

**UNIVERSIDAD ESAN**



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
BARBER SHOP EN LA CIUDAD DE AREQUIPA”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Administración**

**por:**

Nabih Abuapara Herrera

Jorge Enriquez Ramos

Jhon Gallegos Fernandez

Roberto Reyes Pacheco

Programa del MBA a Tiempo Parcial Arequipa XIII

Arequipa, Noviembre del 2017

Esta tesis

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA BARBER SHOP EN LA CIUDAD DE AREQUIPA”**

Ha sido aprobada.

.....  
Otto Regalado Pezúa (Jurado)

.....  
Cecilia Esteves Dejo (Jurado)

.....  
Lydia Arbaiza Fermini (Asesor)

Universidad ESAN

2017

A mi familia y a mi enamorada que sin su apoyo no hubiera sido posible este logro.

Nabih Abuapara Herrera

A la memoria de mi madre, mi padre, mi esposa e hijo por su apoyo incondicional y comprensión para cumplir con este objetivo.

Jorge Enriquez Ramos

A mis padres que sin su ayuda no hubiese podido lograr este proyecto y a todas las personas que con su invaluable apoyo han contribuido con este logro.

Jhon Gallegos Fernandez

A mi esposa, a mis padres, este logro es de ellos.

Roberto Reyes Pacheco

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xix</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivo general	2
1.3. Objetivos específicos	2
1.4. Justificación del tema	2
1.5. Motivación	3
1.6. Contribución de la tesis	3
1.7. Metodología a emplear y estructura del plan de negocios	3
1.7.1 Estructura del plan de tesis	4
1.7.2 Metodología Utilizada	4
1.8. Delimitación de la tesis	7
1.8.1 Alcance	7
1.8.2 Limitaciones	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes teóricos	8
2.2. Entrevista a expertos	9
2.3. Marco histórico	12
2.3.1 De los servicios de peluquerías	12
2.3.2 Ingreso de las barber shops en el Perú	13
2.4. Marco psico-sociológico	14
2.5. Definiciones en las tendencias de cuidado de imagen masculina	14
2.6. Conclusiones del capítulo	15
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>16</b>
3.1. Investigación del mercado objetivo	16
3.1.1 Problema para la investigación del mercado	16
3.1.2 Metodología de investigación	16
3.2. Análisis exploratorio por encuestas	18
3.2.1 Población y muestra	18
3.2.2 Resultados de la encuesta	22
3.3. Resultados del focus group	25
3.4. Conclusiones del capítulo	26
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>27</b>
4.1. Análisis del entorno	27
4.1.1 Político legal	27
4.1.2 Económico	28

4.1.3 <i>Socio-culturales</i>	30
4.1.4 <i>Tecnológico</i>	36
4.1.5 <i>Ecológicos y ambientales</i>	36
4.2. Análisis de la estructura competitiva de la industria o sector	36
4.2.1 <i>Poder de negociación de los compradores</i>	37
4.2.2 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	37
4.2.3 <i>Amenaza de nuevos participantes</i>	38
4.2.4 <i>Amenaza de servicios sustitutos</i>	39
4.2.5 <i>Rivalidad entre empresas existentes</i>	39
4.2.6 <i>Análisis de competitividad</i>	41
4.3. Matriz EFE	43
4.4. Descripción del negocio	44
4.5. Estrategia	45
4.6. Misión y visión del negocio, objetivos estratégicos	45
4.6.1 <i>Visión</i>	45
4.6.2 <i>Misión</i>	45
4.6.3 <i>Objetivos estratégicos</i>	46
4.7. Análisis estratégico	46
4.7.1 <i>Análisis externo</i>	46
4.7.2 <i>Análisis del negocio: Lienzo Canvas</i>	47
4.8. Estrategia genérica	48
4.9. Estrategias específicas	48
4.10. Conclusiones del capítulo	49
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>50</b>
5.1. Objetivos del plan de marketing	50
5.2. Concepto y propuesta de valor	51
5.3. Estrategia de segmentación y posicionamiento	51
5.4. Mezcla de marketing	52
5.4.1 <i>Estrategia de producto</i>	52
5.4.2 <i>Estrategia de precio</i>	55
5.4.3 <i>Estrategia de plaza o distribución</i>	56
5.4.4 <i>Estrategia de promoción y publicidad</i>	57
5.4.5 <i>Estrategia de procesos</i>	59
5.4.6 <i>Estrategia de personal</i>	59
5.4.7 <i>Estrategia de productividad y calidad</i>	60
5.4.8 <i>Estrategia de entorno físico</i>	60
5.5. Marca del negocio	60
5.6. Estrategia de generación de las ventas	61
5.7. Presupuesto de marketing	62
5.8. Matriz Sainz de Vicuña	62
5.9. Conclusiones del capítulo	65
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>66</b>
6.1. Estrategia de operaciones	66
6.2. Etapa pre operativa	66
6.2.1 <i>Formalización de la empresa</i>	67
6.2.2 <i>Infraestructura y equipamiento</i>	67
6.2.3 <i>Personal y otras contrataciones</i>	69

6.3. Gestión de operaciones	69
6.3.1 <i>Diseño del producto o servicio</i>	69
6.3.2 <i>Proceso del servicio a ofertar</i>	70
6.3.3 <i>Alcances y limitaciones del diseño de operaciones</i>	73
6.4. Conclusiones del capítulo	74
<b>CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>76</b>
7.1. Diseño organizacional	76
7.1.1 <i>Elementos y parámetros del diseño</i>	76
7.1.2 <i>Configuraciones organizacionales</i>	78
7.2. La gestión de recursos humanos	79
7.2.1 <i>Reclutamiento y selección del personal</i>	80
7.2.2 <i>Perfiles de puestos</i>	82
7.2.3 <i>Políticas de recursos humanos</i>	86
7.2.4 <i>Capacitación</i>	91
7.2.5 <i>Obligaciones del régimen elegido</i>	92
7.3. Conclusiones del capítulo	93
<b>CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>95</b>
8.1. Presentación del plan financiero	95
8.1.1 <i>Estimación de la demanda</i>	95
8.1.2 <i>La inversión</i>	97
8.1.3 <i>Proyección de las ventas</i>	99
8.1.4 <i>Proyección de los costos</i>	100
8.1.5 <i>Fuentes de financiamiento</i>	100
8.1.6 <i>Tasas de descuento</i>	101
8.2. Análisis económico y financiero	102
8.2.1 <i>Valor actual neto</i>	102
8.2.2 <i>Tasa interna de retorno</i>	102
8.2.3 <i>Puntos críticos</i>	102
8.2.4 <i>Análisis de sensibilidad</i>	103
8.2.5 <i>Análisis de escenarios</i>	103
8.3. Conclusiones del capítulo	104
<b>CAPÍTULO IX. ANÁLISIS DE RIESGOS.....</b>	<b>105</b>
9.1. Identificación de riesgos externos	105
9.1.1 <i>Riesgo incumplimiento de demanda estimada</i>	105
9.1.2 <i>Riesgo por servicios sustitutos</i>	105
9.1.3 <i>Riesgo de precios altos</i>	105
9.1.4 <i>Riesgo de no aceptar servicios complementarios</i>	106
9.2. Identificación de riesgos internos	106
9.2.1 <i>Riesgo de rotación del personal</i>	106
9.3. Análisis cualitativo de los riesgos	106
9.4. Gestión de riesgos	108
9.4.1 <i>Riesgo por incumplimiento de demanda estimada – Riesgo Bajo</i>	108
9.4.2 <i>Riesgo por servicios sustitutos – Riesgo Alto</i>	108
9.4.3 <i>Riesgo de precios altos – Riesgo Muy Bajo</i>	109
9.4.4 <i>Riesgo de no aceptar servicios complementarios – Riesgo Muy Bajo</i>	109
9.4.5 <i>Riesgo de rotación del personal – Riesgo Bajo</i>	109

9.5. Conclusiones del capitulo	110
<b>CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
10.1. Conclusiones	112
10.2. Recomendaciones	114
<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>
Anexo i. Encuesta realizada al consumidor	115
Anexo ii. Resultados de la encuesta realizada al consumidor	119
Anexo iii. Mapa de la ciudad de Arequipa por distritos y ubicación del local	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Estructura del plan de negocio.....	4
Figura 4.1. Las cinco fuerzas competitivas.....	37
Figura 5.1. Flor de servicio .....	53
Figura 5.2. Logo de la empresa.....	61
Figura 6.1. Plano de distribución de La Barber Shop .....	67
Figura 6.2. Flujograma del proceso del servicio de la barbería .....	71
Figura 6.3. Cadena de valor de Porter.....	74
Figura 7.1. Organigrama .....	79
Figura 7.2. Flujograma de reclutamiento y selección .....	80
Figura 9.1. Matriz de probabilidad e impacto del riesgo .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Distribución porcentual por edades de la población masculina del departamento de Arequipa, 2015, 2017 y 2022 .....	18
Tabla 3.2. Distribución de personas de la población masculina según nivel socioeconómico en el departamento de Arequipa (zona urbana).....	19
Tabla 3.3. Población de los distritos de Arequipa según menor nivel de pobreza .....	20
Tabla 3.4. Población objetivo por distritos .....	21
Tabla 3.5. Tamaño de muestra distribuido por la población de cada distrito .....	22
Tabla 4.1. Dimensiones ICUR 2016 “Mejores ciudades para hacer negocios”.....	28
Tabla 4.2. Población masculina del departamento de Arequipa, proyectada por años y distribución porcentual por edades, 2015-2022.....	31
Tabla 4.3. Listado de distritos de Arequipa por grupos de incidencia de pobreza .....	32
Tabla 4.4. Población de los distritos de Arequipa según nivel de pobreza.....	33
Tabla 4.5. Distribución de personas según nivel socioeconómico por departamento .....	34
Tabla 4.6. Perfil competitivo de barberías en Arequipa .....	42
Tabla 4.7. Matriz EFE.....	43
Tabla 4.8. Análisis y generación del modelo de negocio según el Lienzo CANVAS .....	47
Tabla 5.1. Indicadores y metas de los objetivos de marketing .....	50
Tabla 5.2. Lista de precios propuestos según servicio .....	55
Tabla 5.3. Lista de precios de bebidas y snacks .....	56
Tabla 5.4. Presupuesto de marketing .....	62
Tabla 5.5. Matriz Saint de Vicuña .....	64
Tabla 6.1. Muebles y equipos requeridos .....	68
Tabla 6.2. Servicios de La Barber Shop.....	70
Tabla 7.1. Modelo de Mintzberg (Estructura Simple) .....	78
Tabla 7.2. Horarios de trabajo del personal según puesto .....	87
Tabla 7.3. Remuneración mensual según cargo.....	89
Tabla 8.1. Número de servicios ofrecidos por la competencia .....	95
Tabla 8.2. Proyección de servicios diarios mensuales .....	96
Tabla 8.3. Precios promedio a ofrecer .....	96
Tabla 8.4. Costo de activos fijos tangibles.....	98
Tabla 8.5. Costo de activos fijos intangibles .....	99
Tabla 8.6. Capital de trabajo .....	99
Tabla 8.7. Proyección de ingresos .....	100
Tabla 8.8. Proyección de costos.....	100
Tabla 8.9. Aportes de capital propio.....	101
Tabla 8.10. Costo de Capital Propio .....	101
Tabla 8.11. Categoría de Servicios .....	102
Tabla 8.12. Análisis de Sensibilidad.....	103
Tabla 8.13. Análisis de Escenarios .....	103
Tabla 9.1. Calificación de los riesgos identificados .....	108

## **Nabih Abuapara Herrera**

Magíster en Administración de Empresas con 4 años de experiencia en Banca, 2 años en Compras e Importaciones, y 3 años de experiencia Comercial, Marketing. Desarrollo de Negocios y Mejora de Procesos. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y mejoras continuas en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente. Creativo y proactivo, adaptable y responsable, y con excelentes habilidades sociales.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración de negocios Universidad ESAN	2015-2017
Maestría en Marketing Universidad ESIC	2017
Bachiller en Administración de Empresas Universidad Católica San Pablo	2006-2011

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Inca Tops SA**

##### **Jefe de Inteligencia Comercial**

**Febrero 2017 a la fecha**

Análisis estadístico y gestión comercial, desarrollo de nuevos proyectos y mejora de procesos.

#### **Banco de Crédito del Perú**

##### **Analista de Negocios de Banca Empresarial**

**Julio 2013 – Enero 2017**

Banca Empresa en Arequipa: Es el área comercial del banco en la que están sectorizadas las empresas más grandes del sur del Perú. En nuestra cartera atendemos a aproximadamente 100 clientes que venden entre S/. 30'000,000.00 y S/. 600'000,000.00 anuales, entre otros requerimientos.

Principales funciones:

- Ejecutar transacciones financieras y gestionar solicitudes diarias de clientes.
- Constante contacto con gerentes, administrativos y encargados de gestión.

- Buscar, vender y ejecutar todos los créditos que soliciten los clientes de nuestra cartera tales como: Pagarés, Pre-Embarques, Cartas Fianza, Leasings, Créditos de Mediano Plazo, Depósitos, etc.
- Mantener ordenada la posición de los clientes con el Banco.
- Gestionar pólizas de seguros, tasaciones y trámites de garantías relacionadas al BCP. Esto se hace en coordinación con compañías aseguradoras, peritos, distintas áreas del BCP, etc.
- Buscar nuevas oportunidades de negocio basadas en el conocimiento del mercado, la coyuntura y de clientes.

### **TSD Distribuciones y DQ International Trade – Quimera Holding Group**

#### **Jefe de Compras e Importaciones**

**Abril 2012 – Julio 2013**

Jefe de compras: Encargado de extraer y analizar información, para luego tomar las decisiones más adecuadas de compras de los aproximadamente 2 000 productos que esta empresa distribuye en Arequipa, Moquegua y Tacna.

Responsable de importaciones de USA hasta Perú: Contacto de proveedores en USA y gestión de toda la logística de traslado de los productos en contenedores por barco, mediante la coordinación de detalles con agentes logísticos, agentes de aduanas, compañías de seguros y de transportes.

Gestión bancaria e inventarios de la empresa. Seguimiento de ventas, cobranza, cobertura y cuentas por cobrar.

Encargado de brindar información necesaria para hacer más eficiente a la empresa en coordinación con las áreas de logística, ventas, almacén y gerencia general.

### **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Curso de Competencias Estratégicas	2013
Universidad de Munich, Ludwig Maximilians Universität – LMU	
CRB: Certificación de Riesgos	2016
Escuela BCP	

### **IDIOMAS**

Inglés – Nivel avanzado  
Portugués – Nivel avanzado

### **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

## **Jorge Freddy Enriquez Ramos**

Magíster en Administración de empresas con 14 años de experiencia en minería superficial y subterránea, control de proyectos y costos. Con destreza para liderar equipos de trabajo alto rendimiento y mejora continuas en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de proyectos y minería.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración de Negocios Universidad ESAN	2015-2017
Bachiller en Ingeniería de Minas Universidad Nacional del Altiplano	1993-1997

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Compañía Minera Minsur SA. – Mina San Rafael**

Empresa productora de Estaño, líder de producción mundial

#### **Ingeniero Supervisor Senior**

**Marzo 2016– a la fecha**

Responsable del Proyecto Gran Cavidad con una inversión de US\$ 10 millones de dólares, para estabilizar y continuar con el minado de la zona alta de la mina. Responsable del avance y coordinación de los trabajos preliminares.

El proyecto tiene como objetivo rellenar 800,000 m<sup>3</sup> de espacios vacíos de la zona alta, se tiene un avance del 90 %.

#### **Volcan Compañía Minera SAA – Mina Andaychagua**

Empresa productora de Zinc, plomo y plata

#### **Jefe de Productividad - Profundización Mina 2015**

**Noviembre 2011 – Febrero**

Encargado de controlar los costos unitarios de la mina y proponer iniciativas de mejora, se redujo un 5% del presupuesto.

Encargado de la profundización de la mina (300 ml) para generar nuevas áreas de minado e incrementar la reservas de mineral.

Encargado de coordinar los avances con la empresa especializada IESA, controlar y reducir los incidentes operativos.

## **Compañía Minera San Ignacio de Morococha (SIMSA)**

Empresa productora de Zinc y plomo

**Jefe de guardia Mina**

**Junio 2011 – Octubre 2011**

Encargado de 60 trabajadores para el cumplimiento de 45,000 tmh/mes de mineral de Zinc, coordinar los trabajos operativos y la preparación de labores para una producción continua.

Coordinar con las áreas de apoyo para minimizar los incidentes de seguridad

## **Compañía de Minas Buenaventura Unidad Poracota – ZICSA contratistas generales**

Empresa productora de Oro

**Jefe de guardia Mina  
2010**

**Marzo 2010 – Diciembre**

Encargado del 60% de la producción de mineral, responsable de 35 trabajadores y controlar los riesgos operativos de la producción y los incidentes personales.

Se controló los costos de producción de acuerdo al presupuesto.

## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel intermedio

Autocad, Photoshop – Nivel intermedio

## **Jhon Gallegos Fernández**

Magíster en Administración de Negocios en ESAN. Ingeniero Comercial con especialidad en Economía de la Universidad Católica Santa María de Arequipa, con 5 años de experiencia en banca, administrando cartera de clientes de los segmentos micro, pequeña y mediana empresa y en la administración y gestión de riesgo crediticio. Actualmente me desempeño como Analista Sénior de Riesgos.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración de Negocios 2015-2017  
Universidad ESAN

Bachiller en Ingeniería Comercial 2003-2008  
Universidad Católica Santa María

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Caja Arequipa**

Empresa líder del sector microfinanzas y de Cajas Municipales.

#### **Analista Sénior de Riesgos**

**Diciembre 2015 – a la fecha**

Responsable del proceso de admisión a través de la emisión de informes de opinión sobre las solicitudes de crédito y el seguimiento a los indicadores de calidad de la cartera de créditos. Asimismo a diseñar herramientas para gestión preventiva del riesgo de crédito, capacitación y difusión de la cultura de riesgos e identificar eventos de riesgo y diseñar planes de acción para su correctivo.

#### **Caja Arequipa**

Empresa líder del sector microfinanzas y de Cajas Municipales.

#### **Analista de Riesgo de Crédito**

**Diciembre 2014 – Noviembre 2015**

Responsable de identificar, evaluar y mitigar los riesgos de crédito a través de la emisión de informes de opinión a solicitudes de crédito, visita y seguimiento a la cartera de clientes, con la finalidad de verificar que se cumplan las condiciones mínimas para la admisión de créditos.

#### **Caja Arequipa**

Empresa líder del sector microfinanzas y de Cajas Municipales.

**Analista de Créditos****Junio 2012 – Noviembre 2014**

Responsable de administrar una cartera del segmento micro, pequeña y mediana empresa. Desarrollar permanentemente gestión comercial con clientes y no clientes de la institución, buscando el crecimiento de la cartera y la rentabilidad. Efectuar labores de prevención, recuperación y cobranza cuando sea necesario a partir de un seguimiento adecuado a la cartera de clientes. Asesorar y evaluar a los clientes.

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

PAE Gestión Financiera Universidad ESAN	2015
Inhouse Riesgo Crediticio Escuela Caja Arequipa	2015

**IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio

**MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel intermedio

## **Roberto Carlos Reyes Pacheco**

Magíster en Administración de Empresas en ESAN, con 8 años de experiencia en Administración y Gestión de Recursos Humanos, implementando procesos de mejora y estrategias en el área. Personalidad flexible y empática, alta adaptabilidad, con capacidad de desenvolverse a todo nivel y con sentido de responsabilidad.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración de Empresas 2015-2017  
Universidad ESAN

Bachiller en Administración de Negocios 2000-2012  
Universidad Católica San Pablo

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Boutique Celular SRL.**

Socio comercial de Telefónica en el sur del Perú con la comercialización de todos los productos y servicios de Movistar. Presencia en 11 ciudades y 480 trabajadores distribuidos en 14 tiendas.

#### **Jefe de Gestión y Desarrollo Humano**

**Marzo 2015– a la fecha**

Gestión integral del área, implementando procesos de selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y administración del personal. Responsable de la correcta gestión de las planillas de remuneraciones del personal, así como de la realización de viajes de control a las sedes. A cargo de que las estrategias se adecuen a las exigencias del socio. Velar por mantener un buen clima laboral, y atender todas las gestiones ante las instituciones de fiscalización. Responsable de la implementación y desarrollo de sistemas de Gestión y Desarrollo Humano, en base a planes anuales ejecutados y presupuestados. Estructuración y organización de la estructura orgánica el área. Mejora de los niveles de rotación y ausentismo en la empresa.

#### **Cooperativa de Ahorro y Crédito del Perú - PRESTAPERÚ**

Cooperativa con gran crecimiento a nivel nacional, y más de 200 trabajadores distribuidos en 15 ciudades del país.

**Jefe de Recursos Humanos****Octubre 2014 – Diciembre 2014**

A cargo de los procesos de contratación, inducción y desarrollo humano dentro de la institución. Responsable del proceso de planillas de pago, así como su declaración. Coordinar la planeación organización y desarrollo de actividades de bienestar del personal.

**Transportes HAGEMSA**

Empresa de transportes de carga pesada. Proveedor del servicio de los principales proyectos mineros del sur, como Cerro Verde, Antapacay, y con clientes como Southern Perú, Ferreyros.

**Jefe de Recursos Humanos****Agosto 2014 – Octubre 2014**

Coordinar los procesos de reclutamiento y contratación del personal, así como su correcta inducción para el pase correspondiente a los proyectos mineros asignados. Responsable de la generación y declaración de planillas de remuneraciones. Implementación de mejoras en los procesos de planillas, así como en el control del sistema de registro de asistencia. Elaboración y propuesta de plan de trabajo para implementar actividades de integración para el personal.

**OPECOVI SAC**

Empresa tercera de COVISUR, operadora y administradora del tramo número 5 de la Carretera Interoceánica en los departamentos de Arequipa, Puno y Moquegua, y más de 200 trabajadores.

**Jefe de Recursos Humanos****Marzo 2012 – Julio 2014**

Gestión integral de los procesos de Recursos Humanos, tales como reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del personal. Elaboración, pago y declaración de planillas de trabajadores. Viajes de supervisión a las sedes. Participación en la implementación de la homologación ISO 9001. Coordinar actividades de integración del personal con las áreas de soporte.

**Open World Export SAC**

Agroexportadora, con sede en el departamento de Arequipa, elabora productos tales como papikra, alcachofa y pimentón en diferentes modalidades, abarcando toda la cadena productiva.

**Asistente de Administración y Logística****Junio 2010 – Febrero 2012**

A cargo del abastecimiento de insumos de planta procesadora, así como de la cotización, compra y traslado de envases y embalajes. Apoyo en el pago de jornaleros

y personal administrativo. Responsable de las actividades de compartir en la oficina administrativa y planta.

### **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Diplomado en Gestión de Capital Humano 2012  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC

Diplomado en Logística 2011  
PROAVANCE

### **IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio  
Portugués – Nivel básico

### **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel intermedio

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se centra en la elaboración de un plan de negocios que demuestre la factibilidad para la implementación de una barbería, que tendrá como objetivo mejorar la calidad en el servicio de cuidado personal masculino en la ciudad de Arequipa.

Dentro de la industria de servicios se ha observado un gran desarrollo de negocios especializados, dentro de ellos, aquellos dedicados a cuidar y/o mejorar la salud y el aspecto físico de los consumidores, entre los cuales se encuentran aquellos negocios denominados como barber shops. Así, el sector de barberías en la ciudad de Arequipa presenta un mercado poco explotado debido a que la mayoría de caballeros en esta ciudad aún siguen visitando las peluquerías tradicionales, lo cual es una oportunidad.

Asimismo, el sur del Perú, y en especial Arequipa, presenta un panorama económico favorable para el desarrollo de nuevos negocios, ya que se encuentra considerada en el puesto 29 de las mejores ciudades para invertir en Latinoamérica, lo que implica una gran oportunidad para la puesta en marcha de este tipo de negocios.

Así, se realizó un estudio de mercado a través de encuestas, el cual arrojó que el 44% de los encuestados gasta entre S/. 25 y S/. 50 por servicio y que el 85% de los encuestados asiste a una peluquería por necesidad; por otro lado, los resultados indican que el 74% de los encuestados son leales a una misma peluquería o barbería, donde el 48% es producto de un buen corte, el 21% por el buen trato recibido y el 16% por el precio, factor que es de gran importancia, puesto que la experiencia del servicio propuesto, es determinante para capturar una gran masa de clientes, guiados por la combinación de tres elementos: un excelente servicio, una experiencia combinada con lo atractivo de los locales, todo a un precio accesible.

Asimismo, a través del estudio de dos focus group se determinó que el público que acude a estos negocios busca un lugar acogedor para hacerse de un buen servicio y pasar un buen momento, y que estaría dispuesto a pagar más por una oferta completa de cuidado personal masculina. De igual modo, el 83% de ellos estarían dispuestos a experimentar un nuevo formato de peluquería o barbería, siempre que estos brinden un servicio innovador y atractivo.

La barbería propuesta, plantea implementar un local estratégicamente ubicado en la zona comercial del distrito de Cayma.

El nombre que llevará el proyecto es La Barber Shop, que denota un nombre muy fácil de recordar y que además busca establecer el negocio como lo que es y lo que representa en realidad para la categoría dentro de la cual se desarrollará.

La estrategia a implementar será de diferenciación, donde el cliente distinga el servicio de cuidado personal y la experiencia recibida en una atmósfera netamente masculina, desde la recepción y guía a través del responsable de tienda, la espera con revistas selectas, programas de tv, juegos de video o juegos de mesa, el excelente servicio ofrecido con los cuidados y atenciones de personal altamente capacitado - calificado, y la satisfacción de la buena imagen con la que se retira, luego de haber degustado alguna bebida o snack, haciendo de toda esta experiencia, la diferencia.

Del mismo modo se quiere que el diseño de la infraestructura y atmósfera del local presente características únicas, lo que ayudará a tener una marca de alta recordación.

En ese sentido el flujo de operaciones y la gestión de los recursos humanos juegan un papel muy importante en el logro de los objetivos; un flujo eficientemente diseñado, así como la calidad del personal motivado a través de una atractiva estructura de compensaciones, y altamente capacitado, va a permitir alcanzar el éxito del negocio.

De acuerdo análisis de riesgos realizado, se identificó como riesgos al incumplimiento de la demanda estimada, servicios sustitutos, precios altos, el no aceptar servicios complementarios y la rotación del personal; pero considerando la probabilidad que estos ocurran, el único riesgo relevante sería por los servicios sustitutos.

Finalmente, y luego de realizar la evaluación financiera, con una inversión de S/. 76, 804 soles, en un horizonte de cinco años, teniendo en cuenta una tasa de descuento de 20.36%, se obtiene como resultado un VAN de S/. 21,532 y un TIR de 35%, se concluye que el presente plan de negocios es viable, por lo que se recomienda su implementación.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El objetivo general de esta tesis es proponer un plan de negocio para la implementación de una barber shop en la ciudad de Arequipa.

Se desarrollará un estudio de mercado que permita identificar las condiciones del mismo, se identificarán las oportunidades que ofrece la ciudad de Arequipa para la implementación del negocio, se evaluarán las amenazas asociadas y por último se determinará la factibilidad operativa - financiera de la ejecución del plan de negocios.

### **1.1. Antecedentes**

El concepto de comercio barber shops es un tipo de servicio que tiene sus orígenes en las barberías para varones, donde se ofrece el servicio de corte de cabello y de barba, o también lavado, arreglo y todo lo referido al acicalamiento facial y capilar. Adicionalmente “estos negocios tienen un diseño y decorado especial que los hace atractivos, además de servicios complementarios adicionales para la buena atención de sus clientes” (Portal Plus Empresarial, 2017).

Este tipo de negocio de barber shops ha llegado a Arequipa en los últimos años como parte de la tendencia de una búsqueda de mayor confort y mayor valoración de la imagen impecable varonil, característica que se destaca en la población de hombres progresistas que, según Arellano & Marketing (2011), representan el 17% de la población arequipeña. Este dato es corroborado por la publicación del Diario Correo (2017), en el cual se indica que entre la población arequipeña, el 20% representa a clientes progresistas y buscan servicios de su confianza, los cuales deben representar progreso laboral o en casa.

En la región Arequipa se observa un crecimiento económico importante durante los dos últimos años con PBI promedio de 3.5% superior al promedio general del país que ha sido de 3.3%, como informó en mayo de 2017 el Diario Correo (2017), soportado por el desarrollo del sector minero y en paralelo el surgimiento de servicios cada vez más especializados, lo cual otorga un mercado dinámico y de condiciones estables para el desarrollo de negocios innovadores.

## **1.2. Objetivo general**

Proponer y desarrollar un plan de negocio para la implementación de una barber shop en la ciudad de Arequipa, que se distinga por ofrecer una experiencia distinta en el servicio.

## **1.3. Objetivos específicos**

- Hacer un estudio de mercado que permita identificar las condiciones del mismo y las demandas insatisfechas.
- Identificar las oportunidades que ofrece la ciudad de Arequipa para la implementación del negocio y evaluar las amenazas asociadas.
- Determinar la factibilidad de la ejecución del plan de negocios en Arequipa.

## **1.4. Justificación del tema**

En 2016 Arequipa obtuvo el puesto 29 entre las mejores ciudades para hacer negocios en Latinoamérica (Aurum, 2016), ello indica que es oportunidad de aprovechar y crear conceptos de negocios nuevos que resuelvan necesidades que aún no han sido cubiertas. Es un compromiso para la diversidad de micro, pequeñas y medianas empresas locales que puedan atender las demandas del consumidor moderno aprovechando la estabilidad económica actual de Arequipa. El modelo de negocio que se pretende poner en funcionamiento, está respaldado por la marcada y creciente tendencia del consumidor por el cuidado de su salud y cuidado personal, maneja un concepto nuevo en la ciudad lo que significa un nuevo nicho de mercado, con muchas posibilidades de crecer.

Asimismo se observa que cada vez se abren más barberías en la ciudad, sin embargo todas bajo el mismo modelo clásico, con tendencias urbanas y dirigidas al público joven, generando con ello la gran oportunidad de ofrecer un servicio diferenciado, dirigido a un público que busca, además de un excelente servicio, un lugar que pueda ser un centro de encuentros en un ambiente netamente masculino, donde adicionalmente se pueda hacer uso de los atractivos con que contará el local, como son los juegos de entretenimiento y de bebidas de su preferencia.

El desarrollo e implementación de una barber shop en Arequipa, permitirá la introducción de nuevas empresas enfocadas en el mismo giro de negocio, generando

un alto grado de competitividad, a su vez los inversionistas podrán observar el potencial que presenta la ciudad en la implementación de planes de negocio.

### **1.5. Motivación**

La idea del negocio nace a raíz de haber observado que existe poca oferta de barber shops para caballeros en la ciudad de Arequipa, y no existe el modelo de negocio que se pretende ofrecer. Un ambiente donde además del servicio, existan complementos como manicure, pedicure, tratamientos faciales, un bar donde se pueda tomar una bebida del agrado del cliente, variedad de entretenimientos como los juegos de video, billar, fulbito de mesa, con una excelente atención, son algunos de los complementos que se tornan atractivos en este tipo de negocios y que a la fecha no son ofrecidos en la ciudad.

### **1.6. Contribución de la tesis**

La puesta en marcha del proyecto, impulsará el crecimiento económico de la ciudad a través de un mayor empleo; propiciando la creación de nuevos puestos de trabajo formal, directa e indirectamente a través de la cadena de servicios, ofreciendo la posibilidad de crecimiento profesional entre los trabajadores, y pretende sumar a la tendencia del consumidor moderno en cuanto al cuidado de su salud y cuidado personal.

Así mismo, la ejecución del presente plan, va a permitir dinamizar el sector servicios con la propuesta ofrecida, puesto que se pretende integrar una serie de complementos asociados a la apariencia personal, los cuales en conjunto van a crear una diferenciación dentro de este modelo de negocios.

De igual forma, se quiere demostrar que el trabajo e inversión es un plan de operaciones innovador, sumado a una efectiva y atractiva gestión de personas, pueden generar excelentes resultados, llevando una administración responsable de los mismos.

### **1.7. Metodología a emplear y estructura del plan de negocios**

“Un plan de negocios es una herramienta que permite mostrar todos los productos que se ofrece, factores, planeación y fuentes de financiamiento, y además permite ser guía de evaluación para la puesta en marcha de un proyecto” (Arbaiza, 2015).

La propuesta del plan de negocios se desarrolla de acuerdo a la metodología propuesta por Arbaiza (2015), identificando cuatro secciones como se mencionan:

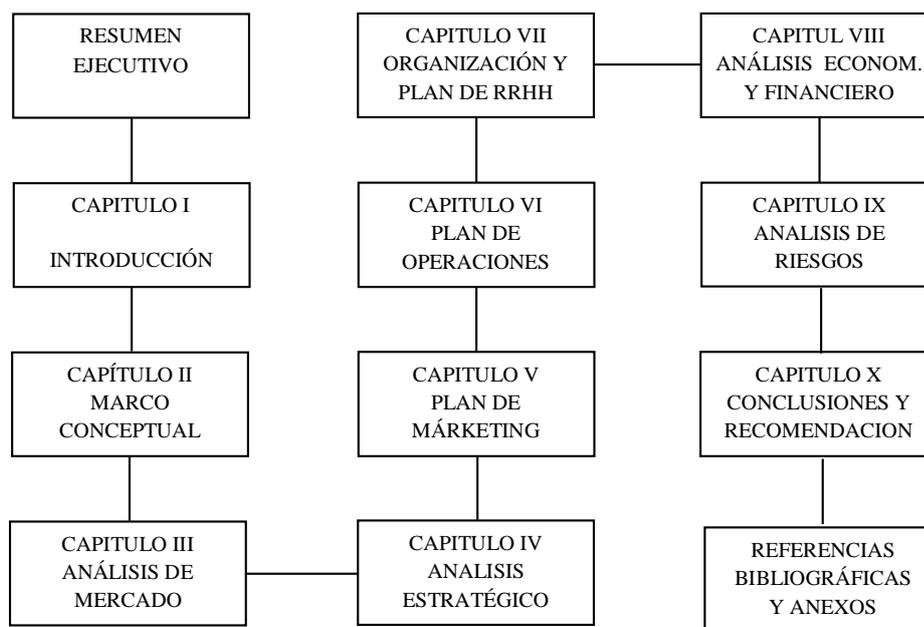
- Resumen ejecutivo
- La introducción, que explica las motivaciones y descripción del negocio
- El cuerpo, que incluye los análisis del mercado, la propuesta estratégica, el plan de implementación y el análisis económico para determinar si es viable.
- Las conclusiones y recomendaciones.

Se identifica además la estructura del plan y los conceptos metodológicos utilizados para desarrollar cada capítulo del cuerpo de la tesis.

### 1.7.1 Estructura del plan de tesis

La estructura del plan de negocios para la barber shop en la ciudad de Arequipa será:

Figura 1.1. Estructura del plan de negocio



Fuente: Arbaiza (2015)

### 1.7.2 Metodología Utilizada

En el cuerpo de la tesis se han aplicado diversos conceptos y herramientas aprendidas a lo largo de la maestría, se expone como referencia en cada capítulo para mayor comprensión de la metodología utilizada.

#### Capítulo III Análisis del mercado

Se hizo la investigación del mercado objetivo con un estudio descriptivo de corte transversal, aplicando dos herramientas: una encuesta aplicada en el mes de julio de

2017, a una muestra en seis distritos de la ciudad de Arequipa, y un focus group aplicado a clientes y no clientes conocedores del servicio.

#### Capítulo IV. Análisis estratégico

Para el análisis del entorno, se emplea la herramienta PESTE que contempla los factores políticos legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos para poder identificar variables del entorno macro que determinen el éxito del negocio.

Para un mejor análisis de la estructura competitiva de la industria o sector se aplicó el enfoque de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2004), donde se analiza el poder de negociación de los compradores, de los proveedores, las amenazas de servicios sustitutos, de nuevos participantes y la rivalidad entre empresas existentes; para poder tener un esquema de la interrelación que existe entre los actores del sector de barberías en Arequipa.

Se consideró innecesario el uso de la matriz FODA por ser un plan de negocio, por lo tanto no habría análisis interno de áreas funcionales si no están en funcionamiento. Sin embargo, se presenta la matriz EFE como resultado del análisis de factores externos que pueden representar oportunidades o amenazas.

Se plantea la estrategia, la misión, visión y objetivos del plan de negocios; y para comparar entre los principales actores, se valora los factores críticos de éxito con la matriz del perfil competitivo de cinco barberías.

Para agregar valor al análisis del modelo de negocio, se empleó el Lienzo Canvas de Osterwalder que en nueve pasos desarrolla la idea del negocio y la plasma en: segmentar a los clientes para identificar el nicho de mercado, definir la propuesta de valor que ofrece el negocio, delimitar el canal de distribución y publicidad que se empleará, con ello se podrá concluir la clase de relaciones con los clientes y establecer las fuentes de ingresos o generación de recursos económicos. A partir de la propuesta de valor se procede a identificar cuáles son los recursos clave para ofrecer el servicio, definir las actividades principales que asegurarán las características de la propuesta de valor, ubicar a los que serán el apoyo o los socios estratégicos que generalmente son los proveedores y para concretar la idea, determinar la estructura de costos de lo que significaría la puesta en marcha del negocio.

Finalmente, en este capítulo se escoge entre las estrategias genéricas de Porter la que corresponde al plan de negocio y de ahí se plantean las estrategias específicas.

## Capítulo V. Plan de marketing

Se identifican los objetivos del plan de marketing, la propuesta de valor de La Barber Shop y se desarrolla la aplicación de la estrategia de posicionamiento elegida.

Para exponer la estrategia de manera detallada, se utiliza la mezcla de marketing para servicios donde se explica la estrategia para cada una de las ocho “P”: producto, precio, plaza, promoción, procesos, personal, productividad y entorno físico.

De igual forma se describe la estrategia de venta del servicio de La Barber Shop, para terminar con el presupuesto de marketing.

## Capítulo VI. Plan de operaciones

Se define la estrategia de operaciones de acuerdo a la ventaja competitiva de la diferenciación del servicio, luego se describe la etapa pre operativa de implementación, el diseño del servicio y el proceso de producción para la gestión de operaciones. Así mismo, los alcances y limitaciones del diseño de operaciones.

Para comprender las actividades que producen valor en el servicio de La Barber Shop, se utiliza la cadena de valor de Porter, para distinguir entre las actividades primarias que generan valor para el cliente y las actividades que son de soporte.

## Capítulo VII. Organización y plan de recursos humanos

Para el diseño organizacional se considera el modelo de Mintzberg para identificar los componentes y sus responsables, se describe los elementos y parámetros del diseño, y las configuraciones organizacionales exigidas para una entidad comercial dentro del marco legal peruano.

En la gestión de recursos humanos se describen sus principales procedimientos, así como los planes para hacer de este recurso, el más importante para la diferenciación deseada.

## Capítulo VIII. Análisis económico y financiero

En la presentación del plan financiero se formulan los supuestos financieros, se elaboran las proyecciones de inversión, ingresos y costo de operación de acuerdo a lo planteado a lo largo del plan de negocio.

En el análisis económico y financiero se hacen uso del estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja económico y financiero proyectado y teniendo un escenario conservador se calcula el valor actual neto VAN y la tasa interna de retorno TIR.

## **1.8. Delimitación de la tesis**

### ***1.8.1 Alcance***

El presente plan de negocios desarrollará el estudio del mercado del cuidado personal masculino que se da a través de las denominadas barber shops en el área de Arequipa Metropolitana, abarcando aquellos distritos que tienen menor índice de pobreza y que se ubiquen al Nor Oeste de la ciudad de Arequipa. Sin embargo, se proyecta que, conforme los resultados de la implementación tenga el éxito esperado, este se replique en otro sector de la ciudad y posteriormente a otras ciudades del sur del país.

Asimismo, tal estudio abarca los gustos, preferencias y tendencias que se presenta en el consumidor masculino arequipeño en cuanto al cuidado personal, y las consideraciones que se podrían tomar para la implementación exitosa de una barbería.

Las herramientas utilizadas para el levantamiento de la información fueron encuestas previamente elaboradas, con preguntas dirigidas a captar las principales costumbres del potencial mercado objetivo. Finalmente, se realizó dos focus groups, que sirvió para reforzar y direccionar las acciones estratégicas que se plantean el presente documento.

### ***1.8.2 Limitaciones***

La poca formalidad en la que se desarrollan este tipo de establecimientos en la ciudad de Arequipa, dificultan la obtención de información acerca de la cantidad de barberías que existen, datos acerca de la empleabilidad que estos negocios generan en el mercado, así como su crecimiento.

Por otro lado, el periodo dentro del cual se desarrolló el presente plan de negocios se dio desde el mes de febrero hasta setiembre del presente año, con limitaciones de recursos de tiempo.

Otro factor limitante es que no se cuentan con estudios públicos y privados de la oferta y demanda en este sector.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer definiciones propias del rubro de barberías, su historia y marco conceptual desarrollado a nivel latinoamericano y en el país, además de ilustrar nuevos conceptos en la tendencia de apariencia masculina propias de la industria.

### **2.1. Antecedentes teóricos**

Ante la Sunat, el modelo de negocios de barber shops se encuentra contemplado en el sector de Servicios de peluquería y otros tratamientos para el cabello, y es un rubro que tradicionalmente ha estado enfocado principalmente al público femenino. Es a partir de 1990, al mejorar la situación económica, que se incrementa la inversión en salones de belleza donde se diversifica el consumo. Actualmente son cadenas internacionales que con franquicias están abarcando las ciudades más comerciales a nivel nacional, ello aunado al incremento del uso del internet, el mercado ha evolucionado hacia la valoración de la buena imagen masculina.

Para Patricio Andrés (2015) en su investigación sobre peluquerías masculinas, afirma que en los últimos años, los hombres han cambiado sus hábitos de cuidado personal y la oferta del servicio para la imagen masculina no ha ido acorde a sus nuevas preferencias, por ello propone una peluquería que se distinga por ser moderna y solo para hombres, que ofrezca calidad y buen precio en el barrio de Palermo en Buenos Aires, Argentina.

Según Diana Rangel (2015), en su trabajo realizado en el mercado de Medellín, Colombia, afirma que la población masculina no era rentable para el sector de peluquerías por su poca frecuencia de uso del servicio y por ello no se les ha dedicado mayor atención, sin embargo el hombre colombiano actual es un mercado potencial para el sector estética por mostrar un cambio generacional en las que ahora acepta procedimientos que antes eran vistos exclusivos para el sector femenino. Se afirma también que es un negocio viable, atractivo para los inversionistas por su característica innovadora y dirigida a un público insatisfecho.

Para Pablo García (2011), en su estudio del plan de negocios concluye que hay un auge en los negocios de estética y más aún que los hombres forman un importante y nuevo segmento de mercado para los servicios personales de belleza, es así que propone un negocio con la ventaja diferencial de estar dirigido únicamente para el

público masculino con asesoría y diagnóstico personalizado por parte de un equipo profesional altamente calificado ubicado en el barrio Puente Largo en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Según Pacheco, Z. y Velásquez, A. (2016), en su trabajo de investigación sobre el perfil del consumidor masculino de servicios de estética y cuidado personal en la ciudad de Trujillo, determinan que se agrupan entre las edades de 26 a 35 años, solteros y que consideran importante cuidar su imagen y cuidado personal desde jóvenes, realzan el profesionalismo y la calidad que esperan recibir en los centros a los que acuden por un corte de cabello, tratamiento facial o compra de productos de cuidado personal. Se concluye que es un consumidor de perfil clasificado como sofisticado y/o moderno, socialmente conectado y muy informado de nuevas tendencias de la estética por internet.

De acuerdo a Regalado, O., Guerrero, C., Medina C., Alzamora J. y Briceño J (2016), la demanda de productos para el cuidado personal masculino puede aumentar debido al interés que tienen el mercado limeño de probar nuevos productos, servicios y marcas. Sin embargo, en cuanto al “Control de la Percepción” (Control Perception), la oferta actual de productos no satisface una pequeña demanda existente. Estos clientes potenciales esperan encontrar productos más especializados y específicos.

El aspecto de “Norma Subjetiva” (Subjective Norm) aparenta ser el principal obstáculo para aumentar el consumo de productos de cuidado personal masculino. Las personas sienten que el ambiente social que los rodea rechazaría el hecho de que los hombres usen este tipo de productos. Ya que el paradigma peruano se refiere a que el hombre no debería estar relacionado con atributos como belleza, sensibilidad y conciencia estética.

## **2.2. Entrevista a expertos**

Según entrevista a Jorge Yañez, profesor de la universidad ESAN y administrador de una franquicia de Marco Aldany, (dos por abrir); quien maneja información del mercado dado que la franquicia cuenta con 30 locales en el país, se le presentó la idea del negocio y la propuesta de valor que se pretende ofrecer, lo que le pareció muy interesante y la considera viable.

Para la estimación de la demanda, sugirió visitar a las barberías que ofrecen un servicio similar al que se pretende implementar y averiguar cuántos clientes atienden

por día, ya que ese dato podría ayudar a la estimación de la demanda. Siguiendo su recomendación, se realizó este ejercicio y se le aumentó la variable precio.

En cuanto a la distribución de servicios, en su experiencia el 80% de servicios en salones de belleza son cortes de cabello, dato que está en línea con lo que se estima en el presente documento.

En cuanto a la ubicación del local, detalla que, en su experiencia, poner una tienda en una calle muy transitada o en un centro comercial garantiza el tráfico necesario para que el negocio sea rentable. Definitivamente esto es lo que se pretende hacer, ya que se quiere implementar el local en el cruce de la Av. Cayma con la Av. Ejército, uno de los lugares con más tráfico de gente de la ciudad, y ubicado cerca del público objetivo.

Se conversó también sobre la administración del personal, a lo que comenta que existen 2 formas de pagarle a su personal. La primera es sueldo fijo más un variable que normalmente corresponde al 30% de los ingresos que genera el barbero. El segundo es alquilar el espacio para que barberos vayan a la Barber Shop y de su servicio, pero se vió que este modelo no se ajustaba al negocio, por lo que fue desestimada.

Asimismo, comenta que la rotación del personal de la industria es alta, de 25% cada 6 meses, es decir 50% anual. En otras palabras, quiere decir que cada año que pase la mitad del equipo con el que se contará será distinto. Por ello se le mostró lo que se pretendía hacer para retenerlos: capacitación constante y actividades de integración a todo nivel. Sin embargo recomienda contar con un plan de contingencia, por esta razón es que se desarrolló un plan de reclutamiento potente de personal, para tener siempre en cantera a 3 o 4 prospectos que puedan entrar a trabajar a la brevedad, este plan se detalla con cuidado en el capítulo de Recursos Humanos.

Se tocó el tema del crecimiento de ventas anual del 5% que se pretende, le pareció conservador ya que sus salones de belleza Marco Aldany crecen hasta 14%. Considera que un factor que influye en su demanda de estos servicios es la situación económica del país, y que, debido a la situación actual, no se debería tener problemas en cumplir lo estimado. Asimismo, recalcó que el 70% de sus servicios son de clientes recurrentes, lo cual se ajusta al modelo de negocio de la Barber Shop que está orientado a la satisfacción total de los clientes.

Comentó datos interesantes detallados a continuación:

- Los márgenes en el negocio de salones de belleza según su experiencia son entre 10% y 15%.
- Aproximadamente 40% de las ventas será destinado a gastos de personal.
- 10% debería ser el gasto de alquiler de local.
- Estos datos siguen la misma línea que seguirá la Barber Shop, estos detalles se pueden ver en el Análisis Financiero.

Para la consolidación de la idea del negocio, se entrevistó al docente Guillermo Villa, administrador de la franquicia de Marco Aldany del local ubicado en Camacho – La Molina quien mencionó que sería una gran alternativa la implementación de este tipo de negocio en la ciudad, ya que vienen presentando una alta demanda. Asimismo comentó que la marca Marco Aldany viene segmentando su servicio solo para caballeros a través de las conocidas barber shops, las cuales vienen teniendo un gran éxito en España, por lo que cree que muy pronto llegarán al país.

Para la estimación de la demanda, él considera que se deben visitar los principales competidores que ofrecen un servicio similar y determinar la afluencia de público tanto en días normales como fines de semana.

Para la ubicación del local, comenta que es importante que este se encuentre localizado en una zona altamente transitable, que permita una gran afluencia de público.

Según el docente Guillermo Villa, en los 7 meses que lleva en la administración de la franquicia de Marco Aldany, la rotación del personal no ha sido alta, sin embargo sabe que el sector presenta un indicador superior, pero cree que si el servicio presenta la demanda esperada y el trato al personal es bueno, es difícil que el personal se vaya.

Por el lado del crecimiento, considera que es razonable una tasa del 5% anual, considerando que el sector servicios debería presentar una recuperación a partir del próximo año.

En relación al precio del servicio, el promedio en Lima bordea los S/. 30 soles, por lo que considera que si el público arequipeño pagaría S/. 32 soles, ese podría ser precio. Sin embargo el servicio propuesto presentaría servicios complementarios de entretenimiento, en donde las barberías y peluquerías tradicionales no los cuentan.

Según el docente Jose Luis Wakabayashi, Director de maestría en Marketing de Esan, el mercado de barberías está creciendo en el Perú, y le parece que abordarlo con

una propuesta de valor diferente y atractiva, puede ser beneficioso. Asimismo, hizo hincapié en la importancia de dar a conocer todos los atributos de la barbería con una estrategia de marketing agresiva, sobretodo en redes sociales. De la misma forma, es partidario de que la ubicación debe ser en un lugar con un alto flujo de gente, para así garantizar la clientela.

### **2.3. Marco histórico**

El inicio de las barberías se remonta a Grecia donde el barbero era popular y las barberías un punto de encuentro para los hombres, el mercado ha mantenido esta idea hasta la llegada de la máquina de afeitar en el siglo XX, se redujo la necesidad de asistir al tradicional barbero de navajas, bajó la frecuencia de visita a la barbería solo para el corte de cabello y con el tiempo ha sido parcialmente sustituido por la atención en salones de belleza o peluquerías unisex; sin embargo, en la última década las barberías se han reinventado con un nuevo concepto que está marcando una tendencia entre los caballeros que aprecian su imagen; con el nuevo nombre de “barber shop” por la traducción al inglés dando la imagen de modernidad, han ingresado al mercado con locales exclusivos para varones y que ofrecen cortes especializados en estilos urbanos o hiphop, cortes con letras y figuras geométricas que son publicitados por modelos, futbolistas y personajes de televisión; además coloración, tratamiento capilar; hasta una oferta de tratamientos de piel, cuidado de manos y pies.

#### ***2.3.1 De los servicios de peluquerías***

En Gestión (2017) se menciona que en el 2013, existían a nivel nacional cerca de 30 mil salones de belleza de los cuales el 43% era informal según Paul Cabrera director general de Expo Beauty 2013, explica que para la inversión en un salón de belleza bien ubicado basta con S/.20 mil en los sectores C o D, y rinde hasta S/.15 mil al mes; en el sector A1, que se estiman sean 80 competidores, la inversión puede ser de \$80 mil o mucho más si incluye un spa y pueden recuperar el capital hasta en 13 meses. Con respecto al precio, en el sector AB lo más demandado es la coloración y tratamientos que cuestan S/.600, lo que un público C paga S/.120.

En cuanto a clientes masculinos que se vienen incrementando en 25% cada año, en una sola sesión al mes puede gastar S/.500 en el segmento A, por una sesión con tratamientos anti caída, masajes relajantes y limpieza facial.

En La República (2017), se menciona que según cifras de la feria Cosmo Beauty Professional 2017, las cinco o seis cadenas de salones de belleza que están en el Perú, facturan más de S/.8 millones al año cada una, con una rentabilidad de 25% a 35%. Las ventas mensuales de un salón de belleza pueden ser superiores a S/.60 mil al mes en el segmento B y en el segmento C se factura más de S/.30 mil al mes. El aspecto más vulnerable del sector es la falta de mano de obra calificada dada la gran demanda por tratamiento de cabello: corte, peinado, etc.

Según Gestión (2017), la cadena española Marco Aldany ya cuenta con 35 locales en el Perú y esperan seguir creciendo, en el 2016 su crecimiento fue de 70% y con un ticket promedio de S/.80, buscan siempre mayor rentabilidad por metro cuadrado, refiriendo que aquí hay buen potencial de crecimiento desde el segmento C, por ello evalúan traer una marca de barberías y una escuela de belleza lo que mejoraría la profesionalización del sector.

### ***2.3.2 Ingreso de las barber shops en el Perú***

Aída Laines, directora de la feria Cosmo Beauty Professional 2015, explica que la tendencia de las barber shops la trajeron al Perú unos jóvenes de Estados Unidos y Canadá hace siete años, servicio que cada vez tiene más acogida, con especialistas en cortes que se están adaptando a las necesidades del cliente clásico, moderno o contemporáneo. "En las barber shops, los varones buscan autodefinirse a través del peinado" Jair Ancajima (2016).

Según La República (2017), el nicho de mercado para caballeros está en pleno crecimiento, se demanda además del corte, la coloración, manicure, pedicure, tanto así que los salones están adecuando un espacio para una atención dirigida a este sector.

Se requiere atender las necesidades del varón actual de distinguirse por una piel lozana, cabellera a la moda con servicios de masaje capilar o tratamientos de barba y otros servicios propios de una barbería, pero este tipo de negocios están abarcando además el ambiente donde se presta el servicio, desarrollando la infraestructura con juegos de billar, televisor gigante, buena música, barra con oferta de bebidas, venta de artículos como camisas, corbatas y accesorios. Tendencia muy difundida a nivel internacional como España, México, Colombia por mencionar algunos países.

## **2.4. Marco psico-sociológico**

De acuerdo a las tendencias, los varones están incrementando sus gastos en su cuidado personal, sin embargo la diferencia radica en que en promedio los varones asisten una vez al mes para el corte de cabello y afeitado, a comparación de las mujeres que acuden dos o más veces por corte, peinado, cuidado de uñas o tratamientos a los centros de belleza.

El hombre en la actualidad tiene mayor preocupación por el aspecto físico y su presentación personal ya que los relaciona con la aceptación en sus grupos de trabajo, amigos y familia. Una barber shop es respuesta a la demanda de un público masculino que aprecia verse bien para sentirse bien y con mayor capacidad económica para darse el placer de probar nuevos estilos que mejoren su apariencia.

El público arequipeño, actualmente tiene mayor aceptación por las nuevas ofertas de comercios modernos como son las cadenas de supermercados, grifos, boticas, etc., debido a que les otorgan mayor confianza y seguridad por el servicio que se ofrece.

Implementar una barber shop con recreación para el momento de espera y como centro de reuniones casuales en la ciudad de Arequipa significa generar una nueva opción en el sector de servicios para los hombres e incrementarían los consumidores de los sectores A, B y C.

## **2.5. Definiciones en las tendencias de cuidado de imagen masculina**

El público objetivo se caracteriza por su practicidad y buen gusto, relaciona verse y vestirse bien como parte de su seguridad y éxito, valoran el cuidado personal como parte de su imagen profesional.

Los diversos estilos de cortes para caballeros se han diversificado, si bien para el 2015 fueron las imágenes geométricas y el corte urbano los que marcaron las tendencias, para el 2016 los peinados podían ir desde el hipster para el cabello largo acompañado de una barba, hip-hop para el cabello corto, el estilo k-pop propio de los grupos coreanos con un flequillo largo o con tintes de color fantasía; o el corte urbano con estilo rock, skater, punk o emo.

Para el 2017 se tienen nuevas variaciones y Cazcarra (2017) menciona algunas como ilustración:

- Corte undercut.- la base es rapado en la parte de la nuca y a los lados para que quede más largo en la parte central. El peinado puede ser hacia atrás o con raya al costado, fijado con cera o levantado en un moño o formando un tupé, dependiendo del largo del cabello.
- Corte buzz.- donde la base es todo rapado o muy pegado similar a su precedente el corte militar, fácil de peinar y totalmente despejado.
- Corte tupé.- la base es tener el cabello del centro más largo que los lados, se levanta el tupé con secadora, laca o cera.
- Moño.- Para los que tienen cabello medio o largo, consiste en sujetar el cabello desde la coronilla en un moño suelto, puede tomarse toda la melena o solo una parte, dependiendo del gusto.

Este crecimiento del mercado es a nivel mundial, según Estética magazine (2017), en el 2016, se realizó en Francia, en la ciudad de Montpellier, la primera feria dedicada al universo del hombre: la Barber's Meeting con más de 100 marcas representadas en un espacio de más de 1000 m<sup>2</sup>, y con seminarios técnicos para descubrir los nuevos productos y las nuevas tendencias.

## **2.6. Conclusiones del capítulo**

Dentro del marco conceptual se tienen diversas referencias que explican que la población masculina ha venido mostrando cambios en sus hábitos y costumbres respecto a su imagen personal y cuidado estético, en este contexto el negocio de barberías se presenta como una propuesta innovadora para los caballeros. En el Perú también se vive esta tendencia y debido a la poca oferta en la ciudad de Arequipa, este negocio se presenta como una gran oportunidad.

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO Y METODOLOGÍA**

El objetivo del capítulo es analizar el mercado en busca de factores favorables que serán tomados como oportunidades, o factores desfavorables que pudieran afectar la viabilidad del plan de negocios.

#### **3.1. Investigación del mercado objetivo**

De acuerdo a Kotler & Armstrong (2012), el mercado de la barbería es donde se encuentran los clientes para el servicio de cuidado de cabello y barba, todos tienen la misma necesidad y demandan el servicio, el que puede tener diversas características, es por ello que se requiere identificar el público objetivo. El término de “mercado objetivo” refiere a la selección de un grupo de clientes al cual va dirigido o está enfocado un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2012: 28).

Por el modelo de negocio, se define el mercado objetivo por los varones entre 25 y 49 años, dado que, según la Cámara de Comercio de Arequipa, la base principal de la población en edad de trabajar oscila entre 25 y 59 años; pero cabe señalar que no se ha considerado el límite superior (59 años), dado a que se estima que los varones por encima de los 50 años se les hace muy difícil cambiar sus costumbres (nuevo barbero y nuevos estilos) de cuidado personal. Además, por ser un público que exige calidad y está dispuesto a pagar por el buen servicio recibido, se establece que el público objetivo pertenece a un nivel socioeconómico medio alto, que está buscando una barbería que les ofrezca un servicio distinto.

El objetivo es evaluar la respuesta de los potenciales usuarios ante esta nueva idea de servicio.

##### ***3.1.1 Problema para la investigación del mercado***

Conocer el nivel de aceptación del servicio de barber shops en la ciudad de Arequipa, como una alternativa al tradicional corte de cabello, que ofrece un servicio moderno, más completo, con servicios adicionales que marquen una diferencia significativa.

##### ***3.1.2 Metodología de investigación***

El estudio es descriptivo de corte transversal porque se recoge la información en un momento del tiempo, en la ciudad de Arequipa en el mes de Julio del 2017. La investigación es exploratoria, que utiliza dos instrumentos de medida, una

cuantitativa: una encuesta aplicada a una muestra del mercado objetivo, y otra cualitativa: dos focus groups realizado a dos grupos de clientes.

La encuesta (ver Anexo i) contiene 20 preguntas cerradas que permite identificar preferencias y características de consumo del servicio de cuidado personal.

La técnica para la recolección de la información se basó en el muestreo aleatorio simple sin reemplazo, es decir, se encuestó a algunas personas del sexo masculino que pertenecen al rango de edad y distritos determinados para la población objetivo.

- El focus group, se llevó a cabo con dos grupos de seis personas cada una, en el primer grupo se entrevistó a aquellas que frecuentan este tipo de servicios y con edades de 25 a 40 años, en la reunión cada participante responde a las interrogantes sobre el modelo de negocio, proponiendo características o debatiendo sobre propuestas expuestas; se podrá así determinar con mayor información una oferta de valor que sea aceptada por los potenciales clientes. En el segundo grupo se entrevistó a personas que aún frecuentan peluquerías tradicionales, en la reunión cada participante respondió las interrogantes sobre el servicio que vienen recibiendo y las expectativas sobre el nuevo formato.

En la investigación exploratoria, se inició con la elaboración de encuestas y no con el focus group, dado que se pretendió inicialmente recolectar información general del mercado para luego afinar la propuesta de valor con la información levantada con las entrevistas realizadas a clientes conocedores del servicio de barberías y en una segunda etapa a clientes regulares de peluquerías tradicionales. Todo ello a sugerencia del docente de Metodología de Tesis Jose Antonio Robles.

Es importante recalcar que con la herramienta del focus group, se pudo recolectar información a través de un diálogo extenso con los entrevistados, en el cual ellos pudieron expresar sus ideas con respecto a los atributos positivos y negativos de una barbería y peluquería tradicional, igualmente comentaron sobre la idea de implementación de una nueva barbería con un formato diferente. Se tiene en cuenta, que si bien es cierto se obtiene información enriquecedora para la investigación, la muestra seleccionada no es representativa respecto a la población objetivo.

### 3.2. Análisis exploratorio por encuestas

Las encuestas permiten evaluar el servicio que actualmente recibe el usuario y sus expectativas frente a un nuevo servicio, el canal de comunicación esperado y el promedio de ticket actual.

#### 3.2.1 Población y muestra

A efecto del estudio, se va a considerar la población del año 2015 y sus respectivos indicadores determinados por el INEI, la población objetivo queda establecida por las siguientes definiciones:

##### Edad:

La población de interés se encuentra entre las edades de 25 a 49 años, como se observa en el siguiente cuadro (INEI), el 36.44% de la población masculina de Arequipa oscila dentro de este rango de edades.

Tabla 3.1 Distribución porcentual por edades de la población masculina del departamento de Arequipa, 2015, 2017 y 2022

Edad en años	2015	2017	2022
0-14	25.16%	24.64%	23.46%
15-24	18.18%	17.82%	16.91%
25-49	36.44%	36.42%	36.35%
50-59	9.63%	10.10%	11.25%
60 y más	10.59%	11.13%	12.68%
<b>TOTAL POBLACION MASCULINA</b>	638,480	651,841	685,005

Fuente: INEI

##### Nivel socioeconómico:

A partir de la Encuesta Nacional de Hogares del 2015 que realizó el INEI para los indicadores de pobreza, el APEIM define la distribución de la población como resultado de estudios realizados a variables que los agrupan por calidad de vida, tipo de vivienda y que en su conjunto distinguen niveles socioeconómicos; para Arequipa la distribución es como sigue:

Tabla 3.2. Distribución de personas de la población masculina según nivel socioeconómico en el departamento de Arequipa (zona urbana)

	<b>Población</b>	<b>AB</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Participación NSE</b>	<b>100%</b>	21.8%	34.2%	31.9%	12.0%
<b>Departam. Arequipa</b>	<b>638,480</b>	139,316	218,488	203,867	76,809
<b>Ciudad de Arequipa</b>	<b>431,042</b>	94,053	147,502	137,632	51,854

Fuente: APEIM 2016. Data ENAHO 2015

De la tabla 3.2 se afirma que del total de 431 mil varones de la ciudad de Arequipa, hay una población de 241,556 que pertenecen al nivel AB y C, en el sector urbano. Si a ello se extrae solo el grupo etáreo de 25 a 49 años, sería el 36.44%, es decir 88,023 varones, que serían aproximadamente el total de personas calificadas como clientes potenciales para el presente plan de negocios.

**Distritos con menor nivel de pobreza:**

La provincia de Arequipa cuenta con 29 distritos de los cuales 14 pertenecen a la ciudad de Arequipa, la cual es la segunda ciudad más poblada del Perú después de Lima; según datos del INEI, la ciudad de Arequipa cuenta con 869 mil habitantes.

Para poder definir en qué distritos de la ciudad de Arequipa se ubica la población objetivo del presente plan de negocios, se seleccionó los distritos con población de menor nivel de pobreza identificados por el INEI.

En la tabla 3.3 siguiente se realiza la selección referida para distritos que pertenezcan a la ciudad de Arequipa.

Tabla 3.3. Población de los distritos de Arequipa según menor nivel de pobreza

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO	Población 2015			Porcentaje de población
	Total	Hombre	Mujer	
<b>DEPARTAMENTO AREQUIPA</b>	<b>1,287,205</b>	<b>638,480</b>	<b>648,725</b>	
<b>PROVINCIA AREQUIPA</b>	<b>969,284</b>	<b>468,537</b>	<b>500,747</b>	<b>100.0%</b>
<b>DISTRITOS AGRUPADOS SEGÚN NIVEL DE POBREZA</b>				
<b>Hasta 5% de población en pobreza</b>	<b>199,210</b>	<b>93,703</b>	<b>105,507</b>	<b>20.6%</b>
Arequipa	54,095	25,702	28,393	
Yanahuara	25,483	11,832	13,651	
José Luis Bustamante y Rivero	76,711	35,926	40,785	
Cayma - grupo 1	42,921	20,243	22,678	
<b>Entre 5.1% y 12.5% de población en pobreza</b>	<b>340,002</b>	<b>164,516</b>	<b>175,486</b>	<b>35.1%</b>
Paucarpata - grupo 1	59,763	29,065	30,698	
Cerro Colorado - grupo 1	76,902	37,321	39,581	
Miraflores	48,677	23,579	25,098	
Alto Selva Alegre	82,412	39,476	42,936	
Mariano Melgar	52,667	25,454	27,213	
Sachaca	19,581	9,621	9,960	
<b>Más de 12.6% de población en pobreza</b>	<b>430,072</b>	<b>210,318</b>	<b>219,754</b>	<b>44.4%</b>
Otros 19 distritos de la provincia Arequipa				

Fuente: INEI, BCRP (2016)

Los seis distritos seleccionados corresponden al grupo de los 10 distritos con menor incidencia de pobreza en la provincia de Arequipa y además estos se encuentran localizados cerca de las zonas más comerciales y transitadas de la ciudad.

#### **Población objetivo:**

Varones entre 25 y 49 años, que viven en alguno de los seis distritos seleccionados: Arequipa Cercado, Yanahuara, Cayma grupo 1, José Luis Bustamante y Rivero, Cerro Colorado grupo 1 y Sachaca.

#### **Diseño muestral:**

El tamaño de muestra es calculada por muestreo aleatorio simple con población finita y luego este total es distribuido de manera proporcional al tamaño de la población en los seis distritos para tomar la muestra: Arequipa Cercado, Yanahuara, Cayma grupo 1, José Luis Bustamante y Rivero, Cerro Colorado grupo 1 y Sachaca; se considera un 95% del nivel de confianza, un margen de error permitido del 5%.

### Estimación del tamaño de muestra:

Del total de los pobladores varones que viven en los seis distritos seleccionados, se toma el 36.44%, por referirse a aquellos que tienen entre 25 y 49 años de edad, es decir 51,251 habitantes.

Tabla 3.4. Población objetivo por distritos

<b>DISTRITOS DE MENOR POBREZA SELECCIONADOS PARA EL NEGOCIO</b>	<b>Población Masculina 2015</b>	<b>Población Masculina 25 y 49 años</b>
<b>Total</b>	<b>140,645</b>	<b>51,251</b>
Arequipa Cercado	25,702	9,366
Yanahuara	11,832	4,312
José Luis Bustamante y Rivero	35,926	13,091
Cayma - grupo 1	20,243	7,377
Cerro Colorado - grupo 1	37,321	13,600
Sachaca	9,621	3,506

Fuente: INEI

Población objetivo: varones con edad entre 25 y 49: N=51,251

De acuerdo al cálculo:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} = \frac{51,251 \cdot (1,96)^2 (0,5) \cdot (0,5)}{(51,251-1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5) \cdot (0,5)} = 381$$

Se obtiene el tamaño de muestra, n= 381

Al distribuir este tamaño de muestra entre el total de los distritos de interés, se obtiene la cantidad de encuestas por distrito; como la exigencia teórica para una muestra representativa es contar con un mínimo de 30 unidades analizadas, se realizó un ajuste por confiabilidad para tener muestras con tamaño mínimo de 30, es decir, los valores inferiores a 30 se elevan a 30 y la muestra restante se distribuye entre los otros distritos, tal como se observa en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5. Tamaño de muestra distribuido por la población de cada distrito

DISTRITOS DE MENOR POBREZA SELECCIONADOS PARA EL NEGOCIO	Población Masculina 25 y 49 años	MUESTRA		
		Distrib. porcentual	Distrib. muestral	Ajuste n>30
<b>Total</b>	<b>51,251</b>	<b>100%</b>	<b>381</b>	<b>381</b>
Arequipa Cercado	9,366	18%	70	69
Yanahuara	4,312	8%	32	32
José Luis Bustamante y Rivero	13,091	26%	97	96
Cayma - grupo 1	7,377	14%	55	54
Cerro Colorado - grupo 1	13,600	27%	101	100
Sachaca	3,506	7%	26	30

Elaboración: Autores de esta tesis

Se llevó a cabo la encuesta en el transcurso del mes de julio del 2017, en las calles más representativas.

