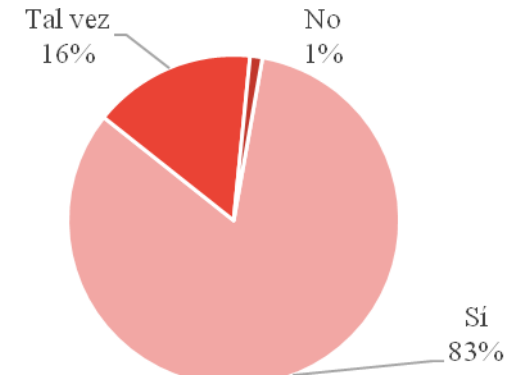
¿Cuál es la principal razón por la que asiste a un salón de belleza?



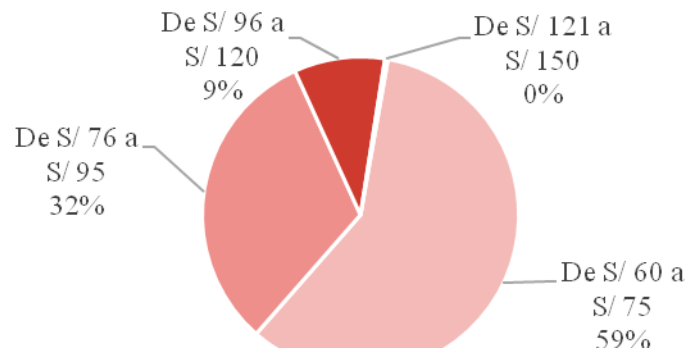
¿Le gustaría probar uñas acrílicas?



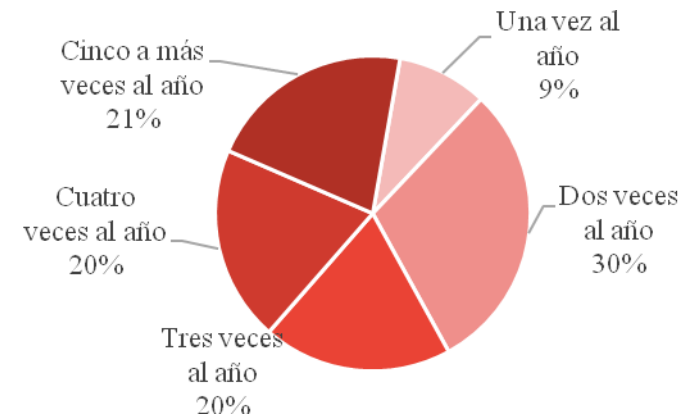
¿Estaría dispuesta a atenderse en Lima 28 Nails?



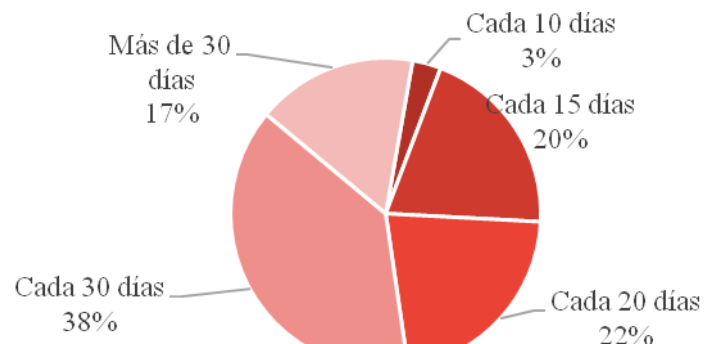
¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio de uñas acrílicas?



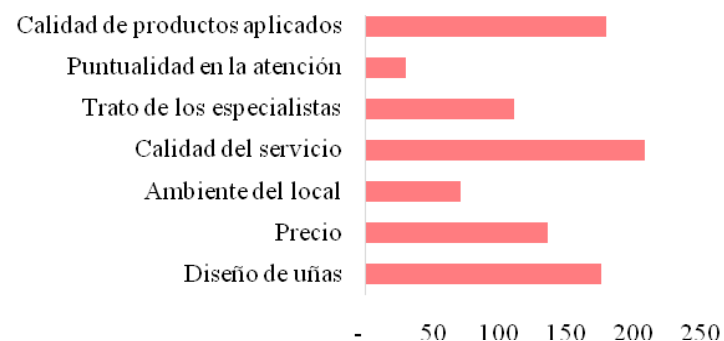
¿Con qué frecuencia iría a hacerse el servicio completo de uñas acrílicas o esculpidas?



