

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocio para la creación de un servicio de belleza sobre ruedas
con el salón incluido en un minicamión – “Beauty Truck” – en la Provincia de
Arequipa**

Tesis presentada para obtener el grado de Magister en Administración por:

Bustinza Albarracín Andrea Cecilia _____

Lazo Agramonte Francisco Mario _____

Paz Beltran Miguel Isaías _____

Programa de Maestría en Administración en Tiempo Parcial - Arequipa 15

Arequipa, 30 de noviembre 2020

Esta Tesis

**Plan de negocio para la creación de un servicio de belleza sobre
ruedas con el salón incluido en un minicamión – “Beauty Truck” – en
la Provincia de Arequipa**

Ha sido aprobada

.....

Jose Luis Wakabayashi (Jurado)

.....

Freddy Alvarado Vargas (Jurado)

.....

Aldo de la Cruz Gonzalez (Asesor)

Universidad ESAN

2020

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primero a Dios, por ser luz en mi vida. A mi familia: mis padres y hermano, mi novio, mis tías y mi abuelita que me han acompañado y alentado desde el primer día.

Andrea Bustinza Albarracín

Dedico esta tesis en primer lugar a mi hijo, por ser el motivo constante para mi mejora personal y profesional, a mis padres, hermano y sobrino por su constante apoyo.

Francisco Lazo Agramonte

Primer dedico esta tesis a Dios, a mis padres, que siempre estuvieron apoyándome en cada paso y a cada persona que estuvo conmigo desde el comienzo y durante todo el proceso, motivándome y aconsejándome para poder culminar este gran paso en mi vida profesional.

Miguel Paz Beltrán

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	3
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURA	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Planteamiento del problema.....	15
1.3. Objetivos	16
1.4. Justificación	17
1.5. Alcance y Limitaciones.....	17
1.6. Metodología	18
1.7. Marco conceptual	20
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	24
2.1. Análisis SEPTTEL.....	24
2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	32
2.4. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	38
CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	40
3.1. Descripción.....	40
3.2. Selección del segmento	40
2.2. Modelo de negocio.....	43
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	45
4.1. Investigación Cualitativa.....	45
4.2. Investigación Cuantitativa.....	54
4.3. Análisis del mercado	56
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	61

5.1. Descripción y organización	61
5.2. Visión, misión y valores	64
5.3. Fortalezas y debilidades	65
5.4. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	65
CAPÍTULO VI. ESTRATEGIAS.....	67
6.1. Matriz externa e interna (MEI).....	67
6.2. Análisis FODA y FODA Cruzado	68
6.3. Análisis de las estrategias.....	70
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING	74
7.1 Resumen ejecutivo	74
7.2 Diagnostico y análisis de la situación	74
7.3 Sobre la empresa	74
7.4 Objetivos	75
7.5 Definición de estrategias	76
7.6 Presupuesto.....	87
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....	88
8.1 Actividades para el inicio del servicio	88
8.2 Gestión del servicio.....	91
8.3 Proceso del servicio	92
8.4 Capacidad del negocio	93
8.5 Tecnología para el servicio	95
8.6 Localización y operaciones.....	95
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	97
9.1 Lista de inversiones.....	97
9.2 Estructura del capital.....	98
9.3 Costos fijos y variables	98
9.4 Política de cobranza	103

9.5 Punto de equilibrio	103
CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	104
10.1. Estructura organizacional	104
10.2. Perfiles y funciones de puesto	104
10.3. Condiciones laborales	106
10.4. Estrategias de reclutamiento y selección:.....	107
10.5. Estrategias de inducción y evaluación:	108
CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	110
11.1. Periodo de Evaluación del Negocio	110
11.2. Determinación de la Tasa de Descuento	110
11.3. FC Inversiones.....	112
11.4. Flujo de Caja Operativo, Económico y Financiero	113
11.5. Evaluación de Proyecto	116
11.6. Periodo de Recuperación de Capital	116
11.7. Requerimientos de Capital de Trabajo	118
11.8 Calculo de Punto de Equilibrio	119
11.9. Análisis de escenarios	120
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	125
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N°1: Preguntas de las entrevistas	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N°2: Resultado de la entrevista	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N°3 Resultado Cuantitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N°4: Guía de pautas del Focus Group.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N°5: Organigrama	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N°6: Tipos de Régimen	¡Error! Marcador no definido.

Anexo N°7: Perfil de puesto- Administrador; **Error! Marcador no definido.**

Anexo N°8: Perfil de puesto- Estilista Senior; **Error! Marcador no definido.**

Anexo N°09: Perfil de puesto- Esteticista; **Error! Marcador no definido.**

Anexo N°10: Perfil de puesto- Estilista Junior; **Error! Marcador no definido.**

Anexo N°11: Programación de servicios; **Error! Marcador no definido.**

Anexo N°12: Diagrama de Proceso; **Error! Marcador no definido.**

Anexo N°13: Encuesta valoración del servicio; **Error! Marcador no definido.**

Anexo N°14: Localización.....; **Error! Marcador no definido.**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Poder de negociación del cliente	33
Tabla 2: Proveedores potenciales	34
Tabla 3: Poder de negociación de los proveedores.....	34
Tabla 4: Amenaza de nuevos competidores	35
Tabla 5: Amenaza de sustitutos	36
Tabla 6: Competencias potenciales.....	37
Tabla 7: Rivalidad entre competidores	38
Tabla 8: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	39
Tabla 9: Datos de la población femenina de Arequipa.....	42
Tabla 10: Modelo CANVAS	44
Tabla 11: Perfil de los entrevistados.....	46
Tabla 12: Ficha técnica del Focus Group	49
Tabla 13: Resultado del Focus group	50
Tabla 14: Mercado disponible	59
Tabla 15: Mercado efectivo	59
Tabla 16: Mercado objetivo.....	60
Tabla 17: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	66
Tabla 18: Matriz externo interno	67
Tabla 19: Matriz FODA.....	68
Tabla 20: Matriz FODA Cruzado	69
Tabla 21: Precio	80
Tabla 22: Plan de Marketing Inicial	87
Tabla 23: Gastos Mensuales – Costos Fijos	87
Tabla 24: Servicios	92
Tabla 25: Capacidad Instalada.....	94
Tabla 26: Capacidad Instalada por horas.....	94
Tabla 27: Inversiones	97
Tabla 28: Estructura de capital	98
Tabla 29: Costos Fijos	98
Tabla 30: Insumos para cepillado/ planchado.....	99
Tabla 31: Insumos para peinado completo	99
Tabla 32: Insumos para corte de cabello	99

Tabla 33: Insumos para tinte de cabello	100
Tabla 34: Insumos para tratamiento capilar.....	100
Tabla 35: Insumos para limpieza facial	100
Tabla 36: Insumos para depilación de piernas.....	100
Tabla 37: Insumos para depilación de axilas	101
Tabla 38: Insumos para depilación de rostro	101
Tabla 39: Insumos para maquillaje.....	101
Tabla 40: Insumos para manicure.....	101
Tabla 41: Insumos para pedicure	102
Tabla 42: Gastos Materiales operativos.....	102
Tabla 43: Punto de equilibrio.....	103
Tabla 44: Personal.....	104
Tabla 45: Recursos Humanos - Remuneraciones	105
Tabla 46: Condiciones Laborales	106
Tabla 47: Horarios de trabajo	107
Tabla 48: Costo de Deuda.....	110
Tabla 49: Costo de capital	111
Tabla 50: Estructura de capital	111
Tabla 51: Calculo de WACC	111
Tabla 52: Inversiones.....	112
Tabla 53: Precios de servicios y costo variable	113
Tabla 54: Proyección anual de ventas.....	113
Tabla 55: Salarios	114
Tabla 56: Resumen de egresos.....	114
Tabla 57: Flujo de Caja.....	115
Tabla 58: Cuadro de evaluación	116
Tabla 59: Periodo de recupero	117
Tabla 60: Capital de trabajo.....	118
Tabla 61: Punto de Equilibrio.....	119
Tabla 62: Flujo de caja optimista.....	120
Tabla 63: Flujo de caja esperado.....	121
Tabla 64: Flujo de caja pesimista.....	122

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Cinco de fuerzas de Porter	32
Figura 2: Cadena de valor de Porter	61
Figura 3: Truck de belleza	63
Figura 4: POS de bolsillo.....	64
Figura 5: Mapa de Empatía	78
Figura 6: YUEJIN Y25-CB	90
Figura 7: Cuál es la situación actual de la industria de la belleza.....	¡Error!
Marcador no definido.	
Figura 8: Cuánto, en soles, es el consumo promedio de un cliente	¡Error!
Marcador no definido.	
Figura 9: ¿Cuáles son los principales costos que tiene un centro de belleza?	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10: ¿Qué les motiva a los clientes en ir a los salones de belleza?	¡Error!
Marcador no definido.	
Figura 11: ¿Cuál es las cualidades que deben poseer un centro de belleza que valoren más los clientes?	¡Error! Marcador no definido.
Figura 12: ¿Cómo se puede fidelizar a un cliente?;	¡Error! Marcador no definido.
Figura 13: ¿Qué estrategias se deben realizar para competir en la industria de la belleza?	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14: ¿En qué podemos diferenciar nuestro servicio en comparación a la competencia?.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 15: ¿Qué tan importante el ambiente laboral en el salón de belleza?;	¡Error!
Marcador no definido.	
Figura 16: ¿Cómo actuar cuando un cliente muestre su insatisfacción del servicio?	¡Error! Marcador no definido.
Figura 17: ¿Por qué es esencial el marketing en un salón de belleza?	¡Error!
Marcador no definido.	
Figura 18: ¿Qué es lo que más le gusta a un cliente y cómo podemos atraerlo?	¡Error! Marcador no definido.

Figura 19: ¿Cuál considera usted un factor de éxito para este negocio?**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 20: ¿Cuál es la mejor publicidad que se debe realizar para el salón de belleza?**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 21: ¿Cómo se puede posicionar la marca del salón de belleza en el mercado?**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 22: ¿Cómo se puede lograr una mayor participación en el mercado?**¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo es un plan de negocio para la creación de un servicio de belleza móvil con el salón incluido en un mini camión – “Beauty Truck” – en la Provincia de Arequipa.

Las mujeres en nuestra sociedad están en la búsqueda constante de mejorar su aspecto y por ende su autoestima y en muchas ocasiones la limitación más grande es la disponibilidad de tiempo entre el trabajo, el hogar y las actividades de recreación.

Muchas de las mujeres cumplen diferentes roles tales como madre, trabajadora o estudiante y en muchas ocasiones no disponen del tiempo necesario para asistir a algún centro de belleza, por lo que, en muchas ocasiones intentan reemplazar los servicios de un profesional por alternativas caseras y rápidas. Por lo tanto, este modelo de negocio busca facilitar el acceso a la belleza en corto tiempo y en la comodidad del hogar o el trabajo en cualquier horario y día. Además de brindar una experiencia diferente y especial. Actualmente nos encontramos como País en una situación de emergencia nacional complicada, sin embargo, se presenta como una oportunidad atractiva de negocio para nosotros ya que nuestro modelo asegura la atención a domicilio con todas las medidas de seguridad necesarias.

Glam Truck “Belleza cerca de ti”, es el nombre del servicio de que estamos ofreciendo, primer servicio de belleza móvil en la ciudad de Arequipa. Nuestro principal objetivo es ofrecer la mejor alternativa en cuidados de belleza en la ciudad, principalmente facilitando la disposición del tiempo de nuestros clientes. Nuestro

servicio se caracterizará por ser altamente seguro y con altos estándares de calidad que se verán reflejados en la mano de obra especializada y la acomodación del lugar que semejará un centro de belleza convencional.

Hemos identificado nuestra oportunidad de negocio con los análisis externos e internos, y gracias a ello pudimos construir nuestra matriz FODA concluyendo que existe un mercado favorable para desarrollar nuestro negocio.

Según lo obtenido en nuestro estudio de mercado, pudimos identificar que el perfil de nuestra clientela son mujeres entre 14 y 64 años, que pertenecen a los sectores A y B, de preferencia de los distritos de Cayma, Cerro Colorado y Yanahuara. De acuerdo a lo obtenido en nuestra investigación de mercado, un 77.6% si optaría por hacer uso de alguno de nuestros servicios, ya que lo consideran útil e innovador.

Las condiciones actuales del mercado nos llevan a definir que nuestra principal estrategia será la comunicación masiva en medios digitales con creatividad e iniciativa, ya que consideramos que esta estrategia es la que mayor impulso nos va a dar al momento de captar nuevos clientes. Según nuestros objetivos de marketing tenemos el lograr una participación de mercado del 3% para el inicio de operaciones, incrementar en 5% anual la cantidad de clientes que estén interesados en los servicios que ofrecemos. En cuanto a la rentabilidad el objetivo esperado de 19% anual y lograr recuperar la inversión para el segundo año de operaciones. A fin de satisfacer la atención de nuestras clientas, hemos identificado la necesidad de poner en marcha dos unidades, que deberían ser suficiente para atender 276 servicios a la semana.

La inversión en marketing será de S/. 10,212 como inversión inicial y para los siguientes años, consideramos mantener un gasto de S/. 2,420 mensual, esto representa un promedio de 4% del total de ventas.

Los servicios que ofreceremos están distribuidos en cuatro grupos: cabello, piel y cara, manos y pies, todos ellos con precios competitivos y de acuerdo con el mercado.

El punto de equilibrio de nuestro proyecto nos indica un nivel de 742 servicios mensuales a atender. La proyección de las ventas que se han considerado, tiene una distribución entre los días de la semana, y la estacionalidad mensual propia del giro de negocio. Es por eso que nuestra distribución de ventas mensual varía.

Nuestro proyecto se presenta como una alternativa interesante para nuestros inversionistas, alcanzando un periodo de recupero de 1 año y 6 meses, además de

necesitar una inversión relativamente baja y aún en su escenario pesimista, mantiene rentabilidad para los accionistas.

Finalmente, realizamos una evaluación económica financiera que nos permitió identificar VANF de S/. 365,909.74, con una TIRF de 85,16%, muy por encima del K_e calculado. Además, según los escenarios propuestos, desde el escenario optimista hasta el pesimista, los flujos de caja se mantienen positivos, así como nuestro VANF. Es por esto que, podemos concluir que nuestro proyecto es viable y reúne todos los requerimientos necesarios para su ejecución.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

A lo largo de los últimos años se ha hablado de los avances de la mujer en el mundo, sin embargo, ya en el siglo XXI estos avances no son muy equitativos porque no son percibidos por todas las mujeres de la misma forma debido a la cultura de cada uno de los países. Un estudio de la OIT, indica que a este ritmo las mujeres tardarán entre aproximadamente 5 siglos en conseguir la igualdad. Es por esto que hoy en día muchas de los países concuerdan en que el empoderamiento femenino es una medida acertada desde el punto económico, ya que busca la prosperidad compartida y con esto conseguir poner fin a la pobreza.

El rol de las mujeres en materia laboral es muy importante ya que en su mayoría destinan sus ingresos a su familia, estudios y cuidado personal. Además, está comprobado que las mujeres son más responsables en el uso de las finanzas personales.

Es cierto que las mujeres han ganado a lo largo de los años independencia en muchos sentidos, pero en muchos casos suelen quejarse de la falta de tiempo por lograr todo aquello que quieren hacer. Esto caracteriza a muchas mujeres que en el afán de querer lograr todo y bien.

Hoy en día la necesidad de verse y sentirse bien ha llevado a muchas mujeres a disponer del poco tiempo libre que tienen en trasladarse a centros de belleza convencionales. Además, que muchos de estos centros se han convertido no solo en un lugar para adquirir un servicio, si no en muchos casos se convierte en un lugar para descansar y pasar un buen rato. Estos servicios son atendidos por estilistas y esteticistas expertos y calificados. También es común que en dichos establecimientos se ofrezcan en venta diferentes productos estéticos.

En la actualidad, han aparecido varios negocios en modalidad truck como servicios de comida y atención veterinaria a mascotas. Revolucionando la modalidad de atención de un local fijo, convirtiéndolo en uno a domicilio o en lugar en el que se encuentre el cliente. Figura que podría repetirse para el negocio de la cosmética con un servicio de belleza móvil. Este negocio es sobre la implementación del servicio

cosmético en una camioneta que recorre las calles para luego estacionarse en el domicilio o un punto cerca del lugar de trabajo.

Esta idea nació en la ciudad de la moda: París, donde las estilistas Ingrid y Estelle arreglaron una furgoneta para convertirla en un salón de belleza móvil, con el que recorren diversos sitios de la ciudad. (Alfonso, s.f). Este negocio fue ampliándose en diferentes países como en Estados Unidos, con la empresa “Beauty Bus”, cuyo servicio está enfocado en maquillaje, uñas y cabello. (Alfonso, s.f)

Respecto en Latinoamérica este tipo de negocio se ha presentado en México con la marca “Beauty Bar Bus” que busca anticipar la relación del consumidor con los servicios de belleza. En Guatemala está el “Truky-Truky” que presenta un servicio de maquillaje y peinado. En Bolivia, tenemos el “Beauty Truck” que ofrece servicio de cosmética, en Brasil se encuentra “Hey Pretty Fashion” cuyo modelo de negocio se centra en estar presentes en fiestas, eventos y ferias. (De la Parra, M, 2018).

En el Perú este tipo de negocio de belleza no está tan desarrollado comercialmente por lo que no se cuenta con ninguna cifra oficial, solo existiendo la oferta vía internet, en donde se dirigen solamente al domicilio de quien lo contrate. El modelo de negocio que más se aproximan es el Fashion truck siendo la marca Roomate la que recorre diversos distritos de Lima visitando universidades y empresas, vendiendo prendas de vestir.

1.2. Planteamiento del problema

El reconocimiento a la mujer ha sido un pendiente desde hace varios años, desde aquellos días en los que las mujeres manteniendo tratos diferenciados que nos les permitía gozar de todos sus derechos en el marco legal. A través de los años, nuestro país se ha caracterizado por trabajar en acortar esas brechas. Tanto es así que, se ha ido mejorando con el empoderamiento de la mujer, algunas de estas mejoras son: independencia económica, su inclusión en las nuevas cadenas de valor, igualdad de beneficios como sueldos y ascensos en diferentes posiciones ejecutivas, además de un mejor nivel educativo. Hechos que están permitiendo que puedan figurar en ámbitos privados y públicos además de demostrar el desarrollo profesional con el que gozan.

Según cifras del Banco Interamericano de Desarrollo (2019) el Perú es el segundo país latinoamericano que cuenta con mayor participación femenina en el campo laboral (79,6%) , después de Uruguay (80%) por lo que podemos observar que cada vez hay más mujeres ocupando cargos a todo nivel en las organizaciones situaciones que hacen que tengan cada vez menos tiempo para ellas. Este dato es importante ya que muchas de las empresas que brindan servicios para las mujeres como peluquerías, spas, entre otras no se centran en los horarios difíciles de algunas personas. Ir al salón de belleza, es visto en muchos casos como un uso inadecuado de tiempo y dinero además de originar estrés con el traslado al centro de estética que acompañado con la situación de emergencia obliga a tomar medidas adicionales.

Una de la solución a este problema es la atención a domicilio, pero suele ser algo cara y poco atractiva ya que los estilistas suelen utilizar espacios del hogar; ensuciándolos y modificando el aspecto visual que estos dan.

Por tal motivo se plantea la creación de un servicio belleza móvil con el salón incluido en un mini camión – “Beauty Truck” – en la provincia de Arequipa, como una alternativa que permita ahorrar tiempo y dinero.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad económica y financiera con el fin de implementar un servicio de belleza sobre ruedas con el salón incluido en un truck en la provincia de Arequipa.

1.3.2. Objetivo Específico

- Realizar e interpretar un diagnóstico integral acerca de la situación del mercado de servicio de belleza móvil en la ciudad de Arequipa.
- Identificar cuál será el mercado objetivo, conocer a los principales competidores y asegurar proveedores que cumplan las necesidades de materia prima y materiales.

- Definir cuáles serán las estrategias que desarrollará la empresa para ser competitiva y posicionarse en el mercado de belleza en la ciudad de Arequipa.
- Calcular el nivel de rentabilidad económica y financiera del proyecto.

1.4. Justificación

El negocio que estamos proponiendo tiene un concepto totalmente diferente, y es el de ofrecer un servicio innovador y seguro que las mujeres puedan utilizar en cualquier momento y en cualquier lugar ya en el domicilio o centro de trabajo.

Para todas las personas el tiempo es uno de los factores más importantes, Sin embargo, cuando se cumple varios roles como el de madre, trabajadora o estudiante se hace complicado conseguir el tiempo necesario para los cuidados. Por lo tanto, este modelo de negocio busca facilitar el acceso a la belleza en corto tiempo, trasladándose a los puntos donde se encuentren sus potenciales clientes.

También es un modelo de negocio que se ajusta a la realidad actual ya que la situación de emergencia provocada por el COVID-19 las personas no pueden trasladarse fácilmente de un lugar a otro por lo que este negocio lleva la atención al lugar en el que el cliente se encuentre.

Referente a la rentabilidad el proyecto de salón de belleza móvil busca ofrecer la mejor alternativa para invertir en la industria de la belleza con un servicio innovador.

1.5. Alcance y Limitaciones

1.5.1. Alcance

Nuestros alcances para el plan de negocio son:

- El proyecto consiste en un servicio de belleza sobre ruedas con el salón incluido en un truck en la ciudad de Arequipa.
- El público objetivo son las mujeres arequipeñas que cuentan con tiempo limitado y que quieren hacer uso de los servicios de belleza personal.
- El proyecto será evaluado en un periodo de 5 años.
- Este estudio motiva el cuidado personal, el ahorro de tiempo y la reducción del estrés del cliente.

- Se realizarán encuestas a ciudadanos arequipeños que trabajan o estudian.
- Los puntos donde se trasladará el salón de belleza móvil dependerán del lugar en el que se encuentran nuestros clientes, estamos considerando los distritos de Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado.
- Dada la situación el cierre de la información fue Julio 2020.

1.5.2. Limitaciones

El negocio de salón de belleza sobre ruedas no está tan desarrollado en el Perú y con mayor razón en la ciudad de Arequipa, por lo que no existe información valiosa y cifras actualizadas de fuentes nacionales, además de ello fue limitado el acceso al público con el fin de realizarle las encuestas.

1.6. Metodología

1.6.1. Fase de desarrollo del proyecto

Diagnostico

Para desarrollar el proyecto se realizará un diagnóstico que permitirá analizar el entorno y nos permitirá identificar los factores internos y externos que afecten positiva o negativamente el desenvolvimiento del negocio.

Con respecto al análisis externo, se evaluará en dos aspectos que son el macroentorno y microentorno. Para el análisis macro (factores externos e incontrolables que influyen en la toma de decisiones) se utilizará la herramienta de análisis SEPTTEL, sirve para analizar los factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos que puedan tener impacto en la empresa; en cambio para el análisis micro (factores comerciales que rodean al negocio y que son de alguna manera controlables) esta se analizará en base a las cinco fuerzas de Porter que sirve para analizar las competencias y habilidades de la empresa a fin de generar estrategias y lograr un resultado positivo.

Luego que se conozca los factores externos e internos que influyen el proyecto se realizará una comparación entre ellas para poder plantear estrategias que mejoren las fortalezas y se aproveche las oportunidades, así también reducir las debilidades y prevenir ante las amenazas, este análisis será representado en matrices y mediante el análisis FODA.

1.6.2. Fase exploratoria

Fuentes

La recopilación de datos se realizó mediante fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias, son obtenidas por los interesados, mediante las investigaciones cualitativa y cuantitativa que serán explicadas en los siguientes párrafos. Las fuentes secundarias harán referencia a datos e información pública, asociaciones privadas, cámaras de comercio, entre otros, que nos servirá para sustentar cifras relacionadas al negocio.

Investigación cualitativa

Es un método se centra en muestras no numéricas que expliquen el momento actual de un problema. Según Hernández y Mendoza (2019) “Seleccionas el enfoque cualitativo cuando tu propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en su punto de vistas, interpretaciones y significados” (p.390). Dicho ello en este plan de negocio utilizaremos las entrevistas a expertos en la industria de la belleza para recolectar los datos y analizarlos con el fin de sacar conclusiones importantes para el proyecto.

Investigación cuantitativa

Es un método que analiza datos numéricos mediante el uso de la estadística, informática, entre otras herramientas. Para Hernández y Mendoza (2019) “la ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos” (p.6). Para lograr ello usaremos el instrumento del cuestionario para recolectar los datos que nos permitirá conocer nuestro mercado objetivo.

