

**CUARTEL DE CABALLEROS**

**Presentado por:**

**Mayra Alejandra Guzmán Lemos**

**Miller Zuleta Prada**

**Director:**

**Ana Carolina Martínez Romero**

**Trabajo de grado:**

**Plan de empresa para Maestría en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA**

**Cali, Colombia**

**2017**

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	7
Síntesis del Plan.....	9
1. Análisis del mercado .....	10
1.1 Análisis del sector .....	10
1.2 Clientes.....	13
1.3 Definición de producto y/o servicios. ....	16
1.4 Análisis de los competidores.....	18
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado .....	21
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas .....	22
2. Análisis técnico.....	29
2.1 Prestación del servicio.....	29
2.1.1 Ficha técnica de los servicios.....	30
2.1.2 Diagrama de flujo .....	31
2.1.3 Modelo de contratación.....	31
2.2 Requerimientos y Proveedores.....	31
2.2.1 Equipos y enseres.....	31
2.2.2 Insumos y suministros.....	32
2.2.3 Proveedores.....	33
2.3 Sistemas de control.....	34

2.4	Distribución de planta/oficinas y de equipos .....	35
3.	Análisis administrativo .....	37
3.1	El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige. ....	37
3.2	Las estructuras y estilos de dirección.....	39
3.3	Políticas de administración de personal y participación del equipo empresarial. ....	40
3.4	Organizaciones de apoyo .....	41
4.	Análisis legal, social y ambiental .....	43
4.1	Permisos .....	43
4.2	Reglamentaciones, leyes y obligaciones .....	44
4.3	Tipo de sociedad.....	45
4.4	Efectos sociales, ambientales y responsabilidades.....	45
5.	Análisis de valores personales .....	47
5.1	Éticos y Morales.....	47
5.2	De gusto personal y de carrera empresarial .....	47
6.	Análisis económico.....	48
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	48
6.1.1	Activos fijos.....	48
6.1.2	Capital de trabajo .....	48
6.2	Los ingresos, costos y gastos.....	48
6.2.1	Ingresos .....	49

6.2.2	Costos y Gastos.....	49
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable.....	52
7.	Análisis financiero.....	53
7.1	Balance General .....	53
7.2	Estado de Resultados.....	54
7.3	Flujo de Caja .....	55
8.	Análisis de riesgos .....	58
8.1	Riesgos y acciones propuestas .....	58
9.	Evaluación de Proyecto. ....	60
9.1	Flujo de caja neto .....	60
9.2	Indicadores de factibilidad de la empresa. ....	60
10.	Análisis de Sensibilidad.....	61
10.1	Identificación de variables críticas.....	61
10.2	Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.....	61
11.	Cronograma de Implementación .....	63
12.	Conclusiones.....	64
13.	Referencias .....	66
14.	Anexos .....	67
	Anexo 1. Soporte investigación de mercados.....	67

## INDICÉ DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa de entorno .....	12
Ilustración 2. Mapa de empatía.....	15
Ilustración 3. Producto mínimo viable.....	17
Ilustración 4. Curva de valor .....	21
Ilustración 5. Ficha de diseño isologotipo .....	25
Ilustración 6. Propuesta de diseño para pendón.....	26
Ilustración 7. Propuesta de diseño para volante.....	26
Ilustración 8. Propuesta de diseño uniformes. ....	28
Ilustración 9. Secuencia de actividades para la prestación del servicio de belleza. ....	29
Ilustración 10. Plano general del Cuartel de Caballeros.....	36
Ilustración 11. Sala de espera. ....	36
Ilustración 12. Estructura organizacional del Cuartel de Caballeros.....	39
Ilustración 13. Cronograma de implementación.....	63

## **INDICÉ DE TABLAS**

Tabla 1. Análisis de los competidores .....	20
Tabla 2. Tamaño y fracción del mercado .....	22
Tabla 3. Precio de venta de los servicios en el Cuartel de Caballeros.....	23
Tabla 4. Presupuesto publicitario de apertura.....	27
Tabla 5. Ficha técnica para el servicio de Peluqueria y Barberia.....	30
Tabla 6. Ficha técnica para el servicio de Pedicura y Manicure. ....	30
Tabla 7. Descripción de equipos.....	32
Tabla 8. Equipos y enseres. ....	33
Tabla 9. Insumos y suministros. ....	34
Tabla 10. Presupuesto de inversión en activos fijos Cuartel de Caballeros. ....	48
Tabla 11. Proyección de Mercado y Ventas. ....	49
Tabla 12. Costos variables de los servicios prestados. ....	49
Tabla 13. Costos preoperativos.....	50
Tabla 14. Gastos de Operación.....	51
Tabla 15. Gastos administrativos.....	51
Tabla 16. Presupuesto de Nómina. ....	52
Tabla 17. Análisis de costos. ....	52
Tabla 18. Balance General.....	54
Tabla 19. Estado de resultados .....	55
Tabla 20. Flujo de Caja.....	56
Tabla 21. Flujo de caja neto.....	60
Tabla 22. Sensibilidad al precio y ventas. ....	61
Tabla 23. Escenario de factibilidad. ....	62

## **Resumen**

El siguiente escrito concierne al plan de empresa del Cuartel de Caballeros, una compañía orientada al servicio de belleza y cuidado personal masculino. Centros de belleza conformados por salones de mediano tamaño distribuidos en puntos estratégicos de la ciudad. Su atmosfera está planteada con diseños en contextos deportivos, financieros y texturas rusticas, haciendo apología a la esencia de la masculinidad.

El objetivo del documento es analizar, por medio de las diferentes herramientas de administración, la decisión de emprender o no sobre la idea de negocio en la ciudad de Cali. Los resultados del trabajo realizado en campo y en las aulas, permitieron concluir que el modelo de negocio no es rentable para los inversionistas, teniendo en cuenta que el retorno de la inversión inicialmente planteada podría recuperarse en periodos superiores a cuatro años.

Palabras Claves: Plan de empresa, Peluquería, Masculino

## **Summary**

The following document concerns the business plan of the *Cuartel de Caballeros*, a company focused on the male beauty and personal care service. Beauty centers conformed by medium size rooms distributed in strategic points of the city. Its atmosphere is set with designs in sporting, financial contexts and rustic textures, making apology to the essence of masculinity.

The objective of the document is to analyze by different administration tools, the decision to undertake or not about the idea of business in the city of Cali. The results of the work carried out in the field and in the classrooms allowed us to conclude that the business model is not very profitable for investors, considering that the return on investment initially proposed it could be recovered in periods of over four years.

Key Words: Business plan, hair salon, masculine.



## **Síntesis del Plan**

Cuartel de Caballeros es un centro de belleza masculino que propone un nuevo concepto de peluquería, para hombres en la ciudad de Cali. El interés es prestar un servicio diferente al típico concepto de barbería donde el cliente se sienta en un ambiente ejecutivo y de alto status. Se propuso que el grupo de directivos este conformado por dos profesionales del área administrativa quienes actualmente cursan el programa MBA de la universidad Icesi. Cada uno de los miembros tiene fortalezas en diferentes áreas administrativas como lo son la dirección estratégica, las finanzas y el mercadeo.

Inicialmente la propuesta se consideró como negocio rentable al aplicar un modelo estratégico basado en la diferenciación de mercado. Actualmente, las peluquerías, en su mayoría, están diseñadas para el concepto y la atención a la mujer, aunque también existen propuestas de barberías con conceptos rudos y juveniles. El éxito del Cuartel de Caballeros se enfocó en crear un espacio especial para hombres profesionales-ejecutivos lo cuales están siendo desatendidos por el sector de belleza personal. Para lograr la diferenciación, se evaluó las necesidades de posibles clientes y se diseñó un espacio coherente con la personalidad del segmento meta.

Al desarrollar las estrategias, se concluyó que Cuartel de Caballeros necesitaría una inversión inicial de COP\$70.000.000 para la constitución del establecimiento y un aporte adicional de COP\$20.000.000 para los gastos operativos del primer año, estos son aportes directos de los socios. Esta cantidad de dinero permitiría que se realice el desarrollo de la compañía pensando en los recursos necesarios para el funcionamiento. Sin embargo, los resultados del análisis financiero permitieron dar cuenta que la propuesta de negocio no tiene rentabilidad y no es viable para los inversionistas debido a que sus indicadores de factibilidad para el ejercicio temporal desarrollado arrojan resultados negativos y los tiempos de recuperación se dan para periodos mayores a cuatro años. Esto permite concluir que el modelo de nicho de mercado en el sector de belleza enfocado a hombres es de alto riesgo financiero.

## 1. Análisis del mercado

### 1.1 Análisis del sector

La actividad económica del cuartel de caballeros corresponde al sector terciario o de servicios, y en particular al subsector económico de belleza y salud. Este se caracteriza por reunir a los profesionales en cosmética, esteticistas, peluqueros y marcas de productos del cuidado personal. “De acuerdo con la ANDI<sup>1</sup>, el sector mueve alrededor de US\$4 mil millones año y espera un incremento significativo para el 2019 de US\$4,6 mil millones.” (Bitar, 2016)

Actualmente la informalidad de los establecimientos de belleza en Colombia no permite hacer una estadística económica acertada sobre la situación del mismo. Lo más cercano que se conoce en cifras del sector es el VI Censo de Comercio realizado por Servinformación en el año 2016. “En el estudio participaron 261.472 establecimientos comerciales del país... las peluquerías y salones de belleza siguen en segundo y tercer lugar con el 9 por ciento” (Faviani, 2016). Así mismo se determinó que hay un total de 3.525 centros de belleza en Cali. De acuerdo a la Cámara de Comercio de Cali “se encuentran registradas y renovadas a 2016, un total de 2956 empresas que ofrecen servicios de peluquería, masajes y otros servicios relacionados con la belleza, sin embargo, conforme un estudio realizado, se estima que por cada negocio registrado y renovado existen dos que aún no se han integrado a una red formal, lo que limita sus oportunidades de crecimiento” (CCC, 2017)<sup>2</sup>.

El sector de belleza está compuesto por laboratorios, desarrolladores de tecnología, distribuidores y por último los salones de belleza, quienes se encargan de prestar el servicio. El primer eslabón de la cadena son los fabricantes responsables de producir de manera especializada todos los insumos del sector. Los distribuidores son cadenas comerciales que almacenan gran

---

<sup>1</sup> ANDI corresponde a las siglas de la Asociación Nacional de Industriales.

<sup>2</sup> CCC siglas de la Cámara de Comercio de Cali

variedad de estos productos de diferentes compañías, ofreciéndolos a consumidores finales y salones de bellezas. Es importante mencionar las cifras del mercado de cuidado personal y artículos de aseo encontrados en diferentes medios de investigación. En el artículo de la revista Dinero “El mercado de productos capilares va... ¡De pelos!” se mencionan importantes índices de crecimiento para el sector. El crecimiento de la categoría de cuidado personal y aseo está siendo incluso aprovechado por compañías que comercializan equipos para peinado, corte del cabello y barba. Se estimó que el mercado vendería, para el año 2016, más de \$210.000 millones. Teniendo en cuenta estas cifras se debe considerar que para una marca como *Ga.Ma Italy*, empresa que desarrolla accesorios eléctricos de alta tecnología en Colombia, el 25% de sus productos son vendidos a través de distribuidores que llegan a las peluquerías. Es importante rescatar que:

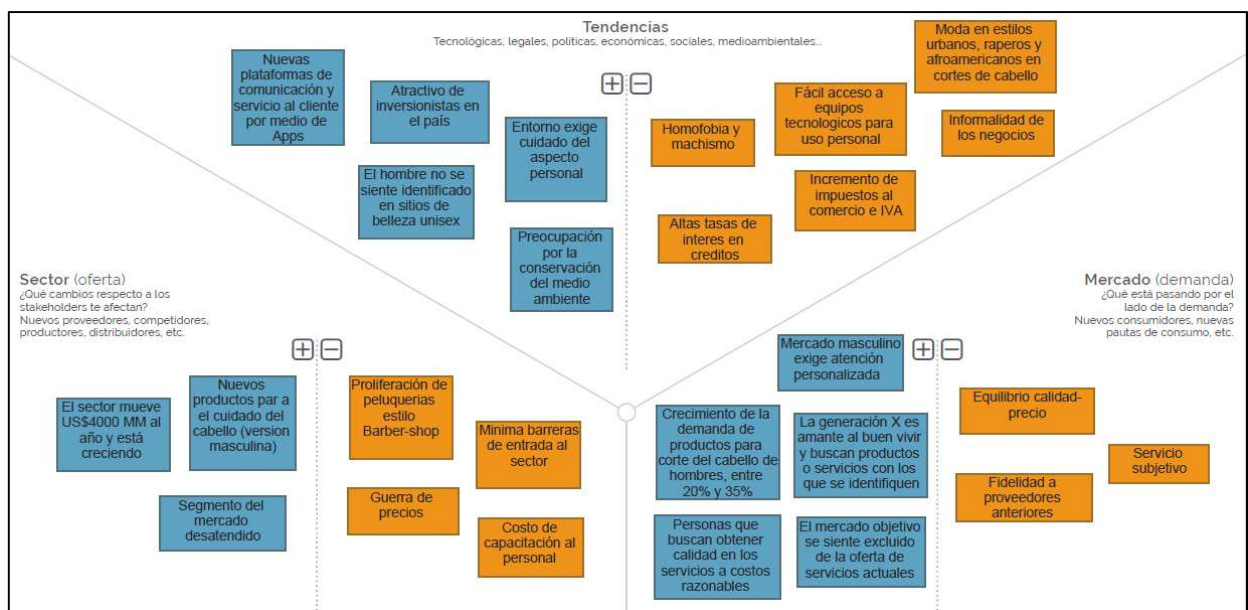
Buena parte de este crecimiento proviene del mercado masculino, pues la compañía ha identificado que la demanda de productos para el arreglo de barba y patilla, así como para corte de cabello en los hombres es uno de los que mayor dinámica alcanza en estos momentos, y crece entre 20% y 35% en ventas. (Dinero, 2016).

Otro de los jugadores importantes que marca el ritmo del crecimiento de la categoría del cuidado personal y aseo corresponde al comportamiento que demuestran las empresas o laboratorios que elaboran productos cosméticos. Desde el 2013 se presenta un incremento en la presencia de marcas nacionales e internacionales como: TRESemmé de Unilever y Bioexpert de Quala, que quieren asentarse en Colombia, por medio de las adquisiciones de compañías renombradas, y de esa manera aumentar su participación en el mercado masivo regional. Así, se puede obtener productos de belleza a precios competitivos con estándares internacionales de alta calidad.

En el documento: Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica elaborado por Euromonitor Internacional (2014), se hace referencia que “el mercado *premium* ha mostrado un fuerte crecimiento gracias al aumento de consumidores de altos ingresos y el crecimiento de las compras aspiracionales de la clase media” (Euromonitor, 2014). En Colombia, uno de los factores predominantes al momento de seleccionar un centro de cuidado personal es el precio, el estudio indica que: “A la hora del mirar el costo de los servicios de belleza más asequibles para hombres y mujeres, Colombia se ubicó como el país de Suramérica donde los servicios de corte de cabello, tintura, depilación brasileña, manicura y pedicura son las de menores tarifas.” (Tiempo, 2017)

A continuación, se incluye en la Ilustración 1 el mapa de entorno con las tendencias positivas y negativas del entorno, del sector y el mercado.