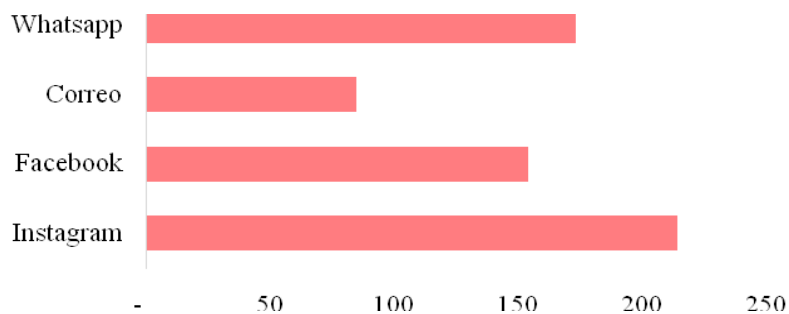
¿Con qué frecuencia iría por un mantenimiento de uñas acrílicas o esculpidas?



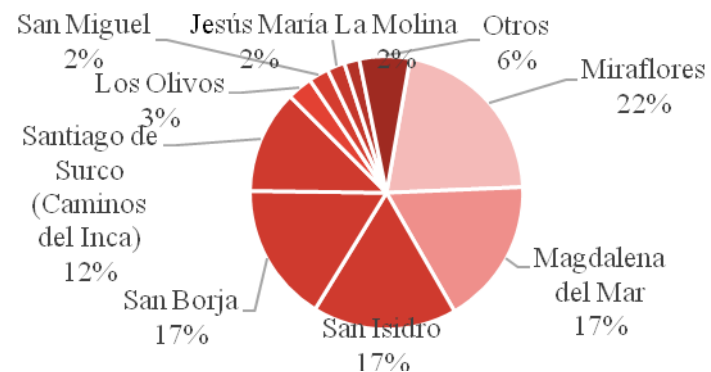
¿Cuáles son los atributos que más valora usted de un servicio como este?



¿A través de qué medios le gustaría recibir promociones acerca de este servicio?



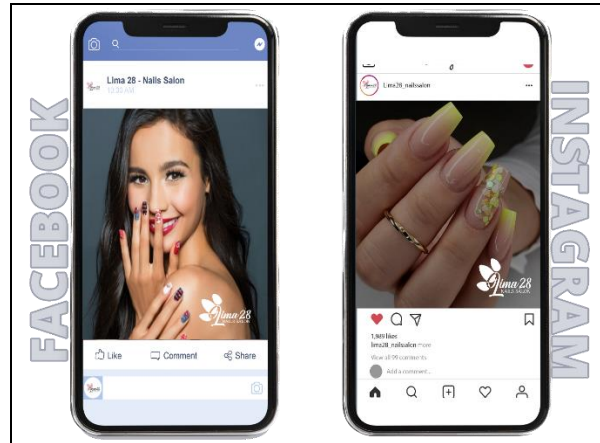
Además del local en Santiago de Surco, ¿en qué otro distrito le gustaría encontrarnos?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

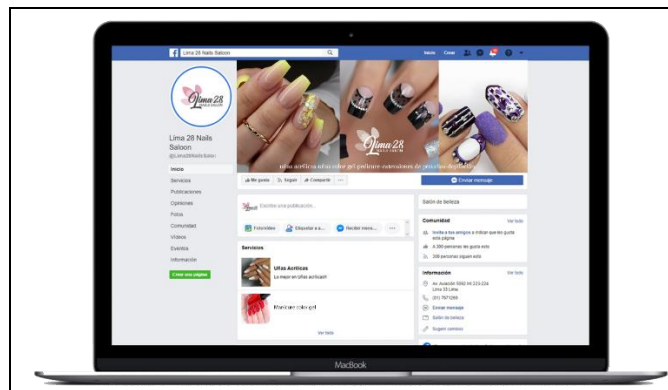
Anexo 5. Prototipos de mezcla promocional

Gráfico 29. Prototipo móvil - Redes sociales



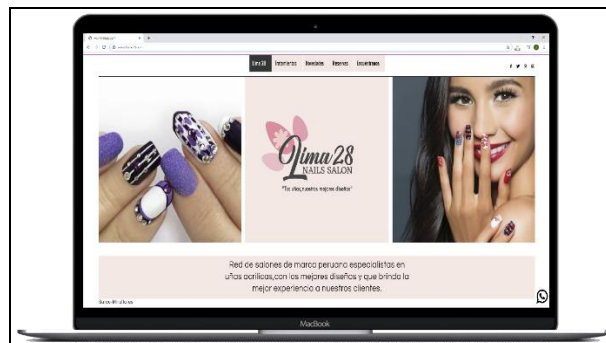
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 30. Prototipo web - Redes sociales