1.6.3. Validación de la propuesta

Prefactibilidad.

Según Apaza (2013) es el análisis anterior al proyecto, en el que se trata de investigar la viabilidad del proyecto. Se analizan variables como legal, económica, social, etc.

En nuestro proyecto se realizará el análisis estratégico y estudio de mercado para evaluar oportunidades de emprender el negocio, permitiendo conocer el mercado objetivo, competencias, recursos claves, entre otros. Así también se desarrollará plan

de operaciones, marketing, financiero y de Recursos Humanos para conocer la viabilidad operativa, comercial y administrativa del negocio.

Por último, se analizará el factor económico y financiero, etapa en la que se realizarán cálculos que permitan ver el escenario económico en el que se desarrollara el proyecto. Se analiza las inversiones, financiamiento, proyección de ventas, costos, gastos y flujo de caja para finalmente evaluar mediante indicadores o herramientas financieros la viabilidad o no del proyecto.

1.7. Marco conceptual

1.7.1. Antecedentes

Aramburú, Dávila, Morales y Rodríguez (2017) en su plan de negocio llamado *Salón de belleza móvil para mujeres de lima metropolitana* para optar el grado de Maestro de ciencias empresariales en la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Tuvo como objetivo general “desarrollar un plan de negocio para la implementación de salones de belleza móviles para las mujeres de la zona dos de Lima Metropolitana”. Su investigación de mercado tiene 3 elementos, entrevistas a expertos, focus group y encuestas a mujeres del público objetivo. En esta investigación se llegó a demostrar que la idea de implementar un salón de belleza móvil es atractiva y genera interés. Las conclusiones principales son:

- Se considera que el crecimiento del mercado en el sector belleza en el Perú está en crecimiento. Se calcula que este es del 10%.
- Se detectaron barreras que tienen las usuarias para acceder estos servicios: el tiempo de traslado, esperar y la lejanía a los centros de belleza.
- El mercado objetivo contempla mujeres del sector socio-económico C, de entre 20 y 59 años de la Zona Dos de Lima.
- Plantean los siguientes servicios: corte S/15, planchado S/ 30, manicure S/ 15, pedicura S/ 20 (Incluye IGV).
- Detectan la estacionalidad de la demanda: enero 12%, julio 12% y diciembre 17%.

- Plantean iniciar su negocio con 2 unidades, con 3 estaciones de servicio que se dirigirán a los domicilios y recorrerán las zonas con mayor afluencia de público.
- Al inicio contarían con seis cosmetólogos, en régimen laboral especial.
- La inversión total se estima en S/ 211,507.
- Indican ser financieramente viables con una TIRF de 60% y un VANF de S/164,928.
- Para su primer año se necesitan llegar a 18,852 servicios para llegar el punto de equilibrio.
- Se recupera la inversión en dos años y siete meses.

Feijoo, Lora, Piña y Portilla (2014) en su plan de negocios *Proyecto fashion truck Perú: diseño y elaboración de un plan de negocios para la comercialización de prendas de vestir y accesorios de moda mediante el formato de una boutique móvil* para optar el grado de maestro en Administración de negocios en la Universidad San Ignacio de Loyola. Tuvo como objetivo “Elaborar un Plan de Negocios para la comercialización de prendas de vestir y accesorios de moda mediante un formato de una boutique móvil denominada Fashion Truck”. El cálculo de su demanda se basa en la información que se obtuvo en las encuestas y focus group, que indica que existe una tendencia interanual de crecimiento desde hace 4 años, en base a esto se proyecta para los siguientes 5 años, tiempo de duración del proyecto. Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El uso de una boutique móvil para venta de prendas de vestir y accesorios resultaría en un plan de negocios.
- El muestreo no probabilístico mostro la aceptación del modelo de negocio con un nivel de aceptación del 93% y cubre las necesidades del segmento objetivo. Estas se encuentran en los distritos de La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco, donde se implementaría el proyecto.
- El plan de negocios resulta viable tanto como económica y financieramente. Con una inversión inicial de S/. 234,242 se calcula un

VANF de S/. 66,498 además de una TIRF de 34.01%, que se encuentra por encima de la tasa de descuento. El periodo de recupero es de 3 años.

1.7.2. Definición de términos básicos

- Beauty truck: son salones de belleza sobre ruedas que tiene la ventaja de trasladarse al lugar en el que se encuentre su cliente ya sea su centro de trabajo, su domicilio, etc.
- Bioseguridad: son medidas o protocolos que son aplicados en múltiples procedimientos para prevenir riesgos o infecciones sobre agentes potencialmente infeccioso en lo biológico, químico y/o físico.
- Covid-19: enfermedad contagiosa causada por el coronavirus. Dicho virus como la enfermedad no eran conocidos hasta diciembre 2019, en el que se reportó el primer caso en Wuhan - China.
- Pedicura: es un ciencia y arte que trata las afecciones del pie, sin que este sea de gravedad para que un doctor lo atienda, tiene un fin estrictamente estético.
- Manicure: Es un tratamiento cosmético para las uñas y manos que se realizan en salones de belleza.
- Resorcinol: químico utilizado para cuidar la piel. En algunos casos puede irritarla.
- Parabenos: útil para matar bacterias y mantener los cosméticos que se usa a diario ya que prolonga su periodo de vida, sin embargo, puede alterar el equilibrio hormonal una acción conocida como disruptiva endocrina.

1.7.3. Giro del negocio

Nuestro plan de negocio trata de desarrollar un salón de belleza en un truck, muy distinto a lo salones de belleza convencionales por lo que el servicio irá a los domicilios de las personas que los soliciten, a sus centros de labores o a la zona donde más concurren, permitiéndoles ahorrar tiempo y evitar el riesgo de contagiarse con el COVID-19 al momento de trasladarse de un lugar a otro. El aforo que tendrá es de 4 personas (2 empleados, 2 clientes siendo atendidas). El cliente podrá hacer sus reservas mediante nuestros canales de atención.

1.7.4. Servicios para ofrecer

Los servicios que se van a ofrecer tomando como base el espacio del truck son los siguientes:

- Relacionado al cabello: corte de cabello, tinte de cabello y tratamiento capilar.
- Relacionado a la piel: limpieza facial, depilación de piernas, depilación axilar, Bozo (depilación en la zona del rostro) y maquillaje.
- Relacionado a la mano (manicure): básico (crema en la mano, corte de uña y brillo).
- Relacionado al pie (pedicura): sólo básico (lavado, corte y esmalte de uña)

1.7.5. Clientes potenciales

Los clientes potenciales son las mujeres de la ciudad de Arequipa. Mujeres que trabajan o estudian y que actualmente no cuentan con mucho tiempo para poder desplazarse a un centro de belleza convencional, además que por la coyuntura actual tienen temor de trasladarse y poder contraer el virus.

1.7.6. Recursos claves del negocio

Los recursos claves del negocio son:

- Estilistas profesionales: mano de obra calificada y con los conocimientos y habilidades necesarias.
- Truck: lugar en el que estará instalado nuestro salón de belleza.
- Insumos y equipos: se usará insumos ecológicos que beneficien al medio ambiente y no afecte a la salud del cliente.
- Mobiliario: Serán de tamaño justo que se ajuste a la capacidad del truck, pero sin afectar en la comodidad del cliente y el colaborador.
- Medios virtuales: se usará página web para dar seriedad de nuestra marca y se pueda dar más información de nuestra empresa, además se utilizará las redes sociales para hacer conocer de nuestro servicios, promociones o sorteos.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

El análisis externo es una evaluación de forma objetiva para comprender el entorno en donde se va a desarrollar la empresa con el fin de identificar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar en el negocio. El análisis externo lo realizaremos en dos tipos de entorno: macroentorno y microentorno. En el macroentorno (factores incontrolables por la empresa) se usará la herramienta de análisis SEPTTEL que evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológico, ecológico y legal y tienen el riesgo de impactar positiva o negativamente al negocio. En cambio, para el microentorno (factores comerciales de algún modo controlable por la empresa) se analizará en base a las cinco fuerzas de Porter que sirve analiza la rivalidad con la competencia, los poderes de negociación que existe entre la empresa con sus proveedores y clientes, así también las posibles amenazas de sustitución de los productos o servicios y contra nuevos competidores.

2.1. Análisis SEPTTEL

2.1.1. Político-Legal

Nuevas elecciones congresales

Se realizaron elecciones congresales después que el presidente Vizcarra disolviera el congreso. Las elecciones se realizaron el 26 de enero del presente. Se convocaron elecciones según el DS N°165-2019-PCM. (La República, 2020).

La disolución del congreso buscó dar un fin a la etapa en la que nuestro país se encontraba. Se busca que el Perú crezca al ritmo de sus posibilidades y con este nuevo congreso una mejora en bien de la ciudadanía.

Estado de emergencia por el Coronavirus

En el mes de marzo, el presidente Vizcarra declaró a nivel nacional el estado de emergencia por un periodo de 15 días a raíz del avance del COVID-19. Esta medida entró en vigor desde el lunes 16, y buscaba el aislamiento social en la población. (La República, 2020)

Hasta el mes de agosto esta medida se ha ido prologando para algunas ciudades como Arequipa, por lo cual estamos a la expectativa del levantamiento del estado de emergencia.

Ley de reanudación de actividades en forma gradual a raíz del COVID 19

En el mes de mayo, mediante el DS N°080-2020 que tiene como objeto iniciar la recuperación económica y social con medidas que ayuden a prevenir los contagios. En la RS N.º 144-2020-EF/15, se indican 4 fases de reanudación económica: Fase 1 en el mes de mayo, aquí se incluyen actividades de industria y minería, construcción y comercio. Para la Fase 2 que se debe iniciar fines de junio, se incluyen actividades se incluyen nuevas actividades de industria y minería, así como comercio y proyectos de transporte y saneamiento. En la Fase 3 que debería iniciar en el mes de julio, se detallan actividades de turismo como la apertura de restaurantes y transporte nacional y por último en la Fase 4, que según lo proyectado debería iniciar en el mes de agosto, se estima poder abrir las fronteras con los viajes internacionales, además de la apertura de centros de belleza, entretenimiento, atractivos turísticos, entre otros.



Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros

Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial

Según la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, del DS N.º 013-2013-PRODUCE (2013). Se tiene el objetivo de establecer los lineamientos para formalizar y desarrollar pequeñas y medianas empresas. Estableciendo lo necesario para poder incentivar la inversión, mejorar la producción y generar accesos a los mercados nacionales e internacionales, y así poder crear un crecimiento sostenido de las mismas.

Simplificación de trámites para obtener licencia de funcionamiento

Mediante el D.L N°1200, lo que quiere lograr es hacer simples y fáciles las inversiones a través de medidas que ayuden a simplificar el proceso de entrega de licencia de funcionamiento e inspección técnica, bajo los estándares correspondientes.

Por tal motivo, consideramos que el problema de la pandemia originada por el Covid-19 ha afectado económicamente al país y con ello las empresas. El programa de reactivación económica se espera que reactive la producción nacional poco a poco permitiendo que los nuevos negocios, como el que estamos proponiendo, tengan la posibilidad de desarrollarse.

2.1.2. Económico

Producto Bruto Interno (PBI)

Según las proyecciones presentadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), han calificado al año 2020 como la peor recesión económica antes vista desde 1929. Además, se cree que en 3% caerá la economía mundial.

Para el Perú, se cree que PBI caerá en 4.5%, a raíz de la crisis ocasionada por el coronavirus. Para el mes de enero se estimaba una tasa del 3.25%, todo esto sin conocer aun lo que ocasionaría la pandemia en la economía del mundo y de nuestro país. Para el año 2021 se espera que la economía tenga un crecimiento del 5.2%. (Gestión, 2020).

Plan Reactivación de la economía

En marzo, el Perú está preparando un plan económico para poder contrarrestar el daño ocasionado por la crisis. Se está considerando el 12% del PBI es de decir cerca de US\$ 25000 millones.

La ministra Alva, indicó que una primera etapa se estima gastar cerca de US\$ 8500 millones. Para la segunda fase se está trabajando en un sistema de préstamos para las empresas y para una etapa final se está hablando de una fase de reactivación estimada de US\$8500 millones (La República, 2020).

Programa Reactiva Perú

El objetivo del programa es que las empresas puedan solventar las deudas que mantienen con los proveedores y trabajadores, y así no afectar la cadena de pagos. Los

bancos serán los encargados de generar los préstamos correspondientes para las 350 mil empresas que actualmente se están viendo afectadas.

El MEF ha dispuesto cerca de S/30,000 millones en garantías que serán administradas por la Cofide, mediante decreto supremo 084-2020-EF, publicado en el mes de abril. (Perú 21, 2020).

Confianza en la economía peruana

En abril, el Perú emitió 2 bonos: el primero a una tasa de 2.39% y el segundo a 2.78% (Bono Global 2026 y 2031 respectivamente), ambos por un monto de US\$3,000 millones. Esta transacción considerada como exitosa por lo bajo de las tasas de interés comparándolas con países con sistemas económicos fuertes, además de demostrar que nuestro país cuenta con una importante solidez económica y la confianza del mercado internacional. (Energiminas, 2020)

Por lo tanto, consideramos que los planes y programas de reactivación del gobierno nos permitirán progresar como nueva empresa. A pesar del COVID, es importante recalcar que nuestro negocio se podría encontrar en una buena situación por ser una alternativa que va de acuerdo a la situación actual.

2.1.3. Social

Desempleo e informalidad

El exministro Thorne indicó que uno de los principales problemas que tiene nuestro país es el crecimiento del desempleo, cerca de 600 mil podrían haber perdido su trabajo según indicaba en el mes de abril. En consecuencia, el aumento de la informalidad. Situaciones que llevaron al gobierno a generar nuevos esquemas de protección del empleo. (La República, 2020)

Suspensión perfecta de labores

Debido a la emergencia sanitaria y como una de las nueve propuestas laborales dadas por la Confiep en el mes de Abril (Confiep, 2020), el Gobierno finalmente decidió permitir que se pueda aplicar la suspensión perfecta de labores, es decir, dar a los trabajadores licencias sin goce de haber con el fin de preservar los puestos de trabajo hasta 90 días

La figura de suspensión perfecta viene acompañada de algunos recursos económicos a fin de no perjudicar a las familias ni la cadena de pagos de las mismas.

Los recursos que se otorgaron fueron:

- Permitir disponer de la CTS hasta por una (1) remuneración.
- Todos aquellos que ganen menos de S/ 2,400 recibirán un subsidio de S/ 760. (Gestión, 2020)
- Permitir el retiro de hasta S/ 2,000 de sus cuentas de AFP, lo revisaremos a detalle a continuación.

Retiro del AFP

Desde el MEF, la ministra Alva, indicó que aquellos trabajadores que se encuentren en la figura de suspensión perfecta y aquellos que no hayan aportado a su AFP podrán retirar hasta S/ 2,000 de sus cuentas. Esto beneficiando a más de 500 mil personas.

Además, se tiene a aquellas personas cuyos sueldos no pasen los S/ 2,400, ellos podrán retirar hasta S/2,000 en dos partes S/1,000 en los próximos 2 meses.

“Todas las medidas de este nuevo DU van a beneficiar en temas de acceso de los fondos de las AFP a 2.4 millones de trabajadores con un impacto estimado de S/ 4,290 millones”, precisó Alva en el mes de abril. (Gestión, 2020)

Crecimiento de la demanda de cuidado personal

Según datos con fecha julio 2018, los centros de belleza y spas mantienen un crecimiento del 15% anual, según Verónica Napuri. (Andina, 2018).

Se espera que la necesidad durante y después de la pandemia mantenga ese crecimiento constante.

Seguridad ciudadana

Según las cifras de noviembre 2019, se tiene que la asignación por parte del gobierno para seguridad ciudadana, que agrupa patrullaje, operaciones policiales y unidades especializadas ha descendido en S/ 476 millones. Para el 2020 se espera que el presupuesto se reduzca aún más 8%. (Gestión, 2019).

ACTIVIDADES Y PROYECTOS	2020	2019	Var %
Reducción de delitos que afectan la seguridad ciudadana	S/. 5,084	S/. 5,516	-8%
Actividades	S/. 4,854	S/. 5,331	-9%
Acciones comunes: Gestión del programa + Seguimiento	S/. 67	S/. 104	-35%
Patrullaje por sector: Policía y Serenazgo	S/. 3,246	S/. 3,442	-6%
Comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana	S/. 78	S/. 90	-14%
Operaciones policiales para reducir los delitos y faltas	S/. 1,498	S/. 1,614	-7%
Comisarías con condiciones básicas para el servicio a la comunidad	S/. 48	S/. 68	-29%
Unidades especializadas con condiciones básicas para operaciones policiales	S/. 7	S/. 13	-45%

Fuente: MEF – Presupuesto Publico 2019 – 2020

Participación laboral de la mujer en el Perú

Según el Global Gender Gap Report (2018). En el mundo existe una brecha importante de género que se cree que para cerrarse tomará cerca de 108 años. Esta problemática se ve reflejada en la limitada participación de las mujeres en cargos directivos. Las mujeres solo ocupan el 7% de posiciones directivas en Latinoamérica.

En el caso del Perú, la Encuesta Nacional de Empresas (2015) realizada por el INEI, en las empresas el 33% de personal son mujeres. Sin embargo, poco a poco las empresas han empezado a tomar conciencia sobre el tema de equidad de género y oportunidades iguales para todos los trabajadores y muchas de ellas ya cuentan o se encuentran desarrollando políticas y planes de acción que ayuden a reducir esta brecha.

Es cierto que la nos traerá un imparte impacto en el mercado laboral tanto para mujeres y hombres, en lo que refiere a las mujeres se tiene algunas opciones que podrían preservar el empleo femenino.

- Priorizar aquellos sectores en los cuales hay mayor empleabilidad del sector femenino.
- Mejorar el servicio de salud de las mujeres independientes.
- La nueva normalidad genera demanda en ciertos sectores en los cuales hay más mujeres, por lo que se requeriría programas de actualización laboral para mejorar sus competencias.

Por lo tanto, consideramos que con las medidas tomadas para disminuir la crisis económica como la disponibilidad de CTS y AFP, se podrá afrontar de alguna manera la crisis económica. Antes de la cuarentena por motivo del COVID-19 se estaba incrementando la demanda del cuidado personal por lo cual creemos que esta

tendencia, nuevamente irá en crecimiento gracias a las medidas de contención del virus.

Teletrabajo

Modalidad de trabajo realizada desde un lugar diferente de la sede principal de la empresa utilizando para ello recursos tecnológicos como las computadoras o laptops.

Se encuentra regulado a través de la Ley N° 30036. Por tal motivo, consideramos que la modalidad del teletrabajo beneficia a los empleadores y empleados, ya que asegura la continuidad de las actividades laborales. Esta modalidad podemos utilizarla para el personal administrativo.

Además, dada la coyuntura actual se presenta como una oportunidad importante para nuestro negocio ya que las mujeres estarán en sus domicilios y nosotros podremos prestar nuestros servicios con todos los cuidados de seguridad y bioseguridad.

2.1.4. Tecnológico

Apps que maquillan y peinan virtualmente

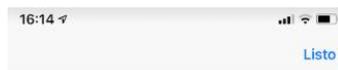
Estas aplicaciones nos muestran el resultado final de como quedarían aplicados algunos productos de maquillaje. Las aplicaciones son Makeup Genius y L'Oréal Paris. (Arrastia, 2018)

Apps para el cabello

Nuevamente L'Oréal, con su innovadora aplicación Style My Hair, puede mostrar cómo es que a una persona le quedaría diferentes colores de cabello. También se tiene, Hairstyle Makeover, aplicación que permite ver como quedaría un corte de cabello y la prueba de tintes. Ambas aplicaciones son gratuitas y muy útiles.



Aplicación: Hairstyle Makeover



Aplicación: Style My Hair

Sabemos que en la industria de la belleza existen aplicaciones en la que se puede simular el resultado de maquillaje y peinado y que facilitarían muchas de las actividades que generalmente nos suelen tomar tiempo.

2.1.5. Ecológico

Productos amigables con el medio ambiente

En el sector belleza últimamente se ha puesto a la moda el uso de insumos ecológicos libres de químicos, que no solo dañan el medio ambiente si no que se presentan como perjudiciales para la salud de las personas. (Bewe, 2018)

Medidas de seguridad y control para prevenir el COVID-19

Por motivo de prevenir el COVID-19 las empresas deben seguir algunos protocolos, aprobados en RM N° 239-2020-MINSA. Para el mes de agosto, se tenía proyectada la Etapa 4 de la reactivación económica, que incluía la apertura de los centros de belleza y de otras industrias.

Por lo tanto, consideramos que la industria de la belleza está utilizando cada vez más los productos ecológicos debido a la contaminación ambiental así como en la salud de los clientes, creando una imagen importante en las empresas que aplican este criterio de uso. Con respecto al problema del COVID-19 ya se tiene la obligación de que la empresa implemente un plan de bioseguridad para prevenir el contagio del virus tanto para los empleados y los clientes.

Por lo expuesto en el análisis externo concluimos con algunas observaciones como: La incertidumbre de las decisiones políticas generada por el coronavirus, el incremento del desempleo y de las empresas informales. El crecimiento en la demanda de cuidado personal, el programa Reactiva Perú que beneficiaría a las mypes, entre otros.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Permite identificar la industria la competencia y rivalidad de sus competidores. (Del Olmo, 2018)

Figura 1: Cinco de fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter

Elaboración: Autor de la tesis

Se analizarán las diferentes fuerzas utilizando la escala de: bajo, medio y alto estos resultados se obtienen de promediar valores considerando 1 punto = escala baja, 2 puntos = escala media y 3 puntos =escala alto.

2.2.1. Poder de negociación de los clientes

Resulta de las opciones que tenga o no el cliente para elegir un servicio o bien y que conlleve a negociar los precios y poner condiciones a los negocios de una determinada actividad económica.

En el caso del presente proyecto consideramos como factores que influirán en la negociación con los clientes los siguientes: i) modelo de negocio innovador (salón de belleza en un truck); ii) beneficio a los clientes (cerca al cliente y ahorro de tiempo); iii) disponibilidad de sustitutos (salón de belleza convencional); iv) costo de cambio hacia la competencia (precio del servicio)

En la siguiente tabla se obtiene un valor 2 que equivale a tener un poder de negociación medio.

Tabla 1: Poder de negociación del cliente

Factor	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
Modelo de negocio innovador			
beneficio a los clientes			
Disponibilidad de sustitutos			
Costo de cambio hacia la competencia			
Evaluación general de la fuerza	2		

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

El poder de negociación que se tendrá con nuestro público objetivo será medio, esto debido que al ser un servicio novedoso en Arequipa atraerá a personas que desean ahorrar tiempo y experimentar con un centro de belleza más cerca de ellos, sin embargo, si el precio es alto en comparación a un centro de belleza convencional (que proliferan en la ciudad) no escatimarán sacrificar su tiempo por el precio ya que no es un servicio de primera necesidad. Por lo cual el precio del servicio no debe tener tanta diferencia con el precio normal del mercado.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación del proveedor derivara del grado de concentración que tengan, la particularidad de los materiales o el impacto de los materiales en los costos de los servicios.

Entre los proveedores que se encuentran cerca de nosotros, considerando la restricción de movilidad en la ciudad tenemos:

Tabla 2: Proveedores potenciales

Proveedor	Producto
Marjorie HR	Venta de cosméticos y cremas faciales, libres de parabenos
Redken	Proveedores de diferentes productos para el cabello: shampoos, tratamientos, mascarillas, aceites y acondicionadores.
L'Oréal París	Productos de belleza: maquillaje, cosmética, cuidado del cabello, perfumes
Tottus / Metro / Plaza Vea	Máquinas de cuidado personal

Fuente y Elaboración: Autor de la tesis

En el caso del presente proyecto consideramos como factores que influirán en la negociación con los proveedores los siguientes: i) N° de proveedores de insumos y materiales de belleza (cantidad de ofertantes); ii) costo por el cambio de proveedor (riesgo económico de cambiar de proveedor); iii) contribución de los proveedores a la calidad del servicio; iv) disponibilidad de sustitutos de los productos.

En la siguiente tabla se obtiene un valor 2 que equivale tener un poder de negociación medio.