**Ilustración 1. Mapa de entorno**



Fuente: Elaboración propia

## **1.2 Clientes**

Para identificar el potencial de personas afines a la propuesta de valor, se realizó un primer análisis de segmentación en la materia de investigación de mercado 2 del MBA. Para iniciar se indagó con 11 hombres conocidos y afines al segmento, respecto a sus expectativas de los servicios de belleza que recibían. Con base en la información, se realizaron entrevistas en profundidad con personas allegadas del trabajo y universidad. La investigación arrojó los primeros indicios sobre necesidades que los servicios actuales no cumplían. Se halló que los hombres tenían preferencia por espacios masculinos, servicios enfocados a ellos, alta expectativa de calidad y atención, necesidad de espacios agradables y afines a su estilo de vida, y una fuerte tendencia en la búsqueda del ahorro de tiempo. También se identificó que los hombres sentían sus vehículos como una extensión de su ser; por esta razón, su cuidado personal era tan importante como el mantenimiento y limpieza de sus vehículos.

Dando continuidad a la iniciativa de investigación, se propuso realizar 20 entrevistas en profundidad, a hombres entre los 30 y 53 años de edad, de estratos socioeconómicos 4 y 5 de la ciudad de Cali, (Ver Anexo). Con los resultados se identificó que los clientes potenciales son personas que en su mayoría les gusta los deportes, viajar y compartir con amigos y familiares. Así mismo, uno de los factores predominantes es que les gusta contar con tiempo de esparcimiento fuera de sus hogares. Son hombres profesionales en cargos directivos, comerciales o propietarios de PYMES, que tienen agendas copadas. Cuentan con muy poco tiempo para actividades fuera del ambiente laboral.

Los consumidores finales son hombres que le dan mucha importancia a la apariencia personal debido a los ambientes sociales y laborales en que se desenvuelven. Mantener un estilo de cabello corto y uñas aseadas son símbolos de seriedad, cuidado e higiene.

Del mismo modo, se logró identificar que los hombres pertenecientes al grupo objetivo valoran en los servicios de cuidado personal aspectos como:

- Optimización del tiempo. Invertir la menor cantidad de tiempo en la actividad del cuidado personal. Es decir, menores tiempos de espera y desplazamientos.
- Lugares amplios y acogedores. Espacios con colores claros y sobrios.
- Calidad en la atención. Ser atendidos por un personal amable y con disposición que demuestre profesionalismo. La mayoría de los clientes desea que el personal de atención conozca de temas interesantes para conversar como política, economía y situación actual en el mundo.
- Limpieza del establecimiento. Los clientes desean encontrar sitios libres de residuos y olores producto de la actividad del lugar. (residuo de pelos, uñas, algodones usados, etc.)
- Preferencia por atención masculina. En gran parte de los entrevistados hay una fuerte preferencia de ser atendidos por hombres. Personas que demuestren respeto, seriedad, buen trato y agilidad en el servicio.
- Medios de entretenimiento atractivos. En caso de esperas para ser atendidos, los hombres desean contar con material de entretenimiento interesante como *wifi*, pantallas de video con canales deportivos, noticiarios o finanzas, revistas de deporte

y/o de interés masculino o de actualidad nacional (Soho, Dinero, Semana, Portafolio, periódicos, etc.)

- Lavado de cabello con masaje. Muchos de los entrevistados encontraron importante que el servicio del lavado de cabello incluya un generoso masaje al cuero cabelludo.

Otros aspectos encontrados a tener en cuenta son: zonas de parqueo, bajos niveles de ruido en la peluquería, servicio de consumo de bebidas, servicio de uñas prestado por personal femenino, uso de aire acondicionado y fácil acceso al establecimiento.

Aquellos entrevistados que mostraron poco interés en el servicio propuesto, son personas menores de 30 y mayores a los 45 años de edad. Estos hombres están enfocados en estilos más urbanos (típica *barber-shop*) o peluquerías mixtas en el caso de los mayores (acompañantes de esposas).

A continuación, se incluye en la ilustración 2. El mapa de empatía, que describe las características del perfil de cliente.

**Ilustración 2. Mapa de empatía.**



Fuente: Elaboración propia.

### 1.3 Definición de producto y/o servicios.

Cuartel de caballeros ofrecerá una experiencia única en el cuidado personal masculino, mediante el desarrollo de centros especializados de belleza para hombres. Teniendo en cuenta que en el mercado caleño no se encuentran sitios que brinden un ambiente a la altura de las necesidades de los clientes más exigentes, la idea consiste en crear espacios envueltos en una temática 100% varonil, con contextos creados a medida de los intereses del hombre actual, moderno, exclusivo, elegante, de buen gusto e interesado por los negocios.

Estos centros de belleza estarán conformados por salones de mediano tamaño distribuidos en puntos estratégicos de la ciudad, cercanos a sitios de alta afluencia de hombres. En el término de dos años se plantea el montaje y fortalecimiento del primer centro en el norte de la ciudad, a partir



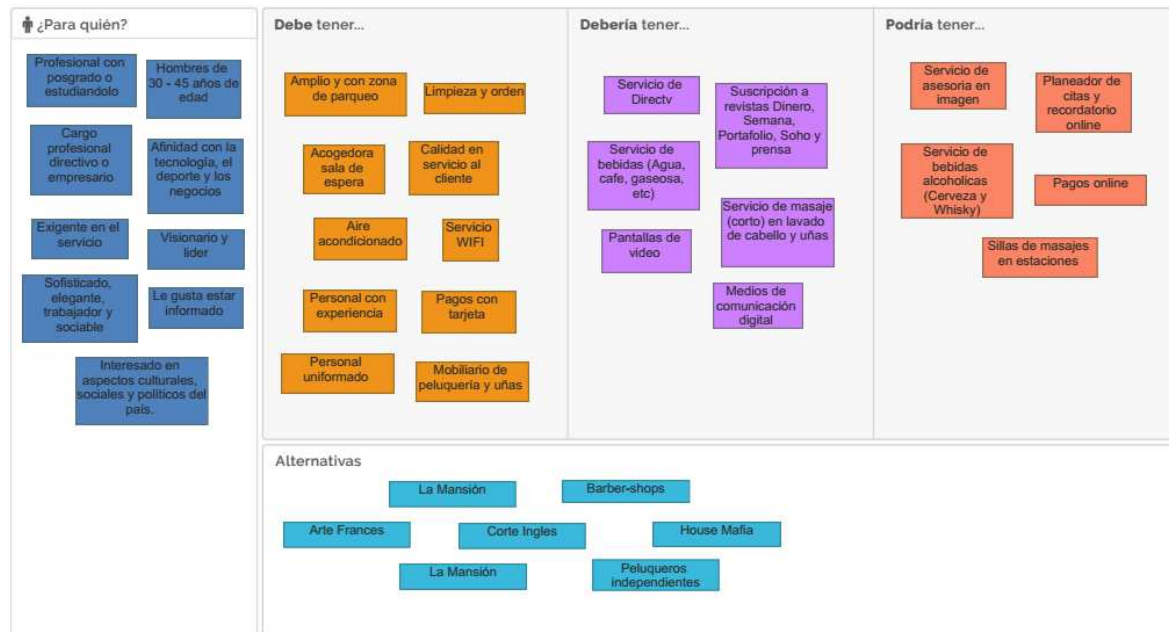
de este periodo, la propuesta incluye abrir otro centro de cuidado masculino en la zona oeste de Cali. Con una atmósfera rústica, el centro masculino de cuidado estará diseñado bajo el concepto de los contextos deportivos, financieros y político, haciendo apología a la esencia de la masculinidad.

Los servicios propuestos para el centro de cuidado personal masculino se basan en corte-lavado de cabello, manicure-pedicura y arreglo de barba. Buscando cumplir con las expectativas del segmento del mercado, se ofrecerá:

- Atención por parte de hombres y mujeres con más de cinco años de experiencia y conocimiento en cortes de cabello o arreglo de uñas.
- La recepción de clientes se hará por medio de una persona (*hostess*) que reciba al cliente y dé la bienvenida. De la misma manera, esa persona se encargará de asignar turno de atención y ofrecimiento de bebidas, haciendo que la experiencia del cliente sea cómoda y satisfecha hasta el final del servicio.
- Los servicios contarán con un factor adicional, el cual consiste en ofrecer al cliente un masaje de manos y pies o cabeza (según corresponda).
- Se contará con dos televisores por punto donde se proyectan deportes y canales internacionales de noticias como CNN, ESPN, Fox, Wooby, entre otros. La música de fondo para ambientar será instrumental basada en ritmo *chill-out*. Se pretende desarrollar un espacio de estilo masculino que destaque por su estilo de sencillez y exclusividad.

A continuación, se incluye en la ilustración 3. La descripción del producto mínimo viable:

**Ilustración 3. Producto mínimo viable**



Fuente: Elaboración propia.

## 1.4 Análisis de los competidores

En el sector de servicios de belleza de la ciudad, se pueden observar e identificar con gran facilidad aquellas marcas de mayor recordación y gran posicionamiento, como lo son: Arte francés, *Il eclat* y *House Mafia*. Estos centros de belleza han logrado posicionarse en la ciudad rápidamente al contar con diferentes puntos de atención dentro de la misma. Se seleccionan estos competidores pues son aquellos que tiene mayor afluencia de personas, ofrecen diferentes servicios de belleza, los precios de venta de éstos se encuentran en el rango a analizar y son referente de calidad en la prestación de sus servicios.

Los salones de belleza de Arte Francés lograron posicionarse como una marca de prestigio y calidad. Está primordialmente enfocada en el segmento femenino, sin embargo, atiende a gran cantidad de hombres que buscan calidad y status. Las peluquerías de esta marca están ubicadas en centros comerciales y avenidas principales de la ciudad. Los lugares se caracterizan por ser blancos y con grandes vidrieras. Las estaciones de servicio son espejos de cuerpo completo con mesas

pequeñas y modernas. A diferencia de otros centros de belleza, Arte Francés se caracteriza por la trayectoria en el sector, los precios altos y los productos de calidad. Cada salón cuenta con una recepción, 5-7 estaciones de peluquería, 6 estaciones de manicure y 3 puntos de lavado de cabezas. El personal utiliza uniformes de color blanco con el logo de la marca, trabaja con sistema de arriendo del espacio por turnos y atiende por orden de llegada.

Las peluquerías de la marca *House Mafia* son los centros de belleza de mayor posicionamiento del concepto *Barber-shop*. Ésta marca fue la primera en expandirse con tanta rapidez y demostró en corto tiempo la importancia de espacios masculinos dentro de la ciudad. Aunque en Cali ya existían las peluquerías con tendencia de los años 60's y las famosas peluquerías afroamericanas, no fue sino hasta hace menos de cuatro años que se empezó hablar del concepto *Barber-shop*. *House Mafia* es reconocida como la marca líder del concepto gracias a sus diferentes puntos de atención dentro de la ciudad. Los puntos se caracterizan por grandes murales impresos en las vidrieras con imágenes de deportistas del basquetbol con tatuajes. El concepto de la marca está basado en la música *hip-hop*, *rap* y *reggaetón*. Dentro de los puntos se puede escuchar diferentes géneros de música que son tendencia en los segmentos de jóvenes. El fuerte de los servicios son los cortes de estilo neoyorquino que utilizan grandes estrellas del deporte. El personal en su mayoría son hombres con fuerte rasgos afroamericanos. Actualmente, las peluquerías están ubicadas en barrios de estrato 4 y 5 de la ciudad. Cada lugar cuenta con un promedio de 5 – 6 estaciones de corte de cabello. Mesas de billar, tablero de basquetbol y videojuegos son otros de los artículos dentro de cada salón.

Por último y no menos importante se encuentra la marca de salones de belleza *Il-eclat*. Estos salones han tenido gran expansión y crecimiento en Cali. El posicionamiento de la marca es de precios bajos. La gran cantidad de sucursales en los estratos 4 y 5 de la ciudad han permitido destacarse dentro del mercado. Los puntos se caracterizan por estar ubicados en esquinas, tener

vidrieras transparentes y ser de color blanco. Cada punto tiene una recepción, 12 estaciones de peluquería, 10-12 estaciones de manicure-pedicura y 3 lavaderos de cabello. A diferencia del Arte Francés que solo dispone del servicio de cera en algunos puntos, *Il-eclat* cuenta con estaciones de cera y spa en todos sus centros de belleza. El personal es su gran mayoría son mujeres y homosexuales entre algunos hombres. Se trabajan tres turnos durante el día ya que la atención al público es extendida de 7a.m. a 10 p.m.

En la tabla 1 se puede observar la información recopilada de los competidores.

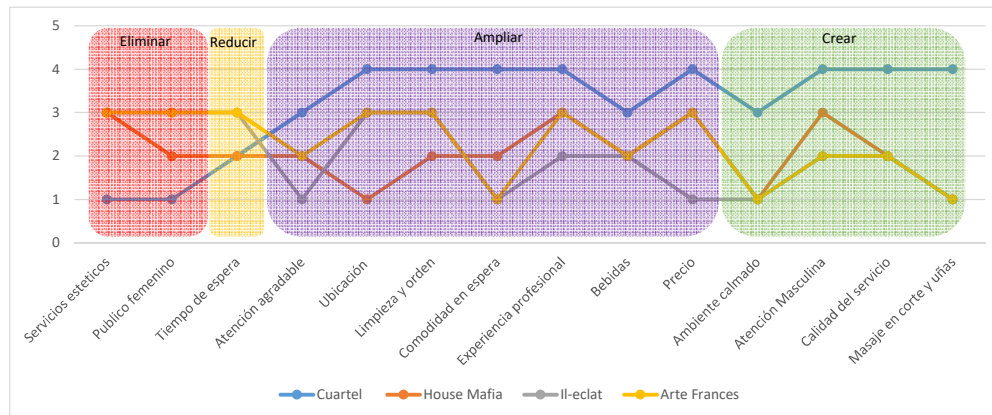
**Tabla 1. Análisis de los competidores**

Nombre	Segmento de mercado	Servicios	Precios	Factor diferencial	Capacidad de atención	Cantidad de sedes	Sector socio-económico
Arte Frances	Hombres y Mujeres	Corte de cabello	\$ 20.000	Calidad en el servicio y estatus	5-7 Manicurista	8	4, 5 y 6
		Arreglo de uñas	\$ 32.000		6-7 Estilistas		
		Tintes	\$ 50.000				
		Berberia	\$ 22.000				
Il-Eclat	Hombres y Mujeres	Corte de cabello	\$ 11.000	Precios bajos	10-12 Manicurista	9	3, 4 y 5
		Arreglo de uñas	\$ 14.000		12 Estilistas		
		Tintes	\$ 45.000				
		Berberia	\$ 15.000				
House Mafia	Hombres y Mujeres	Corte de cabello	\$ 18.000	Concepto juvenil	5-6 Barberos	6	4 y 5
		Berberia	\$ 25.000				

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la ilustración 4 se muestra la curva de valor que permite demostrar aquellos atributos del servicio que serán eliminados, reducidos, ampliados o en otros casos, creados.

