

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Universidad del
Rosario**

PAT'S

Estudio aplicado a la Barbería Danilo

BRAYAN LEONARDO PATARROYO GARZÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PAT'S

Estudio aplicado a la Barbería Danilo

BRAYAN LEONARDO PATARROYO GARZÓN

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C

2020

Tabla de contenido

1.Introducción	9
2.Objetivos	11
2.1 Generales	11
2.2 Específicos	11
3.Lienzo de los sueños	11
4.Exploración e identificación de la idea de negocio	12
4.1 Descripción de la problemática identificada	12
4.2 Justificación del entorno explorado	13
4.3 Mapeo de los actores	16
4.3.1 Fuerzas del mercado	16
4.3.1.2 Proveedores	17
4.3.1.3 Clientes (Usuarios de la barbería)	17
4.3.1.4 Competencia	17
4.3.1.5 Sustitutos	18
4.3.2 Atractividad por barreras de entrada y salida	18
4.4 Hipótesis general del proyecto	19
4.4.1 Hipótesis cliente	19
4.4.2 Hipótesis usuario	20
4.5 Validación del problema	20
4.5.1 Datos económicos que sustenten la problemática	20
4.5.2 Análisis etnográfico	21
5.Construcción propuesta de valor	22
5.1 Arquetipo del cliente y usuario	22
5.1.1 Validación de cliente y usuario	23

5.1.1.1	<i>Ganancias cliente</i>	23
5.1.1.2	<i>Dolores cliente</i>	24
5.1.1.3	<i>Ganancias usuario</i>	24
5.1.1.4	<i>Dolores usuarios</i>	24
5.2	Mapa de valor	24
5.2.1	Diferencial	25
5.2.1.1	<i>Diferencial cliente</i>	25
5.2.1.2	<i>Diferencial usuario</i>	25
5.2.2	Pertinencia de la solución	25
5.2.3	Calmanes y vitaminas	25
5.2.3.1	<i>Calmanes y vitaminas para el cliente</i>	25
5.2.3.2	<i>Calmanes y vitaminas para el usuario</i>	26
5.2.4	Creación de valor	26
5.2.5	Pruebas de validación de propuesta de valor	26
6.	Construcción de prototipo Definición producto – servicio y solución digital	27
6.1	Conceptualización y definición del prototipo	27
6.2	Plan para la construcción de la solución	28
6.3	Definición del MPV, portafolio de producto y/o servicios, análogos y virtuales	28
6.4	Elaboración pruebas de concepto	28
6.5	Aprendizaje pruebas de concepto	29
6.6	Iteración de prototipo	29
6.7	Estructuración de Producto Mínimo Viable (MPV)	29
6.7.1	Página web	30
6.7.1	Clubes de suscripción	31
7	Modelo financiero	32

7.1 Definición de precio	32
7.2 Estrategia de precio	32
7.3 Costeo de producto - servicio para serie mínima	33
7.4 Presupuesto y estados financieros para el lanzamiento	36
7.5 KPI financieros I	38
7.6 Fuentes de seed capital	39
8. Modelo de negocio 3D	40
8.1 Diseño del modelo económico	40
8.2 Diseño del modelo social	41
8.3 Diseño del modelo ambiental	42
8.4 Cruce de modelo total	43
8.5 Propiedad intelectual (WIPO, Superintendencia, Cámara de Comercio y Dirección Nacional de Derechos de Autor)	43
9. Beneficios para la comunidad	43
9.1 Desarrollo colectivo: ¿Cómo el proyecto generará beneficios a la comunidad?	44
10. Referencias	45

Índice de Figuras

Figura 1 Pirámide demográfica colombiana	14
Figura 2 Fuerzas del mercado para el gremio de salones de belleza.....	16
Figura 3 Atractividad por barreras de entrada y salida	19
Figura 4 Mapa de empatía del cliente	22
Figura 5 Mapa de empatía del usuario	23
Figura 6 Logotipo.....	30
Figura 7 Visualización página web	30
Figura 8 Estrategia diferenciación de precios	33
Figura 9 Estados de resultados proyectado para la barbería, del proyecto y actual	38
Figura 10 Estado de resultados e indicadores financieros actuales.....	39
Figura 11 Estado de resultados e indicadores financieros proyectados	39
Figura 12 Mapa de Stakeholders	42
Figura 13 Canvas Ambiental.....	42