Tabla 3: Poder de negociación de los proveedores

Factor	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
N° de proveedores de insumos y materiales de belleza			
Costo de cambio de proveedor			
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio			
Disponibilidad de sustituto del producto			
Evaluación general de la fuerza	2		

Fuente y Elaboración: Autor de la tesis

Existen muchas alternativas para poder conseguir insumos y materiales utilizados en el servicio brindado, sin embargo, no todas son empresas serias que tengan productos ecológicos por lo que debemos tener en cuenta la calidad del insumo para la salud del cliente, además se debe realizar compras al por mayor para tener una ventaja en términos de costos considerando también los tiempos de entrega de los materiales para mantener el stock y poder ofrecer mejores precios finales a los clientes.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores deriva de que estos deseen una cuota de los mercados que se verá reducida las ventas de la empresa, ocasionando que se baje o se suba los costos para los negocios que ya estaban establecidas.

En el caso del presente proyecto consideramos como factores que influirán en la amenaza de nuevos competidores los siguientes: i) riesgo de copia del modelo (facilidad de ser imitados); ii) requerimiento de poca inversión (costo de inversión); iii) trámites de licencia de funcionamiento (tiempo y costo)

En la tabla siguiente se refleja el valor 2.66 que equivale a tener una alta amenaza por nuevos competidores.

Tabla 4: Amenaza de nuevos competidores

Factor	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
Riesgo de copia del modelo			
Requerimiento de Poca inversión			
Trámites de licencia de funcionamiento			
Evaluación general de Amenaza	2.66		

Fuente y Elaboración: Autor de la tesis

Se tiene el riesgo de ser copiado por lo novedoso y no requieren mucha inversión para implementarlo. Además, referente a los gastos, es atractivo no tener que pagar un alquiler de local. A ello sumar que los permisos de funcionamiento no son costos y los tiempos de obtenerlos es relativamente corto. Por lo cual se deberá trabajar en la marca de la empresa para ser reconocida como pionera en el negocio y tener una óptima calidad de servicio con el fin de fidelizar a la clientela.

2.2.4. Amenaza de sustitutos

La amenaza de servicios o productos sustituto se origina si realmente es posible dicha sustitución, si es así y el sustituto ofrece una mejor relación de calidad y precio que de la empresa ocasionará que esta última vea minimizada sus ventas.

En el caso del presente proyecto consideramos como factores que influirán en la amenaza de sustitutos los siguientes: i) disponibilidad de sustitutos cercanos (proliferación de salones de belleza convencional); ii) costo de cambio de servicio; iii) valor/precio del sustituto.

En la tabla siguiente se calculó un valor de 1.66 que equivale a tener una amenaza media de sustitutos

Tabla 5: Amenaza de sustitutos

Factor	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
Disponibilidad de sustitutos cercanos			
Costo de cambio de servicio			
Valor / precio del sustituto			
Evaluación general de amenaza	1.66		

Fuente y Elaboración: Autor de la tesis

Existe como sustitutos los servicios de los salones de belleza y las peluquerías convencionales que proliferan en la ciudad, sin embargo, el negocio está segmentada a los clientes que por motivo de trabajo no cuentan con tiempo suficiente por lo que nosotros vamos hacia los lugares que estos concurren a diario, a ello sumarle que se

contará con altos estándares de calidad mediante productos ecológicos, profesionales capacitados y con un buen soporte tecnológico. El precio, como ya se mencionó, no debe tener tanta diferencia con respecto a la competencia.

2.2.5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores se origina cuando se aumenta en ventas a través de mejores estrategias comerciales, afectando el mercado del competidor. Mientras más intensa sea la competencia, la ganancia se verá reducida y será menos atractiva para nuevos emprendimientos.

Entre los competidores más importantes en Arequipa tenemos:

Tabla 6: Competencias potenciales

Proveedores	Dirección	SERVICIOS
Soho color	Av. Victor Andrés Belaunde 201, Arequipa	Tratamiento facial, cabello, manicure y pedicure
Montalvo	Avenida Trinidad Moran Mz H Lote 16 Urbanizacion Leon XII, Cayma	Tratamiento facial, cabello, manicure y pedicure
Casa andina	Portal de flores 116, Arequipa	Masajes, tratamiento facial, cabello, otros
Ego estética SPA	Calle Soza Ruiz 307 Cerro colorado	Maquillaje, cutis, cabello, manicure
Chandra rama SPA	Av. Trinidad Morán Mz. K Lte 4- Cayma	Tratamiento facial, cabello, manicure y pedicure
Corina SPA	Av. Pizarro 118, Paucarpata	Maquillaje, cutis, cabello, manicure

Fuente y Elaboración: Autor de la tesis

En el caso del presente proyecto consideramos como factores que influirán en la amenaza de sustitutos los siguientes: i) competidores participantes en la industria; ii) crecimiento de la demanda; iii) costos fijos del negocio; iv) diferenciación en el servicio.

En la tabla siguiente se visualiza un valor de 2 que equivale a tener una rivalidad entre competidores media.

Tabla 7: Rivalidad entre competidores

Factor	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
Competidores en la industria			
Crecimiento de la demanda			
Costos fijos del negocio			
Diferenciación de los servicios			
Evaluación general de amenaza	2		

Fuente y Elaboración: Autor de la tesis

En Arequipa no existe ningún negocio similar, sin embargo, existe sí una cantidad considerable de salones de belleza convencional por lo que debemos segmentarnos con mujeres que están en el campo laboral y no cuentan con demasiado tiempo por lo que debemos estar cerca de las zonas que más concurren. La demanda por los servicios de cuidado personal se estaba incrementándose antes del problema del COVID-19, no obstante, creemos que pasado este inconveniente la demanda volverá gradualmente a crecer por lo que el negocio debe estar preparado en materia de bioseguridad para prever contagios. La situación actual nos da una ventaja ya que, al limitar el tránsito de las personas permitirá que nuestro modelo de negocio será más viable porque nosotros iremos hacia donde se encuentre el cliente al contar con un truck que además nos permitiría ahorrar en el pago de un local.

Por lo expuesto en las 5 fuerzas competitivas, concluimos que muchas podrían presentarse como oportunidades que incluso en el contexto en el que nos encontramos podrían resultar favorables como las nuevas leyes que benefician a las pequeñas y medianas empresas, el programa Reactiva Perú. Pero también existen algunas que podrían presentarse como amenazas como el incremento de empresas informales y la incertidumbre económica.

2.4. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz es tipo de un herramienta que ayuda al diagnóstico de los estudios de campo, esto permite identificar y evaluar todos los posibles factores externos; estos tener injerencia en el crecimiento y expansión de las marcas este instrumento ayuda a la formulación de varias posibles estrategias, las cuales tienen la capacidad de aprovechar las distintas oportunidades presentadas y a su vez el minimizar los posibles peligros externos. (Min Shu, 2018)

En la siguiente tabla se realiza el análisis de los factores externos, ponderando los factores según el impacto que tenga en el negocio. Para la calificación se realiza según la siguiente escala: la debilidad mayor (calificación=1), la debilidad menor (calificación=2), la fuerza menor (calificación=3) o la fuerza mayor (calificación =4).

Se obtiene un valor ponderado de 2.5 el cual supera la media y nos señala que los factores externos tendrán un mayor impacto positivo en el negocio.

Tabla 8: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factor crítico	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del 15% anual de la demanda de cuidado personal	0.15	3	0.45
Leyes que benefician a las empresas mypes	0.05	3	0.15
El PBI del Perú crecería en 5.2% en el año 2021.	0.1	3	0.3
Ejecución del programa Reactiva Perú	0.05	3	0.15
Oportunidad en el cambio en los hábitos de vida de las personas producto del covid	0.1	4	0.4
Existencia de herramientas tecnológicas e insumos ecológico	0.05	3	0.15
Modalidad del teletrabajo	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Incertidumbre de las decisiones políticas	0.05	2	0.1
Incremento del desempleo	0.1	1	0.1
Incremento de empresas informales	0.05	2	0.1
Nuevos protocolos sanitarios	0.15	1	0.15
Valor ponderado			2.5

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

3.1. Descripción

El plan de negocio consiste en implementar un salón de belleza en un truck que se recorrerá los principales distritos de la ciudad como Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado en los que sus clientes se ubican. Ya sean sus centros de trabajo o los domicilios de las personas. Los servicios se programarán tomando en cuenta el espacio del truck y el tiempo de cada servicio. Los servicios que se ofrecerán serán:

- Relacionado al cabello: corte de cabello, tinte de cabello, planchado, peinado y tratamiento capilar.
- Relacionado a la piel: limpieza facial, depilación de piernas, depilación axilar, bozo (depilación en la zona del rostro) y maquillaje.
- Relacionado a la mano (manicure): básico (crema en la mano, corte de uña y brillo)
- Relacionado al pie (pedicura): sólo básico (lavado, corte y esmalte de uña)

El aforo que tendrá es de 4 personas (2 empleados y 2 clientes siendo atendidas) El cliente podrá hacer sus reservas mediante una llamada.

3.2. Selección del segmento

Según Alemán (citado por Reyes, 2019) para hacer una correcta evaluación de segmento se necesita un de las ventas, el crecimiento del segmento, la estabilidad con la cual se cuenta a medio plazo, el crecimiento, la accesibilidad al segmento, los tipos de respuesta diferenciada a las acciones planteadas por parte comercial y el poder de adecuación a los recursos y capacidades de la empresa.

Según Fernández (2018) Dentro de la segmentación del mercado se clasifica en objetivo y subjetivo.

Criterios objetivos: estos criterios corresponden variables independientes del producto o servicio que se comercialice, y cuantificables. Tenemos a continuación tipos de variables mas usadas:

- Variables demográficas: edad, sexo, estado civil , etc.
- Variables geográficas: residencia, hábitat urbano o rural, clima.
- Variables socioeconómicas: nivel de ingresos, nivel de educación y estudios, clase social, profesión.

Criterio subjetivo: Son criterios que contemplan tipos de variables independientes de producto o servicio, y cualitativos o con una dificultad mayor de ser medibles. Como ejemplo tenemos las siguientes:

- Personalidad: Esta variable es muy complicada de medir, sin embargo, es de las más importantes al momento de realizar un toma de decisión de compra, puesto que esta es perdurable en el tiempo.
- El estilo de vida: Esta variable contempla el cómo vive la persona. Por lo general se toma en cuenta tres características para poder clasificarlo:
 - Que hace en su tiempo libre.
 - Intereses y preferencias.
 - Opiniones del entorno y se sí mismo.

Para segmentar nuestros potenciales clientes nos basaremos tanto en el criterio objetivo y subjetivo

Objetivo: De manera preliminar hemos determinado mujeres arequipeñas que se encuentra activas laboralmente en zonas urbanas cuya residencia, mayor tránsito o lugar de trabajo se encuentra en los distritos de Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado con un nivel adquisitivo intermedio.

Según el reporte de Población Estimada por Edades y Grupos de Edad por Provincia y Distrito del Instituto Nacional de Estadística e Informática al año 2016, tenemos los siguientes datos de la población femenina en la ciudad de Arequipa:

Tabla 9: Datos de la población femenina de Arequipa

Provincia / Distrito	Total	Población femenina total
TOTAL	1,301,298	656,170
AREQUIPA	979,894	506,489
AREQUIPA	54,686	28,724
ALTO SELVA ALEGRE	83,314	43,427
CAYMA	92,807	49,060
CERRO COLORADO	149,786	77,134
CHARACATO	9,390	4,722
CHIGUATA	2,972	1,506
JACOBO HUNTER	48,855	25,282
YANAHUARA	25,762	13,806
LA JOYA	30,564	15,165
MARIANO MELGAR	53,244	27,525
MIRAFLORES	49,210	25,386
MOLLEBAYA	1,888	875
PAUCARPATA	126,121	64,817
POCSI	553	271
POLOBAYA	1,493	537
QUEQUEÑA	1,391	713
SABANDIA	4,181	2,133
SACHACA	19,795	10,074
SAN JUAN DE SIGUAS	1,552	711
SAN JUAN DE TARUCANI	2,203	985
SANTA ISABEL DE SIGUAS	1,278	477
SANTA RITA DE SIGUAS	5,653	2,798
SOCABAYA	78,990	40,239
TIABAYA	14,930	7,602
UCHUMAYO	12,572	6,407
VITOR	2,371	1,143
YARABAMBA	1,137	552
YURA	25,645	13,167
JLBYR	77,551	41,251

Fuente: Boletines Especiales de Estimaciones y Proyecciones de Población N°17 al 20 - INEI:

Referente a la cantidad de trabajadores o personas que transitan en los centros empresariales y comerciales en los puntos mencionados no se cuentan con cifras reales que midan ello, considerando ello se ha tomado las siguientes cifras para medir la cantidad de clientes potenciales

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) en la provincia de Arequipa (zona urbana) la población económicamente activa (PEA) ocupada laboralmente y de sexo femenino es de 219, 755.

Subjetivo: los potenciales clientes son personas que no cuentan con demasiado tiempo por motivo laboral y que se preocupan por su imagen personal, que según Arellanos (2017) estos tipos de personas encajan en el estilo de vida moderna

- Modernas: En este grupo se encuentran todas las mujeres ambiciosas, que creen que el futuro está únicamente hecho a base de su esfuerzo y dedicación. Puede hacer varias cosas a la vez como estar en una relación, realizar un hobbies, trabajar e ir al gimnasio. Sale con sus amigas, va de compras, va a la peluquería, destina tiempo para ella y sus preferencias. Hace lo que le hace feliz. Están en todos los NSE.

En base a ello el segmento en que se va a dirigir específicamente el negocio es en las mujeres arequipeñas modernas que laboran ya que estamos enfocándonos a personas que no cuentan con demasiado tiempo y necesitan que el servicio esté más cerca de su domicilio y centro de labores. Además, que se preocupan por su imagen personal. Los distritos que se eligieron son Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado, porque son distritos donde se encuentran las personas con mayor poder adquisitivo y tienen los principales centros financieros y comerciales.

6.5. Modelo de negocio

El modelo de negocio es la etapa anterior a la realización de un plan de negocio, este tiene como fin el ayudar a observar todas las etapas que se tienen que incluir en el plan de negocio, esto de una manera menos detallada, más práctica y visual. (Bolina, 2019)

Nos apoyamos del modelo CANVAS para plasmar de forma práctica nuestro proyecto.

Tabla 10: Modelo CANVAS

<p>Socios Claves </p> <p>Proveedores de insumos, materiales y equipos para cuidado personal y belleza</p>	<p>Actividades Claves </p> <p>Compra de insumos, materiales, contratación de estilistas, permisos para brindar el servicio de belleza</p> <hr/> <p>Recursos Claves </p> <p>Truck, equipos, mobiliario, insumos, redes sociales, página web, estilistas</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Servicio de belleza que ahorra tiempo de los clientes ofreciendo un servicio a domicilio o al centro de trabajo con una propuesta de valor innovadora y segura para nuestros clientes.</p>	<p>Relación con el Cliente </p> <p>Página web, Facebook, Instagram, WhatsApp, Bussines, Línea telefónica para consultas y separación de citas</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>Redes sociales, página web, Correo, el mismo truck</p>	<p>Segmento de Clientes </p> <p>Los clientes potenciales son mujeres que laboran o viven cerca al distrito de Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado. Entre las edades de 14 a 65 años.</p>
<p>Estructura de coste </p> <p>Costos fijos: planilla laboral, luz, agua, combustible</p> <p>Costo variable: insumos, publicidad</p> <p>Financiamiento: capital propio y banco</p> <p>Inversión: capital de trabajo, activo fijo tangible e intangibles.</p>		<p>Fuentes de Ingreso </p> <p>Ingreso por el servicio de belleza relacionado al cabello, tratamiento facial, maquillaje, manicure y pedicure</p>		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado se realizará desde dos tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa, que será descritas con su respectivo objetivo en los siguientes párrafos.

4.1. Investigación Cualitativa

Para la investigación tipo cualitativa se realizará entrevistas a personas expertas al negocio de la belleza para conseguir sus conocimientos referentes a la industria mediante tres enfoques: Industria, competencia y marketing.

Esta investigación tiene los siguientes objetivos:

- Conocer el mercado actual de los salones de belleza
- Saber los gustos y preferencia de los clientes.
- Conocer que estrategias a aplicar para competir en el mercado
- Identificar los medios necesarios para hacer conocer la marca y posicionarnos en el mercado.

4.1.1. Entrevista a expertos

La entrevista es una técnica para recolectar información mediante preguntas abiertas, para ello se realizó las preguntas con tres tipos de enfoque: industria, competencia y marketing en la siguiente tabla se observa el perfil de los entrevistados.

Tabla 11: Perfil de los entrevistados

ENFOQUE	NOMBRE	PROFESIÓN	CARGO	TIEMPO DE EXPERIENCIA
Industria y Competencia	Cecilia Aguilar	Estilista profesional	Asesora de negocios	25 años
	Diego Abarca	Estilista profesional	Maquillador televisivo	10 años
	Camila Francia	Empresaria	Dueña de la empresa Bella y femenina	10 años
	Micaela Solís	Empresaria	Dueña de la empresa Facial Spa	8 años
	Mario Cayetano	Estilista profesional	Profesor de instituto de belleza Montalvo	7 años
	Rocio Ordoñez	Asesora de imagen	Consultora independiente	27 años
	Isabel Ruiz	Empresaria	Dueña de la empresa Cortes y tendencias	15 años
	Pedro Rivadeneyra	Empresario	Dueño de la empresa Mimos belleza	7 años
	Abril Lara	Empresaria	Dueño de la empresa Labios	8 años
	Paula Gómez	Administradora	Jefe administrativa de Color estilista	5 años
Marketing	Freddy Peppers	Ing. Marketing	Key Account, Manager Truss Salud y Belleza	9 años
	Lina Ortega	Licenciada en Marketing	Analista de mercado independiente	5 años
	María Agüero	Licenciada en Marketing	Asesor independiente	6 años
	Miguel López	Licenciado en Marketing	Supervisor de mercadeo Belleza SPA	5 años
	Denis Pineda	Licenciada en Marketing	Coordinador comercial Venus spa	8 años

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

4.1.1.1. Proceso de la entrevista

- 1) Ofrecer un cordial saludo
- 2) Realizar una breve presentación y agradecer la colaboración a la persona a ser entrevistada.
- 3) Indicar la presente entrevista será grabada con el fin de hacer un análisis posteriormente.
- 4) Comenzará con las preguntas, las preguntas deberán ser abiertas para que el experto pueda compartir su experiencia.

- 5) La primera parte de preguntas trataran temas generales del tema de estudio.
- 6) La segunda parte de las preguntas serán sobre la experiencia de la persona entrevistada.
- 7) Agradecer finalmente a la persona entrevista.

Las preguntas de la entrevista se encuentran en el Anexo 1.

4.1.1.2. Resultado y conclusiones de la entrevista

Teniendo en cuenta que tendencias cambian, el interés por la belleza continuamente con el paso de los años ha incrementado, las personas tienden a tener mas cuidado con su imagen que en años posteriores. Por tal motivo se puede intuir que las personas destinan un mayor porcentaje de los recursos con lo que cuentan cuidado personal. El consumo actual promedio por cliente es de S/. 60.00. Para este tipo de negocio se requiere mano de obra especializada y materia prima adecuada. La diferencia del salón de belleza sobre ruedas es que tiene fácil acceso, cerca al domicilio y es innovador.

A pesar de que existen muchas herramientas que facilitan el arreglo personal en casa, debido al coronavirus el impacto que se tiene sobre las visitas a los centros de belleza ha sido importante, muchos de los clientes no se sentían seguros saliendo de sus hogares para visitar un centro de belleza, varios intentaron hacer una peluquería en casa sin embargo, muchas de estas herramientas dependen de la habilidad y experiencia de la persona que las maneja, siendo así, que un resultado mas provechoso va a ir de la mano del manejo de la herramienta por un profesional.

El objetivo final es la de lograr una plena satisfacción del cliente, es decir que este contento con el servicio de belleza que recibió y con la atención del personal que se lo brindo. El cliente debe llegar a percibir un trato especial desde el momento en el que ingresa al negocio, se le acompañara a una locación donde exista revistas o televisión para que la percepción del tiempo de espera sea menor. Al momento de brindar el servicio solicitado se tiene que tomar en cuenta, el total de sugerencias, esto es fundamental, cuando se obtiene esto el cliente llega a fidelizarse con el negocio.

Los factores diferenciadores de un salón de belleza móvil: son la atención que éste brinde; asimismo la facilidad en el acceso al establecimiento, la cercanía al domicilio y la experiencia que el servicio brinde. Nuestro servicio postventa también es importante porque nos permitirá recoger todas las sugerencias de los clientes a fin de poder mejorar el servicio.

El plan de marketing es esencial ya que con este podremos identificar las estrategias necesarias para poder dar a conocer a los clientes los servicios que se ofrecen. Dicha área es la encargada de posicionar el salón de belleza sobre ruedas en la mente del consumidor, teniendo en cuenta que existe una gran competencia, esta estrategia tiene que tener un alto grado de creatividad.

Lo que más prefieren y gustan los clientes en este tipo de rubro son las promociones, la percepción de que pagan menos los motiva a aceptar un servicio, se puede realizar promociones o paquetes para los servicios más solicitados. Y descuentos en días especiales (Ej.: Día de la madre, Día del Amigo, etc.) a través de anuncios especiales para lograr incrementar la cantidad de ventas en esos días.

Como factores de éxito de este negocio, la atención al cliente es la más relevante. Se tiene que tener cuidado que el cliente no siempre tiene la razón, pero se debe procurar hacer sentir al cliente que siempre la tiene, todo esto es una cuestión de cómo se afronta el problema. La publicidad de boca a boca es la estrategia de promoción más efectiva en lo que relaciona a un salón de belleza. Si un cliente está satisfecho podría llegar a recomendar 3 personas, pero en el caso que no lo estuviera, expenderá ese mal comentario a al menos 10 personas.

Para poder llegar posicionar una marca en el mercado se debe ofrecer servicios novedosos, es decir, de calidad para lograr que el cliente retorne en próximas oportunidades. En lo que refiere a la industria de la belleza necesita de una innovación constante y actualización, es necesario llevar a cabo continuamente cursos donde se llegue a aprender las tendencias de belleza para las próximas temporadas. Todo el personal tiene que ser profesional y tener una capacitación constante para poder responder ante cualquier posible situación,

Para llegar a tener una participación de mercado importante se necesita: manejar un producto de alta calidad, tener una técnica superior a la competencia, s.

Una estrategia imprescindible del salón de belleza es que el tener una ubicación fija, sino que estará cerca del domicilio o centro de trabajo.

4.1.2. Focus group

El focus Group o focos grupales es una técnica para recolectar información de personas con determinadas características específicas para conocer su opinión y recomendación referente a un producto o servicio que aún no se encuentra en el mercado.

La crisis del COVID-19 está ha dado una limitante a la ejecución de los *focus groups* presenciales, esto debido a que necesitamos asegurar el distanciamiento social. Se recomendó ejecutar la metodología de forma remota (*focus group online*), con todos los participantes en videollamada y el moderador liderando el debate en la misma modalidad. (Torres, 2020).

Tabla 12: Ficha técnica del Focus Group

Tipo de estudio	Cualitativo
Técnica	Focus Group
Instrumento	Guía de Pautas
Periodo base	2020
Método de recogida	Sesión de grupo de seis personas
Característica de los encuestados	Mujeres entre los 25 y 45 años de edad que se encuentran laborando y se preocupan por su imagen personal.
Ámbito geográfico	Ciudad de Arequipa- mujeres que laboran o viven cerca a los distritos de Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado
Objetivo del estudio	Recopilar toda la información exploratoria acerca del sector de belleza y/o cuidado personal para desarrollar el servicio.
Cantidad de entrevistados	12 personas

Fuente: elaboración por el autor de la tesis

4.1.2.1. Proceso del Focus Group

Para realizar este focus group de forma virtual se ha realizado los siguientes procesos:

- Reclutar a los entrevistados según el perfil que se ha plasmado en la ficha técnica.
- Armar la guía de pautas para “romper el hielo”, tener la lista de las preguntas y finalizar la sesión. (Anexo N°2)
- Limitar el número de cada grupo a 6 participantes (se tendrá dos grupos), esto con el fin de asegurar que todos los participantes tengan la oportunidad y tiempo de expresar sus opiniones y mantenerse activos durante las conversaciones.
- Para los acuerdos de confidencialidad se leerá antes de comenzar la sesión y solicitar a cada participante que dé su consentimiento por voz, siendo esta grabada en la sesión.
- Mantener un tiempo por sesión entre 60 a 90 minutos, esto en contraposición de las dos horas que se acostumbra a usarse en los *focus groups* presenciales.
- Se usará como plataforma el programa Zoom por su practicidad y de poder interactuar en vivo y a la vez todos los participantes con la cámara web y audio encendido

4.1.2.2. Resultado del Focus Group

Las preguntas se encuentran en el anexo N°2-guía de pautas del focus group.

