

2017

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO HAPPYHANDS CENTRO DE BELLEZA PARA MANOS Y PIES.

BARBITTA ROJAS, CARLA ANDREA

<http://hdl.handle.net/11673/40749>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL



PLAN DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO HAPPYHANDS

CENTRO DE BELLEZA PARA MANOS Y PIES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CARLA ANDREA BARBITTA ROJAS

PROFESOR GUIA

STEFAN LANGER SAAVEDRA

SANTIAGO DE CHILE, MAYO 2017

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe se desarrolla un Plan de Negocios para la empresa de embellecimiento de manos y pies HappyHands, más específicamente para servir como guía estratégica para el mejoramiento en las diversas áreas con las que cuenta el negocio. Se comienza con una investigación respecto a la industria de la belleza, con el objetivo de generar una base teórica que permita contextualizar este estudio. Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de un empresario, debido a que consta de una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

A continuación, se explican las herramientas a utilizar para generar el plan de negocios: se comenzó aplicando el modelo de negocios Canvas, donde se expusieron claramente cada uno de los factores claves para el éxito de la empresa HappyHands. Luego se aplicó el análisis PEST para evaluar el macro entorno, Las cinco fuerzas de Porter para el micro entorno, análisis interno a través de la cadena de valor y luego con toda la información recopilada se desarrolló una matriz FODA.

Luego de esto, se continuo con la confección de un Plan de Negocios propiamente tal, utilizando como guía para su metodología la estructura propuesta por la Corfo, dentro de su programa de apoyo a la innovación y emprendimiento Chile Emprende. Es importante destacar que dentro del plan comercial y de marketing se llevó a cabo una investigación de mercado, mediante a una encuesta para el levantamiento de datos reales y fidedignos del segmento objetivo al que la empresa debe apuntar.

Una vez realizado cada uno de los pasos que componen esta guía estratégica, se comprueba que los resultados obtenidos son realmente positivos para HappyHands. No obstante, para maximizar aún más el valor presente de empresa, se proponen una serie de mejoras que no sólo conllevan a incrementar los beneficios económicos de la empresa, sino también aumentan su valor e imagen de marca. Para el caso del escenario sin mejoras, la proyección de la rentabilidad del negocio posee un VAN positivo (\$ 80.574.807 pesos chilenos) y una TIR del 78%, ambos indicadores extremadamente buenos.



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1 Descripción del Proyecto
2. OBJETIVOS
 - 2.1 Objetivos Generales
 - 2.2 Objetivos Específicos
3. MARCO TEÓRICO
 - 3.1 Industria de los centros de manicure
 - 3.2 Plan de Negocios
4. METODOLOGÍA
 - 4.1 Análisis del entorno externo e interno
 - 4.1.1 Modelo Canvas
 - 4.1.2 Análisis PEST
 - 4.1.3 Modelo de cinco Fuerzas de Porter
 - 4.1.4 Cadena de Valor
 - 4.1.5 Matriz FODA
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO
 - 5.1 Modelo Canvas
 - 5.2 Análisis Externo
 - 5.2.1 Análisis PEST
 - 5.2.2 Análisis cinco Fuerzas de Porter
 - 5.3 Análisis Interno
 - 5.2.1 Análisis Cadena de Valor
 - 5.4 Análisis Matriz FODA
6. ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS
 - 6.1 Resumen Ejecutivo
 - 6.2 Definición del Negocio



- 6.3 Descripción General del Servicio
- 6.4 Descripción General del Mercado
- 6.5 Plan Comercial y de Marketing
- 6.6 Plan de Operaciones
- 6.7 Plan Financiero
- 7. CONCLUSIONES
- 8. RECOMENDACIONES
- 9. BIBLIOGRAFÍA
- 10. ANEXOS



1. INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Los salones de uñas brindan múltiples servicios que se han convertido en una práctica que cada vez más mujeres y hombres (en menor cantidad) han ido incorporando como algo cotidiano en su día a día. El mercado de las uñas junto a los cuidados estéticos de las manos ha progresado a nivel mundial.

Hoy, en Chile la alternativa de productos es más amplia gracias al fuerte ingreso de nuevas líneas de esmaltes, cremas y tratamientos específicos para la belleza y salud de manos y uñas. Según datos entregados por el diario Estrategia, el consumo de esmaltes aumentó un 121 por ciento los últimos cinco años.

Bajo este contexto, es que nace el emprendimiento del centro de belleza especializado en manos y pies, ubicado en los locales comerciales de SubCentro en metro Escuela Militar, comuna de Las Condes. La empresa llamada HappyHands, brinda distintos tipos de servicios todos dentro del ámbito de la belleza, principalmente manicures, pedicuras, depilación, parafinoterapia, ondulación y tinte de pestañas. El local cuenta con profesionales del área, las cuales realizan los servicios antes mencionados, todas con estudios y experiencias previas en el rubro. Actualmente los esfuerzos de la empresa se centran en crecer y mejorar de manera continua para los actuales y potenciales clientes que poseen.

De esta manera la empresa se ajusta a la tendencia actual del mercado, que apunta a ofrecer servicios innovadores y de alta calidad que permita satisfacer a una demanda dinámica que ha empezado a adquirir estos servicios de forma cotidiana, cambiando lo que antes era considerado de lujo.



2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS GENERALES

El presente informe tiene como objetivo general la creación de un plan de negocios para el centro de embellecimiento de manos y pies “HappyHands”, ubicado en el SubCentro de la comuna de Las Condes, que permita apoyar y garantizar el crecimiento de la empresa en un período de corto plazo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear un análisis estratégico para establecer las distintas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del negocio.
- Elaborar una investigación de mercado para obtener los mercados potenciales.
- Desarrollar Plan Comercial y de Marketing para aumentar la venta de los servicios ofrecidos.
- Desarrollar plan de Operaciones que apunte a la eficacia de los procesos internos de la empresa.
- Desarrollar plan Financiero que permita analizar las posibles vías de financiamiento del negocio.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 INDUSTRIA DE LOS CENTROS DE MANICURE

La industria de los centros de manicure, y de la belleza en general, ha ido evolucionando de manera exponencial a nivel mundial en las últimas décadas ofreciendo productos y servicios cada vez más completos, avanzados y diversos. En este sentido, Chile



no es la excepción y se puede ver reflejado en el aumento de locales dedicados a estos servicios en los últimos años.

Lo que antes era un lujo de pocas, hoy es una práctica que cada vez más mujeres (y hombres) están adoptando como un hábito, convirtiéndose en algo cada vez más integrado en la agenda de los consumidores¹. A principios del siglo XXI los únicos locales que ofrecían el servicio – como un anexo y no una especialidad- eran las peluquerías y las únicas personas que lo solicitaban eran aquellas que tenían tiempo y presupuesto suficiente para adquirirlo como lujo.

Pero luego, el fenómeno de la manicure creció rápidamente en Chile: con los primeros locales exclusivos para el servicio de manicure, se logró abrir un nicho en el mercado y de manera acelerada la competencia empezó a incrementar. Se cree que uno de los factores que influye en el crecimiento de este rubro está asociado a la gratificación instantánea que produce el servicio².

Si bien el segmento de consumidores mayoritario de los centros de manicure son mujeres entre 20 y 70 años, cada vez más hombres pagan por este servicio (sobre todo profesionales del área de la salud).El cliente adquiere el servicio no sólo por un asunto de higiene, sino además porque las manos son hoy una carta de presentación³.

Dentro de los salones especializados en el servicio de manos y pies, se puede encontrar una amplia gama de servicios a disposición del cliente:

- Manicure y Pedicure Express
- Manicure y Pedicure Tradicional
- Manicure y Pedicure Permanente
- Uñas Acrílicas
- Uñas Gel
- Tratamientos con Keratina
- Parafinoterapia

¹ Fuente: Pilar Larraín, dueña de las tiendas Amano.

² Fuente: SuziWeiss-Fischmann, vicepresidenta ejecutiva y directora artística de OPI.

³ Fuente: Dominique Rosenberg, directora ejecutiva de D'BeautySupply.



- Ondulación de Pestañas
- Tinte de Pestañas
- Depilación

Este boom fashionista, que está instaurado en Chile desde hace unos años, posee un éxito transversal. Y la razón es simple, la mujer actual desear estar a la vanguardia, y las uñas forman parte de este concepto, por eso, lucir una manicure clásica o aplicarse un color atrevido es un accesorio que ninguna mujer se cuestiona hoy.

3.2 PLAN DE NEGOCIOS

Actualmente, el aumento de rivalidad en el mercado hace que sea necesario contar con metodologías e instrumentos que actúen como una herramienta capaz de garantizar a las organizaciones el cumplimiento de sus objetivos generales y específicos, integrando en este proceso soluciones a aspectos claves como funcionamiento interno, mecanismos de financiamiento del negocio y posicionamiento dentro de la industria escogida.

La manera en que se logra conocer y analizar estos aspectos específicos de una empresa es a través de un Plan de Negocios, donde se describe el negocio y se analiza la situación del mercado para luego establecer las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas. De esta manera, el plan de negocios es un instrumento el cual permite comunicar la idea de negocio para venderla u obtener una respuesta por parte de los inversores. Por otro lado, y como se aplicará en este caso en particular, también se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha; una plataforma de análisis y pruebas, en la que pueden quedar archivados muchos proyectos que no necesariamente sean pobres, sino que quizás necesiten más tiempo y dedicación para conseguir el éxito esperado.

Etapas del Plan de Negocios



1. Resumen Ejecutivo: Es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto. Está diseñado para capturar el interés de los que deben tomar las decisiones o de cualquiera que lo lea. En particular deben resaltarse los productos y/o servicios, la empresa, la propuesta de valor para el cliente, oportunidades de negocio, los competidores, procesos y tecnologías, los requerimientos financieros, el posible retorno de la inversión, resultados esperados y conclusiones generales.
2. Definición del Negocio: Consiste en una descripción breve de los aspectos principales del negocio como la historia y trayectoria en el caso de empresas consolidadas o principales motivaciones para llevarlo a cabo en el caso de un emprendimiento.

Además, considera la estrategia corporativa (misión, visión y objetivos), estado actual del negocio y posición de mercado, competencias centrales, organización actual de la empresa y presentación de la infraestructura.
3. Descripción General del Producto y/o servicio: En este ítem se definen cuáles son los productos y/o servicios, que la empresa desea ofrecer, destacando sus principales atributos y características diferenciadoras. La principal tarea consiste en identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas a través del producto o servicio, definiéndose de manera clara y precisa sus características, su propuesta de valor, su finalidad, sus atributos y composición, la forma en que se presentará al mercado y su alcance.
4. Descripción General del Mercado: Las decisiones anteriores sobre producto deben estar asociadas a sus correspondientes mercados, por lo que se hace fundamental obtener información respecto a su tamaño actual, su estructura, evolución y principales segmentos de clientes. Además, es importante indagar respecto a sus preferencias y su proceso de decisión al momento de consumir, y proyecciones futuras. Se debe aportar información cuantitativa, proveniente de estudios de mercado, encuestas, informes estadísticos, entre otros.
5. Descripción del Plan Comercial: En él debe describirse el segmento de mercado objetivo, quiénes y cuántos son, y dónde están ubicados. Además, se debe señalar cuál es la proyección y las metas del negocio. Junto con esto se deben mencionar las



ventajas competitivas con las que se pretende superar a los competidores y de qué manera se logrará tal objetivo. Junto con esto se debe describir la estrategia de promoción, futuras estrategias para dar a conocer el producto o servicio, si es que se realizará publicidad, campañas promocionales, telemarketing, u otros, orientadas a potenciales clientes. Finalmente se debe mencionar la estrategia de precios, si será líder en costos y la estrategia de distribución, cómo llegará a los clientes con su producto y/o servicio, si tendrá canales de distribución o se venderá en forma directa. Todo esto acompañado de proyecciones comerciales.

6. Descripción del Plan de Operaciones: Resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de productos o a la prestación de servicios. Aquí se define la ubicación física de la empresa, las consideraciones sobre fabricar o comprar, se describe el proceso de producción, las instalaciones equipamientos y maquinarias utilizadas o requeridas, la escala de operaciones, el respaldo de ingeniería y diseño, se definen planes de control de calidad, si existen requerimientos de personal y las fuentes de aprovisamiento de materiales claves.
7. Plan Financiero: En este ítem se presenta el flujo de caja proyectado del negocio, estimando todos los ingresos y egresos en un horizonte de tiempo determinado, generalmente abarcando el corto plazo, es decir unos 5 años. Deben agregarse también indicadores de rentabilidad que indiquen cuál es la rentabilidad esperada del proyecto, el periodo de recuperación de la inversión, el nivel de producción de equilibrio, en resumen, todos aquellos indicadores que muestren el potencial de rentabilidad del negocio Finalmente se debe señalar las necesidades de financiamiento requeridas para poder llevar a cabo el plan de negocio.

Estos pasos se deben complementar con herramientas de análisis como lo son el Modelo de Negocio Canvas, Análisis de la cadena de valor, la Matriz FODA, el Modelo de las 5 fuerzas de Porter y el Análisis PEST. Una vez aplicadas, se obtendrá la información pertinente para así elaborar el Plan de Negocios para la empresa HappyHands.



4. METODOLOGÍA

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

4.1.1 Modelo CANVAS

Es un tipo de modelo de negocio, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Está constituido por 9 bloques que son aspectos claves en cualquier empresa:

Lienzo De Modelo De Negocios		Diseñado para:	Diseñado por:	Enc:
				Iteración:
Socios Clave Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? Qué actividades realizan nuestros socios clave? 8	Actividades Clave Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras fuentes de ingresos? 7	Propuesta de Valor Qué valor estamos entregando a los clientes? Qué problema estamos ayudando a resolver? Qué necesidad estamos satisfaciendo? Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? 2	Relación con Clientes Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? Qué relaciones hemos establecido? Cuán costosas son? Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? 4	Segmentos De Clientes Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes más importantes? 1
			Recursos Clave Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? nuestros canales? nuestras relaciones con los clientes? nuestras fuentes de ingreso? 6	
Estructura De Costos Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? Cuáles recursos clave son los más costosos? Cuáles actividades clave son las más costosas? 9		Fuente De Ingresos Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por qué se paga? Cómo están pagando? Cómo prefieren pagar? Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales? 5		

www.businessmodelgeneration.com
 Traducido por: José Hernán Restrepo Monroy.
 joseingemecanico@gmail.com
 Medellín, Colombia.



FIGURA 1: Lienzo Canvas

Fuente: Medios Electrónicos

1. **Segmentos de Cliente:** Es el mercado objetivo, donde se define los distintos grupos de personas u organizaciones en los que se enfoca la empresa. Se agrupan con el fin de hacer segmentos con atributos, comportamientos y necesidades comunes, para aumentar la satisfacción en los clientes. De esta forma, el servicio o producto entregado apunta a las necesidades particulares del segmento.

Existen distintos tipos de segmentos de mercado: Nicho de mercado, mercado diversificado, mercado de masas, mercado segmentado, mercado multilateral, etc.

2. **Propuesta de valor:** Es un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado en específico. Define como entregar valor, por lo que es una forma de que la empresa ofrezca una serie de ventajas a sus clientes. Esto puede ser a través de distintas maneras, ya sean cuantitativos (velocidad de servicio, precio, etc.) o cualitativos (experiencia del cliente, diseño, etc.).

Una propuesta de valor es creada mediante una mezcla específica de elementos que satisfacen las necesidades del segmento, pudiendo ser innovadoras o parecidas a ofertas ya existentes incluyendo algún atributo adicional.

3. **Estructura de Ingresos:** Se hace referencia al flujo de caja que se crea en los distintos segmentos de mercado. Se analiza como cada cliente paga por el servicio o producto, cuánto pagan por servicios o productos similares, si el precio es fijo o si se cobrará por suscripción o cuotas, si existe algún tipo de negociación por parte del cliente, entre otros. La idea es que la organización pueda crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

Existen distintas formas de generar fuentes de ingresos: Cuota por uso, venta de activos, concesiones, gastos de corretaje, leasing, cuota de suscripción, etc.



4. Canales: Es la forma en que la empresa comunica a los diferentes segmentos de mercado la propuesta de valor creada para ellos. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre organización y consumidores, lo cual es clave para todo lo que respecta a la experiencia del cliente. Estos canales incorporan fuerza de venta directa, ventas por internet, tiendas de la propia compañía, retails, entre otros, y sus principales funciones son:

- Lograr que los clientes adquieran productos o servicios puntuales.
- Mostrar los productos o servicios que posee la organización.
- Dar a conocer la propuesta de valor a los clientes.
- Brindar a los consumidores un servicio de postventa.

Se pueden diferenciar distintos tipos de canales: directos/indirectos y propios/socios comerciales.

Al momento de dar a conocer la propuesta de valor, es vital saber la combinación de canales requeridos para llegar al cliente de forma adecuada.

5. Relación con el cliente: Define la relación que se quiere mantener entre la empresa y los distintos tipos de segmentos de mercado existentes. Existen diversas categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir:

- Asistencia personal: Este tipo de relación permite que el cliente pueda relacionarse con un representante real de servicio al cliente dedicado a satisfacer las necesidades que éste pueda tener durante el proceso de la venta, o inclusive, de manera posterior.
- Asistencia personal exclusiva: El representante real de servicio al cliente se dedica de manera exclusiva a un cliente determinado. Esto crea una relación más íntima y profunda, siendo generalmente de más duración que el anterior.
- Autoservicio: La empresa proporciona toda la información para que el cliente no necesite asistencia y resuelvan todo ellos mismos.



- Servicio automatizado: Es una especie de autoservicio mezclado con procesos automáticos. Mediante una cuenta los clientes son identificados y son abastecidos de servicios acorde a sus preferencias previas.

6. Recursos Clave: Representan los activos más importantes para hacer funcionar el negocio. Hacen que la empresa logre producir o generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes, mantener sus relaciones y obtener beneficios. Los recursos claves pueden ser intelectuales, financieros, físicos o humanos. Por otro lado, la empresa puede adquirirlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves.

7. Actividades Clave: Usando la propuesta de valor de mayor relevancia, junto con los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades que son necesarias para entregar la oferta. Estas actividades son las más importantes para que la empresa tenga éxito operativamente. Las actividades claves se pueden dividir en las siguientes categorías: red plataforma, producción y solución de problemas.

8. Relaciones Clave: Este bloque corresponde a la red de proveedores y socios que contribuyen al correcto funcionamiento de un modelo de negocio, a la reducción de riesgos o para adquirir recursos. Las organizaciones se asocian por diversos motivos para lograr la optimización del modelo de negocio, reducir costos o adquirir recursos. Algunos tipos de relaciones claves pueden ser alianzas entre no competidores, cooperación (alianza entre competidores), asociaciones estratégicas para desarrollar nuevos negocios o relaciones proveedor-cliente para asegurar insumos.

9. Estructura de costos: Se involucran todos los costes que se implican al trabajar con un modelo de negocio determinado: crear valor, entregar valor, mantener las



relaciones con los clientes. Es importante hacer un seguimiento del rastro de cada costo, en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias. Los distintos tipos de costos pueden clasificarse como: variables, fijos, economías de alcance, economías de escala.