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 31. Prototipo página web de Lima 28 Nails



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 6. Depreciación de inmobiliario y amortización de intangibles

DEPRECIACIÓN INMOBILIARIO			
INMOBILIARIO			26.150
Mueble de esmalte	1.500	1	1.500
Mesas de manicure	350	5	1.750
Mueble de recepción	500	1	500
Base de sillón	2.000	1	2.000
Sillones	800	5	4.000
Esterilizador	450	2	900
Televisor			1.500
Laptop, cámara e impresora			3.000
Frigobar			1.000
Aire acondicionado			2.500
Camilla de pestañas			500
Otros sillones			2.000
Otros (bandejas, herramientas, limas)			5.000
Vida útil estimada según Sunat (años)		5	
Depreciación anual (soles / año)			5.230

AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES			
Campaña de lanzamiento			4.600
Vida útil estimada según Sunat (años)		5	
Amortización anual (soles / año)			920

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 7. Flujo de caja para escenarios real, optimista y pesimista

Tabla 24. Escenario real

Flujo de caja (en soles)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta		28.092	57.829	65.366	77.240	79.570
Depreciación y amortización		6.150	6.150	6.150	6.150	6.150
Saldo de caja		34.242	63.979	71.516	83.390	85.720
Inversión fija	-65.076					
Capital de trabajo	-10.085					
Flujo de fondos	-75.161	34.242	63.979	71.516	83.390	85.720
TIR	68%					
VAN	113.855					

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN (PRI)			
Año	Flujo de efectivo	Saldo acumulado	
0	-75.161	-75.161	
1	34.242	-40.919	
2	63.979	23.060	
3	71.516	94.576	
4	83.390	177.966	
5	85.720	263.686	
	1	40.919	23.060
PRI=	2		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 25. Escenario optimista

Flujo de caja (en soles)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta		43.564	79.062	89.765	103.594	106.921
Depreciación y amortización		6.150	6.150	6.150	6.150	6.150
Saldo de caja		49.714	85.212	95.915	109.744	113.071
Inversión fija	-65.076					
Capital de trabajo	-10.085					
Flujo de fondos	-75.161	49.714	85.212	95.915	109.744	113.071
TIR	92%					
VAN	179.314					

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN (PRI)			
Año	Flujo de efectivo	Saldo acumulado	
0	-75.161	-75.161	
1	49.714	-25.447	
2	85.212	59.765	
3	95.915	155.681	
4	109.744	265.425	
5	113.071	378.496	
	1	25.447	59.765
PRI=	1		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 26. Escenario pesimista

Flujo de caja (en soles)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta		7.294	29.124	40.966	50.886	52.219
Depreciación y amortización		6.150	6.150	6.150	6.150	6.150
Saldo de caja		13.444	35.274	47.116	57.036	58.369
Inversión fija	-65.076					
Capital de trabajo	-10.085					
Flujo de fondos	-75.161	13.444	35.274	47.116	57.036	58.369
TIR	37%					
VAN	38.768					

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN (PRI)			
Año	Flujo de efectivo	Saldo acumulado	
0	-75.161	-75.161	
1	13.444	-61.717	
2	35.274	-26.442	
3	47.116	20.674	
4	57.036	77.710	
5	58.369	136.080	
	2	26.442	20.674
PRI=	3		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Nota biográfica

Andrés Erasmo Carhuamaca Espinoza

Titulado en Ingeniería de las Telecomunicaciones por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un diplomado en Dirección de Proyectos y estudios en metodologías ágiles.

Tiene más de ocho años de experiencia en gestión de proyectos en empresas privadas de telecomunicaciones y seis en gestión comercial y marketing. Actualmente desempeña el cargo de ejecutivo senior de Marketing en Movistar.

Carolina Rebeca Porlles Córdova

Titulada en Administración por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un diplomado en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado ESAN.

Tiene más de ocho años de experiencia en procesos logísticos, gestión comercial y consultoría de marketing en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de ejecutiva comercial de la Gerencia Comercial de Productos Empresariales del Banco de Crédito del Perú.

Fernando Rafael Ubillús Polo

Titulado en Ingeniería Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un diplomado internacional en Finanzas Corporativas y otro diplomado internacional en Gestión Comercial en la Escuela de Postgrado ESAN.

Tiene más de siete años de experiencia en planeamiento y gestión comercial en el sector privado. Actualmente se desempeña como gerente adjunto de Planeamiento Comercial del Banco de Crédito del Perú.