Tabla 13: Resultado del Focus group

1	Frecuencia de visita al salón de belleza	La mayoría de los participantes indicaron que asisten a los centros de belleza dos veces al mes, pudiendo aumentar si tienen una reunión, evento o fiesta.
2	la imagen personal en el	Consideran que es importante casi el 80% de

	trabajo	los entrevistados indicaron que la imagen le permite desarrollarse mejor en el trabajo porque permite que se sientan más seguras y confiadas.
3	Servicios necesarios en un salón de belleza	Los encuestados concordaron en que los servicios que debe haber en un centro de belleza es todo referente a cabello, seguida por manicure, pedicure y cutis.
4	Centro de belleza que recuerdan	Casi el 60% indicaron que Soho color recuerdan más ya que lo ven en varios paneles publicitarios, revistas y redes sociales, y el resto mencionaron a Montalvo.
5	Conocimiento de un beauty truck	La mitad de los participantes señalaron no conocer lo que es un beauty truck
6	Posibilidad de ir a un beauty truck	La mayoría de los entrevistados señalaron que no tendría ningún problema ser atendido en un beauty truck con tal que le hagan un buen servicio, tengan un trato amable y seguro contra el covid-19
7	Cualidad que valoraría en un beauty truck	La mayoría indicaron la accesibilidad ya que sería más fácil poder hacer las citas en sus domicilios o cerca de los lugares que más frecuentan por lo cual ahorrarían tiempo valioso en estar transportándose de un punto a otro. Acotaron que debe tener protocolos de bioseguridad por la situación actual de coronavirus.
8	Horario de visita	Por motivo de trabajo sólo disponen en su mayoría el horario de la tarde o noche de lunes a viernes y los fines de semana prefieren ir por la mañana o tarde.

		Mencionando también que depende eventos que tengan podría variar ese horario.
9	Ubicación del beauty truck	Todos señalaron que la ubicación del beauty truck debe estar cerca de los distritos en los que viven, Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado.
10	Zona del beauty truck	Señalaron que la mejor zona en donde pueden estar es cerca a los distritos de Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado, para que puedan llegar rápidamente a sus hogares.
11	Influencia para decidir comprar	EL 60% indicaron que la referencias es una buena influencia para visitar a un salón de belleza, otros señalaron la presencia que tengan en los medios de comunicación.
12	Medios de información de belleza	Indicaron en su mayoría se enteran por redes sociales, sobre todo Facebook ya que es una vía más rápida para recibir información.
13	Frecuencia de uso de ese medio	Todos indicaron que su uso es diario
14	Elección de una promoción	El 70% comentan que una promoción que les atraen son los paquetes de servicio y el resto los descuentos por ser clientes frecuentes
15	Las promociones incitan en la compra	En su mayoría respondieron que las promociones le incitan comprar, en cambio una minoría señalaron que les incita la compra el saber que el servicio es bueno.
16	Cuanto gastaría en un mes por los servicios del beauty truck	El 60% señalaron que al mes podrían gastar S/300 pero dependiendo si es un mes ajetreado de eventos, el otro porcentaje indicaron que no más de S/200.

17	Usarías los servicios del beauty truck	Señalaron la mayoría que lo ven atractivo y útil podría usar y experimentar este servicio en sus domicilios o cerca de sus trabajos, pero deben de cumplir con protocolos de seguridad para evitar el contagio de covid-19.
18	Aspecto que valoras de un beauty truck	Los entrevistados indicaron que lo que más valoran es la posibilidad de ser atendidos en la puerta de su casa, además de la calidad de servicio y que les asegure que no se contagiarian del covid-19.

Fuente: Elaborado por el autor de la tesis

4.1.2.3. Conclusión del Focus Group

Luego de evaluar los resultados podemos concluir que gran cantidad de las personas que laboran les es importante su imagen porque valoran sentirse bien. Por lo cual no dudan en frecuentar centros de belleza como mínimo 1 vez a la semana y pudiendo incrementarse dependiendo de eventos, reuniones o fiestas que tuvieran en el mes. Además, los servicios que más utilizan en un centro de belleza están relacionado al cabello, seguido por, manicure, pedicura y cutis Los entrevistados indicaron que las empresas que más recuerdan son Soho color y Montalvo, ya que tiene presencia en medios de comunicación y paneles publicitarios.

Con respecto al beauty truck, la mitad de los entrevistados señalaron que no saben lo que es, pero luego de explicarles de que tipo de negocio se trata, señalaron, al igual que con los que ya conocían el modelo de negocio, que, sí existiría posibilidad de visitarlo recalcando que deben de tener buen servicio, trato amable y ser un lugar seguro contra el covid-19.

La cualidad que más valoran los encuestados del beauty truck es que su accesibilidad sería oportuna, ya que, si estuvieran cerca a sus domicilios, lugares de trabajo o zonas que concurren no dudarían en llamarlos para que sean atendidos, recalcando que deben tener protocolos de bioseguridad. En algunos casos el mejor horario sería en las noches al salir de sus trabajos y los fines de semana en la

mañana o por la tarde. Referente a la ubicación todos señalaron que debe estar cerca a sus distritos o centros de trabajo.

Los participantes señalaron que lo que los incentiva para realizar una compra son las referencias de sus conocidos de esta manera se aseguran en no equivocarse al tomar la decisión de ir a un negocio, otros indicaron que se dejan llevar por los medios de comunicación. Referente a los medios de comunicación indicaron que usan las redes sociales especialmente Facebook. Señalaron que es el medio en donde se enteran más rápido de la información al usarlo diariamente.

La promoción que más le gusta a los participantes son aquellos paquetes de servicios que al tomar varios servicios obtienen un descuento. Así les motiva a que de una vez les realicen varios servicios y no ir de nuevo al salón de belleza. Los participantes también dijeron que las promociones son importantes para que vayan a un lugar a comprar, sin embargo, una minoría indicaron que más les importa si saben que el servicio es bueno.

Los entrevistados señalaron que gastarían si tiene eventos o reuniones durante la semana, podrían gastar hasta S/. 300.00 en los servicios de un beauty truck, sin embargo, su gasto promedio bordearía los S/. 200.00.

4.2. Investigación Cuantitativa

Esta investigación es cuantificable por lo cual se realizará la técnica de las encuestas usando para ello un cuestionario a los clientes potenciales.

Los objetivos de esta investigación son:

- Conocer el distrito en el que viven y/o trabajan, además de cuál es el distrito que transitan con mayor frecuencia.
- Saber el grado de importancia que los clientes potenciales le dan al cuidado personal
- Identificar si los potenciales clientes están dispuestos a ser atendidos en un truck
- Conocer la frecuencia, por servicio, por la que contrataran los servicios del Beauty Truck.
- Identificar cuanto estarían dispuestos a pagar por los servicios del Beauty Truck.

- Conocer el horario que con mayor frecuencia usaran el Beauty Truck.
- Identificar cuáles son las cualidades que más valorarían los clientes en un Beauty Truck.

4.2.1. Población y muestra:

Según Hernández y Mendoza (2019) la población es “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199)

La población de los encuestados son las mujeres arequipeñas que se encuentra activas laboralmente ubicadas en la zona urbana que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) en la provincia de Arequipa (zona urbana) la población económicamente activa (PEA) ocupada laboralmente y de sexo femenino es de 219, 755 mujeres.

Según Hernández y Mendoza (2019) “la muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectarán datos y que deben ser representativos de estas, si se desean ser generalizados” (p.196)

Para calcular la muestra se realizará la siguiente fórmula para poblaciones “infinita”

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde:

Z = nivel de confianza es 95% (1.96)

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada (50%)

q= probabilidad de fracaso (50%)

d = Error de estimación máximo esperado (5%)

La muestra es de 384 personas por lo cual se le realizará el cuestionario. Mediante ello se podrá conocer el mercado objetivo.

Las preguntas del cuestionario se encuentran en el Anexo 2.

4.2.2. Resultados y conclusiones de la encuesta

De la encuesta tomada se ha concluido que el 83% de los encuestados transitan por los distritos de Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado por motivo de trabajo o porque tienen su hogar en dicho distrito, estos mismos encuestados el 51% concurren al Mall Plaza y el 37% suelen ir al Real Plaza. Referente a la concurrencia a los centros de belleza, el 31% de los encuestados afirman que asisten al menos una vez al mes, mientras que el 55% visita los salones de belleza entre 2 y 4 veces al mes. De estos el 81% consideran que es muy importante para ellos visitar los centros de belleza. El 78% de los encuestados señalaron que estarían dispuestos a pagar por los servicios de belleza en un truck.

La mayoría de los encuestados consideran pagar por servicio de tinte un precio cuyo rango oscila entre S/61-S/70, por el servicio de iluminación de cabello podrían pagar entre S/51 y S/60 y por un corte de cabello tienen la posibilidad de pagar entre S/.20 y S/30.

Con respecto al tratamiento de capilar el 56 % de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/61-S/70. Mientras que para limpieza facial el 49% de los encuestados indicaron la disponibilidad de pagar un precio que oscila entre S/20 y S/30. Por depilación de piernas S/ 40 y S/50 y con respecto a la depilación axilar o facial los encuestados señalaron que tienen la posibilidad de pagar S/10 y S/15.

Referente a manicure los encuestados contestaron que pueden pagar por un servicio básico el monto de S/. 20 y S/. 30, servicio completo y por uña postiza el precio de S/40 y S/50 y pedicura el precio con posibilidad de ser pagado por los encuestados es de S/40 y S/50.

Por último, con respecto a los horarios que visitan los centros de belleza, si bien el horario favorito sería por la tarde, no hay mucha diferencia con los horarios por la mañana y por la noche. Y la cualidad que más valoran de un salón de belleza en primer lugar es la calidad de servicio y en segundo lugar el precio.

4.3. Análisis del mercado

4.3.1. Análisis de la oferta

En el departamento de Arequipa cuenta con 476 microempresas en el rubro de la peluquería y otros, de los cuales en el distrito de Cayma se cuenta con 182 negocios

en el rubro de la belleza, según fuente de la SUNAT- 2019. Actualmente las principales cadenas de belleza en la ciudad son: Montalvo en los distritos de Cayma, Cercado, Cerro Colorado y 2 sedes en JLBYR. Soho. Color en Yanahuara y Marco Aldany en Yanahuara y Cayma.

En el Perú la creación de negocio de salones de belleza se encuentran entre las que más proliferan, según INEI (2019) en el tercer trimestre del 2019 esta actividades estaba entre las que mayor variación de altas se registró en el III Trimestre de 2019 respecto a similar periodo del año anterior con 35% , y con respecto a la baja de empresas la variación porcentual de 2018 a 2019 fue de 16% por lo que se infiere que sólo el 18.3% de salones de belleza se generaron y se mantuvieron en esos periodos.

INEI Señala también que después de Lima (que representa el 42% de empresas dado de alta en el país) se encuentra Arequipa con un porcentaje de 6% en creación de empresas, por lo que se muestra la gran concentración de empresas en la capital y la falta de emprendimiento en los demás departamentos del Perú. Aun así, en el 2019 la creación de empresas en Arequipa fue mucho mayor que el 2018 con una variación porcentual de 38%, pero ahora con lo del COVID-19 es inevitable que este crecimiento en el 2020 se haya visto paralizada o disminuida mayormente afectando a la microempresa.

Según Mercado & Regiones (2020) las micro empresas son el 95%, menos del 5% son pequeñas y el 1% son grandes o medianas. Teniendo así que el porcentaje restante corresponde a organizaciones de administración pública. Por lo que se puede inferir que la cuarentena ha hecho quebrar a gran porcentaje de las empresas creadas en Arequipa.

Referente a los precios por los servicios de belleza, estos irán de acuerdo al mercado a fin de posicionarnos como una alternativa buena y rentable para nuestros clientes.

Con respecto al modelo de negocio que proponemos aún en el Perú no está desarrollado por lo que tendría impacto positivo para nosotros.

4.3.2. Análisis de la demanda

- El consumidor peruano gasta entre el 10% y 15% de su sueldo mensual en belleza y estética siendo estos provenientes de los niveles socioeconómicos A, B y C. (Perú Retail, 2016)
- Gasto en un servicio promedio S/400 (Perú Retail, 2016).
- Actualmente encontramos centros de estética en varios lugares del Perú. (Infotur Latam, 2017).
- Para el 2018 la demanda tenía un crecimiento del 15% anual (Andina, 2018).

4.3.3. Proyección del mercado

Para determinar la proyección del mercado nos basaremos en los resultados cuantitativos de las encuestas realizadas en el estudio de mercado. Consideramos nuestros clientes a las mujeres Arequipeñas que se encuentran laborando y que viven o trabajan por el distrito de Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado.

Para el uso de porcentajes en la segmentación poblacional se tomó en cuenta la variable edad, género y NSE de la Compañía Peruana de Investigación Mercados (CPI, Arequipa: Personas por zona geográfica según nivel socioeconómico, 2016)

4.3.3. Mercado potencial

Según Da silva (2018) el mercado potencial forma parte de la totalidad de mercado que posee una empresa (mercado por extensión) independientemente del alcance (total, parcial o nulo) de la estrategia de marketing.

Para nuestro mercado potencial nos basamos de los datos del INEI (2018) que señala que en la provincia de Arequipa, en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado, la población de sexo femenino es que tiene entre 14 y 64 años y que pertenezcan al sector socioeconómico A y B, siendo 11,554, 3,188 y 24,574 dando un total de 39,316.

4.3.4. Mercado disponible

Es una parte del mercado potencial del cual un reducido grupo de consumidores tienen como fin satisfacer sus necesidades mediante la adquisición del producto, esto no conlleva a que todos los consumidores tengan la capacidad de adquirirlo.

Para conocer nuestro mercado disponible nos basamos en la pregunta N°3. (¿Concurre a salones de belleza al menos una vez al mes?) por lo cual nos da la cantidad de 29,880 mujeres que concurren a salones de belleza siendo ello nuestro mercado disponible.

Tabla 14: Mercado disponible

MERCADO DISPONIBLE	
MERCADO POTENCIAL	39,316
Pregunta N°3. ¿Concurre a salones de belleza al menos una vez al mes?	76%
MERCADO DISPONIBLE	29,880

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Mercado efectivo

Es una parte del mercado disponible del cual un porcentaje de consumidores no sólo tienen necesidad de adquirir el producto, sino que a su vez la posibilidad de adquirirlo.

Para conocer nuestro mercado efectivo nos apoyamos en la pregunta N°5 (¿Estaría dispuesto pagar un servicio de estilista en un truck cerca a su lugar de concurrencia?) por lo que nos dio la cantidad de 23,186 mujeres que estarían dispuestas a pagar por el servicio.

Tabla 15: Mercado efectivo

MERCADO EFECTIVO	
MERCADO DISPONIBLE	29,880
P5. ¿Estaría dispuesto pagar un servicio de estilista en un truck cerca a su lugar de concurrencia?	77.60%
MERCADO EFECTIVO	23,186

Fuente: Elaboración propia

4.3.6. Mercado objetivo

Es una parte del mercado efectivo el cual la organización tiene como meta para tenerlos como clientes, por esa razón, se realiza acciones de marketing para poder captarlos como clientes.

Con respecto al mercado objetivo la meta es poder llegar a atender al 3% del mercado efectivo disponible. Este porcentaje representaría el número óptimo de clientes que se atraerían con la campaña de marketing planteada.

Tabla 16: Mercado objetivo

MERCADO OBJETIVO	
MERCADO EFECTIVO	23,186
MERCADO OBJETIVO (3% del mercado efectivo)	696

Fuente: Elaboración propia

Por lo aprendido en la investigación cualitativa y la cuantitativa, estos 696 clientes, significan al mes la posibilidad de llegar a 1250 servicios al mes, ya que sabemos que el 55% de personas van más de 2 veces a la semana.

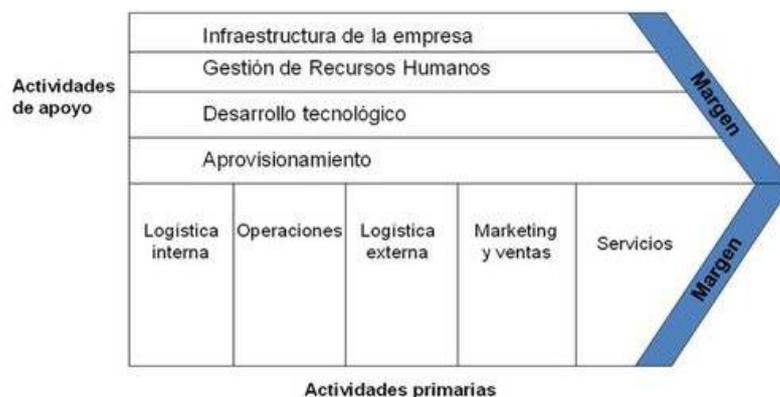
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para el diagnóstico de la empresa se realizará el análisis interno. Este consiste en identificar y analizar los recursos y competencia que nos permitirán determinar estrategias para obtener resultados positivos en comparación con la competencia. Para este tipo de análisis se utilizará la herramienta de Porter llamada “Cadena de valor” que consiste en graficar y describir las actividades de una organización para crear valor al cliente y a la misma empresa. También se definirá la visión, misión, valores, fortalezas, debilidades y la matriz EFI.

5.1. Descripción y organización

Para describir y señalar como se organizará la empresa se presenta un análisis interno de forma genérica, siguiendo el modelo de Porter

Figura 2: Cadena de valor de Porter



Fuente: Michael Porter

Elaboración: Autor de la tesis

Las actividades que se muestran en la figura están divididas en dos amplios tipos: primarias y de apoyo.

Actividades primarias: son las actividades relacionadas a la venta del servicio, así como la postventa. Se encuentran las siguientes actividades

- **Logística interna:** es la actividad de recibir, almacenar y distribuir la materia prima y materiales. En nuestro negocio los pedidos de productos de

belleza, según nuestra proyección se realizará cada mes, mientras que la compra de herramientas de trabajo se realizará una vez al año. La cantidad será relativamente pequeña ya que no contaremos con un almacén por lo que estos productos estarán almacenados en el truck. Tanto el ingreso y salida de estos productos estarán controlados mediante un reporte de inventario realizada por un colaborador y a la vez serán revisada por el servicio externo de contabilidad que se va a contratar.

- **Operaciones:** Es la actividad en donde los empleados usan los insumos y materiales para prestar los servicios. Los colaboradores usarán de manera razonable los insumos y herramientas de trabajo caso contrario, originaria costos y gastos innecesarios perjudicando la rentabilidad del negocio. Para evitar ello se pondrá cámara de vigilancia y se evaluará contablemente los gastos mensuales con el fin de observar variaciones significativas. Si se observa mala intención o negligencia del empleado, esta acción será sancionada.
- **Logística externa:** La logística externa es el traslado de los insumos o materia prima de un local a otro local de un mismo negocio. Para nuestro negocio, la logística externa es el movimiento constante de la unidad hasta el domicilio del cliente, donde realmente se dará el servicio.
- **Marketing y ventas:** Es la actividad que permite posicionar nuestra marca y dar valor a ella impulsando así las ventas con el fin de captar más clientes. Al ser un negocio innovador se usará recursos económicos para impulsar no sólo la marca si no el modelo del negocio. El medio que se usará para hacernos conocer serán las redes sociales (Instagram y Facebook). Además, de concursos en vivo y en directo en los sitios que nos encontremos realizando los servicios y estas serán transmitido mediante el Facebook Live. Referente al servicio de post venta la dinámica será una encuesta de satisfacción enviada a los celulares de nuestros. Logrando así darle valor a la marca atrayendo y fidelizando a los clientes. El detalle de esta actividad será desarrollado en el plan de marketing.
- **Servicio:** El servicio es el trabajo que se realiza para otra persona quien paga para ello. El servicio entregado será de calidad y medido mediante encuestas que se le realizará al cliente. La mejora continua es uno de

nuestros objetivos por lo que valoramos las opiniones y sugerencia de nuestras clientes. Nos apoyaremos en nuestras redes sociales y WhatsApp para mantener contacto con nuestra clientela.

Actividades de apoyo: son las actividades que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

- **Infraestructura de la empresa:** La infraestructura en una empresa son la capacidad instalada que tiene un negocio para desarrollar sus actividades. La infraestructura es el truck esta será adaptada para un salón de belleza colocando iluminación, muebles, equipos, tanque de agua, tanque de residuos, entre otros. Estará dividida en tres secciones, primera sección todo referente a cabello (corte, tinte, peinado, tratamiento capilar, entre otros), segunda sección a servicio de manicure y tratamiento facial, en la última sección estará un tipo de sala de espera. Se contará con un tipo de armario con candado donde se guarde los insumos y materiales, así también los ingresos del día.

Figura 3: Truck de belleza



Fuente: Pinterest

- **Gestión de Recursos Humanos:** Es la administración del personal de un negocio impulsando su desarrollo profesional o técnico así también dándole los recursos necesarios con el fin de que cumplan eficientemente sus funciones. El reclutamiento de estilistas se realizará mediante los portales web de trabajo (Bumeran, Computrabajo, otros) cumpliendo los requisitos necesarios para cubrir un puesto en nuestro negocio, para la selección de los candidatos se evaluará psicológicamente, pruebas técnicas y terminará en una entrevista personal. El colaborador que quede seleccionado pasará un periodo de prueba. También se les dará capacitaciones y beneficios sociales

según el régimen laboral especial. El detalle de esta actividad será desarrollado en el capítulo X- Plan de Recursos Humanos.

- **Desarrollo de tecnología:** la tecnología es el recurso moderno que facilita los procesos operativos que cuyo uso otorga beneficios en reducción de tiempo y agilidad para desarrollar un servicio. Se usará POS de bolsillo de forma inalámbrica para aceptar tarjetas de crédito o débito, este tipo de mecanismo es lo más recomendable para minimizar el riesgo de contagio y robo.

Figura 4: POS de bolsillo



Fuente: Izipay

- **Aprovisionamiento:** Se refieren a las actividades relacionado a las compras. Para nuestro negocio se seleccionará adecuadamente a los proveedores evaluando los precios, la calidad y el tiempo de entrega del insumo y/o materiales. El análisis de costo será de importancia porque de ahí derivan que los precios del servicio sean competitivos en el mercado. La empresa debe mantener una relación sólida con el proveedor y cumplir con los pagos.

5.2. Visión, misión y valores

Visión

Ser una empresa líder en la innovación y satisfacción en materia de belleza y cuidado personal a nivel nacional además de ser considerada como una organización eco amigable y responsable en la salud de sus clientes.

Misión

Cumplir con las expectativas de nuestros clientes mediante nuestro servicio de cuidado personal y belleza contando para ello con personal altamente capacitado en la materia inspirando confianza, responsabilidad y creadores de tendencias.

Valores

- Tendencia
- Responsabilidad
- Excelencia en el servicio
- Respeto
- Sensibilidad ambiental

5.3. Fortalezas y debilidades

Se tiene las siguientes fortalezas:

- Emprendimiento innovador
- Facilita los tiempos de atención sus clientes
- Limitada inversión en el truck
- No existe pago de alquiler de un local fijo
- Modalidad de teletrabajo para personal administrativo.

A continuación, se menciona las debilidades:

- Riesgo de ser copiado por terceros
- Proliferación de salones de belleza convencionales
- Espacio reducido del truck
- La marca de la empresa no es reconocida

5.4. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Este tipo de matriz nos permite analizar la efectividad de las estrategias que se aplicaran al negocio y así conocer a profundidad el impacto que estas tendrán; esta herramienta nos permite calificar las fortalezas y debilidades más importantes de cada área y así tener la capacidad de formular estrategias que sean capaces de llevar a cabo, mejorar y reforzar nuestros procesos. (Min Shu, Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI), 2018)

En la siguiente tabla se realiza el análisis de los factores internos, ponderando los factores según el impacto que tenga en el negocio. Para la calificación se realiza según la siguiente escala: una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Se obtiene un valor ponderado de 2.6 el cual supera la media.

Tabla 17: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factor crítico	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZA			
Emprendimiento novedoso	0.15	4	0.6
Facilita los tiempos de sus clientes	0.1	4	0.4
muchas alternativas de proveedores	0.1	3	0.3
Poca inversión	0.15	4	0.6
No existe pago de alquiler de un local fijo	0.05	3	0.15
DEBILIDAD			
Riesgo de ser copiado por terceros	0.1	1	0.1
Proliferación de salones de belleza convencionales	0.15	1	0.15
Espacio reducido del mini camión	0.1	1	0.1
La marca de la empresa no es reconocida	0.1	2	0.2
Valor ponderado			2.6

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

CAPÍTULO VI. ESTRATEGIAS

En base a los factores externos e internos se evalúa el impacto de estos que tendría en el proyecto mediante el matriz externo e interno (MEI), luego de reconocer los factores externos e internos que tienen impacto en el modelo de negocio, se realizará un cruce de los factores para plantear las estrategias convenientes para el negocio mejorando las fortalezas y aprovechando la oportunidad, pero también en minimizar las debilidades y tomar precaución de las amenazas mediante el análisis FODA y FODA cruzado.