Cayma: Av. Ejército, Av. Cayma y Av. Trinidad Moran.

Cerro Colorado: Av. Aviación (Altura Arequipa Center), Plaza las Americas y Prolongación de Av. Ejercito

Yanahuara: Av. Ejército, Av. Enmel y Av. Metropolitana

Cercado: Calle Mercaderes, Plaza de Armas, Calle San Francisco y Calle Jerusalén.

Sachaca: Urb. El Palacio, Calle Brasil (Pampa de Camarones)

Jose L. B. y Rivero: Av. Dolores, Av. EEUU, Av. Lambramani y Av. Paseo de la Cultura.

Para la ejecución de las encuestas, se contrató a 3 estudiantes de la carrera de Administración de la UCSM, quienes fueron orientados de acuerdo a la segmentación y lugares establecidos. El plazo en que se realizaron las encuestas fue de 3 semanas y el costo asumido fue de S/. 200,00 por cada uno de los encuestadores. Cada estudiante realizó un promedio de 130 encuestas; uno de ellos tomó los distritos de Arequipa y Cayma, otro los distritos de Sachaca, Yanahuara y José L. B. y Rivero y el tercero se dedicó sólo al distrito de Cerro Colorado.

Como parte del levantamiento de información se realizó la inversión de S/400 soles en botellas de agua, para obsequiar a las personas que fueron encuestadas.

### 3.2.2 Resultados de la encuesta

Considerando que se ha encuestado a personas que viven en los distritos de Cayma, Yanahuara, Cercado, Cerro Colorado, Sachaca o José Luis Bustamante y

Rivero y que tienen entre 25 y 49 años; se presenta un resumen de los resultados de la encuesta (Ver Anexo ii):

- La mayoría de los entrevistados tienen de 30 a 36 años (33%) y 37 a 43 años (35%), a su vez son más los que sólo trabajan (con 58%) que los encuestados que estudian y trabajan (27%) o que sólo estudian (15%). Además, se puede afirmar que el 85% es una población que genera ingresos y por lo tanto con capacidad de decidir su gasto de consumo.
- El 85% de los encuestados consideran que ir a la peluquería o barbería es una necesidad, el 30% va una vez al mes y un 45% lo hace cada dos meses; sin embargo hay un 2% que frecuenta este servicio semanalmente. Se considera que el 82% recurren solo por un corte de cabello, habiendo además 10% que se afeitan y en menor porcentaje quienes hacen uso de otros servicios como tratamiento capilar, tratamiento facial, manicure y depilaciones.
- El ticket promedio está por encima de los S/.25, ya que 42% gasta por debajo de S/.25 y el 86% menos de S/50. Adicionalmente, se tiene un 2% que gastan por encima de S/.100.
- Los encuestados manifiestan ser leales a una misma peluquería o barbería (74%) principalmente por el buen corte recibido (48%), por el buen trato (21%) o por el precio (16%), siendo menos importante la ubicación o el tiempo de espera. Sin embargo, el 87% están dispuestos a probar otra barbería, especialmente si se la recomiendan (34%), el precio es justo lo que vale (26%) o si el trato es excelente (21%).
- De la competencia directa, BarberInk Barbershop tiene mayor público fidelizado (7% de los encuestados), luego Schick Peluquería con 4% y posteriormente, Montalvo Spa, Lumberjack Barbería y King of King's conservan 3% cada uno, de estos competidores, dos pertenecen al sector peluquerías spa y tres al sector de barberías. El 80% de los encuestados frecuentan otros lugares donde reciben el servicio, lo que indica que se tiene gran mercado por fidelizar.
- Los atributos más valorados como indispensables son en 42%, que se tenga un buen barbero, 18% que esté cerca o en el camino, 12% que vean orden y limpieza y 10% que se usen productos de calidad. En cuanto al tiempo de espera, un 40% menciona que el promedio es menos de 10 minutos y 30%

entre 10 y 20 minutos. Lo que conlleva a apostar por un servicio rápido con un máximo tiempo de espera de 20 minutos, además de usar ese tiempo como momento de entretenimiento, con algo que tomar, comer o jugar.

- El 71% de los entrevistados juegan, chatean o hablan por teléfono durante esperan su turno, otro 13% ve televisión. Hay un 5% que no hace nada o duerme, a quienes la alternativa de entretenimiento puede ser determinante para su elección.
- La gran mayoría, el 46%, asiste el viernes o el sábado, en menor proporción miércoles o jueves, y domingos. Por ello el día de descanso podrá ser lunes o martes.
- Los horarios preferidos para acudir son de 5pm a 8pm con 39% y de 11am a 2pm con 36%. De acuerdo a ello se establecerá el horario de atención en el plan de operaciones.
- El 67% de los entrevistados está dispuesto a recomendar algún local que visita por primera vez si le gusta, el 37% ha conocido una peluquería por recomendación y el 15% los llevó un familiar. Lo que indica que la fuerza de la recomendación de un cliente satisfecho en este rubro es importante.
- Otra forma de publicidad mencionada es el 20% que llegaron por una promoción y 12% por un aviso en Facebook o internet, que pueden ser complementarios para el plan de marketing. Valga mencionar que el 77% acostumbra asistir a la barbería solo, sin compañía.
- Para hacer uso de la recomendación, se preguntó si lo harían si se premiara la recomendación, a lo que el 33% que no acostumbran recomendar, se redujo a 12% que igual no recomendaría aunque le hubiera gustado el servicio. Los premios preferidos en esta posible campaña son 36% “el 2x1 si llega con su recomendado”, el 20% “descuentos en la próxima visita” y 17% “acumular puntos para productos”.
- Al 77% le gustaría recibir avisos de promociones o nuevos estilos de corte al celular, principalmente por redes sociales (40%) o por whatsapp (18%). Vale la pena observar que hay un 18% que no está interesado en recibir avisos y 16% prefiere verlo por la televisión.

### 3.3. Resultados del focus group

Se realizaron dos focus groups para profundizar algunos resultados de la investigación cuantitativa, estos tienen como objetivo contrastar lo que se identificó en la encuesta con clientes y no clientes conocedores del servicio; en ambas reuniones de los grupos participantes se llegaron a las siguientes conclusiones:

#### Conocedores de una barbería:

1. Se quiere un ambiente que tenga algo adicional al servicio de cortes de cabello.  
Que se viva una experiencia agradable.
2. Se quiere pertenecer a un lugar en donde pueda ir a descansar, tomar una bebida y pasar un buen momento con sus amigos.
3. Tiene que ser un lugar cerca de la casa del público objetivo.
4. El público objetivo está dispuesto a pagar un poco más por servicios adicionales.
5. Que haya una oferta completa del cuidado personal masculino.
6. Que haya precios especiales y ofertas constantemente.
7. Que se cuenten con estrategias de fidelización de clientes.
8. Se quieren los siguientes servicios.
  - Café
  - Bar
  - Billar
  - Fulbito de mesa
  - Sala de video juegos (Play Station, Xbox, Nintendo)
  - Sillones cómodos (Puffs, mesas, etc.)
  - Estacionamientos
  - Internet

#### Clientes de peluquerías tradicionales

- El 83% de los entrevistados que aún asisten a peluquerías tradicionales estarían dispuestos a experimentar un nuevo formato de peluquería o barbería, siempre y cuando el servicio que se le brinda es innovador y atractivo.

- El entorno social de los entrevistados tiene prejuicios sobre los productos de cuidado personal masculino, mas considera que un buen servicio de corte de cabello y afeitado es necesario para su estilo de vida actual.
- Los entrevistados consideran que la asesoría de imagen es buen complemento al servicio tradicional de las barberías actuales.
- Los entrevistados afirman que les gustaría mantenerse comunicados con la barbería a través de las redes sociales como Facebook, Instagram, Whatsapp y correo electrónico.
- El promedio de gasto al mes de los encuestados en peluquerías es de S/. 20, pero estarían dispuestos a pagar hasta S/. 35 por un mejor servicio y una experiencia atractiva.
- En medida de lo posible los encuestados tratan de ir a una peluquería que se encuentra en una ubicación conveniente, por lo que les pareció atractiva la propuesta de implementación de tres locales que estarían ubicados en las zonas más comerciales de la ciudad.
- El 33% de los entrevistados tomarían servicios adicionales tales como masajes, tratamientos faciales, depilados, entre otros.

### **3.4. Conclusiones del capítulo**

Arequipa es una ciudad en crecimiento y económicamente estable, es atractiva a los inversionistas por su dinamismo comercial y se evidencia un cambio en el estilo de vida de su población, inmersa a aceptar con satisfacción los negocios con conceptos modernos.

Así, el análisis de mercado toma como referencia aquellos distritos con mayor capacidad de compra, donde se vienen desarrollando los principales centros económico – comerciales de la ciudad, los cuales confirman la gran aceptación a un servicio de barbería que ofrece calidad y una nueva experiencia, siendo el target escogido los varones entre 25 y 49 años, de distritos de menor nivel de pobreza, los entrevistados muestran necesidades insatisfechas en calidad y variedad, con disposición a probar un nuevo servicio que exceda sus expectativas de comodidad a través de una experiencia agradable.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El objetivo de este capítulo es desarrollar un análisis de la propuesta de valor y plantear el lineamiento estratégico de La Barber Shop como nuevo negocio.

### **4.1. Análisis del entorno**

Se llevará a cabo un análisis del entorno PESTE, es decir el enfoque desde de los factores políticos legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

#### ***4.1.1 Político legal***

Como menciona Alcázar (2017), los principales riesgos que enfrenta la economía de Arequipa este año según la encuesta anual de Aurum, son las políticas de gobierno y riesgos políticos (6.03%) y la presión competitiva de precios (5.74%), ello porque la región de Arequipa es altamente minera y muchas decisiones políticas son determinantes para su entorno económico.

Como afirma Aldo Aranzaens, presidente de la Cámara de Comercio de Arequipa, el Sur tenía una alta expectativa sobre el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, pero se cometieron errores que han generado un enrarecimiento político interno, si bien se espera que las negociaciones de Majes II prosperen, en Arequipa el crecimiento económico disminuirá dado que no hay grandes proyectos mineros lo que hace que el entorno político genere desconfianza en el empresariado local, más aún cuando no hay una política clara de descentralización; por ejemplo, plantea Aranzaens que el Gobierno debiera considerar la creación de beneficios o incentivos tributarios para invertir en provincias. Por otro lado, se espera que el Gobierno Regional coordine mejor la segunda etapa de la construcción de la carretera de la variante de Uchumayo, ya que estuvo paralizado el tránsito por meses, incrementando en 100% el tiempo de ingreso a la ciudad y con ello ha disminuido la productividad industrial (Vilca, 2017). Sin embargo, comparado con Lima y otras ciudades de Latinoamérica, Arequipa tiene un mejor marco social y político, lo que ha contribuido entre otros factores, que se ubique en el puesto 29 entre las 52 mejores ciudades para hacer negocios en Latinoamérica (Aurum,2016), en la Tabla 4.1 se puede apreciar algunas dimensiones usadas para el ranking 2016.

Tabla 4.1. Dimensiones ICUR 2016 “Mejores ciudades para hacer negocios”

Rk 16	Ciudad	Marco social y político	Marco y dinamismo económico	Servicios a empresas	Servicios a ejecutivos	Infraestructura y conectividad física	Capital humano	Sustentabilidad ambiental	Poder de marca
8	Lima	73.5	73.5	56.2	70.5	43.4	65.3	85.2	81.5
10	Gran Valparaíso	99.5	76.6	64.5	61.4	28.1	76.3	91.9	50.5
11	Medellín	67.8	65.0	59.7	70.0	39.2	74.7	89.2	77.7
13	Concepción	98.5	76.6	63.8	62.4	28.2	73.3	92.0	32.1
14	Río de Janeiro	70.6	58.7	56.8	61.6	38.1	71.5	88.1	88.5
15	Monterrey	71.1	68.0	68.7	72.5	31.8	62.5	85.2	65.3
29	Arequipa	73.8	61.9	51.7	61.3	22.0	44.1	91.3	55.0
33	Córdoba	65.5	41.6	75.8	54.7	24.6	61.0	92.7	60.3
47	Santa Cruz	67.1	52.5	43.3	56.7	23.0	44.6	88.2	53.3

Fuente: Aurum Consultoría & Mercado (2016)

#### 4.1.2 Económico

El presidente del Banco Central de Reserva, Julio Velarde es optimista ante el escenario económico del país, afirma que el PBI subiría 3.2% en la segunda mitad del año por la mayor inversión pública, así mismo prevé mayor dinamismo para el consumo y la inversión para este año y en el 2018, ya que la demanda interna en el 2016 creció en 0.9%, proyecta para el 2017 un incremento del 2%. Afirma que ello se debe a la estabilidad económica del país durante años, además del incremento en la inversión pública para el segundo semestre del 2017 principalmente por el gasto de la reconstrucción del fenómeno costero; por otro lado, con respecto al índice de consumo se estima un incremento de 2.5% para el 2017, y 3% para el 2018, esperando una mejora en la inversión privada para el próximo año. El panorama económico nacional se muestra favorable, además que por las expectativas de inflación y evolución económica del país, el costo financiero en soles para las empresas se está abaratando. (El Peruano, 2017)

Dentro del país, la región Arequipa ha experimentado un crecimiento económico importante durante los últimos años, principalmente por el desarrollo de la minería, acompañado del impulso a la oferta de servicios cada vez más especializados, los cuales año tras año van aumentando su participación porcentual en la distribución del PBI. Sin embargo, la informalidad representa alrededor del 70% en las MYPES (Portal Diario El Pueblo, 2017), por lo que resulta importante la presencia de nuevos

negocios que se desarrollen dentro del marco regulatorio del estado, aprovechando los beneficios que el Estado ofrece a través de centros de desarrollo empresarial y demás. Esto se corrobora con la tabla 4.1 elaborada por la consultora Aurum donde destaca la dimensión de dinamismo económico de la ciudad, colocándola en el puesto 29 de las mejores ciudades para hacer negocios en Latinoamérica.

Los gerentes de las principales empresas arequipeñas manifiestan como principales estrategias de crecimiento para los próximos 12 meses, el desarrollo de nuevos productos y servicios y el aumento de la productividad, de acuerdo a la encuesta de Aurum (Alcázar, 2017), lo que induce a afirmar que habrá un mayor incremento en servicios para éste y el próximo año.

#### Minería:

El sector minero marca la pauta en el PBI de la región, durante el 2016, el crecimiento del PBI por sectores productivos fue de 80.7 % en minería, 5.3 % en servicios, 4.6 % en agua y electricidad, 2.8 % en comercio, 2.4 % en agropecuario, 1 % en construcción y -15.5 % en pesca; y si bien ese mismo año hubo un fuerte impacto del sector minero en el PBI (entendido como el valor monetario de la totalidad de bienes y servicios producidos en un país o una región), éste no se tradujo en un mayor bienestar de la población. La expectativa para el 2017 es que será la demanda interna la que mueva la economía regional, eso ayudará a impulsar la industria local y aumentar la contratación de mano de obra.

#### Comercio:

El 2016, la ciudad de Arequipa fue considerada en el puesto 29 en Latinoamérica, dentro de las mejores ciudades para hacer negocios (Aurum, 2016) lo que genera que sea atractiva a las inversiones; ha crecido mucho comercialmente, de forma tal que en cinco años se han abierto cinco centros comerciales en la modalidad de malls, distribuyéndose en la ciudad unos cerca de otros, Mall Aventura Porongoche y Parque Lambramani (de Parque Arauco) están a pocas cuadras de distancia al sureste de Arequipa, mientras al noroeste Real Plaza, Mall Plaza Cayma y Arequipa Center (de Cencosud) están próximos entre sí.

#### Industria:

Arequipa es el segundo polo de desarrollo industrial del país, la región ha sido calificada como la tercera en competitividad regional a nivel nacional por lo mismo que está altamente diversificada y concentra empresas líderes productoras de bienes

de consumo, insumos y bienes de capital de alcance nacional y regional. A pesar que aún se están desarrollando los clústers locales, y la disponibilidad de proveedores y de industrias de soporte sigue siendo baja; la actividad industrial que cuenta con facilidades para el desarrollo en los Parques Tecnológicos e Industriales (BCRP, 2016), no acogen a los clústers.

Las exportaciones arequipeñas se están incrementando en la agroindustria, liderando la uva, la quinua, kiwicha y alcachofas, gracias a tecnologías de producción. Otros cultivos que han incrementado su rendimiento en los últimos años son la cebolla, el ajo, el arroz y la papa. Falta trabajar para que estas actividades se integren bien con la economía local. (Aurum, 2016)

#### Turismo:

El centro histórico de la ciudad de Arequipa ha sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), cuenta con valiosos atractivos turísticos como por su infraestructura histórico cultural, grandes recursos naturales para el ecoturismo, además de un clima y gastronomía que hacen de Arequipa un gran potencial turístico que puede aprovechar además su cercanía con el Cuzco.

#### ***4.1.3 Socio-culturales***

Arequipa ocupa el tercer lugar en el Índice de Desarrollo Humano en el Perú, es decir, que el desarrollo social de la Región Arequipa es el más alto, luego de Lima y Callao, gracias a sus bajos índices de analfabetismo, entre otros aspectos.

#### Variables Demográficas:

El departamento de Arequipa tiene cerca de 1.3 millones de habitantes de los cuales casi el 50% son varones, con una condición etaria que está variando, se estima que la población de menores de 15 años se reducirá de 25% en el 2015 a 23% para el 2022, a su vez, se espera que la población adulta de 60 a más se incremente de 11% a 13% para el mismo periodo; como se puede ver en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Población masculina del departamento de Arequipa, proyectada por años y distribución porcentual por edades, 2015-2022

Edad	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>TOTAL</b>	<b>638,480</b>	<b>645,128</b>	<b>651,841</b>	<b>658,572</b>	<b>665,274</b>	<b>671,901</b>	<b>678,467</b>	<b>685,005</b>
<b>0-14</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>23%</b>
<b>15-24</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>
<b>25-49</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>
25-34	16%	16%	16%	16%	16%	17%	16%	16%
35-44	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
45-49	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
<b>50-59</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>
<b>60 y más</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>

Fuente: INEI

Esto se explica porque la tasa de crecimiento de la población es de 14 por mil al año, y cada vez crece más lento al irse reduciendo la tasa de fecundidad de 3 a 2 hijos por mujer de 1995 hasta el 2015, según cifras del INEI. Así mismo, según los expertos, hay un mayor control en la mortalidad infantil, la calidad de vida va en mejora y se incrementa la zona urbana, lo que ha generado que la esperanza de vida se incremente de 71 a 77 años en los últimos 20 años.

#### Nivel de pobreza:

De acuerdo al informe BCRP (Julio 2016), los grupos de incidencia de pobreza en las regiones se han reducido ampliamente en los últimos 10 años, del 2004 al 2015 la pobreza nacional se redujo de 58% a 21%, lo que significa haber sacado de la pobreza a casi 10 millones de personas. Los indicadores para Arequipa son mejores que el promedio nacional, y como departamento ha mejorado su nivel de pobreza de 40% a 8% en el mismo periodo.

Con el propósito de identificar la incidencia de pobreza en cada distrito, el INEI ha elaborado el ranking de distritos según el porcentaje de pobreza de su población (a un nivel de confianza del 95%) distribuyéndolos en 32 grupos de mayor a menor pobreza, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 4.3. Listado de distritos de Arequipa por grupos de incidencia de pobreza

AREQUIPA: DISTRITOS POR GRUPOS DE POBREZA, 2013			
Grupos de pobreza e incidencia de la pobreza (%) (valor min. y max.)		Distritos	Población 2013
Grupo 4	(77,2 - 83,1)	Quechualla	220
Grupo 5	(76,1 - 77,0)	San Juan de Tarucani	1 252
Grupo 6	(89,7 - 76,0)	Chachas, Cayarani, Choco, Toro	6 683
Grupo 7	(88,8 - 69,6)	Chichas	635
Grupo 8	(62,3 - 68,7)	San Antonio de Chuca, Tauria, Puyca, Pampamarca	6 466
Grupo 10	(53,6 - 61,8)	Charcana, Huaynacotas, Sayla, Tapay	3 815
Grupo 12	(45,1 - 52,6)	Tisco, Uñón, Caylloma	5 808
Grupo 13	(38,3 - 44,9)	Alca, Callalli, Huambo, Cahuacho, Lluta, Sibayo, Andagua, Salamanca, Caravelí, Iray, Andaray, Madrigal	15 047
Grupo 14	(37,8 - 38,2)	Yanque, Machaguay, Tomepampa, Chilcaymarca, Pócsi	5 114
Grupo 15	(32,6 - 37,7)	Cotahuasi, Coporaque, Río Grande, Viraco, Santa Isabel de Siguan, Lari, Majes, Huanuhuanu, Quicacha, Mollebaya, Polobaya, Pampacolca, Ichupampa, Achoma	65 400
Grupo 16	(27,5 - 32,5)	Cabanaconde, Chiguata, Santa Rita de Siguan, José María Quimper, Chuquibamba, Aplao, Huanca, Yanaquihua, San Juan de Siguan, Vitor	36 424
Grupo 17	(23,3 - 27,4)	Punta de Bombón, Maca, Tuti, Paucarpata, Tipán, Mcal. Cáceres, Chivay, Quequeña, Dean Valdivia, Cayma	45 547
Grupo 18	(19,6 - 23,2)	Ocoña, Orcopampa, Yura, La Joya, Nicolás de Piérola, Ayo, Samuel Pastor, Yarabamba, Atiquipa, Mejía, Cerro Colorado,	151 124
Grupo 20	(15,5 - 15,9)	Cocachaca, Bella Unión, Acari, Uraca, Sabandía, Characato	38 398
Grupo 21	(12,6 - 15,4)	Jacobo Hunter, Islay, Uchumayo, Chala, Jaqui, Paucarpata, Tiabaya, Mollendo, Camaná, Atico, Socabaya, Cayma	306 899
Grupo 22	(9,6 - 12,5)	Sachaca	21 840
Grupo 23	(9,1 - 9,5)	Huancarqui, Mariano Melgar, Chaparra	60 279
Grupo 24	(7,2 - 8,9)	Miraflores, Quilca, Alto Selva Alegre	139 091
Grupo 25	(6,4 - 7,0)	Mariano Nicolás Valcarcel	4 466
Grupo 26	(5,4 - 6,3)	Cerro Colorado	73 440
Grupo 27	(4,5 - 5,0)	Lomas, Yauca, Paucarpata, Cayma	106 578
Grupo 28	(3,1 - 4,4)	José Luis Bustamante y Rivero	85 659
Grupo 30	(1,4 - 2,0)	Yanahuara	23 255
Grupo 31	(0,6 - 1,2)	Arequipa	55 725

Fuente: INEI, setiembre 2015.

Fuente: Tomado de BCRP (Julio 2016).

Destacan los distritos de Arequipa y Yanahuara con un porcentaje de pobreza menor a 2% de la población, comparable a distritos limeños de San Isidro y Miraflores.

En el caso de distritos grandes con zonas de mayor pobreza que se pueden diferenciar, el INEI ha visto conveniente desagregarlos en dos o tres áreas llamándolos grupo 1, grupo 2, con distinto nivel de pobreza; es el caso del distrito de

Cayma que tiene Cayma-grupo 1 con 4.5% a 5% de población en pobreza y Cayma-grupo 2 con 12.6 a 15.4%% de población en pobreza, de manera similar se observa Cerro Colorado-grupo 1 y Cerro Colorado-grupo 2.

A partir de la tabla 4.3, se ha elaborado la distribución de la población del año 2015 en tres grupos de distritos según el nivel de incidencia de pobreza a fin de identificar cuáles son los distritos de interés para el presente plan de negocios dentro de la provincia de Arequipa, como se muestra en la Tabla 4.4

Tabla 4.4. Población de los distritos de Arequipa según nivel de pobreza

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO	Población 2015			Porcentaje de población
	Total	Hombre	Mujer	
<b>DEPARTAMENTO AREQUIPA</b>	<b>1,287,205</b>	<b>638,480</b>	<b>648,725</b>	
<b>PROVINCIA AREQUIPA</b>	<b>969,284</b>	<b>468,537</b>	<b>500,747</b>	<b>100.0%</b>
<b>DISTRITOS AGRUPADOS SEGÚN NIVEL DE POBREZA</b>				
<b>Hasta 5% de población en pobreza</b>	<b>199,210</b>	<b>93,703</b>	<b>105,507</b>	<b>20.6%</b>
Arequipa	54,095	25,702	28,393	
Yanahuara	25,483	11,832	13,651	
José Luis Bustamante y Rivero	76,711	35,926	40,785	
Cayma - grupo 1	42,921	20,243	22,678	
<b>Entre 5.1% y 12.5% de población en pobreza</b>	<b>340,002</b>	<b>164,516</b>	<b>175,486</b>	<b>35.1%</b>
Paucarpata - grupo 1	59,763	29,065	30,698	
Cerro Colorado - grupo 1	76,902	37,321	39,581	
Miraflores	48,677	23,579	25,098	
Alto Selva Alegre	82,412	39,476	42,936	
Mariano Melgar	52,667	25,454	27,213	
Sachaca	19,581	9,621	9,960	
<b>Más de 12.6% de población en pobreza</b>	<b>430,072</b>	<b>210,318</b>	<b>219,754</b>	<b>44.4%</b>
Otros 19 distritos de la provincia Arequipa				

Fuente: INEI, BCRP (2016)

En esta tabla se puede apreciar los 10 primeros distritos que contienen menor incidencia de pobreza en su población, es decir, hay mayor posibilidad de ubicar a la población objetivo para La Barber Shop entre estos diez distritos.

#### Nivel socioeconómico:

De acuerdo al informe de APEIM (2016), la mejora de la economía en los últimos años, a nivel nacional, ha impactado en la distribución de los niveles socioeconómicos

de tal forma que la estructura poblacional ha variado. La población que se ubicaba en los sectores base se han ido trasladando hacia los niveles B y C, lo que ha generado que en el nivel C sea notorio el incremento de su población.

El nivel socioeconómico de una persona u hogar no se define únicamente a partir de factores económicos como sus ingresos sino es resultado de un grupo de variables definidas a partir de estudios realizados por APEIM.

La tabla 4.5. es parte del informe de niveles socioeconómicos del Perú por departamentos, elaborado a partir de la Encuesta Nacional de Hogares del 2015 que realizó el INEI para los indicadores de pobreza.

Tabla 4.5. Distribución de personas según nivel socioeconómico por departamento

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	6.2	22.8	34.6	36.4
Ancash	100%	12.4	33.0	34.2	20.3
Apurimac	100%	8.3	18.1	29.1	44.5
Arequipa	100%	21.8	34.2	31.9	12.0
Ayacucho	100%	6.4	14.8	27.4	51.4
Cajamarca	100%	9.9	29.7	38.2	22.3
Cusco	100%	15.6	21.7	30.0	32.6
Huancavelica	100%	3.8	23.9	31.3	41.0
Huanuco	100%	11.2	27.3	33.0	28.5
Ica	100%	15.0	40.5	33.9	10.6
Junin	100%	11.5	24.8	35.9	27.8
La Libertad	100%	11.5	22.1	32.1	34.4

APEIM 2016: Data ENAHO 2015

Fuente: APEIM 2016. Data ENAHO 2015

En base a la distribución del cuadro de APEIM para la zona urbana, se calcula que en la ciudad de Arequipa se tienen 21.8% de en nivel AB y 34.2% en el nivel C, que es el grupo de interés del presente plan de negocios. Como se observa comparativamente, Arequipa conserva una mayor proporción de su población en niveles AB y C con respecto a otros departamentos.

#### Cambios en el estilo de vida:

Según Arellano & Marketing (2011) la población de Arequipa es 51% proactiva, es decir, menos tradicionalista, una población de mujeres modernas, hombres

progresistas y gente sofisticada que prueban nuevos estilos de vida y gustan de verse bien, menciona que en este 51% está el 17% que son varones progresistas caracterizados por ser prácticos y buscar la buena calidad al mejor precio, están abiertos a probar experiencias; y el 9% de gente sofisticada (la mitad son varones) que son de mayor solvencia económica, buscan calidad y valoran su imagen personal.

Es una fuerte tendencia en los últimos años cuidar la salud y la imagen personal de los hombres y mujeres. El hombre moderno se preocupa por comer sanamente, ejercitarse regularmente, vestirse bien y verse bien, lo que proyecta seguridad y éxito, de lo mencionado, este grupo es el 21.5% de Arequipa; esto abre una gran oportunidad de servicios y negocios, como gimnasios, spa, barberías, atención de nutricionistas, terapeutas y todo aquello que busque satisfacer adecuadamente cada necesidad.

Parte del cambio en el estilo de vida es la tendencia consumista que se está viviendo en todo el mundo y no excluye a Arequipa, con la apertura de nuevos locales comerciales, la llegada de grandes marcas reconocidas a nivel mundial, la variada oferta y alta competencia, hacen que el arequipeño tenga muchas opciones de dónde escoger y compra cada vez más.

#### Patrones culturales y la religión.

La población de Arequipa se ha caracterizado por ser conservadora, en su mayoría de religión católica, pero con la nueva oferta comercial, el auge de la globalización y el incremento en el poder adquisitivo que permite a las personas viajar más, los patrones culturales y costumbres están cambiando.

Desde el año 2000 el departamento se había caracterizado por tener una migración neta negativa, lo que ha variado desde el 2013, donde la migración neta se ha vuelto positiva y ha ido incrementando anualmente, lo que significa que Arequipa está recibiendo más gente que la que deja el departamento. La ciudad de Arequipa recibe actualmente migrantes nacionales e internacionales que llegan por turismo y terminan quedándose, gente del sur como Puno, Cuzco y Tacna, del norte gente de Piura y últimamente de países como Venezuela, Colombia y México, son migrantes que participan del crecimiento económico, lo que da acceso a otras culturas y se fusionan costumbres, lo que constituye un cambio en la población,

#### ***4.1.4 Tecnológico***

A nivel país, según el Ranking de competitividad del World Economic Forum 2013 y 2014 conformado por 134 países, Perú se encuentra en el puesto 86 en preparación tecnológica.

Como se aprecia en la Tabla 3.1, del acápite del entorno político legal, Arequipa está poco calificada en cuanto a infraestructura y conectividad física, si bien se avanza en la economía, hay un estancamiento en el desarrollo tecnológico, porque la prosperidad minera se ha basado esencialmente en la extracción de recursos naturales, vendidos y embarcados sin mayor valor agregado. A excepción de la industria metal-mecánica, se tiene una falta generalizada de proveedores locales de maquinaria, equipos y servicios. La mayoría de los productos son importados.

#### ***4.1.5 Ecológicos y ambientales***

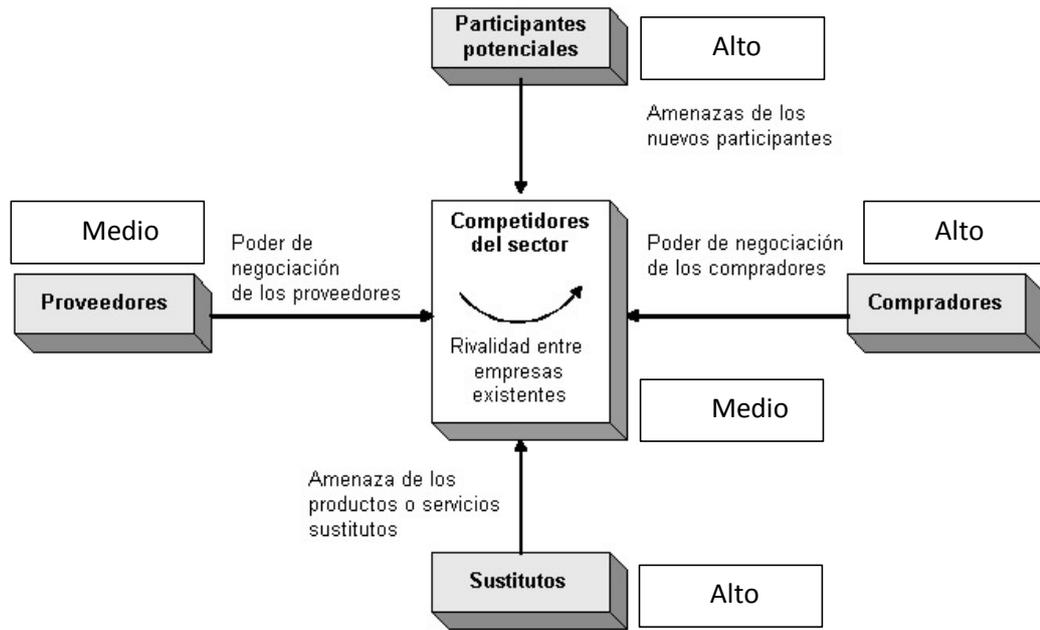
Arequipa tiene muchos recursos naturales y es el sector minero el que viene teniendo un fuerte impacto con los movimientos ecológico ambientalistas. El enfoque económico de incrementar nuevos servicios y la agroindustria es una salida a esta discrepancia, en el cuidado de sus recursos hídricos y terrenos cultivables.

En conclusión, se aprecia que los nuevos servicios son una alternativa económica ya planteada por los mismos empresarios, ante los riesgos políticos, ecológicos y ambientales. Los cambios sociales por nuevos hábitos de consumo, incremento de la población y mejor perspectiva económica presentan un panorama favorable para la barbería propuesta en el presente plan de negocios.

### **4.2. Análisis de la estructura competitiva de la industria o sector**

De acuerdo al enfoque de Michael Porter (2004), se ha revisado las cinco fuerzas de la industria para el análisis de la estructura competitiva del sector, como se observa en la Figura 4.1

Figura 4.1. Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter, Michael (2004)

#### 4.2.1 Poder de negociación de los compradores

Según Gestión (2017), cada vez más caballeros entre 15 y 48 años recurren a barberías en busca de buenas experiencias y por la necesidad de una mejora en la estética masculina.