#### Ilustración 4. Curva de valor



Fuente: Elaboración propia.

### 1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

Con el fin de identificar la zona de la ciudad con mejores condiciones para desarrollar la iniciativa, se analizaron los datos de la “estratificación socioeconómica del informe Cali Como Vamos del 31 de diciembre de 2015” allí se identifica que las comunas que poseen mayor participación de los estratos 4, 5 y 6 corresponden a: comuna 2 con 1997, comuna 19 con 1984 y la comuna 17 con 1645. De esta manera se determinó que la zona de la ciudad para los dos centros de belleza será la comuna 2 ubicada al norte y oeste de Cali que cuenta con una población de 112.746 personas, 19 barrios y 6 urbanizaciones, además de presentar la mayor oferta hotelera de la ciudad con 73 establecimientos.

Para determinar la fracción de mercado se tomó el tamaño de la población caleña y se promedió el porcentaje de hombres que viven en la ciudad. El 20% del mercado (215.045 personas) corresponde al perfil del segmento meta. Teniendo en cuenta que los hombres visitan en promedio la peluquería 1,5 veces, se definió que el volumen del mercado total correspondería a 322.568 servicios en el mes.

En la tabla 2 se aprecia el tamaño y la fracción del mercado para los próximos 4 años.

**Tabla 2. Tamaño y fracción del mercado**

	dic-18	Total Año	Año 2						
		1	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19
Volumen Mercado Total en Unidades	322.568	322.568	323.764	324.965	326.170	327.379	328.593	329.812	331.035
Volumen Estimado de Ventas en Unidades	450	450	450	450	450	473	496	496	496
Fraccion del Mercado	0,00140	0,00140	0,00139	0,00138	0,00138	0,00144	0,00151	0,00150	0,00150

Año 2					Total Año	Total Año	Total Año
ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	2	3	4
332.263	333.495	334.731	335.973	337.219	3.965.399	3.965.399	3.965.399
531	584	619	656	722	6.422	8.028	10.035
0,00160	0,00175	0,00185	0,00195	0,00214	0,00162	0,00202	0,00253

Fuente: Elaboración propia

## 1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

### 1.6.1 Estrategia de precio

La estrategia consiste en determinar precios fijos para cada servicio a ofrecer; es decir que a los clientes no se les cobrará por servicios adicionales como: aplicación de champú, masaje, lavado, etc. La lista de precios incluirá los costos de aquellos servicios de tal manera que el cliente interprete fácil y amigable el proceso de pago. Esto se determina con base en los términos de comodidad que buscan los clientes.

El segmento meta son hombres que buscan eficiencia y facilidad en cada una de sus actividades diarias; por esta razón hemos optado en facilitar el proceso de cobro por medio de precios establecidos de manera previa. Los clientes buscan un precio total y no una lista de precios por cada servicio.

Así las cosas, los sistemas de pago son un elemento importante para los clientes meta dado que ellos pagan muchas de sus actividades con tarjeta débito o crédito, por tal motivo buscan variedad de medios de pago para cancelar los servicios. En este sentido, se dispondrá del sistema de datafono, que facilite los pagos con tarjetas. El uso del mismo ya estará incluido en los costos fijos de la empresa.

Como se menciona en la tabla 3. Los precios de los servicios estarán sobre los del mercado. Estos se verán impactados por el aumento del IPC.<sup>3</sup>

**Tabla 3. Precio de venta de los servicios en el Cuartel de Caballeros**

Servicio	Precio
<i>Corte de cabello</i>	\$ 22.000
<i>Manicure</i>	\$ 14.000
<i>Pedicura</i>	\$ 16.000
<i>Manicure &amp; pedicura</i>	\$ 28.000
<i>Corte y areglo de barba</i>	\$ 25.000

Fuente: Elaboración propia

### 1.6.2 Estrategia de venta

La primera táctica consiste en instalar un pendón en la avenida que indique sobre la fecha de apertura. Después se realizará el día de la inauguración en el último viernes de noviembre del 2018. Se enviarán 25 invitaciones personalizadas a compañeros y amigos cercanos que encajan con el perfil. Ese día se contratará un servicio de cáterin, música con DJ y rifas. La inauguración inicia a las 8 pm con un máximo de dos horas.

El sábado después de la inauguración se entregarán volantes por medio de dos impulsadoras quienes vestirán con *leggings* negro y camisa con logo del Cuartel de Caballeros. El material será entregado en horario de la tarde al ingreso de los conjuntos residenciales y a la salida de empresas del sector. La entrega será mano a mano exclusivamente a los clientes potenciales. El volanteo se realizará los días viernes y sábados durante primeros 15 días. Los bonos entregados en la inauguración tendrán fecha límite de redención a los siguientes 10 días de tal manera que se pueda contar con clientes durante la primera semana.

---

<sup>3</sup> IPC corresponde a las siglas del Índice del Precio al Consumidor.

Como campaña de fidelización se utilizará la estrategia de brindar un día de servicio completo aquellos clientes que se encuentren en la base de datos con más de 25 servicios en un año. Así mismo se plantea brindar un full servicio el día de cumpleaños de los clientes fieles.

Para dar garantía del servicio prestado, los clientes recibirán el 100% de descuento en el siguiente servicio en caso de no estar a gusto con el primer corte o arreglo de uñas. En el caso de ser cliente frecuente, se entregará el 50% de descuento en el próximo servicio de igual característica.

### **1.6.3 Estrategia promocional**

El nombre seleccionado para el centro de belleza es: Cuartel de Caballeros. Desde el inicio se planteó utilizar la palabra caballero para la idea de negocio. Una de las revistas que se planea tener en el establecimiento es la famosa GQ referente a la sigla de *Gentlemen's Quarterly*.<sup>4</sup> Al conocer que la revista resaltaba la palabra caballeros en su nombre, se planteó tener algo parecido. Al leer la palabra "*Quarterly*" en idioma español sonó como la palabra "cuartel" que unido con la palabra caballeros configuraba el nombre ideal para un espacio 100% masculino. Así se creó el Cuartel de Caballeros.

Para tener una imagen que defina la identidad de la empresa, se diseñó un isologotipo que se compone de un Iso diseñado con dos letras "C" en tipografía cursiva. Se acompaña del nombre seleccionado más el texto "peluquería". La propuesta gráfica está diseñada en colores blanco y negro que denotan seriedad y lujo en contextos gráficos. La ilustración 5 muestra la ficha de diseño propuesta para el isologo.

---

<sup>4</sup> Traducción: Publicación trimestral de caballeros



### Ilustración 5. Ficha de diseño isologotipo



Fuente: Elaboración propia

La estrategia promocional se basará en el uso de Instagram y Facebook como medios de posicionamiento y comunicación con clientes. Por otra parte, utilizar impresos como volantes o avisos en el punto. Cuartel de Caballeros también participará en congresos y eventos de carácter empresarial donde se promocionan los servicios de emprendimiento. El objetivo es hacer presencia en aquellos espacios donde hay concentración de clientes potenciales.

La estrategia de publicidad del Cuartel de Caballeros se realizará fuertemente en el momento de la inauguración. Entre los clientes que ese día asistan al centro de belleza se rifarán 5 botellas de whisky, también se realizará la entrega de siete pases de cortesía para *full service* y 10 bonos de descuento para próximas visitas.

El personal de atención estará entrenado para brindar un servicio de manera respetuosa y profesional al cliente. Se enfatizará en el saludo al iniciar el servicio, en el comportamiento profesional durante la actividad y en la verificación del cumplimiento de las expectativas al finalizar.

Las redes sociales serán medios de soporte para posicionar. Los perfiles serán de carácter privado para utilizar el medio como una plataforma exclusiva de clientes donde puedan recibir artículos de interés para su arreglo personal y obtengan promociones o servicios especiales dependiendo a la temporada y las estrategias de mercadeo. De igual modo, los clientes podrán enviar sus opiniones, quejas y reclamos por estos medios.

A continuación, se presenta las propuestas gráficas de las actividades y medios de promoción:

**Ilustración 6. Propuesta de diseño para pendón.**



Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 7. Propuesta de diseño para volante.**



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se muestra el presupuesto publicitario contemplado para la apertura del centro de belleza. Para continuar la estrategia de promoción se asignará el 0.5% de los ingresos netos para cada uno de los 3 años siguientes del ejercicio.

**Tabla 4. Presupuesto publicitario de apertura**

Concepto	Cantidad mes	Costo Uni	Total
<i>Invitaciones apertura</i>	25	\$ 35.000	\$ 875.000
<i>Cáterin (pasabocas y bebidas)</i>	1	\$ 500.000	\$ 500.000
<i>DJ - Animador (chill out)</i>	1	\$ 200.000	\$ 200.000
<i>Volantes full color 1 cara</i>	1000	\$ 80.000	\$ 80.000
<i>Pendón 700x150</i>	2	\$ 273.000	\$ 546.000
<i>Whisky premio rifa</i>	5	\$ 85.000	\$ 425.000
<i>Bonos de descuento</i>	17	\$ 2.000	\$ 34.000
<i>Aviso con luz led</i>	1	\$ 300.000	\$ 300.000
<b>Total presupuesto publicitario</b>		<b>\$ 1.475.000</b>	<b>\$ 2.960.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.6.4 Estrategia de distribución

El primer punto de servicio estará ubicado en el sector del barrio La Flora en la comuna 2 de Cali. Estará en una esquina de alto tráfico de personas y/o vehículos de tal manera que los clientes cuenten con bahías de estacionamiento y facilidad de acceso. Al tener un concepto de cuartel y tener enfoque masculino, se optará por un lugar iluminado, pero no con vidrios traslucidos ya que el público objetivo no se mostró interesado en ser visto desde afuera por los transeúntes.

Dentro del lugar se destacarán las paredes de color blanco, negro y café por tener connotación sobria y masculina. Resaltan texturas maderadas, cuero y metales en las estaciones de trabajo. Al mismo tiempo los muebles serán de tamaño grandes para una mejor comodidad. Será importante destacar la limpieza en cada espacio.

#### 1.6.5 Estrategia de servicios

En la actualidad, los salones de belleza y peluquería han dejado de prestar atención al servicio al cliente promoviendo más la calidad de los cortes y peinados. Los clientes buscan ser atendidos

de manera especial, rápida y agradable. Dentro de los aspectos más solicitados es la calidad del personal al tratar al cliente, la comunicación respetuosa, los servicios de bebidas durante la espera y la música del lugar.

La estrategia de servicios se basará en dar un trato respetuoso y digno de un ejecutivo de alto rango. El objetivo es que los clientes se sientan en un ambiente de alto status donde se destaca su lado más varonil. Por medio de un protocolo en saludo, atención y despedida, se pretende que los clientes valoren más el servicio por sentirlo de lujo. De ahí nace la importancia del uniforme en los profesionales, el comportamiento de ellos hacia el cliente y la adecuada atención. Los clientes serán tratados como clientes de primera clase ya que estimula su ego a nivel masculino y profesional.

Alguno de los servicios que ayudan a crear el concepto serán: el ofrecimiento de bebidas gaseosas, cerveza y whisky. Antes y durante los procedimientos, música instrumental y *chill-out* para el ambiente, sintonía de canales como CCN internacional, Fox Business Network, deportes como; ESPN y Fox sport todos enmarcados dentro de la comunicación formal y respetuosa con el cliente.

A continuación, se presenta en la ilustración 8 la propuesta de diseño de las camisas del uniforme para el personal.

**Ilustración 8. Propuesta de diseño uniformes.**



Fuente: Elaboración propia.

## 2. Análisis técnico

### 2.1 Prestación del servicio

La ilustración 9 permite identificar la secuencia de acciones que se deben realizar en la prestación del servicio, todo ello enfocado en la calidad, y satisfacción final del cliente.

**Ilustración 9. Secuencia de actividades para la prestación del servicio de belleza.**



Fuente: Elaboración propia

## 2.1.1 Ficha técnica de los servicios.

Los servicios que se prestarán dependen de las preferencias y necesidades del cliente esto hace que varíe el tiempo y técnicas de uso en los procesos. Las siguientes tablas corresponden a las fichas técnicas que describen cada una de las actividades de manera general:

**Tabla 5. Ficha técnica para el servicio de Peluquería y Barbería.**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	
<i>SERVICIO</i>	PELUQUERÍA	
<i>DESCRIPCIÓN</i>	Servicio de corte, arreglo y cuidado del cabello con asesoría de profesionales, en corte y estilo personal. Incluye lavado de cabello, masaje capilar y aplicación de productos capilares para fijación del corte.	
<i>TIEMPO</i>	20 – 30 minutos (Depende del estilo)	
<i>LUGAR</i>	Servicio prestado en el centro de belleza masculino Cuartel de Caballeros ubicado en el norte de Cali.	
<i>COMPOSICIÓN</i>	Asesoría en corte	2 min
	Corte de cabello	15 min
	Lavado de cabello	2 min
	Masaje capilar	2 min
	Secado y arreglo	3 min
	Aplicación de productos para el	1 min
<i>CARACTERÍSTICAS</i>	El servicio de corte de cabello se puede realizar con máquina, tijera o combinado dependiendo de las preferencias del cliente.	

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	
<i>SERVICIO</i>	BARBERÍA	
<i>DESCRIPCIÓN</i>	Servicio de corte, arreglo y cuidado de la barba con asesoría de profesionales, en corte y estilo personal. Incluye masaje y aplicación de productos para el cuidado de la piel.	
<i>TIEMPO</i>	20 – 30 minutos (Depende del estilo)	
<i>LUGAR</i>	Servicio prestado en el centro de belleza masculino Cuartel de Caballeros ubicado en el norte de Cali.	
<i>COMPOSICIÓN</i>	Lavado de barba	2 min
	Apertura de poros	2 min
	Corte	15 - 20 min
	Perfilado	5 min
	Masaje	2 min
	Aplicación de productos y arreglo	1 min
<i>CARACTERÍSTICAS</i>	El servicio de corte se realiza con máquina y tijera	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6. Ficha técnica para el servicio de Pedicura y Manicure.**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	
<i>NOMBRE DEL SERVICIO</i>	PEDICURA	
<i>DESCRIPCIÓN</i>	Tratamiento de belleza cosmética para el cuidado y belleza de las uñas de los pies. El servicio consiste en cortar y limar el borde de las uñas, se realizan masajes a los pies y se aplica esmalte transparente.	
<i>TIEMPO</i>	30 minutos	
<i>LUGAR</i>	Servicio prestado en el centro de belleza masculino Cuartel de Caballeros ubicado en el norte de Cali.	
<i>COMPOSICIÓN</i>	Corte de uñas	3 min
	Pulido	3 min
	Limpieza	15 min
	Masaje de pies	5 min
	Aplicación de esmalte	4 min
<i>CARACTERÍSTICAS</i>	El servicio de esmalte es opcional y depende de las preferencias del cliente.	