6.1. Matriz externa e interna (MEI)

Es una herramienta que permite la evaluación de una organización, teniendo en cuenta los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y los Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando resultados que se pueden expresar de forma gráfica y así poder ubicar en alguno de los cuadrantes de dicha matriz. (Castellano, 2015)

En la siguiente tabla se observa que el valor ponderado de los factores externos (2.5) y el valor ponderado de los factores internos (2.6) se cruzan en el cuadrante IV, esto quiere decir que los factores tendrán un impacto positivo en la empresa por lo cual hasta este punto es viable el modelo de negocio.

Tabla 18: Matriz externo interno



Fuente y elaboración: Autor de la tesis

6.2. Análisis FODA y FODA Cruzado

El análisis FODA deriva de la fortaleza, Oportunidades, debilidades y Amenazas, mencionada en los párrafos anteriores, luego del análisis se realiza una FODA cruzado que permitirá trazar diversas estrategias para aprovechar, defender, reforzar y modificar las actividades de la empresa con el fin de tener ventaja competitiva.

Tabla 19: Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Crecimiento del 15% anual de la demanda de cuidado personal – Análisis SEPTTEL, Social. Pág. 32 2. Leyes que benefician a las empresas Mypes. – Análisis SEPTTEL, Económico. Pág. 31 3. El PBI del Perú crecería en 5.2% en el año 2021. Análisis SEPTTEL, Económico. Pág. 31. 4. Ejecución del programa Reactiva Perú – Análisis SEPTTEL, Económico. Pág. 31 5. Existencia de herramientas tecnológicas e insumos ecológicos. Análisis SEPTTEL, Ecológico. Pág. 38 6. Modalidad del teletrabajo personal administrativo. Análisis SEPTTEL, Social Pág. 35 7. Oportunidad en el cambio en los hábitos de vida de las personas producto del covid Análisis SEPTTEL, Social. Pág. 35	1. Incertidumbre de las decisiones políticas - Análisis SEPTTEL, Económico. Pág. 31 2. Incremento del desempleo. - Análisis SEPTTEL, Económico. Pág. 31 3. Incremento de empresas informales. - Análisis SEPTTEL, Económico. Pág. 31 4. Nuevos protocolos sanitarios
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Emprendimiento innovador – Análisis del mercado, oferta. Pág. 63 2. Facilita los tiempos de atención sus clientes – Análisis del mercado, oferta. Pág. 63 3. Limitada inversión en el truck 4. No existe pago de alquiler de un local fijo. – Análisis del mercado, oferta. Pág. 63 5. Modalidad de teletrabajo para personal administrativo.	1. Riesgo de ser copiado por terceros – Análisis del mercado, oferta. Pág. 63 2. Proliferación de salones de belleza convencionales – Análisis del mercado, demanda. Pág. 64 3. Espacio reducido del truck 4. La marca de la empresa no es reconocida – Análisis del mercado, oferta. Pág. 63

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

Tabla 20: Matriz FODA Cruzado

		FORTALEZA		DEBILIDAD	
		INTERNO		EXTERNO	
		<ol style="list-style-type: none"> 1.Emprendimiento innovador 2. Facilita los tiempos de sus clientes 3. Varios proveedores en el mercado. 4. Limitada inversión en el truck 5. No existe pago de alquiler de un local fijo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de ser copiado por terceros. 2. Proliferación de salones de belleza convencionales 3. Espacio reducido del truck 4. La marca de la empresa no es reconocida 		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre de las decisiones políticas. 2. Incremento del desempleo 3. Incremento de empresas informales 4. Nuevos protocolos sanitarios. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia masiva en medios digital con creatividad e iniciativa. (F1, F2, A4) 2. Implementar servicio diferenciado basado en seguridad, proactividad e higiene, frente a la situación sanitaria que se atraviesa. (F5, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear valor a la marca y resaltar nuestra formalidad y responsabilidad. (D1, D4, A3, A4). 2. Atraer y fidelizar clientes mediante promociones, descuentos, concursos y servicios de post venta (D2, A3, A4) 3. Modelo diferenciado por seguridad. (D3, A4) 		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del 15% anual de la demanda de cuidado personal. 2. Leyes que benefician a las empresas Mypes 3. El PBI del Perú crecería en 5.2% en el año 2021. 4. Ejecución del programa Reactiva Perú 5. Existencia de herramientas tecnológicas e insumos ecológicos 6. Modalidad del teletrabajo personal administrativo 7. Oportunidad en el cambio en los hábitos de vida de las personas producto del covid. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la coyuntura de los cambios post covid para atraer clientes. (F1, F2, O1, O2, O4, O6) 2. Aprovechar los beneficios legales para Mypes (F4, F5, O3, O5) 3. Elección de proveedores con productos ecológicos y tecnológico (F3, O7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas con alguna marca del sector a fin (D2, D4, O1, O2, O4, O6) 2. Uso del teletrabajo para las tareas administrativas 		

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

6.3. Análisis de las estrategias

Diferenciación

Al ser considerado un negocio pionero el servicio de belleza sobre ruedas en Arequipa, nos diferenciamos de los salones de belleza convencionales ya que nuestro servicio estará más cerca al cliente permitiéndole ahorro de tiempo al tener que trasladarse largas distancias evitando con ello también que los clientes se expongan al COVID-19 al estar mayor tiempo en la calle.

Nuestro negocio contara además con equipamiento de salud para que tanto el empleado y cliente contraiga dicho virus. Sin embargo, hay que resaltar que nuestro tipo de negocio puede ser copiado por lo cual implica que se deba hacer un buen modelo de diferenciación. Nuestra estrategia de marketing debe estar orientada en publicitar la marca para que la sociedad lo relacione con el servicio de belleza móvil, participar en eventos relacionado a la imagen personal y belleza, contratar a personajes públicos para la promoción de nuestro servicios y sobre todo en la calidad de nuestro servicio ya que está comprobada que la referencia de boca en boca tiene mayor efectividad en conseguir mayor cantidad de clientes. Además de asociarnos con marcas reconocidas que puedan proveer otro tipo de servicios relacionados a la belleza.

Estrategia masiva en medios digitales

Para lograr que nuestra empresa sea reconocida se realizará publicidad mediante distintos medios comunicativos poniendo énfasis en la creatividad y las ventajas que tiene el negocio en frente del problema del COVID-19 porque nuestro modelo de negocio, mediante el truck, permitirá que los servicios de belleza se acerquen a los clientes y evitar que estos transiten o se conglomeren en los locales aumentando el riesgo de contagio.

Principalmente usaremos medios digitales como Facebook e Instagram, aprovechando los algoritmos de las mismas, que ofrecen publicidad personalizada, y nuestra marca será mostrada a personas que tienen entre sus intereses la belleza y la salud.

Por último, el truck se movilizará por la ciudad utilizando la parte exterior del mismo como publicidad.

Crear valor a la marca y resaltar nuestra formalidad y responsabilidad

Para ello nuestra empresa utilizará insumos ecológicos que beneficien al medio ambiente y también para cuidar la salud de nuestros clientes. Se implementará la bioseguridad para combatir el problema del coronavirus COVID-19 mediante esta estrategia daremos una imagen de empresa seria, responsable y que respetamos las leyes, así crearemos conciencia a los clientes referente a la importancia de la salud antes que la economía.

En nuestro país ser una empresa formal trae, lamentablemente, desventaja contra los informales en el margen de ganancia, sin embargo, por el problema del COVID-19 las personas tomarán mayor conciencia en el cuidado de su salud por lo cual nosotros usaremos la formalidad como una ventaja competitiva al indicar a los clientes que al ser una empresa legal estamos obligados moral y legalmente prevenir el contagio del COVID-19, tanto de nuestros clientes y colaboradores, implementando la bioseguridad (mascarilla, guantes, entre otros). Además, que si existe alguna negligencia en el servicio se dispone de un libro de reclamaciones que como consumidor tienen derecho a solicitarlo.

Tener un servicio diferenciado en bioseguridad, seguridad y calidad

Ante el tiempo que vivimos actualmente por la pandemia ocasionada, hemos tenido que fortalecer nuestras medidas de bioseguridad para prevenir el COVID-19 en nuestras instalaciones, tanto para nuestros colaboradores y clientes, los cuales se tomarán las siguientes medidas:

- **Para colaboradores:** Contarán con mascarillas, guantes y gafas protectoras o pantallas de seguridad, así como también usarán mandiles protectores.
- **Para clientes:** nuestros clientes al momento deberán contar con las mascarillas, a la vez en las instalaciones les otorgaremos guantes desechables, para el uso de revistas y contacto con los productos, al momento de ingresar al establecimiento a nuestros clientes se les tomarán la temperatura por medio del termómetro infrarrojo.
- **Materiales de trabajo:** nuestros materiales de trabajo como tijeras y peinetas serán desinfectadas por cada uso que se le dé, mientras que nuestras toallas serán descartables.

Este negocio se elabora en un escenario de reactivación económica dicho ello, consideramos que trasladarnos a las viviendas de los clientes podría ser atractivo, económico y principalmente seguro para los clientes. Si realizamos este servicio de delivery contará con todos los protocolos de bioseguridad.

Considerando que el aforo es reducido, el hecho de poder cumplir con los tiempos pactados con nuestros clientes agendaremos citas y el promedio de atención por cada cliente variará entre 1 hora y 3 horas. Vamos a agendar las citas de manera que podamos agrupar los servicios del día en sitios cercanos a fin de disminuir los tiempos de traslado.

Aprovechar la coyuntura de los cambios “covid” para atraer clientes

La empresa al ser Mype se acogerá a leyes que beneficien las actividades tanto en tributario y laboral, también al tener alternativas en proveedores se tendrá una base de datos de estos para elegir al más adecuado en base al precio, calidad y tiempo de entrega. La mejora gradual de la economía del país nos permitirá que las personas tengan mayor disponibilidad económica para gastar, por ello tenemos que incentivar al consumo de la belleza atrayendo a potenciales clientes y fidelizarlos mediante nuestra calidad en atención, promociones, concursos, descuentos.

Para conseguir la fidelidad de nuestros clientes logrando mantenerlos durante y después de este tiempo de protección y seguridad, seguiremos usando los productos de calidad, la atención de calidad y personalizada, así también promoveremos sorteo de servicios como de cuidado de cabello o tratamiento facial de forma gratuita y la posventa. Adicionamos a ello un descuento para nuestros clientes concurrentes y por habernos referenciarnos a sus conocidos.

Además, a fin de evitar algún tipo de contagio de nuestros colaboradores o clientes, se incentivarán los pagos vía POS inalámbrico, o también por otros medios virtuales como YAPE, LUKITA, PLIN, entre otros, así se evitará en gran medida el contacto del billete o monedas que puedan transmitir el COVID-19.

Servicio de postventa

El servicio de postventa es de importancia en nuestro negocio ya que es más fácil venderle nuestro servicio a un antiguo cliente que atraer a un nuevo. Se usará WhatsApp para preguntarle sobre su opinión y sugerencia sobre el servicio recibido,

también se incluirá el enviarle mensajes personalizados de las nuevas tendencias, tips, promociones y saludos en fechas especiales

Enfoque al servicio

Nuestro servicio está enfocado a dar servicios de belleza. Pero con la facilidad de ir hacia el cliente. Por lo que nuestro enfoque es facilitar el acceso a un servicio de alta calidad, actualizado a las más nuevas tendencias de moda, belleza y salud.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

7.1 Resumen ejecutivo

El plan de negocio trata de desarrollar un salón de belleza en un camión móvil, muy distinto a los salones de belleza convencional por lo que el servicio se dará con citas previas agendadas por los clientes. De esta manera el truck se trasladará al domicilio o centro de labores del cliente para brindar el servicio. Los principales distritos definidos para la ejecución de servicios fueron Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado por tener mayor concentración de mujeres del segmento elegido, además de estar ubicados los principales centros empresariales y económicos en esos distritos. El aforo que tendrá es de 4 personas (2 empleados, 2 clientes siendo atendidos). Nuestro negocio se desarrollará en un escenario de reactivación económica para el país.

7.2 Diagnostico y análisis de la situación

El grupo objetivo son mujeres de la ciudad de Arequipa de nivel socioeconómico A/B y posiblemente el nivel C entre las edades de 14 a 63 años.

NSE A/B/C:	Presentan mayor poder adquisitivo (personas mayores a los 18 años). Mayor capacidad de consumo en establecimientos de belleza personal. Tendencia a consumir hacia productos para cuidados de la salud.
Preferencias:	El 29% de la población arequipeña posee un estilo de vida moderno y orientado a productos y servicios que promuevan la calidad de vida con la conservación de la salud.

7.3 Sobre la empresa

7.3.1 Misión

Satisfacer las necesidades de belleza de la población femenina arequipeña brindando servicios por profesionales altamente calificados y superando las expectativas de nuestros clientes con altos estándares de calidad, servicio y seguridad.

7.3.2 Visión

Convertirnos en el aliado para la belleza, siendo la opción más cómoda, segura y a la vanguardia de la moda y las tendencias.

7.3.3 Marca

Se eligió el nombre Glam Truck “Belleza cerca de ti” ya que este nombre refleja la identidad del servicio que se brindara y permitirá que los clientes asocien el modo en el que se realiza el servicio con la calidad e innovación que lo caracteriza.

De acuerdo a nuestro estudio de mercado los clientes consideran que un servicio seguro y a domicilio sería una excelente idea.

7.3.4 Logo



7.4 Objetivos

7.4.1 Objetivos del negocio

Buscamos posicionar nuestra empresa ofreciendo servicios especializados en el cuidado de cabello, manos y pies. Diferenciándonos en el servicio y la calidad en la atención.

Lograr una utilidad neta de 80,000 nuevos soles al final del ejercicio. Como expresa acá es una estimación lo cual reflejara al realizar el plan financiero si realmente es la utilidad esperada.

7.4.2 Objetivos del marketing

El objetivo principal es crear una diferencia competitiva para nuestros clientes ofreciendo un servicio innovador caracterizado por un servicio de calidad y personalizado en la comodidad de casa o el trabajo.

7.4.2.1 Objetivos de participación

El objetivo de participación de mercado que tenemos como empresa es de 3% para el inicio de operaciones. Incrementando en 5% anual de la cantidad de clientes que estén interesado en las operaciones de la empresa.

7.4.2.2 Objetivos de rentabilidad

En cuanto a la rentabilidad el objetivo esperado de 19.35% anual, lo cual es una tasa razonable para el rubro. Adicional se debe recuperar la inversión para el segundo año de operaciones.

7.4.2.3 Objetivos de ventas

La puesta en marcha de 2 unidades para la atención del mercado debería ser suficiente para alcanzar a atender 276 servicios a la semana, lo cual resultaría en promedio 1,198 servicios al mes y 14,376 servicios al año. Lo cual se estima en S/. 488,556 anuales.

7.4.2.4 Objetivos de comunicación

Como objetivos de comunicación que tenemos como empresa, están centrados en una comunicación principalmente en las redes sociales, Instagram y Facebook.

Por lo que queremos llegar al 25% en Facebook, 20% Instagram.

7.5 Definición de estrategias

7.5.1 Segmentación

Los tipos de segmentación que utilizara la empresa son las siguientes:

- **Geográfica:** El área geográfica donde serán atendidas las citas y los lugares por donde el camión circulará, es decir en los distritos colindates de la ciudad de Arequipa, Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado.

- **Demográfica:** Con relación a la segmentación geográfica se ha determinado los siguientes factores a ser tomados en cuenta para un mercado objetivo:
 - **Sexo:** Mujeres.
 - **Edad:** Entre 14 a 64 años.
- **Socio económica:** Estratos e ingreso promedio
 - **Económico:** Estrato A y B.

7.5.2 Posicionamiento

El posicionamiento de la empresa lo llevaremos a cabo con el siguiente tipo de atributos indispensables que ofreceremos al público.

- **Beneficios:** Resaltar que el servicio se brindara en los domicilios u oficinas de nuestros clientes. En los horarios que ellos elijan y programen. (así resaltando la ventaja que tenemos con relación a los salones de belleza tradicionales).
- **Calidad y precio:** La calidad del servicio irá de la mano con el precio ofrecido, además de ser un servicio de calidad se mantendrá precios justos y acorde al mercado.
- **Estilo de vida:** Utilizaremos las tendencias que se encuentren de moda y las necesidades de nuestros posibles clientes para poder ofrecerles un servicio de calidad y de acuerdo con sus requerimientos.

7.5.2.3 Ventajas de diferenciación

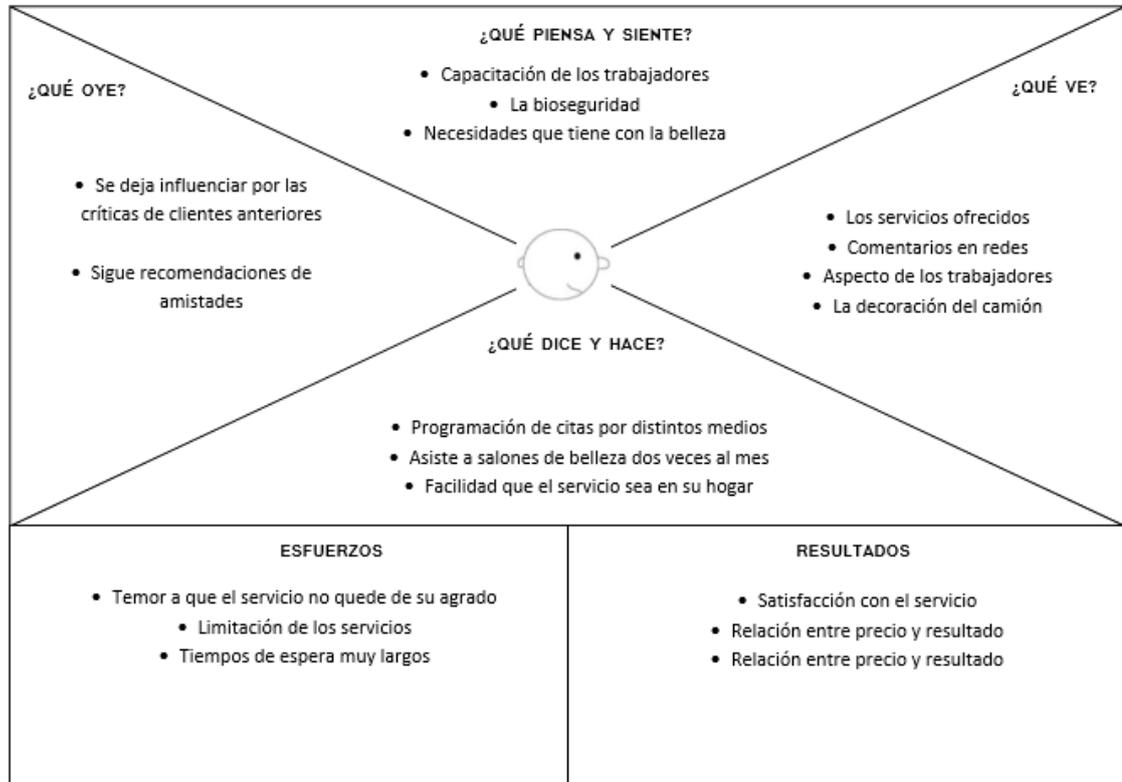
Como ventajas de diferenciación tenemos las siguientes:

- Servicio innovador en la ciudad de Arequipa.
- Protocolos de seguridad eficientes al momento de brindar nuestros servicios.
- Horarios variados y flexibles.
- Optimización en el uso de tiempos.
- Atención personalizada y con profesionales calificados.

7.5.2.4 Mapa de empatía

Esta herramienta permitirá identificar las necesidades de las clientes obtenidas del focus group y con ellas podremos hacer nuestra propuesta de valor.

Figura 5: Mapa de Empatía



7.5.3 Estrategia Marketing Mix

Para desarrollar esta estrategia utilizaremos las 7 P del Marketing Mix en el sector

7.5.3.1 Producto

Respecto a esta estrategia, la calidad de los productos a usar y el acabado de nuestros servicios es la clave del éxito. El tiempo de atención, precios, limpieza, buena atención, entre muchos otros es nuestro objetivo como negocio. A continuación, detallamos las innovaciones y propuestas del Beauty Truck:

- Capacitaremos a nuestros profesionales trabajadores de belleza con un especialista en el sector.
- El cliente podrá reservar nuestra atención de acuerdo con sus horarios.
- El diseño de los muebles será con la temática de un salón belleza tradicional con que los clientes se sentirán cómodos.
- Permitiremos diferentes tipos de pago.

- Se implementará protocolos de bioseguridad

Los servicios serán:

- Relacionado al cabello: Corte de cabello, tinte de cabello, iluminación y tratamiento capilar.
- Relacionado a la piel: Limpieza facial, depilación de piernas, depilación axilar, bozo (depilación en la zona del rostro) y maquillaje.
- Relacionado a la mano (manicure): básico (crema en la mano, corte de uña y brillo).
- Relacionado al pie (pedicura): sólo básico (lavado, corte y esmalte de uña)

7.5.3.2 Precio

La estrategia que se usó para asignar precios fue la de sacar un promedio en base a los precios que actualmente están en el mercado de las marcas más reconocidas en la ciudad de Arequipa, como así también de los salones de belleza más pequeños ubicados en todos los distritos, (en la tabla siguiente tomamos como ejemplo el salón de belleza “PELUSPA”) y la evaluación cuantitativa que hicimos en nuestra encuesta. El objetivo es buscar una recuperación rápida de lo invertido. A continuación, se detalla los precios que se va a cobrar pudiendo ser estos flexibles según las promociones que tengamos.

No realizaremos una estrategia de penetración en cuanto al precio, debido a que se ofrecerá un servicio especializado y de mayor calidad que la competencia. En base a esta estrategia se lograrán nuestros objetivos, los cuales son:

- Captación de clientes, % de descuentos por primer servicio.
- Fidelización de clientes a través de recomendaciones, aquí ofreceremos % de descuentos a las recomendaciones que nos hagan.
- Precios competitivos acorde al mercado.
- Ofrecer servicios de calidad y que cumplan con la percepción del servicio pagado.

Tabla 21: Precio

COMPARATIVA DE PRECIOS (S/.)					
SERVICIOS	BEAUTY TRUCK	PELUSPA	SOHO	MONTALVO	MARCO ALDANI
CORTE DE CABELLO	30.00	25.00	40.00	38.00	20.00
CEPILLADO / PLANCHADO	30.00	25.00	30.00	30.00	25.00
TINTE DE CABELLO	70.00	65.00	90.00	70.00	50.00
PEINADO COMPLEJO	60.00	40.00	60.00	65.00	60.00
TRATAMIENTO CAPILAR	80.00	-	120.00	100.00	-
LIMPIEZA FACIAL	30.00	25.00	35.00	35.00	45.00
DEPILACION DE PIERNAS	55.00	45.00	60.00	50.00	50.00
DEPILACION AXILAR	25.00	10.00	30.00	20.00	-
MAQUILLAJE	20.00	10.00	30.00	20.00	-
MANICURE BASICO	75.00	50.00	80.00	70.00	60.00
PEDICURE BASICO	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

7.5.3.3 Distribución

La distribución del servicio se dará directamente con los dos mini camiones que se tendrá. Los mismos que atenderán las citas de clientes en los distritos de Yanahuara, Cayma y Cerro Colorado. A su vez dependiendo de la demanda que se tenga se buscará la estrategia directa de satisfacer al cliente recorrido principales puntos de los distritos indicados. Para el planeamiento de las rutas y horarios del día a día, se harán con un día de anticipación y estaría a cargo del administrador de la empresa.

7.5.3.4 Promoción

La publicidad a través de internet se hará principalmente por medio de campañas en las redes sociales: Facebook e Instagram. De esta manera podremos mostrar contenido personalizado de manera gradual, dirigido para cada usuario. Las plataformas que usaremos tendrán toda la información que el cliente deba saber cómo los servicios que se prestarán, el precio, los productos a utilizar. En la apertura del Beauty Truck tendremos ofertas en manicure, pedicura, y limpieza facial para así buscar el interés del cliente en nosotros. Tendremos promociones como ofertas y cupones para los nuevos clientes para así poder fidelizarlos. Realizaremos servicio

post venta a fin de conocer el nivel de satisfacción con el servicio e identificar oportunidades de mejora.