De acuerdo al perfil de estilos de vida, el 34% de la población masculina de Arequipa son progresistas, buscan calidad a buen precio y son exigentes, aspecto importante a considerar ya que tienen un fuerte poder de decisión de compra, siempre estarán probando calidad y precio. Por otro lado, el 9% de esta población masculina son sofisticados, ellos van a buscar calidad, buen estilo; se está hablando de un 43% del público que se informa y que está adquiriendo comportamientos propios de ciudades emergentes, tecnológicamente más conectados con el mundo, menos regionales y volátiles mientras no estén del todo satisfechos.

De acuerdo a lo descrito, se desprende un alto poder de negociación, debido a la gran cantidad de negocios del mismo giro que actualmente operan y que vienen abriendo sus puertas al público masculino

#### 4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Se ha identificado que en el negocio de barberías, los proveedores pueden clasificarse de acuerdo a la etapa del proceso de operaciones, así se tiene proveedores

para el lugar físico, proveedores de implementos, accesorios y herramientas; así como los proveedores de productos para el cuidado masculino.

Proveedores del local, es primordial contactar directamente con los propietarios de los locales en alquiler que se encuentran en la ubicación requerida cercana a los centros comerciales de la zona, para realizar un contrato de más de tres años y con adelanto para negociar mejores precios. De acuerdo a la ubicación que se ha seleccionado para el local, se requiere una rápida decisión cuando se presente la oportunidad ya que hoy en día los locales son adquiridos de manera casi inmediata; los proveedores conocen la demanda y la aprovechan a su favor comercial, tienen alto poder de negociación.

Para la implementación del local, existe una amplia oferta de muebles e implementos de peluquería y spa, de acuerdo al diseño de la infraestructura, se evaluará su adquisición lo que no presenta mayor dificultad, teniendo un poder de negociación medio.

Proveedores de productos para el cuidado masculino, que son representantes de algunas marcas específicas. En Arequipa se cuenta con distintas marcas a escoger, L'oreal y Kerastase son líneas que ofrecen ventas por consignación y son las más conocidas, sin embargo, se buscará alguna marca exclusivamente dirigida al público de caballeros para llevar a cabo una alianza estratégica que permita abaratar costos con promociones. Al solicitar abastecimiento el local, y con la demanda que se pretende tener, tienen un poder de negociación medio/bajo.

#### ***4.2.3 Amenaza de nuevos participantes***

El servicio de la barbería bajo el nuevo concepto recientemente viene tomando fuerza, hace algunos años solo existían las barberías tradicionales en la ciudad de Arequipa. Los nuevos participantes están ingresando al mercado, lo cual es una oportunidad, dado que aún existe un amplio mercado por penetrar, pero en la medida que hayan barreras de entrada, será o no más difícil que ingresen nuevos competidores.

#### **Barrera de entrada:**

Al ingresar en el mercado de barberías, el nuevo concepto de barber shops con servicios adicionales, se está creando una barrera por la calidad del servicio que se puede ofrecer, es decir, la capacidad de dar un valor agregado en el servicio. Se ofrece al usuario además de un ambiente amical exclusivo para varones con un buen

barbero, atributos que permiten diferenciar el servicio tal como un trato personalizado, diseños novedosos, con posibilidad de consumo de bebidas, snacks, disfrutar de juegos de videos y de mesa.

Estos atributos constituyen también la barrera de entrada por necesidad de capital dado el costo de la infraestructura que incluye juegos y un sector de barra, además del mobiliario propio del servicio de peluquería. Por otro lado, el personal tiene que estar preparado para entretener con su conversación, asesorar bien al cliente y realizar el servicio adecuado antes, durante y después del mismo.

#### ***4.2.4 Amenaza de servicios sustitutos***

Los productos sustitutos para el sector de barberías son las peluquerías tradicionales, grandes y pequeñas, que ofrecen el servicio dirigido a todo público por estilistas damas y caballeros, para clientes del sector femenino o masculino en un mismo espacio; marca el liderazgo en la ciudad de Arequipa la peluquería Montalvo Spa, que además del servicio de peluquería ofrece el servicio de relajación, masajes, manicure y pedicure. La mayor amenaza del servicio de peluquerías como sustituto para las barberías es que son ampliamente conocidas y ya tienen un mercado ganado, es por eso que se considera alta la amenaza de servicios sustitutos.

#### ***4.2.5 Rivalidad entre empresas existentes***

Actualmente, la competencia está empezando entre las barberías tradicionales y las nuevas barber shops con el nuevo concepto, lo que hace que el mercado se encuentre colmado de propuestas, por lo que la rivalidad de entre empresas existentes es media, sin embargo, se percibe un nuevo servicio y ello genera que la competencia sea mayor entre los nuevos competidores.

Dentro de la nueva propuesta, se distinguen dos tendencias en el Perú: las urbanas y las ejecutivas. Las urbanas, que se dirigen al grupo juvenil de 15 a 35 años, se basan en dos servicios, cambio de look por corte de cabello o delineado de barba; que pueden ir desde recorte hasta tinturación. Se inspiran en el reguetón, diseños de corte de los futbolistas como Cristiano Ronaldo, televisión con programas deportivos o películas de acción. En Lima, La Barbería con cuatro años de funcionamiento atiende en promedio 45 personas al día y en meses como diciembre superan los 60 según su gerente general (Gestión, 2017).

Por otro lado, las barberías más ejecutivas, más tradicionalistas, representadas por Mr. Jacobs, que recién tiene cuatro meses en el mercado, su estilo es clásico con

servicios de cortes de cabello y barba, con costos básicos entre S/.20 y S/.45, dirigido a hombres de 25 a 48 años, con una afluencia de 40 clientes al día. La atención es recibida con una cerveza o shots de whisky Jack Daniels con un fondo musical entre rock clásico y Frank Sinatra (Gestión, 2017).

En Arequipa, es notoria la presencia de fuertes rivales que ya han marcado una preferencia en el mercado masculino, siendo las más conocidas:

- BarberInk (cadena de barberías)
- Lumberjack Barberia
- King of King´s Barbershop
- Murdock Barbershop
- Boston Club

Adicionalmente se identifican otras barberías menos conocidas como:

- La Barberia By Ruiz
- Punto Zero Barberia
- Barrio Urbano Barberia
- Barberia Jeyko Y D Salon

Se observa dos estrategias principales con las que se distingue la rivalidad entre las empresas existentes:

- Barberías que trabajan con la estrategia de precio y se evidencia en constantes promociones que abaratan el servicio, gran cantidad de volanteo y personal jalador en algunos locales que ofrecen el servicio de corte a transeúntes.
- Barberías que ofrecen diferenciación, sin enfrentar directamente al competidor, pero si con una fuerte penetración por recomendación y es porque busca fidelizar al cliente que espera una experiencia distinta al acudir por un servicio de corte de cabello, aunque ello signifique mayor costo.

Es importante mencionar que actualmente el 80% de los arequipeños entre 25 y 49 años, se cortan el cabello en peluquerías tradicionales. Se estima que en Arequipa hay más de 50 de estos locales siendo los más importantes:

- Peluquería Prado
- Peluquería Central
- La Favorita
- Cosmopolitan

-Los Hermanos Aybar

-Royal Park

-Shick Peluquería

#### ***4.2.6 Análisis de competitividad***

Dentro del sector escogido para el presente plan de negocios que son las barberías de Arequipa, los negocios con mayor posicionamiento y desarrollo competitivo, resultan ser las barberías Lumberjack (con 3.09 puntos) y BarberInk (con 2.82 puntos) las de mejor perfil competitivo por la variedad de servicios, que incluyen spa y cortes especializados, acompañados de una amplia publicidad y promociones, tienen reconocida calidad y gran posicionamiento, dada su amplia experiencia en el mercado local.

Por otro lado Boston Club tienen buen perfil competitivo (2.68 puntos), ha invertido en publicidad para el lanzamiento del club y ofrecen masajes además del servicio de corte, pero aún no obtiene posicionamiento por ser nueva en el mercado, no llega a tener precios competitivos.

Las barberías Murdock y King of King's, figuran con menor perfil competitivo ya que ofrecen buen servicio de corte pero no es muy variado en su servicio y no siempre se transmite una buena atención al cliente.

La propuesta de negocio para La Barber Shop presentada, obtiene buen puntaje (2.81 puntos) porque se considera como cualidades primordiales de la estrategia la calidad del servicio, los precios competitivos y la atención al cliente, clasificándolos con 4 por ser valores muy fuertes dentro del lineamiento estratégico del presente plan de negocio, como se puede observar en la siguiente tabla comparativa 3.1, de los perfiles competitivos de las principales barberías de Arequipa.

Tabla 4.6. Perfil competitivo de barberías en Arequipa

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO		LA BARBER SHOP		MURDOCK		LUMBERJACK		BARBERINK		KING OF KING'S		BOSTON CLUB	
CUALIDAD	PESO	CA	Pon	CA	Pon	CA	Pon	CA	Pon	CA	Pon	CA	Pon
Calidad de Servicio	0.20	4	0.8	3	0.6	4	0.8	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Atención al cliente	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Precios competitivos	0.18	3	0.54	3	0.54	1	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36
Variedad de Servicio	0.15	2	0.3	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Publicidad y promoción	0.10	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Ubicación	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Posicionamiento	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07
Accesibilidad	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>2.81</b>		<b>2.48</b>		<b>3.09</b>		<b>2.82</b>		<b>2.65</b>		<b>2.68</b>	

Nota: La calificación CA toma valores 1: muy débil, 2: débil, 3: fuerte, 4: muy fuerte.

Elaboración: Autores de esta tesis, de acuerdo al lineamiento estratégico del negocio La Barber Shop.

### 4.3. Matriz EFE

Las oportunidades y amenazas, como en todo negocio van a existir, la diferencia está en qué puede hacer cada empresa para afrontarlas, y si han podido ubicar los principales factores que las van a influir positiva o negativamente.

Se realizó una evaluación de los factores externos y cómo es que la empresa podría responder ante estos. Los resultados fueron alentadores. Se obtuvo una calificación de 3.10 de 4, y esto hace referencia a una puntuación máxima de 4.

Tabla 4.7. Matriz EFE

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Existencia de centros comerciales y calles con alto tráfico de gente, que hacen atractivo la ubicación del negocio.	11%	4	0.44
Crecimiento del Sector Servicios y Comercio en la Región Arequipa.	11%	4	0.44
Interés de la población objetivo por este tipo de servicios.	11%	3	0.33
Las nuevas tendencias de mercado facilitan la aceptación del servicio.	7%	3	0.21
<b>Amenazas</b>			
Existencia de negocios de bajo costo dedicados al cuidado personal denominados peluquerías.	14%	2	0.28
Existencia de informalidad en el sector de este tipo de negocios.	10%	1	0.1
Alta rotación de personal en el Sector de Cuidado Personal.	11%	4	0.44
Desaceleración de la economía en el Perú.	14%	3	0.42
Inestabilidad política por conflictos partidarios y corrupción de autoridades.	11%	4	0.44
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.10</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

En este análisis se puede ver que las oportunidades más importantes son:

Existencia de centros comerciales y calles con alto tráfico de gente, que hacen atractivo la ubicación del negocio

Crecimiento del Sector Servicios y Comercio en la Región Arequipa.

Y son justamente las oportunidades que más alta calificación tienen. Lo cual refleja la habilidad que se tiene para ver oportunidades y sacarles el mayor provecho posible.

También hay que tener en cuenta las amenazas que podrían ser más graves:

Alta rotación de personal en el Sector de Cuidado Personal.

Desaceleración de la economía en el Perú.

Existencia de negocios de bajo costo dedicados al cuidado personal denominados peluquerías.

En cuanto a la alta rotación de personal, se considera que se han planteado estrategias claras para mitigar este riesgo, por lo que la calificación es la máxima de 4. Asimismo, se sabe por las entrevistas a profundidad realizadas a expertos, que la aceleración o desaceleración de la economía es un factor que podría influir de forma importante en las ventas de la empresa, pero se considera que se ofrecerá un buen servicio y que las personas no pueden dejar de verse bien, por lo que la calificación otorgada a este elemento es de 3.

Se puede concluir que hay oportunidades y amenazas en el mercado, pero la empresa ya las tiene identificadas, por lo que eso es una ventaja al momento de afrontarlas ya que se contarán con estrategias claramente definidas.

#### **4.4. Descripción del negocio**

La propuesta es una barbería que inicia su gestión comercial en la ciudad de Arequipa para ir creciendo en la zona Sur del país. La empresa La Barber Shop, es producto de la asociación de cuatro inversionistas de la ciudad de Arequipa, que con aportes iguales de inversión formarán una sociedad de responsabilidad limitada. La estructura financiera propuesta es del 100% capital propio.

La intención es abarcar un mercado poco explotado y con un potencial de crecimiento, donde se ofrecerá desde cortes de cabello exclusivo para varones, diseños novedosos, afeitados de barba con estilo, así como servicios de manicure, pedicure y tratamiento capilar, facial, entre otros.

El local deberá tener una decoración y ambientación masculina, con motivos urbanos, deportivos o ejecutivos.

El personal que atiende en la barbería debe contar con experiencia en cortes de cabello y cuidado de barba, así como en el manejo de tijeras, máquina y navaja, además de tener un excelente trato y alta capacidad de comunicación y persuasión.

#### **4.5. Estrategia**

La empresa La Barber Shop está en la fase inicial de ingresar al mercado, busca satisfacer la necesidad inmediata del cuidado personal de su población objetivo, a través de la generación de un servicio con el concepto de mejorar la apariencia personal en un ambiente cordial con posibilidades de diversión y degustación de bebidas en el tiempo de espera.

La Barber Shop conoce al público de Arequipa porque es de socios arequipeños con solvencia financiera que quieren mejorar la calidad del servicio de barbería para el público masculino, se busca ofrecer un local agradable con personal capacitado para otorgar la mejor carta de presentación al público masculino: un óptimo arreglo personal; todo ello en un local accesible y a un justo precio; primero establecerse en Arequipa y luego abarcar la Macro Región Sur de Perú.

La estrategia de marketing se fundamenta en la recomendación por el buen servicio recibido, además de mantener ofertas para los mejores clientes y promociones para clientes nuevos.

#### **4.6. Misión y visión del negocio, objetivos estratégicos**

Son los conceptos que definen el planeamiento, según los conceptos de Louffat (2012), se traza el camino que orienta hacia dónde se encaminará la organización, identificando las mejores alternativas para lograr sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo. Se definirán los objetivos o resultados que se pretenden, siempre partiendo de la estrategia de la institución, es decir, de la visión y misión que se aspiran en un plazo de tiempo.

##### **4.6.1 Visión**

“Ser reconocidos como la mejor empresa de barberías en la Macro Región Sur del país”.

##### **4.6.2 Misión**

“Ofrecer una experiencia distinta con la mejor calidad de servicio de cuidado personal masculino”.

#### **4.6.3 *Objetivos estratégicos***

- Satisfacer la expectativa de los inversionistas de la empresa, mediante una rentabilidad superior al 16% (costo de oportunidad del accionista).
- Consolidación en el mercado mediante una participación de 20% en el cuarto año.
- Exceder las expectativas del público objetivo ofreciendo una experiencia distinta de mayor calidad en el cuidado personal para caballeros.
- Desarrollo de nuevos mercados, mediante la apertura de sucursales en zonas de potencial consumo.

#### **4.7. Análisis estratégico**

##### **4.7.1 *Análisis externo***

El mercado nacional ofrece oportunidades a la inversión, dado el incremento de centros comerciales, en la Región Arequipa se ha incrementado el sector servicios y comercio mostrando así un auge en el sector micro-empresarial; se espera además beneficios a las MYPES según nuevos planes del gobierno actual.

La tendencia social y de consumo, producto de la mejora económica en el país, ha generado mayores requerimientos en el cuidado personal y mayores exigencias del consumidor en el sector de salud y belleza; se han incrementado las cadenas de peluquerías, spas, gimnasios, centros de masajes, así como gran inversión en clínicas y farmacias, todo ello hace que se incremente el público que se preocupa por la buena imagen, así mismo, gracias al desarrollo que ha mostrado la Región de Arequipa en los últimos 10 años, el poder adquisitivo de la población también se ha incrementado, por ello las nuevas tendencias de mercado facilitan la mayor aceptación del servicio.

#### 4.7.2 Análisis del negocio: Lienzo Canvas

Tabla 4.8. Análisis y generación del modelo de negocio según el Lienzo CANVAS

<p><b><u>Socios Clave:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de insumos de peluquería.</li> <li>• Proveedores de insumos de bebidas y snacks.</li> </ul>	<p><b><u>Actividades Clave:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimo servicio del cuidado personal y asesoría.</li> <li>• Excelente atención en el bar café.</li> <li>• Frecuente mantenimiento a las máquinas de diversión y mesas de billar.</li> <li>• Seguridad en la zona de estacionamiento.</li> </ul>	<p><b><u>Propuesta de valor:</u></b></p> <p>La Barber Shop es una barbería diferente, se ofrece una experiencia distinta que acompaña al servicio de mejorar la apariencia, a un precio justo.</p> <p>Es decir, el cliente acude para mejorar su apariencia, corte de cabello, tratamiento capilar, tratamiento facial o manicure y recibe además la oportunidad de pasarla bien en un ambiente de juegos de mesa, bebidas y snacks; con la mejor música y rodeado de amigos.</p>	<p><b><u>Relaciones con los clientes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización del cliente con bebidas de cortesía y ofertas por recomendación.</li> <li>• Acercamiento al cliente a través del whatsapp y las redes sociales, con constantes promociones.</li> <li>• Servicio postventa de asesoría del barbero y seguimiento de su próxima visita.</li> </ul>	<p><b><u>Segmentos de clientes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado meta: público masculino de nivel socioeconómico medio alto, con edad entre 25 y 49 años.</li> <li>• Se puede distinguir dos segmentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita frecuente, quienes están motivados por la diversión y pasar un momento entre amigos,</li> <li>• Visita mensual, quienes asisten por el servicio de barbería.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b><u>Recursos Clave:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal idóneo para el servicio de barbería, cuidado facial, manicure y pedicure.</li> <li>• Personal capacitado en el servicio al cliente para atención en bar café y de máquinas de diversión.</li> <li>• Infraestructura en óptimas condiciones de uso.</li> </ul>			<p><b><u>Canal de distribución:</u></b></p> <p>Canal directo, no existen intermediarios.</p>	
<p><b><u>Estructura de costos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inversiones: Modificaciones en infraestructura y equipamiento.</li> <li>❖ Costos variables: Materiales de peluquería, costo de mantenimiento de equipos y bienes muebles .</li> <li>❖ Costos fijos: Salarios del personal, alquiler de local y servicios (agua, luz, teléfono)</li> </ul>			<p><b><u>Ingresos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Por servicios de peluquería, tratamientos capilares y faciales, manicure y pedicure.</li> <li>❖ Forma de pago: Efectivo y tarjetas de crédito.</li> </ul>	

Por competitividad, se propone que la publicidad de La Barber Shop debe ser agresiva para captar más clientes del público objetivo y aprovechar las redes sociales para darse a conocer en el mercado. La propuesta de servicio debe ser clara y directa para fidelizar al cliente que busca calidad en el servicio de barbería a buen precio y mientras espera, jugar billar, fulbito de mesa o playstation.

#### **4.8. Estrategia genérica**

La estrategia genérica es posicionamiento por diferenciación, es decir, el cliente distingue el cambio de imagen con el servicio de corte de cabello o de barba, la calidad de los servicios de tratamiento facial, manicure y pedicure, lo que incluye un trato profesional, rodeada de una atmósfera netamente masculina, desde la recepción, la espera con revistas selectas, programas de tv, videos, playstation y acompañado de una bebida de cortesía o atención de diversos snacks.

La Barber Shop nace con un lineamiento estratégico de ser una barbería diferente, con experiencias inolvidables y con múltiples locales para estar más cerca al cliente. La Barber Shop busca asociar en la mente del consumidor “el aliado para verse bien, para sentirse bien y volver pronto, porque no cuesta más”; transmitir al público en general que “un cliente de La Barber Shop es un cliente exclusivo, que gusta de la buena imagen”.

#### **4.9. Estrategias específicas**

- Incentivar el desarrollo del mercado local y regional.
- Mantener una estrategia de marketing basado en una buena gestión de publicidad para asegurar la imagen del negocio y mantener una relación a largo plazo con los clientes.
- Desarrollar e implementar un plan de operaciones eficiente que garantice un eficiente flujo de actividades en el negocio.
- Implementar una estrategia de motivación al personal a través de una estructura de compensaciones atractiva y un plan de capacitación continua.

#### **4.10. Conclusiones del capítulo**

Dado que la ciudad de Arequipa se encuentra en el puesto 29 dentro de las mejores ciudades para invertir en Latinoamérica, implica una gran oportunidad para la implementación de este tipo de negocios.

Si bien es cierto es un sector en crecimiento con presencia de una serie de competidores directos y sustitutos, a través del respectivo análisis, el mercado demuestra que aún se encuentra en vías de crecimiento, dados los diferentes gustos y preferencias de los actuales consumidores arequipeños.

Con una misión de otorgar un servicio de calidad a través de una experiencia distinta y una visión de ser la mejor barbería en la Macro Región Sur del país, la estrategia es la de diferenciación en el servicio, en un entorno cada vez más competitivo donde las barberías Lumberjack y BarberInk presentan el mejor perfil competitivo en la ciudad de Arequipa por la variedad de servicios.

Sin embargo la propuesta de valor del negocio es acompañar al servicio de calidad de la barbería con una experiencia inolvidable con juegos, atención de bebidas y con múltiples locales, lo que requiere de una estrategia agresiva de marketing cimentada en la fidelización de nuevos clientes y publicidad por recomendación. Internamente es imprescindible contar con una innovadora ambientación y con un programa de motivación al personal que asegure colaboradores capacitados y fidelizados.

## CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

El objetivo del presente capítulo es establecer el plan que desarrollará la empresa para la captación, servicio y fidelización de sus clientes potenciales. Para ello, se definirán los objetivos del plan, la propuesta de valor que corresponde a la estrategia de marketing y la revisión del mix de marketing para la propuesta de La Barber Shop. De acuerdo a lo descrito por Aguer, Perez y Martinez (2009), el plan de marketing consiste en redactar la propuesta dando a conocer la estrategia comercial de La Barber Shop para el servicio de barbería.

### 5.1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing representan el enfoque comercial de la empresa y son los siguientes:

- Establecer una imagen como la mejor barbería en Arequipa, con un buen servicio de corte, con novedosos diseños, óptima calidad de atención al cliente que desencadene en clientes satisfechos.
- Incrementar la participación en el mercado, en función a la atracción del público objetivo con una alta frecuencia de visitas de clientes que llegan por primera vez. Ver cuadro 5.1
- Fidelizar a los clientes que reciben el servicio, logrando que se identifiquen con el negocio y sean capaces de traer a otros clientes e incrementar su ticket de compra porque reciben más servicios.

Tabla 5.1. Indicadores y metas de los objetivos de marketing

OBJETIVO	INDICADOR	META POR AÑOS				
		1	2	3	4	5
Imagen de marca	% clientes que nos recomiendan	80%	85%	90%	95%	95%
	% clientes satisfechos	95%	100%	100%	100%	100%
Participación de mercado	% crecimiento en ventas	5%	5%	5%	5%	5%
	% clientes nuevos	80%	60%	50%	40%	40%
Fidelización de clientes	% clientes que retornan	70%	80%	80%	90%	90%
	Ticket promedio en S/.	S/.32	S/.32	S/.32	S/.32	S/.32

Elaboración: Autores de esta tesis

Por ser objetivos críticos de éxito se requiere un continuo seguimiento una vez puesta en marcha la operación, mensualmente revisar los indicadores y metas propuestas para medir el logro, las mismas que se muestran en la Tabla 5.1.

Esto se medirá a través de encuestas periódicas que se realizarán de manera frecuente entre los clientes, donde se medirá la satisfacción, así como la recomendación a conocidos. De la base de clientes que se elabore, se podrá conocer el número de clientes que retorna, y la frecuencia.

Asimismo, para la captación de clientes, se tiene establecido dirigir acciones para captar la base de clientes que aún no son concurrentes que actualmente acuden a peluquerías tradicionales y que representan el 80% del público objetivo, de acuerdo a los que arroja el estudio de mercado realizado. De igual modo se pretende captar clientes insatisfechos de las actuales barberías de la ciudad.

## **5.2. Concepto y propuesta de valor**

Se pretende implementar una barbería con el nombre de la Barber Shop que se caracterice por tener barberos especializados que no solamente sean especialistas en corte de cabellos sino también asesores de imagen, asimismo se contará con una barra y snacks para que los clientes puedan degustar de una bebida o piqueo mientras esperan su servicio, y adicionalmente se contarán con espacios de entretenimiento con ambientes masculinos como juegos de video y juegos de mesa para hacer la estadía en la barbería más placentera. El negocio presentará un servicio de calidad y un excelente trato del personal.

## **5.3. Estrategia de segmentación y posicionamiento**

- Segmentación; el mercado objetivo se encuentra en el público masculino de 25 a 49 años, ubicados en distritos de menor nivel de pobreza situados al Nor-Oeste de la ciudad, en los distritos de Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado, Sachaca, José Luis Bustamante y Rivero y Arequipa Cercado.
- El plan de marketing responde a la estrategia de posicionamiento elegida por la empresa, La Barber Shop es una barbería moderna para clientes exigentes a un precio justo; la idea es que Arequipa reconozca la barbería y la asocie con la buena apariencia de los clientes de Barber Shop. La estrategia de posicionamiento es por diferenciación, que el cliente distinga el servicio de

corte de cabello o de barba, el trato del personal y la experiencia recibida en una atmósfera netamente masculina, desde la recepción, la espera con revistas selectas, programas de tv, juegos de video o juegos de mesa y la buena imagen con la que se retira, luego de haber degustado alguna bebida o snack.

Desde la publicidad, la infraestructura, el ambiente agradable y el trato del personal, muestra una barbería que ha llegado para quedarse, profesionalismo en el servicio que invita a regresar por un recorte para que la buena imagen perdure. La Barber Shop busca asociar en la mente del consumidor un aliado para verse bien, para sentirse bien y volver pronto, porque no cuesta más; transmitir al público en general que un cliente de La Barber Shop es un cliente exclusivo, que gusta de la buena imagen.

#### **5.4. Mezcla de marketing**

Con la información obtenida en el estudio de mercado, se establecen estrategias que respondan a las preferencias descritas por público objetivo.

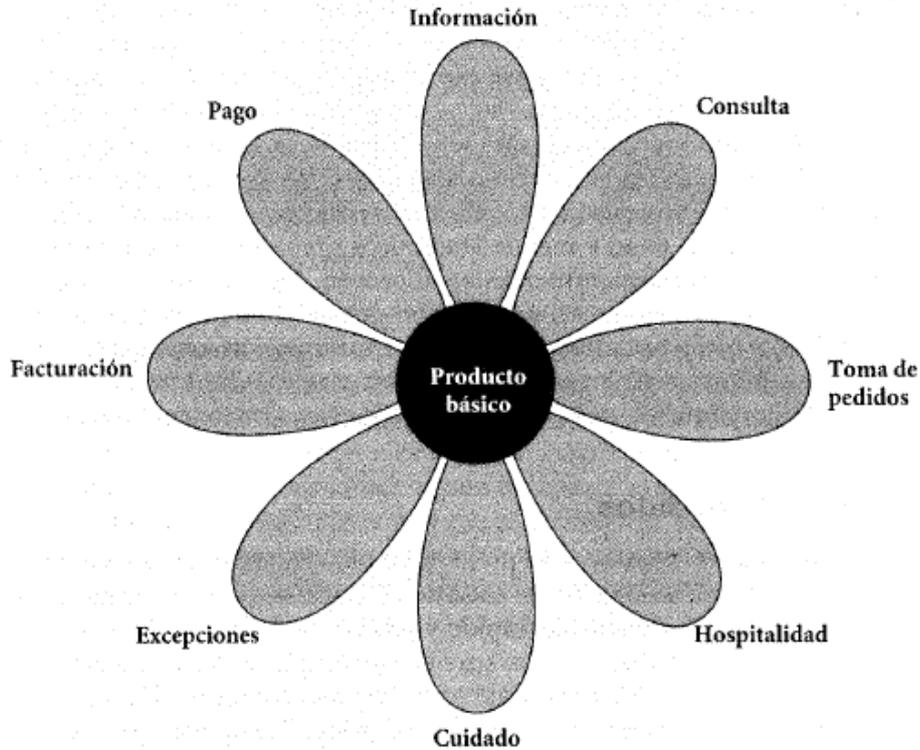
##### ***5.4.1 Estrategia de producto***

Es un servicio diferenciado e innovador, que ofrece atributos como pasarla bien cuando se quiere mejorar la apariencia personal, recibir un corte de cabello con un diseño novedoso a un precio justo, con buenos servicios complementarios, con música, y acompañado de una bebida o un snack, esperar la atención mientras se tiene una partida de juego de mesa o participar de una buena conversación tomando una bebida, la cual puede ser café, cerveza, coctel, jugo o gaseosa.

Asimismo dentro de los beneficios del servicio ofrecido, se parte de un local bien distribuido con una barra de atención de pedidos de bebidas y snacks, con personal atento que además puede asesorar para lograr una mejor apariencia varonil, porque está dirigido únicamente al público de caballeros, y con el objetivo de tener clientes satisfechos, que regresen y recomienden a sus conocidos, por haber logrado un corte moderno que mejor le asiente y con un excelente trato al cliente.

A continuación se desarrolla la técnica de la flor de servicios:

Figura 5.1. Flor de servicio



Fuente: Lovelock

### Producto básico

Aquí se identifica como producto o servicio básico el corte y delineado de barba y cabello.

### Servicios de facilitación:

- *Información* de La Barber Shop; la cual estará indicada en las diferentes herramientas de comunicación y publicidad que se apliquen, y que constará de:
  - Dirección del local con su respectiva referencia para hacer fácil la ubicación (google maps).
  - Horarios de atención.
  - Precios y promociones.
  - Confirmación de citas, a través de redes sociales.
- *Toma de pedidos de servicios*; una de las opciones para hacerse de los servicios de La Barber Shop es hacer una reserva telefónica o a través de redes sociales, concertando una cita previa, la cual puede ayudar para identificar al cliente y aquellas necesidades o preferencias que requiera.

- *Facturación*; se contará con la emisión de boletas y facturas como lo establece el ente regulador (SUNAT). Asimismo, con la implementación de la facturación electrónica, se quiere hacer de este, un paso nada complicado, para que una vez ejecutado y terminado el servicio, el cliente no pierda tiempo y se lleve una impresión de calidad y rapidez, no solo en el servicio mismo, sino en toda la cadena.
- *Pago*; se podrá realizar la cancelación de los servicios prestados a través de dinero en efectivo y con tarjeta de débito y/o crédito VISA, así como las transferencias de cuenta a cuenta, siendo este último por ejemplo para los casos de reservas de citas bajo esta modalidad.

### **Servicios de mejora:**

- *Consulta*; en este punto la asesoría empieza desde el momento de la reservación de la cita o recepción del cliente en el local, a través de una guía personalizada acerca de los servicios que se ofrecen, y de lo que el cliente requiere. Así, esto se da desde el ofrecimiento de las promociones del día, de las nuevas tendencias llegadas a La Barber Shop, la degustación del trago de su preferencia, o del uso de los diferentes ambientes de entretenimiento con que se cuenta, así como el seguimiento post-venta por parte de los barberos especialistas. La asesoría que se brindará antes, durante y luego de hacerse de los servicios, configuran parte importante de la estrategia de diferenciación que se quiere ejecutar para la consecución del objetivo deseado.
- *Hospitalidad*; la calidad del servicio que se brinda se complementa con la calidad en la atención al cliente. Por ello, todo el personal de La Barber Shop estará plenamente capacitado para brindar un trato amable y cordial en todos sus niveles, desarrollando así una vocación de servicio que sea parte de las fortalezas del negocio.  
Asimismo, la comodidad y la atmósfera diseñada para las instalaciones harán que la experiencia vivida sea placentera y agradable: bar, juegos de mesa, buena música, buenas revistas, trato excelente.
- *Cuidado*; el local contará con cámaras de seguridad así como de compartimientos donde el cliente pueda dejar en custodia sus pertenencias mientras se hace de los servicios. Del mismo modo, se quiere contar con un

local que tenga una frentera que haga visible la ubicación de los autos de los clientes para su mayor seguridad y comodidad.

- *Excepciones*; como parte del proceso de mejora continua, La Barber Shop implementará libros de quejas y reclamaciones en aquellos casos que el cliente no quede conforme con el servicio brindado o simplemente para realizar alguna recomendación. Del mismo modo, y para que la sensación del cliente sea menos grave, se ofrecerá vales de descuentos para próximas visitas.

#### 5.4.2 Estrategia de precio

El precio del servicio, estará determinado por la competencia directa, se transmite la idea de un servicio al precio justo, no caro, no barato. La estrategia es transmitir que uno paga por lo que vale el buen servicio, la calidad de la atención y dentro del rango de lo que ofrece la competencia.

De acuerdo a lo visto en el estudio de mercado se hace un resumen de la propuesta de precios para los servicios de peluquería, barbería, tratamiento capilar, tratamiento facial, manicure y pedicure en la Tabla 5.2 siguiente.

Tabla 5.2. Lista de precios propuestos según servicio

<b>Categorías de Servicios</b>	<b>Precio Unitario Promedio</b>
<b>SERVICIOS DE PELUQUERIA</b>	
Corte de cabello básico	S/. 35
Corte de cabello con diseño	S/. 35
Coloración y tinte	S/. 35
<b>SERVICIOS DE BARBERIA</b>	
Afeitado tradicional	S/. 25
Afeitado con diseño	S/. 25
Arreglo de barba	S/. 20
Tinte de Barba	S/. 25
<b>TRATAMIENTOS CAPILARES</b>	
Aplicación de ampolla anti caída	S/. 20
Tratamiento con keratina	S/. 40
<b>TRATAMIENTO FACIAL</b>	
Higiene facial	S/. 25
Depilación Corporal	S/. 20
Mascarilla Facial	S/. 35
<b>MANICURE</b>	S/. 20
<b>PEDICURE</b>	S/. 30

Elaboración: Autores de esta tesis

Para el servicio adicional de bebidas y snack se propone la tabla 5.3 como la lista de comparativa de precios:

Tabla 5.3. Lista de precios de bebidas y snacks

<b>BEBIDAS</b>	<b>PRECIO (S/.)</b>
Gaseosa	2.5
Cerveza	5
Jugos	3
Coctel	7
Café	3
SNACKS	2
Triples.	5

Elaboración: Autores de esta tesis

#### ***5.4.3 Estrategia de plaza o distribución***

El canal de distribución es directo, la estrategia es que La Barber Shop estará cerca de su público, está en el camino al trabajo o a la casa, y para lograr un rápido posicionamiento en el mercado además de aprovechar una economía de escala con los proveedores de productos capilares con mayor poder de negociación, se va a iniciar el negocio con un local, en una ubicación estratégica que cubra las arterias que unen el Norte y Centro de la ciudad (Ver mapa en el Anexo iii) y estableciéndonos en una zona de paso del público objetivo, el local estará ubicado en el distrito de:

- Cayma (Norte), en los alrededores de las principales avenidas de la zona como son la Av. Ejército, Av. Cayma y Av. Trinidad Morán.

Como lo que se ofrece es un servicio, uno de los atributos de calidad es percibido por el cliente por el entorno donde se recibe el servicio, por ello la importancia de la ubicación, cerca de la competencia porque ya existe cierta afluencia y como la estrategia es estar cerca del público, la puerta de entrada tendrá un distintivo característico para lograr la recordación de la marca y el local. La estrategia de La Barber Shop es impresionar desde la decoración del local, sobria pero moderna, que el cliente al observar decida probar, conozca y distinga los atributos de limpieza, orden, buena atención y sobretodo buenos resultados en su cuidado personal; que es lo que valora el cliente de acuerdo a la encuesta.

#### ***5.4.4 Estrategia de promoción y publicidad***

##### ***Estrategia de promoción pre-operativa***

Como parte de la comunicación de La Barber Shop, se realizarán activaciones en los principales centros comerciales para llamar la atención de los potenciales clientes, entregar información de los servicios así como la entrega de vales de descuentos por los primeros servicios.

Se realizarán esfuerzos de marketing BTL tales como: activaciones en las principales calles y semáforos de la ciudad, se utilizarán carteles y atuendos atractivos que llamen la atención de los clientes.

Se realizarán esfuerzos para la promoción en redes sociales y se tomarán en cuenta una red de promotores para atraer al público objetivo.

##### ***Estrategia de Promoción Operativa***

La estrategia de promoción para el ingreso al mercado, se dará con una campaña de 2 x 1 para promover el tráfico de público y que se haga conocida la calidad del servicio. Asimismo se aplicarán descuentos a los clientes que regresen a tomar otro servicio antes de los 30 días, esto será los primeros meses. Adicionalmente los clientes más frecuentes obtendrán descuentos en bebidas y snacks, por otro lado los clientes tendrán la oportunidad de utilizar sus tickets de canje por servicios sin costo.

La estrategia de publicidad de La Barber Shop es lograr que los clientes satisfechos recomienden el servicio, que reciban las nuevas tendencias de corte y den likes en las redes sociales para recomendar el negocio. La comunicación con el cliente será por redes sociales para dar a conocer nuevos estilos, nuevas promociones, y por whatsapp de manera personal para recordatorio de citas, o como parte de un servicio personalizado de asesoría.

Para contar con una comunicación visual constante y que los clientes tengan presente la barbería se realizarán publicaciones en banners publicitarios de la Barber Shop.

##### **Estrategia de marketing digital**

Debido a que la tecnología en el mundo en que se vive, es parte de la vida de todos sin excluir al público objetivo, es que se tendrá una clara estrategia de marketing digital.

### *Crear una página web*

Se creará una página web de la Barber Shop, en la que se publicarán todos los contenidos importantes, como servicios ofrecidos, estilos, tendencias, consejos, videos, fotos, etc.

### *Marketing por mail*

Cuando los clientes vayan a la Barber Shop se les tomará sus principales datos como: Su nombre, edad, correo electrónico, teléfono y nombre en redes sociales. Se usará el correo electrónico para comunicar promociones con ofertas y descuentos atractivos, cambios, noticias.

Se utilizarán títulos de correo seductores y fotos atractivas para llamar la atención de los clientes.

### *Marketing en redes sociales*

Un porcentaje importante de clientes que usa internet recurre a redes sociales, por esta razón se usará este canal para llamar la atención de los usuarios. Con presencia en Facebook e Instagram.

Se realizarán publicaciones con descuentos atractivos y ofertas, asimismo en estas podrán encontrar rápidamente los principales datos de La Barber Shop, como ubicación, teléfono, servicios, precios, fotos y videos referenciales. De la misma forma de estas plataformas se enviará a los clientes a la página web.

Se utilizará Whatsapp para tener una relación más cercana con los clientes, y por este medio podrán hacer consultas, las cuales permitirán mantener una relación más fuerte con ellos. Asimismo, se les podrá enviar promociones atractivas por este canal.

### *Posicionamiento SEO*

Esta es una técnica por la que las páginas web utilizan mediante la cual consiguen estar en los primeros lugares en los resultados de búsqueda en los principales buscadores. Se consideró esta estrategia muy importante para generar tráfico a la página web.

### *Marketing de contenidos*

Se publicará en la página web y redes sociales contenido interesante como artículos, imágenes, juegos, etc. para los consumidores, para que así se forme una relación duradera con la marca y siempre se esté presente en la mente del cliente; de tal forma que al momento de tener que escoger entre peluquerías y barberías frente a

la necesidad de algún servicio de cuidado personal, la Barber Shop aparezca en los primeros lugares en su cabeza.

#### *Diseño web adaptable a celulares*

Se hará una adaptación de la página web para que sea compatible con Smart Phones o tablets.

#### *Narrativa visual*

Esta estrategia se refiere a hacer constantes videos cortos (de un par de minutos) de La Barber Shop, en los que se contemplará nuevos estilos, cortes, recomendaciones, tendencias y consejos; de esta forma se logrará que los clientes tengan siempre en su mente a la Barber Shop y se posicione como la barbería que brinda no solo cortes, sino asesoría de imagen personal. Estos serán publicados en las redes sociales y pagina web.

#### **5.4.5 Estrategia de procesos**

Los procesos del servicio de barbería tienen como objetivo final garantizar la calidad en un corte de cabello, para que el cliente se vaya totalmente satisfecho y recomiende la barbería a personas cercanas; para esto es importante tener en cuenta la planificación de los insumos para evitar el desabastecimiento. El día de semana en el que se cierra el local, es el día de mantenimiento exhaustivo a los equipos y mobiliario; sin embargo, el programa de mantenimiento implica un monitoreo previo a la apertura de local de manera diaria, para asegurarse de contar con el material y los equipos necesarios en buenas condiciones.

El proceso del servicio es estándar en toda la barbería, por ello se realizarán talleres y existe un protocolo de atención que cumplen todos los colaboradores, los horarios de atención, la seguridad y la calidad de los alimentos también serán iguales en todos los locales para mantener una única imagen.

El horario de atención propuesto de acuerdo al estudio de mercado, es un horario de corrido y estar disponibles tanto de día como de noche:

Martes, Miércoles, Jueves, Viernes, Sábado y Domingo: 10 am - 9 pm

#### **5.4.6 Estrategia de personal**

El servicio de barbería exige constantes capacitaciones del personal en atención al cliente, nuevas tendencias de corte y tratamiento facial y capilar. El programa de motivación al personal contempla capacitaciones frecuentes y asistencia a congresos

para los colaboradores, por ello se manejarán escalas salariales atractivas para el personal, así mismo se asegura estar a la vanguardia con respecto a la competencia.

La estrategia de fidelización de La Barber Shop implica asesoría de los barberos con los clientes, por ello se requiere que el personal se sienta identificado con la empresa, es importante evitar la rotación del personal para asegurar la satisfacción del cliente en continuas visitas.

#### ***5.4.7 Estrategia de productividad y calidad***

Si bien el precio es importante para el cliente, para la empresa es importante la rentabilidad, por ello la estrategia de productividad se enfoca en la rapidez del servicio para lograr mayor producción y además en la óptima gestión de los recursos, acompañado de procesos de calidad en todas sus líneas. Para ello se capacitará al personal para lograr mejores resultados, se mantiene alianzas estratégicas con los proveedores de los principales productos de belleza para reducir costos, se realiza mantenimiento a los equipos para su mayor duración, se busca conocer a los clientes para mantener estrategias de marketing que generen mayor consumo por visita.

#### ***5.4.8 Estrategia de entorno físico***

La Barber Shop será una barbería con una imagen de colores y diseños propios en su infraestructura que permita su identificación ante la competencia. La idea de transmitir acción, con acabados de buen gusto y limpieza, dan al ambiente de trabajo una percepción de excelentes resultados profesionales, el servicio se desarrolla en un entorno con música y la espera en un ambiente de bar café con wifi o si se desea ver televisión con netflix o juegos de video, o en el ambiente de billar o fulbito de mesa.

Asimismo se planea implementar un entorno físico en el local, teniendo para ello una distribución, decorado y ambientación moderna y masculina, lo que va a conllevar a tener el sentido de pertenencia con el negocio, y a su vez crea recordación y posicionamiento de la marca.

### **5.5. Marca del negocio**

La intención del negocio es que sea reconocido casi de inmediato por los potenciales clientes de La Barber Shop, por lo que un nombre rebuscado o que dificulte la recordación entorpecería tal objetivo, por ello el nombre elegido para el negocio es el de La Barber Shop, un nombre muy fácil de recordar y además que busca relacionar el nombre con este tipo de negocio.

Figura 5.2. Logo de la empresa



Elaboración: Autores de esta tesis

La imagen de la empresa es la de un personaje masculino moderno, progresista, dinámico y práctico, por ello se diseñó un logo con letras claras para transmitir transparencia y un elegante estilo propio. Para transmitir sus principales atributos de calidad y precio en el servicio, La Barber Shop usará el siguiente mensaje en su publicidad:

**“Si te ves bien, te sientes bien.”**

## **5.6. Estrategia de generación de las ventas**

La estrategia de ventas parte del concepto que se está vendiendo un servicio, por lo que la percepción previa de la calidad antes de tomar el servicio es muy baja o nula, por ello es importante establecer una estrategia de atracción a través de la publicidad, y del boca a boca con amigos o conocidos que ya hicieron uso del servicio y que quedaron complacidos con su experiencia.

Se establece como primer paso atraer al cliente a un local agradable, buena música, ambiente cálido, darle como primera impresión la confianza. Otra forma en la que se sentirá atraído es cuando un cliente satisfecho le comenta su experiencia.

Una vez que el cliente conozca el servicio, tendrá que informarse y comparar, ese es el momento de recibir al cliente con una bebida, una revista o una mesa de juego. Si es sólo informes, el personal está preparado para saludar y mostrar que es experto en la labor que hace y a un precio justo, ello es suficiente para que el cliente dé el segundo paso y elija el servicio. Cuando el cliente recibe el servicio, el personal tiene que estar convencido que el cliente va a salir satisfecho, por ello es importante haber logrado captar su preferencia de corte y diseño para cubrir las expectativas. Hacer un feedback para saber que realmente está contento con su nuevo look antes que se retire.

Finalmente el servicio de postventa es mantenerse comunicado por las redes sociales para difundir nuevos estilos, tips para una buena imagen o campañas, y cuando el cliente no retorna por más de 30 días invitarlo por whatsapp.

La estrategia de ventas constantemente se va renovando según la respuesta del público, pero la esencia del concepto de dar calidad en el servicio no puede perderse.

### 5.7. Presupuesto de marketing

Dentro del desarrollo de las estrategias de marketing, se tiene establecido un presupuesto que permita alcanzar los objetivos de estas estrategias.

Un presupuesto compuesto por banners de publicidad, publicidad impresa, publicidad a través del uso de redes sociales, entre otros, forma parte de esta proyección, la cual se detalla en la Tabla 5.4.

Tabla 5.4. Presupuesto de marketing

Descripción	Total Mensual S/.	Total Anual S/.
Banners	1,500	18,000
Tickets de canje	500	6,000
Redes Sociales	500	6,000
Otros	500	6,000
<b>Total</b>	<b>3,000</b>	<b>36,000</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.8. Matriz Sainz de Vicuña

Dentro del plan de negocios y como pieza clave para el éxito, se tiene la estructuración y aplicación de un plan de marketing que recoge los objetivos que se quiere alcanzar, a través de estrategias y planes de acción.

Se elaboró una matriz propia que tiene como base a Sainz Vicuña 2015, en la cual se recogen los objetivos del plan marketing, las estrategias a implementar, los planes

de acción, así como el presupuesto y los responsables. En ella se quiere detallar y ordenar cada una de las acciones que se van a ejecutar para tener un mejor control del plan de marketing.

Como se observa, son tres objetivos que se quieren alcanzar, para los cuales hay aplicadas estrategias de las variables de marketing como producto, procesos, personal, entorno físico para el objetivo de imagen; estrategias de promoción, precio, plaza y productividad para el objetivo de participación de mercado y estrategias de promoción para la fidelización del cliente. Cada estrategia aplica planes de acción que tienen presupuestos asignados y responsables determinados a fin de darle un mejor seguimiento a cada una.

Así se visualiza que, utilizando de manera adecuada esta herramienta, va a ser más viable la consecución de los objetivos de marketing y por consiguiente, los objetivos del plan de negocios.

Tabla 5.5. Matriz Saint de Vicuña

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DE MARKETING	PLANES DE ACCION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Imagen: la mejor barbería en Arequipa	Estrategia de producto	Servicio diferenciado e innovador		Barberos y esteticista
		Flor de servicios		Barberos, cajero-barman y esteticista
	Procesos	Eficiencia en toda la cadena del servicio		Barberos
	Estrategia de personal	Especialización y capacitación	S/. 4,000.00	Accionistas
	Estrategia de entorno físico	Ambiente acogedor, con espacios de entretenimiento y servicio de bar y snacks		Barbero encargado/Cajero y barman
Incrementar la participación en el mercado	Promoción y Publicidad	Estrategia de promoción pre-operativa: Activaciones BTL	S/. 5,000.00	Accionistas
	Estrategia de precio	Precio justo		Accionistas
	Plaza distribución	Ubicación estratégica	S/. 54,000.00	Accionistas
	Productividad y Calidad	Eficiencia y alta satisfacción en el servicio		Barberos y esteticista
Fidelización de clientes	Promocion publicidad	Captación y retención de clientes: 2 x 1 // Promociones si regresan antes de 30 días // Descuento en barra y snacks // Utilización de tickets de canje	S/. 6,000.00	Accionistas y barbero encargado
		Publicidad en Baners	S/. 18,000.00	Accionistas
		Estrategia de marketing digital: redes sociales, mailing, página web, posicionamiento CEO, MKT de contenidos, Narrativa visual	S/. 6,000.00	Accionistas y barbero encargado

Elaboración: Autores de esta tesis

## **5.9. Conclusiones del capítulo**

El plan de marketing tiene como objetivo establecer la imagen como la mejor barbería, incrementar la participación del mercado y fidelizar a los clientes logrando recomendar la Barber Shop e incrementen su ticket de servicio y frecuencia de visita. La estrategia de posicionamiento es por diferenciación, donde la marca La Barber Shop sea imagen de calidad a un precio justo; el público objetivo será fidelizado por estrategias que refuerzan en la percepción del cliente una experiencia diferente, que significa el buen servicio de corte de cabello o de barba, el buen trato en la atención por parte del personal, el ambiente agradable en una atmósfera de calidez y profesionalismo; ello aunado a un buen precio, local ubicado estratégicamente en una zona comercial y una comunicación permanente por redes sociales. Para la empresa la estrategia de marketing parte del conocimiento de los consumidores de un servicio rápido, de calidad con atención agradable para ofrecer un servicio estándar, teniendo así una gran experiencia.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES**

El objetivo del plan de operaciones es determinar los requerimientos necesarios para lograr que el proceso productivo lleve a cabo el servicio, con calidad y de manera oportuna; para ello se elige la estrategia del negocio respecto al proceso productivo, se explica lo que se va a implementar para el adecuado servicio y en la gestión de operaciones se especifica de manera resumida el cómo se va a dar el proceso operativo como rutina diaria.

### **6.1. Estrategia de operaciones**

Es una prioridad para la organización crear una ventaja competitiva con el fin de lograr la estrategia de diferenciación con respecto a los competidores a un precio justo, por ello las operaciones se caracterizan por una estrategia de costos y calidad del servicio, primando la calidad.

Esto quiere decir que La Barber Shop es un lugar iluminado, con el piso limpio y en buenas condiciones, con muebles cómodos, limpios y ordenados, distribuidos de manera funcional, con paredes bien pintadas con algunas fotos en alusión a la imagen varonil y el valor de la buena presencia dada por un buen corte. El personal estará uniformado, para identificarse como marca, todo el personal debe cuidar su imagen y sobretodo con un buen corte que transmita personalidad, siempre cordiales, atentos y preparados para otorgar el mejor servicio al cliente. Los equipos y herramientas de trabajo en óptimas condiciones y los insumos a utilizar de buena calidad están disponibles en cada lugar de trabajo.

La estrategia de costos está dada por un lado, por los convenios con proveedores de los principales insumos, así se tiene buenos productos a precios al por mayor, y por otro lado, el personal es constantemente capacitado para otorgar un buen corte de manera rápida, es decir, se vela por la productividad; es el responsable de tienda el responsable de controlar dichos indicadores, siempre dispuesto a solucionar cualquier adversidad y en constante control de los procesos, del personal y de los resultados económicos.

### **6.2. Etapa pre operativa**

Esta etapa se desarrolla antes del inicio de operaciones, se centra en otorgar al local de todo lo necesario para que el cliente pueda recibir el servicio de acuerdo a lo planificado.

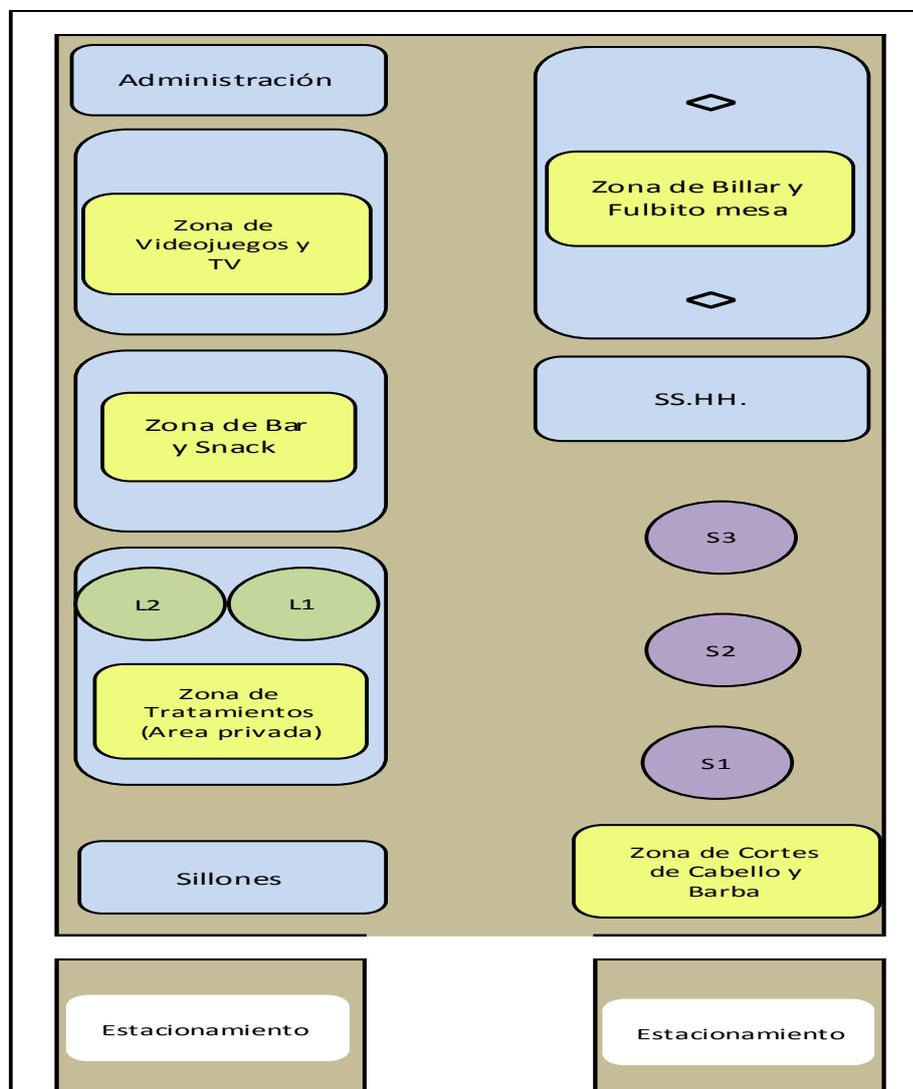
### 6.2.1 Formalización de la empresa

El primer paso es conformar la empresa dueña de La Barber Shop, darle personalidad jurídica, laboral y tributaria, contemplando las exigencias de la ley peruana.

### 6.2.2 Infraestructura y equipamiento

Como el modelo de negocio es un centro de cuidado personal masculino, La Barber Shop, el local será fácilmente identificable, ya que la estrategia implica tener una marca de alta recordación. En esta etapa se adecúa la infraestructura del local y se implementa como se muestra en la siguiente ilustración:

Figura 6.1. Plano de distribución de La Barber Shop



Elaboración: Autores de esta tesis

Se estima un área de 100 m<sup>2</sup> con formato rectangular, con estacionamiento en la parte frontal del negocio y con posibilidad de remodelarlo y distribuirlo, contempla la zona de servicio al ingreso, acompañado de cubículos para la privacidad del cliente y hacia el fondo la zona de juegos, para que quede en el medio la zona de bar-café como módulo de integración del local de manera ordenada y funcional, la decoración no ha de ser muy elegante para evitar la sensación de lugar inaccesible, pero con énfasis en mostrar amplitud, comodidad, socialización y seguridad.

Esta etapa pre operativa implica especial cuidado en el pintado de paredes y ubicación de cuadros, espejos y sobretodo la adquisición e instalación de muebles y equipos, de acuerdo al siguiente requerimiento:

Tabla 6.1. Muebles y equipos requeridos

Descripción	Cantidad
<b>TANGIBLES</b>	
<b>ACONDICIONAMIENTO</b>	<b>3</b>
Modificaciones en local	1
Divisiones de Drywall	1
Iluminación	1
<b>MUEBLES</b>	<b>23</b>
Sillon para barberia	3
Sillon para manicure	1
Sillones de espera	3
Espejos	3
Mueble Vitrina	2
Repisas	2
Sillon Circular	1
Mesa de Centro	1
Sillas Altas	2
Barra de Bar	1
Mesa y Silla de Adm.	1
Mesa de Billar	1
Fulbito Mesa	1
Lavacabezas	1
<b>EQUIPOS</b>	<b>31</b>
Esterilizador	1
Secadora de cabello	2
Pulidor de uñas	1
Therma de Ducha	1
Televisor 45"	2
Play Stación	1
Licuadora	1
Cafetera	1
Horno Microondas	1
Friobar	1
Luminarias	14
Laptop	1
Sistema de audio	1
Accesorios	1
Utencilios	1
Letrero	1

Elaboración: Autores de esta tesis

### **6.2.3 Personal y otras contrataciones**

Una vez remodelado el local e implementado adecuadamente, se procede a los permisos municipales, para obtener la licencia de funcionamiento.

Se estima que el local es alquilado y el contrato de alquiler incluye los costos de agua y luz como monto fijo mensual. Posteriormente a haber evaluado los distintos proveedores del servicio de telefonía, cable e internet en planes de costo fijo, se realizará la contratación según lo presupuestado.

En simultáneo, se lleva a cabo el proceso de selección y contratación de personal, luego, se realiza una capacitación inicial para uniformizar criterios y conocimientos de tendencias y estilos. Dicho proceso se detalla en el plan de recursos humanos.

Es importante mencionar la rigurosidad que se debe tener en el permiso municipal y carnet de sanidad del personal para evitar cualquier inconveniente posterior.

Como parte de la estrategia de calidad y costos, es imprescindible contar con convenios con proveedores de insumos de marcas reconocidas para el tratamiento capilar y facial: espumas de afeitar, gel facial, shampoo, tónicos, aceites, cremas, mascarillas; en esta etapa pre operativa se evalúa y define las líneas de los productos con los que se va a trabajar, para determinar los contratos bajo un programa de adquisiciones que condicione una entrega de los productos de manera quincenal.

Las actividades secundarias como son la de asesoría contable, contrato de seguros o capacitaciones y talleres, serán dadas por consultores externos y contratados para la barbería.

## **6.3. Gestión de operaciones**

La gestión de operaciones es aquella que se dará desde que la empresa empieza a operar, el enfoque es ofrecer un servicio de cuidado personal de calidad con una oferta de valor en el momento de la espera, con el objetivo que cada cliente se lleve una experiencia extraordinaria cada vez que ingresa al local.

### **6.3.1 Diseño del producto o servicio**

De acuerdo a lo solicitado por los clientes potenciales en el focus group, en La Barber Shop la oferta de valor es un servicio de calidad, que puede costar un poco más pero la expectativa es un lugar exclusivo para hombres, cómodo, con juegos, bebidas y snacks, donde la puedan pasar bien y además salir con una apariencia renovada. El

producto principal es el servicio de cuidado personal, y a ello se le agrega los juegos y opciones de consumo para el momento de la espera; sin embargo el cliente percibe el servicio de manera integrada.

El personal está preparado para ofrecer tres tipos diferentes de servicio, de acuerdo al contexto del cuidado personal. Se enfocará el servicio en lo que requiere el cliente y tomando en cuenta la oferta de la competencia.

A continuación se presentan los diferentes servicios identificados:

Tabla 6.2. Servicios de La Barber Shop

<b>Paquete</b>	<b>Servicio específico y personal que se hace cargo según la característica del servicio</b>	
<b>Corte de cabello y barba</b>	Corte o recorte de cabello	El trato es directo y personalizado con barberos capacitados para identificar el estilo del cliente.
	Corte o recorte de barba	
<b>Diseño y look personalizado</b>	Cambio de look	El personal asesora al cliente y consulta al cliente mediante muestras o referencia gráfica del resultado final.
	Cambio de color	
<b>Tratamientos de cuidado personal</b>	Tratamiento capilar o facial	Previa evaluación de la necesidad del cliente, el personal especializado ofrece y otorga el tratamiento.
	Manicure o pedicure	

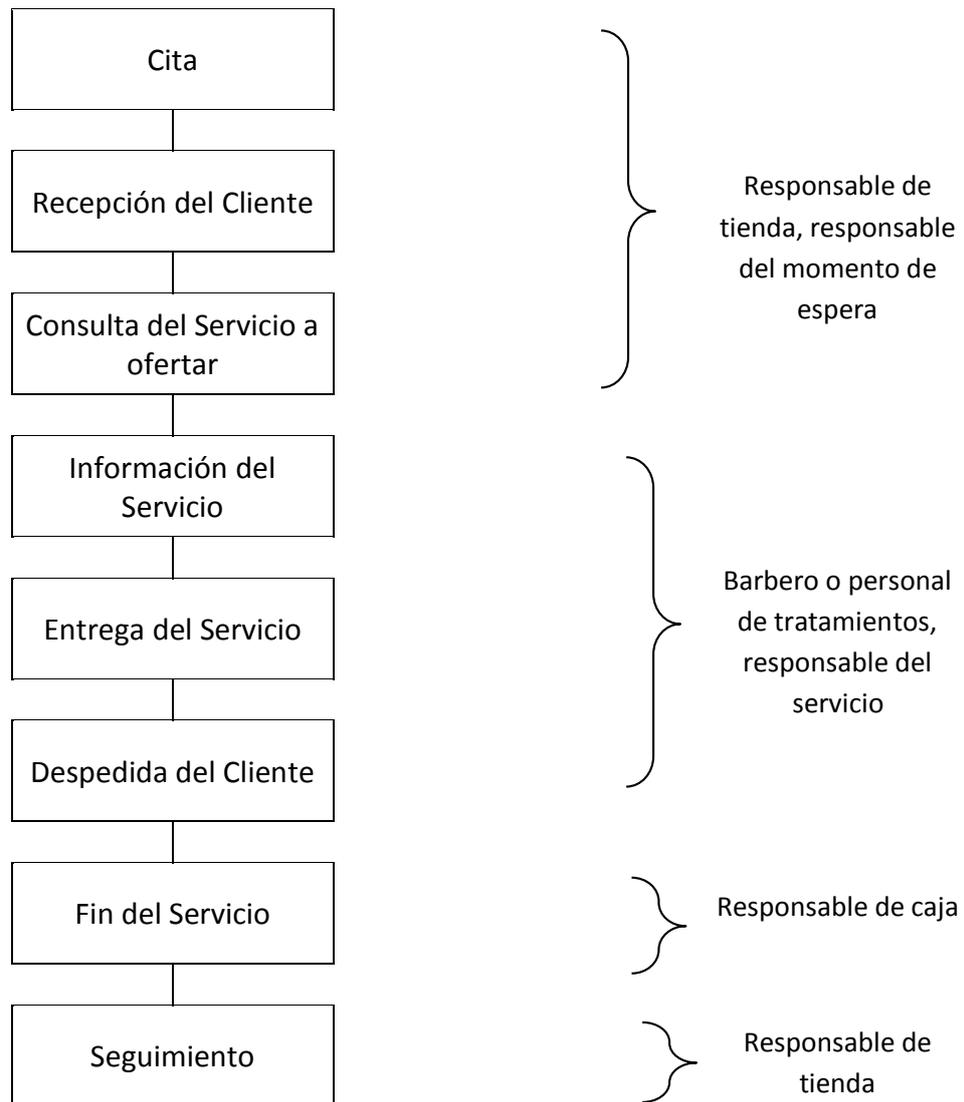
Elaboración: Autores de esta tesis

Al momento de ingresar al local, el cliente es recibido por el responsable de tienda, quien además de identificar el servicio motivo de visita, ofrece la disposición de las instalaciones para el momento de la espera, donde se puede escoger entre una sala de bar-café, un salón con mesa de billar y fulbito de mesa o una sala para ver televisión, divertirse con video juegos, o simplemente un sofá donde poder leer tranquilamente una revista o periódico.

### **6.3.2 Proceso del servicio a ofertar**

El proceso que se va a analizar es para cualquiera de los tres servicios, cuando llegan al profesional de servicio, ahí se distingue el servicio específico a ofrecer. Dentro del proceso se distingue tres etapas, recepción, servicio y despedida, que se detallarán a continuación, pero para mejor detalle se muestra en el flujograma de la Figura 6.2, los distintos pasos desde el ingreso al local hasta la despedida.

Figura 6.2. Flujograma del proceso del servicio de la barbería



Elaboración: Autores de esta tesis

El servicio de barbería en La Barber Shop tiene tres responsables según cada etapa del proceso:

- El responsable de tienda, quien recibe al cliente, atiende consultas, informa y orienta acerca de los servicios ofrecidos, lo referente al cuidado personal y las opciones que tiene para el momento de la espera, este inicio es importante por ser la primera imagen de la barbería y es cuando se le ofrece una bebida de cortesía en un ambiente de buena música y cordialidad. El responsable de tienda identifica si es cliente nuevo o antiguo y según ello otorga el orden de atención, si es posible recaba información del nombre, teléfono y correo

electrónico, mientras está atento al orden de la atención dirige a los clientes hacia el profesional del servicio.

- El profesional del servicio, que puede ser el barbero o quien vaya a realizar el tratamiento facial, capilar, manicure o pedicure; escucha la necesidad del cliente y su expectativa del servicio, según ello asesora y/o explica al cliente el resultado para proceder al servicio.
- El responsable de caja, recibe la orden de servicio y elabora el comprobante de pago, según la información que se tenga del cliente podrá ofrecer servicios adicionales o citar para próximas visitas, antes de la despedida verificará si se tiene el nombre de quien lo atendió, el nombre del cliente, teléfono y direcciones electrónicas para ofrecerle el envío de próximas promociones.

El proceso productivo del servicio tiene como factores críticos de éxito el buen resultado del servicio, lo placentero del momento de espera, y la identificación del cliente para que el trato sea más personalizado.

Este resultado implica preparación y control del proceso con un protocolo estándar para la calidad.

#### **Preparación y control del proceso:**

Es indispensable tener un programa de actividades de mantenimiento de los equipos, el mismo que se realizará de manera exhaustiva el día de descanso. Diariamente antes de la hora de atención, será pertinente monitorear el buen funcionamiento de todos y cada uno de los equipos, mesas de juego, televisores y videojuegos, asignando para cada uno un responsable.

De igual manera se debe verificar la existencia de los materiales e implementos a utilizar de acuerdo a la demanda estimada, el estado de los mismos y la limpieza del lugar de trabajo; toda falta deberá ser corregida antes de abrir las puertas al público o anticipadas por escrito para ser suplidas durante el día.

Parte de la preparación del proceso es asegurar que el personal se encuentre capacitado, por ello se tiene un programa de capacitación y talleres para refrescar protocolos, informar de ajustes en los procesos de atención y capacitar en las últimas tendencias, sólo así se logra mantener una calidad uniforme y un equipo de trabajo comprometido.

Las bebidas y snacks, son de proveedores de confianza que aseguran la calidad del producto y debidamente conservadas dentro de la fecha de vencimiento. La zona

de bar-café también se incluye en el monitoreo de la verificación de materiales e implementos.

Adicionalmente es el Responsable de tienda quien durante el día, repasa la atención de los colaboradores para asegurar la buena atención en todo el local.

### **Protocolo de calidad:**

La percepción de la calidad del servicio se da al momento de ingresar y encontrar un ambiente atractivo de socialización y diversión, con personal profesional, por ello el protocolo de calidad, indica:

- Mantener indicadores de gestión y de productividad, es decir medir el tiempo de atención, número de clientes atendidos al día, número de quejas, número de clientes nuevos, frecuencia de visita de clientes antiguos, etc.
- Mantener un taller de inducción al personal nuevo.
- Repasar un check list semanal para monitorear el funcionamiento de los equipos.
- Hacer seguimiento al cronograma de adquisiciones y mantenimientos.
- Repasar diariamente un check list para verificar el estado del lugar de trabajo y del personal.
- Repasar frecuentemente las normas de seguridad y salud en el trabajo, integrando posibles riesgos identificados o lecciones aprendidas.
- Mantener actualizadas las políticas, los manuales de funciones del personal y los procedimientos.

### ***6.3.3 Alcances y limitaciones del diseño de operaciones***

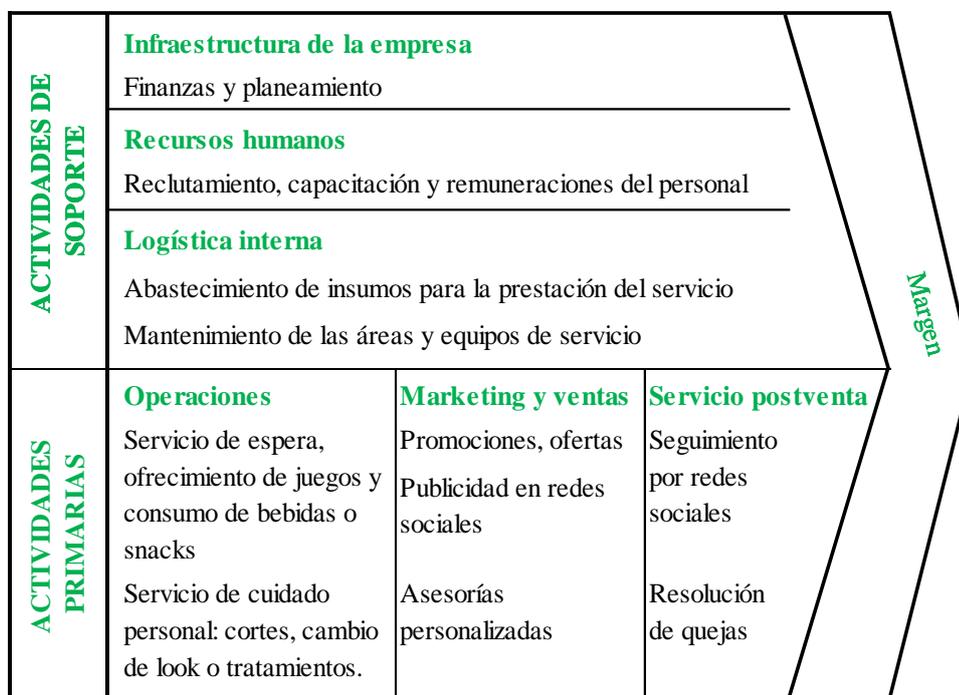
El plan de operaciones está pensado para irse implementando conforme se incrementa la demanda, inicialmente se puede atender 4 clientes en simultáneo por la cantidad de personal, 3 en la zona de barbería y 1 en la zona de tratamientos, sin embargo el alcance máximo es 5 clientes en simultáneo, aparte de la zona de espera, donde pueden permanecer cómodamente hasta 20 personas, 5 en la zona de bebidas, 6 en el sector de televisores y 4 en la zona de billar y fulbito de mesa.

Inicialmente las líneas de productos de tratamiento serán para ofrecer el servicio, sin embargo se podrá incluir como productos en venta según la respuesta del mercado.

Por ser una nueva empresa que aún no ha iniciado sus operaciones, los procedimientos pueden irse adaptando a las necesidades del mercado.

Finalmente, se verá la cadena de valor según Porter, para determinar las actividades primarias y aquellas que son de soporte.

Figura 6.3. Cadena de valor de Porter



Elaboración: Autores de esta tesis

Entre las actividades primarias de la cadena de valor, las actividades claves del proceso productivo del servicio se ubican en operaciones, considerando factores críticos de éxito: lo placentero que puede representar para el cliente el momento de espera mientras aguarda su turno y la satisfacción del acabado final del servicio en su cuidado personal, por ello la importancia de los protocolos para asegurar un servicio estándar en toda la cadena.

Son las actividades de marketing y ventas, las que van a generar mayor retorno de los clientes al contactarlos y ofrecerles las promociones, por ello la importancia de recabar información de la dirección electrónica o teléfono de todos los clientes atendidos.

#### 6.4. Conclusiones del capítulo

El plan de operaciones desarrolla 3 etapas, la etapa pre-operativa, la ejecución misma del servicio, y el control de los procesos.

Dentro de la primera etapa, que es la de implementación de la infraestructura y abastecimientos de los implementos para el local, se establece la organización operativa de los procesos de La Barber Shop, el armado y ambientación del local, y su equipamiento.

Luego se establece desarrollar un flujo de procesos estandarizado para cualquiera de los servicios, que guarde la calidad que se busca para el negocio, haciendo de dichos procesos una diferenciación perceptible por el cliente.

Finalmente se busca la mejora de los procesos con un control de la calidad en los mismos.

Cabe señalar que el desarrollo de estos procesos tiene que estar acompañado de una eficiente administración del recurso humano, así como de la ejecución de una estrategia de marketing que genere el mensaje de una gran experiencia en el servicio.

## **CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo del presente capítulo es establecer el tipo de diseño organizacional a establecer en la empresa, la configuración de la empresa, así como la gestión del capital humano y su importancia en el desarrollo de la organización. “A pesar que la cuantía económica de estos factores no esté representada en los estados financieros de la empresa, no significa que no tengan una gran importancia en el desenvolvimiento y desarrollo de los objetivos que persigue la empresa.” (Snell & Bohlander, 2013: 4)

### **7.1. Diseño organizacional**

#### **7.1.1 Elementos y parámetros del diseño**

##### **a) Estructura Jurídica y tipo de sociedad.**

La empresa se constituirá al igual que como una sociedad SRL esto debido a que:

- El grupo de accionistas está conformado por 4 personas y para este tipo de sociedad no existe número mínimo ni máximo de socios.
- Los socios no responden personalmente a las deudas sociales, estando limitada su responsabilidad al capital aportado.
- Posee personalidad jurídica propia.

Así el nombre comercial quedará establecido como “La Barber Shop”, y la razón social como “La Barber Shop S.R.L.”, la cual quedará debidamente registrada en Registro Públicos.

##### **b) Trámite de Permisos y Licencias**

Se debe tramitar permisos, autorizaciones o registros especiales en las entidades correspondientes si es necesario, como municipalidades, Defensa Civil, etc.

##### **Permiso de Defensa Civil Básica**

Corresponde a los establecimientos de hasta 100 m<sup>2</sup> y capacidad de almacenamiento no mayor de 30% del área total del local, parámetros a los cuales se ajusta la tienda de La Barber Shop.

Se realiza a través de una inspección, la cual es solicitada en la municipalidad correspondiente, para lo cual se requiere lo siguiente:

- Declaración Jurada de Observancia de condiciones de seguridad.

- Formato en el módulo de atención al contribuyente.
- Cartilla de seguridad o Plan de Seguridad en Defensa Civil.
- Pago por Inspección en el Banco de la Nación.

Una vez se tenga el permiso correspondiente, este tendrá una duración de 2 años, al término del cual se realizará nuevamente el procedimiento.

### **Licencia Municipal**

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, la municipalidad evaluará los siguientes aspectos:

- Zonificación y compatibilidad de uso.
- Condiciones de seguridad en Defensa Civil, cuando dicha evaluación constituya facultad de la municipalidad.

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento serán exigibles, como máximo, los siguientes requisitos:

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento con carácter de declaración jurada, que incluya:
  - Número de RUC y DNI del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
  - DNI del representante legal en caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- Vigencia de poder del representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos.
- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.

La municipalidad, en un plazo no mayor de siete (7) días hábiles, otorga en un solo acto la licencia de funcionamiento previa conformidad de la zonificación y compatibilidad de uso correspondiente.

Si vencido el plazo, la Municipalidad no se pronuncia sobre la solicitud del usuario, se entenderá otorgada la licencia de funcionamiento.

**c) Regímenes Especiales**

Laboralmente, el régimen REMYPE configura una serie de atractivos en cuanto a derechos y obligaciones laborales, tanto de la empresa como del trabajador, las cuales serán tratadas más adelante.

**7.1.2 Configuraciones organizacionales**

“El concepto de organización es aquel que se encarga de ordenar internamente a una empresa y este conlleva ir de acuerdo con la planeación estratégica definida.” (Louffat, 2012: 46). La propuesta del diseño organizacional para La Barber Shop es la que se presenta en la siguiente Tabla:

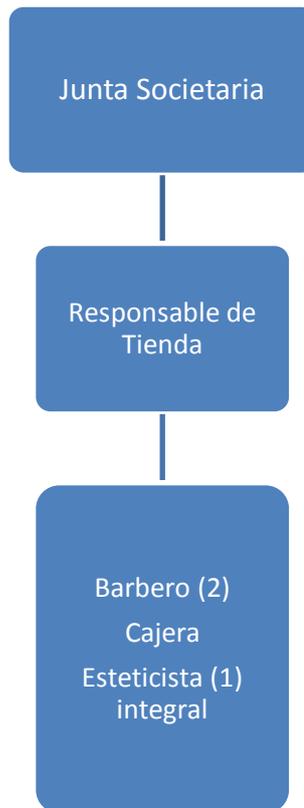
Tabla 7.1. Modelo de Mintzberg (Estructura Simple)

<b>Componentes</b>	<b>Responsables</b>
Administración Superior	Socios Inversionistas (Tesisistas Esan)
Centro Operativo	Personal especializado (Barberos – Esteticista)
Línea Media	Responsable de Tienda
Estructura Técnica	Responsable de Caja

Elaboración: Autores de esta tesis

La Barber Shop tendrá un organigrama funcional simple, dado el tamaño de la organización y la estructura organizativa con la que se cuenta, teniendo la dirección de la empresa a cargo de la Junta Societaria, quien tiene funciones de dirección y a su vez supervisa la gestión de la tienda a través del Responsable de Tienda, quien a su vez, tiene a cargo las operaciones de la tienda y al personal que allí labora.

Figura 7.1. Organigrama



Elaboración: Autores de esta tesis

Siendo la diferenciación la estrategia que tendrá por objetivo La Barber Shop, este tipo de estructura organizacional facilita la especialización en cada puesto de trabajo y un seguimiento efectivo tanto a las operaciones de la tienda como al desempeño de los trabajadores, a través de un canal de comunicación directo, lo cual favorece a fortalecer las relaciones interpersonales, factor importante en el proceso de diferenciación.

## 7.2. La gestión de recursos humanos

Es sabido que el principal recurso de toda organización está compuesto por el grupo humano que la conforma, y que el éxito o fracaso de la misma radica en el desempeño de este. Así se tiene que como parte de la estrategia de diferenciación, el trabajo en la gestión de este recurso resulta de vital importancia para el éxito o fracaso de la empresa, se establecerá un plan de trabajo de acuerdo a los siguientes criterios:

- Reclutamiento y selección del personal
- Perfiles de puestos
- Políticas de RRHH

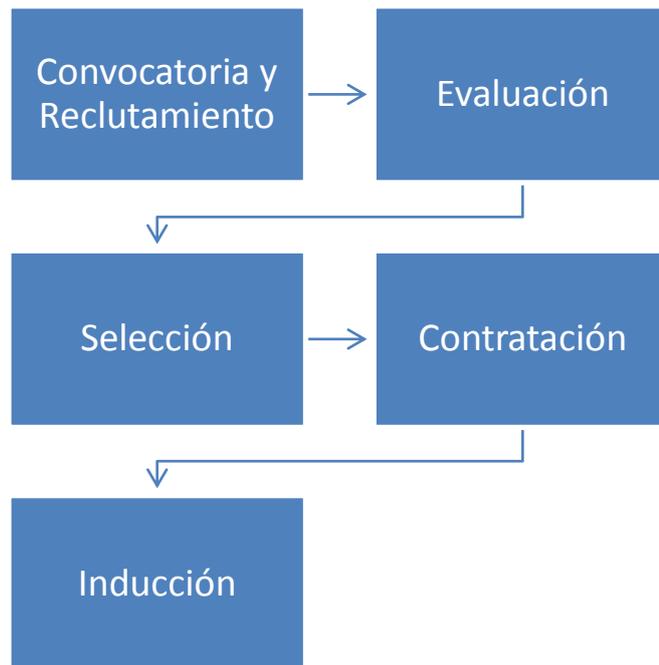
- Capacitación
- Obligaciones de acuerdo al régimen elegido

### 7.2.1 Reclutamiento y selección del personal

La Barber Shop tiene como estrategia la diferenciación en el servicio, por lo cual deberá contar entre sus trabajadores a personal que cumpla con el perfil requerido para brindar al cliente una excelente atención, y le den el plus que La Barber Shop requiere para el cumplimiento de sus objetivos.

El reclutamiento y selección se establecerá de acuerdo al siguiente flujo:

Figura 7.2. Flujograma de reclutamiento y selección



Elaboración: Autores de esta tesis

#### Convocatoria y reclutamiento

Se establecerá convocatoria a través de las redes sociales, boca a boca y seguimiento de talentos referidos. En esta etapa se deberá tener en cuenta los perfiles requeridos para cada puesto, los cuales se desarrollarán más adelante, realizando así un primer filtro de los postulantes.

#### Evaluación

La evaluación estará a cargo del grupo societario y constará de una entrevista grupal a los postulantes, una evaluación de sus aptitudes y verificación de referencias laborales y personales, teniendo una calificación del 1 al 20, con ponderaciones de

40%, 40% y 20% respectivamente; quedando así clasificados para tomar la decisión y elección de los ganadores.

### **Selección**

Una vez realizada la etapa de selección se seleccionará a los ganadores para cada posición, teniendo en consideración los primeros lugares en la etapa de evaluación. Se considera importante en la etapa de selección tratar de escoger a los trabajadores teniendo en cuenta la dirección de sus domicilios y que esta sea lo más cercana posible a la tienda.

Debido al alto índice de rotación del personal en la industria, que según el experto Jorge Yañez es de 50% al año, se contará con un grupo no menor a 3 barberos en espera, los cuales estarían listos para iniciar el trabajo en caso se tenga salidas repentinas del personal.

### **Contratación**

Una vez elegidos los ganadores del proceso de selección de personal se realizará la contratación del personal, para lo cual se solicitará la siguiente documentación:

- Copia de DNI
- Antecedentes policiales
- DNI de esposa (o), hijos, concubinos
- Foto
- Copia de recibo de luz o agua

Estos documentos se requieren para la correcta inscripción en el T-registro de Sunat, tanto del trabajador como de sus derechohabientes.

Adicional:

- Llenar ficha de personal interna de la empresa, donde se registrarán todos los datos del trabajador y demás, como referencias, número de celular de contacto, referidos en caso de emergencia, elección del sistema pensionario de su preferencia, elección de la entidad bancaria donde desea el depósito de su sueldo, CTS, etc.

Toda esta documentación se mantendrá archivada en el file personal de cada trabajador, junto a los documentos que genere durante su relación laboral con la empresa.

Una vez se tenga toda la documentación requerida, se procederá a realizar la elaboración y firma del contrato de trabajo, el cual será bajo la modalidad de Inicio de Actividades, con renovaciones periódicas de 1 año, dándoles la seguridad y estabilidad necesaria para un buen desempeño de sus funciones.

Posterior a la firma del contrato de trabajo, este se deberá registrar y presentar ante el ente fiscalizador, Ministerio de Trabajo (MINTRA), para su posterior archivo en el file personal.

### **Inducción**

Una vez iniciada la relación laboral con el trabajador a través de la contratación, se realizará el proceso de inducción al personal, la cual consta de una capacitación donde se transmitirá al trabajador la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para la consecución de los objetivos organizacionales.

Constará de una breve presentación virtual de los puntos antes mencionados, así como de un compartir con todos los trabajadores y al grupo societario de la organización, con el propósito de crear una atmósfera agradable para todos los trabajadores.

De igual forma se tendrá una capacitación acerca de la calidad de servicio al cliente, a cargo de un especialista que será contratado únicamente para estos efectos, a través de un contrato por locación de servicios.

Una vez concluida esta etapa, el trabajador quedará apto para iniciar sus labores en la tienda a la cual sea asignado.

#### ***7.2.2 Perfiles de puestos***

El equipo de trabajo estará compuesto de la siguiente manera:

- A. 01 Responsable de Tienda.
- B. 02 Barberos.
- C. 01 Esteticista Integral.
- D. 01 Cajera.

Así se tendrá una planilla compuesta por 5 trabajadores.

A continuación los perfiles para cada puesto:

#### **A. RESPONSABLE DE TIENDA**

##### **I. Objetivo del puesto**

Dirigir y liderar al personal de tienda en su trabajo diario para el cumplimiento de los objetivos y para su buena gestión con el cliente, velar por la buena imagen de la empresa.

## **II. Funciones**

- Apertura y cierre de tienda.
- Control y supervisión de personal de la tienda en cuanto a asistencia y puntualidad.
- Brindar una excelente atención a los clientes, antes, durante y después del servicio.
- Dar seguimiento y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y atención.
- Velar por el bienestar y comodidad del personal de la tienda.
- Verificar el correcto uso de uniformes e implementos de trabajo.
- Coordinaciones sobre la administración de la empresa.
- Velar por la infraestructura de las oficinas y reportar cualquier tipo de incidencia.
- Coordinar el control y abastecimiento de insumos con la junta societaria.
- Informar a la junta societaria acerca de visitas de entes reguladores como municipalidades, MINTRA, Defensa Civil, etc.

## **III. Coordinaciones del puesto**

### **Coordinaciones internas:**

- Junta societaria
- Personal de la tienda (Barberos, Personal de Caja, Esteticista)

### **Coordinaciones externas:**

- Clientes
- Proveedores

## **IV. Requisitos mínimos**

### **Experiencia**

Mínima de 5 años como barbero, 1 año supervisando equipos de trabajo.

### **Habilidades o competencias**

- Liderazgo
- Vocación de servicio al cliente

- Dinamismo
- Proactivo

## **B. BARBEROS**

### **I. Objetivo del puesto**

Brindar un óptimo servicio, con la finalidad de generar la satisfacción en el cliente, creando valor agregado al servicio ofrecido.

### **II. Funciones**

- Cumplir con el protocolo de atención al cliente.
- Ofrecer los diferentes servicios que se brinda.
- Mantener limpio, ordenado y aseado el ambiente de trabajo.
- Mantener una imagen pulcra frente a los clientes.
- Dar buen uso a los instrumentos de trabajo, sí como a los activos de la empresa.
- Reportar cualquier incidencia al responsable de tienda.

### **III. Coordinaciones del puesto**

#### **Coordinaciones internas:**

- Junta Societaria
- Responsable de tienda.
- Personal de la tienda (Personal de Caja, Esteticista)

#### **Coordinaciones externas:**

- Clientes

### **IV. Requisitos mínimos**

#### **Experiencia**

Mínima de 3 años como barbero.

#### **Habilidades o competencias**

- Vocación de servicio al cliente
- Dinamismo
- Proactivo

## **C. RESPONSABLE DE CAJA**

### **I. Objetivo del puesto**

Control y cuidado del efectivo y caja chica de la tienda

## **II. Funciones**

- Apertura, cuadro y cierre de caja.
- Realizar los cobros de los servicios realizados.
- Preparación de bebidas a los clientes.
- Mantener en orden el ambiente de trabajo.

## **III. Coordinaciones del puesto**

### **Coordinaciones internas:**

- Junta societaria
- Personal de la tienda (Responsable de Tienda, Barberos, Esteticista)

### **Coordinaciones externas:**

- Clientes
- Proveedores

## **IV. Requisitos mínimos**

### **Académicos**

Estudios técnicos en contabilidad o afines.

### **Experiencia**

Mínima de 2 años como cajera.

### **Habilidades o competencias**

- Organización
- Vocación de servicio al cliente

## **D. ESTETICISTA INTEGRAL**

### **I. Objetivo del puesto**

Ofrecer y brindar los servicios complementarios que ofrece la empresa, tales como manicure, pedicure, masajes, tratamientos de cutis, etc.

### **II. Funciones**

- Conservar aseado y limpio el ambiente de trabajo
- Ofrecer y proponer los diversos servicios que ofrece la empresa, de acuerdo a la necesidad del cliente.
- Asesorar al cliente en cuanto a sus reales necesidades.
- Realizar el uso responsable de los equipos e implementos de la empresa.

- Estudiar y atraer clientes para el uso de los servicios adicionales.

### **III. Coordinaciones del puesto**

#### **Coordinaciones internas:**

- Junta societaria
- Personal de la tienda (Responsable de Tienda, Barberos, Personal de Caja).

#### **Coordinaciones externas:**

- Clientes

### **IV. Requisitos mínimos**

#### **Experiencia**

Mínima de 4 años como esteticista.

#### **Habilidades o competencias**

- Vocación de servicio al cliente
- Proactivo

#### **7.2.3 Políticas de recursos humanos**

La Barber Shop, velando por el buen desarrollo de sus operaciones y en su afán por crear una cultura de trabajo propia, basada en valores, principios, costumbres y actividades de trabajo propias de la marca, ha desarrollado una política de desarrollo humano basada en los siguientes aspectos:

#### **Valores**

- Honestidad
- Compromiso
- Cumplimiento
- Adaptabilidad
- Integridad

#### **Principios**

- Respeto: como base de convivencia para fomentar la armonía entre los trabajadores.
- Responsabilidad: es hacerse cargo de los actos y palabras que se expresan, independientemente de que estas sean positivas o negativas.
- Trabajo en Equipo: es la cualidad para adaptarse a grupos de trabajo y sacar lo mejor de cada uno en pro de la consecución de los objetivos

organizacionales, propiciando con ello el aprendizaje constante grupal e individual.

- Servicio al Cliente: es la aptitud que debe tener el trabajador para relacionarse de manera eficiente con el cliente, mostrando en todo momento amabilidad, atención y predisposición para atender sus requerimientos.
- Equidad: principio por el cual no existirán diferencias para el trato hacia los trabajadores y entre ellos, el cual tiene incidencia en las relaciones interpersonales.

### **Administración del personal**

Como parte de la gestión del personal se establecerá una política de administración de personal en cuanto los horarios de trabajo, asistencia y puntualidad, rotación de personal, descansos médicos, vacaciones, y las sanciones disciplinarias que resulten de la mala aplicación de los elementos anteriormente mencionados, los cuales estarán establecidos dentro del Reglamento Interno de Trabajo.

- Horarios de Trabajo: se establecerá un horario rotativo con una jornada laboral de 8 horas diarias, respetando las 48 horas semanales, feriados y descansos semanales:

Tabla 7.2. Horarios de trabajo del personal según puesto

Resp. De Tienda	10:00 AM	2:00 PM	5:00 PM	9:00 PM	48 hrs. Semanales
Barbero 1	11:00 AM	3:00 PM	4:00 PM	8:00 PM	48 hrs. Semanales
Barbero 2	10:00 AM	1:00 PM	3:00 PM	8:00 PM	48 hrs. Semanales
Cajera	10:00 AM	2:00 PM	5:00 PM	9:00 PM	48 hrs. Semanales
Esteticista	10:00 AM	1:00 PM	3:00 PM	8:00 PM	48 hrs. Semanales

Elaboración: Autores de esta tesis

- Asistencia y Puntualidad: se tendrá una tolerancia no mayor a 5 minutos del ingreso a laborar, tanto al inicio del día como en el retorno del refrigerio, tiempo después del cual se procederá a tomar las sanciones disciplinarias según corresponda.
- Rotación de Personal: De acuerdo a lo indicado por el docente Jorge Yañez, dado que los barberos normalmente provienen de sectores emergentes y de pocas oportunidades, uno de los factores más importantes en la rotación del personal es el clima laboral. Según él, el índice de rotación del personal de la

industria alcanza el 50% al año, por lo que se pretende realizar capacitaciones constantes para retener a los trabajadores y realizar actividades de integración con todo el personal con la finalidad que el colaborador se sienta a gusto e importante en su trabajo

- Dentro del plan de contingencia de reclutamiento, se pretende tener como reserva a posibles candidatos para cubrir las plazas de barberos ante una probable salida. Se realizarán convocatorias constantes en el año, aun cuando los puestos se encuentren cubiertos, esto con la finalidad de tener un plan de contingencia de reclutamiento ante posibles salidas del personal. Se deberán tener como mínimo a 3 candidatos en espera y listos para trabajar. La empresa estará orientada a velar por el bienestar del trabajador, no solo en el aspecto laboral, sino también en el aspecto personal, teniendo siempre en cuenta los problemas que puedan estar atravesando y darle el apoyo necesario para la solución de los mismos. De este modo la cultura en cuanto al manejo del personal estará orientada al bienestar integral de todos los trabajadores, siendo estos pieza clave en nuestra estrategia de diferenciación.
- Descansos Médicos: toda ausencia deberá ser reportada dentro de las 2 primeras horas de iniciada la jornada laboral al superior inmediato directo, según corresponda.  
Asimismo deberá presentar el descanso médico correspondiente, dentro de las primeras 48 horas de haberse reincorporado a sus labores, de lo contrario serán descontados los días de falta, sometiéndose además a las sanciones disciplinarias que amerite.
- Vacaciones: es derecho de todo trabajador gozar de 15 días de vacaciones al año, las cuales serán otorgadas en coordinación con la junta societaria, de acuerdo al cronograma de vacaciones que se establecerá.  
De igual modo, de darse el caso, existe la posibilidad, previo acuerdo con la junta societaria, de que estas vacaciones sean compradas a solicitud del trabajador.
- Sanciones Disciplinarias: las sanciones se aplicarán del siguiente modo:
  - Llamada de atención verbal.
  - Llamada de atención escrita.

- Suspensión
- Despido

Las sanciones no se aplicarán necesariamente en el orden antes mencionado, sino que se aplicarán de acuerdo a la severidad de la falta cometida, y de acuerdo a la normal legal vigente.

### **Evaluación de desempeño**

Se establecerá una evaluación de desempeño de 360°, en la que se contemple la medición de resultados operativos cuantitativos, así como cualitativos.

Dentro de los parámetros cuantitativos se considerarán la cantidad de servicios realizados, la cantidad de referidos atraídos a La Barber Shop, la calidad del servicio dado basado en una breve encuesta realizada a los clientes luego de haber realizado el servicio.

Asimismo dentro de las características cualitativas se calificará el apoyo a los compañeros, la puntualidad y asistencia, el trato con todos los trabajadores de la tienda, y la capacidad para resolver problemas.

La evaluación se ejecutará un año después del ingreso del trabajador, y así sucesivamente todos los años.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán como base para el otorgamiento de premios, bajo la figura de incentivos, bonos.

### **Escalas remunerativas**

La escala remunerativa, contempla una atractiva remuneración para cada puesto de La Barber Shop, esto en concordancia con la estrategia de diferenciación que se implementará, la cual estará establecida de la siguiente manera:

Tabla 7.3. Remuneración mensual según cargo

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo S/.</b>
Responsable de Tienda	2200
Barbero	1800
Esteticista	1300
Cajera	1300

Elaboración: Autores de esta tesis

Se entiende que los costos laborales se aplicarán sobre los sueldos definidos en la tabla anterior.

Si bien es cierto, la modalidad de pago en este negocio se da de acuerdo al número de servicios realizados, sin embargo se cree firmemente en la idea de que, ante una distribución igualitaria de sueldos, se tendrá un mejor desempeño de los empleados. Sin perjuicio de ello, se contempla el otorgamiento de bonos de productividad, adicionales al sueldo, para aquellos trabajadores que sobresalgan en sus funciones.

### **Incentivos**

La Barber Shop quiere fidelizar al trabajador de la empresa, para lo cual establecerá programas de incentivos basados en:

- Convenios corporativos con distintas empresas del medio, a fin de que los trabajadores tengan acceso a precios preferentes, los cuales podrán ser asumidos y descontado dentro de su planilla de remuneraciones. Llámese a estas instituciones como centros médicos, gimnasios, instituciones financieras, cines, etc.
- Reconocimientos mensuales, como lo son la elección del trabajador del mes.
- Bonos por desempeño, los cuales resultarán de la evaluación realizada anualmente a todos los trabajadores, y se otorgarán en forma monetaria o con premios como artefactos electrodomésticos, vales de consumo en tiendas por departamento, etc.

### **Seguridad y salud en el trabajo**

Se refiere a la responsabilidad que tiene la empresa sobre sus trabajadores en materia de cuidados personales y la seguridad que debe garantizar la empresa tanto en el ofrecimiento de sus servicios como en el cuidado de los activos e infraestructura de cada tienda.

Se establecerá un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de Trabajo acorde al tamaño de la empresa, en el cual se contemple el nombramiento de responsables de seguridad, identificación de peligros y evaluación de riesgos y control, mapas de riesgos en la tienda, preparación del personal ante eventuales eventos que requieran su intervención como son los simulacros, capacitaciones con personal de defensa civil, y del mismo modo implementar en el local los extintores y botiquines que se requieran.

## **Ratios**

Como parte de una correcta medición de resultados de la empresa, se incorporarán para ello instrumentos de medición a través de ratios de desarrollo del personal, los cuales servirán como base para el seguimiento del desarrollo de La Barber Shop.

Los ratios contemplados en primera instancia serán los siguientes:

- Ratio de productividad: calculando el valor añadido en relación al gasto del personal:  $\text{MARGEN COMERCIAL} / \text{GASTOS DEL PERSONAL}$

- Ratio de ausentismo:

Ausentismo laboral =  $\text{Horas perdidas} * 100 / \text{Número total de horas laborables de la planilla}$

- Ratio de capacitaciones:

$\text{Horas Hombre de Capacitación} = \text{Horas Totales de Capacitación} / \text{Número de Personas Capacitadas}$

- Índice de Rotación:

$$\text{IR} = \left( \frac{(A+D)}{2} * 100 \right) / \left( \frac{(F1+F2)}{2} \right)$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

### **7.2.4 Capacitación**

La estrategia de diferenciación que se va a establecer, requiere una especial atención de parte de la empresa en lo que se refiere a la capacitación del personal, siendo este el pilar fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales.

Como se describió anteriormente, luego del proceso de contratación se desarrolla una inducción al personal, lo cual forma parte del plan de capacitaciones anuales que ha establecido La Barber Shop. Acompañado de una constante aplicación de la cultura organizacional de La Barber Shop, está una capacitación anual en lo que se refiere la calidad de atención al cliente y las técnicas modernas que se requieren para que el servicio ofrecido por La Barber Shop sea reconocido, creando así un valor agregado para el cliente.

Se contratará a profesionales de primer nivel en la materia para el dictado de las capacitaciones, los cuales van a renovar los conocimientos del personal.

Asimismo se capacitará al personal acerca de las nuevas tendencias del cuidado personal masculino, a través de talleres vivenciales, y la asistencia a eventos donde se puedan ir actualizando en sus labores.

Las capacitaciones se darán en todos los niveles la empresa, procurando que estas sean de provecho tanto para los trabajadores como para la empresa.

#### ***7.2.5 Obligaciones del régimen elegido***

La Barber Shop, en su afán de atraer al talento humano, y brindarle los mayores beneficios en su condición de pequeña empresa se acogerá al REMYPE, el cual establece los siguientes beneficios laborales para el trabajador:

- Remuneración: No menos a la Remuneración Mínima Vital (RMV)
- Jornada máxima de 08 horas o 48 horas semanales.
- Descanso semanal y en días feriados.
- Remuneración por trabajo en sobretiempo
- Descanso vacacional 15 días calendarios
- Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
- Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
- Derecho a percibir 2 gratificaciones al año de ½ sueldo (Fiestas Patrias y Navidad)
- Cobertura Previsional (AFP u ONP)
- Derecho a la compensación por tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
- Entre otros.

#### **Beneficios**

Asimismo, al estar sujetos a este régimen se tiene los siguientes beneficios como empresa:

- Gozan de un tratamiento especial en la inspección de trabajo, en cuanto a sanciones y fiscalización laboral.

- Cuentan con un plazo de subsanación de las infracciones laborales y con una labor de asesoría que promueva la formalidad. Este tratamiento rige por 3 años, desde el acogimiento al régimen especial.
- Las MYPE tendrán derecho a un crédito tributario contra el Impuesto a la Renta equivalente al monto del gasto en capacitación siempre que no exceda del 3% de su planilla anual de trabajadores.
- En el aspecto financiero, las MYPE que emitan electrónicamente o no facturas comerciales, podrán usar el ejemplar de la copia de la FACTURA NEGOCIABLE como equivalente a un título valor para efectos de su transferencia a terceros y obtener liquidez inmediata.
- Las MYPE que se acojan a la utilización de la factura electrónica podrán realizar el pago mensual de sus obligaciones tributarias recaudadas por SUNAT en una fecha de vencimiento especial (Cronograma Mensual de Buenos Contribuyentes).
- Podrán participar de las compras estatales y acceder al 40% reservado a las MYPE.
- Capacitaciones por parte del ente regulador como la creación de empresas, la organización y asociatividad empresarial, la producción y productividad, la comercialización y mercadotecnia.
- Reducción de tasas y multas laborales.

### **7.3. Conclusiones del capítulo**

La Barber Shop es una empresa constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) con un organigrama funcional simple con un responsable de tienda que reporta a la junta societaria.

La gestión de recursos humanos, siguiendo la estrategia de diferenciación, establece un plan de trabajo que da importancia a la especialización del personal en cada puesto y vela por una cultura organizacional con valores y principios, considerando un plan de motivación con evaluación de desempeño e incentivos de bonificación y capacitaciones que permitan fidelizar al trabajador responsable y comprometido.

A través de cada una de las aristas que se desarrollan en este capítulo, se propone hacer del factor humano, el más importante en la estrategia de diferenciación. Así, se

quiere destacar el desarrollo de una serie de acciones que garanticen primero, ofrecer un servicio de calidad con los mejores estándares, luego, desarrollar en los trabajadores un sentido de pertenencia a la empresa, fidelizando con ello su participación, y por último, reduciendo los costos que pueden producir la rotación de personal.

Como se observa, el factor humano es un elemento de vital importancia en la ejecución de cualquier plan de negocio que se presenta, más aún si se trata de un servicio que pretende diferenciarse de los demás.

## CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 8.1. Presentación del plan financiero

El presente estudio se ha realizado en base al levantamiento de información para realizar los diversos análisis económicos financieros con la finalidad de determinar la rentabilidad del negocio. Este parte de la identificación de supuestos, inversión en activo fijo y capital de trabajo, proyecciones de ingresos y costos, financiamiento y tasa de descuento. Posterior a ello mediante la determinación del indicador valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) se determinará la viabilidad del proyecto.

#### 8.1.1 Estimación de la demanda

Se tomó en cuenta la opinión y sugerencias de los expertos Jorge Yañez y Guillermo Villa, quienes cuentan con negocios similares en la industria de belleza y cuidado personal, donde confirman que existe una tendencia positiva en el desarrollo de este tipo de negocios y consideran que la propuesta de valor que presentaría la Barber Shop podría ser atractiva para clientes de barberías actuales y hasta clientes de peluquerías tradicionales.

Así mismo para la estimación de la demanda, sugirieron visitar las barberías más representativas de la ciudad y obtener el número de servicios diarios que presentan estos negocios, obteniendo los resultados detallados en el siguiente cuadro:

Tabla 8.1. Número de servicios ofrecidos por la competencia

	Numero de Servicios un día de semana	Numero de servicios un día de fin de semana	Total servicios mensuales	Precio
Barberink	35	55	270	S/. 25
Murdock	30	40	210	S/. 25
Lumberjack	20	30	150	S/. 35
King of Kings	35	45	240	S/. 25
Boston Club	25	30	165	S/. 30
Promedio			43	S/. 28

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando días de semana y fines de semana, se puede concluir que el promedio diario de servicios es de 43, mientras que el ticket promedio asciende a S/. 28. Es importante mencionar que los resultados obtenidos solo consideran servicios básicos de corte de cabello y barba, y no ofrecen el servicio adicional que permita experimentar una sensación distinta como lo ofrecería La Barber Shop. Por esta razón

se ha considerado la siguiente proyección de servicios diarios por mes, teniendo en cuenta un escenario conservador, ya que los servicios proyectados se encuentran por debajo del promedio del mercado (43 servicios diarios).

Tabla 8.2. Proyección de servicios diarios mensuales

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
30	31	32	33	34	35	36

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para la proyección se considera conservador iniciar con 30 servicios diarios en el primer mes e ir creciendo paulatinamente hasta alcanzar 36 servicios diarios en el séptimo mes, el cual se mantendrá constante hasta el fin de año. Se ha tomado en cuenta un moderado crecimiento anual de 5%, ya que según Jorge Yañez, el sector viene creciendo en 14% al año, asimismo se debe tomar en cuenta que se contará con una agresiva estrategia de marketing y una excelente calidad en el servicio.

El precio promedio se ha calculado a través de un promedio ponderado de todos los servicios que prestaría el negocio, donde el 70% está representado solo por servicios de corte de cabello a sugerencia del experto Jorge Yañez, este alcanza un valor de S/. 32, y se encuentra ligeramente por encima del promedio de la competencia, sin embargo la nueva propuesta ofrece un servicio adicional que permite vivir una experiencia innovadora.

Tabla 8.3. Precios promedio a ofrecer

Categorías de Servicios	Precio Unitario Promedio	Participación por Servicios	Precio Promedio Ponderado
<b>SERVICIOS DE PELUQUERIA</b>			
Corte de cabello básico	S/. 35	64%	S/. 22
Corte de cabello con diseño	S/. 35	5%	S/. 2
Coloración y tinte	S/. 35	3%	S/. 1
<b>SERVICIOS DE BARBERIA</b>			
Afeitado tradicional	S/. 25	3%	S/. 1
Afeitado con diseño	S/. 25	3%	S/. 1
Arreglo de barba	S/. 20	3%	S/. 1
Tinte de Barba	S/. 25	3%	S/. 1
<b>TRATAMIENTOS CAPILARES</b>			
Aplicación de ampolla anti caída	S/. 20	3%	S/. 1
Tratamiento con keratina	S/. 40	3%	S/. 1
<b>TRATAMIENTO FACIAL</b>			
Higiene facial	S/. 25	3%	S/. 1
Depilación Corporal	S/. 20	3%	S/. 1
Mascarilla Facial	S/. 35	3%	S/. 1
<b>MANICURE</b>	S/. 20	3%	S/. 1
<b>PEDICURE</b>	S/. 30	3%	S/. 1
<b>TOTAL</b>		100%	<b>S/. 32</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### Supuestos y políticas financieras

Para efectos de evaluación económica y financiera, se ha determinado por conveniente establecer un horizonte de evaluación de 5 años tomando en cuenta que es el plazo máximo en el que exista alguna certidumbre en relación a la estabilidad política económica.

Para la estimación de ventas se ha considerado un moderado crecimiento anual del 5%, tomando en cuenta que el sector viene creciendo en 14%, según el experto Jorge Yañez. Los costos y gastos se incrementarían en 7% por el aumento del personal cada año, siendo este un escenario pesimista que se encontraría por encima del crecimiento en ventas.

Las ventas y las compras se realizan al contado. Para la estimación de las ventas, el modelo considera que todos los meses tienen 24 días.

La tasa de impuesto a la renta durante todo el periodo de evaluación es igual a 28%.

Los costos laborales de los trabajadores se encuentran calculados de acuerdo a la ley REMYPE.

#### **8.1.2 La inversión**

##### ***Activos fijos tangibles***

La inversión en activos tangibles asciende a S/. 50,984 que comprende acondicionamiento, muebles y equipos. La principal inversión está comprendida por la implementación de muebles y representa el 41% del total, estos se detallan en la tabla 8.4.

Tabla 8.4. Costo de activos fijos tangibles

Descripción	Costo Total	Vida Util
<b>ACONDICIONAMIENTO</b>	<b>17,500</b>	
Modificaciones en local	10,000	10
Divisiones de Drywall	6,000	10
Iluminación	1,500	10
<b>MUEBLES</b>	<b>20,960</b>	
Sillon para barberia	6,600	10
Sillon para manicure	2,000	10
Sillones de espera	4,500	10
Espejos	900	10
Mueble Vitrina	1,200	10
Repisas	1,200	10
Sillon Circular	350	10
Mesa de Centro	350	10
Sillas Altas	260	10
Barra de Bar	650	10
Mesa y Silla de Adm.	300	10
Mesa de Billar	1,500	10
Fulbito Mesa	550	10
Lavacabezas	600	10
<b>EQUIPOS</b>	<b>12,524</b>	
Esterilizador	400	10
Secadora de cabello	300	10
Pulidor de uñas	80	10
Therma de Ducha	850	10
Televisor 45"	3,600	10
Play Station	1,200	10
Licuadaora	120	10
Cafetera	160	10
Homo Microondas	220	10
Friobar	550	10
Luminarias	840	10
Laptop	1,500	10
Sistema de audio	550	10
Accesorios	1,154	10
Utencilios	200	10
Letrero	800	10
<b>TOTAL</b>	<b>50,984</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

### *Activos fijos intangibles*

Los activos intangibles ascienden a S/. 18,500 y se realizan en la etapa pre-operativa del proyecto, de acuerdo a la Tabla 8.5 que se detalla a continuación:

Tabla 8.5. Costo de activos fijos intangibles

Descripción	Costo Total S/.	Vida Util
<b>Tramites Legales</b>	<b>9,500</b>	
Garantía Alquiler	4,500	10
Constitución Legal	1,500	10
Licencias Funcionamiento	2,000	10
Registro de Marca	1,500	10
<b>Gastos en Capacitación</b>	<b>3,000</b>	10
<b>Publicidad</b>	<b>5,000</b>	10
<b>Otros Gastos Preoperativos</b>	<b>1,000</b>	10
<b>TOTAL</b>	<b>18,500</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

### ***Capital de trabajo***

Tomando en cuenta que el rubro del negocio es un servicio, la inversión en capital trabajo asciende a S/. 7,320, la que comprende productos como shampoo, gel, crema de peinar, hojas de afeitar, entre otros; este se encuentra estimado para los dos primeros meses de operación. A continuación se detalla el coste mensual por capital de trabajo.

Tabla 8.6. Capital de trabajo

Descripción	Costo Mensual S/.
Shampoo	312
Alcohol	60
Gel - Laca	264
Crema de peinar	264
Hojas de afeitar	240
Talco	192
Bebidas	1,920
Toallitas húmedas	168
Otros	240
<b>Total</b>	<b>3,660</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### ***8.1.3 Proyección de las ventas***

Para la proyección de ventas no se consideran en la evaluación los ingresos por la venta de bebidas y snacks, debido a que el negocio principal es el cuidado personal de caballeros acompañado de una experiencia distinta, por lo que no se considera relevante incluir estos ingresos en el flujo del negocio.

Para la estimación de ventas, se ha considerado iniciar con 30 servicios en el primer mes e ir creciendo paulatinamente hasta alcanzar 36 servicios diarios en el

septimo mes. Los ingresos presentan un moderado incremento del 5% anual, teniendo en cuenta que el sector crece cerca del 14% anual según el experto Jorge Yañez.

Tabla 8.7. Proyección de ingresos

Proyecciones	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas al Contado	100%	319,948	335,945	352,742	370,379	388,898
Ventas al Credito	0%	-	-	-	-	-
<b>Total Ventas S/.</b>		<b>319,948</b>	<b>335,945</b>	<b>352,742</b>	<b>370,379</b>	<b>388,898</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.1.4 Proyección de los costos

El plan de negocios considera gastos administrativos y gasto de ventas. En este último se contempla la publicidad y capacitación, así como costos operativos vinculados al servicio de corte de cabello y cuidado personal.

Para la proyección de costos, se ha considerado un incremento del 7%, teniendo en cuenta un escenario pesimista por encima del crecimiento en ventas y comprende el incremento en el costo de personal. Estos se detallan a continuación:

Tabla 8.8. Proyección de costos

Gastos Operativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>-201,216</b>	<b>-215,301</b>	<b>-230,372</b>	<b>-246,498</b>	<b>-263,753</b>
Sueldos y Beneficios So	-138,096	-147,763	-158,106	-169,174	-181,016
Servicios	-63,120	-67,538	-72,266	-77,325	-82,737
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>-83,920</b>	<b>-89,794</b>	<b>-96,080</b>	<b>-102,806</b>	<b>-110,002</b>
Costos Operativos	-43,920	-46,994	-50,284	-53,804	-57,570
Publicidad y Capacitació	-40,000	-42,800	-45,796	-49,002	-52,432
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>-285,136</b>	<b>-305,096</b>	<b>-326,452</b>	<b>-349,304</b>	<b>-373,755</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.1.5 Fuentes de financiamiento

##### *Capital propio*

El costo total del proyecto asciende a S/. 76,804 que incluye la inversión en Activo Fijo por S/. 69,484 y capital de trabajo de dos meses por S/. 7,320. Con el propósito de poner en marcha el plan de negocios, se ha determinado que los socios financien el 100% del valor del proyecto, a continuación se presenta el aporte por cada uno:

Tabla 8.9. Aportes de capital propio

Socio	Total S/.
Socio 1	19,201.0
Socio 2	19,201.0
Socio 3	19,201.0
Socio 4	19,201.0
<b>Total</b>	<b>76,804.0</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.1.6 Tasas de descuento

Para la estimación del costo del capital propio, no se ha considerado el modelo de asignación de precios de activos de capital (CAPM), debido a que los inversionistas no son diversificados, asimismo no se cuenta con información del mercado para el cálculo de las betas.

En ese sentido, ante esta dificultad se ha tomado como referencia la siguiente ecuación para el cálculo del costo de oportunidad del capital propio:

$$COK = (1 + Kd)(1 + Spread) - 1$$

Dónde:

COK: Costo de oportunidad de capital propio

Kd: Costo de la deuda

Spread: Retorno adicional que el accionista exige al proyecto por encima del costo de la deuda.

Tabla 8.10. Costo de Capital Propio

Calculo de Costo de Oportunidad de Capital	
Costo de la deuda (Kd)	18.0%
Spread Inversionista	2.0%
<b>Costo de Capital Propio</b>	<b>20.36%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

El costo de la deuda ha sido extraído de una institución financiera que cobraría por un monto de financiamiento similar, mientras que el retorno adicional fue determinado por todos los accionistas.

## 8.2. Análisis económico y financiero

### 8.2.1 Valor actual neto

Los indicadores del presente plan de negocios pronostican una eficiente factibilidad, ya que como resultado se obtiene valores positivos, tales como el VAN que asciende a S/. 21,532, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

### 8.2.2 Tasa interna de retorno

En relación a la tasa interna de retorno, esta alcanza un índice de 35%, la cual es mayor al costo de oportunidad del accionista.

Tomando en cuenta que se buscará un local que tenga aproximadamente 100 m<sup>2</sup> y que la utilidad neta proyectada será de S/. 35,665.00 en el 1er año, la rentabilidad obtenida por m<sup>2</sup> será de S/. 356.65. Lamentablemente no contamos con los estados de resultados de otras empresas del sector como para comparar este ratio, pero de todas formas contar con este indicador es importante.

### 8.2.3 Puntos críticos

El número de servicios diarios que hará que el VAN alcance el valor de cero es de 9,703 al año, distribuidos de acuerdo a siguiente cuadro.

Tabla 8.11. Categoría de Servicios

Categorías de Servicios	Participación por Servicios
<b>SERVICIOS DE PELUQUERIA</b>	
Corte de cabello básico	64%
Corte de cabello con diseño	5%
Coloración y tinte	3%
<b>SERVICIOS DE BARBERIA</b>	0%
Afeitado tradicional	3%
Afeitado con diseño	3%
Arreglo de barba	3%
Tinte de Barba	3%
<b>TRATAMIENTOS CAPILARES</b>	0%
Aplicación de ampolla anti caída	3%
Tratamiento con keratina	3%
<b>TRATAMIENTO FACIAL</b>	0%
Higiene facial	3%
Depilación Corporal	3%
Mascarilla Facial	3%
<b>MANICURE</b>	3%
<b>PEDICURE</b>	3%
<b>TOTAL</b>	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.2.4 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utiliza el método bidimensional, donde se considera la variable precio con variación de +/- 0.2 y la variable número de servicios anuales. En este se observa que ante un precio de S/. 32.4, los servicios anuales no deberían encontrarse por debajo de 9,714, dado que resultaría negativo y el proyecto no generaría valor.

Tabla 8.12. Análisis de Sensibilidad

		Servicios											
		9684	9714	9744	9774	9804	9834	9864	9894	9924	9954	9984	10014
Precio	31.4	-40,766	-37,151	-33,536	-29,920	-26,235	-22,474	-18,713	-14,953	-11,192	-7,431	-3,582	306
	31.6	-33,342	-29,703	-25,985	-22,201	-18,416	-14,631	-10,846	-7,061	-3,176	737	4,650	8,563
	31.8	-25,831	-22,023	-18,214	-14,405	-10,596	-6,788	-2,868	1,070	5,007	8,944	12,882	16,819
	32.0	-18,107	-14,275	-10,442	-6,609	-2,659	1,303	5,265	9,227	13,190	17,152	21,114	25,076
	32.2	-10,384	-6,527	-2,549	1,438	5,425	9,412	13,398	17,385	21,372	25,359	29,346	33,333
	32.4	-2,538	1,473	5,485	9,497	13,508	17,520	21,532	25,543	29,555	33,566	37,578	41,590
	32.6	5,446	9,483	13,519	17,556	21,592	25,628	29,665	33,701	37,737	41,774	45,810	49,847
	32.8	13,431	17,492	21,553	25,614	29,676	33,737	37,798	41,859	45,920	49,981	54,042	58,103

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.2.5 Análisis de escenarios

Para el análisis se estima que pueden existir tres escenarios durante el periodo de evaluación, uno esperado, un optimista y un pesimista. Los tres escenarios se encuentran vinculados al cálculo de las ventas y costos estimados. Para el escenario pesimista se considera que el número de servicios decrecerá a 9,844, asimismo el precio se mantiene constante en S/. 32 y solo se crecerá a ritmo de 5%, mientras que los costos se incrementarán a 8%.

Para el escenario optimista los servicios mensuales por local aumentarán a 9,884, el precio se mantendrá constante en S/. 32 y el crecimiento en el nivel de ventas ascenderá a 6% y los costos solo se incrementarán en 7%.

Tabla 8.13. Análisis de Escenarios

Escenarios	Esperado	Pesimista	Optimista
<b>Variabes</b>			
Servicios mensuales	9,864	9,844	9,884
Precio	32	32	32
Crecimiento en ventas	5%	5%	6%
Crecimiento en costos	7%	8%	7%
<b>Resultado</b>			
VAN	21,532	-623	46,165
TIR	35%	20%	46%

Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de procesar los datos se observa que ante un escenario pesimista el VAN registra indicadores negativos, asimismo la TIR alcanza el valor 20%.

### **8.3. Conclusiones del capítulo**

Para el análisis económico se supone la oferta de 9,864 servicios anuales que generarán ingresos y un crecimiento anual de 5% para las ventas, con un incremento en los costos y gastos del 7%, con una inversión total de S/. 76,804 en un horizonte de evaluación de 5 años, y el costo de capital propio igual a 20.36%, se obtiene un VAN de S/. 21, 532 con lo que se demuestra que el proyecto de La Barber Shop es viable. La tasa interna de retorno del proyecto alcanza un índice de 35%.

## **CAPÍTULO IX. ANÁLISIS DE RIESGOS**

El objetivo del capítulo es identificar, analizar y gestionar los riesgos presentes en el desenvolvimiento de la barbería La Barber Shop; de manera que, al identificar los riesgos que afecten mucho o poco al negocio, con mayor o menor probabilidad de ocurrencia, se logre desarrollar un plan de gestión de riesgos para cada caso, minimizando así el impacto si acaso se fueran a presentar.

### **9.1. Identificación de riesgos externos**

#### ***9.1.1 Riesgo incumplimiento de demanda estimada***

Un riesgo que está presente en todo negocio es el del incumplimiento de la demanda estimada, y sabiendo que la propuesta que se quiere implementar es disruptiva, el riesgo puede ser aún más alto. Hay que tener presente que se tiene que tener un tiempo prudente para darse a conocer y posicionarse en el mercado, pero es posible que no se capte la cantidad de clientes que se proyecta y no se pueda generar el tráfico esperado

#### ***9.1.2 Riesgo por servicios sustitutos***

Las barberías están dirigidas exclusivamente a la población masculina, como se ha visto tienen menos frecuencia de compra que la población femenina. En cambio, el servicio de peluquerías se dirige indistintamente a ambas poblaciones, lo que les asegura una frecuente visita del público en general, ello representa un riesgo como servicio sustituto para las barberías por ser ampliamente conocidas y porque ya tienen un mercado ganado. Sin embargo, en el estudio de mercado se afirma que las barberías ya están presentes en el mercado de Arequipa y vienen ganando aceptación; como todo nuevo concepto de servicio existe el riesgo por servicios sustitutos, lo que implica que el mercado no tenga mayor interés por las barberías y continúen asistiendo a las peluquerías tradicionales.

#### ***9.1.3 Riesgo de precios altos***

Se ha podido identificar que el público arequipeño busca un servicio a precio justo, es decir, siempre va a comparar precio y calidad, lo que representaría un riesgo si los precios se perciben como altos o superiores al valor que se le dé al servicio. A causa de este riesgo de precios altos existe la posibilidad que los clientes ingresen una

sola vez para probar y no vuelvan o su asistencia sea mucho menos frecuente de lo que se espera, ya que estarían esperando los precios especiales o promociones.

#### ***9.1.4 Riesgo de no aceptar servicios complementarios***

Al realizar el focus group se ha percibido un sector de la población que si espera recibir una propuesta de valor con servicios complementarios novedosos, la posibilidad que ese sector de la población sea un pequeño grupo no representativo o que los servicios complementarios no lleguen a ser tan atractivos como para fidelizarse con el negocio, representa el riesgo de no aceptar servicios complementarios. Considerando que en la estimación de la demanda, los servicios complementarios representan solo el 20%, el impacto de ocurrencia sería bajo.

### **9.2. Identificación de riesgos internos**

#### ***9.2.1 Riesgo de rotación del personal***

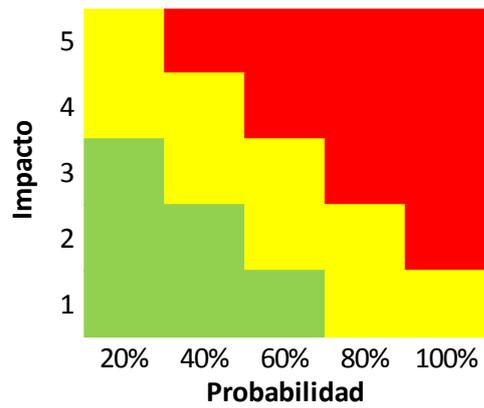
Dentro del rubro de negocios de servicios es conocida la alta rotación del personal, lo que afecta el desenvolvimiento del negocio más aún cuando la atención al cliente es personalizada y desarrolla una relación de confianza con el personal que lo atiende; este riesgo significa un costo adicional si se hubiera invertido en capacitación al personal que se retira en poco tiempo. Un impacto adicional es cuando dicho personal es contratado por la competencia, y traslada sus experiencias en beneficio de otra marca.

### **9.3. Análisis cualitativo de los riesgos**

De acuerdo a la matriz de probabilidad e impacto como sistema estándar para calificar los riesgos identificados, se podrá determinar la criticidad de cada riesgo y así poderlos gestionar con mayor éxito.

Los riesgos identificados han sido calificados en probabilidad e impacto de acuerdo a las escalas con el propósito de ubicarlos en la matriz detallada líneas más abajo. El color que se atribuye a su ubicación permite ponerle una calificación al riesgo. La calificación Alto lleva a estar pendientes si el riesgo se llegara a presentar, para actuar de forma inmediata y gestionarlos de la mejor manera, ya sea mitigando el impacto o transferir la pérdida.

Figura 9.1. Matriz de probabilidad e impacto del riesgo



Escala de Impacto	
Calificación	Interpretación
5	Muy alto impacto
4	Alto impacto
3	Mediano impacto
2	Bajo impacto
1	Muy bajo impacto

Escala de Probabilidad					
Calificación	20%	40%	60%	80%	100%
<b>Interpretación</b>	Casi Improbable	Poco Probable	Mediana Probabilidad	Alta Probabilidad	Casi Seguro

Escala de Riesgos	
Calificación	Interpretación
5	Muy alto riesgo
4	Alto riesgo
3	Mediano riesgo
2	Bajo riesgo
1	Muy bajo riesgo

Elaboración: Autores de esta tesis

En la siguiente tabla se presenta la calificación asignada a cada riesgo como resultado del análisis realizado por el equipo de trabajo conforme a la información recabada en el desarrollo del plan de negocio.

Tabla 9.1. Calificación de los riesgos identificados

Matriz de Riesgos	Calificación			
	Probabilidad	Impacto	Impacto Ponderado	Riesgo
Riesgo de incumplimiento de demanda estimada	50%	4	2	Bajo
Riesgo por servicios sustitutos	70%	5	3.5	Alto
Riesgo de precios altos	40%	3	1.2	Muy bajo
Riesgo de no aceptar servicios complementarios	40%	2	0.8	Muy bajo
Riesgo de rotación del personal	50%	4	2	Bajo

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 9.4. Gestión de riesgos

Se ha identificado 1 riesgo alto, 2 bajos y 2 muy bajos, si bien es cierto, los riesgos en general no son muy altos, se tiene que monitorear de cerca la respuesta del mercado para poder reaccionar rápidamente y ajustar los aspectos que estén flojos. Para todos los casos se proponen el plan de gestión de riesgos con acciones de respuesta, ante la inminente ocurrencia.

##### 9.4.1 Riesgo por incumplimiento de demanda estimada – Riesgo Bajo

La gestión ante un riesgo por incumplimiento de la demanda estimada tendría que resaltar la estrategia del negocio por diferenciación del servicio, es decir:

- Dar a conocer al cliente el servicio personalizado, la diferenciación de un resultado óptimo en el tratamiento o servicio recibido.
- Fidelizar al cliente con una relación estrecha y motivar continuas visitas, averiguando sus gustos, expectativas en pequeñas encuestas al momento del servicio.
- Identificar a la competencia y analizar los atributos con los que se debe competir, trabajar en actividades que generen valor al cliente.

##### 9.4.2 Riesgo por servicios sustitutos – Riesgo Alto

Es evidente que hay una población que ya se atiende en las barberías, cada vez son más caballeros que se interesan por su arreglo personal, se debe considerar que el éxito de las barberías radica en que la población masculina es cada vez más exigente con su arreglo personal y busca lugares con los que se identifiquen, por ello las principales acciones serán:

- Marketing agresivo que destaque la exclusividad del buen servicio pensado solo para hombres.
- Contactar a la población masculina por convenios con clubs, auspiciando encuentros deportivos, o actividades que generen tráfico de clientes que prueben el servicio.
- Organizar eventos en el local por fechas especiales que genere notas de prensa, lo que asegure dar a conocer la marca y la ubicación por recordación.

#### ***9.4.3 Riesgo de precios altos – Riesgo Muy Bajo***

Al confirmar que la demanda no se incrementa por una percepción de precios altos, la gestión será labor del área financiera con las siguientes tareas:

- Revisar los costos para poder hacer ajustes sin perjudicar la rentabilidad.
- Ajustar los precios del corte básico para generar tráfico e incrementar los precios de los otros servicios para no reducir el ingreso promedio.
- Realizar mayores promociones y propuestas de marketing que identifiquen mejor servicio a un precio justo.

#### ***9.4.4 Riesgo de no aceptar servicios complementarios – Riesgo Muy Bajo***

La gestión frente a este riesgo es considerar que el modelo del negocio es una opción innovadora. Las acciones sugeridas para la gestión son:

- Evaluar por entrevista directa a los clientes cuáles de los servicios complementarios son más aceptados y cuales son rechazados.
- Fidelizar al cliente por la calidad del servicio, si no acepta servicios complementarios, por lo menos regresa porque recibe el mejor tratamiento de arreglo personal.
- Cambiar el modelo de negocio a dos servicios, el servicio de barbería - arreglo personal y el servicio de diversión, para generar tráfico en el segundo negocio sin sujetarlo de manera exclusiva a los clientes de la barbería.

#### ***9.4.5 Riesgo de rotación del personal – Riesgo Bajo***

Si la rotación del personal se hace inmanejable, es imprescindible revisar la gestión de recursos humanos con las siguientes tareas:

- Revisar los procesos de selección e inducción del personal, realizar los ajustes necesarios.
- Entrevistar al personal que se retira para identificar el motivo de su decisión, para así poder identificar si los motivos son similares, internos o de mercado.
- Revisar los contratos del personal y si se puede, establecer alguna mejora que los fidelice o se sientan comprometidos con la empresa.
- Establecer canales de comunicación con su jefe directo y con personal de confianza que permita identificar de manera anticipada la intención de rotación; para poder prevenir su salida.
- Contar con una lista de candidatos con el perfil adecuado para cubrir los puestos con rapidez, apenas suceda una salida.

## **9.5. Conclusiones del capítulo**

Al considerar las barberías como un servicio que recién ingresa al mercado, se debe monitorear constantemente su aceptación por parte del público. Si la demanda no estuviera creciendo se deberá tomar prontas decisiones para manejar la gestión del riesgo de manera oportuna.

Los riesgos identificados por incumplimiento de servicios sustitutos, demanda estimada, precios altos tienen poca probabilidad de ocurrir, pero tendrían un alto impacto económico, por ello se debe evaluar constantemente que no se presenten.

El riesgo de personal tiene media probabilidad de ocurrencia y un alto impacto, asimismo el contar con personal altamente efectivo es uno de los factores clave para el éxito de este negocio, por esta razón hay que tener mucho cuidado con la captación y retención de buen personal en la barbería y tomar acciones preventivas para reducir su probabilidad e impacto.

El único riesgo Alto identificado es el riesgo de servicios sustitutos, por ello se ha llevado a cabo el focus group y las encuestas que afirman que el público tiene la expectativa de un servicio diferente y mejor. El negocio es una opción innovadora que necesita darse a conocer, como todos los negocios modernos que han ingresado a Arequipa con una gran aceptación, ello por la nueva característica de la población joven dispuesta a probar y aceptar las tendencias modernas.

El modelo del negocio de La Barber Shop está dirigido a un público exigente, pero sin embargo es un público que al ser fidelizado asegura el éxito del negocio; por ello el equipo ha decidido continuar con la propuesta.

## **CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1. Conclusiones**

- Dada la estabilidad económica de la región Arequipa y siendo elegida una de las mejores ciudades para invertir en Latinoamérica, sería conveniente implementar nuevos negocios innovadores que atiendan demandas insatisfechas de la población.
- En la ciudad de Arequipa hay dinamismo comercial y gran apertura a negocios modernos, es por eso que el panorama se presenta favorable para la implementación de una barber shop.
- A través del análisis de mercado se ha comprobado que, como la población masculina de la ciudad de Arequipa ha venido cambiando y ahora presenta un mayor interés por su apariencia y salud, alineado con un mayor poder adquisitivo, existe una demanda insatisfecha por un servicio completo de cuidado personal masculino a través de una experiencia innovadora.
- Se propone implementar una barbería con el nombre La Barber Shop, donde el valor agregado es alta calidad en la atención y cuidado personal masculino en un ambiente agradable, moderno que cuenta con espacios de entretenimiento y barra de bebidas y snacks. Se va a equipar un local estratégicamente ubicado en un punto de alto movimiento comercial y económico de la ciudad, haciendo así que el nombre de La Barber Shop sea conocida.
- La estrategia es distinguirse por la satisfacción del servicio de barbería y una experiencia diferente que fidelizará al cliente. Es así que la estrategia genérica a emplear es la de diferenciación, ofreciendo una serie de servicios de calidad, a través de un personal capacitado, en un ambiente atractivo para el consumidor masculino, haciendo de la experiencia del servicio el elemento diferenciador.
- La mayor amenaza es la fuerte rivalidad entre los competidores, debido al poco desarrollo en el sector de cuidado personal en la ciudad de Arequipa. De este modo la implementación de un plan de marketing mix integrado, buscará como objetivo capturar la atención y preferencia en primer lugar de los nuevos consumidores de este tipo de servicios, y luego hacernos de aquellos que escuchen acerca de La Barber Shop. Para ello la experiencia del primer servicio es

importante, puesto que representa uno de los principales canales de visita a los locales.

- El plan de operaciones, a través de un flujo de operaciones estandarizados y de calidad en los servicios a ofrecer, son también un elemento diferenciador a la hora de implementar el negocio. La elaboración detallada de las 3 etapas que se presentan: pre-operativa, operativa y de control, garantizarán un servicio de calidad en todos los niveles operativos de la empresa.
- La gestión del capital humano representa para el presente plan, la columna vertebral sobre la cual se desea implementar la estrategia de diferenciación. Un trabajo basado en el desarrollo de estrategias de fidelización, con estructuras salariales y de compensaciones atractivas, capacitaciones constantes para todo el personal, son actividades que marcan la diferencia a la hora de ejecutar un plan de negocio basado en servicios. Es muy complicado ofrecer un servicio diferenciado como el que se pretende desarrollar en el presente plan, si no se cuenta con el recurso humano idóneo y preparado para ello.
- Por último, el proyecto establece iniciar en un local con una inversión inicial de S/. 76,804. La evaluación financiera en un horizonte de cinco años determina que el proyecto es viable, con una VAN de S/. 21, 532 y un TIR de 35%.
- Como se aprecia, la implementación de una barbería en la ciudad de Arequipa, aplicando los conceptos y estrategias detalladas en los capítulos de la presente tesis, es factible, puesto que se cuenta con un mercado muy atractivo por abordar, una creciente tendencia por la adopción de estos servicios, los que, amalgamándolos con las acciones propuestas, garantizan el éxito del negocio.

## 10.2. Recomendaciones

- Como grupo de investigación, se considera que ahora es el momento de llevar a cabo el presente plan de negocios, debido a que la rivalidad entre competidores es una amenaza de fuerte impacto en el éxito del negocio; es decir cuanto más se difunda este servicio y se incremente el ingreso de nuevos competidores, será más difícil captar clientes y lograr la cobertura del mercado esperada.
- Para consolidar el posicionamiento de La Barber Shop en el mercado, se debe ofrecer un servicio de calidad alineado a una experiencia distinta para el cliente, dado que no existe un servicio similar en la ciudad de Arequipa que permita cambiar el paradigma que tienen los caballeros de que el asistir a una barbería es una necesidad, por darse un espacio que les permita relajarse y recargarse mientras renuevan su apariencia personal, todo ello ofreciendo un precio accesible al consumidor arequipeño.
- Se considera que es importante exceder las expectativas de los clientes para lograr su fidelización y garantizar la sostenibilidad del negocio, para ello la estrategia de marketing debe estar estrechamente ligada a la estrategia de operaciones y de recursos humanos.
- De igual modo, se sugiere un constante control de las operaciones y del personal, como base fundamental del éxito de este tipo de negocios.
- Por último, se recomienda en lo sucesivo que, a medida que vaya teniendo éxito el negocio se expanda en cuanto a servicios a ofrecer, así como una expansión geográfica en el sur del país.

## ANEXOS

### Anexo i. Encuesta realizada al consumidor

Disculpe caballero, ¿puede colaborar con una encuesta de entre 5 y 8 minutos?

#### Preguntas filtro:

A. ¿En qué distrito vive?

Si la respuesta es Cayma, Yanahuara, Cercado, Cerro Colorado, Sachaca o José Luis Bustamante y Rivero, se continúa con la encuesta.

B. ¿En qué rango está su edad? Si su edad pertenece al rango, se continúa con la encuesta.

- 25-29
- 30-36
- 37-43
- 44-49

#### Pregunta general:

C. A qué se dedica?

- Solo estudia
  - Solo trabaja
  - Estudia y trabaja
-

## Preguntas de consumo

1. ¿Con qué frecuencia va a la peluquería o barbería?

- Una vez a la semana
- Cada 15 días
- Cada mes
- Cada dos meses
- menos frecuente

2. ¿De qué servicios hace uso?

- Solo Corte de cabello
- Tinte, etc. o tratamiento capilar
- Afeitarse
- Tratamiento facial
- Manicure
- Depilaciones

3. ¿Ir a la peluquería o barbería es:

- Una necesidad
- Una obligación
- Un entretenimiento

4. ¿Cuánto suele gastar en promedio, cada vez que va a la peluquería?

- 25 o menos
- Entre 25 y 50
- Entre 50 y 100
- Más de 100

5. ¿Siempre va a la misma peluquería o barbería, o suele ir a distintas?

- A la misma
- A distintas

6. ¿Cuál es la más frecuente?

- Montalvo Spa
- Lumberjack Barberia
- Schick Peluquería
- King of King's
- BarberInk Barbershop
- Otra

7. ¿Por qué prefiere esa peluquería?

Solo una respuesta

- Por la ubicación, cerca o buen local
- Porque tienen buenos cortes o ya saben mi corte
- Por el precio
- Porque son amigables, buen trato
- Porque no tengo que esperar
- Otro motivo

8. ¿Cambiaría de peluquería? O por lo menos ¿probaría otra?

- Si
- No

9. ¿Por qué escogería otra peluquería?

- Si recibo un trato excelente
- Si además puedes comer o tomar algo
- Si el precio es justo lo que vale
- Si es nueva y su local es impresionante
- Si cortan bien y me la recomiendan
- Otro motivo

10. Es indispensable que la peluquería o barbería tenga:

- Productos de calidad
- Orden y limpieza
- Amigos
- Asientos cómodos, buena iluminación
- Esté cerca o en mi camino
- Periódicos o revistas, tv, música
- Un buen barbero

11. ¿Cuánto tiempo es la espera promedio para la atención?

- Menos de 10 minutos
- Entre 10 y 20 minutos
- Entre 20 y 30 minutos
- Mas de 30 minutos

12. ¿Qué acostumbra hacer mientras espera?

- Juego, chateo o hablo por teléfono
- Leo periódicos, revistas
- Veo televisión
- Converso con otras personas
- Otro (duerme, mira la calle, nada)

13. ¿Qué días acostumbra ir a la peluquería o barbería?

- lunes o martes
- miércoles o jueves
- viernes o sábado
- domingo

14. ¿En qué horario acostumbra ir a la peluquería o barbería?

- 8am – 11 am
- 11am – 2 pm
- 2 pm – 5 pm
- 5 pm – 8 pm

15. ¿Con quién va la peluquería o barbería?

- Solo
  - Amigos
  - Familiares
-

## Preguntas de publicidad

16. ¿Cómo conoció la peluquería que actualmente frecuenta?

- Me recomendaron
- Me llevó un familiar
- Por una promoción
- Leí un volante/ afiche/ aviso impreso
- Porque me llamó la atención
- Porque escuche en la radio o tv
- Por un aviso en Facebook o internet

17. Si va a una peluquería nueva y le gusta, ¿la recomendaría?

- Si
- No

18. En caso que se premie la recomendación, preferiría que...

- Reciba descuentos en la próxima visita
- Reciba 2x1 si vienes con tu recomendado
- Lograr puntos acumulables para productos
- Me inviten un sándwich
- Igual no lo recomendaría

19. ¿Gustaría que le envíen avisos de promociones o nuevos estilos de corte al celular?

- Si
- No

20. ¿Cómo le gustaría recibir el aviso de las promociones?

- Whatsapp
- Facebook / redes sociales
- Verlo por la televisión
- Mensaje de texto / llamada al celular
- No estoy interesado

¡Muchas gracias por su tiempo!

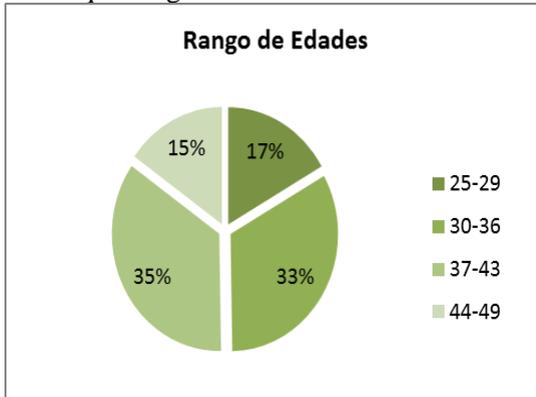
## Anexo ii. Resultados de la encuesta realizada al consumidor

### Preguntas filtro:

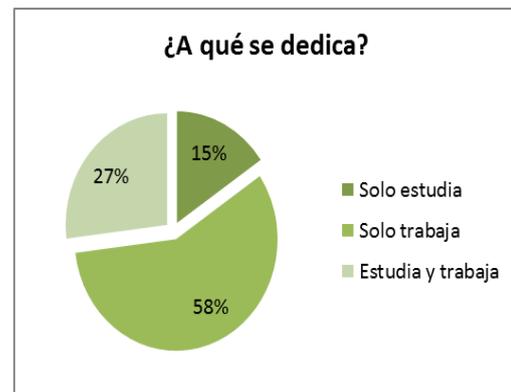
A. Las encuestas se realizaron en cada distrito de la siguiente forma:

Total Encuestas (n=)	381
Arequipa Cercado	69
Yanahuara	32
José Luis Bustamante y Rivero	96
Cayma - grupo 1	54
Cerro Colorado - grupo 1	100
Sachaca	30

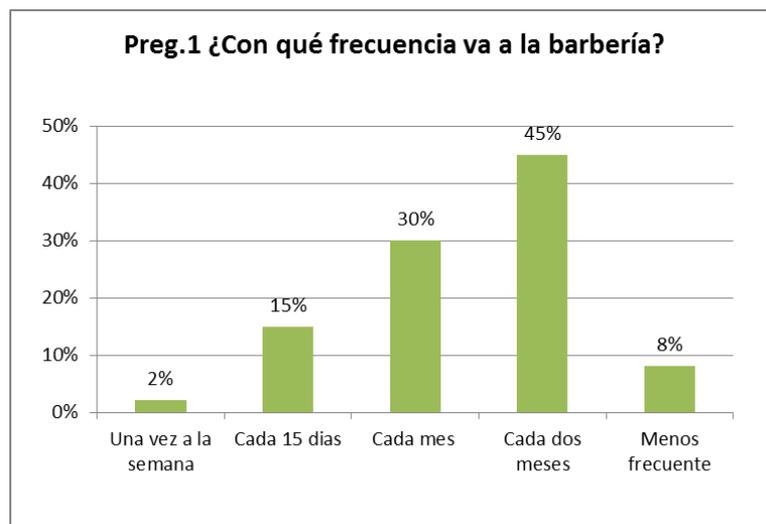
B. En que rango está su edad?

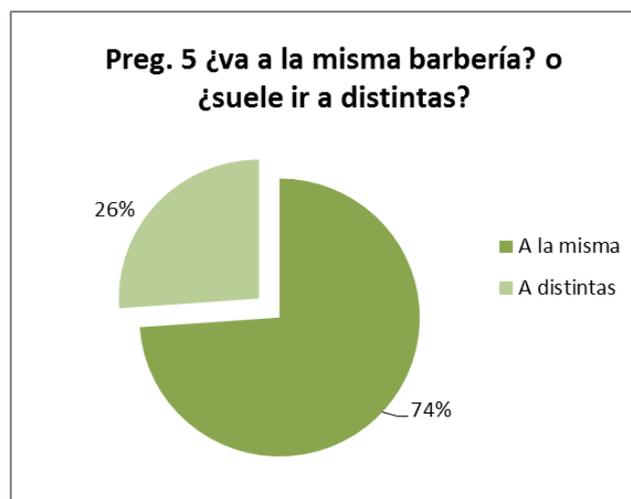
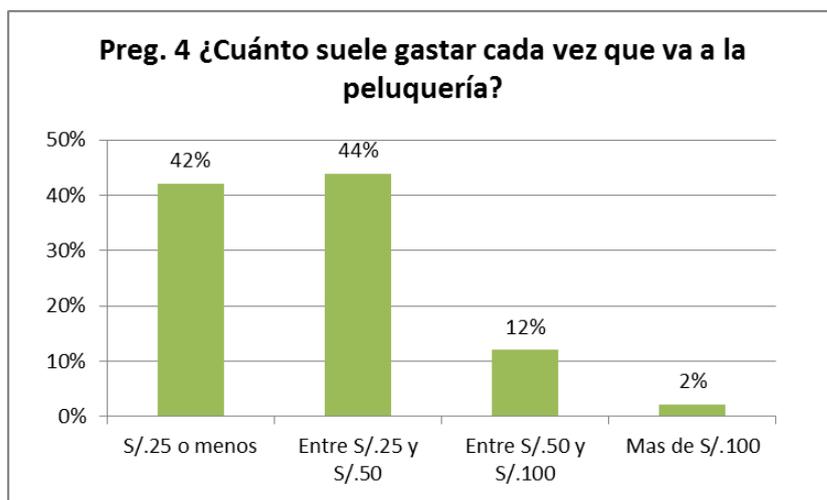
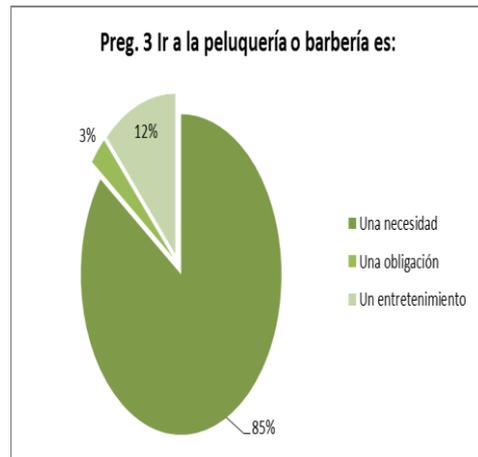


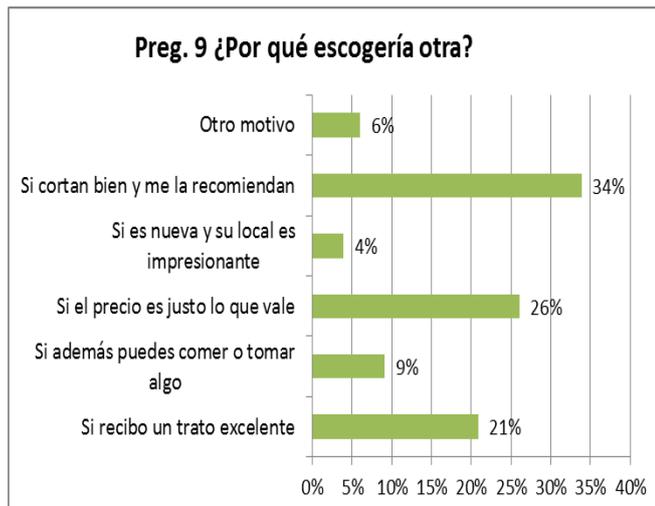
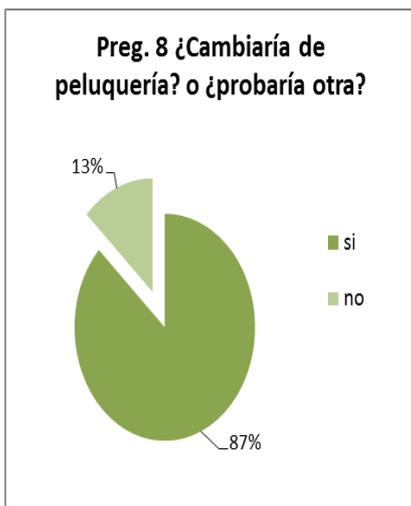
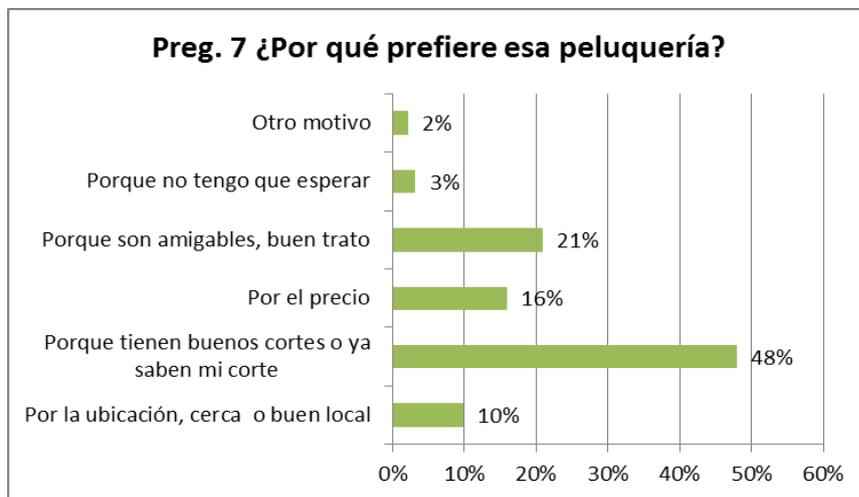
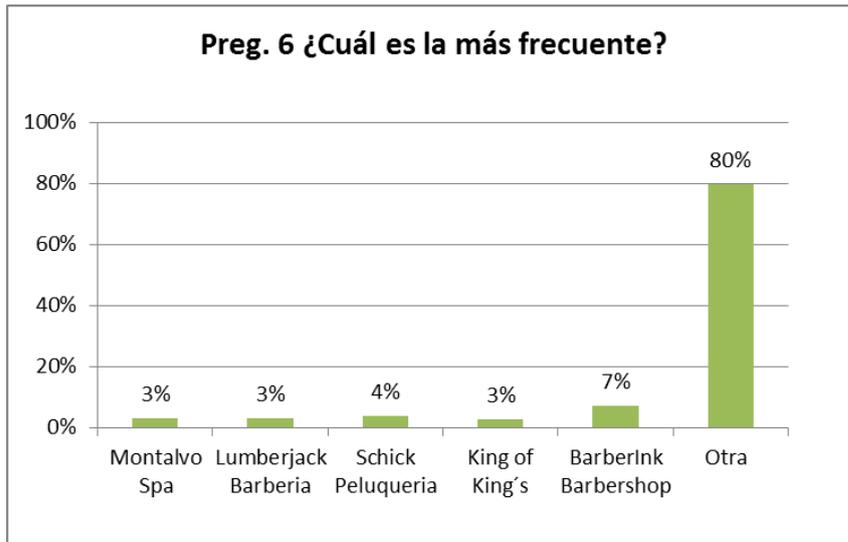
C. Dedicación

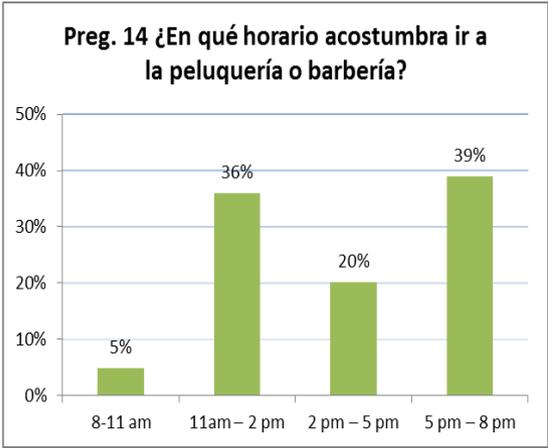
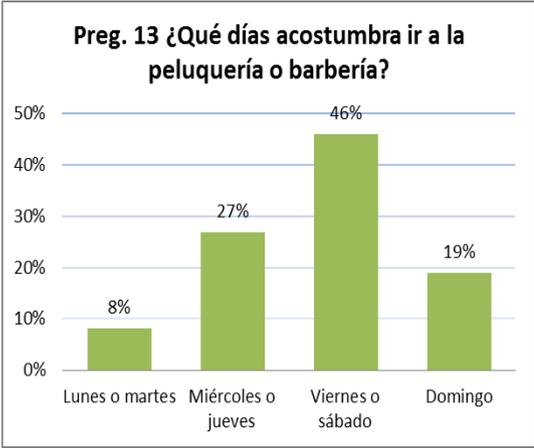
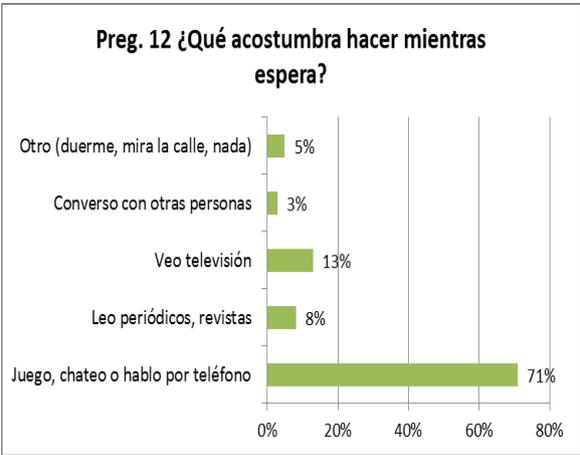
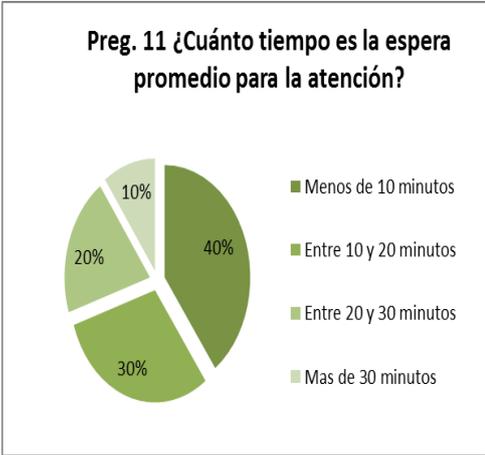
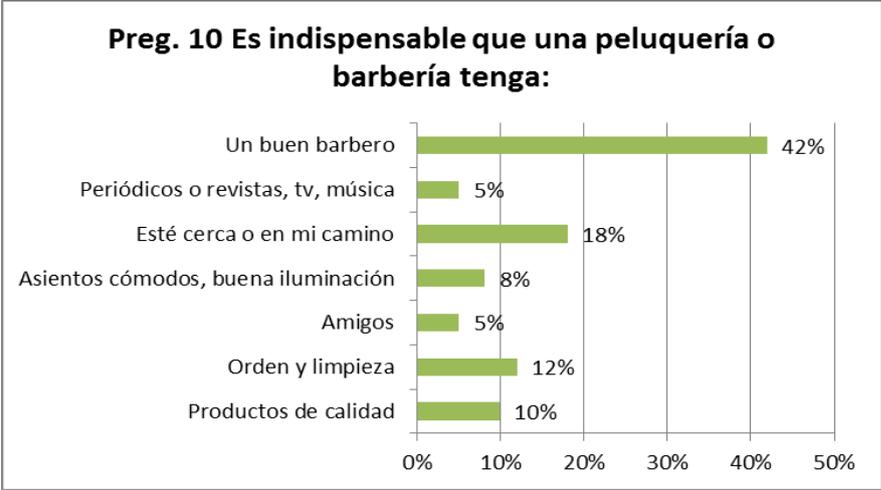


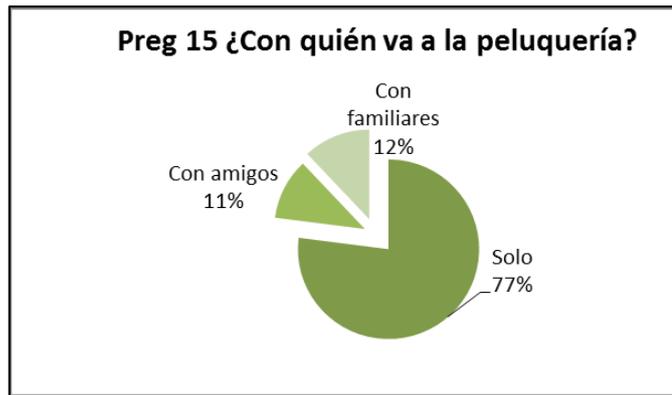
### Preguntas de consumo



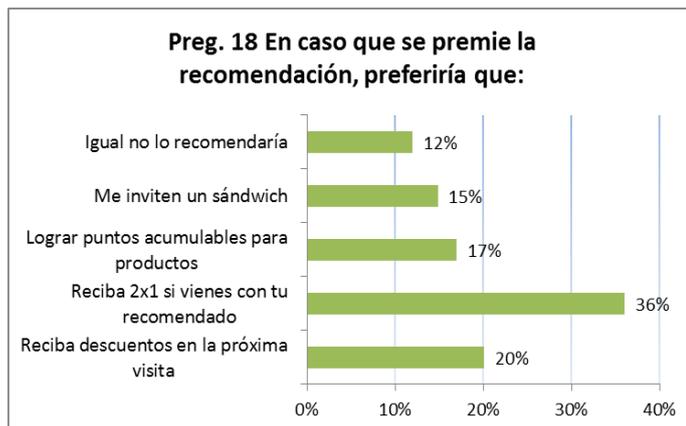
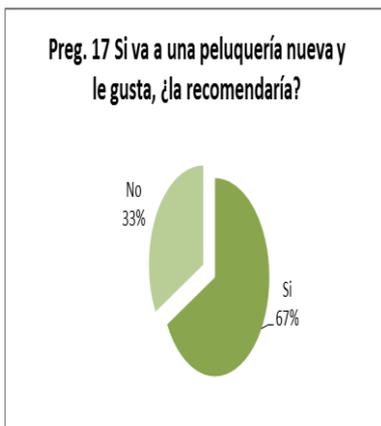
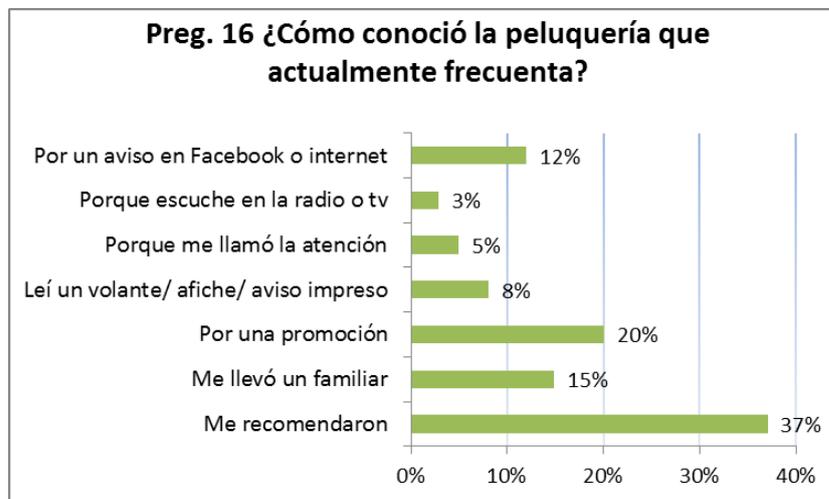




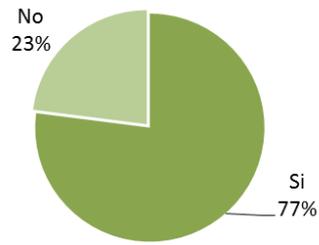




**Preguntas de publicidad**



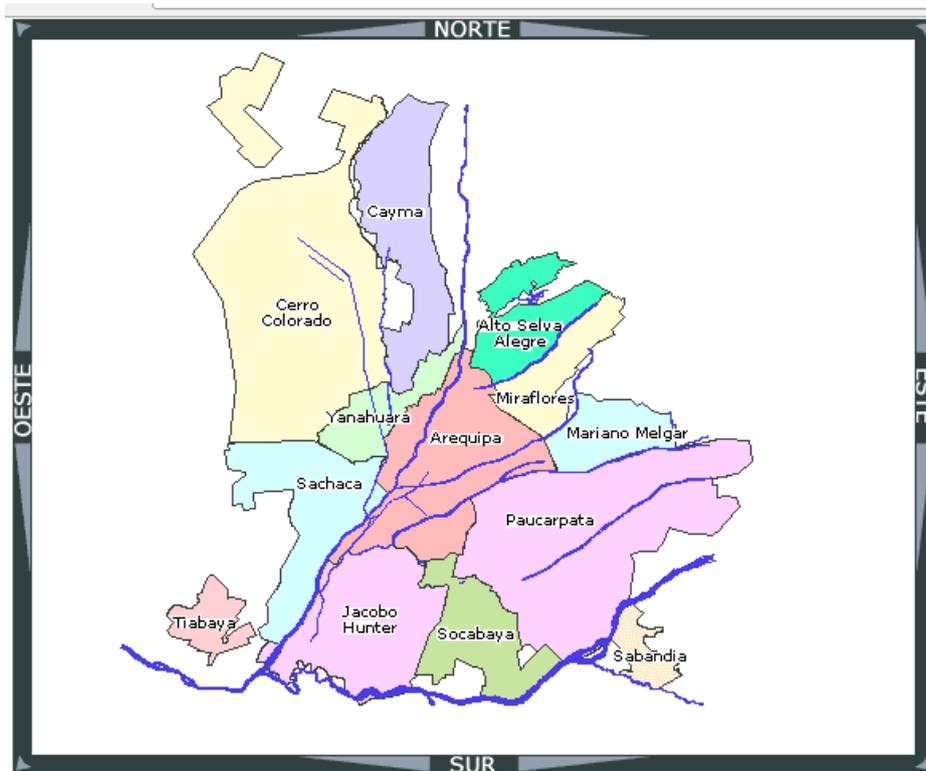
**Preg. 19 ¿Le gustaría que le envíen avisos de promociones o nuevos estilos de corte a su celular?**



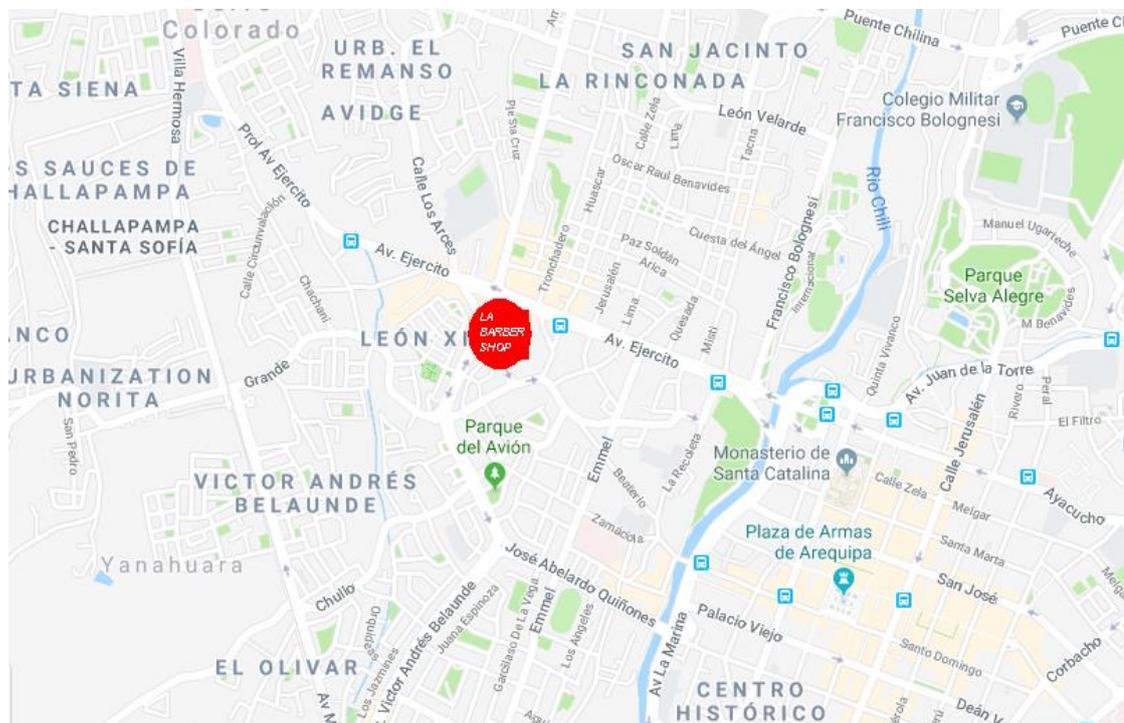
**Preg. 20 ¿Cómo le gustaría recibir el aviso de las promociones?**



Anexo iii. Mapa de la ciudad de Arequipa por distritos y ubicación del local



Tomado de <http://www.guiacalles.com/calles/indexv.asp?city=arequipa>



Tomado de <https://www.google.com.pe/maps>

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguer, M. Perez, E. Martinez, J. (2009), *Administración y Dirección de Empresas Teoría y Ejercicios Resueltos*, Unica Edición, Editorial Universitaria Ramón Areces, España, p. 29-30, 557
- Ancajima Jair (2017), *Barber Shops Cirujanos del Cabello*. Extraído en noviembre del 2016 de <http://barbershop01.blogspot.pe/2016/11/barber-shop-cirujanos-del-cabello.html>
- Andrés, Patricio (2015), *Nueva propuesta en peluquerías masculinas*. Trabajo de la Maestría de marketing en la Universidad de San Andrés, extraído en agosto 2017 <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10965/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Mar.%20Shilton,%20Patricio%20Andr%C3%A9s.pdf>
- Arbaiza, L. (2015), *Cómo Elaborar Un Plan de Negocio*. Primera Edición. ESAN Ediciones. Lima. Perú. p. 26
- APEIM (2016), *Niveles socioeconómicos 2016*. Extraído de [www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)
- Arellano&Marketing (2011), *Arequipa es proactiva*. Extraído de <https://www.arellanomarketing.com/inicio/arequipa-es-proactiva/>
- Diario Correo (2017), *Crecimiento económico en Arequipa supera el promedio del país*. Extraído en julio de 2017 de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/segundo-estudio-el-consumidor-arequipeno-es-conservador-y-progresista-760988/>
- Aurum consultoría&mercado (2016), *Panorama competitivo de la industria de la región Arequipa, 2016*. Presentación elaborada para “Encuentro económico, Región Arequipa” BCRP, de Alberto Muñoz Najjar Friedrich. Extraído de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-munoz.pdf>
- BCRP (Julio 2016), *Informe Económico y Social Región Arequipa. Presentación del encuentro económico Región Arequipa*. Extraído de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2016), *Informe de Coyuntura: La Dinámica de la PEA en Arequipa*. Extraído en mayo 2017 de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_la\\_dinamica\\_de\\_la\\_pea\\_en\\_arequipa.\\_junio\\_2016.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf)
- Cazcarra (2017), *Tendencias 2017 en cortes de cabello para hombre*. Extraído en setiembre de 2017 de <http://cazcarra.com/blog/tendencias-2017-cortes-de-cabello-para-hombre/>

- Diario Correo (2017), *Crecimiento económico en Arequipa supera el promedio del país*. Extraído en setiembre de 2017 de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/crecimiento-economico-en-arequipa-supera-el-promedio-del-pais-749083/>
- El Peruano (17.06.2017), *Demanda interna duplicará su crecimiento en 2017 y 2018*. Tomado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-demanda-interna-duplicara-su-crecimiento-2017-y-2018-56811.aspx>
- Estética magazine (2017), *Barber's Meeting: la primera feria dedicada al hombre, en Montpellier*. Extraído en setiembre 2017 de <http://www.esteticamagazine.es/newseventses/item/13036-barbers-meeting-la-primer-feria-dedicada-al-hombre-en-montpellier>
- García, Pablo (2011), *Plan de negocios, centro de estética masculina Aesthetic Men*. Trabajo investigación para la titulación de grado del Programa de Administración de la Universidad EAN, Colombia, extraído de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/510/GarciaPablo2011.pdf>
- Gestión (2017a), *El 43% de los 15 mil centros de belleza en Lima es informal*. Extraído en setiembre de 2017 de <http://gestion.pe/empresas/lima-existen-15-mil-centros-belleza-43-son-informales-2058975>
- Gestión (2017b), *Española Marco Aldany evalúa traer al país marca de barbería*. Extraído en agosto de 2017 de <http://gestion.pe/empresas/espanola-marco-aldany-evalua-traer-al-pais-marca-barberia-2192587>
- Gestión (2017c), *Los hombres y el arte del cuidado*. Extraído en junio de 2017 de <http://gestion.pe/tendencias/hombres-y-arte-cuidado-importancia-barberias-estetica-masculina-siglo-xxi-2187172>
- INEI (2015), *Estado de la población peruana 2015*. Extraído de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)
- Kotler, P. Armstrong, G. (2012), *Marketing*, Decimocuarta edición, Editorial Prentice Hall, Distrito Federal, México, p. 7, 28, 69, 225
- La República (2017), *En el Perú, las cadenas de salones de belleza facturan más de S/.8 millones al año*. Extraído en setiembre de 2017 de <http://larepublica.pe/impresa/economia/880911-en-el-peru-las-cadenas-de-salones-de-belleza-facturan-mas-de-s-8-millones-al-ano>
- Louffat, E. (2012), *Administración. Fundamentos del proceso administrativo*, Tercera Edición, Editorial Cengage Learning, Buenos Aires, Argentina, p. 2, 8, 34, 46
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*, Séptima Edición, Pearson Educación, México DF, México, p. 82 - 108

- Martínez, D., Milla, A., (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando General*. Única Edición. Diaz de Santos. Madrid. España. p.137
- Mintzberg, H. Quinn, JB. (1999), *Proceso Estratégico*. Segunda Edición. Prentice Hall Hispanoamericana SA. Distrito Federal. México. p. (5-6)
- Pacheco, Z. y Velásquez, A. (2016). *Determinación del perfil del consumidor masculino de servicios de estética y cuidado personal en las urbanizaciones de California y El Golf del distrito de Víctor Larco, Trujillo*. Tesis para obtener el título de Administración en la Universidad Privada del Norte. Extraído el 2017 de <http://refi.upnorte.edu.pe/bitstream/handle/11537/9807/Pacheco%20Buleje%20Zoila%20Concepci%C3%B3n%20%20Vel%C3%A1squez%20Ru%C3%ADz%20Ana%20Caridad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Portal Diario El Pueblo. (2017). *Locales*. Extraído el 17 de mayo de 2017 de <http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/el-70-de-las-mypes-en-arequipa-son-informales>
- Portal Plus Empresarial. (2017). *Ideas de Negocios*. Extraído el 13 de mayo de 2017 de <http://plusempresarial.com/barber-shop-un-negocio-con-estilo-atrevete-iniciarlo>
- Porter, Michael (2004). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Rangel, Diana (2015), *Factibilidad del proyecto de peluquería para hombres de estratos 5 y 6 en la ciudad de Medellín*, investigación para titulación de MBA en la universidad EAFIT, extraído en agosto 2017 de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7745/DianaXimena\\_RangelVarela\\_2015.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7745/DianaXimena_RangelVarela_2015.pdf?sequence=2)
- Regalado, O., Guerrero, C., Medina C., Alzamora J. y Briceño J (2016), *Influence of Non-Economic Factors in the Use of Personal Care Products: The Case of Male Peruvian Consumer* Extraído de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187245397007.pdf>
- Sahlman, W. (1997), *Cómo escribir un gran plan de negocios*, Única Edición Harvard Business Review, USA, p. 1-2
- Salazar, Joaquín (2017), *Perspectivas de Gerentes en Arequipa*. SEMANAeconómica.com. Extraído en febrero de 2017, de <http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2017/02/15/perspectivas-de-gerentes-en-arequipa/>
- SBS (Setiembre 2017), *Costo y Rendimiento d Productos Financieros*. Extraído de <http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=D#>

Snell, S., Bohlander, G., (2013), *Administración de Recursos Humanos*. Decimosexta Edición. Cengage Learning. Ciudad de México. México. p. 4

Vilca, Rolando (Julio 2017), *Inversiones en Arequipa en riesgo por el ambiente político nacional*. Encuentro, Quincenario. Extraído de <http://encuentro.pe/destacadas/inversiones-en-arequipa-en-riesgo-por-el-ambiente-politico-nacional/>