Luego de aplicar cada una de las herramientas recientemente descritas y haciendo uso de la información obtenida por el lienzo, se desarrollará el Plan de Negocios siguiendo la estructura propuesta por la Corfo, dentro de su programa de apoyo a la innovación y emprendimiento Chile Emprende.

4.1.2 Análisis PEST

El análisis PEST identifica los principales factores del entorno en general en el que se desenvuelve la empresa. Esta herramienta ayuda a poder identificar los elementos externos que afectan en el funcionamiento de la misma y en qué proporción influyen positiva o negativamente al negocio.

Se le llama análisis PEST debido a las siglas que describen cada uno de los elementos que lo componen: Político, Económico, Social y Tecnológico.

Esta herramienta es útil debido a que:

- Identifica oportunidades de negocio y entrega alertas previas de potenciales riesgos.
- Evita comenzar un proyecto que probablemente falle por factores externos.
- Revela la dirección del cambio dentro del entorno de la empresa, para así alinear los objetivos hacia un mismo fin.
- Desarrolla una mirada objetiva al momento de entrar al nuevo mercado.

Cada uno de estos factores es parte importante del análisis PEST, cada uno por razones explicadas a continuación:



Factor Político

Los procesos políticos modelan las leyes de una sociedad las cuales limitan a las empresas, creando oportunidades y/o amenazas para ellas. Este factor, es resultado de los cambios en leyes y regulaciones derivados de desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad.

Existen varios factores políticos que podrían afectar directamente el negocio, como lo son las elecciones políticas, legislaciones pendientes, reformas tributarias, desarrollo del derecho a la propiedad, cifras de corrupción y crimen organizado, entre otros.

Factor Económico

Las fuerzas económicas afectan al mercado en su conjunto, y a su vez a la capacidad de compañías e industrias de ganar una tasa adecuada de utilidades. Los factores más importantes en el macro ambiente son: ciclo económico, tipos de interés, oferta monetaria, tasa de desempleo, ingreso disponible, globalización, tasa crecimiento de la economía, tasas de inflación, entre otros.

En particular, el crecimiento económico tiende a producir un aflojamiento general de las presiones competitivas dentro de una industria. Esto repercute en las empresas dándoles la oportunidad de expandir sus operaciones y de generar mayores utilidades.

Factor Social

Esta fuerza hace referencia a la configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno, es decir, como las costumbres y valores sociales cambiantes afectan a una industria. Al igual que las otras fuerzas macro ambientales, el cambio social crea oportunidades y amenazas concretas para el negocio.



Existen varios factores sociales relevantes, como cambios en el estilo de vida, distribución de la renta, movilidad social, tasa de crecimiento de la población, creencias religiosas, conciencia social, actitudes consumistas, entre otros.

Factor Tecnológico

Este factor hace alusión al estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Uno de los impactos más importantes de los cambios tecnológicos es que pueden modificar la altura de las barreras de entrada de las industrias, y por lo mismo modificar radicalmente la estructura de la misma.

Las empresas deben estar pendientes de varios factores, como las nuevas tecnologías que pueden alcanzar, centros tecnológicos de los que se puede aprender, cambios de infraestructura que afecten los patrones de trabajo, etc.

El internet, al ser una herramienta muy penetrante, tiene la capacidad de cambiar la estructura competitiva en muchas industrias. Esto trae como consecuencia, la mayoría de las veces, la reducción de barreras de entrada y la reducción de costos de cambio de los consumidores, lo que produce el aumento de la intensidad de rivalidad entre competidores y la reducción tanto en precios como en utilidades.

4.1.3 Modelo de cinco Fuerzas de Porter

Este modelo estratégico, elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter, postula la existencia de cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de compradores, rivalidad entre competidores, amenaza de sustitutos y poder de negociación de los proveedores. Este análisis define precio, costo y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria (Arnoldo Hax, 1996). La más fuerte fuerza competitiva, o fuerzas, determinan el beneficio de una industria y son de gran importancia en la formulación de la estrategia (Porter, 1979).



Las compañías se ven afectadas de distintas maneras por las fuerzas, de forma de que mientras más fuerte sea cada una de estas, más limitada es la capacidad de la empresa para elevar precios y obtener mayores utilidades. Una fuerza competitiva fuerte puede considerarse una amenaza puesto que deprime las ganancias. En cambio, una fuerza competitiva débil puede ser una oportunidad debido a que permite que la empresa genere mayores utilidades.

El poder de las 5 fuerzas puede modificarse con el tiempo conforme se modifiquen las condiciones de la industria, como se muestran en el caso de apertura respecto a telecomunicaciones. Los gerentes de empresa se enfrentan a reconocer la manera en que las cinco fuerzas dan lugar a nuevas oportunidades y amenazas y a formular respuestas estratégicas adecuadas. Además, es posible que una organización, mediante su elección de estrategia, cambie la fuerza de una o más para su beneficio.

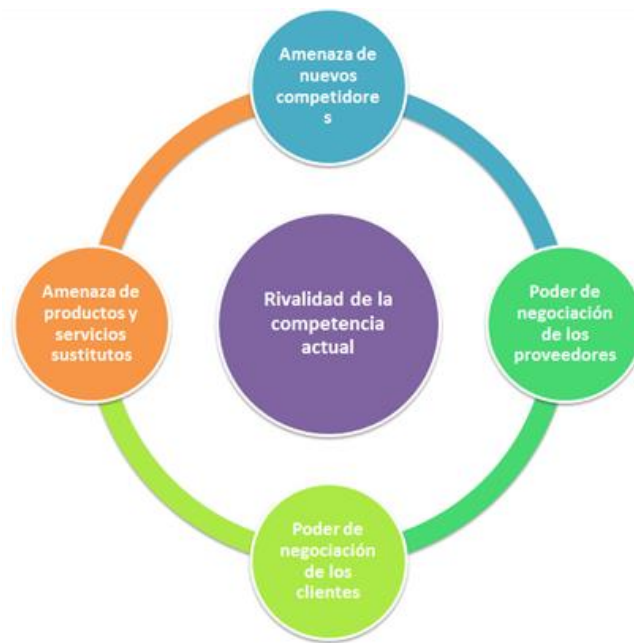


FIGURA 2: Modelo 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

- **Amenaza de nuevos competidores:** Los participantes potenciales son empresas que actualmente no se encuentran compitiendo dentro de una industria, pero que pueden ingresar si es que lo decidiesen. Que tan relevante es la amenaza de la entrada de un nuevo competidor dependerá de las barreras de entrada existentes y de cómo reaccionen los competidores actuales.

Existen seis grandes fuentes de barreras de entradas que podrían usarse para crear en la organización una ventaja competitiva:

1. Economías de escala: Ingresar a gran escala o aceptar la desventaja de costos.
2. Diferenciación de productos: La lealtad a la marca puede ser significativa, dificultando a los nuevos entrantes la obtención de participación de mercado que corresponda. Servicio al cliente, protección de patentes de productos, publicidad o diferencias de productos son factores que pueden generar en el cliente identificación con la marca.
3. Acceso a los canales de distribución: Entre más limitado sean los canales de distribución y entre más dependientes sean los competidores a estos, más difícil será la entrada a la industria. Los nuevos competidores tienen que asegurar la distribución de su producto o servicio.
4. Inversiones de capital: La necesidad de requerir gran cantidad de capital al momento de competir crea una dificultad para empresas que no estén bien consolidadas.
5. Política gubernamental: El gobierno tiene la facultad de limitar e incluso de cerrar la entrada a las industrias, a través del acceso limitado de materias primas o de requerimientos de licencia. Además, puede jugar un rol importante mediante el control de calidad del aire, agua y regulaciones de seguridad.



6. Desventaja en costos independientemente de la escala: Las empresas que ya se encuentran en el mercado pueden tener ventajas de costos los cuales no son alcanzables para los nuevos competidores. Estas ventajas puede que detengan los efectos de la curva de aprendizaje, tecnologías propietarias, subsidios de gobierno, acceso a mejor materia prima, activos comprados a precios pre inflacionarios o ubicaciones favorables.

- **Poder de negociación de compradores:** Los compradores de una industria pueden ser clientes individuales que finalmente consumen sus productos o empresas que distribuyen los productos hasta que lleguen a los usuarios finales, como, por ejemplo, los mayoristas.

Si los clientes son escasos, pueden llegar a tener gran control acerca de los precios que están dispuestos a pagar representando una gran amenaza para la empresa. Además, si en la industria existen muchos proveedores, los compradores tendrán un gran poder de negociación debido a que tienen más opciones de donde escoger, teniendo más facilidad de cambiar de un proveedor a otro.

En particular, Porter afirma que los compradores más poderosos son bajo ciertas circunstancias:

1. Cuando el consumidor compra en grandes volúmenes. Esto debido a que pueden usar el poder de compra para la negociación de precios con los distintos proveedores.
2. Cuando la industria está compuesta de muchas pequeñas empresas y los compradores son grandes y pocos.
3. Cuando la industria del suministro depende de los compradores para un gran porcentaje de sus pedidos totales.
4. Cuando es económicamente factible para los compradores comprar material para producir sus productos desde diversas empresas al mismo tiempo, para que los compradores puedan contraponer una compañía de la industria contra otra.



5. Cuando los costos de intercambio son bajos, el consumidor puede moverse libremente de un proveedor a otro.
 6. Cuando los consumidores son capaces de ingresar a una industria y convertirse en directos competidores, tiene alto poder de negociación con los precios.
- **Rivalidad entre competidores:** Lo más relevante de esta fuerza es la cantidad de competidores que poseen y su capacidad. Si existen muchos competidores con una alta capacidad de producir productos igualmente de atractivos, la lucha competitiva es elevada y se liberará a través del precio, diseño de productos, gasto en publicidad y promoción, esfuerzos directos de venta y servicio y apoyo postventa.

Si la rivalidad es más intensa, los precios deben ser menores y/o tener mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio, ya que constituye una gran amenaza a la rentabilidad de la empresa. En forma alternativa, si la rivalidad es menos intensa las organizaciones pueden tener la oportunidad de alzar sus precios o disminuir el gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio, lo que aumenta sus utilidades. En general, el nivel de rivalidad está dado por tres factores:

1. Estructura competitiva de la industria: Es la distribución y cantidad por tamaño de las empresas que la componen, algo que al realizar la estrategia se determina al iniciar el análisis de una industria. Las estructuras se van modificando y además poseen distintos niveles de intensidad de la rivalidad. Una industria fragmentada se compone de una gran cantidad de compañías pequeñas o medianas, de las cuales ninguna podrá determinar el precio. Por otro lado, una industria consolidada está compuesta por pocas grandes compañías (oligopolio) o en casos extremos por una sola (monopolio) las cuales están en posición de determinar el precio en la industria.



2. **Importancia de las barreras de salida:** Son factores económicos, estratégicos y emocionales que evitan que las empresas dejen una industria. Si las barreras son altas y las compañías quedan atrapadas en una industria estática o decreciente, a menudo el resultado es un exceso en la capacidad productiva, lo cual conduce a una rivalidad incluso más intensa.
 3. **Condiciones de la demanda:** Cuando la demanda crece, tienden a reducirse las rivalidades entre competidores, debido a que todas las empresas pueden vender más sin tener que sacar a otras de su participación en el mercado. El aumento de la demanda viene dado porque los clientes compran más o porque ingresan más consumidores al mercado. Por el contrario, si la demanda disminuye, las empresas aumentarían su rivalidad para mantener su participación en el mercado y las ganancias asociadas.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Los sustitutos son productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer las necesidades de igual manera en los clientes. Si la sustitución es fácil y viable, entonces el poder de la empresa es débil. En cambio, si poseen pocos sustitutos en la industria, entonces las empresas tienen la oportunidad de elevar los precios y ganar utilidades adicionales.
 - **Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores que la realizan aumentando los precios o reduciendo la calidad de bienes comprados y servicios. Proveedores con gran poder de negociación pueden estrujar la rentabilidad de una industria incapaz de recobrar el incremento de los costos en sus propios precios.

En particular, Porter afirma que los proveedores más poderosos son los que están en las siguientes circunstancias:

1. Cuando la industria no constituye un cliente importante para los proveedores.



2. Cuando el producto que se comercializa tiene pocos sustitutos y es de gran importancia para las compañías de una industria.
3. Cuando las empresas de la industria no tienen la facultad de convertirse en competencia de sus proveedores.
4. Cuando las compañías de una industria pueden experimentar cambios importantes en los costos si se mueven de un proveedor a otro, debido a que los productos son únicos o diferentes. La empresa queda prácticamente amarrada a un proveedor en particular.

4.1.4 Cadena de Valor

Este modelo, descrito por Michael Porter, permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. La cadena de valor se centra en los sistemas y como factores de entrada son cambiados por las salidas, que son productos o servicios comprados por los consumidores. Usando ese punto de vista, Porter concluyó una cadena de actividades comunes a todos los negocios, que dividió en primarias y de apoyo o soporte.



FIGURA 3: Cadena de valor

Fuente: Medios electrónicos

Actividades Primarias

Estas actividades están relacionadas directamente con el diseño, la creación y la entrega del producto o servicio, su comercialización y el servicio post venta que se brinde.

- Logística Interna o de Entrada: Son todos los procesos relacionados con recepción, almacenaje y distribución interna. La eficiencia con cual esto se lleve a cabo puede llegar a reducir los costos de manera significativa y con ello crear mayor valor.
- Operaciones: Todas las actividades que transformen las entradas en salidas que lleguen al cliente final. Esta sección se ocupa de la creación de un bien o servicio. Al desempeñar sus funciones de manera eficiente, la actividad de operaciones de un negocio ayuda a la disminución en la estructura de costos.
- Logística Externa o de Salida: Actividades de entrega de producto o servicio al cliente. Pueden ser internas o externas a la empresa.
- Marketing y Ventas: Hay muchas formas de crear valor a través de la comercialización y venta de una empresa. Una de estas es mediante al posicionamiento de la marca y la publicidad, la función de comercialización puede aumentar el valor que los clientes perciben del producto o servicio de una empresa. El beneficio que se ofrece y como se comunica son la fuente de valor.
- Servicios Post Ventas: Actividades relacionadas con mantener el valor del producto o servicio en los clientes después de comprado.

Actividades de Apoyo o Soporte

Estas actividades cumplen la función de apoyar las funciones primarias, antes mencionadas.



- Infraestructura de la empresa: Abarca toda la organización dentro de la cual se realizan las demás actividades de creación de valor: estructura organizacional, sistemas de control y cultura de la empresa.
- Gestión de Recursos Humanos: Esta actividad ayuda a que la empresa posea una mezcla correcta de personal capacitado para desarrollar las tareas de creación de valor de forma eficiente. Si la gestión de recursos humanos funciona bien, la productividad de los empleados aumenta, reduciendo costos y mejorando además el servicio al cliente, dando como resultado elevar el valor percibido.
- Desarrollo de Tecnologías: Es el diseño de productos y de los procesos de producción. La idea es minimizar los costos y mantenerse al día con los avances tecnológicos, dando como consecuencia una buena fuente de creación de valor.
- Compras: Actividades relacionadas con el proceso de abastecimiento de la empresa.

Para comprender de mejor manera la cadena de valor en una empresa, se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de sub actividades para cada actividad primaria, que creen valor:
 - Actividades directas: Crean valor por sí mismas.
 - Actividades indirectas: Permiten a las actividades directas funcionar fluidamente.
 - Aseguración de calidad: Actividades que aseguran que las actividades directas e indirectas cumplan los estándares necesarios.
2. Identificación de sub actividades para cada actividad de apoyo
3. Identificación de vínculos
4. Buscar oportunidades de incrementar valor

4.1.5 Matriz FODA

Esta herramienta cumple la función de ayudar a encontrar los factores estratégicos críticos. La finalidad es apoyar en la dirección estratégica minimizando las debilidades, puliendo las fortalezas, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o



reduciendo las amenazas. Para lo anterior, se comienza haciendo un análisis interno y luego uno externo. En concreto el análisis funciona de la siguiente manera:

Análisis interno:

- **Fortalezas:** Se determinan las características que generan ventajas competitivas, determinando las diferencias con la competencia, que hacemos mejor y como lo hacemos. Estas son gestionadas por la dirección para generar ventajas competitivas
- **Debilidades:** Se determinan los factores que podrían jugar en contra y desfavorecer a la gestión de la empresa. Es necesario analizar los riesgos que tienen los recursos y las actividades que se realizan en la empresa.

Análisis externo:

- **Oportunidades:** Factores positivos generados en el entorno que no son controlables por la organización. A pesar de esto, se utilizan como para obtener ventajas competitivas, ya que permiten diferenciación y genera potencial crecimiento.
- **Amenazas:** Factores ambientales que pueden poner en peligro el plan de negocios, para esto se deben hacer planes de contingencia ya que no se pueden controlar. También, ayuda a la toma de decisiones en las organizaciones

Estrategias FO-DO-FA-DA

Luego de realizado el análisis interno y externo, se resume en una matriz para poder determinar las estrategias y poder agruparlas en pares, para comprender y determinar los planes a seguir. A continuación, la matriz que sirve para determinar estas tácticas.

- **Estrategia FO:** Utiliza las fortalezas para generar oportunidades



- **Estrategia DO:** Reducir las debilidades y aprovechar las oportunidades externas
- **Estrategia FA:** Permite utilizar y potenciar las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas.
- **Estrategia DA:** Evitar los posibles riesgos del negocio y reducir las debilidades con la intención de tener un plan de contingencia en un marco pesimista.

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

FIGURA 4: Matriz FODA

Fuente: Medios electrónicos

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1 MODELO CANVAS

1. Segmento de Clientes



La empresa HappyHands está dirigida al nicho de los consumidores entre edades de 20 a 70 años, de los estratos socioeconómicos ABC1 y C2 de la zona oriente. Es un segmento que privilegia la calidad, ubicación y marcas que utiliza el salón de uñas al que asisten. Los servicios están pensados para el consumidor preocupado por la estética e higiene, con un ritmo de vida cada vez más acelerado, entregando un servicio de calidad y en un sitio cómodo al alcance de cualquiera, ajustándose a cada situación de consumo.

2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa HappyHands en su variedad de servicios para los consumidores recae en los siguientes pilares:

- Estatus: Servicio de calidad y especializado, realizado por profesionales altamente calificadas, en un lugar de fácil acceso para los consumidores.
- Diversificación de la oferta: El local de la empresa integra una amplia gama de servicios en un solo lugar.
- Innovación: Se encuentra constantemente incorporando nuevas técnicas que van saliendo al mercado, relacionadas al rubro.

3. Estructura de Ingresos

Los flujos de ingresos actuales provienen principalmente de los servicios realizados en el local (manicure tradicional, permanente, pedicure, entre otros) y en su minoría por la venta de productos. Se pretende ampliar en un corto plazo lo de las ventas de productos, por lo que se está cotizando de manera constante diversas marcas y posibles productos acordes al rubro. Los precios son fijos y se encuentran definidos por la empresa.