Índice de Tablas

Tabla 1 Costeo incremental servicio regular	34
Tabla 2 Costeo incremental club VIP.....	34
Tabla 3 Costeo incremental club platino	35
Tabla 4 Calculo punto de equilibrio multiproducto	35
Tabla 5 Flujo de caja proyectado para 12 meses.....	36

Resumen

Este emprendimiento se enfoca en presentar un plan de mejora, escalable en el sector descrito en lo código CIIU 9602, relacionado con la integración tecnológica de modo que, los usuarios podrán comprar la suscripción a los clubes de experiencia. Direccionados a fortalecer la sensación de autorrealización mediante la atención en centros con estatus que podría parecer inalcanzables en un principio. Al mismo tiempo, se busca que el cliente o centro de prestación de servicios, en el caso puntual de este plan, una Barbería logre mejorar su rentabilidad y beneficios tanto para propietarios como empleados al lograr mejor recaudación y manejo proyectado de su flujo de caja.

Palabras Clave: Integración tecnológica, barbería, clubes de experiencia, sistematización, planificación financiera.

Abstract

This venture focuses on presenting an improvement plan, scalable in the sector described in THE CIU 9602 code, related to technological integration so that, users will be able to buy the subscription to the experience clubs. Aimed at strengthening the sense of self-realization by focusing on centers with status that might seem unattainable at first. At the same time, the customer or service delivery center, in the specific case of this plan, is sought to improve its profitability and profits for both owners and employees by achieving better collection and projected management of their cash flow.

Keywords: Technological integration, barbershop, experience clubs, systematization, financial planning.

1. Introducción

La barbería Danilo, se dedica las actividades descritas en el código CIIU 9602, esta clase incluye actividades de lavado, corte, recorte, peinado, teñido, coloración, ondulación y alisado del cabello y otras actividades similares para hombres y mujeres. El afeitado y recorte de la barba. Los masajes faciales, arreglo de manos y pies, maquillaje y otros tratamientos de belleza.

Desde hace 12 años, la Barbería Danilo, ofrece sus servicios a la comunidad del Barrio Diana Turbay de la localidad Rafael Uribe Uribe. Hasta el momento ha sido administrada de manera tradicional para el sector. Los propietarios del negocio sueñan con su futura expansión. Para ello desean innovar con una integración tecnológica sencilla y versátil que les permita mejorar el modelo de negocio, optimizar procesos, crear nuevos servicios y obtener mayor reconocimiento de marca.

Con respecto al sector, para 2020 existirán más de 14 mil salones de belleza, presentando un crecimiento anual del 15%, de acuerdo con Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Es un negocio que mueve cerca de \$300.000 millones anuales, de acuerdo, al Diario la República (2018).

Por otro lado, la única herramienta de diferenciación existente de la barbería frente al sector se basa en la calidad del trabajo. El trabajo solo lo conocen los clientes una vez han recibido la prestación del servicio. En consecuencia, la tasa de nuevos clientes es menor al 2%. Además, la no recaudación de por servicios no prestados o negados a razón de las largas esperas he indisposición de esperar por parte de los clientes.

Es por ello, que con el proyecto denominado PAT´S ayudará a que el negocio logre una integración tecnológica responsiva a las necesidades estratégicas planteadas por los propietarios:

1. Controlar los ingresos de dinero y facilitar el arqueo de caja.
2. Recopilar información útil sobre la prestación de los servicios a cada cliente.
3. Permitir agrupar a los clientes en clubes (VIP, Platino, Regular).
4. Abrir los canales para crear una vitrina web e iniciar un posicionamiento online.
5. Permitir y controlar agendamiento.
6. Ampliar los medios de pago aceptados.

Es importante aclarar que la barbería Danilo, como cliente directo del proyecto, será el usuario principal de las diferentes herramientas de integración tecnológica. Sin embargo, se

denominará cliente en el proyecto. Los usuarios secundarios serán quienes tomen los servicios prestados por la barbería y se les llamará usuarios.

De este modo, los usuarios tendrán la posibilidad de hacer su agendamiento previamente, al igual que comprar la suscripción a los clubes VIP y Platino con pago virtual, el club Regular no tiene costo. El club VIP está direccionado a fortalecer la sensación de autorrealización de los usuarios al generar la oportunidad de acercamiento a ser atendidos en centros con estatus que podría parecer inalcanzables en un principio.

Para el primer año, con el fin de garantizar una excelente experiencia a los usuarios que agenden desde la página web, se propone verificar la correcta integración entre la herramienta de reserva web ofertada por Wix y el Google Calendar de los estilistas, además del manejo apropiado de dicha herramienta por parte de los colaboradores. De igual manera, se simulará el uso del Google Forms para recopilación de información para su posterior análisis. Esto último es de suma importancia, puesto que no existe una base de datos sobre los clientes y su información básica de contacto.

Se calcula que con la implementación de las herramientas se presentará un aumento en las utilidades en un 9.71% explicado por los ingresos adelantados y la capitalización de estos. Por otra parte, el capital se reduce de 8 a 2.3, tendiendo así a 0. La rentabilidad financiera aumenta tras financiar los activos con recursos de terceros, representados en los pasivos diferidos o ingresos adelantados por servicios no ejecutados.

Respecto al flujo de caja, es importante resaltar que anualmente se proyecta percibir \$34 millones por conceptos de suscripciones más \$900 mil como ingresos no operacionales, explicados por la capitalización de los recursos. Respecto a los egresos, los más representativos se refieren a la prestación de servicios de peluquería por valor de casi \$11 millones, seguido por un valor cercano a los \$2 millones destinado a pagar los convenios con prestadores de servicios externos para el club VIP.

Por otro lado, los costos anuales, directamente relacionados a la integración tecnológica corresponde al pago mensual de Wix y del internet (servicio del cual se carece), este egreso equivale a \$1.224.000. Aquí se incluye el capital de trabajo inicial para dar inicio al proyecto.

2.Objetivos

2.1 Generales

1. Reestructurar el modelo de negocio de la barbería Danilo por medio de la creación de una nueva línea de servicio y la integración tecnológica de sus procesos que permita la expansión y aumento de las utilidades.

2.2 Específicos

1. Posicionar la Barbería Danilo en el segmento de mercado.
2. Ampliar los canales de compra disponibles aumentando los ingresos brutos en por lo menos el 2%.
3. Elaborar una estrategia de integración tecnológica para optimizar el proceso de venta.
4. Capacitar al personal en el uso de las herramientas digitales para garantizar adecuado uso y satisfactoria prestación de servicio.
5. Aumentar la rentabilidad del negocio en el 5% para primer año.

3.Lienzo de los sueños

Para el desarrollo de este proyecto, se identificó una conexión entre mis sueños como emprendedor y el de los directivos de la Barbería Danilo (véase anexo 1). Tenemos el objetivo de brindar a la familia Patarroyo un mejor devenir. Gracias a la sinergia entre el conocimiento y las

habilidades administrativas que aportó, junto a los 30 años de experiencia de mi familia en el sector de salones de belleza, se empezó a dimensionar el lento crecimiento orgánico del sector. Adicionalmente, a pesar de tan amplia trayectoria no se cuenta con una marca sólida.

De este modo se ve como una oportunidad y necesidad tener mejor administración de los recursos económicos al igual que buscar diferenciarse en el sector. Se busca una estrategia para iniciar a integrar los diferentes salones de belleza familiares bajo un mismo concepto, para lo cual la Barbería Danilo servirá como lugar de prueba.

En este sentido, yo, Brayan Leonardo Patarroyo Garzón seré quien desarrolle y dirija este proyecto, dado que gracias a los conocimientos y habilidades adquiridas en la formación como administrador de Negocios Internacionales y Logística y Producción es factible la re-organización del modelo de negocio para generar mayor rentabilidad y reputación. También, de llegar a ser necesario, el fondo de ahorro e inversión familiar PAT'S COOP podré brindar al proyecto con apoyo financiero de emergencia.

4.Exploración e identificación de la idea de negocio

4.1 Descripción de la problemática identificada

La barbería y peluquería Danilo fue fundada hace 12 años en el barrio Diana Turbay, sector Lanceros, al sur de la ciudad capital. Cuenta con 3 trabajadores, incluyendo a sus dueños. Se puede considerar que el tipo de contrato empleado es verbal, aunque no existen garantías. Al no superar los 10 trabajadores ni activos superiores a 500 SMMLV, de acuerdo con el artículo 2 de la ley 905 de agosto de 2004, la barbería es considerada una microempresa.

Antes de ser declarada la pandemia se prestaba servicios a más de 500 usuarios fijos y aproximadamente 100 usuarios rotativos cada mes, de los cuales no existe una base de datos o conocimiento claro sobre posibles puntos de contacto.

Hace dos años se empezó a cuestionar cómo lograr fortalecer la posición en el mercado

para una futura expansión en medio de este sector económico de baja diferenciación y manejo administrativo precario. En la actualidad no se cuentan con métricas claras a nivel operacional o financiero.

En general, el gremio tiene un manejo administrativo precario, convirtiéndose en un negocio de subsistencia casi del día a día. Dejando sin fondos excedentes para una expansión de actividades. Este sector de la economía se relaciona con sus clientes de manera convencional y ofrece como máximo ofertas basadas en combos de servicios. Por otro lado, es complejo dar a conocer el trabajo realizado de manera inorgánica, razón por la cual antes de abrir un salón de belleza los estilistas prefieren trabajar en un local de la zona para mostrar sus habilidades y posteriormente montar la competencia en los alrededores. De acuerdo con El Tiempo, en el 2014, los salones de belleza representaban el tercer negocios de la ciudad, por otro lado, de acuerdo con el estudio realizado por Quintero (2019), el 45% de los empleados pertenecientes al gremio se contemplan en la informalidad, es decir que no está establecido un contrato por prestación de servicios o cualquiera legalmente aceptado.

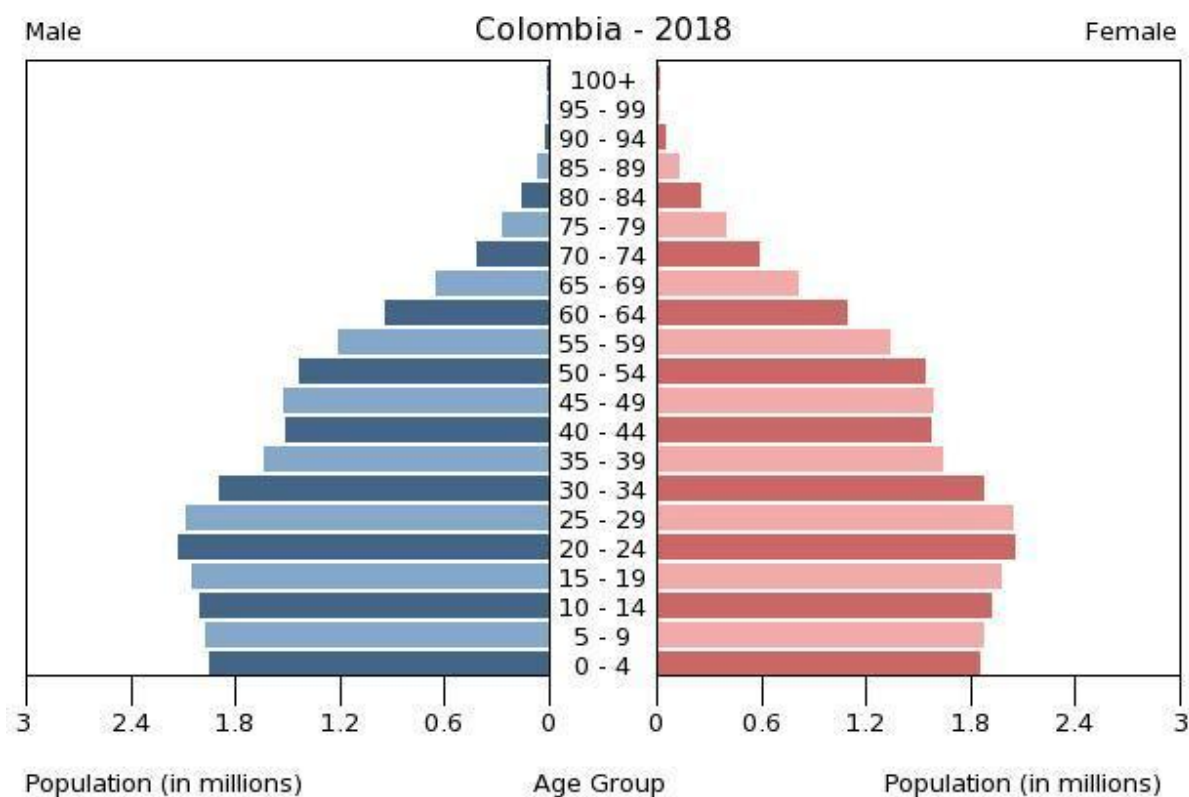
Esta actividad es catalogada por sus participantes como un negocio con ingresos levemente rentables y estables en la medida que no exista competencia cercana y se preste un buen servicio. Se refieren así, de manera indirecta e intencionada a la atractividad de las barreras de entrada y salida propuesta por Porter. (entrevistas, documento anexo preguntas y conclusiones)