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	
<i>NOMBRE DEL SERVICIO</i>	MANICURE	
<i>DESCRIPCIÓN</i>	Tratamiento de belleza cosmética para el cuidado y belleza de las uñas de las manos. El servicio consiste en cortar y limar el borde de las uñas, se realizan masajes a las manos y se aplica esmalte transparente.	
<i>TIEMPO</i>	25 minutos	
<i>LUGAR</i>	Servicio prestado en el centro de belleza masculino Cuartel de Caballeros ubicado en el norte de Cali.	
<i>COMPOSICIÓN</i>	Corte de uñas	3 min
	Pulido	3 min
	Limpieza	10 min
	Masaje de manos	5 min
	Aplicación de esmalte	4 min
<i>CARACTERÍSTICAS</i>	El servicio de esmalte es opcional y depende de las preferencias del cliente.	

Fuente: Elaboración propia

### **2.1.2 Diagrama de flujo**

Las actividades en el cuartel comienzan con la fidelización del cliente objetivo, este implica cautivarlo por medio de las propuestas de publicidad estratégica definidas. La persona se sentirá atraída por el concepto de respeto y confort que se brinda en el establecimiento, contará con un equipo de profesionales con altas actitudes y aptitudes que harán amena y placentera su experiencia y su estadía en el centro de belleza.

En la ilustración 9 se observa la secuencia de actividades implementadas en la propuesta, con el fin de garantizar una experiencia única en el servicio de belleza para hombres.

### **2.1.3 Modelo de contratación**

En la fase inicial de la implementación de la propuesta Cuartel de Caballeros contará con dos personas contratadas directamente por la empresa, una de ellas corresponde al administrador del establecimiento quien se encargará de realizar la atención inicial y personalizada del cliente, brindará las aclaraciones del servicio y dependiendo de sus requerimientos, asignará al profesional respectivo, también será la persona encargada de llevar los balances económicos y se encargará de mantener las existencias de productos de belleza y logísticos que el establecimiento requiera. La otra persona será la encargada de realizar las actividades de orden y limpieza del establecimiento, brindará las bebidas y estará en contacto permanente con el administrador para identificar las situaciones logísticas a mejorar.

## **2.2 Requerimientos y Proveedores.**

### **2.2.1 Equipos y enseres.**

El establecimiento contará con zonas definidas para la prestación de los servicios que estarán definidas como: 3 estaciones de peluquería, 2 estaciones de manicura/pedicura y 2 lavados de

cabello. La tabla 7, contiene la información de las estaciones de trabajo referente a cantidad, funciones y características que cada equipo debe contener.

**Tabla 7. Descripción de equipos.**

Estación de peluquero	Estación de pedicura/manicura	Estación de lavado
<b>Función:</b> -Servicio de peluquería y arreglo de barba	<b>Función:</b> -Limpieza y maquillaje de uñas de manos y pies. -Masajes con cremas bajas en olor.	<b>Función:</b> -Lavado del cabello. -Masajes capilar.
<b>Cantidad:</b> 3	<b>Cantidad:</b> 2	<b>Cantidad:</b> 2
<b>Características:</b> -Silla ergonómica. -Materiales de calidad en metal, cuero y madera. -Diseño distinguido. -Espejo de gran tamaño -Mueble para almacenar los elementos de peluquería.	<b>Características:</b> -Silla ergonómica. -Reclinomatica -Materiales de calidad en metal y cuero. -Diseño distinguido. -Dispositivo para posicionar los pies.	<b>Características:</b> -Silla ergonómica. -Materiales de calidad en metal y cuero. -Diseño distinguido. -Dispositivo para lavado de cabeza. -Suministro de agua fría y caliente.
		

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, nuestra propuesta está enfocada en un ambiente de elegancia, para ello debe contar con una recepción, una buena sala de espera, un ambiente acogernos y climatizado, un excelente sistema de entretenimiento y una elegante cocineta. Cada uno de estos espacios contara con el toque de distinción y elegancia. En la tabla 8, se indica la cantidad de elementos que deberán hacer parte de esta propuesta

### 2.2.2 Insumos y suministros

Al ser una actividad que se enfoca en el servicio hacia las personas, los insumos y suministros son mínimos, su mayor concentración estará reflejada en aquellos elementos que son descartables como los kits de limpieza y las cuchillas de corte y perfilado. En el caso de los suministros, son otro de los componentes de gran consumo ya que son utilizados para la atención y bienestar del



cliente, es así como se puede observar en la tabla 9 que las cervezas son de los elementos que más se consumen en un mes.

### 2.2.3 Proveedores

Los proveedores principales del Cuartel de Caballeros serán los que suministren los insumos para los servicios de peluquería y limpieza. En ese sentido se contará con dos grandes distribuidores de estos productos: la Casa del Peluquero y la Bodega del Peluquero. Estos son reconocidos establecimientos que surten en su mayoría a las medianas peluquerías de la ciudad, se reconocen por contar con gran variedad de productos de muy buena calidad y a unos costos realmente competitivos. Estos distribuidores fueron recomendados por los expertos en el cuidado del cabello indicando sobre la trazabilidad de los productos y las alternativas para acceder a pagos y créditos.

Tabla 8. Equipos y enseres.

<b>Montaje Físico</b>		<b>Sala de espera</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>		
<b>Mobiliario Barbero</b>		<i>Sofa</i>	2
<i>Estación</i>	3	<i>Mesa de centro</i>	1
<i>Espejo</i>	3	<b>Total Sala espera</b>	
<i>Mueble</i>	3	<b>Audio y Video</b>	
<b>Total Barbero</b>		<i>Televisor</i>	2
<b>Mobiliario Manicura</b>		<i>Equipo sonido</i>	1
<i>Estación</i>	2	<b>Total Audio y Video</b>	
<b>Total Manicura</b>		<b>Cocineta</b>	
<b>Mobiliario Lavacabezas</b>		<i>Nevera</i>	1
<i>Estación</i>	2	<i>Microhondas</i>	1
<b>Total Lavacabezas</b>		<i>Menaje</i>	1
<b>Recepción</b>		<b>Total Audio y Video</b>	
<i>Escritorio</i>	1	<b>Adecuacion y Climatizacion</b>	
<i>Computador</i>	1	<i>Aire Acondicionado</i>	2
<i>Impresora facturas</i>	1	<i>Arquitectura (m2)</i>	80
<i>Alacena productos</i>	1	<i>Aviso</i>	1
<b>Total Recepcion</b>		<i>CCTV</i>	1
		<b>Total Audio y Video</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Insumos y suministros.**

<b>Suministros</b>		<b>Insumos de cafetería</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad mes</b>		
<b>Insumos de peluquería</b>		<i>Café</i>	4
<i>Toalla papel</i>	3	<i>Agua</i>	3
<i>Champu</i>	2	<i>Azucar</i>	4
<i>Talco</i>	1	<i>Te</i>	8
<i>Esterilizador</i>	2	<i>Whiskey</i>	2
<i>Alcohol</i>	3	<i>Cerveza</i>	150
<i>Tratamiento</i>	2	<b>Total Insumos de cafetería</b>	
<i>Kit de limpieza</i>	390	<b>Insumos de limpieza</b>	
<i>Cuchillas de afeitar</i>	420	<i>Aromatizante</i>	2
<i>Capa de peluquería</i>	3	<i>Limpiador pisos</i>	1
<i>Espejo pequeño</i>	3	<i>Desinfectante</i>	2
<i>Uniforme peluquero</i>	3	<i>Jabon Manos</i>	1
<i>Uniforme Manicura</i>	2	<i>Elementos limpieza</i>	1
<b>Total Insumos de peluquería</b>		<i>Papel higienico</i>	1
		<b>Total Insumos de limpieza</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 2.3 Sistemas de control

Control de insumos y suministros: Cada fin de jornada laboral, el administrador del Cuartel de Caballeros deberá realizar una verificación, mediante conteo, de los insumos, productos y suministros que se utilizaron durante el día y documentar las cantidades en la planilla de verificación. Al inicio de semana se reunirá con el equipo de trabajo y verificaran las cantidades consumidas, las necesidades de la semana y la eficiencia en la utilización de los productos. Con base en esta información, el administrador solicitará al proveedor las cantidades de elementos para cubrir las necesidades de las siguientes 2 semanas. Una vez el proveedor entrega los insumos, el administrador deberá ingresar esta información en la matriz de inventario, almacenar los insumos y procederá a cancelar las facturas (mensualmente) al proveedor, una vez autorice el gerente.

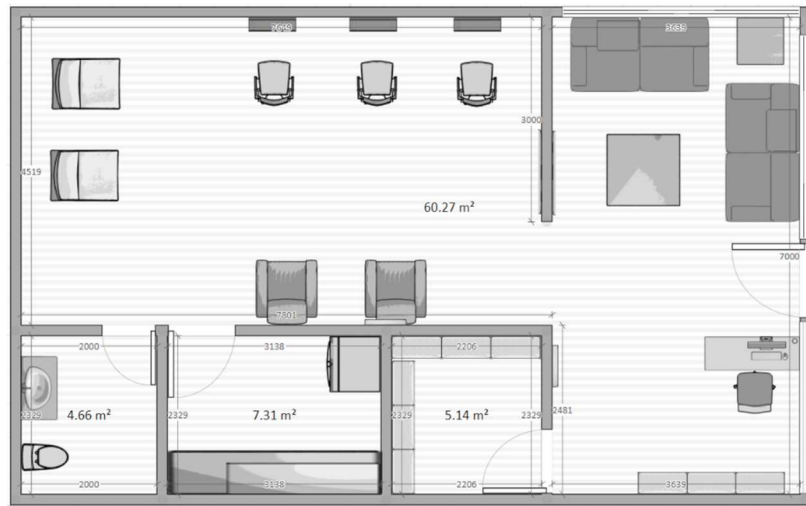
Control e higiene de las instalaciones: El orden y la limpieza de las instalaciones estará a cargo de la aseo, esta deberá barrer en varias oportunidades del día, los residuos que se encuentren en el piso que son producto de los cortes de cabello y limpieza de manos y uñas.

Citas programadas: La administradora se encargará de tomar las llamadas telefónicas que los clientes realicen para agendar una cita. Este tipo de citas también podrá realizarse por medio de mensajería instantánea celular o correo electrónico y serán registradas en el planificador del equipo de cómputo del Cuartel de Caballeros.

#### **2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos**

La distribución espacial estará dispuesta en un local comercial tipo esquina, constará de un solo piso, y contará con bahías de parqueadero en sus dos frentes, el acceso de los clientes será por uno de sus lados. Como se puede observar en la ilustración 10, el cuartel de caballeros estará distribuido en tres grandes espacios: la sala de espera, la cual estará equipada con dos grandes y cómodos sillones, una mesa de centro para las bebidas y una gran pantalla de TV, la recepción, que estará compuesta por un recibidor donde se ubicará el computador y la administradora del local, y la zona de servicios donde se encontrará dispuesto las tres estaciones de peluquería, las dos sillas de lavado de cabello y las dos estaciones de manicura/pedicura todas estas acompañadas de una generosa pantalla de TV. El lugar también estará provisto por un baño, una bodega para el almacenaje de insumos, productos y equipos y una acogedora cocina donde los empleados podrán tomar sus alimentos y preparar las bebidas calientes para los clientes.

**Ilustración 10. Plano general del Cuartel de Caballeros.**



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 11 se puede observar la vista general y la distribución de los espacios que conforman el Cuartel de Caballeros como los son: sala de espera, recepción, los equipos y estaciones de trabajo de peluquería, lavado de cabello y limpieza de uñas.

**Ilustración 11. Sala de espera.**



Fuente: Elaboración propia

### **3. Análisis administrativo**

#### **3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.**

El equipo empresarial está compuesto por dos miembros:

*Miller Zuleta Prada*

MBA con énfasis en finanzas por la facultad de ciencias administrativas y económicas de la Universidad Icesi e Ingeniero Electricista de la Universidad del Valle en Cali. Líder de central hidroeléctrica en la empresa de servicios públicos CELSIA. Cuenta con 12 años de experiencia en el liderazgo de equipos administrativos y operativos en grandes compañías del país. Su perfil de líder se destaca por un pensamiento estratégico y financiero dentro de la organización. Miller es una persona práctica, le gustan las cosas que son definidas (medibles) y confía en la experiencia. Es lógico, justo, organizado, decidido, con visión a largo plazo. Actualmente tiene fuerte interés en las ciencias económicas más específicamente en las finanzas empresariales. Su énfasis ayuda en un mejor control y administración de dinero, dentro y fuera del centro de belleza. Planeación tributaria, valoración de inversiones, análisis económico de proyectos, entre otros, son algunos de los conocimientos que aportará al proyecto desde su experiencia profesional.

*Alejandra Guzmán Lemos*

MBA con énfasis en mercadeo, por la facultad de ciencias administrativas y económicas de la Universidad Icesi y Publicista de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Autónoma de Occidente en Cali. Empresaria con más de seis años de experiencia en mercadeo y ventas en empresas multinacionales como Carvajal S.A.S y Movistar. En cada una de sus áreas, se destaca como líder motivacional. Es una persona decisiva, asertiva, analítica y eficiente. Orientada a la acción y la estrategia. Hoy por hoy se encuentra interesada en adquirir conocimientos para la gestión estratégica de individuos con herramientas de coaching. Su experiencia ayuda en la administración, capacitación y motivación del personal.

La participación accionaria de cada uno de los miembros será del 50% por lo tanto ambos socios participaran en la gerencia de la empresa desarrollando actividades afines a la experiencia de cada uno. En los primeros dos años ninguno de los miembros del equipo empresarial recibirá salario, pero si habrá un compromiso de participación en la gestión. Miller Zuleta se encargará de la gestión económico-financiera y Alejandra Guzmán estará a cargo de la gestión del recurso humano y comunicación.

Del mismo modo, el personal de la empresa será seleccionado por su profesionalismo y experiencia laboral. En Cuartel de Caballeros es importante que los empleados destaquen en cada una de sus actividades por tener el conocimiento necesario y saber hacer las cosas bien. Deben ser personas capacitadas, con estudios técnicos y profesionales en casa una de las áreas a desempeñar. Igualmente se espera que el personal cuente con el conjunto de valores que la compañía ha determinado como valores principales para el buen clima organizacional.

Los profesionales de la belleza serán inicialmente cinco personas, tres hombres que se encargarán de corte y/o arreglo de barba y dos mujeres encargadas de realizar la manicura y/o pedicura. Estas personas serán contratadas mediante la modalidad de orientación al resultado donde se les remunera de acuerdo a los servicios realizados.

Posterior a la etapa de dos años planteados para la consolidación del primer establecimiento de belleza, la propuesta plantea la apertura de otro local, esta vez en el sector oeste de la ciudad, para ello contara con la misma plantilla de personas, es decir, una administradora, una persona de oficios varios y cinco profesionales en el cuidado y la belleza.