4. Canales



Actualmente la empresa cuenta con un solo local ubicado en la comuna de Las Condes, metro Escuela Militar. Cuenta con redes sociales de Facebook e Instagram donde se responde información de todo tipo y en el cual se publican las promociones.

En el caso del abastecimiento de productos, existen proveedores que despachan directamente al local, sino la dueña y/o jefa de local son las encargadas de ir a retirar los productos de manera directa.

Próximamente se está evaluando la expansión del local actual.

5. Relación con el Cliente

La relación con el cliente es fundamental para la empresa, debido a que el servicio que se entrega es de forma directa. El consumidor llega al local en busca de un servicio específico y las profesionales son las encargadas de brindarles la satisfacción total que cubra la necesidad. La atención es completamente personalizada, ya que se mantiene comunicación y asistencia constante con el cliente, durante y después de entregado el servicio si es necesario. La empresa posee un sistema de garantías para respaldar al cliente en caso que no quede conforme con el servicio, pudiendo volver a realizar el servicio dentro de un periodo de tiempo determinado completamente gratis.

Además, importante agregar que HappyHands cuenta con un fanpage en Facebook e Instagram, métodos online donde mantienen comunicación directa y rápida con los clientes.

6. Recursos Claves

Tangibles: Ubicación privilegiada del local ya que se encuentra instalado en una zona con importante flujo de consumidores, lo que aumenta favorablemente las ventas. Productos de marcas reconocidas que aseguran la alta calidad en los servicios ofrecidos. Procesos para manicure permanente con máquinas láser para asegurar la duración prolongada del servicio en el tiempo.



Intangibles: Motivación y control directo de la dueña del negocio y de la jefa de local, ya que cuentan con conocimiento comercial y administrativo, además de saber sobre los servicios ofrecidos.

7. Actividades Claves

La acción más importante de HappyHands debe hacer para operar exitosamente es controlar de manera exhaustiva el proceso del servicio, ya que la principal propuesta de valor reside en la calidad de éstos. Las profesionales deben encargarse de entregar un servicio de máxima calidad durante todo el proceso para lograr la completa satisfacción de los consumidores. El diagrama que describe el proceso del servicio en su totalidad se encuentra dentro del Plan de Operaciones. Además, es indispensable las habilidades de las profesionales respecto a la venta de servicios y productos, para así lograr captar la máxima disposición a pagar de los clientes.

8. Relaciones Claves

Los aliados clave de la empresa son los proveedores que abastecen con productos a la empresa. Manicure Chile es uno de los principales proveedores que son los que traen los esmaltes tradicionales y permanentes con los que trabajan las profesionales. Gracias a su alianza, HappyHands asegura la calidad en sus productos debido a las marcas con las que son abastecidos, de este modo el consumidor que muestra alta importancia por las marcas renombradas en la industria confía en el servicio que se le entrega.

9. Estructura de Costos

Los principales costos de la empresa son de tipo variable asociados a la producción de cada profesional, ya que depende de manera directa de los ingresos. Es decir, las manicuristas no poseen sueldo fijo, si no que se les paga un porcentaje (40%) de la



producción que realizan mensualmente, lo que es altamente significativo dentro de la estructura de costos. Junto con esto, existen otros costos variables que son las materias primas, tarjetas GiftCards, artículos de aseo (fundamental para asegurar la calidad del servicio), entre otros.

Por otro lado, se tienen costos fijos asociados a gastos de inversión por la adquisición de equipamiento requerido para la puesta en marcha y reinversiones en activos fijos. La información específica se encuentra dentro del Plan Financiero. Es importante mencionar que las industrias de los salones de uñas existen importantes economías de escala, existiendo empresas como Amano que poseen esta ventaja en costos, pero a nivel local.

A continuación, se observa en la Figura 5 el modelo Canvas construido en base a la información anteriormente entregada:

Relaciones Clave - Proveedores con los que trabaja la empresa (grueso en productos) que son los que abastecen el local con marcas de gran calidad	Actividades Clave - Control de manera exhaustiva del proceso del servicio entregado por las manicuristas - Habilidades en ventas de las profesionales al momento de empezar el servicio	Propuesta de Valor - Servicio de calidad y especializado, lugar de fácil acceso - Diversificación de servicios - Innovación en el rubro	Relación con Cliente - Servicio entregado de manera directa - Atención personalizada con alta comunicación - Redes sociales para mayor rapidez de información	Segmentos de Cliente - Nicho de consumidores de 20 a 70 años, ABC1 y C2, con preferencias en calidad, ubicación y prestigio de marcas - Consumidor preocupado por estética e higiene y con ritmo de vida acelerado
	Recursos Clave - Tangibles: Ubicación, marcas de calidad y procesos con máquina láser - Intangibles: Motivación y control directo de la dueña del negocio y jefa de local		Canales - Redes Sociales - Abastecimiento de proveedores principales con entrega directa al local	



<p style="text-align: center;">Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos principalmente de tipo variable asociados a la producción de cada manicurista - Costos variables en materia prima (esmaltes, limas, entre otros) 	<p style="text-align: center;">Fuente de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de principalmente servicios del rubro (con un pequeño porcentaje de ventas de productos) - Los precios son fijos y se encuentran definidos por la empresa
---	---

FIGURA 5: Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia

5.2 ANÁLISIS EXTERNO

5.2.1 Análisis PEST

Factor Político

Desde los años noventa, Chile se ha caracterizado por la estabilidad política y crecimiento económico, lo cual resulta altamente atractivo para los inversionistas locales y extranjeros. La política del país fomenta el comercio con las potencias económicas del mundo, a través de acuerdos comerciales que eliminan barreras de entradas, como por ejemplo las arancelarias. Gracias a esto, Chile es uno de los países con mayores tratados relacionados con comercio en el mundo, manteniendo acuerdos con potencias como Australia, China, Europa, Estados Unidos, entre otros.

Debido a la política económica del país, los chilenos tienen mayor facultad para acceder a las nuevas tecnologías y avances en diferentes ámbitos como informática, telecomunicaciones y salud.

En particular, la reforma tributaria ha incorporado cambios en el sistema de tributación tales como la eliminación del FUT (Fondo de Utilidad Tributaria) y beneficios a las PYMES como: tributación en base a flujos de caja, depreciación instantánea para reducir la base imponible, pagos provisionales mensuales e incentivos al ahorro.

Por otro lado, la reforma laboral ha introducido diversos cambios al Código del Trabajo, destacando la existencia de un sindicato titular el cual no puede extender los beneficios derivados de negociaciones colectivas a trabajadores no sindicalizados, la



existencia de un piso mínimo para iniciar las negociaciones y el término de los reemplazos en situación de huelga.

Por último, referente a la industria de la belleza y específicamente para salones dedicados al embellecimiento de manos y pies, no es necesario ningún tipo de regularización. Sólo si se quisiera, se les puede exigir a las profesionales algún certificado de estudios del ministerio de educación, pero en ningún caso la ley lo exige para los propietarios del local.

Factor Económico

Debido a que Chile se caracterizó por tener un crecimiento económico sostenido y especialmente rápido en los años noventa, actualmente se encuentra en mayor estado de desaceleración. El cierre del año 2015, estuvo dado por una demanda más débil y por una economía que creció menos de lo esperado por los especialistas. Este factor, sumado con un escenario externo que se prevé más débil, reduce las perspectivas de crecimiento para el año 2016⁴. Medido en función del Producto Interno Bruto (PIB), el crecimiento económico esperado para el año 2016 será alrededor del 2%, mientras que las expectativas para el año 2017 son más alentadoras, llegando entre el 2% y 3%⁵. Sin embargo, el Banco Central ha tenido que corregir a la baja sus proyecciones de crecimiento del PIB varias veces, impactando negativamente en la confianza empresarial.

	2014	2015 (e)		2016 (f)		2017 (f)
		IPoM	IPoM	IPoM	IPoM	IPoM
		Dic.15	Mar.16	Dic.15	Mar.16	Mar.16
PIB	1,9	2,1	2,1	2,0-3,0	1,25-2,25	2,0-3,0
Demanda interna	-0,3	2,3	1,8	2,6	1,5	2,6
Demanda interna (sin var. de existencias)	1,1	2,0	1,3	2,5	1,5	2,3
Formación bruta de capital fijo	-4,2	0,7	-1,5	1,7	0,5	1,0
Consumo total	2,8	2,4	2,2	2,7	1,8	2,7
Exportaciones de bienes y servicios	1,1	-1,7	-1,9	1,0	0,6	2,4
Importaciones de bienes y servicios	-5,7	-1,4	-2,8	1,6	-0,6	2,1
Cuenta corriente (% del PIB)	-1,3	-1,7	-2,1	-2,6	-2,5	-2,0
Ahorro nacional bruto (% del PIB)	20,9	20,0	20,4	19,1	19,9	20,2
Formación bruta de capital fijo nominal (% del PIB)	23,0	22,0	22,7	21,9	22,6	22,1

⁴ Fuente: R.Vergar, Presidente del Banco Central

⁵ Proyecciones del Banco Central de Chile.



FIGURA 6: Escenario Interno (variación anual, porcentaje)

Fuente: Banco Central de Chile

Por otro lado, la inflación se ha mantenido por sobre el 4% por varios trimestres. Las expectativas del IPC se mantienen en un 3% para los próximos dos años (Banco Central de Chile, 2016). La gran depreciación de la moneda local ha sido el principal determinante y las estimaciones del valor del dólar para el año 2016 son tan dispersas que el componente de incertidumbre impide hablar del impacto que tendrá en la economía interna.

Por último, de acuerdo al reporte GEM 2011, Chile clasifica como una economía basada en eficiencia⁶. Se caracteriza por un aumento de las economías de escala y de la industrialización. Las grandes empresas dominan, pero nichos en las cadenas de suministros se abren para las pequeñas empresas (Universidad del Desarrollo, 2014), lo que significa que dentro de este escenario económico hay cada vez más espacio para empresas pequeñas que apuntan a segmentos acotados del mercado, como es el caso de HappyHands.

Factor Social

La conducta de los consumidores es un factor muy importante al momento de analizar el entorno de una industria. La gente en Chile, luego de la crisis del 2008 optó por una actitud de consumo más informada y exigente, trayendo como consecuencia requerimientos tales como mayor transparencia y estándares más elevados por parte de las empresas.

En la región Metropolitana, donde se encuentra ubicado el negocio, es donde se concentra el 40,6% del total de la población chilena⁷. Esto hace que se concentre el mayor porcentaje de consumidores potenciales y es a su estilo de vida a los que debe ajustarse la oferta de la empresa.

Por otro lado, alrededor del 72% está representada por la clase media, teniendo ingresos entre \$300 mil y \$1 millón 200 mil pesos. Al tener mayor poder adquisitivo, los números arrojan que en promedio los chilenos gastan 3% de su ingreso disponible en

⁶ Fuente: CORFO, 2012

⁷ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2014



servicios de belleza y cuidado personal⁸. Esto es un factor a favor del negocio debido a que se encuentra ubicado en la comuna de Las Condes, que concentra su mayor porcentaje de personas correspondiente a la clase media y alta.

La confianza al emprendedor en Chile medido a partir del ICE (Índice de Confianza al Emprendedor) es alta; 72,6 medido en una escala del 0 al 100. Existen elevados niveles de optimismo en el ámbito de negocio y del país y no tan buenos en el ámbito de políticas públicas y entorno⁹, lo que habla de un país con oportunidades para el desarrollo empresarial y de un terreno fructífero para la creación de nuevos emprendimientos, que conlleva una mayor rivalidad.

Para finalizar, y en lo que respecta a la industria de la belleza, se sabe que la gran mayoría de consumidores son del sexo femenino, aunque el porcentaje de hombres ha ido en aumento en los últimos años (alcanzando hasta el 10% del total de consumidores), demostrando que existe una gran tendencia en el cuidado unisex de las manos y pies.

Factor Tecnológico

La industria de la belleza a lo largo de los años ha experimentado grandes evoluciones que implican desarrollo tecnológico. De manera específica, las técnicas en el área de embellecimiento de manos y pies han ido evolucionando de manera exponencial, apareciendo nuevos servicios, productos y empleando equipos especializados para lograr resultados de alta calidad.

Durante los últimos años, en Chile los centros especializados para manos y pies han ido aumentando, existiendo técnicas de alta complejidad tecnológica y dejando rápidamente obsoletos tratamientos y productos que se usaban en la antigüedad.

En específico, sólo el 14,3% de los emprendedores en etapas iniciales y 4,6% de los emprendedores establecidos declaran que ocupan nuevas tecnologías o procesos en sus

⁸ Fuente: Nielsen, Industrias en Crecimiento en Chile.

⁹ Fuente: CORFO, 2014



negocio¹⁰. El Estado dispone de recursos para apoyar la actividad emprendedora nacional a través de la CORFO, que cuenta con programas de subsidio, concursos e información.

En Chile, el índice de penetración de Internet entre la población total arrojó un valor del 70,5% en el año 2015¹¹. Es por esto que la inversión publicitaria digital viene creciendo fuertemente durante los últimos años, y es un factor clave para el éxito de la mayoría de las empresas.

5.2.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

Análisis de Nuevos Participantes

Tal como se dijo anteriormente, la industria de la belleza ha ido creciendo de manera exponencial en los últimos años, por lo que se deduce que las barreras de entrada para las empresas son bajas. La única limitante que podríamos distinguir, es que la inversión podría llegar a ser elevada dependiendo del nivel de tecnología y sofisticación del negocio.

Para concluir el tamaño de la amenaza de nuevos participantes, se analizarán las barreras de entradas:

1. Economías de Escala: En la industria del embellecimiento de manos y pies existen economías de escala en la compra de los insumos y además en los servicios prestados por las profesionales. Esto debido a que entre más servicios se hagan el coste medio de un producto (esmalte, por ejemplo) va disminuyendo. Lo mismo con los productos, entre más se compran menor será el precio. Nivel de amenaza: Medio.
2. Diferenciación de productos: Pese a que el mercado de las organizaciones de embellecimiento de manos y pies está fuertemente penetrado por dos empresas (AMANO y FRENCH BEAUTY), los clientes no demuestran mucho apego emocional a las marcas, dando mayor importancia a la accesibilidad y precios

¹⁰ Fuente: Universidad del Desarrollo, 2014.

¹¹ IAB Trends, 2015.



ofrecidos, logrando la movilidad no despreciable de los consumidores. Nivel de amenaza: Bajo.

3. Acceso a los canales de distribución: El servicio se ofrece desde el mismo local así que no habría problemas de canales de distribución. Por otro lado, la accesibilidad a proveedores es buena y ellos facilitan la distribución de productos. Nivel de amenaza: Bajo.
4. Inversiones de capital: Para implementar un local de este estilo, se requiere una inversión inicial medianamente alta. Se debe disponer de un lugar físico, maquinas, muebles, productos especializados, entre otros. Todo esto aumenta las barreras de entrada para las nuevas empresas que deseen ingresar a competir. Nivel de amenaza: Medio.
5. Política gubernamental: No existe ningún tipo de requerimiento impuesto por el gobierno para ingresar al mercado del embellecimiento de manos y pies. Nivel de amenaza: Bajo.
6. Desventaja en costos independientemente a la escala: Si bien las empresas que ya se encuentran en el mercado tendrán menor costo debido a que ya llevan tiempo en el negocio, no representa una desventaja de costos para una nueva empresa. Nivel de amenaza: Bajo.

Luego de analizar cada barrera de entrada del mercado se concluye que la amenaza de nuevos participantes es alta debido a la baja existencia de dificultades para ingresar en la industria de la belleza.

Poder de Negociación de Compradores

Los clientes habituales de locales de embellecimiento de manos y pies poseen poco poder de negociación porque generalmente no compran por volumen, debido a que se presta un servicio y existen pocos productos a la venta (GiftCards y guantes de Keratina). No obstante, podría existir en una futura iteración casos particulares, como que el



comprador fuera una empresa de retail y quisiese adquirir productos en grandes cantidades o que necesitara contratar a las profesionales para algún evento en particular por cierta cantidad de días, ahí el poder de negociación por parte del comprador se elevaría.

Por otro lado, la empresa no posee gran diferenciación todavía con el resto de los competidores, por lo que el poder de negociación en este sentido sería medianamente elevado por parte de los consumidores.

En conclusión, la fuerza del poder de negociación de compradores es medio.

Rivalidad entre competidores

HappyHands posee diversos competidores dentro de la industria del embellecimiento de manos y pies, desde grandes peluquerías exitosas hasta salones de belleza de barrio, donde los servicios son variados y existen todo tipo de precios. Sólo en la comuna de Las Condes, se identificaron 135 lugares que ofrecen servicios del mismo rubro de la empresa en análisis.

Puntualmente, el sector del SubCentro sólo cuenta con un rival directo, la cual es la peluquería Oppido que ofrece servicio de manos y pies, a precios relativamente similares que los del local.

En resumen, es una industria altamente competitiva, donde los servicios y productos que se comercializan son medianamente difíciles de diferenciar. Las empresas del mercado por lo general, ofrecen todos servicios similares a precios estándar. Sin embargo, por el sector en que se encuentra ubicado el negocio, la rivalidad escasea. Nivel de rivalidad: baja

Amenaza de servicios sustitutos

Se considera como servicio sustituto a cualquier otro salón que no sea exclusivamente de embellecimiento de manos y pies, pero que igualmente ofrecen el servicio: peluquerías, centros de belleza y estética integral, spas, entre otros. Sin embargo, el negocio está enfocado en la especialización del servicio a través de profesionales del rubro, por lo que los consumidores que deseen cierto grado de calidad optarán por un centro



especializado y no por uno que lo ofrece como un servicio adicional. Por lo tanto, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es baja.

Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta a la mano de obra, la oferta de profesionales dedicadas al embellecimiento de manos y pies es amplia. Además, vienen capacitadas con los conocimientos necesarios para ofrecer un servicio de calidad, por lo que es muy fácil contratar personal apto para el puesto requerido.

Por otro lado, el cargo de jefa de local requiere un conocimiento adicional de manejo de personal y administración para que contribuya al éxito del negocio. La dificultad de encontrar una persona para este puesto es medianamente alto, ya que debe generar la confianza necesaria debido a que estará a cargo del local la mayoría del tiempo, por lo que la amenaza es alta.

Por último, la empresa cuenta con un proveedor grande que es Manicure, el cual es el encargado de abastecer de los productos básicos al local. Todos los otros insumos y máquinas necesarios son comprados a través de pequeños distribuidores y por la propietaria del negocio al momento que se van necesitando.

Si bien la industria ofrece múltiples empresas que ofrecen un servicio similar al del principal proveedor actual, el costo de cambio podría ser elevado, ya que un cambio de marca de productos puede afectar de gran manera la calidad del servicio, provocando de manera directa una baja en ventas y la mala reputación dentro de los clientes actuales y futuros.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es medianamente alto. Esto principalmente a la dificultad de encontrar un jefe de local idóneo y por el principal proveedor que abastece a la empresa.





FIGURA 7: 5 fuerzas de Porter

Fuente: Medios electrónicos

5.3 ANALISIS INTERNO

5.3.1 Análisis de Cadena de Valor

A través del análisis de cadena de valor, se determinaron los factores claves para desarrollar ventajas competitivas que puedan ser sostenidas en el tiempo.

Actividades Primarias

Logística de Entrada

La organización depende de manera significativa de sus proveedores, por lo que debe tener un sistema de recepción de productos que sea eficiente para asegurar la llegada de todos los insumos al local. Si un proveedor no cumple con la entrega oportuna o si la mercancía llega dañada, se debe tener una solución alternativa de abastecimiento para hacer funcionar el negocio de todas formas.



Operaciones

Dentro de la actividad de procesos, la estandarización de los servicios es una clave fundamental a la hora de realizarlo. Se debe contar con una estructura de servicio para todas las manicuristas, con el fin de asegurar que cada cliente obtenga de igual manera el mismo procedimiento y resultado cada vez que vaya.

Logística de Salida

Como logística externa, encontramos los servicios finales que entrega el negocio. Además de los servicios básicos, la empresa cuenta con productos adicionales, como por ejemplo la venta de GiftCards y guantes de keratina.

Marketing y Ventas

La actividad de marketing y ventas de la empresa HappyHands está enfocada, principalmente, al uso de las redes sociales. Adicionalmente, se ha ido diversificando utilizando distintos medios para masificar la publicidad, como por ejemplo a través de asociaciones con casas comerciales y empresas de servicios de internet, con el fin de atraer mayor cantidad de usuarios.

Servicios Post Ventas

En lo que respecta al servicio post venta del local, está representado mayormente por la retroalimentación que se obtiene de los usuarios mediante las distintas redes sociales. A través de estos medios, y según sea el caso, la empresa ofrece a sus consumidores diferentes garantías de los servicios que se realizan en el lugar.

Actividades de Apoyo

Infraestructura de la empresa

La organización, como se dijo con anterioridad, lleva menos de un año en funcionamiento. Su estructura organizacional es básica: Un dueño, una jefa de local y 8 profesionales. El resto de los servicios que son requeridos para que el negocio



funcione son abastecidos mediante empresas externas, como por ejemplo, los proveedores de insumos, encargados de las gráficas, entre otros.

Gestión de Recursos Humanos

Principalmente, el reclutamiento del personal está a cargo de la propietaria del negocio y de la jefa de local. Se les hace entrevista a las profesionales interesadas y luego de una prueba, son incorporadas a la organización.

Por otro lado, y manera reciente, con el fin de lograr una estructura uniforme en el servicio de las profesionales, se han desarrollado manuales con los pasos a seguir en cada uno de los servicios.

Desarrollo de Tecnologías

Para el desarrollo de tecnologías en los servicios, se está buscando de manera constante técnicas nuevas para brindar lo mejor de las tendencias para sus clientes. Si bien no cuenta con un área de Investigación y Desarrollo, HappyHands intenta tener en cuenta las actualizaciones que se van generando en la industria de la belleza.

Compras

En el área de abastecimiento del negocio, la fuente principal de los insumos son los proveedores externos. Estos son los encargados de proporcionar la materia prima con la que las profesionales realizan el trabajo diario.

Por otro lado, los activos fijos son comprados directamente por la propietaria del negocio, inversión que es analizada durante el transcurso de los meses si es conveniente o no.

5.4 ANÁLISIS MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES



- La creciente demanda por este tipo de servicios en la industria de la belleza ha originado el aumento de negocios dedicados al embellecimiento de manos y pies que funcionan con bastante éxito. Esto genera una amplia oportunidad para las empresas que quieren emprender en el rubro mencionado.
- Dentro de los competidores existentes no existe mayor diferenciación en los servicios realizados y precios actuales, por lo que resulta una buena oportunidad para entrar al mercado de manera fácil y hacer frente a las empresas actuales.
- La escasez de servicios sustitutos es una gran oportunidad para sacar provecho del aumento de demanda que tienen los consumidores por la industria.

AMENAZAS

- La industria posee bajas barreras de entradas, por lo que la entrada de nuevos competidores es una de las más grandes amenazas que tiene el negocio de embellecimiento de manos y pies.
- En lo que refiere a los competidores actuales existe un par de empresas de gran tamaño que están bien posicionadas en el mercado, lo que dificulta el reconocimiento de la marca en la mente de los consumidores.
- Una amenaza que puede ser potencialmente peligrosa es la cantidad de responsabilidad que cae sobre la jefa de local, debido a que posee gran parte del control del negocio.

FORTALEZAS



- Al ser una empresa con una estructura organizacional pequeña, es más fácil ordenar el sistema de operaciones que tiene de manera interna en la empresa.
- La industria posee una gran variedad de proveedores, por lo que las actividades de compras resultan una estabilidad para el negocio.
- Las profesionales que son contratadas vienen con experiencia previa, lo cual es una ventaja debido a que no se necesita gastar tiempo ni en recursos ni en capacitaciones.

DEBILIDADES

- Debido a que es un emprendimiento que lleva poco tiempo en operación, una gran debilidad es que sea inexperta en términos de reclutamiento de personal.
- Las actividades relacionadas con el marketing son muy débiles. Si bien posee una ubicación privilegiada, el aumento en ésta área podría traer repercusiones muy positivas para el negocio.
- El área de investigación y desarrollo se considera un punto débil el cual se podría explotar de mejor manera.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS/OPORTUNIDADES (FO)

- Al ser una empresa pequeña gestionada por su propia dueña, puede beneficiarse de los cambios introducidos en la reforma tributaria que favorecen las PYMES.
- La escasez de servicios sustitutos y el hecho de que sea una industria con gran cantidad de proveedores hace que el emprendimiento en este rubro sea muy atractivo y beneficioso.
- La creciente demanda de la industria conlleva un aumento de profesionales que estudian este tipo de servicio, por lo que encontrar personal no debiese ser un problema para la empresa.



ESTRATEGIAS FORTALEZAS/AMENAZAS (FA)

- La estructura pequeña de la empresa debiese enfocarse en que la dueña obtenga más control de todos los aspectos del negocio, evitando que la jefa de local se convierta en una amenaza para HappyHands.
- Una estrategia para superar la gran cantidad de competidores que ingresan a la industria por bajas barreras de entradas, es enfocarse en la eficiencia de los servicios. Esto es posible ordenando los procesos de las operaciones y consiguiendo profesionales de alto nivel.
- Al estar la empresa enfocada en un segmento acotado y concreto le es más fácil diseñar y moldear el servicio a las exigencias, manteniendo una relación estrecha con los requerimientos de cada clienta y siempre apuntando a fidelizarlas.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES/OPORTUNIDADES (DO)

- Poner énfasis en la selección del personal ya que es uno de los pilares fundamentales de la empresa. Establecer una serie de pruebas para filtrar de manera eficaz a las profesionales.
- Generar experiencia a través de estudios de mercado y la práctica para aprovechar la actual cantidad de público para así generar crecimiento a partir de la expansión de esta vía.
- Aumentar el marketing para lograr un posicionamiento de la marca, y así lograr la apertura de más locales con mayor cartera de clientes.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES/AMENAZAS (DA)

- Poner énfasis en el desarrollo de nuevas técnicas y estar a la vanguardia en lo que es embellecimiento de uñas y técnicas de pestañas y depilación, para así destacar por sobre posibles nuevas empresas que ingresen por la facilidad de entrar al mercado.
- Hacer diversas campañas de marketing para aumentar el posicionamiento de la empresa para apuntar a estar sobre las que ya están actualmente liderando el mercado.



6. ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

6.1 RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de negocios tiene como objetivo ser una guía que facilite el crecimiento de la empresa HappyHands en el rubro de los servicios de estéticas e higiene para uñas.

Actualmente la empresa posee un local en el centro comercial subcentro de la estación Escuela Militar, ubicado en Av. Apoquindo 4400 local 127 ala norte, en el cual se realizan más de 450 servicios mensuales entre clientes frecuentes y esporádicos.

Los servicios ofrecidos por la empresa se caracterizan por su calidad y variedad, además por las marcas que se utilizan en cada uno de ellos. Siempre con los ojos puestos en las tendencias e innovaciones del mercado internacional, están constantemente incorporando nuevas técnicas y procesos a los servicios actuales con el fin de estar al día con las modas mundiales.

El crecimiento económico en Chile en los últimos años se ha reducido, debido a la desaceleración económica experimentada desde enero 2014, cayendo a tasas cercanas al 4% anual a tasas que rodean el 2,5% (Banco Central, 2015). No obstante, el comercio minorista ha manifestado un crecimiento positivo en este delicado escenario, alcanzando una tasa de variación acotada pero positiva durante



el 2015 (El Mercurio, 2016), bastante mejor que el crecimiento del país en otras áreas. Lo anterior permite afirmar que la empresa se enfrenta a un mercado con un crecimiento discreto, pero con buenas perspectivas.

Finalmente, la empresa apunta a un nicho del mercado de salones de uñas: aquellos individuos que están dispuestos a pagar un poco más por un servicio hecho por una profesional especializada en el rubro con productos de alta calidad.

6.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

HappyHands es un emprendimiento dedicado al embellecimiento de manos y pies que tuvo sus inicios el 16 de junio del 2015, abriendo el local en el subcentro de Las Condes y estableciendo como objetivo entregar servicio de calidad a sus clientes. Es gestionada por su dueña Andrea Rojas, una mujer dedicada a la industria de la belleza hace un par de años y con un insaciable espíritu emprendedor, se motivó a iniciar este negocio de forma independiente.

A solo un año y cuatro meses de su apertura, ha funcionado de manera exitosa recibiendo ganancias más rápido de lo esperado debido al alto flujo de gente gracias a su favorable ubicación.

Misión → Entregar servicios que destaquen por su calidad, duración y profesionalismo. Mantener un sello característico de servicio de excelencia. Crear clientes leales, siendo una empresa confiable. Incorporar nuevas tecnologías en el proceso de servicios, buscando mejorar permanentemente la productividad.

Visión → Ser una empresa reconocida y destacada dentro de la industria de los salones de uñas y de belleza. Ser una organización intensiva en uso de tecnologías y técnicas vanguardistas. Proporcionar a los clientes una amplia gama de servicios y productos que satisfagan sus requerimientos.

6.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO



HappyHands ofrece al mercado una amplia variedad de servicios relacionados con la estética e higiene de las manos y pies, abarcando distintos tipos de necesidades que puedan necesitar los consumidores.

La empresa cuenta actualmente con seis manicuristas y una jefa de local, las cuales son las encargadas de realizar todos los servicios que se ofrecen, cumpliendo un proceso estándar detallado más adelante en la parte de Plan de Operaciones.

Dentro de la amplia diversidad de servicios que ofrece el local, se pueden destacar los siguientes:

- Manicure Express: Es el más básico. Consta de limado y esmaltado de la uña (con esmalte tradicional).
- Manicure Tradicional: Este servicio es uno de los más demandados por los consumidores. Incluye limado, repujado, corte e hidratación de cutículas y esmaltado a elección.
- Manicure Permanente: Servicio que en el último tiempo ha aumentado su demanda de manera exponencial. El proceso es el mismo al de manicure tradicional, sólo que se esmalta con un producto permanente que dura de dos a tres semanas y se debe sellar con una máquina especial.
- Uñas Acrílicas: Sirven principalmente para uñas muy cortas o mordidas. Se pegan una especie de uña postiza llamado “tip” que le da longitud a las uñas.
- Uñas Gel: Es parecido a las uñas acrílicas sólo que se ocupa un material diferente. También sirve para uñas cortas, debilitadas y/o mordidas.
- Depilación: El local posee dos boxes con camillas y máquinas de cera caliente para una completa depilación en cualquier parte del cuerpo.
- Ondulación de pestañas: Este servicio no es tan popular como los otros ofrecidos por el local, pero es de gran efectividad. Se aplica un



producto el cual deja curvas las pestañas por aproximadamente un mes entero.

Por otro lado, la empresa posee el servicio de GiftCards con el cual los clientes pueden regalar el servicio que ellos escojan, y se les entrega una tarjetita en un sobre para que el que lo reciba lo cobre cuando quiera.



IMAGEN 1: GiftCard HappyHands

6.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO

Para contextualizar, lo primero que podemos resaltar es que la industria de la belleza, y específicamente los servicios dedicados al embellecimiento de manos y



pies, han estado en evidente crecimiento en los últimos años. Debido a esto, existe un gran aumento de locales dedicados exclusivamente a este rubro además de una alta tasa de lanzamiento de nuevos productos con diversas tecnologías dedicadas al tratamiento y belleza de uñas.

A continuación, se desarrollará un estudio respecto a la actual industria de los salones de manicura, en base a información secundaria para generar conocimiento sobre el segmento de mercado al que apunta HappyHands, la concentración de éste y los potenciales clientes que enfrenta la empresa.

6.5 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

El emprendimiento HappyHands, está enfocado principalmente a aquellas personas que deseen embellecer y mantener el cuidado de manos y pies, a través de profesionales del rubro. Son individuos que están dispuestos a pagar por un servicio que es considerado un lujo, debido a que no se encuentra dentro de las necesidades básicas. Son consumidores que valoran la estética y cuidado de sus uñas, priorizando la relación calidad/precio y la comodidad de la ubicación, por sobre otros atributos. En específico, el mercado objetivo está circunscrito por la ubicación, debido a que gran volumen de los clientes son personas que trabajan en los alrededores y/o que están de paso por la estación de metro.

Al enfocarse en la localización y relación precio/calidad de su oferta como eje diferenciador, la empresa cuenta con un flujo de gente superior – en promedio - a la competencia a nivel industrial, pero similar al de los competidores ubicados en centros comerciales y galerías. Por este motivo, apunta además a individuos que trabajen y vivan dentro del sector, que quieren y pueden darse el gusto de consumir este tipo de servicios.



6.6 DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES

HappyHands posee presencia en el SubCentro de Escuela Militar, ubicado en la comuna de Las Condes. Su competencia a nivel industrial radica en locales que ofrecen los mismos servicios de manicure, pedicure, ondulación de pestañas y depilación, sin ser necesariamente salones específicos de embellecimiento de manos y pies.

- Oppido: peluquería de la familia italiana “Palumbo”, que ofrece cuidados y tratamientos para el cabello, alisados, tinturas, manicure y pedicure, estética clínica y podología. Se encuentra en SubCentro y Apumanque.
- Amano: salón de uñas de la chilena Pilar Larraín, ofrece servicios exclusivos para el tratamiento de las manos y pies, y ya cuenta con 10 locales en todo el sector oriente de Santiago. Posee gran variedad de ofertas, donde mezcla distintos tipos de servicios.
- French Beauty: empresa que trae el concepto de negocio directamente de Francia, orientados en perfeccionar la belleza de las manos y los pies entregando una amplia gama de servicios. Cuenta con más de 20 sucursales a lo largo del país.
- Hands& Company: empresa posicionada en el sector oriente, que además de contar con servicios exclusivos para manos y pies, cuenta con tratamiento de ictioterapia. También tiene su propia cafetería y “petit bar”, local que regalan una copa de espumante junto a tu manicure.
- My Day: peluquería y spa, que ofrece manicure, depilación, maquillaje, entre otros. Tiene locales en Alto Las Condes y Portal La Reina.
- Eva: Spa urbano que tiene diversas sucursales en Santiago oriente. Cuenta con servicios para manos y pies, además de quiromasaje, tratamientos reductivos, bronceadores, etc.



- Pitukas: peluquería que ofrece todos los servicios de belleza, incluyendo el servicio de manicure y pedicure. Se encuentra en los alrededores de escuela militar.

Lo anterior, mezcla a los competidores más fuertes (debido al poder de mercado que tienen actualmente) y a los competidores directos debido a la ubicación que mantienen.

7. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING

7.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para llevar a cabo el plan comercial y de marketing se levantaron datos a partir de una encuesta la cual fue realizada a través de una plataforma digital y en la que participaron sólo personas adultas de la zona oriente de la capital.

El tipo de muestreo que se seleccionó para realizar la encuesta fue un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que no se conoce la probabilidad de encontrar a un hombre o mujer del rango etario definido que sea ABC1 y C2. Se recurre a este tipo de muestreos principalmente cuando al realizar muestreos probabilísticos estos son muy costosos o no entregan un valor adecuado. Este tipo de muestreo se obtiene al definir una muestra representativa mediante a la inclusión de grupos típicos, característica que se conoce gracias a la aproximación entregada por la investigación exploratoria realizada.

A) Diseño de la Muestra



- Elementos: Personas naturales de sexo femenino (mayoritariamente) y masculino, de las edades de 20 a 70 años, de los segmentos ABC1 y C2.
- Unidades de muestreo: Personas que adquieran el servicio de manicure y pedicure
- Alcance: Región Metropolitana
- Tiempo: 01 de abril a 20 de mayo del 2016
- Tamaño: El tamaño de la muestra corresponde al total de elementos de la población que serán encuestados para la investigación. El número de personas a encuestar debe ser suficiente para que la muestra sea significativa. Para el cálculo del tamaño de muestra se considera un error máximo admisible del 8%

El nivel de confianza utilizado es del 95%, un error absoluto que no supere el 5% y se utilizó el método de varianza máxima. La fórmula utilizada corresponde a la definida para bienes de consumo con población infinita (la población es considerada infinita al ser mayor a 100.000 unidades), la expresión es la siguiente:

VARIABLES:

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

Nivel de Confianza: 95%

Error: 5%

Z: 1,96

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot \frac{1-\alpha}{2} \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Es necesario mencionar que los principales resultados de la investigación serán de carácter concluyente descriptivo, debido que existe un objetivo claro de investigación y necesidades de información detalladas.



B) Necesidades de la Información

La empresa desconoce qué es lo que valora el consumidor a la hora de consumir sus servicios, por lo cual no sólo debe enfocarse en mejorar la calidad de éste, sino también en crear un servicio completo – de principio a fin - que se acomode a las necesidades del cliente.

C) Objetivo General de la Investigación

La investigación de mercado tiene como objetivo principal recolectar información acerca de las preferencias de los consumidores que acuden a los salones de uñas, para así saber que se debe potenciar del servicio entregado y por consecuencia transformar a los potenciales clientes del local en consumidores leales, junto con aumentar la demanda de los servicios que ofrece la empresa y los clientes actuales.

D) Objetivos específicos de la Investigación

La investigación de mercado concluyente busca:

- Determinar los atributos relevantes del mercado objetivo al instante de elegir salones de uñas.
- Obtener un estimativo de la cantidad de consumidores potenciales dentro del mercado objetivo definido por el plan comercial
- Estimar la disposición de compra de los consumidores potenciales en el actual local.
- Determinar el perfil de uso y ocasiones de consumo del servicio.

E) Diseño de la encuesta

La encuesta consta de 18 preguntas que se dividen en 4 ítems: Información personal del encuestado, Población Objetivo, Actitudes de compra y finalmente



Frecuencia y Modo de consumo. Las preguntas son casi en su totalidad de selección múltiple, con respuestas de variables nominales, nominal dicotómica, escalar, intervalar para el caso de escalas de Likert y ordinal discreto para el caso del ranking. (Ver anexo B)

F) Resultados de la Investigación

Se realizó un análisis univariado para ver la distribución de la muestra de acuerdo al género, edad, comunas de residencia e ingreso del grupo familiar. La muestra está constituida en 97% por el género femenino y 3% por el masculino, como se observa en la figura 8.

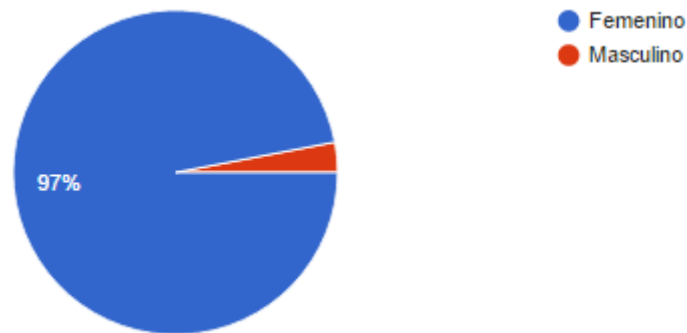


Figura 8: “Distribución de la muestra por género”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

En el caso de la edad de los encuestados, como se observa en el gráfico 1 el rango de 20 a 29 es el con mayor porcentaje (45,5%), seguido por el rango de 30 a 39 con 26% y el de 40 a 49 con 20%.

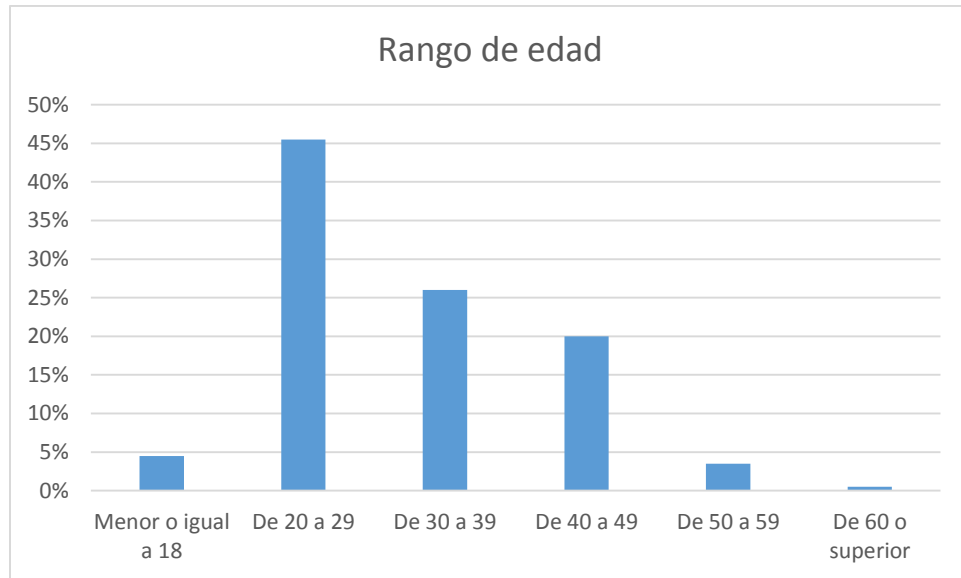


Gráfico 1: “Distribución de la muestra por rango de edad”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

Para la pregunta de la comuna de residencia, se filtraron las comunas de interés, utilizando sólo éstos porcentajes en el gráfico de barra: Peñalolén (5%), Providencia (8%), La Reina (7%), Las Condes (18%), La Florida (6%), Ñuñoa (5%), Lo Barnechea (9%) y Vitacura (10%). Esto da como resultado un total de 67% de los encuestados.

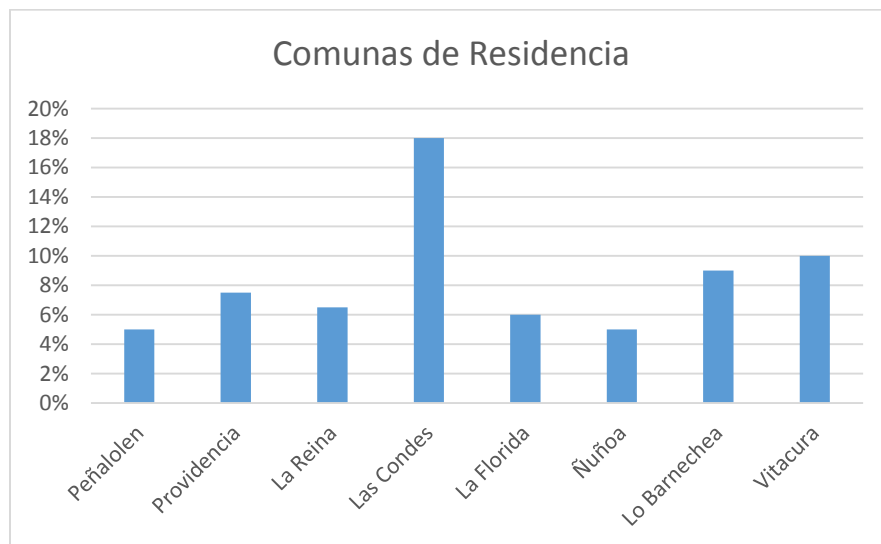


Gráfico 2: “Distribución de la muestra por comuna”



Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

En la figura 9, se muestra la distribución de ingreso mensual del grupo familiar de la muestra a través del análisis univariado.

Sueldo aproximado mensual del grupo familiar

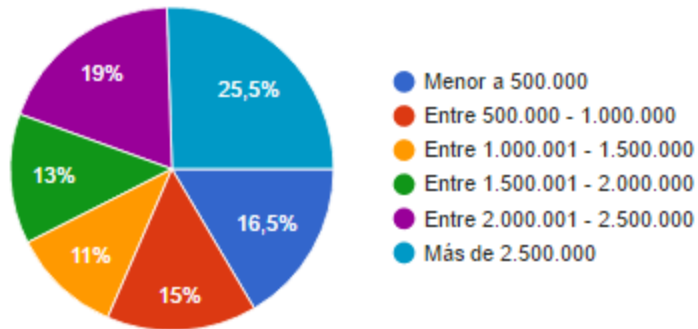


Figura 9: “Distribución de ingreso del grupo familiar de la muestra”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

Al realizar la pregunta filtro si se ha hecho alguna vez un servicio de belleza para uñas y posteriormente si ha asistido alguna vez a un salón de uñas por algún servicio, el 80,5% y el 71,5% respondió que sí, respectivamente. A continuación, los gráficos de las Figuras 10 y 11 resumen esta información:



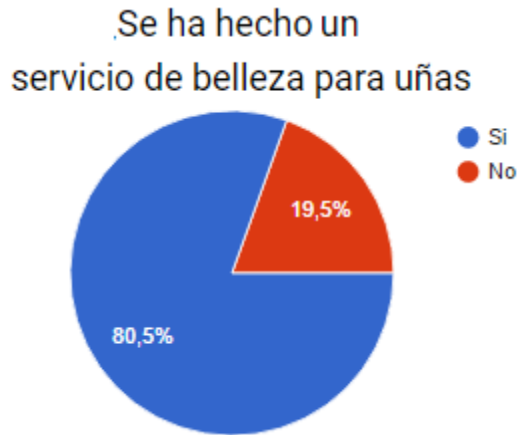


Figura 10: “Consumo de servicios de belleza para uñas”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

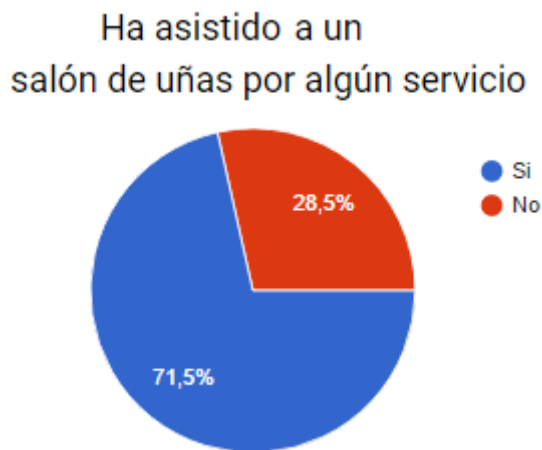


Figura 11: “Consumo de servicios en salón de uñas”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

Debido a la pregunta filtro utilizada de manera previa, se analizaron 143 respuestas de un total de 200 encuestados. En la Figura 12 se puede observar las preferencias de consumo del cliente con respecto a los servicios que se ofrecen. Mayoritariamente los encuestados prefieren consumir Manicure y Pedicure con el 38,5%, seguido de la Manicure Permanente con 25,9% y la Manicure Tradicional con 21%.

Preferencias de Consumo

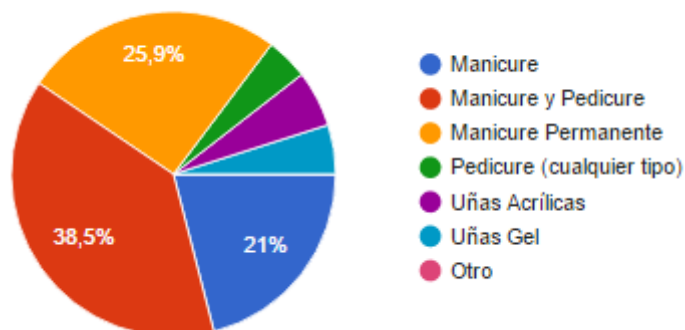


Figura 12: “Preferencias de consumo de la muestra”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

La Figura 13 grafica el lugar de consumo predilecto para adquirir servicios de embellecimiento de uñas de los encuestados. El mayor porcentaje corresponde a los salones de uñas (63,6%), lo que es un escenario positivo para HappyHands ya que obtendría la mayor parte de sus posibles clientes potenciales interesados en su local.

Lugar de consumo de servicios para uñas

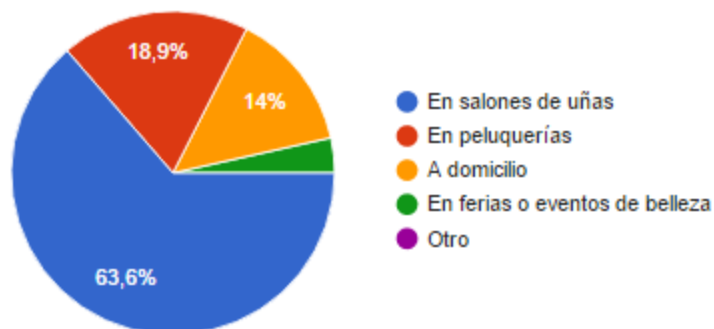


Figura 13: “Lugar de consumo de la muestra”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

A partir del análisis univariado realizado para las afirmaciones medidas con una escala de Likert, se obtuvo información respecto al perfil de los consumidores. Se puede inferir en base a los porcentajes mayoritarios que se observan en la Figura 14, que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por el servicio de uñas echo por un especialista y que consideran que existe gran diferencia entre un servicio echo en un salón versus a uno que se realizan ellos mismos. Además, valoran profundamente un servicio de gran calidad y un local de fácil acceso. Los consumidores no están tan enfocados en que el servicio sea rápido y/o en la decoración del lugar, aunque de igual manera puede ser un plus para el salón. Por último, respecto a si se consideran consumidores que prefieren un lugar especializado en uñas versus a un lugar que lo tiene como servicio adicional, se refleja en menor medida que sí, pero de manera no tan relevante, ya que los porcentajes se muestran más equitativos para las 5 opciones.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
"Estoy dispuesto a pagar un poco más por el servicio de uñas hecho por especialistas de la industria"	48%	25%	13%	6%	7%
"Me considero un consumidor que prefiere un lugar especializado en uñas que un lugar que lo tiene como servicio adicional"	29%	29%	18%	14%	10%
"Considero que existe una gran diferencia entre una manicure hecha en un salón y una que me hago yo"	43%	19%	16%	10%	11%
"Siempre me interesa que el servicio sea de gran calidad"	47%	19%	10%	10%	15%
"Siempre me interesa que el servicio sea rápido"	32%	24%	17%	14%	13%
"Me interesa que sea un lugar de fácil acceso"	41%	20%	13%	10%	16%
"Siempre me fijo en la decoración del lugar donde voy"	34%	25%	10%	13%	17%

Figura 14: “Distribución de ingreso del grupo familiar de la muestra”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel



Respecto a la frecuencia y modo de consumo, en la Figura 15 se puede observar la frecuencia de los encuestados al consumir los servicios de belleza para uñas en cualquier lugar que estimen conveniente, en donde el 30,1% lo hace entre una a dos veces al mes y el 27,3% al menos una vez al mes. Con estas cifras se puede inferir que más del 50% de los encuestados consideran el embellecimiento de uñas como un servicio frecuente. Sin embargo, el 18,9% rara vez realiza uno de estos servicios, por lo que existe un porcentaje que los considera ocasional.

Frecuencia consumo servicios de bellezas

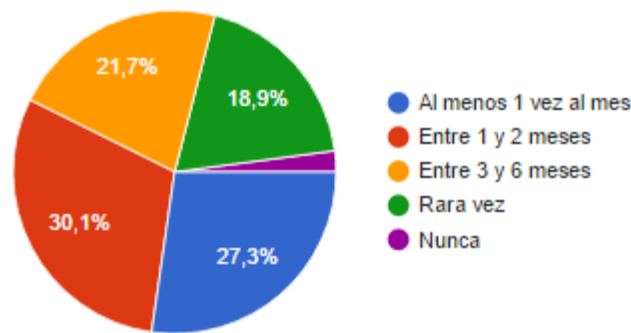


FIGURA 15: “Frecuencias de consumo servicios de belleza”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

La Figura 16, muestra la frecuencia con la que los encuestados consumen el servicio de uñas específicamente en salones de uñas, en donde los porcentajes de al menos una vez al mes (25,2%), entre una y dos veces al mes (25,9%) y rara vez (24,5%) presentan cifras similares. Estos resultados muestran un escenario esperanzador, ya que si bien gran parte – alrededor del 50% - asiste a salones de uñas al momento de adquirir un servicio de uñas, existe un cuarto de los encuestados que rara vez asiste y que pueden ser considerados como potenciales clientes.

Frecuencia consumo en salones de uñas

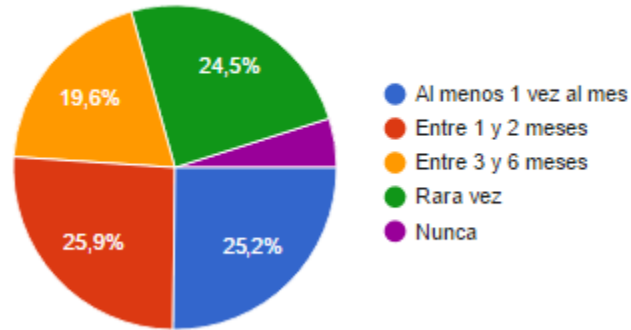


FIGURA 16: “Frecuencias de consumo en salones de uñas”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

Para conocer acerca de las instancias en que los individuos de la muestra consumen los servicios de embellecimiento de uñas, se les preguntó en que ocasiones adquieren los servicios. Los resultados muestran de manera creciente que los consumidores ven el servicio como algo ocasional, ya que el 41% de los encuestados señalan las ocasiones especiales, seguido de celebraciones con un 25% como el contexto predilecto para su consumo. La respuesta de manera cotidiana alcanza el 21%. Esta información se expone a continuación en el gráfico 3:

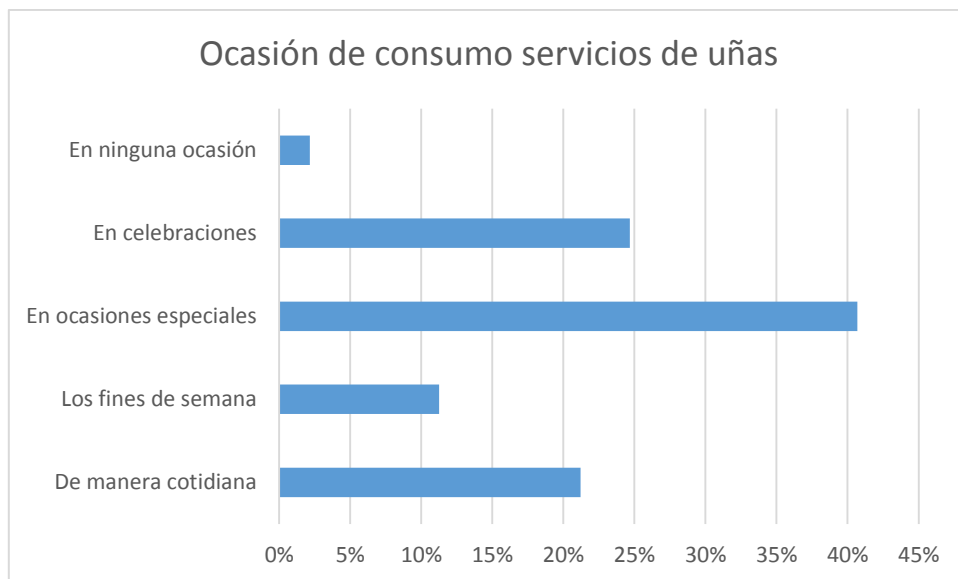


GRÁFICO 3: “Ocasión de consumo servicios de uñas”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

A su vez, se indagó este ámbito aplicado a los servicios en salones de uñas (ver Gráfico 4), y los resultados se muestran similares a los del servicio para uñas en general. El porcentaje mayoritario se lo llevan las ocasiones especiales con 43%, seguido de celebraciones con 24% y de manera cotidiana con 19%. Estos resultados no son consecuentes con los datos de frecuencias de consumo obtenidos anteriormente, donde la mayoría declaraba consumir al menos una vez al mes y/o entre uno a dos meses al mes. La inferencia que se puede hacer en este caso, siendo conciliador con ambos resultados es que los individuos consideran el embellecimiento de sus uñas como un servicio de consumo ocasional, cuyo escenario preferido corresponde a ocasiones especiales y celebraciones.