7.5.3.5 Estrategia de comunicación y publicidad en Facebook

Para una correcta estrategia relacionada a la red social Facebook utilizaremos los siguientes parámetros:

- La creación de valor a partir de los “comparte” en la plataforma

En el muro de nuestro Facebook compartiremos todo tipo de fotografías, videos y dibujos o ilustraciones; de los servicios que ofrecemos, precios, como así también los resultados de nuestros clientes. Con testimonios que puedan enriquecer el valor agregado de nuestro servicio. Siempre teniendo en cuenta la alta calidad y la comodidad de llegar hasta el lugar donde el cliente desee el servicio. A su vez también ofreceremos consejos y datos sobre los diferentes servicios ofrecidos, experiencias en otras partes del mundo; así teniendo siempre al tanto de “lo nuevo” en el mundo de la belleza femenina.

- **Participación activa en otras Fan Pages y Grupos Relacionadas a la belleza femenina**

Facebook al ser el foro más grande del mundo, significa que nuestros clientes potenciales participan activamente en páginas de belleza femenina que no sean la nuestra. Por lo cual al nosotros poder participar en “esas” otras páginas o grupos, estamos más cerca de captar a los clientes. Así conociendo cuáles son sus principales inquietudes, tendencias o y preferencias en ese momento. Para así poner ese contenido en nuestra página.

También nos ayudara a poder hacer invitaciones continuas en dichos grupos para que puedan hacer uso de nuestros servicios, ya que estos al nosotros estar al tanto de sus inquietudes en otras páginas, podremos ofrecerles justo lo que los clientes buscan.

Poco a poco con estas participaciones en otras Fan Page y grupos. Se generará una iniciativa en los posibles clientes de visitar nuestra página y así poder estar más cerca de que puedan contactarnos para futuros servicios y posteriores recomendaciones en sus grupos.

- **La correcta Segmentación de nuestro contenido según cada perfil de Facebook**

Ya que iremos publicando contenido multimedia seguido, se tendrá que aplicar de una forma constante la segmentación que permite Facebook con relación a lo más visto por cada perfil de cliente. Así con esta herramienta cada usuario solo verá las publicaciones de mayor interés brindadas por nosotros, así no generar un aburrimiento y captar mayor interés en ellos.

- **Programación de publicaciones en el futuro**

Se programará la publicación de contenido de alto interés para los usuarios, analizando efectivamente las estadísticas en las cuales nuestros seguidores estén más conectados a la red social. Así podremos generar un mayor interés en los horarios y situaciones adecuadas.

A su vez esto nos favorecerá para poder tener una presencia constante y actualizada en todo momento, lo cual hará hacer que nuestra marca sea más recordada y asociada a la belleza femenina.

- **Fomentar la participación en nuestra Fan Page**

Para poder desarrollar este punto nos centraremos en dar un entretenimiento a los usuarios, con los cuales puedan interactuar y hacer recordar la marca.

Basándonos en esto se harán continuamente votaciones, encuestas y preguntas. Todo esto relacionado al contenido multimedia que se publique, donde se solicitara la opinión de los usuarios; por ejemplo, en preguntas de “¿Cuál prefieres tú? ¿Qué estilo crees que se te vea mejor?”, etc.

Dándoles una participación activa generaremos mayor interés en los usuarios y así también poder reclutar nuevos seguidores.

7.5.3.6 Estrategia de comunicación y publicidad en Instagram

Para una correcta estrategia relacionada a la red social Instagram utilizaremos los siguientes parámetros:

- **Fijar nuestros objetivos continuamente**

Siendo este el parámetro más relevante, tendremos en cuenta el “que queremos conseguir con cada publicación, así como con nuestra presencia en esta red social”.

Puntualmente utilizaremos la metodología SMART para poder:

- **Específico y continuo:** Aumentar el número de seguidores.
- **Medible:** Duplicar la cantidad de comentarios positivos y seguidores
- **Alcanzable:** Tener publicaciones direccionadas a nuestro segmento
- **Realizable:** A través de la interacción de los usuarios
- **Temporales:** Durante un año

- **Vigilar la competencia**

Haremos continuamente un benchmarking para conseguir un reflejo general de la situación actual de los salones de belleza que tienen una participación activa en Instagram. Esto con el fin de poder ver las tendencias que tiene su público y así poder plantear a donde dirigir las promociones de nuestros servicios.

Por otro lado es importante ir viendo para saber qué tipo de tendencias no solo relacionadas con el servicio se están utilizando, sino también con relación a las nuevas alternativas que ofrece la red social con relación a los nuevos filtros, Emoji, hashtag, etc. Todos esos puntos ayudan a fortalecer la cercanía con los clientes.

- **La definición de nuestro “Buyer persona”**

El “Buyer persona” es el perfil detallado de nuestro posible consumidor. Ya que continuamente las preferencias de las personas van cambiando y evolucionando, haremos una investigación de nuestros seguidores, esto para poder ver cuáles son las preferencias actuales que tienen con relación a la belleza y cuidado personal. Con esto podremos orientar nuestras publicaciones hacia ellos y así tener un mayor acercamiento a nuestra marca.

- **Análisis de los resultados continuos**

Continuamente iremos analizando los resultados de nuestro Instagram con relación a las interacciones que han tenido nuestras publicaciones (fotos y

videos), nuestros seguidores y la actividad de nuestro perfil. Para esto las métricas que nos ayudarán serán las siguientes:

Visitas a nuestro perfil

Edad de nuestros seguidores

Numero de “clics” en nuestra pagina

Número de visualizaciones de nuestras historias

7.5.4 Estrategia de fidelización de clientes

Como parte de nuestra estrategia de fidelización de clientes, se tendrá un enfoque en las acciones a llevar a cabo para poder retener a la mayor cantidad de clientes, esto desde que los clientes adquieren el servicio. Para esto usaremos como una base en las acciones que plantearemos 5 fases para asegurar la lealtad de nuestros clientes:

- 1. Conocimiento:** Los clientes potenciales descubren nuestro negocio y los servicios que ofrecemos
- 2. Búsqueda:** Nuestros clientes tendrán toda nuestra información como empresa y servicios en nuestras redes sociales y pagina web.
- 3. Compra:** Los clientes adquieren los servicios que ofrecemos.
- 4. Repetición:** Los clientes repiten una nueva compra.
- 5. Recomendación:** Los clientes recomienda a sus familiares y amigos nuestros servicios.

Teniendo en cuenta estas 5 fases. Tendremos que nuestros clientes aumentaran su lealtad y su fidelización con nuestra marca.

Para poder desarrollar mas la fidelización y lealtad de nuestros clientes potenciaremos los siguientes factores de nuestra empresa.

7.5.1 Gestión de honestidad de nuestra empresa

Una de las premisas que tendremos para nuestro negocio será el de hacer resaltar la honestidad de nuestra empresa. Siempre tendremos actualizadas las promociones que se tengan expuestas en las redes sociales como en la pagina web. Y

que estas una vez que los clientes soliciten estas, estén disponibles. Y así garantizar lo que se esta promocionando.

7.5.2 Inversión en la tecnología

Para poder brindar un buen servicio y control de los servicios prestados, se invertirá en un programa del tipo CRM. Con el cual podremos entre otras cosas controlar nuestros stocks de materiales e insumos necesarios para poder brindar nuestros servicios de mejor manera y de forma oportuna.

Asi evitando el tan molesto “no tenemos disponible en este momento este tratamiento”. Al estar siempre con todos los servicios disponibles, hará generar una confiabilidad en los clientes con nuestra empresa.

7.5.3 Contacto directo y oportuno

Con relación al contacto rápido y oportuno con los clientes, y mediante las redes sociales, que es el lugar por donde en su mayoría las personas expresan sus dudas hacia los negocios. Se tendrá un énfasis en el nivel de respuesta. Primeramente, con la participación de boots con menús de respuesta sobre horarios, servicios y disponibilidad. Todo esto para poder generar un vinculo cercano con los clientes y el poder así resolver de forma oportuna sus dudas.

Lo mismo aplica hacia las criticas y quejas que puedan llegar a exponerse por parte de los clientes. Al tener un nivel de respuesta rápido, podremos ver la mejor manera de solucionar las quejas o en su defecto poder ofrecerles una compensación en servicios brindados. Así nunca dejando al cliente sin una respuesta; y así reflejar nuestro compromiso con ellos.

7.5.4 Recompensa de lealtad

Principalmente para poder recompensar la lealtad de nuestros clientes se les dará una “Beauty Card” la cual es una tarjeta con la cual nuestros clientes podrán acumular puntos según los servicios que realicen para posteriormente hacer uso de estos y canjearlos por nuestros servicios ya ofrecidos

A continuación, la tabla de puntos que se acumulan por servicio y los necesarios para el canje correspondiente.

Tabla : Puntos Beauty Card

PUNTOS BEAUTY CARD		
SERVICIO	PUNTOS QUE SE GANAN	PUNTOS NECESARIOS PARA CANJE
CABELLO		
Cepillado / Planchado	1.5	30
Peinado complejo	3	60
Corte de Cabello	1.5	30
Tinte de Cabello	3.5	70
Tratamiento capilar	4	80
PIEL		
Limpieza facial	1.5	30
Depilación de piernas	2.5	50
Depilación axilar	1.5	25
Depilación de rostro	1	20
Maquillaje	3	75
MANICURE		
Básico	1.5	25
PEDICURE		
Básico	2.5	45

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

7.5.4 Programa de recomendación

Teniendo en cuenta que en nuestros camiones tendremos espacio para poder atender a dos personas simultáneamente, como principal objetivo es que en todo momento este ocupado al 100% estos espacios.

Por lo cual se lanzará un programa de recomendación, el cual se basará en el que, si uno de nuestros clientes al momento de reservar una cita con nosotros hace una reserva en el mismo horario para un amigo o familiar, tendrán un beneficio de un descuento del 5% para uno de los servicios que cada uno de los clientes requiera.

7.6 Presupuesto

Como presupuesto inicial, y dentro de las inversiones que se consideran para el inicio del negocio, se plantean las siguientes inversiones. Las mismas están incluidas en el flujo de caja.

Tabla 22: Plan de Marketing Inicial

PLAN DE MARKETING INICIAL				
CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL	IGV 18%	PRECIO
DISEÑO DE PAGINA WEB	1	2,119	381	2,500
DISEÑO DE MARCA	1	2,542	458	3,000
INAUGURACIÓN DE MARCA	1	3,993	719	4,712
TOTAL		8,654	1,558	10,212

Para los siguientes meses y durante el año, se consideran los siguientes gastos mensuales. Los mismos, son parte de los costos fijos en el flujo de caja

Tabla 23: Gastos Mensuales – Costos Fijos

CONCEPTO	TOTAL VALOR SIN IGV	IGV 18%	PRECIO TOTAL
MANTENIMIENTO WEB	17	3	20
PROGRAMA CRM	50	9	59
MANEJO DE REDES	339	61	400
MERCHANDISING	1,525	275	1,800
BEAUTY CARD	1000	180	1180
PROGRAMA DE RECOMENDACION	1000	180	1180
TOTAL	3,931	708	4,639

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

8.1 Actividades para el inicio del servicio

Sabemos que, al momento de iniciar un nuevo negocio, este debe venir acompañado de una constitución de empresa que vaya de acuerdo con el giro del negocio y a la capacidad de ejecución que se espera tenga a futuro.

Para nuestro “Beauty Truck” hemos considerado la creación de nuestra empresa como Sociedad Responsabilidad Limitada (SRL). Además, antes de iniciar nuestras actividades realizaremos todos los trámites administrativos correspondientes.

8.1.1 Constitución jurídica del negocio

Para realizar la constitución correcta de nuestra empresa se deben seguir los siguientes pasos:

8.1.1.1 Búsqueda y reserva del nombre:

- Acercarse a la ventanilla de la oficina de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos-SUNARP
- Este trámite es importante ya que nos permitirá verificar si existe alguna otra empresa con el mismo nombre.
- Después de haber confirmado que no existe otro nombre igual, se procede a reservar el mismo. La reserva se hace efectiva por un plazo de 30 días.
- Para realizar este trámite virtual se requiere: DNI, formulario completo para solicitud de Reserva de nombre de Persona Jurídica.
- Se debe tener claro cuál es el tipo de empresa se desea registrar de manera virtual, para luego poder visitar el siguiente link:
<https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/acceso/frmReservaNombre.faces>.
- El formato obtenido se debe presentar en la Oficina Registral, además de realizar el pago de S/ 20.00.

8.1.1.2 Elaboración de la minuta:

Es el documento en que los accionistas expresan su voluntad de constituir la empresa y los acuerdos respectivos.

- La minuta cuenta con varios puntos importantes que los socios deben acordar previamente como: cuál será el giro del negocio, por cuanto

tiempo se establece la sociedad, definir los aportes de cada socio (pueden ser monetarios o no monetarios), entre otros.

8.1.1.3 Elevación de la minuta a escritura pública:

- Para esto es importante que los socios tengan el comprobante del depósito de capital en una cuenta, un inventario detallado de bienes y el formato de búsqueda de nombres.
- El notario revisa y genera la Escritura Pública o Constitución Social que da fe que la minuta es legal. Esta debe estar firmada y sellada por el notario.

8.1.1.4 Inscribir en Registros Públicos:

- El notario lo lleva para inscripción, solo a partir de su inscripción es que la constitución de la empresa existe.

8.1.1.5 Obtención del RUC:

- El trámite se realiza en la SUNAT.
- Se necesita Escritura Pública, o Constitución Social Inscrita, el recibo de servicio, dos formularios, el de la solicitud de inscripción, N°2111, y el de designación de representantes legales, directores y miembros del directorio, N°2054.
- Apenas se obtenga el RUC y se haya definido el régimen tributario, se procede a la impresión de los comprobantes a usar

8.1.1.6 Libros contables:

- Estos deberán ser notariados por un Notario Público.

8.1.1.7 Inscripción de nuestros colaboradores en EsSalud:

- Se realiza en el PDT de la SUNAT.
- Se hace con el formulario N°601, que hace referencia a Planilla Electrónica, esto considerando que la empresa cuenta con más de 3 empleados.

Licencia Municipal:

- Se debe ir a la municipalidad en la cual el negocio se ubicará físicamente, en nuestro caso en el cual se registró en la minuta como domicilio comercial.
- Algunos de los documentos que se deben presentar son: fotocopia de RUC, mapa de ubicación, título de propiedad del inmueble, copia de la Escritura Pública de la constitución de la sociedad, pago por el formulario de solicitud.

8.1.2 Acomodación de la unidad para el negocio

Para nuestro negocio hemos seleccionado la unidad “YUEJIN Y25-CB” con distribuidora IncaPower. La cual será modificada y entregada según los requerimientos externos e internos en 30 días aproximadamente.

Figura 6: YUEJIN Y25-CB



a) Dimensiones:

Tipo de carrocería	Furgón
Longitud	5,435 mm
Ancho	1,960 mm
Alto	2,260 mm
Distancia entre ejes	2,800 mm
Dimensiones de furgón	3,695 x 1,840 x 1,740

b) Adecuación de la unidad:

- Exterior:
Laminado publicitario, equipamiento del truck, pintado.

- Interior:

Revestimiento de paredes y techo con material vinílico, piso de vinílico lavable.

Construcción de muebles tipo estante para los artículos y accesorios.

Instalación de butacas, mesas, cama y espejos.

Instalación de agua y sanitario.

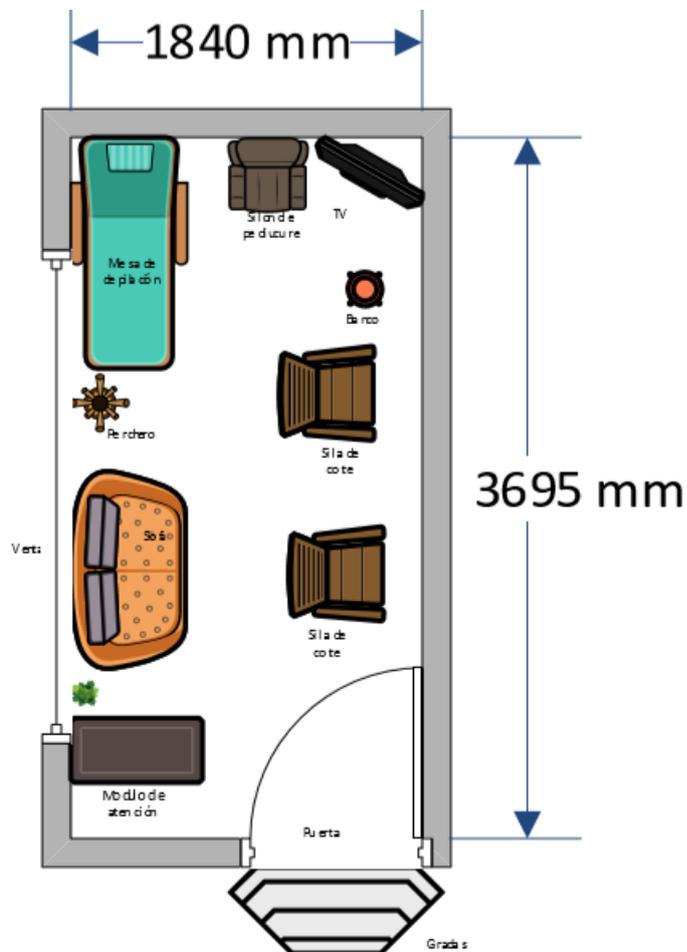
Instalación eléctrica (grupo electrógeno)

Instalación de aire acondicionado

Instalación de TV

Instalación de servicio de cámaras de seguridad

c) Layout



8.2 Gestión del servicio

Nuestro Beauty Truck realizará servicios personalizados, enfocándonos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes con todos los protocolos de seguridad.

De esta manera nos podremos asegurar que la experiencia sea grata y puedan recomendarnos con otros clientes.

8.2.1 Diseño de servicios y productos

Los servicios considerados en nuestras encuestas son:

Tabla 24: Servicios

BEAUTY TRUCK	
SERVICIO	PRECIO
CABELLO	
Cepillado / Planchado	30.00
Peinado complejo	60.00
Corte de Cabello	30.00
Tinte de Cabello	70.00
Tratamiento capilar	80.00
PIEL	
Limpieza facial	30.00
Depilación de piernas	55.00
Depilación axilar	25.00
Depilación de rostro	20.00
Maquillaje	75.00
MANICURE	
Básico	25.00
PEDICURE	
Básico	45.00

Fuente: Elaboración del autor

8.2.2 Medio de pago

- Uso de POS Izipay para uso de tarjeta de crédito o débito (Visa, MasterCard).
- Transferencias a través de las aplicaciones de los bancos BCP, Interbank y BBVA.

8.3 Proceso del servicio

El proceso de nuestro servicio iniciara con la reserva del mismo, la selección y programación del servicio, la ejecución del servicio y por último la valoración de la satisfacción de nuestro cliente.

8.3.1 Sistema de reserva

Nuestro sistema de reserva de citas se realizará a través del WhatsApp de la empresa y mediante llamadas al celular de la empresa, esta reserva será registrada por el administrador en un cronograma que compartirá con los choferes y estilistas del truck.

El cronograma de citas es presentado cada día al final de la jornada, donde detallara persona de contacto, numero de contacto, ubicación donde quiere ser atendió, referencias y el servicio por el cual reservo la cita. Ver Anexo N°11

8.3.2 Selección de servicio

Cuando el cliente tome contacto con nosotros para agendar el servicio automáticamente se le compartirá un mensaje con los servicios y sus precios a fin de que puedan hacer una elección fácil.

También se le compartirá todas nuestras opciones de pago.

8.3.3 Ejecución del servicio:

La realización del servicio se realizó según el diagrama de proceso. Ver anexo N°12.

8.3.4 Valoración de servicio

La valoración del servicio es muy importante para nosotros como empresa nueva. La realizaremos a través de nuestro WhatsApp a fin de conocer: Encuesta en Anexo N°13

- Calidad de nuestro servicio
- Tiempos de servicio
- Precios competitivos
- Oportunidades de mejora

8.4 Capacidad del negocio

8.4.1 Capacidad instalada

La capacidad máxima de atención por estilista por Truck, se calcula en base a las horas promedio de duración de la atención de cada servicio.

Tabla 25: Capacidad Instalada

Servicios	Horas servicio	Horas traslado	Horas Total
CEPILLADO/PLANCHADO	0.75	0.25	1
PEINADO COMPLEJO	1	0.25	1.25
CORTE DE CABELLO	1	0.25	1.25
TINTE DE CABELLO	1.5	0.25	1.75
TRATAMIENTO CAPILAR	1.5	0.25	1.75
LIMPIEZA FACIAL	0.5	0.25	0.75
DEPILACION DE PIERNAS	0.75	0.25	1
DEPILACION DE AXILAS	0.25	0.25	0.5
DEPILACION DE ROSTRO	0.25	0.25	0.5
MAQUILLAJE	0.5	0.25	0.75
MANICURE	0.5	0.25	0.75
PEDICURE	0.75	0.25	1

En base al cálculo de horas de las horas que dura cada servicio incluido en nuestra oferta, se relaciona con las frecuencias de visita del mercado por cada tipo de servicio, y el resultado se distribuye en las 12 horas de atención diarias que se propone.

Tabla 26: Capacidad Instalada por horas

SERVICIOS	%	Servicios diarios	Servicios diarios Redondeados
CEPILLADO/PLANCHADO	10%	1.2	1
PEINADO COMPLEJO	8%	0.96	1
CORTE DE CABELLO	10%	1.2	1
TINTE DE CABELLO	8%	0.96	1
TRATAMIENTO CAPILAR	6%	0.72	1
LIMPIEZA FACIAL	8%	0.96	1
DEPILACION DE PIERNAS	6%	0.72	1
DEPILACION DE AXILAS	8%	0.96	1
DEPILACION DE ROSTRO	8%	0.96	1
MAQUILLAJE	10%	1.2	1
MANICURE	10%	1.2	1
PEDICURE	8%	0.96	1

Resultando así que al día se puede atender como máximo 12 servicios en promedio por cada estilista. En total por ambos trucks la capacidad de atención son 48 servicios al día. Lo que resulta en 1,440 servicios al mes, dándonos un amplio margen sobre nuestro mercado objetivo.

8.4.2 Capacidad utilizada

En base a que la demanda de atención es distinta según el día de la semana se considera que los días Lunes, Martes y Miércoles la demanda será en promedio de solo un 60%, dejando los días del fin de semana considerando desde Jueves a Domingo, los días más ocupados en los cuales la capacidad será usada entre 80% y el 100%. Lo cual nos resulta en una capacidad utilizada de 1,198 servicios al mes entre las dos unidades, es decir el 83%.

8.5 Tecnología para el servicio

Utilizaremos la aplicación Waze a fin de minimizar los tiempos de traslado entre servicio y servicio. Nuestro administrador será el encargado de llevar el registro de los mantenimientos programados de nuestros equipos y del truck. Así como del control de combustible necesario para que el truck funcione sin inconvenientes.

8.6 Localización y operaciones

Si bien es cierto que nuestro truck podría trasladarse sin problema por Arequipa, esa es una ventaja a favor nuestro ya que la ciudad es pequeña y de fácil acceso. Hemos identificado a nuestro público objetivo entre 3 distritos que se encuentran colindando uno con el otro.

Hemos decidido designar como oficina principal el domicilio de uno de nuestros socios, cuya ubicación es en uno de los distritos, además de contar con estacionamiento disponible para los truck de manera gratuita y segura. Ver plano de ubicación en anexo N°14.