Es importante que los peluqueros sean hombres con estudios técnicos en peluquería, cosmética capilar y barbería; otros seminarios, certificaciones o capacitaciones serán de valor agregado. La experiencia profesional debe ser mayor a 5 años y deben contar con mínimo dos referencias laborales que resalte estabilidad, profesionalismo y responsabilidad.

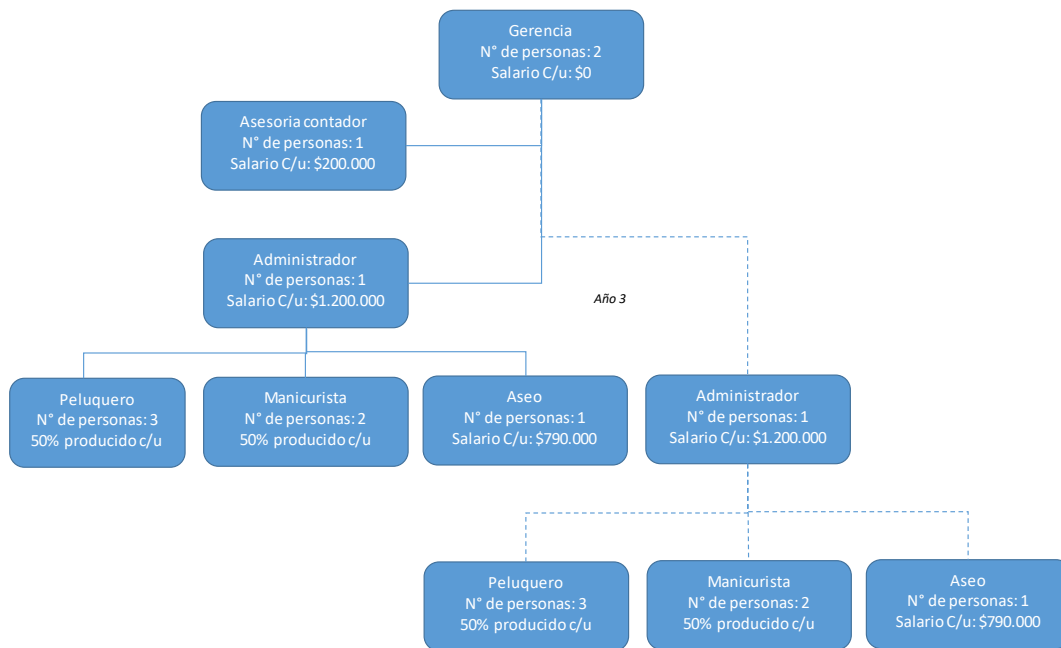
Las manicuristas serán mujeres con estudios técnicos en cuidado estético en manos y pies. Tener conocimientos o estudios de estética integral (masajes) será un plus para la selección. Deben tener más de 3 años de experiencia y contar igualmente con referencias laborales.

Para el cargo del administrador es necesario conocer la experiencia y sobre todo las referencias personales y profesionales que indiquen el nivel de honestidad de esta persona. Es necesario que tenga estudios tecnológicos o profesionales en administración. Debe planear, organizar y administrar los recursos técnicos, humanos, y logísticos del centro de belleza, buscando garantizar el presupuesto de ventas, la rentabilidad del negocio y la experiencia del servicio para el cliente.

### 3.2 Las estructuras y estilos de dirección.

En la ilustración 12 se presenta la estructura y la asignación salarial de todos los miembros del centro de belleza.

**Ilustración 12. Estructura organizacional del Cuartel de Caballeros**



Fuente: Elaboración propia

Con el ánimo de crear un clima organizacional ideal y entregar un servicio al cliente de calidad, se planea crear una cultura donde resalte los valores de:

- Respeto en todo momento, fuera y dentro de la organización. Sobre todo, con los clientes y compañeros. Es importante recordar que la calidad de la atención incluye este valor.
- Amabilidad con el trato del cliente y en la comunicación verbal o no verbal con los compañeros. Esto ayuda a que el ambiente de trabajo sea mejor para cada uno de sus miembros.
- Responsabilidad en cada una de las tareas y actividades realizadas en el centro de belleza de tal manera que sea más fácil comunicarse y encontrar soluciones ante eventualidades.
- Tolerancia para el día a día. El trabajo constante puede fatigar a las personas, pero es importante saber manejar los momentos de alta intensidad o emoción.
- Honestidad con la información y las tareas que se realizan para conservar un entorno digno de confianza entre compañeros y clientes del lugar.

### **3.3 Políticas de administración de personal y participación del equipo empresarial.**

Las políticas de administración de personal en Cuartel de Caballeros estarán dirigidas a todas las personas que desempeñen una función directiva u operativa de la compañía.

- Política de ingreso: Se debe realizar un proceso de selección justo, transparente y profesional de tal manera que puedan participar como postulantes todas aquellas personas que cumplan con el perfil solicitado. La incorporación del personal al Cuartel de Caballeros dependerá de la experiencia, competencias y calidad humana del postulante a cualquier cargo de la empresa.
- Política de remuneración: Cuartel de Caballeros busca vincular a la compañía profesionales apasionados y comprometidos, por esa razón, la remuneración



considerará los salarios existentes en el mercado y asignará de acuerdo a un pago justo para los profesionales.

- Política de capacitación: La compañía busca que sus profesionales tengan la experiencia y profesionalismo adecuado para la atención de los clientes, sin embargo, se contemplará la posibilidad de capacitaciones como incentivos de desempeño del profesional.
- Política de clima laboral: El Cuartel de Caballeros busca un clima basado en el respeto y compromiso del personal. Se velará por un adecuado ambiente de trabajo que genere tranquilidad y motivación por medio de la comunicación constante con los profesionales, la limpieza de los puestos de trabajo, una adecuada área de trabajo y un clima amigable con el colaborador.
- Política de desvinculación: Toda aquella falta a los valores y normas de la compañía acarrearán llamados de atención de acuerdo a la magnitud del daño causado. La política se establece de acuerdo a los deberes y derechos del trabajador en Colombia.

### **3.4 Organizaciones de apoyo**

Dentro de la gestión empresarial se gozará del apoyo de organizaciones tales como:

- Bancolombia: Aliado estratégico para la adquisición de servicios bancarios tales como préstamos y administración de cuentas bancarias.
- Alliance: Proveedor de servicios de seguros para el correcto cumplimiento y seguridad de la compañía.
- Ansorena Paredes: Asesora contable que apoya en el cumplimiento de las normas contables necesarias para el funcionamiento de la compañía.

Por otra parte, se planea realizar una alianza con un laboratorio de productos capilares reconocido y con productos para el cuidado del cabello en hombres. Un aliado estratégico como *SaloonPro* o *Byspro*, laboratorios de productos de belleza capilar que cuentan con líneas especiales para hombres. Estos laboratorios entregan a la peluquería aliada una vitrina de cristal completa de productos de uso profesional. Esta alianza permite exhibir los productos del laboratorio, tener reservas en consignación y mostrar la imagen de la marca en el centro de belleza, de tal modo que los clientes puedan conocer que Cuartel de Caballeros utiliza productos de calidad en cada servicio que presta al cliente.

## **4. Análisis legal, social y ambiental**

### **4.1 Permisos**

Para iniciar la constitución de la compañía con la Cámara de Comercio de Cali se debe:

- Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial, suministrando en forma exacta los datos solicitados. El formulario debe estar firmado por el representante legal y deberá ser presentado personalmente o enviarlo con reconocimiento de firma y contenido ante notario.
- Diligenciar el Formulario RUT y hacer presentación personal del mismo ante el funcionario de la Cámara de Comercio o ante notario, si es un tercero quien realiza el trámite.
- Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades para el establecimiento de comercio.
- Enviar copia auténtica del documento de constitución. Tener en cuenta que, si se aportan bienes inmuebles, deberá hacerse por escritura pública.
- Presentar todos los documentos anteriormente mencionados en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Cali y cancelar los derechos de inscripción a que hubiere lugar.
- Diligenciar el formato de solicitud de registro de libros de registro de socios o accionistas y libro de actas de junta de socios o asamblea, indicando el nombre de la sociedad, EAT o Empresa Unipersonal, el destino de cada libro y el número de hojas útiles debidamente firmado por el representante legal y presentado personalmente o con reconocimiento de firma y contenido ante notario.

Adicional al registro mercantil, se debe realizar el permiso ambiental ante el DAGMA y el pago de derechos de autor SAYCO Y ACINPRO. Por ejecutar públicamente obras musicales causantes del pago por derechos de autor (Ley 232 de 1995, Artículo 2°. Literal c)

## 4.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones

- Resolución 2117 de 2010, por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los establecimientos que ofrecen servicio de estética ornamental tales como, barberías, peluquerías, escuelas de formación de estilistas y manicuristas, salas de belleza y afines.
- Resolución 2827 de 2006: por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental. (Peluquería).
- Estética facial y corporal (Sin incluir servicios de salud habilitados):
- Ley 711 de 2001: por la cual se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética.
- Resolución 2263 de 2004: Por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 3924 de 2005: por la cual se adopta la Guía de Inspección para la Apertura y Funcionamiento de los Centros de Estética y Similares y se dictan otras disposiciones. Particularmente, esta resolución presenta en uno de sus anexos un cuadro con las tecnologías que no son de competencia de las esteticistas.
- Resolución 2827 de 2006: por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental (Peluquería).

### **4.3 Tipo de sociedad**

Dando cumplimiento al proceso de creación de empresa a nivel legal, Cuartel de caballeros se determinará con el perfil de persona jurídica de derecho privado con contrato de sociedad por acciones simplificadas.

La figura S.A.S. se puede constituir por una o más personas naturales o jurídicas. Se crea con un documento privado ante la Cámara de Comercio de Cali.

Las obligaciones tributarias para las sociedades por acciones simplificadas son:

- Impuesto de renta: Es el impuesto anual que grava las utilidades o ganancias obtenidas en el año. La tarifa para el año 2017 y 2018 será del 34%.
- Impuesto a las ventas: Es el impuesto que grava la prestación del servicio. Debe ser del 19% y se paga en una declaración de manera bimestral o cuatrimestral.
- Retención en la fuente: Este debe ser declarado y pagado de manera mensual
- Impuesto de industria y comercio: ICA, Impuesto de Industria y Comercio Anticipado. El pago anticipado que se realiza al municipio por la actividad comercial correspondiente al 10%.
- Aportes parafiscales: Gravamen obligatorio sobre la carga prestacional que se realiza para el beneficio del sector.

### **4.4 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades**

El ejercicio de la actividad del centro de belleza no tiene efectos negativos directos sobre el ambiente ni representa una amenaza para la ciudad. Sin embargo, es importante y normativo que se realice una adecuada gestión integral de residuos ya que las peluquerías y centros de estética generan residuos infecciosos o biológicos clasificados como biosanitarios o cortopunzantes.

Se debe contar con los recipientes “guardianes<sup>5</sup>” para desechar los elementos cortopunzantes una vez utilizados. Por otra parte, el uso de canecas grises (depósito de plástico), verdes (deposito biodegradables) y bolsas rojas tanto para el cabello como desechos de los guardianes. De esta manera se dará cumplimiento a las normas del manual de bioseguridad evitando efectos sobre el ambiente.

Con la creación del Cuartel de Caballeros se espera tener un efecto social en la generación de trabajo digno para la población caleña de tal manera que se pueda generar un aporte a la economía y a la sociedad en general. La responsabilidad de la compañía está representada en minimizar cualquier efecto negativo que pueda causarse en el desarrollo de las actividades.

---

<sup>5</sup> Recipiente de paredes rígidas y resistentes.

## **5. Análisis de valores personales**

### **5.1 Éticos y Morales.**

La motivación personal para los socios es desarrollar una idea de negocio que permita obtener una rentabilidad económica viable y atractiva para cada uno. Una condición adicional es tener la oportunidad de aportar al desarrollo económico de la ciudad por medio de la generación de empleo para los caleños.

Es importante para la sociedad, fundar una compañía responsable socialmente y ambientalmente. Es por ello que se plantea la idea de negocio con un estudio responsable y eficiente para crear desde el inicio una compañía de grandes expectativas

### **5.2 De gusto personal y de carrera empresarial**

El plan de carrera de los socios se fundamenta en la creación de empresa y generación de empleo para la región es por ello que los objetivos de la compañía cumplen con las expectativas desarrolladas en el plan de empresa. Cuartel de Caballeros es la oportunidad de generar cambios positivos en quienes participan en el proyecto. La mayor motivación está en crear un modelo de negocio rentable y sostenible en el tiempo, que permita demostrar el trabajo y desempeño de los caleños. Se trata de crear una imagen positiva en medio de un ambiente de incertidumbre para la sociedad. Al final del ejercicio, se espera que el trabajo académico llegue a una opción de vida para los socios y una oportunidad de aprendizaje para quienes se encuentran interesados en el sector.

## 6. Análisis económico

### 6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

#### 6.1.1 Activos fijos

En la tabla 10 se puede observar el listado de activos fijos que se requieren para el funcionamiento de cada establecimiento en su momento de implementación. También se describe la inversión que se realizará de contado en el año cero para el primer local.

**Tabla 10. Presupuesto de inversión en activos fijos Cuartel de Caballeros.**

Montaje Físico							
Concepto	Cantidad	Valor Uni	Valor Total				
<b>Mobiliario Barbero</b>				<b>Sala de espera</b>			
Estación	3	\$ 1.600.000	\$ 4.800.000	Sofá	2	\$ 1.400.000	\$ 2.800.000
Espejo	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000	Mesa de centro	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Mueble	3	\$ 700.000	\$ 2.100.000	<b>Total Sala espera \$ 3.400.000</b>			
<b>Total Barbero \$ 7.950.000</b>				<b>Audio y Video</b>			
<b>Mobiliario Manicura</b>				<b>Cocineta</b>			
Estación	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	Nevera	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
<b>Total Manicura \$ 3.000.000</b>				Microondas	1	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>Mobiliario Lavacabezas</b>				Menaje	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Estación	2	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000	<b>Total Audio y Video \$ 1.900.000</b>			
<b>Total Lava cabezas \$ 3.200.000</b>				<b>Adecuación y Climatización</b>			
<b>Recepción</b>				Aire Acondicionado	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Escritorio	1	\$ 700.000	\$ 700.000	Arquitectura (m2)	80	\$ 250.000	\$ 20.000.000
Computador	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	Aviso	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Impresora facturas	1	\$ 400.000	\$ 400.000	CCTV	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Alacena productos	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	<b>Total Audio y Video \$ 27.750.000</b>			
<b>Total Recepción \$ 3.600.000</b>				<b>Total Montaje \$ 55.350.000</b>			

Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.2 Capital de trabajo

Teniendo en cuenta que por el tipo de negocio que representa el Cuartel de Caballeros, no se hace necesario contar con un capital de trabajo para grandes procesos de inventarios o pagos a proveedores pues estos se realizan a contra entrega. Los servicios brindados son cancelados al instante por el cliente, salvo aquellos que se cancelan por medio de datafono. Se estipula que se debe contar con un capital de trabajo representado en un colchón económico de efectivo de 30 días para cubrir los costos operativos, administrativos, insumos y de personal.

### 6.2 Los ingresos, costos y gastos



### **6.2.1 Ingresos**

El mes y año de inicio de operaciones se tiene estipulado para diciembre de 2018, en la tabla 11 se puede observar el comportamiento de los servicios prestados y los ingresos económicos que representa el 50% por cada uno de ellos, esto en razón a la modalidad contractual de peluqueros y manicuristas es por administración de recursos. Para el primer año se describen los ingresos mensuales y la proyección para los años 2019, 2020 y 2021 teniendo en cuenta una tasa de crecimiento de precios del 4,2%, 4,0% y 4,0% respectivamente.

#### **Tabla 11. Proyección de Mercado y Ventas.**

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el crecimiento en ventas y por ende los ingresos, se observan positivamente impactados puesto que se asume una proyección del 25% para los años 3 y 4 del ejercicio económico de mercado.

### **6.2.2 Costos y Gastos**

En la tabla 12 se puede observar los costos variables que representa cada uno de los servicios prestados en el Cuartel de Caballeros. El ejercicio económico se desarrolló teniendo en cuenta la cantidad de servicios realizados en un año y su proyección de crecimiento para los años 3 y 4. Para el primer año se describen los costos mensuales y la proyección para los años 2019, 2020 y 2021 teniendo en cuenta una tasa de crecimiento de precios del 4,2%, 4,0% y 4,0% respectivamente.

#### **Tabla 12. Costos variables de los servicios prestados.**

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE COMPONENTES (UNIDADES)				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021
Toalla papel	975	13.655	17.069	21.336
Champú	31.500	449.574	561.967	702.459
Talco	13.500	192.674	240.843	301.054
Esterilizador	90.000	1.266.509	1.583.137	1.978.921
Alcohol	17.010	238.723	298.404	373.005
Tratamiento	13.500	192.674	240.843	301.054
Kit de limpieza Manos	210	3.090	3.863	4.828
Kit de limpieza Pies	153	2.019	2.523	3.154
Cuchillas de afeitar	462	6.566	8.208	10.260
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.018	2019	2020	2021
Toalla papel	551.850	8.053.391	10.469.409	13.610.231
Champú	252.000	3.747.647	4.871.941	6.333.524
Talco	135.000	2.007.668	2.609.969	3.392.959
Esterilizador	720.000	10.557.621	13.724.908	17.842.380
Alcohol	85.050	1.243.747	1.616.872	2.101.933
Tratamiento	1.188.000	17.667.479	22.967.723	29.858.040
Kit de limpieza Manos	273.000	4.185.714	5.441.428	7.073.857
Kit de limpieza Pies	260.100	3.575.766	4.648.495	6.043.044
Cuchillas de afeitar	15.246	225.795	293.534	381.594
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>3.480.246</b>	<b>51.264.830</b>	<b>66.644.278</b>	<b>86.637.562</b>
IVA o Impuesto al Consumo	661.246,74	9.740.317,62	12.662.412,91	16.461.136,78
Prorrateo	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	661.246,74	9.740.317,62	12.662.412,91	16.461.136,78
<b>Costo total variables</b>	<b>4.141.492,74</b>	<b>61.005.147,21</b>	<b>79.306.691</b>	<b>103.098.699</b>
Egreso Contado	4.141.492,74	61.005.147,21	79.306.691	103.098.699
Egresos Efectivos	4.141.493	61.005.147	79.306.691	103.098.699

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se hace referencia a los gastos preoperativos que se deben invertir en las adecuaciones de infraestructura física del establecimiento, los costos por compra de equipos e indumentaria y todos aquellos gastos legales y soporte administrativo de la operación. El tiempo que toma las actividades de constitución del establecimiento es de 3 meses desde el momento en que se adquiere en arriendo el local comercial, en la primera semana de septiembre/2018, hasta el momento que se realiza la inauguración del Cuartel de Caballeros el 30 de noviembre/2018. Estos costos preoperativos son cubiertos en su totalidad por el primer aporte económico realizado por los socios, que corresponde a los COP\$70.000.000.

**Tabla 13. Costos preoperativos.**

<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	
<b>Gastos preoperativos</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	2.450.000
Desarrollo web	1.500.000
Adecuacion oficina/local	20.000.000
Arrendamiento	4.000.000
Aviso	2.500.000
Publicidad de Apertura	2.960.000
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>33.410.000</b>
<b>Total inversión</b>	<b>63.610.000</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se detallan los gastos de operación o costos fijos que se deben invertir mensualmente para el correcto funcionamiento del establecimiento, también se puede observar gastos anuales que se incurre en los ejercicios económicos de los periodos 2, 3 y 4. En la tabla 15 se observan los gastos de administración anuales que se requieren en los periodos 2, 3 y 4.

**Tabla 14. Gastos de Operación.**

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>MES</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
Arriendo	2.000.000	2.000.000	25.008.000	26.008.320	27.048.653
Servicios Públicos	800.000	800.000	10.003.200	10.403.328	10.819.461
Camara y Comercio	15.000	15.000	187.560	195.062	202.865
Sayco y Acinpro	10.000	10.000	125.040	130.042	135.243
Seguro todo	5.833	5.833	72.936	75.853	78.887
Direc TV	130.000	130.000	1.625.520	1.690.541	1.758.162
CCTV	50.000	50.000	625.200	650.208	676.216
Dotación	100.000	100.000	1.250.400	1.300.416	1.352.433
Aseo y Cafetería	200.000	200.000	2.500.800	2.600.832	2.704.865
Bar	250.000	250.000	3.126.000	3.251.040	3.381.082
Bomberos		80.000	83.360	86.861	90.509
Impuestos Locales	0	999.810	14.631.985	19.021.580	24.728.054
Gastos de Mantenimiento		43.470	636.173	827.025	1.075.133
Depreciación Equipos	0	3.515.000	3.515.000	3.515.000	3.515.000
<b>Total gastos de operación</b>		<b>8.199.113</b>	<b>63.391.174</b>	<b>69.756.109</b>	<b>77.566.564</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>7.155.833</b>	<b>48.123.016</b>	<b>49.907.503</b>	<b>51.763.377</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>1.043.280</b>	<b>15.268.158</b>	<b>19.848.605</b>	<b>25.803.187</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15. Gastos administrativos.**

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
Gastos de Publicidad		43.470	636.173	827.025	1.075.133
Gastos de Capacitación		8.259	636.173	827.025	1.075.133
Asesoría Contable	200.000	200.000	2.500.800	2.600.832	2.704.865
Gastos Transporte	50.000	50.000	625.200	650.208	676.216
Gastos Papelería	100.000	100.000	1.250.400	1.300.416	1.352.433
Depreciación Muebles y Enseres		500.000	500.000	500.000	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>901.729</b>	<b>6.148.747</b>	<b>6.705.506</b>	<b>6.883.780</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>850.000</b>	<b>4.876.400</b>	<b>5.051.456</b>	<b>4.733.514</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>51.729</b>	<b>1.272.347</b>	<b>1.654.050</b>	<b>2.150.266</b>

Fuente: Elaboración propia

En el Cuartel de Caballeros se establece que las únicas funciones laborales que hacen parte de la estructura de nómina corresponden al administrador del establecimiento y la persona que realiza las actividades de orden y limpieza del sitio. En la tabla 16 se detallan los gastos en que se incurre en los años 2, 3 y 4 como producto de los salarios de las personas y la carga prestacional que la acompaña.

**Tabla 16. Presupuesto de Nómina.**

<b>PRESUPUESTO DE NOMINA</b>				
<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
<b>Total salarios mensuales</b>	1.990.000	2.099.450	2.204.423	2.314.644
Total Auxilios de transporte	166.280	170.853	179.395	188.365
Total salarios anuales	1.990.000	25.193.400	26.453.070	27.775.724
Total prestaciones sociales	470.788	5.537.862	5.814.755	6.105.493
Total aportes parafiscales	79.600	1.007.736	1.058.123	1.111.029
Total seguridad social	418.338	5.296.157	5.560.964	5.839.013
Total carga prestacional	968.726	11.841.754	12.433.842	13.055.534
Total costo de la nómina	3.125.006	37.206.007	39.066.307	41.019.623
Prima Junio	82.917	1.049.725	1.102.211	1.157.322
Prima Diciembre	82.917	1.049.725	1.102.211	1.157.322
Vacaciones diciembre	82.917	1.049.725	1.102.211	1.157.322
Cesantías Febrero	165.833	2.099.450	2.204.423	2.314.644
Interes cesantías febrero	19.900	251.934	264.531	277.757
Pagos otros meses	2.690.522	31.705.448	33.290.720	34.955.257
Pago fijo mensual	2.690.522	2.642.121	2.774.227	2.912.938

Fuente: Elaboración propia

### **6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable**

En la tabla 17 se puede observar el comportamiento de los costos fijos y variables para el ejercicio económico de los años 2018 a 2021, se identifica que durante el primer año, el número de servicios prestados es inferior al estimado para obtener el punto de equilibrio, esto en razón a: que el establecimiento comienza a operar en el último mes del primer año, los costos de inversión inicial para la compra de activos, adecuaciones físicas y de infraestructura y los gastos administrativos y legales de constitución del establecimiento.

**Tabla 17. Análisis de costos.**

<b>ANÁLISIS DE COSTOS</b>				
<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
Nómina	3.125.006	37.206.007	39.066.307	41.019.623
Gastos de operación	7.155.833	48.123.016	49.907.503	51.763.377
Gastos de Administración y ventas	850.000	4.876.400	5.051.456	4.733.514
Gastos preoperativos (Diferidos)	33.410.000	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>44.540.839</b>	<b>90.205.423</b>	<b>94.025.267</b>	<b>97.516.514</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	3.480.246	51.264.830	66.644.278	86.637.562
Gastos de Operación	1.043.280	15.268.158	19.848.605	25.803.187
Gastos de Administración	51.729	1.272.347	1.654.050	2.150.266
<b>Total costos variables</b>	<b>4.575.255</b>	<b>67.805.334</b>	<b>88.146.934</b>	<b>114.591.015</b>
<b>Costo total</b>	<b>49.116.094</b>	<b>158.010.757</b>	<b>182.172.201</b>	<b>212.107.529</b>
Numero productos o servicios	825	11.675	14.594	18.242
Costo Promedio producto o servicio promedio	59.535	13.534	12.483	11.627
Costo variable unitario promedio	5.546	5.808	6.040	6.282
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	10.538	10.898	11.334	11.787
Margen Unitario Promedio	4.992	5.090	5.294	5.506
Punto de Equilibrio	8.922	17.722	17.762	17.713
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>62%</b>	<b>103%</b>
Colchon de Efectivo	3.711.737	7.517.119	7.835.439	8.126.376

Fuente: Elaboración propia

Al observar el comportamiento de costos proyectado a lo largo del ejercicio económico indica que no se alcanza un rápido punto de equilibrio, pero es solo hasta el año 4 donde se puede obtener un margen de servicio de tal manera que se puede conseguir el punto de equilibrio. El crecimiento en servicios es lento y a medida que estos crecen, el costo promedio por servicio disminuye y el margen unitario promedio aumenta.

## 7. Análisis financiero

### 7.1 Balance General

Al observar el comportamiento de los resultados del balance general que se puede apreciar en la tabla 18, se puede identificar que los activos corrientes y por ende en total de los activos, presentan una caída en el año 3 de ejercicio que solo en el transcurso del año 4, comienzan a mostrar signos de recuperación y estabilización.

Por otro lado, aunque los pasivos van aumentando a medida que corren los años, la liquidez de la compañía es positiva, pues se pueden cubrir la totalidad de estos pasivos con la capacidad de activos que posee la empresa, es decir que se pueden pagar los costos de operación y las deudas a corto plazo. La utilidad del ejercicio no presenta recuperación inmediata, solo hasta el 4 año se puede ver la tendencia de recuperación. Algunos factores positivos corresponden a que no se tiene obligaciones por pagar a proveedores ni cuentas por cobrar a cliente.

## **7.2 Estado de Resultados**

En la tabla 19, se puede observar el estado de resultados producto del ejercicio económico del Cuartel de Caballeros. Las ventas netas durante el periodo comprendido en los cuatro años, presentan un incremento promedio del 30%, sin embargo, los costos variables y fijos tienen un elevado impacto que se ve reflejado en la utilidad neta, al presentar pérdidas durante los periodos 1 al 3, es solo en el periodo 4 que se observa leves signos positivos de recuperación.

**Tabla 18. Balance General**

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	6.390.000	5.569.063	19.210.804	11.625.026	23.265.432
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>6.390.000</b>	<b>5.569.063</b>	<b>19.210.804</b>	<b>11.625.026</b>	<b>23.265.432</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	30.200.000	30.200.000	30.200.000	30.200.000	32.700.000
Depreciación acumulada	0	4.015.000	8.030.000	12.045.000	15.560.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	33.410.000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>63.610.000</b>	<b>26.185.000</b>	<b>22.170.000</b>	<b>18.155.000</b>	<b>17.140.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>70.000.000</b>	<b>31.754.063</b>	<b>41.380.804</b>	<b>29.780.026</b>	<b>40.405.432</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	185.733	2.351.384	2.468.953	2.592.401
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	0	992.470
Impuestos locales por pagar	0	999.810	14.631.985	19.021.580	24.728.054
Iva por pagar	0	990.613	5.595.636	6.254.849	8.131.303
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>2.176.157</b>	<b>22.579.005</b>	<b>27.745.382</b>	<b>36.444.229</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	70.000.000	70.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-40.422.094	-71.198.201	-87.965.356
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-40.422.094	-30.776.107	-16.767.156	1.926.560
Reserva Legal	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>70.000.000</b>	<b>29.577.906</b>	<b>18.801.799</b>	<b>2.034.644</b>	<b>3.961.204</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>70.000.000</b>	<b>31.754.063</b>	<b>41.380.804</b>	<b>29.780.026</b>	<b>40.405.432</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Tabla 19. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021	
Ventas netas	8.694.000	127.234.650	165.405.045	215.026.559	
Costos variables	3.480.246	51.264.830	66.644.278	86.637.562	
Costo nomina	3.125.006	37.206.007	39.066.307	41.019.623	
Gastos de Operación	8.199.113	63.391.174	69.756.109	77.566.564	
Gastos de Administración y Ventas	901.729	6.148.747	6.705.506	6.883.780	
Gastos preoperativos (diferidos)	33.410.000	0	0	0	
Gastos financieros	0	0	0	0	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-40.422.094</b>	<b>-30.776.107</b>	<b>-16.767.156</b>	<b>2.919.030</b>	
Impuesto de Renta	0	0	0	992.470	
<b>Utilidad neta</b>	<b>-40.422.094</b>	<b>-30.776.107</b>	<b>-16.767.156</b>	<b>1.926.560</b>	
Reserva legal	0	0	0	0	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>-40.422.094</b>	<b>-30.776.107</b>	<b>-16.767.156</b>	<b>1.926.560</b>	
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables	40,0%	40,3%	40,3%	40,3%	
Costo nomina	35,9%	29,2%	23,6%	19,1%	
Gastos de Operación	94,3%	49,8%	42,2%	36,1%	
Gastos de Administración y Ventas	10,4%	4,8%	4,1%	3,2%	
Gastos preoperativos (diferidos)	384,3%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-464,9%</b>	<b>-24,2%</b>	<b>-10,1%</b>	<b>1,4%</b>	
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	
<b>Utilidad neta</b>	<b>-464,9%</b>	<b>-24,2%</b>	<b>-10,1%</b>	<b>0,9%</b>	
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>-464,9%</b>	<b>-24,2%</b>	<b>-10,1%</b>	<b>0,9%</b>	

Fuente tabla 17 y 18: Elaboración propia

### 7.3 Flujo de Caja

El flujo de caja que se observa en la tabla 20, se observa los costos y pérdidas iniciales con los que comienza el establecimiento, lo cual hace necesario la inyección de capital por parte de los socios de \$70.000.000 inicialmente al inicio de las operaciones y un aporte adicional a principios del año 1 de \$20.000.000. Esto permite estabilizar la inversión y concentrarse en las ventas por la prestación de los servicios, se puede observar un incremento del ingreso neto en el año 4 donde se proyecta la estabilización de las ventas y producto de ello se presenta un incremento del 23,82% en el total de dinero disponible. Sin embargo, el total de egresos de en el periodo 4 fue de un 19,48% adicional al periodo inmediatamente anterior, aunque la tendencia año a año va disminuyendo, no es lo suficiente para permitir que el flujo de caja final presente un crecimiento positivo.

**Tabla 20. Flujo de Caja.**

FLUJO DE CAJA									
ITEM	Año 0	2.018	Total	2.019					
		Diciembre	2.018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	6.390.000	6.390.000	5.569.063	4.140.301	22.556.410	22.138.162	22.045.267	17.949.743
Ingresos Netos		10.345.860	10.345.860	10.780.386	10.780.386	10.780.386	11.349.165	11.672.967	11.672.967
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		16.735.860	16.735.860	16.349.449	14.920.688	33.336.796	33.487.327	33.718.234	29.622.710
Inversiones en activos	30.200.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	4.141.493	4.141.493	4.315.435	4.315.435	4.315.435	4.558.862	4.704.469	4.704.469
Egresos por nómina	0	2.939.272	2.939.272	2.662.021	2.807.954	2.642.121	2.642.121	2.642.121	3.691.846
Egresos por gastos de operación		3.684.303	3.684.303	3.770.349	3.770.349	3.770.349	3.770.349	3.770.349	3.770.349
Egresos por gastos de administración y ventas		401.729	401.729	470.729	470.729	470.729	470.729	470.729	470.729
Egresos por gastos preoperativos diferidos	33.410.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	990.613	0	0	0	4.180.823	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	999.810	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	63.610.000	11.166.797	11.166.797	12.209.147	12.364.277	11.198.634	11.442.061	15.768.490	12.637.392
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-63.610.000	5.569.063	5.569.063	4.140.301	2.556.410	22.138.162	22.045.267	17.949.743	16.985.318
Aporte de Socios	70.000.000		0		20.000.000				
Prestamo			0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes			0	0					
<b>CAJA FINAL</b>	6.390.000	5.569.063	5.569.063	4.140.301	22.556.410	22.138.162	22.045.267	17.949.743	16.985.318



FLUJO DE CAJA									
ITEM	2.019						Total	Total	Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.019	2.020	2.021
Caja Inicial	16.985.318	17.589.624	18.454.504	15.215.525	16.897.235	18.857.599	5.569.063	19.210.804	11.625.026
Ingresos Netos	12.454.155	12.927.847	13.912.316	14.390.204	14.896.765	15.791.690	151.409.234	196.832.004	255.881.605
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>29.439.473</b>	<b>30.517.471</b>	<b>32.366.819</b>	<b>29.605.729</b>	<b>31.794.000</b>	<b>34.649.289</b>	<b>156.978.296</b>	<b>216.042.808</b>	<b>267.506.631</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0	0	2.500.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	4.966.650	5.179.769	5.610.289	5.825.295	6.053.202	6.455.837	61.005.147	79.306.691	103.098.699
Egresos por nómina	2.642.121	2.642.121	2.642.121	2.642.121	2.642.121	4.741.571	35.040.356	38.948.738	40.896.175
Egresos por gastos de operación	3.770.349	3.770.349	3.770.349	3.770.349	3.770.349	3.770.349	45.244.189	47.219.528	49.323.510
Egresos por gastos de administración y ventas	470.729	470.729	470.729	470.729	470.729	470.729	5.648.747	6.205.506	6.883.780
Egresos por gastos preoperatorios diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos Iva	0	0	4.657.807	0	0	0	9.829.243	18.105.333	22.517.455
Egresos refluente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	999.810	14.631.985	19.021.580
Egresos impuestos de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>11.849.849</b>	<b>12.062.967</b>	<b>17.151.295</b>	<b>12.708.494</b>	<b>12.936.400</b>	<b>15.438.485</b>	<b>157.767.492</b>	<b>204.417.782</b>	<b>244.241.199</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>17.589.624</b>	<b>18.454.504</b>	<b>15.215.525</b>	<b>16.897.235</b>	<b>18.857.599</b>	<b>19.210.804</b>	<b>-789.196</b>	<b>11.625.026</b>	<b>23.265.432</b>
Aporte de Socios							20.000.000	0	0
Prestamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes							0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>17.589.624</b>	<b>18.454.504</b>	<b>15.215.525</b>	<b>16.897.235</b>	<b>18.857.599</b>	<b>19.210.804</b>	<b>19.210.804</b>	<b>11.625.026</b>	<b>23.265.432</b>

Fuente: Elaboración propia

El análisis del flujo de caja permite indicar que el capital de trabajo presenta síntomas de equilibrio posterior al cuarto año del ejercicio, esto en razón a que se obtienen resultados negativos de (\$-820.937), (\$-13.537.455), (\$-21.123.233) para los años 2018 a 2020 y de (\$-9.482.827) para el 2021 cuando se comienza a recuperar. Según estas cifras se corre un alto riesgo de sufrir de iliquidez, ya que las exigencias de los pasivos corrientes no alcanzan a ser cubiertas por el flujo de caja generado por los activos corrientes. Este panorama obliga a que se financie esta iliquidez por medio de capitalización de los socios o mediante adquisición de nuevos pasivos, lo que agravaría la situación económica de la compañía.

## 8. Análisis de riesgos

### 8.1 Riesgos y acciones propuestas

En la implementación de un plan de empresa hay riesgos externos que impactan directa o indirectamente al proyecto, de acuerdo al análisis se puede considerar los siguientes aspectos:

- Entorno: A nivel económico no se prevé situaciones de gran impacto que generen riesgo en la implementación del plan de empresa; sin embargo, se debe considerar que la situación política y los casos de corrupción en el país han generado desconfianza al consumidor por lo tanto la comunicación marca-cliente se ha tornado difícil para ofrecer los productos y servicios. En este sentido se considera un riesgo porque implica mejoras en la propuesta de valor, seguimiento constante del desempeño y mayor inversión en la comunicación publicitaria. Se propone desarrollar una estrategia de mercadeo de bajo costo y mayor impacto. Crear campañas de comunicación publicitaria más reales y que lleguen de manera efectiva al consumidor. Desarrollar *Insights* que ayuden al cliente a identificarse con la marca.
- Mercado: Los riesgos del mercado están asociados con las pocas barreras de entrada al sector. Generar valor diferencial para un mercado de nicho en los servicios de peluquería se vuelve complejo teniendo en cuenta los costos que implica la aplicación. Sociedades de competidores pueden fácilmente aplicar el modelo de negocio y esto desvirtúa la posibilidad de rentabilidad planteada. La acción propuesta es crear servicios posventa y campañas de cliente-fiel donde se demuestre al cliente un valor agregado y la diferencia de la compañía con otras peluquerías. Enfatizar en todo lo relacionado con el servicio al cliente. Proyectos como la implementación de

capacitaciones al personal con temas de servicio al cliente y manejo adecuado en el área. Esto permite tener profesionales que se diferencian de la competencia.

- Económico: En el sector hay una tendencia constante de guerra de precios lo que genera un riesgo ante la pérdida del mercado sensible a los montos. La propuesta de negocio se vuelve riesgosa cuando implica grandes inversiones de marketing con el objetivo de crear un valor diferencial. Se propone desarrollar una política de precios rentable basada en el mercado y estrategias de precios que funcionan en otros sectores, posibles para replicar en el modelo de negocio.
- Financieros: El riesgo financiero está evaluado ante la adquisición de dinero para invertir. Un plan de negocio más robusto implica una inversión muy alta con un retorno de inversión muy lejano. Actualmente el acceso a fondos de dinero tan altos es difícil para los socios lo cual pone en riesgo el desarrollo del plan. Se considera crear alianzas estratégicas con bancos y acceder a fondos de inversión donde se promueve el emprendimiento en la región y el país.

## 9. Evaluación de Proyecto.

### 9.1 Flujo de caja neto

La tabla 21 contiene la información del flujo de caja neto producto del ejercicio financiero realizado para los cuatro años al cuartel de caballeros, como se observó en los anteriores análisis económicos, los resultados de utilidad neta no son favorables en los primeros tres periodos, es solo hasta el cuarto donde se comienza a observar un leve repunte positivo que en este momento no sería atractivo para la inversión. El balance del proyecto no muestra resultados positivos, solo se observa una caída del 6,9% en el resultado final que indica una insostenibilidad financiera del ejercicio.

**Tabla 21. Flujo de caja neto.**

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-40.422.094	-30.776.107	-16.767.156	1.926.560
Total Depreciación	0	8.030.000	8.030.000	8.030.000	7.030.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-32.392.094	-22.746.107	-8.737.156	8.956.560
1. Flujo de fondos neto del periodo		-32.392.094	-22.746.107	-8.737.156	8.956.560
Inversiones de socios	70.000.000	0	20.000.000	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	70.000.000	0	20.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-70.000.000	-32.392.094	-42.746.107	-8.737.156	8.956.560
<b>Balance de proyecto</b>	-70.000.000	-110.792.094	-166.833.252	-195.590.398	-210.104.686
Periodo de pago descontado	0,00				
Tasa interna de retorno	-66,47%				
Valor presente neto	-133.525.326				
Tasa mínima de retorno	12,00%				

Fuente: Elaboración propia

### 9.2 Indicadores de factibilidad de la empresa.

Los indicadores de factibilidad de la empresa no son para nada alentadores, el VPN del proyecto ofrece una alta cifra negativa de recuperación, -\$133.525.326. La TIR del proyecto está muy por debajo de la establecida por los accionistas, la cual había sido proyectada en un 12% según cifras del sector, sin embargo, el ejercicio arroja un TIR negativa del 66,47% que para el escenario planteado indica un periodo más extenso para la recuperación.

## 10. Análisis de Sensibilidad

### 10.1 Identificación de variables críticas

Partiendo de los análisis económicos realizados y teniendo en cuenta la calidad en la atención y la prestación de los servicios ofrecidos en el Cuartel de Caballeros, se identificó que existen dos variables que son altamente sensibles, esto en razón a que cualquier cambio en ellas impacta directamente los indicadores de factibilidad de empresa TIR y VPN. Las variables son: precio (corte de cabello y Manicura-pedicura) y cantidad de servicios prestados.

### 10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

Una vez identificadas las variables, se realiza los análisis de sensibilidad, en la tabla 22 se observa el impacto que tiene esas variaciones en los precios y las ventas respectivamente.

**Tabla 22. Sensibilidad al precio y ventas.**

SENSIBILIDAD AL PRECIO			
Sensibilidad	Utilidad Neta	TIR	VPN
80%	-\$ 34.495.591		-\$ 196.163.539
90%	-\$ 15.788.280		-\$ 164.529.066
100%	\$ 1.926.560	-66,47%	-\$ 133.525.326
110%	\$ 14.273.385	-31,32%	-\$ 105.933.057
120%	\$ 26.620.210	-1,61%	-\$ 81.248.075
130%	\$ 38.967.035	26,95%	-\$ 57.797.541

SENSIBILIDAD A LAS VENTAS			
Sensibilidad	Utilidad Neta	TIR	VPN
50%	-\$ 47.298.742		-\$ 217.831.363
75%	-\$ 22.189.856		-\$ 175.362.978
100%	\$ 1.926.560	-66,47%	-\$ 133.525.326
125%	\$ 18.498.425	-20,64%	-\$ 97.098.850
150%	\$ 35.070.289	18,46%	-\$ 64.730.115

Fuente: Elaboración propia

Lo primero que se puede identificar es que la variable que más impacta los indicadores de empresa es el precio. Un incremento del 30% en los precios de los servicios podría llevar la TIR a valores positivos por encima de la meta planteada del 12% inicial, no obstante, las cifras indican que no se está creando valor en este ejercicio pues el VPN sigue siendo negativo. Sumado a los anteriores argumentos, en un sector tan adverso al incremento de los precios y a la gran oferta informal de este tipo de establecimientos que se encuentra en la ciudad, la medida de incremento de precios sería altamente impopular y probablemente se perderían los clientes frecuentes que acuden al establecimiento.

Por otro lado, el incremento en las ventas o servicios prestados en un 50%, arrojaría una mejor TIR al alcanzar un 18,46%. Para que esta propuesta se pueda hacer efectiva, se deberá realizar una campaña más enfocada en la estrategia de publicidad, de tal manera que se genere un mayor impacto en los posibles clientes con la propuesta de valor. El incremento en los clientes genera un reto adicional, esto en razón a que deberán ser atendidos de igual forma sin perder la calidad en el servicio que caracterizaría al Cuartel de Caballeros, en ese sentido, deberá ampliarse la jornada de atención a los clientes al pasar de las habituales 8 horas diarias a mínimo 14 horas diarias. Otra de las estrategias podría ser el adicionar más estaciones de servicio de belleza para completar la posible afluencia adicional de clientes.

Finalmente, en la tabla 23 se puede observar una combinación de escenarios que podrían brindar una factibilidad positiva para la propuesta. Para obtener esta factibilidad, es necesario realizando incrementar las ventas en un 36%, los precios de los servicios elevarlos en un 25% y reducir los costos en un 10%, esto permitiría obtener un VPN >1 y TIR por encima del 100%.