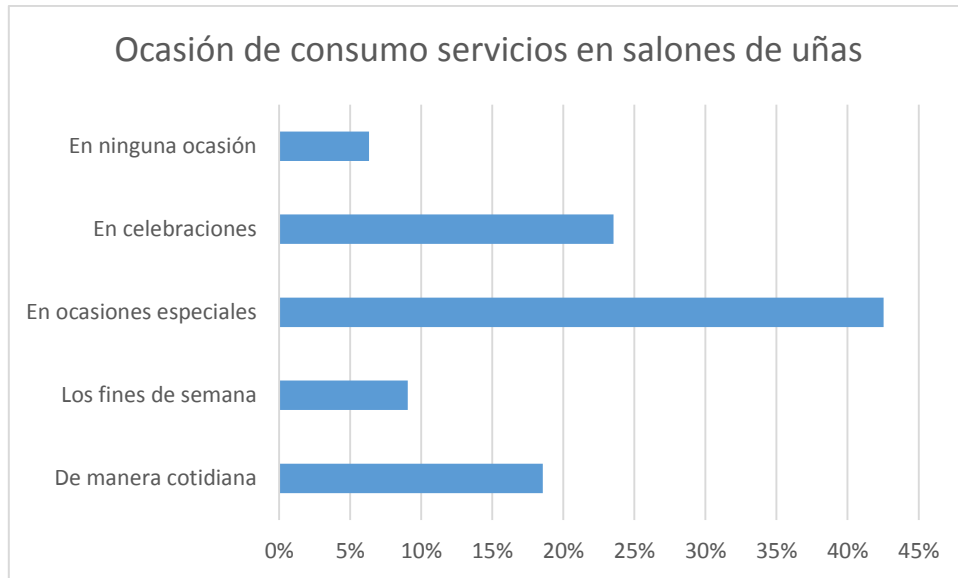


GRÁFICO 4: “Ocasión de consumo servicios en salones de uñas”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

Finalmente, el último ítem del cuestionario tenía como objetivo levantar información respecto a los atributos relevantes a la hora de consumir el servicio de embellecimiento de uñas. Para esto, se pidió realizar un ranking de una lista de atributos de 1 a 8, en orden creciente de importancia. En base a los porcentajes mayoritarios obtenidos en los resultados se puede afirmar que la mayoría de los encuestados considera fundamental la calidad y las marcas que se utilizan en el servicio. Además, muestran un interés acotado acerca de la rapidez en el servicio, del ambiente del local al que asisten y no parecen ser sensibles ni a la ubicación ni al precio. Finalmente, los atributos tales como prestigio que posee la empresa y variedad de servicios disponibles en el local al que asisten no son valorados. La información descrita se aprecia a continuación en la Gráfico 5:

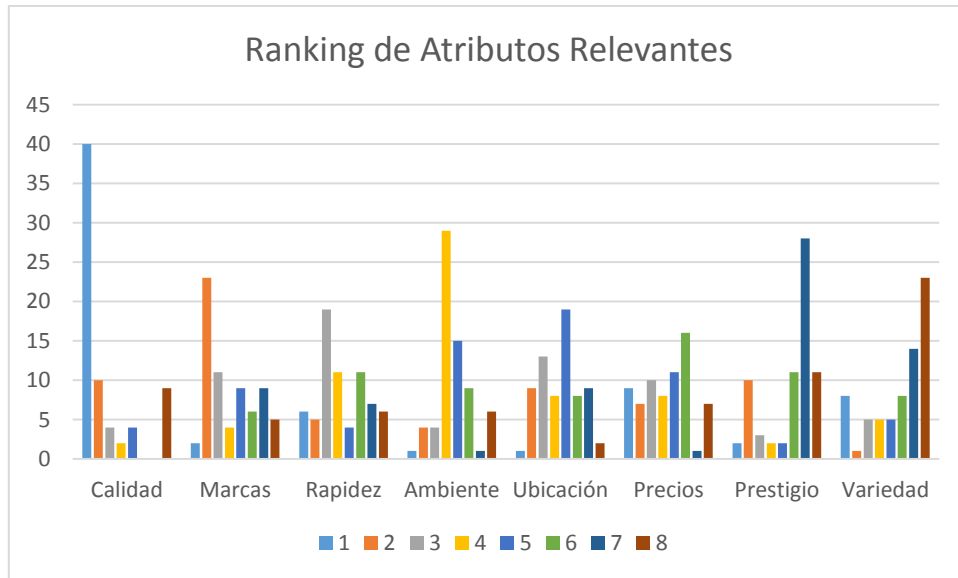


GRÁFICO 5: “Atributos relevantes para el consumidor”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

7.2 PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

A partir de los datos levantados por la encuesta se puede definir al consumidor objetivo de la empresa HappyHands, como un individuo con ingresos relativamente altos (superior a 2.000.000 pesos chilenos considerando el total del grupo familiar), que reside en las comunas de Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea principalmente y que ha tenido experiencias de consumo en servicios de uñas.

Respecto al perfil del consumidor, existe interés mayoritariamente por la adquisición del servicio de manicure y pedicure preferentemente, así como por la



manicure permanente. Afirman estar dispuestos a pagar un poco más por el servicio de uñas realizado por especialistas de la industria, reconocen las diferencias entre una manicure realizada por una profesional versus a una elaborada por ellas mismas y presentan preocupación por adquirir un servicio de gran calidad. No obstante, no se definen como consumidores con una predilección marcada por la rapidez del servicio ni por el ambiente del local.

Por otro lado, el lugar de consumo predilecto para adquirir servicios de embellecimiento de las uñas corresponde a salones especializados en este tipo de prestación y luego las peluquerías que lo tienen como servicio opcional.

Respecto al perfil de usabilidad, los servicios de uñas son considerados algo de consumo no habitual asociado a contextos específicos como las ocasiones especiales y celebraciones.

Finalmente, los consumidores consideran como atributos relevantes a la hora del consumo que el servicio sea de gran calidad y que posea marcas de prestigio en los productos que se utilizan al momento de realizar el servicio. Demuestran interés acotado en la rapidez que tenga el servicio y en el ambiente que tenga el lugar. No se muestran muy sensibles a la ubicación del local ni al precio, y no se interesan en aspectos como prestigio de la empresa o la variedad de servicios que se ofrezcan.

7.3 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Los servicios de HappyHands están enfocados en mujeres de todas las edades, al contar con una amplia gama de servicios. Con los resultados obtenidos previamente podemos determinar cuáles son los servicios preferidos por los consumidores, por lo que la idea principal será realzar la importancia del control de calidad de los mismos. La ventaja competitiva de la empresa reside principalmente en la calidad de los servicios entregados y la ubicación con la que cuenta el local.



Este eje diferenciador lo ha logrado gracias a los proveedores de prestigio que aseguran productos de alta calidad en cada uno de los servicios y a las profesionales que aplican una correcta técnica en cada trabajo que realizan. Junto a esto, la innovación en las técnicas utilizadas por las profesionales ha permitido mantener esta ventaja de diferenciación en el poco tiempo que lleva de funcionamiento la empresa. Otro factor importante es la ubicación con que cuenta el local, ya que funciona como un lugar al paso debido a encontrarse en una estación de metro y la empresa puede ofrecer opciones express para el consumidor que lo necesita.

Finalmente, la empresa cuenta con una estrategia competitiva de enfoque y diferenciación, ofreciendo amplia gama de servicios y con características que busca el mercado objetivo que son las mujeres: calidad y marcas de alto prestigio, seguido por la rapidez y ambiente del local. Así, se podrá hacer sostenible en el tiempo haciendo una gestión comercial que este enfocada en los gustos de este nicho que cada día conoce más sobre los distintos tipos de servicios del rubro.

7.4 DESCRIPCIÓN DE VALOR AGREGADO DEL SERVICIO

Los consumidores que prefieran los servicios de HappyHands, lo harán porque los servicios poseen las siguientes cualidades:

1. Servicios de alta calidad, con profesionales que aseguran la duración de los mismos y utilizando marcas de gran prestigio.
2. Diversificación de la oferta, tanto en cantidad de servicios ofrecidos, como en ocasiones de consumo.
3. Innovación en técnicas utilizadas por las profesionales en la realización de los servicios, estando al día con la tecnología actual.
4. Servicios como “Manicure niña” entrega la posibilidad de reunir a la familia en torno a una ocasión especial de relajo y diversión.
5. Ubicación en metro hace que sea una opción express, simplificando la acelerada vida de las consumidoras modernas.



7.5 DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCION

Actualmente HappyHands solo cuenta con redes sociales básicas, Facebook e Instagram, con bajo número de seguidores. Lo primero que se plantea es que la empresa contrate un servicio de marketing digital para así desarrollar una página web, donde entregue información acerca de los servicios y productos que se ofrecen en el local. La plataforma deberá contar además con una galería de fotos de los servicios y sección de contacto, para que los usuarios puedan enviar sus inquietudes vía email.



Imagen 2: “Fan page en facebook de HappyHands”

Luego de esto, se debiese aplicar la herramienta de Google llamada Campañas Adwords, que permitirá que se generen anuncios direccionados a palabras claves de búsqueda. La inversión varía acorde al número de palabras claves en las que se desea invertir y el monto de tal inversión. De esta manera, aparecerán anuncios de HappyHands como resultado de búsqueda que contengan palabras como manicure, uñas, salón de uñas, etc.



Este canal permitirá el aumento de la visibilidad de la página web de la empresa, lo que dará como consecuencia el incremento de visitas en el sitio, aumentando las probabilidades de captar nuevos clientes.

La página web estará conectada a las redes sociales que posee actualmente HappyHands, lo cual debiese resultar en un incremento de los seguidores actuales. Los posibles beneficios a los que la empresa optará será el aumento de la imagen de la marca, interactividad con el público e iniciativas atractivas para captar y fidelizar clientes.

7.6 DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA DE PLAZA

Como ya se mencionó anteriormente, la ubicación es uno de los factores críticos de éxito que posee la empresa. Actualmente, HappyHands cuenta con un local en el ala norte de SubCentro de Escuela Militar, el cual es un sector altamente transitado y posee grandes cantidades de flujo de gente, lo que lo hace competitivo. El local tiene 35 metros cuadrados y está equipado con dos boxes de depilación, tres sillas tipo sofá con tres drenajes para el lavado de pies por el proceso de pedicure, seis puestos de trabajo para realizar las manicures, un baño y una mesa donde se encuentra la caja.



Imagen 3: Local físico de HappyHands

Lo primero que se plantea es la expansión del actual local en SubCentro. Debido a que la galería cuenta con diversos locales comerciales, la empresa posee un gran potencial de crecimiento pudiendo expandir el negocio a través del arriendo de locales contiguos al actual.

Luego de esto, se pretende abrir un segundo local en un contexto parecido al actual, es decir, en alguna estación de metro principal con gran flujo de gente. Las posibles opciones que se evaluaron son metro Universidad de Chile, Plaza Egaña y Tobalaba.

8. PLAN DE OPERACIONES

El emprendimiento cuenta con un solo local, que lleva alrededor de 1 año y 4 meses en desde su apertura. Actualmente, el proceso de los servicios presenta una serie de irregularidades y debilidades en relación a la organización del espacio, y demoras en el proceso de manicure y pedicure. Esto se debe principalmente a que las profesionales deben levantarse de su puesto de trabajo para realizar ciertas operaciones que producen demoras a la hora de realizar los servicios.

Las demoras antes mencionadas, traen como consecuencia la pérdida de clientes en las horas punta de flujo de gente que posee el local, ya que aumenta el tiempo del proceso de cada servicio existente. Es por esto, que el plan de operaciones tendrá como finalidad aumentar la eficiencia en las labores de las manicuristas, aumentando así la prestación de servicios, que traerá por consecuencia mayores ganancias y prestigio para la empresa.

Para esto, será necesario establecer estándares de tiempo, evaluando el tiempo de ejecución del servicio desarrollado por las profesionales, para entregar una adecuada y fluida atención al cliente. A continuación, se mostrará el proceso estándar en qué consistirá una manicure tradicional:



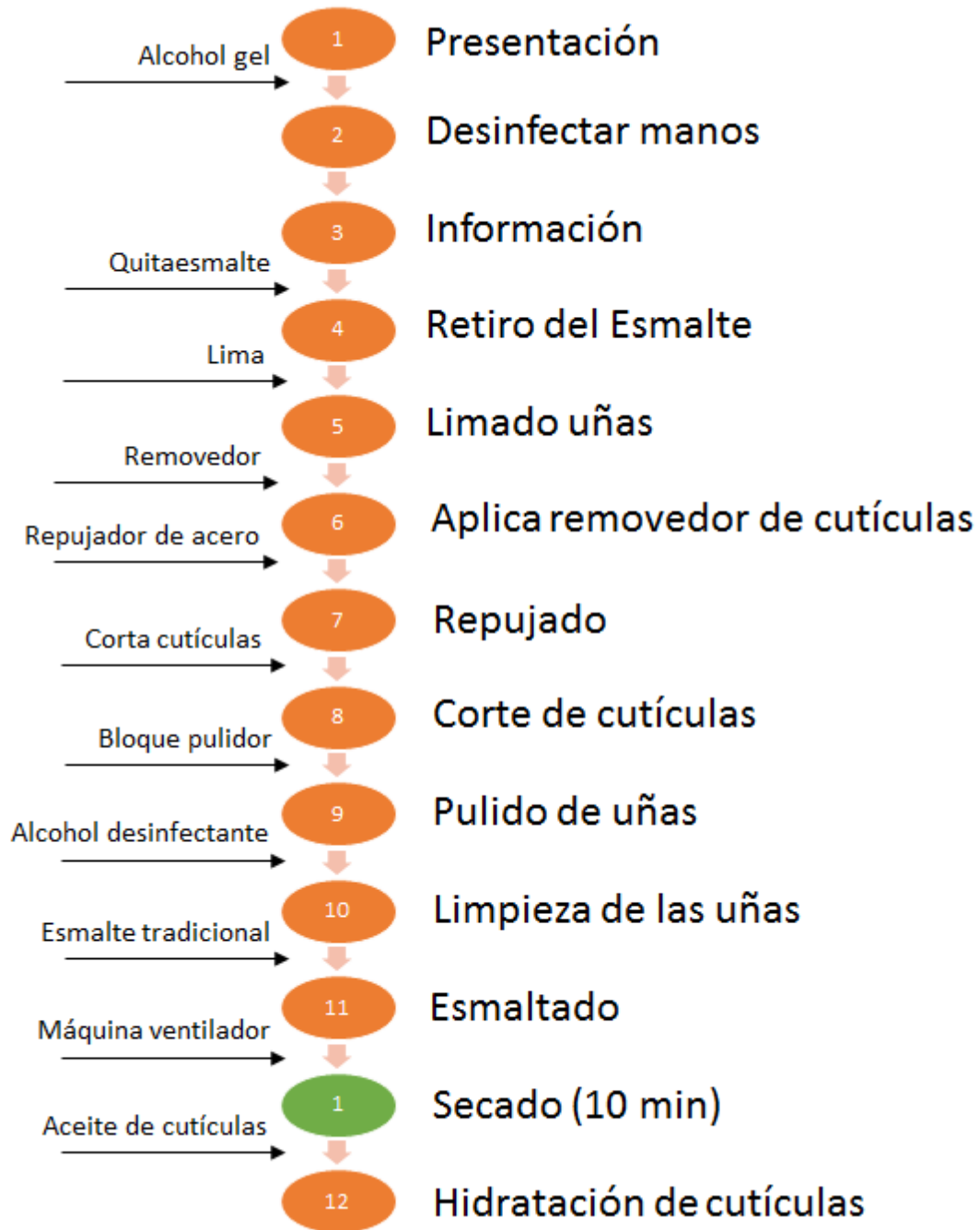


FIGURA 17: “Proceso de una manicure tradicional”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

Presentación: El cliente llega al local y la manicurista la posiciona en el puesto de trabajo correspondiente, para luego presentarse. Cada profesional contará con un canasto de tamaño mediano para transportar los implementos básicos que se utilizan normalmente en una manicure tradicional (quitaesmalte, limas, corta cutículas, removedor, etc.).

Desinfectar manos: La profesional debe limpiar sus manos y las del cliente con alcohol gel al principio del proceso. De esta manera, se prestará un servicio higienizado y de calidad.

Información: Esta es una parte fundamental. La profesional debe obtener la información completa acerca de lo que el cliente requiere, para así ofrecer el servicio que cumpla con todas las necesidades que el consumidor quiere satisfacer. Además, es importante que la manicurista mencione los productos y servicios adicionales que posee el salón, para que el cliente tenga conocimiento de la variedad de opciones a los que puede optar. Una vez identificado el servicio completo, deberá ir a buscar los implementos faltantes dentro de su canasto básicogeneral. Esta deberá ser la última vez que la profesional se levante de su puesto de trabajo, con el fin de optimizar el tiempo del proceso del servicio en su totalidad.

Retiro del esmalte: Este proceso dependerá si la clienta trae sus uñas pintadas de manera previa. En el caso que así fuese, la manicurista procederá a remover el esmalte con el quitaesmalte y trozos de algodón que deberá tener en el canasto ya antes mencionado. En el caso contrario, que el cliente traiga sus uñas al natural, esta etapa del proceso no se realiza.

Limado uñas: La profesional limará las uñas de acuerdo a las preferencias del cliente. Estas pueden ser de forma ovalada, semi cuadrada, cuadrada, redondeada o en punta, y se utiliza la lima que está de manera fija en el canasto de la manicurista. Además, el largo con que se trabaje la uña dependerá del gusto del cliente.

Aplica removedor de cutículas: En esta etapa la profesional aplica el removedor sobre las cutículas para ablandarlas y así lograr de manera más fácil el repujado. El removedor actúa de manera instantánea, por lo que no es necesario dejar pasar tiempo en su aplicación. Este producto también estará de manera permanente dentro del canasto de la manicurista.



Repujado: Se utiliza la herramienta llamada repujador de cutículas. Esta etapa consiste en empujar hacia atrás las cutículas utilizando el extremo plano de la herramienta, repujando así la cutícula excesiva en ambos costados y en la base de las uñas.

Corte de cutículas: En el proceso anterior las cutículas están sueltas y listas para ser eliminadas. Para esto, se utiliza la herramienta llamada alicate corta cutículas, con la cual se saca todo el exceso de piel que queda alrededor de las uñas. Se debe utilizar con cuidado para no lastimar al cliente, recortando tan cerca de la uña como sea posible.

Pulido de uñas: Para esta etapa se utiliza una lima acolchada o bloque pulidor, la cual pule la superficie de la uña para así emparejar la superficie y suavizar las rugosidades. La profesional debe tener cuidado con no pulir en exceso, ya que si la uña se adelgaza mucho puede debilitarse. Esto también limpia algún residuo que puede haber quedado de la etapa anterior, asegurando así doblemente la prolijidad del servicio. El bloque pulidor también debe ser parte del canasto de la manicurista.

Limpieza de las uñas: En el caso de la manicure tradicional, se limpian las uñas rápidamente con un cuadrado de nova y alcohol para dejar sin residuos de piel ni restos de la misma. En otro servicio como manicure permanente (por ejemplo), esta etapa consiste en aplicar el deshidratador de uña para remover el brillo natural de la uña y así lograr que el esmalte se adhiera de mejor manera y tenga una mayor duración. El alcohol se encontrará de manera fija en los puestos de trabajo.

Esmaltado: En la etapa de la información, la profesional ya está interiorizada con el o los colores que la cliente desea en sus uñas, por lo que el esmalte a utilizar ya debiese estar en el puesto de trabajo. La base (que es el producto que protege las uñas) y el top (que es la capa final que sella y encapsula el esmaltado) deberán estar en el canasto de la manicurista, ya que son productos que se utilizarán de manera fija independiente del color a elección del consumidor. Se aplica la base en las uñas, luego dos capas de esmaltado del color requerido, y se finaliza con una capa de top.

Secado: La profesional debe mencionarle al cliente la opción de optar por un producto llamado secado rápido, a un valor adicional. Este líquido se aplica en las uñas y las deja



seca en un par de minutos. En el caso que el consumidor no lo quiera, la manicurista debe introducir las manos en unas máquinas de secado que arrojan aire frío, y dejarlas por aproximadamente diez minutos. En la etapa de la información la manicurista ya debe saber por cual opción desea optar el cliente, por lo que ya tendrá en su puesto de trabajo el producto o la máquina correspondiente.