8.7 Customer Journey's Map

	ANTES	ANTES	ANTES	DURANTE	DURANTE	DESPUES
Objetivos del Cliente	Encontrar un servicio innovador	Asegurar un servicio	Tener servicio en la puerta de su casa	Recibir el servicio esperado	Pagar el precio justo	Dar su conformidad o queja
Acciones del cliente	Búsqueda online de servicios	Reservar servicio por medio digital	Esperar al Truck	Recibir el servicio	Pagar el servicio por medio digital	Llenar su encuesta
Puntos de contacto	Instagram Facebook	Whatsapp, llamada telefónica	Arribo de la unidad	Ejecución del servicio	Recepción del pago	Encuesta online
Quien Interactúa	Community Manager	Administrador	Estilista, Estetisista	Estilista, Estetisista	Estilista, Estetisista	Medio digital

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

9.1 Lista de inversiones

Para la puesta en marcha del negocio, se requieren hacer las siguientes inversiones:

Tabla 27: Inversiones

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL SIN IGV
PRODUCCION			
MODULO DE MESA + SILLA MANICURE	8	570	3,864
SILLON PEDICURE CON MODULO	6	840	4,271
CAMILLA PARA DEPILACIÓN	2	800	1,356
MUEBLES PARA SALA DE ESPERA	2	924	1,566
MODULO DE RECEPCION	2	924	1,566
MAQUINAS DE CORTE	6	35	178
VITRINA	4	445	1,508
MESA DE CAFÉ	2	280	475
REVISTERO	2	55	93
TV	2	1,500	2,542
AIRE ACONDICIONADO	2	1,600	2,712
CCTV 2 CAMARAS	2	558	946
CAFETERA + THERMO	2	361	612
MAQUINA ESTERILIZADORA	4	185	627
CAMION	2	70,000	118,644
GRUPO ELECTROGENO	2	7,000	11,864
LETRERO	2	2,000	3,390
ILUMINACIÓN / DECORACIÓN (acondicionamiento de local)	2	10,000	16,949
ADMINISTRACION			
LAPTOP	1	1,848	1,566
ESCRITORIO	1	600	508
TELEFONO	1	50	42
CONSTITUCION DE LA EMPRESA			
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	1	80	68
RESERVA DE RAZÓN SOCIAL EN SUNARP	1	20	17
ELABORACIÓN DE MINUTA DE CONSTITUCIÓN	1	320	271
INSCRIPCION EN REGISTROS PUBLICOS	1	30	25
ESCRITURA PUBLICA	1	165	140
REGISTRO DE MARCA	1	600	508
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	1	450	381
PERMISOS DE LETRERO	1	1,200	1,017
EMISIÓN DE FACTURAS Y BOLETAS	1	641	543
SOFTWARE			

LICENCIA DE MICROSOFT OFFICE	1	1,078	914
ANTIVIRUS	1	300	254
PLAN DE MARKETING INICIAL			
DISEÑO DE PAGINA WEB	1	2,500	2,119
DISEÑO DE MARCA	1	3,000	2,542
INAUGURACIÓN DE MARCA	1	4,712	3,993
TOTAL INVERSION			188,075

El 63% del valor de la inversión está representado por la adquisición de los camiones. El segundo en importancia es la compra en generadores eléctricos silenciosos para las unidades, y siendo los demás costos importantes, los muebles, herramientas y enseres propios del negocio

9.2 Estructura del capital

Por más que la inversión no representa un monto extremadamente alto, se ha decidido financiar una parte de él. Se definió que se financiaría la adquisición del segundo Truck, siendo el monto el cercano al 31.5% de la inversión.

Tabla 28: Estructura de capital

Estructura de capital	
188,075	Total inversión
59,322	Financiamiento (31.5%)
128,753	Aporte de socios (68.5%)

9.3 Costos fijos y variables

9.3.1 Costos fijos

Se han considerado costos fijos, a todos aquellos que en los que se va a incurrir todos los meses independientemente de la cantidad de servicios que se atiendan al mes. Entre los cuales hemos incluido gastos administrativos, costos del personal y gastos de marketing.

Tabla 29: Costos Fijos

DESCRIPCION	TOTAL ANUAL
SALARIOS FIJO	242,640
GASTOS ADMINISTRATIVOS	73,567
GASTOS DE MARKETING	47,172

TOTAL COSTOS FIJOS	363,379
---------------------------	----------------

9.3.2 Costos variables

Los costos variables si bien están en función de la cantidad de servicios realizados se les ha separado en dos rubros. El primer grupo contempla a los costos de insumos que son fácilmente identificables y que dependen del tipo de servicio a realizar.

El segundo grupo ha sido denominado como gastos operativos, ya que por más que no se distribuyan directamente en los costos de los servicios, son necesarios para poder realizar los mismos. Pero no son lo suficientemente costosos para ser considerados maquinaria, herramientas y/o inversiones. En el flujo se les ha considerado como una compra anual, que se realiza al inicio de cada ejercicio.

Tabla 30: Insumos para cepillado/ planchado

Insumos para cepillado/planchado		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Shampoo	30 ml	0.51
Acondicionador	30 ml	0.51
		1.02

Tabla 31: Insumos para peinado completo

Insumos para peinado completo		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Shampoo	30 ml	0.51
Acondicionador	30 ml	0.51
		1.02

Tabla 32: Insumos para corte de cabello

Insumos para corte de cabello		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Shampoo	30 ml	0.51

Acondicionador	30 ml	0.51
		1.02

Tabla 33: Insumos para tinte de cabello

Insumos para tinte de cabello		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Thermo protector	100 ml	0.67
Silicona líquida	150 ml	0.35
Shampoo	30 ml	0.51
Acondicionador	30 ml	0.51
Tinte	1/2 Unid	20.00
		22.04

Tabla 34: Insumos para tratamiento capilar

Insumos para tratamiento capilar		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Shampoo	30 ml	0.51
Acondicionador	30 ml	0.51
Keratina	150 ml	13.00
Shampoo	30 ml	0.51
Acondicionador	30 ml	0.51
		15.05

Tabla 35: Insumos para limpieza facial

Insumos para limpieza facial		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Exfoliantes	15 ml	0.43
Esponja de celulosa	1Unid	0.50
kit de cosmetología	1/2unid	0.60
mascarillas	Unidad	8.00
desmaquillante	Unidad	0.40
hidratantes	10 ml	0.53
		10.47

Tabla 36: Insumos para depilación de piernas

Insumos para depilación de piernas		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Rollo de papel para depilar	Unid	0.20
paletas de madera	Unid	0.40
cera depiladora profesional	100ml	6.00
bandas de depilación	Unid	0.80

Tabla 37: Insumos para depilación de axilas

Insumos para depilación de axilas		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Rollo de papel para depilar	Unid	0.20
paletas de madera	Unid	0.40
cera depiladora profesional	50ml	3.00
bandas de depilación	Unid	0.80
		4.40

Tabla 38: Insumos para depilación de rostro

Insumos para depilación de rostro		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Hilo hindú depilatorio	Unid	0.20
		0.20

Tabla 39: Insumos para maquillaje

Insumos para maquillaje		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Desmaquillante	20 ml	1.33
Base	1 ml	1.67
Fijador de maquillaje	1 ml	1.20
		4.20

Tabla 40: Insumos para manicure

Insumos para manicure		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Algodón	1 Unid	0.20
Acetona	100 ml	0.62
Base de esmalte	10 ml	0.56
Brillo secante	10 ml	0.62
Lima para manos	1Unid	0.30
Papel toalla	1 unid	0.40

Crema de manos	30 ml	0.50
		3.20

Tabla 41: Insumos para pedicure

Insumos para pedicure		
Producto	Unidad de medida	PRECIO
Algodón	1 Unid	0.20
Acetona	100 ml	0.62
Base de esmalte	10 ml	0.56
Brillo secante	10 ml	0.62
Lima para manos	1Unid	0.30
Papel toalla	1 unid	0.40
Crema de manos	30 ml	0.50
		3.20

Tabla 42: Gastos Materiales operativos

Gastos Materiales Operativos	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO MES INICIAL SIN IGV
SPRAY PULVERIZADOR	12	10	102
PLANCHAS DE CABELLO	6	450	2,288
TOALLAS PARA SPA DESECHABLES	169	50	7,149
UNIFORMES	14	35	415
MANDILES	16	22	298
TIJERAS	4	125	424
BROCHAS	4	40	136
DELINEADOR	12	15	153
RIMEL	6	60	305
SET DE MAQUILLAJE PROFESIONAL	2	200	339
TACHOS	4	32	108
OLLA PARAFINERA	4	176	597
EXTINTOR	2	150	254
BOTIQUIN	2	32	54
MASCARILLAS	144	80	9,763
LENTES DE SEGURIDAD	104	16	1,366
TRAJES DE SEGURIDAD	104	35	3,085
GUANTES	144	45	5,482
TOTAL			32,318

9.4 Política de cobranza

Los pagos de los servicios se proyectan que sean a través de tarjetas de crédito o débito y pagos a través de internet. Se ha considerado como costo una tasa de 3.44% de comisión por parte de la empresa que brinda el servicio. No se plantea recibir pagos con efectivo, para mantener la seguridad de nuestro personal.

9.5 Punto de equilibrio

Para alcanzar el punto de equilibrio, hemos tomado en consideración los datos previamente revisados y se llega a los siguientes números de servicios mensuales

Tabla 43: Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	
Total costos fijos mes	S/.30,282
Precio de venta ponderado	S/43.0
Costo variable ponderado	S/9.2
Margen de contribución	S/33.8
Punto de equilibrio mensual	897

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1. Estructura organizacional

Nuestra estructura organizacional se verá reflejada en un organigrama que será supervisado por la junta de accionistas e irá desde el Administrador hasta la parte operativa compuesta por el personal que ejecutará el servicio Ver Anexo N°05.

La cantidad de trabajadores irá de acuerdo con la cantidad de unidades y servicios que estaremos ofreciendo. La estructura de personal está compuesta por:

a) Personal en planilla:

Será todo el personal necesario para el funcionamiento de los 2 trucks:

Tabla 44: Personal

Planilla	Cantidad
Administrador	1
Estilista Senior	2
Esteticista	4
Estilista Junior	1

a) Personal tercero:

Compuesto por los recursos de apoyo a las operaciones. En caso del proyecto se considera al contador que apoyará con los libros, cálculo de impuestos y otros.

10.2. Perfiles y funciones de puesto

Definiremos cualidades y características que debe tener cada uno de los puestos de trabajo administrativos y operativos.

10.2.1. Administrador Anexo N°07

10.2.2. Esteticista (manos y pies) Anexo N°08

10.2.3. Estilista Senior (cabello y piel) Anexo N°9

10.2.4. Estilista Junior (manos y pies) Anexo N°10

Las remuneraciones que se definieron fueron de acuerdo a los sueldos que actualmente se pagan en el mercado.

- Estilista (cabello y piel)

Según Indeed (2020), un profesional estilista en el Perú tiene un sueldo promedio de S/1,444 al mes.

Media salarial

S/. 1,444 al mes

Distribución salarial



Fuente: Indeed 2020.

- Esteticista (manos y pies):

Según Indeed (2020), en el Perú el salario promedio para un estilista es de alrededor de S/1,248 al mes.

Media salarial

S/. 1,248 al mes

Distribución salarial



Fuente: Indeed 2020.

Para el proyecto del Truck se están considerando las siguientes remuneraciones para cada uno de los puestos de trabajo.

Tabla 45: Recursos Humanos - Remuneraciones

Planilla	Cantidad	Salario mes sin beneficios sociales
Administrador	1	4,000
Estilista Senior	2	1,500
Esteticista	4	1,300
Estilista Junior	1	1,200

Considerando que la permanencia típica de estos puestos de trabajo suele ser no mayor de 1 año, implementaremos ciertas medidas que podrán ayudar a reducir la rotación de personal, manteniendo motivados a nuestros colaboradores.

1. Capacitación:

Otorgaremos beneficios para que nuestras colaboradoras puedan capacitarse, tales como inscripciones en feria y cursos que permitan mejorar e innovar las

técnicas que usen en nuestras clientas. Así crearemos una conexión con nuestra colaboradora de confianza.

2. Días libres:

Esto será únicamente por el día de cumpleaños de la trabajadora y deberá ser previa coordinación con la administración. El día podrá ser tomado durante todo el mes de cumpleaños.

10.3. Condiciones laborales

Las condiciones laborales que implementaremos serán de acuerdo con el nivel jerárquico de cada uno de los colaboradores. (Ver Anexo N°06 Tipos de régimen)

Tabla 46: Condiciones Laborales

Planilla	Salario mes sin beneficios sociales	ONP/AFP	SIS	Vacaciones (15 días)	Salario mes más beneficios sociales	Salario anual PYME
Administrador	4,000	520	15	2,000	6,015	72,180
Estilista Senior	1,500	195	15	750	2,265	54,360
Esteticista	1,300	169	15	650	1,965	94,320
Estilista Junior	1,200	156	15	600	1,815	21,780
						242,640

10.3.1. Horarios de trabajo

Los horarios establecidos están en función a la jornada laboral máxima de 48 horas a la semana. No se considerará que haya la posibilidad de horas extra.

Para el personal administrativo, será una jornada estándar desde las 08:00 hasta las 17:00, con una hora de almuerzo a las 13:00 hasta las 14:00 horas. Se realizarán sus actividades entre el día martes, al día domingo, siendo el día lunes el considerado para el descanso.

Para el personal operativo se considerará un horario distinto. Según las horas incluidas en el flujo de caja para alcanzar la cantidad de servicios proyectados, el horario de trabajo sería desde las 09:00 horas hasta las 22:00, con una hora de almuerzo, que será tomada por separado entre cada uno de los trabajadores del Truck, entre las 13:00 y las 15:00.

Cada trabajador operativo, trabajará 4 días a la semana, de modo que haya 3 personas rotando por cada camión, y una persona adicional que cubrirá los turnos que falten en cada unidad.

Tabla 47: Horarios de trabajo

TRUCK 1	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Cant. de Hr semanales
Estilista Senior A				12	12	12	12	48
Esteticista A			12		12	12	12	48
Esteticista B	12	12	12	12				48
Estilista Junior	12	12						24

TRUCK 2	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Cant. de Hr semanales
Estilista Senior B		12			12	12	12	48
Esteticista C	12				12	12	12	48
Esteticista D	12	12	12	12				48
Estilista Junior			12	12				24

10.4. Estrategias de reclutamiento y selección:

10.4.1. Reclutamiento

Para el proceso de reclutamiento del personal inicialmente haremos un Benchmarking sobre los estilistas y esteticistas más cotizados en la ciudad, en base a eso haremos las convocatorias en los siguientes medios:

- Bolsa de trabajo del Ministerio de Trabajo.
- Páginas web de empleo (Bumerán, computrabajo)
- Redes sociales

10.4.2. Estrategias de Selección

Una vez identificado la cantidad y las posiciones necesarios, el Administrador comunicará a Junta de Accionistas, y ellos serán los encargados identificar aquellos que cumplan con el perfil a través de los siguientes criterios de evaluación:

- Experiencia previa profesional.
- Perfil personal: liderazgo, manejo de conflictos y comunicación efectiva.

- Cartera de clientes, esto lo mas importante ya que como habíamos identificado previamente muchas de nuestras clientas suelen buscar a sus estilistas de confianza por lo que además que otorgamos remuneraciones por sobre lo que da el mercado seremos muy atractivos para nuestro personal postulante

10.4.3. Contratación

Luego de la selección se procederá a la contratación, que se realizará con la recopilación de la siguiente información. Después de haber completado la información se procederá con la firma de contrato que variará de acuerdo a la posición y el régimen.

- Curriculum vitae
- DNI
- Antecedentes penales y policiales
- Resultado de examen médico.

10.5. Estrategias de inducción y evaluación:

10.5.1. Inducción

Es un proceso fundamental para nuestro giro de negocio. Se debe tener la garantía de que los colaboradores elegidos tengan las competencias necesarias y que conozcan los valores institucionales para que estén alineados con los mismos. De esta manera nuestro personal muestre ser confiable. Nuestros clientes deben percibir y valorar esta confianza y seguridad. Se darán las siguientes recomendaciones:

- Amabilidad y buena actitud en todo momento.
- Respetar las decisiones de los clientes.
- No hacer negocios personales durante el horario de trabajo ni en las instalaciones.

10.5.2. Evaluación de desempeño

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización, se motivará al personal a que actúen siempre buscando la mejora continua. Se medirá su rendimiento a través de evaluaciones de destreza, habilidad, comprensión al cliente para que el resultado final sea de satisfacción del mismo.

10.6. Estrategia de motivación de personal

Esta estrategia nos permitirá de una muy buena manera fidelizar a nuestros colaboradores. Algunas cosas que utilizaremos serán: la constante capacitación, el apoyo para lograr objetivos de crecimiento profesional y motivación. Estaremos en constante comunicación con nuestro personal, queremos que ellos se sientan parte de la organización por lo que solicitaremos sus ideas y sugerencias en la toma de decisiones, además de trabajar en un ambiente de trabajo colaborativo en el que prime la comunicación entre los trabajadores operativos, administrativos y los socios accionistas, esto, será rápidamente percibido por nuestros clientes que serán lo mas beneficiados con este ambiente de trabajo.

10.7. Estrategia de fidelización de personal

Algunas de las estrategias que utilizaremos para que nuestro personal se encuentre comprometido con nuestra organización son las siguientes:

- Capacitación constante
- Conozca su puesto de trabajo, las metas y objetivos del mismo y todo lo que se requiere para cumplirlas.
- Que sienta libertad de poder expresar sus ideas, sugerencias, inconformidad, puntos de vista con total libertad.
- Comunicaremos las oportunidades de crecimiento y ascensos para todos los trabajadores.
- Buen clima y ambiente laboral
- Horarios justos y flexibles.
- Constante reconocimiento al cumplimiento de logros

CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

11.1. Periodo de Evaluación del Negocio

El presente proyecto tiene un periodo de evaluación de 5 años, periodo relativamente corto en comparación a otro tipo de proyectos como los inmobiliarios que requieren de una gran inversión inicial y una correspondiente evaluación en largos periodos para especificar el periodo de recupero en concreto. En este caso, el proyecto requiere de una inversión inicial relativamente baja y dada su naturaleza innovadora y antes de que la novedad termine lo más apropiado es evaluarlo en un periodo de 5 años.

11.2. Determinación de la Tasa de Descuento

En las siguientes tablas se aprecia el método del cálculo de la tasa de descuento WACC y K_e , utilizadas posteriormente en la evaluación económico financiera. El método para su cálculo es el CAPM.

El costo de deuda se estimó en base a la tasa promedio ofrecida por crédito vehicular o por leasing, según la mejor oferta que se consiga. De esta manera se estima tener una tasa del 12% para el financiamiento de uno de los trucks.

Tabla 48: Costo de Deuda

Costo de la deuda (K_d)	
$i =$	12.0%
$t =$	29.5%
$K_d =$	$i(1 - t)$
$K_d =$	8.5%

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

Para el cálculo del costo de capital o del accionista, se utilizó información financiera de referencia proporcionada por el BCRP:

- Tasa libre de riesgo: bono del tesoro de USA a 10 años
- R_m : retorno del índice Standard and Poor's 500 de 10 años en promedio
- Beta: sector servicios de soporte de salud y personales, Damodarán.

- Riesgo país: estimado por JP Morgan y publicado por el BCRP.

Tabla 49: Costo de capital

Ke = Costo Capital Propio	
$Ke = Rf + \beta(Rm - Rf) + R_{país}$	
Rf =	0.5%
Prima = (Rm - Rf)	13.1%
β desapalancada	1.02
β apalancada	1.35
Rm =	13.6%
RPaís =	1.5%
Ke =	19.65%

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

En tanto a la estructura de capital se ha elegido que el aporte de capital de los socios, cubra la inversión inicial, menos la compra de una de las unidades, la misma que será financiada.. Finalmente, en base a estos datos se calcula el costo de capital promedio ponderado WACC: 16.1%.

Tabla 50: Estructura de capital

Estructura Capital		
Deuda =	59,322	31.5%
Patrimonio =	128,753	68.5%
Valor total de la inversión =	188,075	100.0%

Tabla 51: Calculo de WACC

WACC= Costo de Capital Promedio	
WACC =	$Kd*(D/V) + Ke*(P/V)$
WACC =	16.1%

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

11.3. FC Inversiones

Luego del análisis de las inversiones realizadas en el plan financiero, la inversión resultante es de S/. 188,075 cifra que no considera aún la inversión en capital de trabajo, lo cual se detallará posteriormente. A lo largo de los 5 años de periodo, no se consideran más inversiones. Y al final del ejercicio se está considerando el valor de recupero del 30% de lo invertido, básicamente por la venta de las unidades y los equipos y mobiliario más grandes.

Tabla 52: Inversiones

	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		S/157,731	S/171,236	S/185,561	S/200,749	S/217,120
Depreciación		S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,117
Inversión	-S/188,075					
Inversión Capital de Trabajo	-S/71,040					
Valor de Recupero						S/51,993
Flujo de Caja Económico	-S/259,115	S/190,240	S/203,745	S/218,070	S/233,258	S/301,230

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

11.4. Flujo de Caja Operativo, Económico y Financiero

Para proyectar el flujo de caja se consideraron los siguientes precios de los servicios, el resultado se ve en la tabla de ingresos anuales. Si bien se tiene un listado de precios por servicios individuales, se han creado packs de los servicios que usualmente busca un cliente, ya que por sus usos y costumbres, realiza servicios complementarios cuando se decide usar los servicios de un salón de belleza. Cabe detallar que los ingresos mensuales y su estacionalidad se encuentran en anexos, revisar para una mayor comprensión de la determinación de las ventas. Anualmente se espera un crecimiento del 5% en las ventas, cifra conservadora teniendo en cuenta que el sector de belleza en el Perú ha experimentado crecimientos por encima de este porcentaje.

Tabla 53: Precios de servicios y costo variable

Servicio	Precio S/.	Costo Variable S/.
CORTE + PEINADO	60.00	2.05
CORTE + TINTE + PEINADO COMPLETO	160.00	24.08
CORTE + TRATAMIENTO + PEINADO COMPLETO	170.00	17.09
LIMPIEZA + MAQUILLAJE	105.00	19.25
DEPILACION	100.00	12.00
MANOS + PIES	70.00	6.40

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

Tabla 54: Proyección anual de ventas

Año	1	2	3	4	5
VENTAS ANUALES	739,780	776,769	815,607	856,387	899,207

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

En tanto a los egresos, se estiman en base a los costos variables de los productos, los salarios del personal, en los cuales se considera 1 administrador y 7 colaboradores. En la siguiente tabla se puede apreciar el detalle de sus remuneraciones. Cabe resaltar, que en este proyecto, debido a su nivel de ventas, se puede estar en el régimen de MYPE para temas laborales, en cual permite ofrecer al trabajador menor tiempo de vacaciones y poderse acoger al SIS.

Tabla 55: Salarios

Planilla	Salario mes sin beneficios sociales	ONP/AFP	SIS	Vacaciones (15 días)	Salario mes más beneficios sociales	Salario anual PYME
Administrador	4,000	520	15	2,000	6,015	72,180
Estilista Senior	1,500	195	15	750	2,265	54,360
Esticista	1,300	169	15	650	1,965	94,320
Estilista Junior	1,200	156	15	600	1,815	21,780
						242,640

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

El resto de egresos se detallan en anexos en sus puntos correspondientes. Cabe mencionar que los gastos de salarios, generales y de marketing tiene un ajuste inflacionario de 3% anual para su proyección. En el caso de los costos variables, éstos crecen a una tasa equivalente al de las ventas.

Tabla 56: Resumen de egresos

Resumen de egresos					
Año	1	2	3	4	5
COSTOS VARIABLES	109,851	115,343	121,110	127,166	133,524
SALARIOS FIJO	242,640	249,919	257,417	265,139	273,093
GASTOS OPERATIVOS	32,318	33,288	34,286	35,315	36,374
GASTOS ADMINISTRATIVOS	73,567	75,774	78,047	80,389	82,800
GASTOS DE MARKETING	47,172	48,587	50,045	51,546	53,093
Total	505,548	522,911	540,906	559,555	578,885

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

En la tabla siguiente se ve el flujo de caja proyectado, tanto a nivel operativo, económico y financiero. Como se ve en los tres casos se obtendría utilidad desde el primer periodo, aunque como es natural, en el año 1 las utilidades se espera que sean menores al resto.

Tabla 57: Flujo de Caja

	0	1	2	3	4	5
Total ingresos		S/739,780	S/776,769	S/815,607	S/856,387	S/899,207
Total egresos		-S/505,548	-S/522,911	-S/540,906	-S/559,555	-S/578,885
Utilidad operativa		S/234,232	S/253,857	S/274,702	S/296,833	S/320,322
Depreciación		-S/32,509	-S/32,509	-S/32,509	-S/32,509	-S/32,117
Impuesto		-S/43,992	-S/50,112	-S/56,632	-S/63,575	-S/71,084
Utilidad neta		S/157,731	S/171,236	S/185,561	S/200,749	S/217,120
Depreciación		S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,117
Inversión	-S/188,075					
Inversión Capital de Trabajo	-S/71,040					
Valor de Recupero						S/51,993
Flujo de Caja Económico	-S/259,115	S/190,240	S/203,745	S/218,070	S/233,258	S/301,230
Préstamo	S/59,322					
Intereses		-S/7,119	-S/5,998	-S/4,743	-S/3,337	-S/1,763
Amortización Préstamo		-S/9,338	-S/10,458	-S/11,713	-S/13,119	-S/14,693
Flujo de Caja Financiero	-S/199,793	S/173,783	S/187,288	S/201,613	S/216,801	S/284,774

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

El flujo de libre disponibilidad para el accionista es equivalente al flujo de caja financiero, como se aprecia en la tabla anterior, éste es positivo, llegando a ser muy elevado al quinto año, periodo en el cual se incluye el valor de recupero de las inversiones (30% de la inversión inicial).