**Tabla 23. Escenario de factibilidad.**

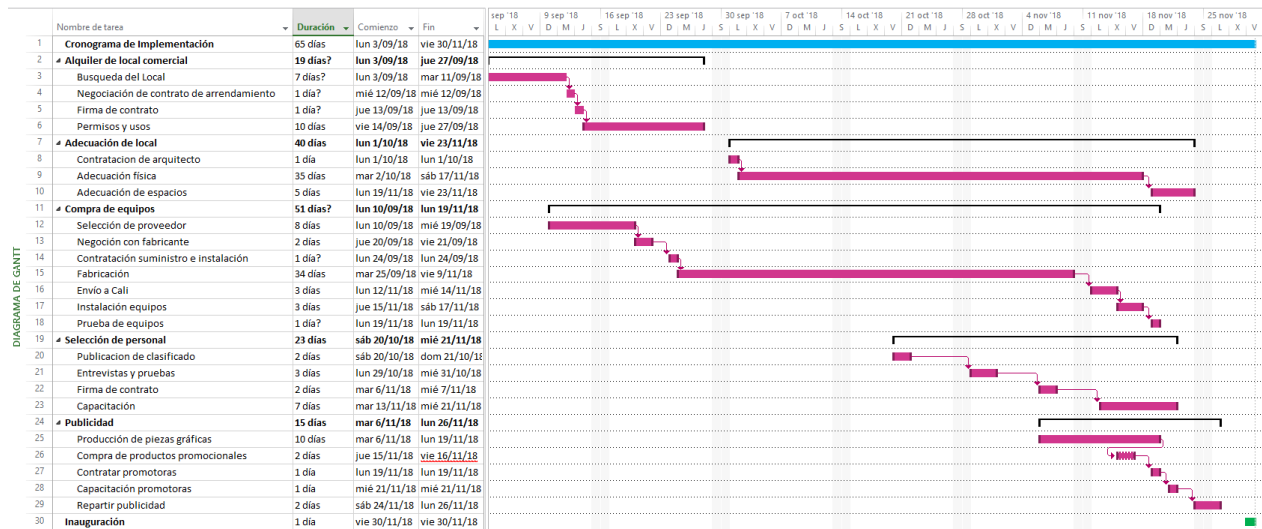
ESCENARIO POSITIVO				
Sensibilidad	Variación	Utilidad Neta	TIR	VPN
Ventas	136%	\$ 75.545.838	104,96%	\$ 4.749.245
Precio	125%			
Costos	90%			

Fuente: Elaboración propia

## 11. Cronograma de Implementación

En la ilustración 13 se puede observar la distribución de las actividades y los tiempos determinados para implementar el Cuartel de Caballeros. Los diferentes hitos constituyen un total de 65 días previos a la inauguración del establecimiento.

Ilustración 13. Cronograma de implementación



Fuente: Elaboración propia

## **12. Conclusiones.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del análisis de resultados se observa que el modelo de negocio del Cuartel de Caballeros es una idea con gran potencial. Los resultados demostraron que el segmento de mercado siente la necesidad de un espacio con características similares a las planteadas en la propuesta de valor del emprendimiento.

En el análisis técnico y administrativo se pudo determinar que se requiere de una alta inversión en elementos y equipos que materializan el concepto de elegancia y masculinidad planteado. El diseño locativo y la distribución física permitieron identificar el espacio mínimo requerido para disponer los equipos y enseres de manera funcional. Es importante resaltar que los aspectos de diseño, distribución y localización del local, han sido determinados de gran importancia para la aceptación de la propuesta ante el público objetivo. Por otro lado, teniendo en cuenta que los perfiles ocupacionales son de similar importancia, parte fundamental de la constitución es desarrollar un modelo de capacitación enfocada en la calidad de atención al cliente.

Aunque la propuesta de negocio tiene unas características de mercado que la hacen altamente atractiva, los análisis económicos y financieros obtenidos, dan cuenta, que este modelo enfocado al nicho, requiere de grandes inversiones, altos costos de administración y gastos de funcionamiento, pero el retorno económico basado en los ingresos por los servicios prestados y las ventas desarrolladas en los cuatro años del ejercicio, no logran demostrar un equilibrio financiero que se traduzca en márgenes de rentabilidad y utilidades que resulten interesantes para los inversionistas. Se estima que los resultados negativos producto del ejercicio, corresponden en gran parte a la sensibilidad que presenta el mercado a los precios, la poca oferta de servicios que el público masculino requiere y las altas cargas impositivas que un emprendimiento como este deben



tributar al estado. Esta información podría demostrar el alto grado de informalidad que se presenta en el sector, así como la baja oferta de servicios enfocados al segmento masculino.

Los análisis de sensibilidad permiten demostrar que modificaciones tales como combinar el incremento del precio en un 30 %, el aumento las ventas en un 55% y reducir los gastos en un 10%, pueden hacer que la propuesta genere márgenes positivos de ganancia y retorno, sin embargo, el mercado investigado en la ciudad de Cali no está dispuesto a pagar más por los servicios ofrecidos y la reducción de gastos no es posible teniendo en cuenta la propuesta de valor planteada. Por lo tanto, se puede profundizar en otras propuestas o variaciones de nicho que permitan generar rentabilidad ante un emprendimiento en el sector de belleza.

Teniendo en cuenta que la propuesta del Cuartel de Caballeros está enfocada en atender un nicho de mercado específico, existen alternativas futuras a tener presentes encaminadas a satisfacer las necesidades de otro tipo de público objetivo. Uno de estos segmentos corresponde a los clientes pertenecientes a la comunidad LGTBI, quienes desean encontrar espacios donde puedan ser atendidos de forma agradable y libre de discriminaciones o señalamientos. Este tipo de clientes requieren cubrir mayores necesidades de belleza comparadas con las limitadas opciones para caballeros y es allí donde se puede brindar un mayor portafolio de servicios. Los servicios relacionados con el cabello como: cepillado, planchado, tinte, corte de pelo, extensiones capilares, entre otros, son los servicios que más utilidad reflejan en una peluquería. Siguiendo el mismo concepto, otra de las opciones futuras de peluquería estaría enfocada a la atención de las necesidades de las mujeres afro, un segmento de personas que está demostrando un mayor poder adquisitivo y con ansias de gasto en belleza, pero con una oferta limitada de establecimientos en donde se comprenda los requerimientos específicos que este nicho desea cubrir.

### 13. Referencias

Bitar, D. (21 de Julio de 2016). *Noticias: Revista P&M*. Obtenido de Revista P&M pagina web:  
[www.revistapym.com.co/noticias/belleza-y-salud-2016-feria](http://www.revistapym.com.co/noticias/belleza-y-salud-2016-feria)

CCC. (15 de Febrero de 2017). *Comunicados de prensa: Camara de Comercio de Cali*. Obtenido de Camara de Comercio de Cali: [www.ccc.org.co/feria-proveedores-peluquerias-centros-belleza-cali](http://www.ccc.org.co/feria-proveedores-peluquerias-centros-belleza-cali)

Dinero, R. (29 de Septiembre de 2016). *Belleza: Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero:  
[www.dinero.com](http://www.dinero.com)

Euromonitor. (2014). *Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal por pais en norte y suramérica*. Euromonitor Internacional.

Faviani, L. M. (15 de junio de 2016). Obtenido de Marcas y mercados :  
[www.marcasymercados.com](http://www.marcasymercados.com)

Tiempo, E. (12 de Julio de 2017). *Economia y Negocios: El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo:  
<http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/costo-de-servicios-de-peluqueria-y-cuidado-personal-en-colombia-y-el-mundo-108260>

## 14. Anexos

### Anexo 1. Soporte investigación de mercados

Se realizó 20 entrevistas en profundidad a hombres que encajaban con el perfil de los clientes potenciales. El tiempo promedio de las entrevistas fue de 40 min cada una.

#### Preguntas de la entrevista:

- ¿Cuáles son las razones que lo llevan a una peluquería?
- ¿Cómo describe usted el proceso de ir a la peluquería desde el momento que necesita ir?
- En su opinión, ¿Con que frecuencia debe visitar la peluquería un hombre?
- ¿Qué servicios de arreglo personal le gusta encontrar en la peluquería?
- ¿Cómo describiría el nivel de importancia de ir a la peluquería?
- Recordando su última visita a la peluquería, me gustaría conocer:
  - ¿Por qué necesitaba ir a la peluquería?
  - ¿Por qué escogió el lugar a dónde fue?
  - ¿Qué lugar era y cómo lo describe?
  - Si pudiera mejorar algo de su peluquería actual ¿Qué sería?
  - ¿Qué razones lo harían cambiar de peluquería?
  - ¿Qué es lo más importante para usted del servicio de peluquería?
  - ¿Cómo describe el servicio que actualmente recibe en las peluquerías?
  - ¿Cómo es el ambiente de la peluquería?
- Pensando en la manera en que eligió la peluquería, que visitó por última vez, y no en las características de la misma ¿Cómo la eligió? ¿Cuáles eran las expectativas?
- ¿Qué era lo que realmente buscaba en esa peluquería? ¿Cómo llegó? ¿Recomendación?
- Imagine que necesita ir a una cita de última hora ¿Qué haría?

- ¿Cuáles son las características fundamentales que debe tener la peluquería? EXPLORAR
- ¿Qué otros servicios deben tener las peluquerías? EXPLORAR
- ¿Qué tipos de peluquería ha visitado? ¿Mujeres, Afros, Barber shop?
- ¿Alguna vez fue a una peluquería de mujeres? ¿Que no le gustó? Explorar.
- ¿Cuál es su día de preferencia para ir a la peluquería?
- ¿Alguna vez fue a una peluquería de hombres? ¿Cuál es la diferencia entre este tipo de peluquería y la barber shop? EXPLORAR
- ¿Cuáles cree usted que sean algunas de las razones por las que los hombres cambian de peluquería? EXPLORAR
- De las siguientes peluquerías ¿Cuál visitaría y por qué? – mostrar imagen EXPLORAR
- Como conoció a su peluquero o cómo llegó a la peluquería que actualmente frecuenta.
- De las peluquerías que ustedes han visitado o recuerda ¿Cuánto pago por un corte de pelo? ¿Un arreglo de uñas? EXPLORAR
- ¿Cuál de las siguientes personas escogería usted para prestarle un servicio de arreglo personal y por qué? (foto de peluqueros y esteticistas) EXPLORAR
- ¿Cuál ha sido el precio máximo que usted ha pagado por un servicio en una peluquería?
- De la peluquería que usted actualmente visita ¿Qué es lo que la hace especial?
- Las veces que ha cambiado de peluquería ¿Por qué lo ha hecho?
- ¿Cree usted que las peluquerías actuales les falta algo? ¿Qué y por qué?
- ¿Cuánto tiempo le toma ir a la peluquería?
- ¿Cuenta con un carro?
- ¿Cada cuánto lo hace lavar?
- ¿Qué es más importante el carro o el cuidado del cabello?

- ¿Qué tiempo le toma el servicio de lavado?
- ¿Qué otros servicios han visto en el lavadero?

**Resumen de los hallazgos:**

- En general los hombres van a la peluquería porque sienten que ya es hora. El proceso básico es presentarse al lugar y pedir un turno. Los entrevistados mencionaron que el tiempo de espera máximo en las peluquerías que frecuentaban era de 15 min.
- Opinan que la frecuencia de visita promedio es de cada 20 días.
- Algunos de los servicios que esperan encontrar son: corte de cabello, arreglo de uñas, limpieza de cutis, arreglo de barba y cejas, y masajes.
- El nivel de importancia para ir a la peluquería en general es medio-alto.
- Gran parte de los entrevistados mencionaron que habían conocido las peluquerías que actualmente visitan cuando realizaban acompañamiento a sus parejas.
- Los hombres describen las peluquerías que visitan de manera general como son conocidas las actuales peluquerías unisex
- Aspectos para mejorar de las peluquerías actuales: otros servicios de arreglo, los olores de químicos y la experiencia en el momento de la espera.
- Se halló que los hombres cambian de peluquería por la distancia ya que se les dificulta el desplazamiento.
- Los servicios adicionales más importantes para los hombres son el aire acondicionado, las bebidas refrescantes y los medios de entretenimiento al momento de esperar.
- Aspectos de gran importancia encontrados fueron la limpieza del lugar, la calidad del servicio al cliente y el profesionalismo de los empleados.
- Los servicios más comunes son corte de cabello, arreglo de uñas y limpieza de cutis.

- Se identificó que las esposas o parejas tienen fuerte influencia para determinar en qué momento visitar la peluquería.
- Aunque las razones para ir a la peluquería son sencillamente para tomar el servicio de manera puntual; varios entrevistados coincidieron que es importante la experiencia ya que sienten que es un tiempo para ellos.
- En una situación hipotética de no poder conseguir el servicio cuando se necesita, los hombres están dispuestos a esperar para otra ocasión o arreglarse ellos mismos antes de buscar otra peluquería.
- El servicio que más utilizan los hombres en la peluquería es el corte de cabello.
- Se halló que los hombres sienten que los primeros días del corte el cabello no está totalmente definido. Sienten que el cabello se ve mejor unos días después.
- Fueron pocos los hombres entrevistados que reservaban cita para los servicios.
- Los entrevistados sienten que no hay problema con cambiar de peluquero, pero sienten que es tedioso tener que explicar al nuevo peluquero cómo debe ser el corte que usualmente usan.
- Gran parte de los entrevistados usan el mismo corte. Pocos están dispuestos a cambiar.
- Para los entrevistados el aspecto personal es de gustos, sin embargo, concuerdan que sus entornos laborales y profesionales influyen en su aspecto.
- Los hombres están dispuestos a esperar máximo 30 minutos siempre y cuando sea cómoda la espera.
- Se logró identificar que algunos hombres no se arreglan con frecuencia las uñas por temor a ser lastimados durante el servicio.
- En lo posible los hombres visitan la peluquería en día que cuentan con tiempo libre o después de horas laborales.

- Gran parte de los entrevistados no conocían ni sentían interés en visitar un barber-shop. Pensaban que eran espacios para hombres con barba.
- El precio máximo a pagar por un corte de cabello es de \$20.000 aunque están dispuestos a pagar un poco más por un servicio de mayor valor.
- El tiempo promedio dentro de una peluquería es de 40 minutos, desde el momento de ingreso hasta el pago final.
- Al mostrar las imágenes de posibles peluquerías, los entrevistados prefirieron la tercera imagen porque era limpia, sobria, y menos femenina.
- Varios de los entrevistados aseguraron no ser homofóbicos, pero preferían el servicio realizado por varones. En el caso del arreglo de uñas se inclinaron por mujeres.
- Se identificó que gran parte de los entrevistados prefieren el servicio de peluquería física que a domicilio.
- Se halló que gran parte de ellos encuentran la limpieza del auto y el arreglo personal igual de importantes. En el caso de elegir prefieren su arreglo personal.
- El promedio de los hombres lava el vehículo con la misma frecuencia con que visitan la peluquería.
- Solo un entrevistado aseguró haber conocido un lugar que prestaba servicio de lavado del auto y arreglo personal en otra ciudad del país. Algunos encontraron interesante la idea de poder ahorrar tiempo al ir a la peluquería al mismo tiempo que lavaban su vehículo.
- Los entrevistados mostraron interés por un espacio masculino para su cuidado personal y aseguraron visitar una propuesta del estilo propuesto.