Hidratación de cutículas: En la parte final, la profesional aplica aceite en las cutículas de la cliente para dar un finalizado de calidad e hidratarlas de igual manera. Este producto estará en el canasto básico de la manicurista.



Imagen 4: Manicure con diseños.

El proceso anterior corresponde a una manicure tradicional, que debiese durar entre 35 y 40 minutos como máximo. Además, se consideró que el cliente llega al local con las uñas esmaltadas de manera previa y que no elige el producto de secado rápido en la operación de secado de uñas.

En resumen, el canasto básico llevará: quitaesmalte, lima, removedor, repujador, corta cutículas, bloque pulidor, alcohol desinfectante y aceite de cutículas.





	OPERACIÓN	12
	DEMORAS	01
	TOTAL	13

Tabla Resumen: Elaboración propia

La tabla anterior muestra la cantidad de operaciones y demoras que tendrá el método propuesto. La eficiencia de la profesional se incrementará, y su cansancio disminuirá debido a la inexistencia de traslados y disminución de operaciones. Cabe destacar, que el tiempo en el que se realiza el método de trabajo será menor al actual, por ende, la manicurista aumentará la rotación de clientes al día, generando ganancias a la empresa.

Plan de Mejoras

Luego de haber realizado los estudios en la empresa HappyHands, especialmente en el área de manicure, y de haber encontrado las fallas o deficiencias que tiene la misma en su proceso productivo, se requiere un plan de mejoras basándose en un nuevo método de trabajo que solucione las problemáticas encontradas.

- En cuanto al proceso, es necesario la compra de diez canastos tamaño mediano para cada una de las manicuristas. Como se mencionó con anterioridad, cada uno de estos canastos deberá estar equipado con alcohol gel, lima, removedor, repujador, corta cutículas, bloque pulidor, alcohol desinfectante y aceite de cutículas.
- Se debe mejorar la etapa de la información. La profesional deberá ofrecer todos los servicios y productos al momento de dialogar con el cliente, para que así lograr que éste elija lo que desea de manera completa y la manicurista pueda equipar su puesto de trabajo con todos los implementos necesarios para no tener que volver a levantarse otra vez.



9. PLAN FINANCIERO

9.1 ESTUDIO DE INGRESOS OPERACIONALES

Para el presente trabajo de título, se cuenta con los ingresos totales de la empresa HappyHands desde la apertura del local en junio del 2015 hasta el mes de septiembre del 2016. En base a esto, se estimó el porcentaje de crecimiento de las ventas entre los meses repetidos: Julio, Agosto y Septiembre (se descartó junio debido a que el local sólo operó medio mes). La diferencia de los ingresos de estos meses entre el año 2015 y el 2016 arrojó un porcentaje aproximado de 77,3%. Este elevado porcentaje de crecimiento entre años se considera excesivamente alto y fuera de lo normal debido a que como se está comparando con el inicio del negocio, influyen varios factores comunes que se presentan cuando comienza un emprendimiento: conocimiento del local, calidad inicial, productos y servicios limitados, precios del mercado, entre otros. De igual manera, se consideró el porcentaje para estimar los ingresos de los meses faltantes del presente año para así obtener el ingreso total anual de la organización. La Figura X muestra en color naranja los ingresos estimados para los últimos meses del año 2016 y los ingresos totales de cada año en pesos chilenos:

Mes	2015	2016
Enero		6.607.990
Febrero		6.766.554
Marzo		5.583.564
Abril		4.164.582
Mayo		4.075.790
Junio	2.054.060	4.787.240
Julio	3.219.365	5.709.610
Agosto	3.876.340	6.820.760
Septiembre	4.423.460	7.906.730
Octubre	4.237.870	7.513.744
Noviembre	5.719.370	10.140.443



Diciembre	9.559.775	16.949.481
Ingreso Total Anual	33.090.240	87.026.488

FIGURA 18: “Ingresos mensuales de HappyHands”

Fuente: Elaboración propia

Respecto al crecimiento promedio anual de la industria de la belleza y cuidado personal en Chile de acuerdo a una investigación de Euromonitor International (2015) se encuentra entre el 7% y 8%, por lo que se tomara como supuesto una tasa de crecimiento medio del 7,5%. A continuación, se muestran los ingresos totales proyectados hasta el año 2021 en pesos chilenos y en UF (correspondiente al valor del 1 de octubre del 2016: 26.224,30 de acuerdo al SII):

Año	Ingresos Totales (CLP)	Ingresos Totales (UF)
2016	87.026.488	3318,54
2017	93.553.474	3567,43
2018	100.569.985	3834,99
2019	108.112.734	4122,62
2020	116.221.189	4431,81
2021	124.937.778	4764,20

FIGURA 19: “Ingresos Anuales proyectados de HappyHands”

Fuente: Elaboración propia

9.2 ESTUDIO DE COSTOS OPERACIONALES

Los costos operacionales durante el año 2015 para HappyHands se resumen de la siguiente manera:

- Activos fijos

Costos	Valor	Cantidad	Valor Total
Poltrona redonda chocolate	60.000	3	180.000
Sillas Strike Blanca	38.000	12	456.000
Camillas depilación	106.000	2	212.000
Olla depilación viaco	147.000	1	147.000
Olla depilación viaco grande	164.250	1	164.250
Olla parafina manos y pies	35.600	1	35.600
Puffpvc blanco 35x35x35	11.000	4	44.000



Cojinmondrian 44x44	8.000	3	24.000
Mesa caja blanca	90.000	1	90.000
Papelero 20x20x25 New York	6.000	6	36.000
Mesa manicure color	99.900	1	99.900
Mesa manicuritas	115.000	3	345.000
Cojin poza pies	59.500	4	238.000
Vitrina maravill publicitaria	228.900	1	228.900
Canasto multi rejilla	1.390	7	9.800
Votivo cuadrado grande 710ml	2.500	3	7.500
Taburete alton 45x49x60	39.990	1	39.990
Butaco plegable New Age	5.000	7	35.000
Lámpara campana punta	30.000	5	150.000
Ampolletas	7.000	4	28.000
Calefactores	16.000	2	32.000
Secador de uñas con aire	26.000	2	52.000
			2.654.940

FIGURA 20: Tabla de activos fijos de HappyHands

Fuente: Elaboración propia

- Costos variables

Costos Operacionales 2015	Monto
Productos	4.378.009
Mano de Obra	13.276.548
Transbank	220.174
	17.874.731

FIGURA 21: “Costos operacionales variables de la empresa”

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que la mano de obra de la empresa HappyHands es un costo variable debido a que las profesionales reciben un porcentaje (40%) de las ventas totales mensuales. Además, se agregó el cobro por parte de las máquinas transbank, que reciben el 1,61% de las ventas en caso que se pague con tarjeta de débito y un 2,95% si se usa de crédito.

9.3 DEPRECIACIÓN



Para determinar la depreciación de los activos se analizaron las carpetas de contabilidad de la empresa las cuales poseen todas las facturas de compras del 2015. La mayoría de los activos fijos del local fueron adquiridos en grandes tiendas por lo que son todos productos nuevos, de manera que la depreciación por año quedo de la siguiente forma:

Activos Fijos	Valor	Cantidad	Valor Total	Vida útil	Acelerada	Valor Residual	Depreciación
Poltrona redonda chocolate	\$ 60.000	3	\$ 180.000	7	2	\$ 9.000	\$ 24.429
Sillas Strike Blanca	\$ 38.000	12	\$ 456.000	7	2	\$ 22.800	\$ 61.886
Camillas depilación	\$ 106.000	2	\$ 212.000	5	1	\$ 10.600	\$ 40.280
Olla depilación viaco	\$ 147.000	1	\$ 147.000	6	2	\$ 7.500	\$ 23.250
Olla depilación viaco grande	\$ 164.250	1	\$ 164.250	6	2	\$ 8.200	\$ 26.008
Olla parafina manos y pies	\$ 35.600	1	\$ 35.600	6	2	\$ 1.800	\$ 5.633
Puff pvc blanco 35x35x35	\$ 11.000	4	\$ 44.000	7	2	\$ 2.200	\$ 5.971
Mesa caja blanca	\$ 90.000	1	\$ 90.000	7	2	\$ 4.500	\$ 12.214
Mesa manicure color	\$ 99.900	1	\$ 99.900	7	2	\$ 5.000	\$ 13.557
Cojin poza pies	\$ 59.500	4	\$ 238.000	3	1	\$ 12.000	\$ 75.333
Vitrina maravill publicitaria	\$ 228.900	1	\$ 228.900	3	1	\$ 12.000	\$ 72.300
Taburete alton 45x49x60	\$ 39.990	1	\$ 39.990	5	1	\$ 2.000	\$ 7.598
Butaco plegable New Age	\$ 5.000	7	\$ 35.000	5	1	\$ 1.750	\$ 6.650
							\$ 375.110

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 375.110	\$ 750.220	\$ 750.220	\$ 602.587	\$ 454.954

FIGURA 22: “Tabla depreciación de activos”

Fuente: Elaboración propia

9.4 CRÉDITO, INVERSIONES Y REINVERSIONES

Crédito e Inversión

Existen diversas maneras de obtener financiamiento para los emprendimientos, algunas de ellas asociados a entidades bancarias y otras asociadas a entidades no bancarias tales como cooperativas. La empresa HappyHands obtuvo su financiamiento a través de un crédito de consumo del banco Itaú, de las siguientes características:




Banco Itaú

Monto del crédito: \$ 12.959.119
Monto cuota: \$ 277.631
Moneda: Pesos Chilenos
N° de cuotas: 60
Fecha de otorgamiento: 16/03/2015
Fecha de vencimiento: 16/03/2020
Estado: Vigente

FIGURA 23: “Datos del crédito de consumo”

Fuente: Elaboración propia

La información del crédito fue obtenido a través de la dueña de la empresa Andrea Rojas Iturrieta. Para poder iniciar con el negocio se utilizó el crédito como inversión, y así poder costear los gastos de instalación, patentes, activos fijos, cuota de incorporación, productos, entre otros.

Reinversión

En cuanto al nivel de reinversión, no se prevén aumentos de capacidad de producción que justifiquen ampliar los activos existentes, pero si se deberá tener en cuenta la mantención de los equipos actuales, por lo que se estimó que se destinará el 10% del valor de depreciación que representa el desgaste de la máquina, para posibles reparaciones.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-------	-------	-------	-------	-------



\$	37.500	\$	75.000	\$	75.000	\$	60.000	\$	45.000
----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------

FIGURA 24: “Proyección de la reinversión en maquinarias”

Fuente: Elaboración propia

9.5 INTERESES BANCARIOS Y AMORTIZACIONES

HappyHands adquirió el crédito de consumo el 16 de marzo del 2015, como se especificó anteriormente. El crédito es del Banco Itaú por el monto de \$12.959.119 en 60 cuotas mensuales con una tasa de interés fija mensual de 0,863163% y con un valor de cuota fija de \$277.631. A partir de estos datos, se construyó la tabla de pagos periódicos para calcular la suma de los intereses y amortizaciones totales, como se muestra a continuación:



Fecha	Periodo	Principal	Amortizacion	Intereses	Cuota	saldo final
16-03-2015	0	\$ 12.959.119				
16-04-2015	1	\$ 12.959.119	\$ 165.773	\$ 111.858	\$ 277.631	\$ 12.793.346
16-05-2015	2	\$ 12.793.346	\$ 167.204	\$ 110.427	\$ 277.631	\$ 12.626.143
16-06-2015	3	\$ 12.626.143	\$ 168.647	\$ 108.984	\$ 277.631	\$ 12.457.496
16-07-2015	4	\$ 12.457.496	\$ 170.103	\$ 107.528	\$ 277.631	\$ 12.287.393
16-08-2015	5	\$ 12.287.393	\$ 171.571	\$ 106.060	\$ 277.631	\$ 12.115.823
16-09-2015	6	\$ 12.115.823	\$ 173.052	\$ 104.579	\$ 277.631	\$ 11.942.771
16-10-2015	7	\$ 11.942.771	\$ 174.545	\$ 103.086	\$ 277.631	\$ 11.768.226
16-11-2015	8	\$ 11.768.226	\$ 176.052	\$ 101.579	\$ 277.631	\$ 11.592.174
16-12-2015	9	\$ 11.592.174	\$ 177.572	\$ 100.059	\$ 277.631	\$ 11.414.602
16-01-2016	10	\$ 11.414.602	\$ 179.104	\$ 98.527	\$ 277.631	\$ 11.235.497
16-02-2016	11	\$ 11.235.497	\$ 180.650	\$ 96.981	\$ 277.631	\$ 11.054.847
16-03-2016	12	\$ 11.054.847	\$ 182.210	\$ 95.421	\$ 277.631	\$ 10.872.638
16-04-2016	13	\$ 10.872.638	\$ 183.782	\$ 93.849	\$ 277.631	\$ 10.688.855
16-05-2016	14	\$ 10.688.855	\$ 185.369	\$ 92.262	\$ 277.631	\$ 10.503.486
16-06-2016	15	\$ 10.503.486	\$ 186.969	\$ 90.662	\$ 277.631	\$ 10.316.518
16-07-2016	16	\$ 10.316.518	\$ 188.583	\$ 89.048	\$ 277.631	\$ 10.127.935
16-08-2016	17	\$ 10.127.935	\$ 190.210	\$ 87.421	\$ 277.631	\$ 9.937.724
16-09-2016	18	\$ 9.937.724	\$ 191.852	\$ 85.779	\$ 277.631	\$ 9.745.872
16-10-2016	19	\$ 9.745.872	\$ 193.508	\$ 84.123	\$ 277.631	\$ 9.552.364
16-11-2016	20	\$ 9.552.364	\$ 195.179	\$ 82.452	\$ 277.631	\$ 9.357.185
16-12-2016	21	\$ 9.357.185	\$ 196.863	\$ 80.768	\$ 277.631	\$ 9.160.322
16-01-2017	22	\$ 9.160.322	\$ 198.562	\$ 79.069	\$ 277.631	\$ 8.961.760
16-02-2017	23	\$ 8.961.760	\$ 200.276	\$ 77.355	\$ 277.631	\$ 8.761.483
16-03-2017	24	\$ 8.761.483	\$ 202.005	\$ 75.626	\$ 277.631	\$ 8.559.478
16-04-2017	25	\$ 8.559.478	\$ 203.749	\$ 73.882	\$ 277.631	\$ 8.355.729
16-05-2017	26	\$ 8.355.729	\$ 205.507	\$ 72.124	\$ 277.631	\$ 8.150.222
16-06-2017	27	\$ 8.150.222	\$ 207.281	\$ 70.350	\$ 277.631	\$ 7.942.941
16-07-2017	28	\$ 7.942.941	\$ 209.070	\$ 68.561	\$ 277.631	\$ 7.733.870
16-08-2017	29	\$ 7.733.870	\$ 210.875	\$ 66.756	\$ 277.631	\$ 7.522.995
16-09-2017	30	\$ 7.522.995	\$ 212.695	\$ 64.936	\$ 277.631	\$ 7.310.300
16-10-2017	31	\$ 7.310.300	\$ 214.531	\$ 63.100	\$ 277.631	\$ 7.095.769
16-11-2017	32	\$ 7.095.769	\$ 216.383	\$ 61.248	\$ 277.631	\$ 6.879.386
16-12-2017	33	\$ 6.879.386	\$ 218.251	\$ 59.380	\$ 277.631	\$ 6.661.135
16-01-2018	34	\$ 6.661.135	\$ 220.135	\$ 57.496	\$ 277.631	\$ 6.441.001
16-02-2018	35	\$ 6.441.001	\$ 222.035	\$ 55.596	\$ 277.631	\$ 6.218.966
16-03-2018	36	\$ 6.218.966	\$ 223.951	\$ 53.680	\$ 277.631	\$ 5.995.015
16-04-2018	37	\$ 5.995.015	\$ 225.884	\$ 51.747	\$ 277.631	\$ 5.769.130
16-05-2018	38	\$ 5.769.130	\$ 227.834	\$ 49.797	\$ 277.631	\$ 5.541.296
16-06-2018	39	\$ 5.541.296	\$ 229.801	\$ 47.830	\$ 277.631	\$ 5.311.496
16-07-2018	40	\$ 5.311.496	\$ 231.784	\$ 45.847	\$ 277.631	\$ 5.079.712
16-08-2018	41	\$ 5.079.712	\$ 233.785	\$ 43.846	\$ 277.631	\$ 4.845.927
16-09-2018	42	\$ 4.845.927	\$ 235.803	\$ 41.828	\$ 277.631	\$ 4.610.124
16-10-2018	43	\$ 4.610.124	\$ 237.838	\$ 39.793	\$ 277.631	\$ 4.372.286
16-11-2018	44	\$ 4.372.286	\$ 239.891	\$ 37.740	\$ 277.631	\$ 4.132.395
16-12-2018	45	\$ 4.132.395	\$ 241.962	\$ 35.669	\$ 277.631	\$ 3.890.433
16-01-2019	46	\$ 3.890.433	\$ 244.050	\$ 33.581	\$ 277.631	\$ 3.646.383
16-02-2019	47	\$ 3.646.383	\$ 246.157	\$ 31.474	\$ 277.631	\$ 3.400.226
16-03-2019	48	\$ 3.400.226	\$ 248.282	\$ 29.349	\$ 277.631	\$ 3.151.945
16-04-2019	49	\$ 3.151.945	\$ 250.425	\$ 27.206	\$ 277.631	\$ 2.901.520
16-05-2019	50	\$ 2.901.520	\$ 252.586	\$ 25.045	\$ 277.631	\$ 2.648.934
16-06-2019	51	\$ 2.648.934	\$ 254.766	\$ 22.865	\$ 277.631	\$ 2.394.168
16-07-2019	52	\$ 2.394.168	\$ 256.965	\$ 20.666	\$ 277.631	\$ 2.137.202
16-08-2019	53	\$ 2.137.202	\$ 259.183	\$ 18.448	\$ 277.631	\$ 1.878.019
16-09-2019	54	\$ 1.878.019	\$ 261.421	\$ 16.210	\$ 277.631	\$ 1.616.598
16-10-2019	55	\$ 1.616.598	\$ 263.677	\$ 13.954	\$ 277.631	\$ 1.352.921
16-11-2019	56	\$ 1.352.921	\$ 265.953	\$ 11.678	\$ 277.631	\$ 1.086.968
16-12-2019	57	\$ 1.086.968	\$ 268.249	\$ 9.382	\$ 277.631	\$ 818.719
16-01-2020	58	\$ 818.719	\$ 270.564	\$ 7.067	\$ 277.631	\$ 548.155
16-02-2020	59	\$ 548.155	\$ 272.900	\$ 4.731	\$ 277.631	\$ 275.256
16-03-2020	60	\$ 275.256	\$ 275.255	\$ 2.376	\$ 277.631	\$ 0



FIGURA 25: “Tabla de amortización Crédito de Consumo Banco Itaú de HappyHands”

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Año	Amortización Total	Interés Total
2015	\$ 1.544.517	\$ 954.162
2016	\$ 2.254.280	\$ 1.077.292
2017	\$ 2.499.187	\$ 832.385
2018	\$ 2.770.702	\$ 560.870
2019	\$ 3.071.714	\$ 259.858
2020	\$ 818.719	\$ 14.174
	\$ 12.959.119	\$ 3.698.741

TOTAL A PAGAR \$ 16.657.860

FIGURA 26: “Tabla de amortización e intereses anuales”

Fuente: Elaboración propia

9.6 INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo se define como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, es decir, es todo lo que se conoce como la parte del activo circulante que es financiada con recursos de carácter permanente. Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades a corto plazo.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	\$ 2.054.060	\$ 3.320.496	\$ 3.876.340	\$ 4.423.460	\$ 4.237.870	\$ 5.719.370
Costos	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075
Flujo efectivo	-\$ 3.445.015	-\$ 2.178.579	-\$ 1.622.735	-\$ 1.075.615	-\$ 1.261.205	\$ 220.295
Flujo efectivo acumulado	-\$ 3.445.015	-\$ 5.623.593	-\$ 7.246.328	-\$ 8.321.942	-\$ 9.583.147	-\$ 9.362.852
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	\$ 9.559.775	\$ 6.607.990	\$ 6.766.554	\$ 5.583.564	\$ 4.164.582	\$ 4.075.790
	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075	\$ 5.499.075
	\$ 4.060.700	\$ 1.108.915	\$ 1.267.479	\$ 84.489	-\$ 1.334.493	-\$ 1.423.285
	-\$ 5.302.151	-\$ 4.193.236	-\$ 2.925.756	-\$ 2.841.267	-\$ 4.175.760	-\$ 5.599.044
				Capital de trabajo	-\$ 9.583.147	



FIGURA 27: “Cálculo capital de trabajo de HappyHands”

Fuente: Elaboración propia

Al calcular el flujo de efectivo acumulado mensual durante el primer año de actividad de la empresa, se desprende que el menor valor se encuentra en el mes 5.

9.7 FLUJO DE CAJA E INDICADORES ECONOMICOS

A continuación el flujo de caja proyectado en un horizonte de 5 años:

Item	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Operacionales		\$ 87.026.488	\$ 93.118.342	\$ 99.636.626	\$ 106.611.189	\$ 114.073.973	\$ 122.059.151
Costos Operacionales		\$ 65.988.895	\$ 64.354.918	\$ 67.721.406	\$ 71.297.967	\$ 75.098.655	\$ 79.138.486
Productos		\$ 4.465.569	\$ 4.688.848	\$ 4.923.290	\$ 5.169.455	\$ 5.427.927	\$ 5.699.324
Mano de Obra		\$ 34.810.595	\$ 37.247.337	\$ 39.854.650	\$ 42.644.476	\$ 45.629.589	\$ 48.823.660
Arriendo local		\$ 20.481.954	\$ 20.891.593	\$ 21.309.425	\$ 21.735.613	\$ 22.170.326	\$ 22.613.732
Transbank		\$ 1.430.777	\$ 1.527.141	\$ 1.634.041	\$ 1.748.424	\$ 1.870.813	\$ 2.001.770
Sueldo jefa de local		\$ 4.800.000	\$ 5.280.000	\$ 5.808.000	\$ 6.388.800	\$ 7.027.680	\$ 7.730.448
Utilidad Operacional		\$ 21.037.592	\$ 28.763.424	\$ 31.915.220	\$ 35.313.222	\$ 38.975.318	\$ 42.920.665
Depreciación		-\$ 375.110	-\$ 750.220	-\$ 750.220	-\$ 602.587	-\$ 454.954	-\$ 400.426
Intereses Crédito		-\$ 1.077.292	-\$ 832.385	-\$ 560.870	-\$ 259.858	-\$ 14.174	\$ -
Gasto en Marketing y promocion		-\$ 3.481.060	-\$ 3.724.734	-\$ 3.985.465	-\$ 4.264.448	-\$ 4.562.959	-\$ 4.882.366
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 16.104.131	\$ 23.456.085	\$ 26.618.665	\$ 30.186.330	\$ 33.943.231	\$ 37.637.873
Impuesto primera categoria		\$ 3.864.991	\$ 5.864.021	\$ 7.187.039	\$ 8.150.309	\$ 9.164.672	\$ 10.162.226
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 12.239.139	\$ 17.592.064	\$ 19.431.625	\$ 22.036.021	\$ 24.778.558	\$ 27.475.647
Depreciación		\$ 375.110	\$ 750.220	\$ 750.220	\$ 602.587	\$ 454.954	\$ 400.426
Amortizacion		-\$ 2.254.280	-\$ 2.499.187	-\$ 2.770.702	-\$ 3.071.714	-\$ 818.719	
Reinversion Activos fijos		\$ -37.500	\$ -75.000	\$ -75.000	\$ -60.000	\$ -45.000	\$ -40.000
Inversion en Activo Fijo	-\$ 15.416.853						
Inversion en Capital de trabajo	-\$ 9.583.147						
Flujo antes de Financiamiento	-\$ 25.000.000	\$ 10.322.470	\$ 15.768.097	\$ 17.336.143	\$ 19.506.894	\$ 24.369.793	\$ 27.836.073
Credito CP							
Flujo despues de financiamiento							
Flujo de caja acumulado		\$ 10.322.470	\$ 15.768.097	\$ 17.336.143	\$ 19.506.894	\$ 24.369.793	\$ 27.836.073

FIGURA 28: “Flujo de caja proyectado de HappyHands”

Fuente: Elaboración propia

Todos los montos están expresados en pesos chilenos. A continuación se calcularon los indicadores económicos de valor actual neto y tasa interna de retorno:

VAN	\$ 54.419.234,26
TIR	57%
WACC	10,07%

FIGURA 29: “Indicadores económicos”



Fuente: Elaboración propia

Se utilizó como indicador económico el valor presente del VAN, el cual actualiza los flujos de un proyecto a valor presente. Es un indicador de riqueza por lo que mientras más alto su valor es mejor, y siempre que sea positivo. El VAN del proyecto corresponde a \$54.419.234 pesos chilenos aproximadamente. Este importante valor coincide con lo reflejado en el primer año de funcionamiento del local, ya que logró su consolidación y se está iniciando la etapa de expansión.

La TIR del proyecto calculado con la tasa de descuento correspondiente a 10,07%, dio un valor del 57%. Este resultado al ser alto, hace directa incidencia en que el capital invertido en el proyecto tendrá un retorno a corto plazo.

9.8 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Finalmente se realizó un análisis de sensibilidad para ver cómo varía el VAN y la TIR al variar el porcentaje de crecimiento en los ingresos y en los costos operacionales en distintos escenarios. En la Figura 30 se observan los resultados obtenidos en forma de matriz para aumentos del 10% y 20% en el caso de los ingresos operacionales, y del 10% y 15% para los costos operacionales de la empresa:

VAN	\$ 54.419.234,26	100%	110%	120%
	5%	54.419.234	72.290.493	90.161.751
	10%	52.518.926	70.390.184	88.261.442
	15%	50.374.364	68.245.622	86.116.881

FIGURA 30: “Análisis de sensibilidad del VAN”

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que existe relación directamente proporcional entre el valor del VAN y el aumento en los ingresos operacionales. Por otro lado, si se mantiene el 100% de los ingresos operacionales, la relación entre el valor anual neto de la empresa y los costos



operacionales es inversamente proporcional. De manera conjunta, si el valor de los ingresos y el de los costos aumentasen, el VAN se incrementa también.

Por otro lado, en análisis de sensibilidad de la tasa interna de retorno, representado en la siguiente matriz:

TIR	57%	100%	110%	120%
5%	57%	72%	86%	
10%	56%	71%	85%	
15%	55%	70%	84%	

FIGURA 31: “Análisis de sensibilidad de la TIR”

Fuente: Elaboración propia

La TIR inicial de 57% ya es un indicador bueno para la empresa, sin embargo si los ingresos operacionales aumentaran en 20%, la tasa interna de retorno se dispara aumentando su valor por sobre el 80%. Esto se da en proyectos altamente rentables, lo que reafirma que HappyHands está siendo un buen negocio de emprendimiento.

9.9 ANALISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR

Una vez definida la situación base de la empresa proyectada a cinco años, es importante determinar el incremento de valor que generaría para HappyHands el implementar las siguientes iniciativas:

- a) Definir una estrategia eficaz de marketing digital para lo cual es necesario:
 1. Definir claramente al cliente objetivo: gracias a la investigación de mercado éste puede definirse como mujeres entre 20 a 70 años, perteneciente al estrato socioeconómico ABC1 y C2 de la zona oriente, que valora la calidad, ubicación y marcas de los productos utilizados, y que por lo mismo está a dispuesto a pagar un poco más por el servicio de las profesionales.
 2. Optimizar las redes sociales utilizando de manera más cotidiana la fan page de facebook y la cuenta de instagram, atrayendo más clientes al local.



3. Captar nuevos clientes y fidelizarlos: aprovechar las oportunidades que ofrecen las redes sociales para incrementar las ventas, aumentar la visibilidad de la marca, alcanzar nuevos clientes y fidelizar al consumidor. Todo esto con un lenguaje personalizado y una comunicación directa y constante.
-
- b) Aplicar un método operacional eficiente para el servicio entregado. Sistematizar el proceso y los pasos que deben realizar las profesionales para optimizar el tiempo de duración de los servicios, lo que conlleva al aumento de la rotación de clientes y por ende a mayores ingresos.
 - c) Crear una propuesta para ofrecer servicios al por mayor y especializados para eventos especiales. Una tabla que contenga las distintas opciones de servicio, incluyendo precios y duración de los eventos, para ofrecer a las empresas en los distintos días donde la temporada de manicure aumenta: día de la madre, día de la secretaria, navidad, entre otros.

10. CONCLUSIONES

Como resultado del presente Plan de negocios para HappyHands, el cual es un emprendimiento que cuenta con un local en el Subcentro de Las Condes, es posible extraer una serie de conclusiones que serán explicadas a continuación:

En el marco del análisis del macro y micro entorno, gracias a los análisis realizados se generó la Matriz FODA, de la cual se desprende que es fundamental para la empresa enfocarse en una estrategia de diferenciación y enfoque. Esto es debido al nivel de concentración y maduración del mercado, dentro del cual solo es posible crecer mediante nuevas propuestas de valor que difieran de las grandes empresas líderes de la industria. Es por esto que la empresa debe enfocarse en sus servicios para generar valor (profesionales de alto nivel, productos de calidad y operaciones



eficientes) tratando de diferenciarse lo máximo posible de las marcas ya posicionadas del mercado. Es importante mencionar que HappyHands cuenta con una ubicación privilegiada, que corresponde a una zona con un importante flujo de personas, lo que facilita e incrementa la exposición de la marca y las probabilidades de capturar nuevos clientes.

Una vez generada una base teórica importante de la industria en general y de la empresa en particular, se llevó a cabo una investigación de mercado, para levantar datos que permitieron definir con claridad el perfil del consumidor de HappyHands como mujeres pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2, dispuestas a pagar un precio mayor por un servicio de calidad realizado por profesionales del rubro, el cual está asociado a contextos específicos como ocasiones especiales y celebraciones para el mayor porcentaje de encuestados. A su vez, los atributos más valorados a la hora de elegir el servicio son la calidad y la marca de los productos utilizados en el local.

Ya identificados los requerimientos y aspectos valorados por el mercado objetivo se procedió a desarrollar la dimensión estratégica de HappyHands, en la cual se determinó que su ventaja competitiva reside principalmente en la diferenciación, la cual es generada en base a los esfuerzos por mantener la calidad superior a sus rivales, y también en menor medida en la búsqueda constante por la innovación. Tales ejes diferenciadores fueron logrados a partir de tangibles e intangibles propios de la empresa y con los esfuerzos por lograr excelencia operacional. Estas ventajas competitivas se hacen sostenibles en gran medida gracias al recurso humano de la empresa: las profesionales que trabajan en el local.

Se procedió con el estudio de ingresos y egresos de la compañía, de los cuales se comprueba a través de las cifras positivas que el proyecto es una inversión exitosa. El elevado valor de la tasa interna de retorno y del valor actual neto comprueba esta situación, lo que concuerda con la actual situación del negocio. Esto se debe



principalmente a que los costos operacionales de HappyHands son relativamente bajos versus los ingresos que obtienen de los servicios realizados.

Sin embargo, si la empresa explota las ventajas competitivas con las que cuenta y desarrolla correctamente el plan de marketing y de operaciones propuesto, podría obtener aún más utilidades lo que debería enfocarse en la apertura del segundo local.

11. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2015/tendencias-del-mercado-de-belleza-y-cuidado-personal.html>

Anexo estadístico metros. <http://www.metrosantiago.cl/files/documentos/anexo.pdf>

http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Arias Montoya, L., Portilla De Arias, L., & Acevedo Lozada, C. (Diciembre de 2008).

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS. Pereira, Colombia. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS .

Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un Plan de Negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media.

Lund G, K. (2006). *Manual Plan de Negocios*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Vicerrectoría de Comunicaciones y Asuntos Públicos.

Banco Central de Chile. (04 de Septiembre de 2015). INFORME DE POLÍTICA MONETARIA. Santiago, Chile.



CORFO. (Marzo de 2012). ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE CHILE EN MATERIA DE EMPRENDIMIENTO. Chile.

CORFO. (Octubre de 2012). PERFIL DEL EMPRENDEDOR CHILENO Y SUS EMPRENDIMIENTOS. Santiago.

CORFO. (Marzo de 2014). Índice de Confianza del Emprendedor en Chile (ICE) - CORFO. Chile.

IAB Trends. (23 de Octubre de 2015). eMarketer: Benchmark de inversión publicitaria en Chile. Chile.

INE. (2002). Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País 1950-2050. Chile.

INE. (2014). Actualización de Proyecciones de Población (2002-2020). Chile.

Universidad del Desarrollo. (2014). GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR REPORTE NACIONAL DE CHILE 2013. Santiago, Chile.

12. ANEXOS

A. Proyección de la población por comuna, edad y género periodo 2016-2020 de acuerdo al INE



B. ENCUESTA

ENCUESTA SALONES DE UÑA

DATOS PERSONALES

1. GENERO: _____
2. RANGO DE EDAD AL QUE PERTENECE:
 - a) Menor o igual a 18
 - b) De 20 a 29
 - c) De 30 a 39
 - d) De 40 a 49
 - e) De 50 a 59
 - f) De 60 o superior
3. ESTADO CIVIL
 - a) Casado (a)
 - b) Conviviente
 - c) Soltero
 - d) Viudo (a)
 - e) Separado (a) de hecho
 - f) Divorciado (a)
 - g) Anulado (a)
4. NIVEL DE ESTUDIOS
 - a) Sin Estudios
 - h) Básica Incompleta
 - i) Básica Completa
 - j) Media incompleta
 - k) Media Completa
 - l) Técnico/Universitario incompleto
 - m) Técnico/Universitario completo
 - n) Post Grado (Master, Doctorado, o equivalente)
5. OCUPACIÓN
 - a) Empleador – Patrón
 - b) Trabajador por cuenta propia, independiente
 - c) Asalariado, sector privado
 - d) Asalariado, sector publico
 - e) Personal de servicio domestico
 - f) Buscando trabajo por primera vez
 - g) Buscando trabajo, habiendo trabajado antes
 - h) Jubilado – Rentista
 - i) Dueña de casa



- j) Estudiante
- k) Incapacitado para trabajar

- 6. COMUNA DE RESIDENCIA: _____

- 7. SUELDO APROXIMADO MENSUAL DEL GRUPO FAMILIAR
(Suma de todos los ingresos del grupo familiar en Pesos Chilenos)
 - a) Entre 500.000-1.000.000
 - b) Entre 1.000.001-1.500.000
 - c) Entre 1.500.001-2.000.000
 - d) Entre 2.000.001-2.500.000
 - e) Más de 2.500.000

- 8. INTEGRANTES DE SU GRUPO DE CONVIVENCIA
(Número de personas con las que vive actualmente (usted incluido))
 - a) 1(viviendo solo)
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5
 - f) 6
 - g) 7 o más

ACTITUDES DE COMPRA (quien compra)

- 9. ¿Se ha hecho alguna vez algún servicio de belleza para uñas?
 - a) Si
 - b) No

- 10. ¿Ha asistido alguna vez a un salón de uñas por algún servicio?
 - a) Si
 - b) No

- 11. ¿Cuál de estos servicios prefiere consumir?
 - a) Manicure
 - b) Manicure y pedicure
 - c) Pedicure (cualquier tipo)
 - d) Manicure permanente
 - e) Uñas Acrílicas
 - f) Uñas Gel
 - g) Otros: _____

- 12. ¿Dónde prefiere adquirir estos servicios generalmente?
 - a) En salones de uñas
 - b) En peluquerías



- c) A domicilio
- d) En ferias o eventos de belleza
- e) Otros: _____

13. Para las siguientes afirmaciones indicar su grado de concordancia de 1 a 5, donde:

- 5: Muy de acuerdo
- 4: De acuerdo
- 3: Indiferente
- 2: En desacuerdo
- 1: Muy en desacuerdo

	1	2	3	4	5
"Estoy dispuesto a pagar un poco más por el servicio de uñas echo por especialistas de la industria"					
"Me considero un consumidor que prefiere un lugar especializado en uñas que un lugar que lo tiene como servicio adicional"					
"Considero que existe una gran diferencia entre una manicure echa en un salón y una que me hago yo"					
"Siempre me interesa que el servicio sea de gran calidad"					
"Siempre me interesa que el servicio sea rápido"					
"Me interesa que sea un lugar de fácil acceso"					
"Siempre me fijo en la decoración del lugar donde voy"					

FRECUENCIA Y MODO DE CONSUMO



14. ¿Con que frecuencia asiste a realizar algún servicio de belleza para sus uñas?
- Al menos 1 vez al mes
 - Entre 1 y 2 meses
 - Entre 3 y 6 meses
 - Rara vez
 - Nunca
15. ¿En qué ocasiones se realiza algún servicio de belleza para sus uñas? (puede seleccionar más de una opción)
- De manera cotidiana
 - Los fines de semana
 - En ocasiones especiales
 - En celebraciones
 - En ninguna ocasión
16. ¿Con que frecuencia asiste a salones de uñas?
- Al menos una vez al mes
 - Entre 1 y 2 meses
 - Entre 3 y 6 meses
 - Rara vez
 - Nunca
17. ¿En qué ocasiones acude a salones de uñas?(puede seleccionar más de una opción)
- De manera cotidiana
 - Los fines de semana
 - En ocasiones especiales
 - En celebraciones
 - En ninguna ocasión

ATRIBUTOS DEL SERVICIO

18. Atributos que prefiere al minuto de escoger un lugar para el servicio de embellecimiento de uñas, donde 1 es la más importante y 8 la menos importante:

	Preferencia
Calidad del servicio	
Marcas que utiliza el salón	
Rapidez del servicio	
Ambiente del local	
Ubicación	
Precios	
Prestigio de la empresa	
Variedad de servicios disponibles	