11.5. Evaluación de Proyecto

Tabla 58: Cuadro de evaluación

WACC =	16.12%	Ke	19.65%
VANE	S/466,031.81	VANF	S/415,851.46
TIRE=	75.01%	TIRF	90.51%

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

11.5.1. VANE / VANF

El proyecto es viable desde ambos enfoques, el financiero y el económico. Esto significa que tanto para el accionista y los acreedores este proyecto es adecuado a sus intereses. Tanto el VAN económico como el financiero, son mayores a cero, por lo tanto, estos flujos permiten la recuperación del capital invertido a una tasa superior al descuento estimado, representando un resultado muy positivo para los potenciales inversionistas.

11.5.2. TIRE / TIRF

La tasa interna de retoro en ambos casos es mayor a sus tasas de referencia, por lo que este proyecto es rentable. La TIRE es mucho mayor al WACC; siendo 75.01% anual y la TIRF más elevada que el Ke: 90.51%. Esto refuerza el punto anterior de concluir que el proyecto es viable económica y financieramente.

11.6. Periodo de Recuperación de Capital

El periodo de recupero es de 1 año y 5 meses, tiempo menor a 5 años, lo cual se considera un espacio de tiempo apropiado y atractivo para los inversionistas.

Tabla 59: Periodo de recuperó

Periodo de recuperó	Flujo Financiero	Actualizado	Acumulado
0	-S/199,793	-S/199,793	-S/199,793
1	S/173,783	S/145,240	-S/54,552
2	S/187,288	S/130,819	S/76,266
3	S/201,613	S/117,695	S/193,961
4	S/216,801	S/105,774	S/299,735
5	S/284,774	S/116,117	S/415,851
	Años	Meses	Días
PRI	1.	5.	0

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

11.7. Requerimientos de Capital de Trabajo

Tabla 60: Capital de trabajo

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
Ingresos	S/73,983	S/59,186	S/59,186	S/51,763	S/59,186	S/59,186	S/73,983	S/59,186	S/59,186	S/51,763	S/59,186	S/73,983
Egresos variables	-S/8,440	-S/6,752	-S/6,752	-S/5,907	-S/6,752	-S/6,752	-S/8,440	-S/6,752	-S/6,752	-S/5,907	-S/6,752	-S/8,440
Egresos operativos	-S/32,318											
Egresos fijos	-S/30,282											
Déficit	S/2,943	S/22,153	S/22,153	S/15,574	S/22,153	S/22,153	S/35,261	S/22,153	S/22,153	S/15,574	S/22,153	S/35,261
Déficit Acumulado	S/2,943	S/25,096	S/47,248	S/62,822	S/84,974	S/107,127	S/142,388	S/164,540	S/186,693	S/202,267	S/224,419	S/259,680

Fuente y elaboración: Autor de la tesis

En tanto al requerimiento de capital de trabajo, es empleó el método de máximo déficit, sin embargo, como se ve en la tabla anterior, en solamente tenemos déficit en el primer mes. Es por esto que estamos considerando un capital de trabajo del S/. 71,040. Con este monto se cubren los costos variables y operativos del primer mes.

11.8 Calculo de Punto de Equilibrio

Tabla 61: Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	
Total costos fijos mes	S/.30,282
Precio de venta ponderado	S/43.0
Costo variable ponderado	S/9.2
Margen de contribución	S/33.8
Punto de equilibrio mensual	897

De acuerdo con el cálculo efectuado, se necesitan realizar en promedio mensual 742 servicios para alcanzar el punto de equilibrio de la empresa. Este número se encuentra muy por debajo de la cantidad de servicios mensuales que se definió en el objetivo del plan de marketing, por lo que se depende directamente del éxito del mismo para el logro de estos servicios mensuales.

11.9 Otros Ratios

Cobertura para Gastos Fijos	
Total costos fijos	S/.395,697
Precio de venta ponderado	S/.739,780
Cobertura	0.53

La cobertura es bastante baja, ya que el 53% es de gastos fijos que se tiene, por lo que resulta riesgoso si es que no se logran las ventas mensuales esperadas.

Utilidad sobre las Ventas	
Utilidad antes de Intereses e impuestos	S/.234,232
Ventas	S/.739,780
Utilidad sobre las Ventas	0.32

El 32% que se tiene de Utilidad sobre ventas, la hace una inversión muy atractiva, en especial, porque la inversión es baja, los impuestos son de un régimen especial, lo cual hace que esta utilidad sea muy similar a la utilidad neta

11.9. Análisis de escenarios

11.9.1. Optimista

El escenario optimista plantea que se logra el 95% de las ventas esperadas, además de un precio de venta final 10% mayor al planteado. En este escenario la VANF y TIRF resultan positivas. Siendo el mejor escenario para los accionistas.

Tabla 62: Flujo de caja optimista

Flujo de caja	0	1	2	3	4	5
Total ingresos		S/773,070	S/811,723	S/852,309	S/894,925	S/939,671
Total egresos		-S/502,473	-S/519,683	-S/537,515	-S/555,995	-S/575,147
Utilidad operativa		S/270,597	S/292,041	S/314,794	S/338,930	S/364,524
Depreciación		-S/32,509	-S/32,509	-S/32,509	-S/32,509	-S/32,117
Impuesto		-S/54,720	-S/61,376	-S/68,459	-S/75,994	-S/84,124
Utilidad neta		S/183,368	S/198,155	S/213,826	S/230,427	S/248,283
Depreciación		S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,117
Inversión	-S/188,075					
Inversion Capital de Trabajo	-S/70,618					
Valor de Recupero						S/51,993
Flujo de Caja Económico	-S/258,693	S/215,877	S/230,664	S/246,335	S/262,936	S/332,393
Préstamo	S/59,322					
Intereses		-S/7,119	-S/5,998	-S/4,743	-S/3,337	-S/1,763
Amortización Préstamo		-S/9,338	-S/10,458	-S/11,713	-S/13,119	-S/14,693
Flujo de Caja Financiero	-S/199,370	S/199,420	S/214,208	S/229,879	S/246,480	S/315,936

WACC =	16.12%	Ke	19.65%
VANE	S/557,627.73	VANF	S/500,189.05
TIRE=	85.73%	TIRF	104.06%

11.9.2. Esperado

El escenario esperado contempla que la demanda sea el 85% del total de las ventas. En este caso el VANF y la TIRF siguen siendo positivos y superiores a la expectativa de los inversionistas. Por lo cual el proyecto sigue resultando atractivo para los inversionistas.

Tabla 63: Flujo de caja esperado

Flujo de caja	0	1	2	3	4	5
Total ingresos		S/628,813	S/660,253	S/693,266	S/727,929	S/764,326
Total egresos		-S/489,070	-S/505,610	-S/522,739	-S/540,480	-S/558,856
Utilidad operativa		S/139,742	S/154,644	S/170,527	S/187,449	S/205,470
Depreciación		-S/32,509	-S/32,509	-S/32,509	-S/32,509	-S/32,117
Impuesto		-S/16,118	-S/20,844	-S/25,900	-S/31,307	-S/37,203
Utilidad neta		S/91,116	S/101,290	S/112,118	S/123,634	S/136,150
Depreciación		S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,117
Inversión	-S/188,075					
Inversion Capital de Trabajo	-S/69,774					
Valor de Recupero						S/51,993
Flujo de Caja Económico	-S/257,848	S/123,625	S/133,799	S/144,627	S/156,142	S/220,259
Préstamo	S/59,322					
Intereses		-S/7,119	-S/5,998	-S/4,743	-S/3,337	-S/1,763
Amortización Préstamo		-S/9,338	-S/10,458	-S/11,713	-S/13,119	-S/14,693
Flujo de Caja Financiero	-S/198,526	S/107,168	S/117,343	S/128,170	S/139,686	S/203,803

WACC =	16.12%	Ke	19.65%
VANE	S/230,395.47	VANF	S/199,074.87
TIRE=	46.82%	TIRF	55.28%

11.9.3. Pesimista

En el flujo de caja pesimista, se considera que las ventas se reducen al 75% de las proyectadas, además considera un incremento salarial del 10%,. El gasto en planilla es el que generaría la mayor cantidad de efecto si es que se elevara. El escenario genera beneficios al final de cada periodo, el VANF y la TIRF, son apenas superiores al WACC y Ke, siendo un proyecto en el que se recupere toda la inversión.

Tabla 64: Flujo de caja pesimista

Flujo de caja	0	1	2	3	4	5
Total ingresos		S/554,835	S/582,576	S/611,705	S/642,291	S/674,405
Total egresos		-S/495,005	-S/511,503	-S/528,578	-S/546,252	-S/564,547
Utilidad operativa		S/59,830	S/71,073	S/83,127	S/96,038	S/109,858
Depreciación		-S/32,509	-S/32,509	-S/32,509	-S/32,509	-S/32,117
Impuesto		-S/2,020	-S/3,257	-S/4,588	-S/6,019	-S/8,997
Utilidad neta		S/25,301	S/35,308	S/46,031	S/57,510	S/68,743
Depreciación		S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,509	S/32,117
Inversión	-S/188,075					
Inversion Capital de Trabajo	-S/70,340					
Valor de Recupero						S/51,993
Flujo de Caja Económico	-S/258,414	S/57,809	S/67,817	S/78,539	S/90,019	S/152,853
Préstamo	S/59,322					
Intereses		-S/7,119	-S/5,998	-S/4,743	-S/3,337	-S/1,763
Amortización Préstamo		-S/9,338	-S/10,458	-S/11,713	-S/13,119	-S/14,693
Flujo de Caja Financiero	-S/199,092	S/41,353	S/51,360	S/62,083	S/73,563	S/136,396

WACC =	16.12%	Ke	19.65%
VANE	S/13,722.20	VANF	-S/909.41
TIRE=	18.05%	TIRF	19.48%

CONCLUSIONES

Con la evidencia recogida, el análisis del mercado y de los clientes y por último del planteamiento del flujo económico del proyecto, se llega a la conclusión que es posible lograr una viabilidad económica y financiera en el proyecto implementación de un servicio de belleza sobre ruedas con el salón incluido en un truck en la provincia de Arequipa.

Se ha analizado el mercado de la ciudad de Arequipa y se determina que sí existe un mercado que está interesado en el consumo de servicios de estética y belleza personal. Esto se refleja en el crecimiento continuo de la industria. Cumpliendo nuestro primero objetivo específico.

Se concluye que se logra el segundo objetivo ya que nuestro nicho de mercado se pudo identificar plenamente y es una cantidad alcanzable. Además si bien existen fuertes competidores en el mercado, el concepto innovador de nuestro producto marca una diferencia.

Para alcanzar el tercer objetivo se definió usar la estrategia de diferenciación, ya que nos orientamos a ofrecer un servicio innovador y de alta calidad en la atención que denominamos como belleza sobre ruedas. Esta estrategia se ajusta a los atributos específicos que se ofrecen en un Truck. Se plantean una buena cartera de servicios, que tienen fácil acceso, en un ambiente que brinda confort en un ambiente acogedor.

El objetivo de la evaluación financiera se logra, ya que según lo calculado en nuestro flujo económico el VAN es de S/ 466,031.31 y la TIR es de 75.01% siendo mucho mayor al WACC calculado de 16.12% determinamos que el proyecto es viable económicamente. Para el flujo de caja financiero, se ha calculado un VANF de S/ 415,851.46 y la TIRF es de 90.51% también es mayor al Ke 19.35% por lo que se demuestra que también financieramente es viable el proyecto.

RECOMENDACIONES

- Siempre mantener capacitado al personal, donde prime la orientación hacia la calidad de servicio y la mejora en la atención.
- Tomar parte en convenciones y ferias internacionales, para mantener el espíritu innovador del servicio.
- Tomar en cuenta que para cambiar la estacionalidad de la demanda, se puede hacer uso de promociones en servicios específicos y aumentar las ventas.
- Evaluar la factibilidad de incrementar la flota a tres mini camiones pasado un año de inicio de operaciones de la empresa.
- Orientarse a generar un rápido posicionamiento usando la ventaja de ser los únicos en el mercado de la ciudad de Arequipa, con el servicio de belleza hacia la puerta del hogar del cliente, antes de que la competencia imite la idea.
- Mantener al mínimo las horas de tiempo muerto de atención, ya que el costo de la planilla debe absorberse por la mayor cantidad de servicios
- Mantener la posibilidad de formar alianzas con empresas que se dediquen al planning de eventos, para complementar los servicios.
- Considerar el ofrecer atenciones “de urgencia” con un recargo razonable.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Participación laboral femenina ¿Qué explica las brechas entre países?* Obtenido de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Participaci%C3%B3n_Laboral_Femenina_Qu%C3%A9_explica_las_brechas_entre_pa%C3%A1ises_Resumen_ejecutivo_es_es.pdf
- Alencastre, A. (31 de octubre de 2011). *Sector de peluquería se profesionaliza y se expande en el mercado local*. (D. E. Comercio., Ed.) Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/1326281/noticia-sector-peluqueria-se-profesionaliza-se-expande-mercado-local>
- Alfonso, A. (s.f). *Salones de belleza en camionetas vintage*. Obtenido de vix.com: <https://www.vix.com/es/imj/10003/salones-de-belleza-en-camionetas-vintage>
- Andina. (22 de Julio de 2018). *Sector de cuidado estético y spa crecen a un ritmo de 15% anual en Perú*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-cuidado-estetico-y-spa-crecen-a-un-ritmo-15-anual-peru-718405.aspx>
- Apaza, R. (|| de Julio de 2013). *Ciclo de vida del proyecto*. Obtenido de <https://www.rubenapaza.com/2013/07/ciclo-vida-proyecto.html>
- Aramburú, C., Dávila, J., Morales, P., & Rodríguez, K. (2017). *Salón de belleza móvil para mujeres de Lima metropolitano. Tesis de posgrado*. Lima: Univeridad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3013/1/2017_Aramburu_Salon-de-belleza-movil.pdf
- Arellano, R. (2017). *Los seis Estilos de Vida*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Arrastia, D. (Septiembre de 2018). *Nuevas tecnologías en el sector de la belleza*. Obtenido de <https://impulsodigital.elmundo.es/sociedad-inteligente/nuevas-tecnologias-en-el-sector-de-la-belleza>

- Bewe. (24 de Abril de 2018). *¿Por qué usar productos ecológicos en tu peluquería, barbería o centro de belleza?* Obtenido de <https://bewe.io/blog/productos-ecologicos-para-peluqueria-barberia-centros/>
- Bewe. (24 de Abril de 2018). *¿Por qué usar productos ecológicos en tu peluquería, barbería o centro de belleza?* Obtenido de <https://bewe.io/blog/productos-ecologicos-para-peluqueria-barberia-centros/>
- Bolina, L. (29 de Mayo de 2019). *Modelo de negocio: todo lo que necesitas para saber elaborar el tuyo.* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/modelo-de-negocio/>
- Cabrera, P. (13 de febrero de 2013). *El 43 % de los 15 mil centros de belleza en Lima es informal.* (D. Gestion, Ed.) Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/limaexisten-existen-15-mil-centros-belleza-43-son-informales-2058975>
- Castellano, L. (25 de Enero de 2015). *Matriz Interna Externa (IE).* Obtenido de [icestrategia.com: https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/](https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/)
- D.S N° 013-2013-PRODUCE. (2013). *T.U.O Ley del impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial.* Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>
- Da Silva, K. (31 de Agosto de 2018). *¿Qué es el mercado potencial objetivo?* Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13142185/que-es-el-mercado-potencial-objetivo>
- De la Parra, M. (4 de Octubre de 2018). *The Beauty Truck: una experiencia sobre ruedas.* Obtenido de [perspectiva.com: https://www.perspectiva.com.gt/emprendedores/the-beauty-truck-una-experiencia-sobre-ruedas/](https://www.perspectiva.com.gt/emprendedores/the-beauty-truck-una-experiencia-sobre-ruedas/)
- Del Olmo, J. (22 de Octubre de 2018). *Las cinco fuerzas competitivas de Porter: herramienta clave para el análisis.* Obtenido de <https://blogs.informacion.com/blog/mba/cuales-son-5-fuerzas-competitivas-empresa/>

- Diario PERÚ 21. (20 de Marzo de 2012). *El 'boom' de los salones de belleza*. (D. P. 21., Ed.) Obtenido de <http://peru21.pe/2012/03/20/emprendedores/boomsalones-salones-belleza-2016562>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Energiminas. (17 de Abril de 2020). *Bonos peruanos se vendieron como si fueran de Alemania, a tasas cercanas al 2%*. Obtenido de <https://www.energiminas.com/bonos-peruanos-se-vendieron-como-si-fueran-de-alemania-a-tasas-cercanas-al-2/>
- Feijoo, R., Lora, H., Piña, J., & Portilla, J. (2014). *Proyecto fashion truck Perú: diseño y elaboración de un plan de negocios para la comercialización de prendas de vestir y accesorios de moda mediante el formato de una boutique móvil*. Tesis de postgrado. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2793>
- Fernández, E. (11 de Septiembre de 2018). *4 principales criterios para la segmentación de clientes*. Obtenido de artico.com: <https://artyco.com/criterios-segmentacion-de-clientes/>
- Gestión. (1 de Junio de 2019). *En Londres, una start-up lanza una peluquería sobre ruedas*. Obtenido de <https://gestion.pe/mundo/internacional/londres-start-up-lanza-peluqueria-ruedas-268693-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (25 de Noviembre de 2019). *Seguridad ciudadana: El 2020 arrancará con S/432 millones menos de lo previsto para este año*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/seguridad-ciudadana-el-2020-arrancara-con-s-432-millones-menos-de-lo-previsto-para-este-ano-policia-comisaria-noticia/>
- Gestión. (14 de Abril de 2020). *FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/>
- Gestión. (24 de Marzo de 2020). *Teletrabajo: una forma de mantener la productividad laboral*. Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/te-lo-cuento->

facil/2020/03/teletrabajo-una-forma-de-mantener-la-productividad-laboral.html

Gestión. (14 de Abril de 2020). *Todo lo que debe saber sobre la licencia sin goce de haber, y el acceso a la CTS y AFP.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/suspension-perfecta-licencia-sin-goce-de-haber-cts-afp-2000-soles-noticia/>

Gestión. (14 de Abril de 2020). *Todo lo que debe saber sobre la licencia sin goce de haber, y el acceso a la CTS y AFP.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/suspension-perfecta-licencia-sin-goce-de-haber-cts-afp-2000-soles-noticia/>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas.* México D.F: Mc Graw Hill.

Infotur Latam. (9 de Octubre de 2017). *La Estética en Perú en franco crecimiento y reconocimiento internacional.* Obtenido de <https://infoturperu.com.pe/index.php/entrevistas/item/2111-la-estetica-en-peru-en-franco-crecimiento-y-reconocimiento-internacional>

Instituto Nacional de Estadística E Informática. (2016). *Boletín Estadístico: Encuesta Mensual del Sector Servicios.* Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/encuesta-mensual-del-sector-servicios-8536/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Arequipa Resultados definitivos . Población económicamente activa.* Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1609/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Demografía empresarial en el Perú. III trimestre 2019.* Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_nov2019.pdf

Instituto San Ignacio de Loyola. (2012). *Análisis de Mercado Sector SPA.* Obtenido de ISIL: Documento elaborado en base al Proyecto de Desarrollo Empresarial presentado por los alumnos Jacqueline Luyo y Oscar Morales para el proceso

de Titulación 2011.: <https://es.scribd.com/doc/105255768/Analisis-de-Mercado-Sector-Spa-2012>

Izipay. (s.f.). *producto izipay*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://www.izipay.pe/>

La República. (1 de Abril de 2020). *BBC destaca plan económico del Perú*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/01/coronavirus-plan-economico-del-peru-es-destacado-por-bbc/>

La República. (17 de Abril de 2020). *Coronavirus en Perú: “3,5 millones de trabajadores pueden caer en la informalidad”*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/17/covid-19-35-millones-de-trabajadores-pueden-caer-en-la-informalidad-alfredo-thorne-caf/>

La República. (16 de Marzo de 2020). *Gobierno declaró estado de emergencia por coronavirus en Perú*. Obtenido de <https://larepublica.pe/politica/2020/03/16/coronavirus-peru-martin-vizcarra-declara-estado-de-emergencia-nacional-por-30-dias/>

La República. (18 de Febrero de 2020). *ONPE: Resultados al 100% de las Elecciones congresales 2020*. Obtenido de <https://larepublica.pe/politica/2020/02/16/congreso-onpe-publico-resultados-de-elecciones-2020-al-cien-por-ciento/>

Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados. 5ta Edicion*. Mexico DF: Pearson Educacion.

Mercado& Regiones. (8 de Abril de 2020). *Arequipa: más de 100 mil empresas en riesgo de cerrar por COVID-19*. Obtenido de <https://mercadosyregiones.com/2020/04/08/arequipa-mas-de-100-mil-empresas-en-riesgo-de-cerrar-por-covid-19/>

Min Shu, Y. (18 de Junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

- Min Shu, Y. (6 de Febrero de 2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Montalvo, V. (Marzo de 2010). *Demanda por centros de belleza se incrementa ante mayor poder adquisitivo de la población*. (A. Andina., Ed.) Obtenido de <http://economia.deperu.com/2010/03/demanda-por-centros-de-belleza-se.html>
- Moreno, T. (17 de noviembre de 2009). *Masaje en la oficina eleva productividad*. Obtenido de Expansión: <http://expansion.mx/mi-carrera/2009/11/13/masaje-en-laoficina-eleva-productividad>
- Nuad. (03 de Agosto de 2016). *Masaje en Oficina*. Obtenido de Nuad Spa Móvil Página de una empresa mexicana que ofrece el servicio de Masaje Thai Express de 15 minutos integrando la revitalización con la relajación: <https://spamovil.com/masajes-en-oficinas/>
- Perú 21. (22 de Abril de 2020). *Préstamos de Reactiva Perú a un paso de llegar a las empresas*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/reactiva-peru-coronavirus-prestamos-de-reactiva-peru-a-un-paso-de-llegar-a-las-empresas-noticia/>
- Perú Retail. (16 de Agosto de 2016). *Consumidor peruano gasta entre el 10% y 15% de su sueldo mensual en belleza y estética*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/consumidor-peruano-gasto-belleza-estetica/>
- Pinterest. (s.f.). *Salón de belleza móvil*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://www.pinterest.com/pin/244812929719495511/>
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México: S.L. Grupo patria cultura.
- Ramirez, J. (2016). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Características*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/investigacion-cualitativa-cuantitativa/>
- Reyes, E. (9 de Junio de 2019). *Selección del mercado meta*. Obtenido de emprendedorinteligente.com: <https://www.emprendedorinteligente.com/seleccion-del-mercado-meta/>
- Rivera, P. (s.f.). *Beauty Truck*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de https://www.facebook.com/thebeautytruckbolivia/?eid=ARCx_TSHTEm_4AK

sLa2EPd9sYv8x3lRGhEnrp51GVSLKefrAaQRIUMTh6MoQvhxPhpNO624B
ehS6mvKS

Romano, V., & Muñiz, J. (s.f.). *Hey Pretty Fashion*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://www.heypretty.com.br/truck>

Rosal, A. (s.f.). *Truky truky*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://www.facebook.com/pages/category/Health-Beauty/The-Beauty-Truck-1201347979999857/>

Sánchez, P. (s.f.). *Beauty Bar Bus*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://www.facebook.com/beautybarbus/>

Santos, A. (07 de junio de 2013). *Masaje empresarial expreso*. Obtenido de Blog oficial de Tecoloco El Salvador. : <http://www.tecoloco.com.sv/blog/masajes-paraliberar-estres-en-la-oficina.aspx>

Torres, D. (17 de Abril de 2020). *Focus groups en remoto en tiempos del COVID-19*. Obtenido de www.torresburriel.com: <https://www.torresburriel.com/weblog/2020/04/17/focus-groups-en-remoto-en-tiempos-del-covid-19/>

Valera, C. (7 de Mayo de 2020). *El teletrabajo en la legislación peruana y latinoamericana*. Obtenido de <https://laley.pe/art/9680/el-teletrabajo-en-la-legislacion-peruana-y-latinoamericana>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. (U. M. COMPETITIVA, Ed.) Obtenido de Herramienta para evaluar la viabilidad de un: http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf