

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: Suzi Weiss-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 desea 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 aprovisionamiento 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:	En:	Iteración
Socios Clave ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestras proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?	Actividades Clave ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestros fuentes de ingresos?	Propuesta de Valor ¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver? ¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?	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?	Segmentos De Clientes ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?	
8	7	2	4	1	
	Recursos Clave ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿nuestras relaciones con los clientes? ¿nuestras fuentes de ingreso?		Canales ¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Como los estamos alcanzando ahora? ¿Como están integrados nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son los mas rentables? ¿Como podemos incorporarlos a las rutinas de nuestros clientes?		
	6		3		
Estructura De Costos ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son los mas costosos? ¿Cuáles actividades clave son los mas costosas?	Fuente De Ingresos ¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por qué se paga? ¿Como están pagando? ¿Como prefieren pagar? ¿Cuanto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?				
9			5		

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 costos 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.

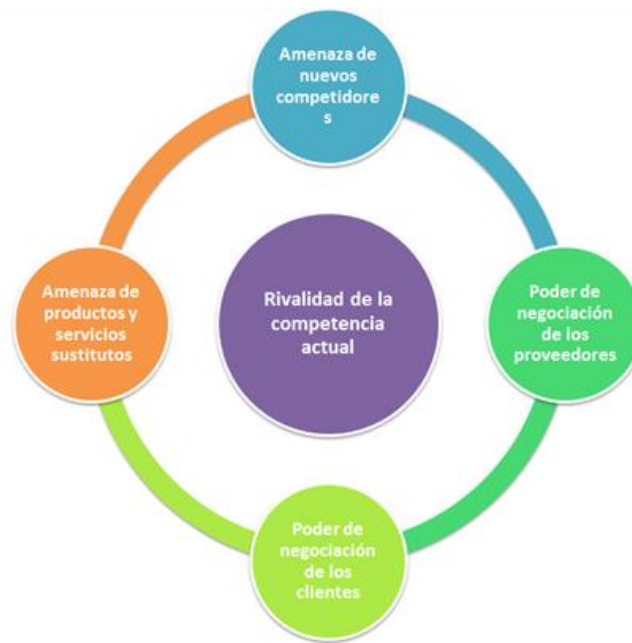


FIGURA 2: Modelo 5 Fuerzas de Porter

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

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	



Estructura de Costos - Costos principalmente de tipo variable asociados a la producción de cada manicurista - Costos variables en materia prima (esmaltes, limas, entre otros)	Fuente de Ingresos - 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 Dic.15	IPoM Mar.16	IPoM Dic.15	IPoM Mar.16	IPoM 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 compren 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.

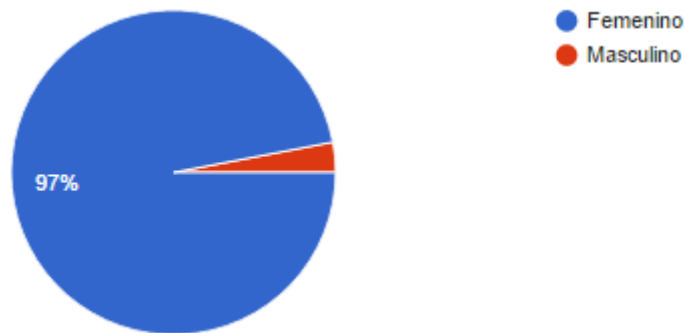


Figura 8: “Distribución de la muestra por género”

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%.

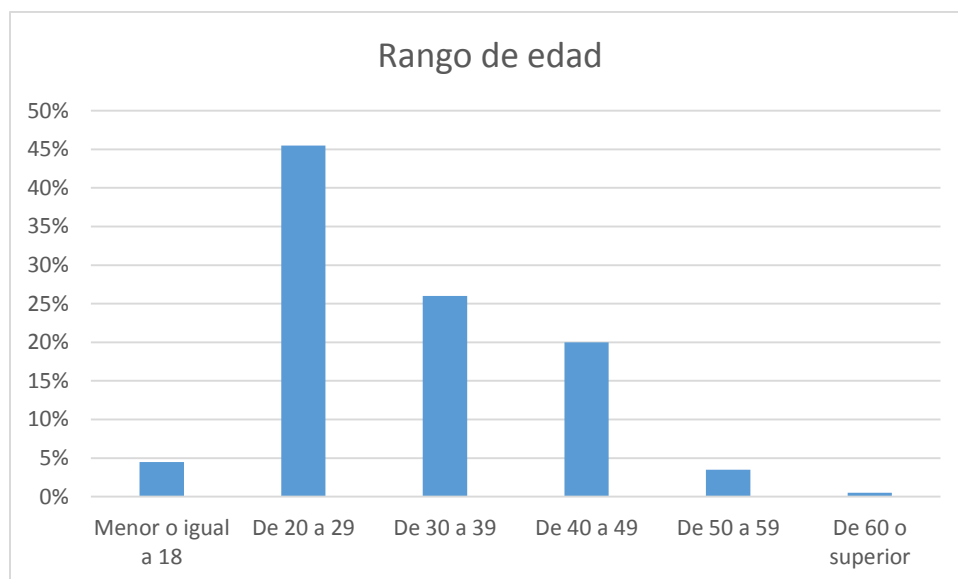


Gráfico 1: “Distribución de la muestra por rango de edad”

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.

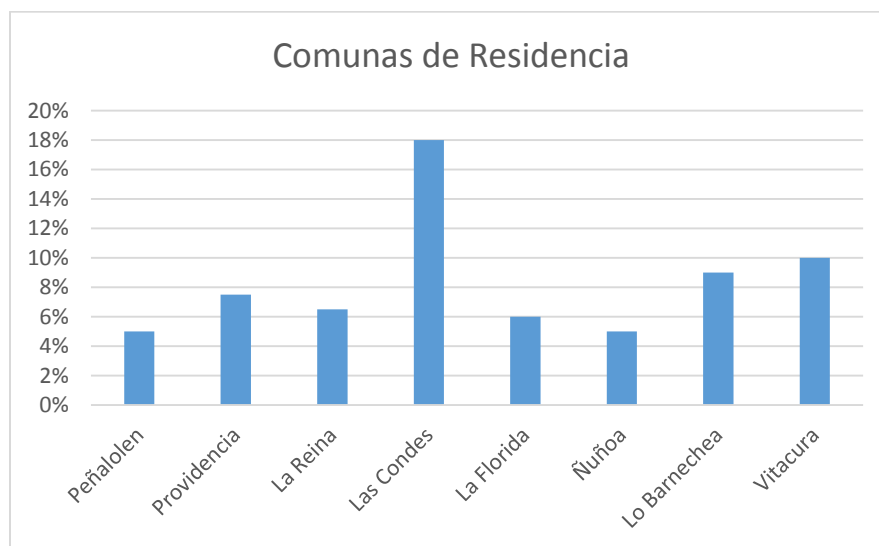


Gráfico 2: “Distribución de la muestra por comuna”



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

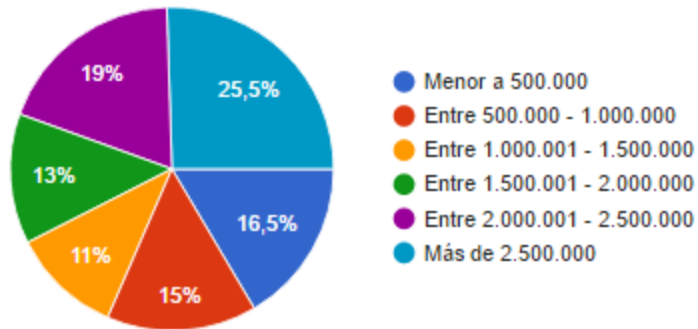


Figura 9: “Distribución de ingreso del grupo familiar de la muestra”

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:

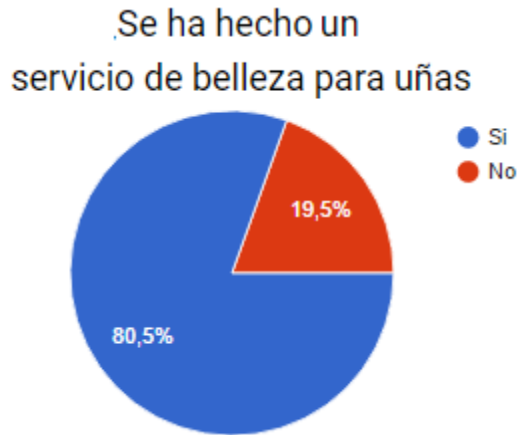


Figura 10: “Consumo de servicios de belleza para uñas”

Fuente: Elaboración propia con herramienta Excel

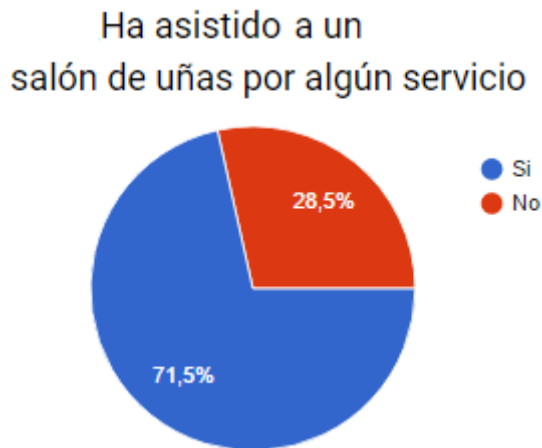


Figura 11: “Consumo de servicios en salón de uñas”

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

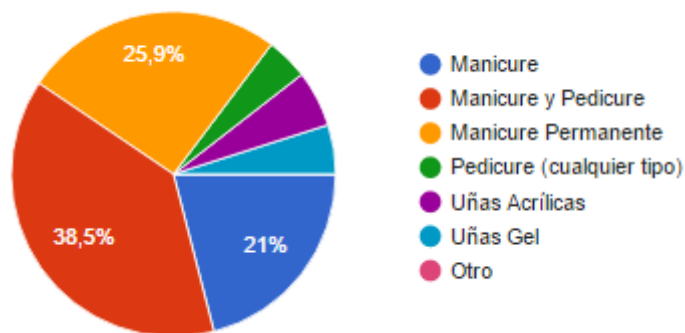


Figura 12: “Preferencias de consumo de la muestra”

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

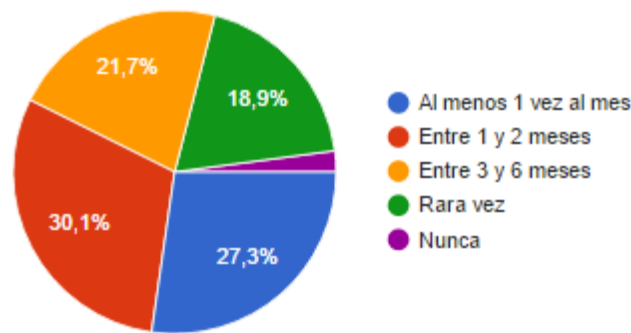


FIGURA 15: “Frecuencias de consumo servicios de belleza”

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

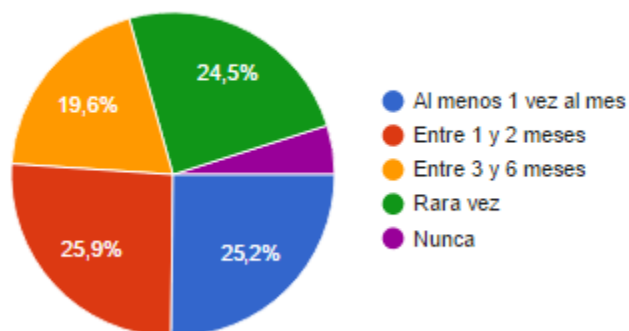


FIGURA 16: “Frecuencias de consumo en salones de uñas”

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:

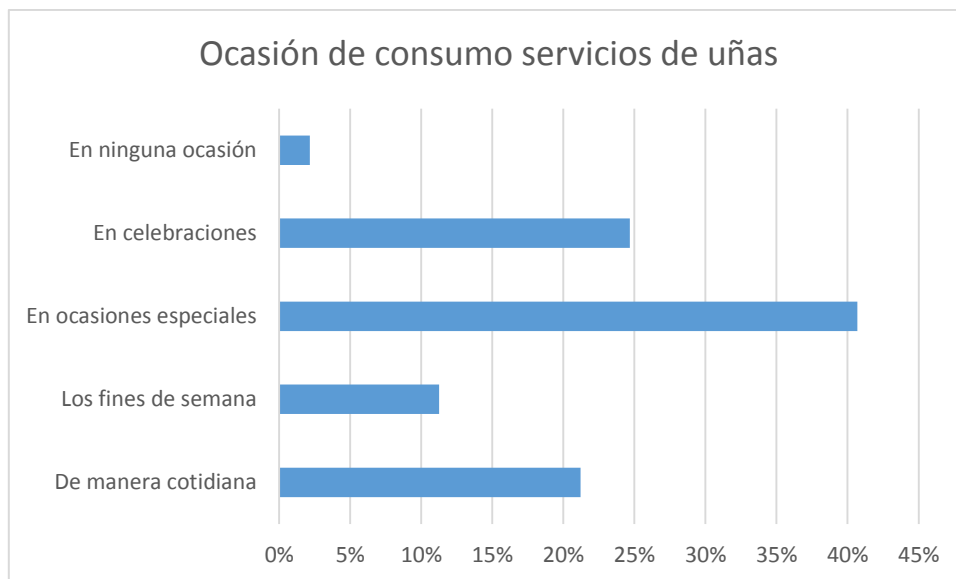


GRÁFICO 3: “Ocasión de consumo servicios de uñas”

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.

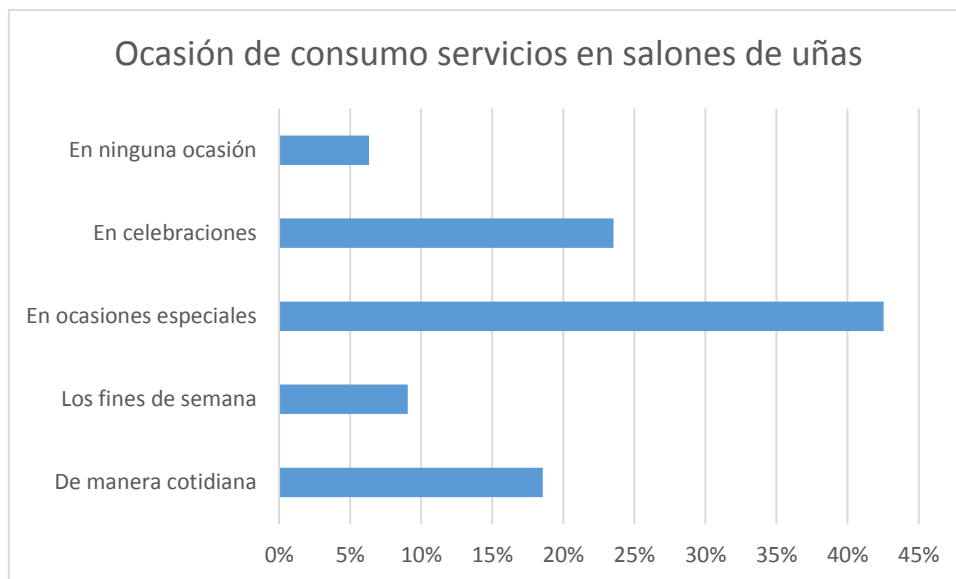


GRÁFICO 4: “Ocasión de consumo servicios en salones de uñas”

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:

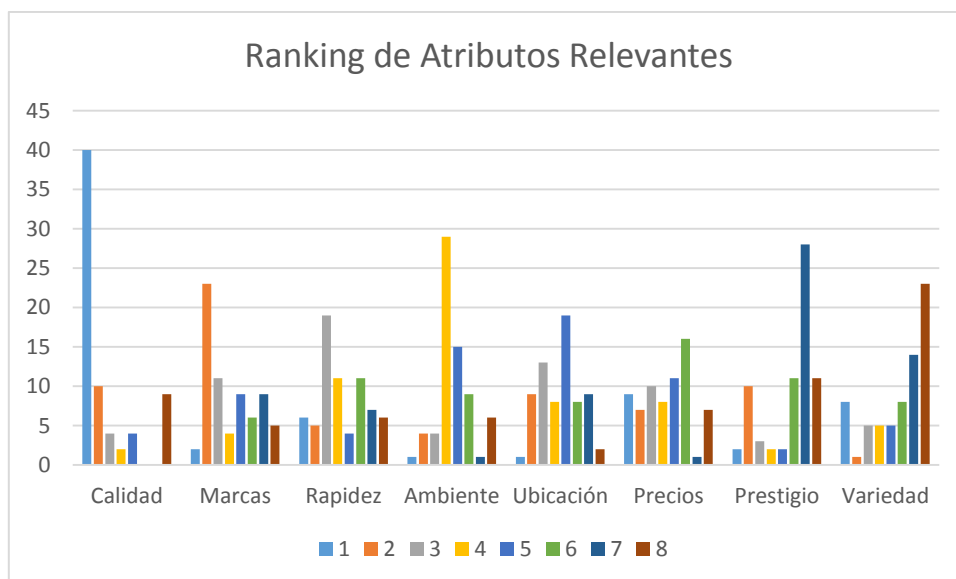


GRÁFICO 5: “Atributos relevantes para el consumidor”

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:



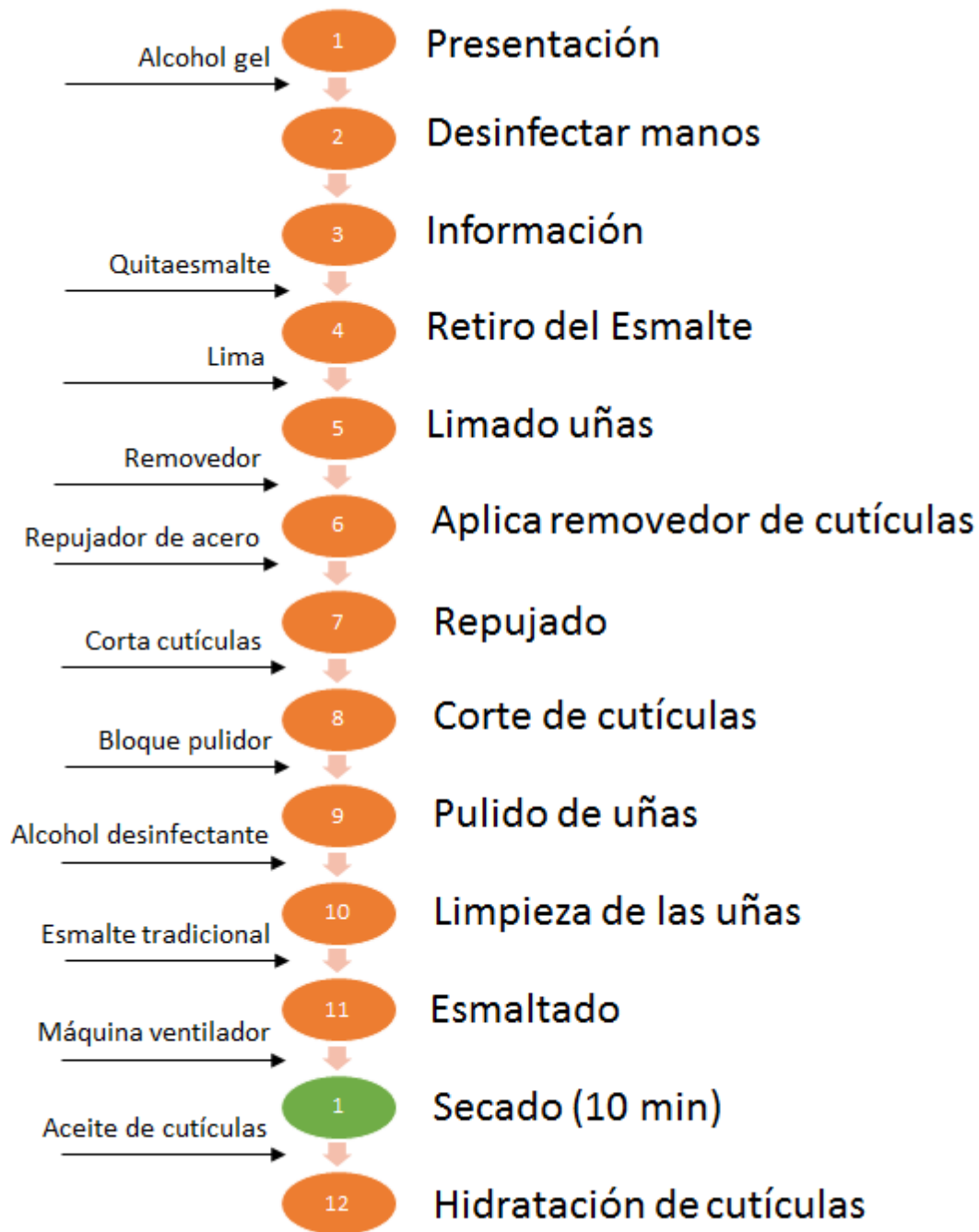


FIGURA 17: “Proceso de una manicure tradicional”

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



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

TOTAL A PAGAR	\$ 16.657.860
----------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

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.a<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



Proyección de población por grupos de edad, según Región, Comuna y Sexo.
2016

Región	Comuna	Sexo	Total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915	2916	2917	2918	2919	2920	2921	2922	2923	2924	2925	2926	2927	2928	2929	2930	2931	2932	2933	2934	2935	2936	2937	2938	2939	2940	2941	2942	2943	2944	2945	2946	2947	2948	2949	2950	2951	2952	2953	2954	2955	2956	2957	2958	2959	2960	2961	2962	2963	2964	2965	2966	2967	2968	2969	2970	2971	2972	2973	2974	2975	2976	2977	2978	2979	2980	2981	2982	2983	2984	2985	2986	2987	2988	2989	2990	2991	2992	2993	2994	2995	2996	2997	2998	2999	3000
--------	--------	------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Proyección de población por grupos de edad, según Región, Comuna y Sexo.
2017

Región	Comuna	Sexo	Total	Grupos de Edad (en años)																	70-79	80 y + años
				0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74				
Total País			18.373.917	1.242.246	1.250.349	1.188.428	1.279.420	1.433.548	1.525.562	1.434.151	1.275.801	1.244.604	1.249.640	1.245.803	1.124.744	895.319	690.220	528.300	368.781	417.001		
Región Metropolitana			7.482.635	506.029	502.476	470.118	493.480	564.187	629.639	616.513	560.159	525.296	507.225	501.072	457.658	358.627	277.348	205.966	140.859	161.983		
Alhué	Total	Hombres	Mujeres	5.916	367	367	471	427	368	372	389	481	450	432	380	343	317	280	212	136		
				3.152	186	207	207	177	156	156	248	248	227	222	181	167	166	151	123	68	73	
Buin	Total	Hombres	Mujeres	2.764	181	224	220	191	179	183	223	202	195	158	142	146	151	124	89	65		
				86.079	6.262	6.205	6.256	6.060	6.787	7.100	7.306	6.669	6.008	5.436	5.295	4.726	3.805	3.020	2.176	1.395	1.773	
Calera de Tango	Total	Hombres	Mujeres	43.040	3.123	3.076	3.113	3.057	3.366	3.514	3.643	3.263	2.893	2.564	2.691	2.394	1.870	1.390	1.127	748		
				25.528	1.938	2.153	1.954	1.967	1.806	2.042	2.127	2.133	1.917	1.746	1.956	1.388	1.031	763	597	381	309	
Carmichael	Total	Hombres	Mujeres	13.047	956	1.134	997	816	921	1.039	1.056	962	922	872	750	600	406	308	184	125		
				12.481	944	1.019	957	843	875	1.003	1.077	1.077	988	824	714	638	511	357	289	197	184	
Cerro Navia	Total	Hombres	Mujeres	87.114	5.703	5.646	5.189	5.505	6.494	7.385	6.954	6.027	5.481	5.419	6.059	6.156	5.004	3.601	2.600	1.738		
				42.774	2.878	2.859	2.643	2.788	3.365	3.826	3.531	3.051	2.724	2.608	2.888	2.875	2.400	1.778	1.218	753	586	
Cerro Navia	Total	Hombres	Mujeres	44.340	2.825	2.787	2.546	2.717	3.129	3.559	3.421	3.076	2.757	2.811	3.171	3.321	2.684	1.913	1.471	985		
				158.441	11.757	11.558	10.141	10.215	12.174	14.281	13.487	10.935	9.362	9.251	10.882	10.738	8.595	6.054	4.217	2.506	2.488	
Colina	Total	Hombres	Mujeres	78.674	5.972	5.932	5.214	5.027	6.206	7.275	6.991	5.641	4.782	4.501	5.214	5.235	4.105	2.756	1.901	1.044		
				79.967	7.785	7.626	6.927	6.188	7.668	9.006	8.496	6.294	5.080	4.750	5.668	5.503	4.490	3.288	2.116	1.402	1.610	
Conchalí	Total	Hombres	Mujeres	128.760	10.865	10.866	10.522	10.522	14.868	17.785	17.828	15.116	12.808	10.988	8.457	7.187	6.006	4.251	3.189	2.125		
				60.356	5.378	5.108	4.475	4.310	5.747	6.525	6.535	5.057	4.170	3.881	3.248	2.964	2.031	1.373	1.008	594	851	
Conchalí	Total	Hombres	Mujeres	69.460	4.441	4.501	4.078	4.233	5.071	5.778	5.790	5.042	4.461	4.330	4.306	4.465	4.038	3.442	2.539	1.592		
				71.765	4.194	4.255	3.830	4.212	5.072	5.778	5.790	5.042	4.461	4.330	4.306	4.465	4.038	3.442	2.539	1.592	1.153	
Curacaví	Total	Hombres	Mujeres	30.319	2.156	2.277	2.051	2.001	2.116	2.207	2.423	2.309	2.193	1.954	2.021	1.744	1.619	1.250	851	559		
				15.538	1.115	1.130	1.079	989	1.052	1.156	1.168	1.181	1.150	1.020	1.045	887	824	687	467	290	258	
El Bosque	Total	Hombres	Mujeres	14.781	1.041	1.147	972	1.012	1.026	1.057	1.255	1.138	1.043	929	856	859	795	563	388	269		
				195.106	13.353	13.345	13.092	14.373	15.580	15.439	14.815	13.483	13.146	13.003	13.115	12.596	9.887	7.854	5.388	3.227	3.240	
El Monte	Total	Hombres	Mujeres	96.967	6.732	6.681	6.694	7.541	8.168	8.040	7.514	6.695	6.006	6.539	6.200	6.136	4.641	3.653	2.418	1.322		
				98.139	6.732	6.681	6.694	7.541	8.168	8.040	7.514	6.695	6.006	6.539	6.200	6.136	4.641	3.653	2.418	1.322	1.056	
El Monte	Total	Hombres	Mujeres	37.061	2.790	2.853	2.683	2.645	2.662	2.963	3.044	2.743	2.398	2.268	2.358	2.107	1.721	1.365	942	790		
				18.835	1.418	1.511	1.382	1.350	1.359	1.465	1.574	1.417	1.213	1.203	1.173	1.078	864	676	478	374	300	
Estación Central	Total	Hombres	Mujeres	18.226	1.302	1.342	1.301	1.295	1.301	1.295	1.301	1.295	1.301	1.295	1.301	1.295	1.301	1.295	1.301	1.295		
				147.837	8.433	8.147	7.731	8.664	11.327	12.627	11.107	10.737	9.532	9.272	9.804	10.188	8.857	6.908	5.597	3.875	4.071	
Huechurabá	Total	Hombres	Mujeres	72.460	4.371	4.153	3.950	4.475	6.101	6.812	7.997	7.362	6.829	6.855	6.887	6.830	4.125	3.118	2.478	1.578		
				74.017	4.371	4.153	3.950	4.475	6.101	6.812	7.997	7.362	6.829	6.855	6.887	6.830	4.125	3.118	2.478	1.578	1.343	
Independencia	Total	Hombres	Mujeres	99.919	7.990	7.732	6.566	6.350	7.608	8.381	10.109	8.500	6.611	5.352	6.500	6.765	4.868	3.330	2.046	1.173		
				49.127	4.113	3.858	3.361	3.197	3.261	4.078	4.163	4.163	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	
Independencia	Total	Hombres	Mujeres	49.892	3.877	3.874	3.205	3.159	3.241	3.311	3.389	2.819	2.696	3.258	2.841	2.483	1.672	1.115	848	741		
				85.438	3.779	3.683	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	
Independencia	Total	Hombres	Mujeres	40.465	2.622	2.056	1.986	2.242	2.065	1.513	1.015	1.708	2.538	2.768	2.907	3.032	2.435	1.935	1.687	1.077		
				45.127	2.622	2.056	1.986	2.242	2.065	1.513	1.015	1.708	2.538	2.768	2.907	3.032	2.435	1.935	1.687	1.077	1.219	
Isla de Maipo	Total	Hombres	Mujeres	36.747	2.393	2.681	2.506	2.520	2.643	2.905	3.022	2.851	2.739	2.739	2.146	2.102	1.673	1.353	953	709		
				18.641	1.358	1.368	1.327	1.282	1.342	1.409	1.470	1.450	1.321	1.262	1.092	1.074	897	708	477	378	366	
La Cisterna	Total	Hombres	Mujeres	18.106	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281		
				93.057	5.041	5.209	5.070	5.565	6.559	7.163	6.667	5.834	5.910	6.215	7.048	6.702	5.701	4.828	3.759	2.590	3.166	
La Florida	Total	Hombres	Mujeres	44.837	2.567	2.762	2.672	2.839	3.234	3.679	3.504	2.9										

Proyección de población por grupos de edad, según Región, Comuna y Sexo.
2018

Región	Comuna	Sexo	Total	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80 y + años
Total País	Total		18.552.218	1.246.180	1.252.119	1.195.487	1.257.468	1.390.097	1.523.006	1.468.381	1.303.206	1.245.854	1.246.428	1.250.820	1.154.484	935.093	717.953	547.662	384.109	433.871
Región Metropolitana	Ahué	Hombres	7.564.857	507.748	503.879	473.385	488.121	555.198	628.328	627.035	573.237	530.057	508.571	501.568	469.054	375.021	287.971	214.394	147.814	168.136
		Mujeres	6.002	369	471	431	362	365	389	491	462	437	382	332	352	333	292	223	140	171
	Bun	Hombres	3.201	188	247	208	174	190	206	263	254	241	224	190	203	174	162	129	72	76
		Mujeres	2.801	181	224	223	188	175	188	238	208	198	158	142	149	159	130	99	68	95
	Bun	Hombres	87.491	6.318	6.256	6.334	6.032	6.717	7.125	7.471	6.805	6.098	5.484	5.348	4.877	4.012	2.948	2.279	1.473	1.854
		Mujeres	43.741	3.152	3.104	3.155	3.043	3.331	3.521	3.729	3.362	2.935	2.685	2.715	2.470	1.969	1.453	1.178	786	1.153
	Calera de Tango	Hombres	26.007	1.961	2.176	1.985	1.652	1.794	2.054	2.180	2.200	1.953	1.766	1.604	1.437	1.091	800	627	403	324
		Mujeres	13.292	1.006	1.146	1.102	1.012	812	924	1.046	1.050	989	987	934	882	777	551	425	324	193
	Cerrillos	Hombres	12.715	955	1.030	973	840	870	1.008	1.130	1.111	966	832	722	660	540	375	303	208	192
		Mujeres	87.958	5.705	5.648	5.210	5.435	6.376	7.352	7.049	6.151	5.517	5.422	6.071	6.344	5.317	3.826	2.793	1.822	1.920
	Cerro Navia	Hombres	43.202	2.879	2.858	2.653	2.755	3.305	3.818	3.380	3.114	2.744	2.614	2.889	2.947	2.515	1.845	1.269	793	814
		Mujeres	74.756	2.826	2.790	2.557	2.680	3.071	3.534	3.409	3.037	2.771	2.888	3.172	3.397	2.802	1.981	1.525	1.029	1.306
	Cerro Navia	Hombres	158.771	11.669	11.618	10.954	11.001	12.149	13.168	12.522	11.399	9.365	8.664	7.369	6.292	4.550	3.388	2.261	1.420	1.474
		Mujeres	48.778	5.926	5.879	5.152	4.925	6.043	7.197	7.023	5.706	4.777	4.722	5.189	5.323	4.262	3.287	1.964	1.092	1.911
	Colina	Hombres	80.005	5.743	5.583	4.915	5.079	5.812	6.904	6.537	5.362	4.571	4.709	5.624	5.583	4.649	3.391	2.382	1.514	1.677
		Mujeres	132.607	11.129	10.654	9.213	10.621	10.520	12.009	12.279	11.399	9.365	8.664	7.369	6.292	4.550	3.388	2.261	1.420	1.474
	Colina	Hombres	70.444	5.620	5.422	4.658	5.265	5.751	6.595	6.529	5.114	3.987	3.695	4.046	3.182	2.300	1.719	1.185	671	756
	Conchalí	Hombres	62.163	5.509	5.232	4.605	4.355	4.769	5.414	5.750	5.285	4.294	3.969	3.323	3.100	2.170	1.669	1.072	749	898
		Mujeres	141.206	8.543	8.627	7.854	8.243	9.459	11.188	11.147	10.111	9.021	8.555	9.060	9.480	9.037	7.091	5.967	3.775	3.448
	Conchalí	Hombres	69.457	4.395	4.449	4.049	4.133	4.925	5.697	5.803	5.087	4.643	4.291	4.274	4.528	4.182	3.534	2.618	1.658	1.193
		Mujeres	71.749	4.148	4.178	3.805	4.110	4.534	5.491	5.344	5.024	4.378	4.264	4.786	4.952	4.455	4.157	3.351	2.117	2.255
	Curacaví	Hombres	30.651	2.159	2.280	2.065	1.980	2.201	2.296	2.462	2.361	2.212	1.959	2.035	1.790	1.695	1.198	887	579	609
		Mujeres	15.713	1.116	1.131	1.086	980	1.073	1.153	1.185	1.205	1.161	1.024	1.049	1.101	1.064	713	488	305	270
	El Bosque	Hombres	14.938	1.043	1.149	980	1.000	1.008	1.047	1.272	1.156	1.051	935	977	880	831	585	399	281	339
		Mujeres	195.555	13.281	13.268	13.073	14.096	15.202	15.272	14.934	13.543	13.154	13.228	13.056	12.822	10.274	7.895	5.561	3.360	3.336
	Hombres		97.312	6.700	6.841	6.683	7.397	7.975	7.972	7.574	6.792	6.618	6.514	6.305	6.257	4.833	3.771	2.595	1.396	1.099
		Mujeres	98.323	6.581	6.427	6.390	6.699	7.227	7.300	7.360	6.751	6.536	6.174	6.751	6.565	5.441	4.324	3.056	1.964	2.237
	El Monte	Hombres	37.754	2.880	2.882	2.721	2.638	2.640	2.978	3.171	2.828	2.436	2.294	2.385	2.178	1.817	1.431	989	751	849
		Mujeres	19.188	1.432	1.325	1.399	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347	1.347
	Estación Central	Hombres	18.566	1.388	1.357	1.322	1.291	1.293	1.503	1.508	1.369	1.203	1.075	1.197	1.063	905	721	486	353	532
		Mujeres	147.153	8.389	8.100	7.719	8.497	11.053	12.488	11.195	10.527	9.538	9.222	9.763	10.371	9.207	7.116	5.780	3.995	4.193
	Huechuraba	Hombres	72.806	4.350	4.246	4.054	4.359	6.422	7.273	6.422	5.724	5.067	4.643	5.230	5.679	4.424	3.282	2.191	1.398	1.598
		Mujeres	74.347	4.039	3.972	3.775	4.101	5.028	5.738	5.554	4.887	4.701	4.384	5.086	5.620	4.910	3.899	3.221	2.340	2.795
	Huechuraba	Hombres	100.554	8.050	7.786	6.645	6.311	6.631	8.402	10.324	8.272	6.093	5.392	6.557	6.972	5.127	3.479	2.139	1.238	1.136
		Mujeres	49.981	4.143	3.881	3.397	3.171	3.238	4.508	6.202	4.274	2.967	2.567	3.428	3.917	2.822	1.930	1.167	687	701
	Independencia	Hombres	50.693	3.907	3.905	3.248	3.140	3.303	4.314	5.307	4.858	4.294	3.969	3.323	3.100	2.170	1.669	1.072	749	898
		Mujeres	86.929	4.390	4.119	3.889	4.421	5.779	6.811	5.954	5.383	5.289	5.734	6.182	6.691	5.615	4.588	4.125	3.300	4.659
	Independencia	Hombres	41.094	2.269	2.060	2.000	2.220	3.020	3.516	3.606	2.773	2.586	2.733	2.926	3.118	2.559	2.010	1.763	1.139	1.280
		Mujeres	45.835	2.121	2.059	1.889	2.201	2.659	3.295	2.988	2.610	2.703	2.951	3.256	3.573	3.056	2.572	2.362	1.611	3.379
	Isla de Maipo	Hombres	37.473	2.669	2.710	2.691	2.516	2.623	2.923	3.039	2.940	2.705	2.407	2.172	2.193	1.768	1.418	1.000	752	887
		Mujeres	18.999	1.371	1.380	1.345	1.278	1.331	1.478	1.504	1.442	1.361	1.230	1.066	1.102	1.064	713	488	305	270
	La Cisterna	Hombres	44.926	1.298	1.330	1.246	1.237	1.252	1.434	1.595	1.460	1.361	1.066	1.081	820	676	499	350	500	500
		Mujeres	93.231	4.997	5.163	5.045	5.530	6.380	7.060	6.696	5.899	5.895	6.160	6.995	7.498	5.907	4.959	3.688	2.628	3.251
	Huechuraba	Hombres	44.926	2.545	2.738	2.658	2.738	3.274	3.843	3.734	3.288	3.173	3.426	3.976	4.708	3.281	2.708	2.081	1.375	1.675
		Mujeres	48.305	2.452	2.425	2.287	2.754	3.146	3.427	3.378	3.060	2.703	2.514	3.725	4.622	3.199	2.678	2.221	1.575	1.747
	La Florida	Hombres	390.164	24.468	24.446	23.933	27.123	30.842	32.528	29.790	26.396	27.599	30.259	30.762	27.524	19.844	13.361	9.235	5.799	6.297
		Mujeres	189.736	12.493	12.524	12.297	13.461	15.174	16.424	14.447	12.887	13.110	14.368	14.742	13.282	9.940	6.482	4.291	2.864	3.194
	La Granja	Hombres	90.028	11.975	11.922	11.636	13.662	15.268	16.104	14.833	13.528	14.489	16.889	16.021	14.141	10.462	7.312	4.198	2.519	3.433
		Mujeres	144.025	9.912	10.048	9.551	10.163	10.869	11.155	10.321	10.545	11.032	10.515	10.045	8.071	6.245	5.602	4.657	2.969	2.325
	La Granja	Hombres	70.952	4.959	4.831	4.598	4.959	5.324	5.477	5.080	5.366	5.628	5.185	4.959	4.072	3.350	2.640	1.730	1.487	1.749
		Mujeres	215.543	17.572	17.222	16.122	17.133	18.009	19.725	16.199	15.235	15.433	15.509	14.743	12.218	8.992	5.636	3.652	1.994	1.949
	La Pintana	Hombres	108.607	9.012	8.811	8.220	8.526	9.431	9.255	8.734	7.626	7.626	7.626	7.626	7.62.					

Proyección de población por grupos de edad, según Región, Comuna y Sexo.
2019

Región	Comuna	Sexo	Total	Grupos de Edad (en años)																
				0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80 y + años
Total País			Total	18.726.548	1.246.284	1.250.520	1.212.394	1.236.242	1.366.943	1.510.624	1.499.763	1.337.374	1.248.320	1.244.453	1.251.192	1.179.313	976.578	866.780	401.029	451.266
Región Metropolitana			Total	7.645.626	508.153	503.873	480.743	482.912	546.072	623.925	636.797	535.686	511.199	502.799	477.704	393.458	298.950	226.405	155.663	174.553
	Alhuel	Total		6.084	371	473	438	360	360	385	499	473	440	384	332	360	349	302	231	149
		Hombres		3.241	188	248	212	177	186	204	269	260	225	190	166	162	168	134	77	80
		Mujeres		2.843	183	225	226	188	174	181	232	213	198	159	142	154	167	134	97	98
	Buín	Total		88.895	6.356	6.291	6.467	6.005	6.646	7.113	7.626	7.901	6.015	5.544	5.387	5.001	4.236	3.083	2.381	1.565
		Hombres		44.405	3.184	3.166	3.243	2.975	3.347	3.603	3.819	3.998	3.213	2.831	2.688	2.470	2.159	1.563	1.153	740
		Mujeres		44.440	3.172	3.125	3.224	3.030	3.299	3.510	3.807	3.903	2.802	2.713	2.729	2.531	2.077	1.520	1.228	825
	Calera de Tango	Total		26.470	1.977	2.192	2.033	1.650	1.777	2.053	2.231	2.268	1.987	1.789	1.618	1.476	1.154	838	658	429
		Hombres		13.537	1.014	1.153	1.057	812	914	1.047	1.075	1.120	1.008	947	892	809	684	446	342	240
		Mujeres		12.933	963	1.039	996	838	863	1.006	1.156	1.148	982	842	726	677	570	392	216	200
	Cerrillos	Total		88.765	5.693	5.633	5.277	5.366	6.255	7.279	7.136	6.276	5.561	5.439	5.063	4.455	3.566	3.970	2.891	1.916
		Hombres		43.612	2.874	2.849	2.689	2.721	3.241	3.797	3.628	3.174	2.768	2.625	2.502	2.303	2.038	1.916	1.316	838
		Mujeres		45.153	2.819	2.784	2.588	2.645	3.014	3.482	3.508	3.102	2.793	2.814	2.563	2.152	1.528	2.054	1.575	1.078
	Cerro Navia	Total		158.729	11.553	11.338	10.157	9.795	11.538	13.853	13.617	11.203	9.345	9.131	10.717	11.007	9.255	6.407	4.465	2.718
		Hombres		72.527	5.742	5.538	4.780	4.532	5.774	6.807	6.704	5.883	5.237	5.058	5.153	5.276	4.434	3.200	2.021	1.145
		Mujeres		79.999	5.686	5.526	4.941	4.972	5.659	6.771	6.562	5.433	4.566	4.879	5.564	5.631	4.821	3.487	2.444	1.573
	Collina	Total		135.512	11.368	10.878	9.556	10.721	10.567	12.174	12.727	11.909	9.605	8.896	7.535	6.550	4.876	3.596	2.399	1.531
		Hombres		63.985	5.626	5.344	4.776	4.399	4.793	5.957	5.957	5.526	4.428	4.070	3.390	3.224	2.320	1.770	1.135	803
		Mujeres		71.708	4.095	4.123	3.812	4.011	4.401	5.366	5.340	5.372	4.076	4.361	4.243	4.719	4.978	5.017	2.681	3.425
	Curacaví	Total		30.960	2.158	2.276	2.097	1.957	2.045	2.179	2.495	2.412	2.231	1.968	2.026	1.823	1.776	1.348	918	618
		Hombres		15.090	1.044	1.149	997	990	1.053	1.143	1.291	1.230	1.170	1.029	1.051	926	806	741	588	383
		Mujeres		15.909	1.044	1.149	997	990	992	1.036	1.204	1.182	1.061	939	975	897	870	607	412	295
	El Bosque	Total		195.909	13.171	13.148	13.164	13.828	14.822	15.030	15.024	13.736	13.176	13.184	12.961	12.963	10.687	8.344	5.733	3.514
		Hombres		97.446	6.548	6.548	6.548	6.548	7.266	7.266	7.266	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548	4.804	3.540	2.491	1.544
		Mujeres		98.463	6.523	6.570	6.616	7.280	7.766	7.766	7.766	7.000	6.628	6.636	6.415	5.419	3.844	4.843	3.242	2.070
	El Monte	Total		38.440	2.841	2.904	2.781	2.631	2.615	2.976	3.187	2.913	2.483	2.322	2.404	2.239	1.920	1.499	1.037	798
		Hombres		19.541	1.442	1.451	1.341	1.261	1.261	1.476	1.676	1.545	1.345	1.261	1.345	1.261	1.037	798	590	394
		Mujeres		18.899	1.399	1.399	1.352	1.288	1.288	1.500	1.512	1.412	1.226	1.088	1.204	1.094	953	755	508	373
	Estación Central	Total		147.798	8.324	8.032	7.772	8.339	10.783	12.294	11.268	10.678	9.559	9.196	9.697	10.490	9.582	7.339	5.951	4.175
		Hombres		73.136	4.318	4.002	3.825	4.318	6.435	7.435	6.435	5.825	5.196	5.196	5.697	6.490	5.697	4.582	3.436	2.456
		Mujeres		74.662	4.006	3.940	3.800	4.024	4.972	5.634	5.382	5.182	4.706	4.565	5.040	5.708	5.099	4.018	3.519	2.437
	Huechurabá	Total		102.062	8.089	7.819	6.780	6.276	6.553	8.384	10.524	8.502	6.184	5.444	6.599	7.142	5.406	3.634	2.231	1.310
		Hombres		50.647	4.163	3.895	3.286	3.153	3.286	4.163	5.163	4.163	3.686	3.286	4.163	4.163	3.286	2.231	1.310	885
		Mujeres		51.415	3.926	3.924	3.316	3.123	3.267	4.297	5.408	4.114	2.897	2.746	3.376	3.627	2.748	1.877	1.212	758
	Independencia	Total		88.209	4.389	4.120	3.951	4.377	5.686	6.758	6.044	5.506	5.344	5.766	6.192	6.825	5.891	4.770	4.280	3.477
		Hombres		41.714	2.272	2.023	1.951	2.272	3.186	3.986	3.506	3.186	3.186	3.186	3.186	3.186	2.456	2.023	1.714	1.407
		Mujeres		46.495	2.117	2.099	1.981	2.178	2.714	3.260	2.938	2.671	2.728	2.962	3.253	3.399	2.670	2.444	2.267	3.488
	Isla de Maipo	Total		38.201	2.691	2.731	2.756	2.513	2.602	2.923	3.173	3.031	2.755	2.441	2.194	2.256	1.870	1.485	1.048	802
		Hombres		19.256	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381
		Mujeres		18.945	1.310	1.343	1.380	1.236	1.284	1.542	1.632	1.496	1.388	1.147	1.076	1.114	867	709	523	372
	La Cisterna	Total		49.377	4.942	5.101	5.062	5.101	6.202	6.926	6.714	5.964	5.889	6.124	6.922	6.850	6.128	5.096	3.971	2.737
		Hombres		25.137	2.517	2.617	2.617	2.617	3.187	3.617	3.387	2.964	2.964	3.187	3.617	3.617	3.187	2.456	1.915	1.415
		Mujeres		48.378	2.425	2.397	2.397	2.397	2.693	3.029	3.355	3.367	2.933	3.030	3.171	3.689	3.448	3.313	2.791	2.276
	La Florida	Total		390.353	24.250	24.215	24.078	26.594	30.054	31.983	29.956	26.597	27.626	30.140	30.519	27.801	20.633	13.762	9.497	6.012
		Hombres		189.852	12.382	12.399	12.373	13.200	15.113	16.126	15.113	13.200	13.200	15.113	15.113	13.200	9.497	6.012	4.940	3.490
		Mujeres		200.501	11.868	11.816	11.705	13.394	14.885	15.867	14.847	13.724	14.494	15.183	15.863	14.292	10.858	7.527	5.356	3.654
	La Granja	Total		144.176	9.825	9.951	9.608	9.968	10.593	10.967	10.379	10.693	11.046	10.476	9.970	8.150	6.494	5.771	4.790	3.101
		Hombres		71.071	4.916	4.860	4.592	4.860	5.492	5.992	5.492	5.492	5.492	5.492	5.492	4.241	3.428	2.967	2.456	1.612
		Mujeres		73.105	4.909	4.858	4.748	4.971	5.191	5.374	5.105	5.444	5.631	5.162	4.912	4.109	3.478	3.172	2.710	1.799
	La Pintana	Total		216.330	17.506	17.144	16.302	16.886	17.633	17.711	16.365	15.608	15.526	15.527	14.700	12.402	9.394	5.835	3.681	2.095
		Hombres		109.018	8.978	8.765	8.205	8.429	8.978	9.143	8.205	7.765	7.765	7.765	7.765	6.128	4.804	2.900	1.895	1.035
		Mujeres		107.312	8.528	8.378	7.999	8.461	8.404	8.553	7.903	7.850	7.850	7.850	7.850	6.264	4.612	2.967	1.951	1.203
	La Reina	Total		101.589	5.464	5.908	5.848	6.576	7.190	7.033	7.033	7.092	6.881	7.507	7.770	7.510	5.845	4.454	3.457	2.488
		Hombres		46.598	2.836	3.262	3.262	3.262	3.262	3.262	3.262	3.262	3.262	3.262	3.262	3.262	2.456	1.915	1.407	1.007
		Mujeres		54.635	2.628	2.947	2.926	3.314	3.928	3.771	3.771	3.830	3.619	4.245	4.229	4.021	3.172	2.440	1.986	1.460
	Lampa	Total		108.720	9.605	9.206	8.172	7.284	7.499	8.205	9.441	8.971	7.567	6.864	5.789	5.522	4.524	3.540	2.415	1.748
		Hombres		52.431	4.755	4.601	4.172	3.686	3.722	4.182	4.728	4.591	4.077	3.686	3.124	2.837	2.455	1.840	1.381	1.000
		Mujeres		52.439	4.850	4.605	4.004	3.598	3.767	4.013	4.721	4.380	3.490	3.198	2.665	2.665	2.069	1.770	1.151	778
	Las Condes	Total		289.616	14.779	13.876	13.362	16.551	20.297	23.541	22.524	18.608	18.026	19.809	21.071	22.479				

Proyección de población por grupos de edad, según Región, Comuna y Sexo.
2020

Región	Comuna	Sexo	Total	Grupos de Edad (en años)																	
				0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80 y + años	
Total País			Total	18.896.684	1.242.712	1.249.021	1.233.271	1.217.908	1.344.028	1.491.082	1.525.989	1.375.727	1.253.795	1.243.711	1.248.362	1.199.088	1.117.837	779.203	586.335	418.979	469.536
Región Metropolitana			Total	7.724.879	507.333	504.066	489.665	478.541	536.937	617.163	644.938	600.351	542.465	514.869	502.356	483.920	401.605	310.844	234.370	164.016	181.436
	Ahué		Total	6.179	370	475	446	359	355	383	506	484	449	387	332	366	366	316	241	158	186
		Hombres	3.290	187	248	215	177	183	183	203	266	246	227	190	150	152	176	140	81	84	
		Mujeres	2.889	183	227	261	269	176	172	180	236	238	223	196	142	156	174	140	70	102	
	Buín		Total	90.292	6.378	6.328	6.623	5.986	6.572	7.071	7.764	7.262	6.309	5.617	5.417	5.101	4.464	3.229	2.482	1.660	2.029
		Hombres	45.159	3.193	3.181	3.322	2.966	3.304	3.585	3.891	3.695	3.273	2.869	2.638	2.519	2.277	1.638	1.204	793	783	
		Mujeres	45.133	3.185	3.147	3.301	3.020	3.268	3.486	3.873	3.567	3.036	2.748	2.739	2.582	2.187	1.591	1.778	879	1.246	
	Calera de Tango		Total	26.941	1.990	2.211	2.087	1.647	1.760	2.047	2.278	2.338	2.028	1.817	1.630	1.509	1.219	880	687	455	358
		Hombres	13.772	1.020	1.161	1.054	810	594	1.046	1.098	1.153	1.006	962	900	816	617	468	396	222	149	
		Mujeres	13.169	970	1.050	1.033	837	856	1.001	1.180	1.185	1.002	855	790	693	602	412	331	233	209	
	Cerrillos		Total	89.544	5.667	5.620	5.364	5.305	6.136	7.180	7.205	6.402	5.616	4.863	6.049	6.531	5.814	4.132	2.990	2.016	2.063
		Hombres	44.009	2.860	2.841	2.795	2.692	4.732	5.713	6.339	7.072	6.331	5.701	4.442	5.110	5.400	4.604	3.010	2.070	1.201	985
		Mujeres	45.535	2.807	2.779	2.629	2.613	2.960	3.439	3.538	3.167	2.819	2.824	3.146	3.489	3.051	2.132	1.625	1.129	1.388	
	Cerro Navia		Total	158.670	11.410	11.224	10.239	9.608	11.227	13.555	13.633	11.335	9.365	9.103	10.604	11.046	9.593	6.601	4.580	2.839	2.708
		Hombres	78.711	5.795	5.748	5.260	4.732	4.076	5.946	6.709	7.094	6.056	5.010	4.967	4.242	3.447	2.739	1.942	1.338	793	887
		Mujeres	79.959	5.615	5.476	4.979	4.876	5.514	6.616	6.561	5.504	4.574	4.601	5.494	5.646	4.989	3.911	2.502	1.638	1.723	
	Colina		Total	140.475	11.584	11.110	9.937	10.852	10.607	12.290	13.151	12.432	9.994	9.152	7.697	6.782	5.216	3.822	2.537	1.649	1.663
		Hombres	74.636	5.931	5.647	4.973	4.405	4.263	5.945	6.709	7.094	6.056	5.010	4.967	4.242	3.447	2.739	1.942	1.338	793	887
		Mujeres	65.839	5.733	5.463	4.964	4.450	4.817	5.521	6.147	5.776	4.576	4.185	4.355	3.335	2.477	1.880	1.198	862	1.000	
	Conchalí		Total	140.988	8.300	8.394	7.905	7.866	8.901	10.685	11.140	10.234	8.981	8.431	8.826	9.542	9.664	8.099	6.244	4.090	3.626
		Hombres	69.560	4.269	4.325	4.059	4.008	4.253	4.946	5.809	6.289	5.809	5.046	4.627	4.336	4.183	4.586	4.400	3.725	2.751	2.615
		Mujeres	71.628	4.031	4.069	3.827	3.920	4.274	5.225	5.331	5.126	4.544	4.191	4.643	4.976	5.174	4.373	4.343	2.274	2.343	
	Curacaví		Total	331.274	2.150	2.271	2.134	1.938	2.009	2.155	2.524	2.463	2.258	1.978	2.025	1.846	1.858	1.401	953	653	658
		Hombres	163.036	1.110	1.123	1.120	998	1.032	1.133	1.215	1.215	1.185	1.034	1.051	1.038	1.049	770	526	343	297	
		Mujeres	152.338	1.040	1.148	1.014	940	977	1.024	1.309	1.209	1.073	944	927	808	909	631	427	310	361	
	El Bosque		Total	196.166	13.030	13.035	13.287	13.585	14.444	14.727	15.071	13.924	13.222	13.164	12.844	13.034	11.098	8.611	5.878	3.672	3.540
		Hombres	97.616	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	6.580	
		Mujeres	98.550	6.450	6.455	6.707	6.885	7.864	8.147	8.447	8.491	7.344	6.642	6.284	6.454	6.454	4.511	2.316	2.129	2.346	
	El Monte		Total	39.125	2.854	2.923	2.855	2.627	2.591	2.964	3.249	3.001	2.532	2.359	2.423	2.287	2.027	1.570	1.080	850	933
		Hombres	19.891	1.448	1.542	1.488	1.342	1.242	1.342	1.472	1.678	1.540	1.262	1.203	1.211	1.065	816	517	356	396	
		Mujeres	19.234	1.406	1.380	1.389	1.285	1.272	1.492	1.570	1.456	1.250	1.106	1.212	1.117	1.006	791	529	396	577	
	Estación Central		Total	74.400	8.238	7.967	7.852	8.196	10.516	12.055	11.311	10.830	9.601	9.190	9.615	10.555	9.954	7.579	6.118	4.368	4.455
		Hombres	37.446	4.275	4.059	4.046	4.246	5.456	6.456	6.456	6.456	5.456	4.627	4.336	4.183	4.586	4.400	3.725	2.751	1.815	1.863
		Mujeres	36.954	3.963	3.908	3.806	3.950	5.060	5.600	4.999	5.353	5.374	4.944	4.807	5.369	5.369	3.854	2.854	1.643	2.692	
	Huechuraba		Total	150.549	8.109	7.859	6.940	6.248	6.471	8.330	10.703	8.733	6.294	5.512	6.631	7.278	5.689	3.802	2.323	1.389	1.239
		Hombres	73.146	4.171	4.171	3.540	3.540	3.540	3.540	4.171	5.400	4.171	3.540	3.540	3.540	3.540	3.540	3.540	3.540	3.540	
		Mujeres	52.560	3.938	3.949	3.393	3.108	3.232	4.265	4.955	6.232	2.948	2.779	3.386	3.695	2.887	1.962	1.260	801	831	
	Independencia		Total	89.493	4.381	4.123	4.024	4.339	5.594	6.683	6.118	5.634	5.412	5.811	6.192	6.922	6.171	4.967	4.437	3.664	5.021
		Hombres	42.239	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	2.269	
		Mujeres	47.154	2.112	2.060	1.950	2.156	2.670	3.216	2.958	2.734	2.759	2.980	3.243	3.686	3.342	2.777	2.528	2.380	3.603	
	Isla de Maipo		Total	39.816	2.707	2.753	2.829	2.509	2.581	2.912	3.234	3.126	2.812	2.478	2.211	2.305	1.976	1.558	1.097	850	978
		Hombres	19.707	1.387	1.412	1.412	1.273	1.273	1.412	1.542	1.672	1.542	1.412	1.273	1.154	1.154	916	744	547	394	455
		Mujeres	19.209	1.320	1.357	1.417	1.236	1.277	1.439	1.666	1.586	1.416	1.416	1.163	1.083	1.138	916	744	547	394	455
	La Castera		Total	90.480	4.875	5.041	5.097	5.298	6.026	6.767	6.716	6.029	5.892	6.059	6.844	6.867	6.343	5.243	4.065	2.852	3.430
		Hombres	45.054	2.480	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	
		Mujeres	48.426	2.391	2.371	2.540	2.636	2.976	3.273	3.382	2.968	3.030	3.155	3.639	3.639	3.422	2.828	2.326	1.697	2.270	
	La Florida		Total	390.403	23.978	23.996	24.295	26.118	29.281	31.324	30.033	27.112	27.709	30.083	30.237	27.930	21.407	14.197	9.753	6.283	6.671
		Hombres	189.496	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	12.244	
		Mujeres	200.507	11.734	11.718	11.815	13.874	15.148	15.459	14.546	13.921	13.121	14.528	15.771	15.681	14.346	11.244	7.761	4.648	3.808	4.648
	La Granja		Total	144.260	9.715	9.857	9.964	9.786	10.318	10.739	10.406	10.834	11.078	10.455	9.874	8.187	6.741	5.952	4.916	3.240	2.468
		Hombres	71.118	4.862	5.042	5.098	4.908	5.253	5.408	5.253	5.253	5.253	5.253	5.253	5.253	5.253	5.253	5.253	5.253	5.253	
		Mujeres	73.142	4.853	4.815	4.786	4.878	5.063	5.255	5.112	5.152	5.522	5.646	5.148	4.853	4.124	3.603	3.279	2.776	1.872	1.599
	La Pintana		Total	217.034	17.394	17.070	16.531	16.661	17.259	17.431	16.491	15.892	15.647	15.773	14.636	13.521	11.978	6.048	3.798	2.199	2.087
		Hombres	109.262	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	8.920	
		Mujeres	107.652	8.474	8.350	8.108	8.365	8.239	8.406	7.594	6.941	6.002	7.894	7.846	7.124	6.354	4.802	3.074	1.988	1.259	1.413
	La Reina		Total	101.518	5.388	5.834	5.884	6.438	6.982	6.686	7.032	7.164	6.983	7.472	7.674	7.520	6.046	4.579	3.536	2.596	3.524
		Hombres	46.525	2.797																	

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