4.2 Justificación del entorno explorado

En Colombia se estima una población total de 49.648.685 personas, 51% mujeres y 49% hombres. Esto significa que el sector presenta una relación de 1:1419, en relación a salones belleza respecto a población.

De acuerdo con el centro de inteligencia americano la siguiente es la pirámide poblacional de Colombia para el cierre de 2018:

Figura 1 Pirámide demográfica colombiana



Fuente: CIA

0-14 years: 23.89% (male 5,895,637 /female 5,611,298)

15-24 years: 16.96% (male 4,161,661 /female 4,006,875)

25-54 years: 41.98% (male 10,043,080 /female 10,177,042)

55-64 years: 9.44% (male 2,145,031 /female 2,404,090)

65 years and over: 7.73% (male 1,555,848 /female 2,168,434) (2018 est)

Se evidencia cómo la población entre los 15 y 54 años superan el 50% de la población. Edades en las cuales la mayor parte de los colombianos están en capacidades laborales. El 80% de la población es de zona urbana.

Respecto a Bogotá, el DANE estima una población de 7.743.955 para 2020, parte de esta

población se relaciona al crecimiento migratoria al presentar una alta afluencia de venezolanos que han dejado su país de origen, por alguna razón, una gran parte de ellos tiene conocimiento y talento en el ramo de los salones de belleza. Aunque los migrantes venezolanos tienen conocimientos en este sector, no cuentan con los recursos para la instalación de salones de belleza, por lo cual inician empleándose en peluquerías de barrio. Es un negocio que mueve cerca de \$300.000 millones, de acuerdo, al diario la República (2018).

Se estima que para 2020 existen más de 14 mil salones de belleza, presentando un crecimiento anual del 15%, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Suba, Engativá y Kennedy son las localidades con mayores establecimientos de este tipo. Sin embargo, la mayor parte de ellas son "peluquerías de barrio" al tener un único propietario, de lo contrario se cree el negocio no funciona afirma El Tiempo (2014). Por otro lado, al visitar zonas como la calle 53 entre la avenida Rojas y la Boyacá se evidencia la alta competitividad del sector en volumen. El bajo nivel de diferenciación y las grandes diferencias entre los salones con mayor espacio en m² a la gran mayoría de menos de 20 m².

La localidad Rafael Uribe Uribe representa el 5% de la población total de Bogotá con cerca de 377 mil habitantes, donde el 50,3% de su población es de estrato bajo y el 38,8% se asoman al umbral del estrato más alto de la localidad, el estrato medio. En esta localidad, se sitúa la Barbería Danilo, específicamente en la tercer unidad de planeamiento zonal más poblada de la localidad (Diana turbay), con el 21,4% mientras que la de mayor concentración poblacional es Marruecos con el 26,5% (CMGRD, 2017).

Aunque, de los casi 35 mil habitantes de estrato bajo-bajo ,de la localidad Rafael Uribe Uribe, el 74,3% son habitantes del Diana Turbay, el salón de belleza se rodea de una zona comercial altamente transitada y habitada en su gran mayoría al estrato medio-bajo.

En el año 2019 se realizó un estudio de mercado realizado en punto (véase anexo 2), se encontró que el 64.3% del cliente de la Barbería Danilo tienen entre 18 y 22 años. Siendo el 57,1% hombres y su complemento mujeres. La tendencia es que los hombres toman los servicios de cortes mientras las mujeres las tinturas, manicure y pedicura. Al preguntar al usuario si estaba afiliado a un programa de clientes frecuentes de servicios de belleza el 89,3% dijeron que no.

Por otro lado, se logra identificar que las dos variables más importantes son la confianza en el estilista y el servicio prestado, siendo la primera la predominante con un 53,6% de respuestas seguidas del 35,7% correspondiente al servicio. Siendo a su vez el estilista el influenciador más

grande, antes que la misma marca de los productos, en la decisión de compra.

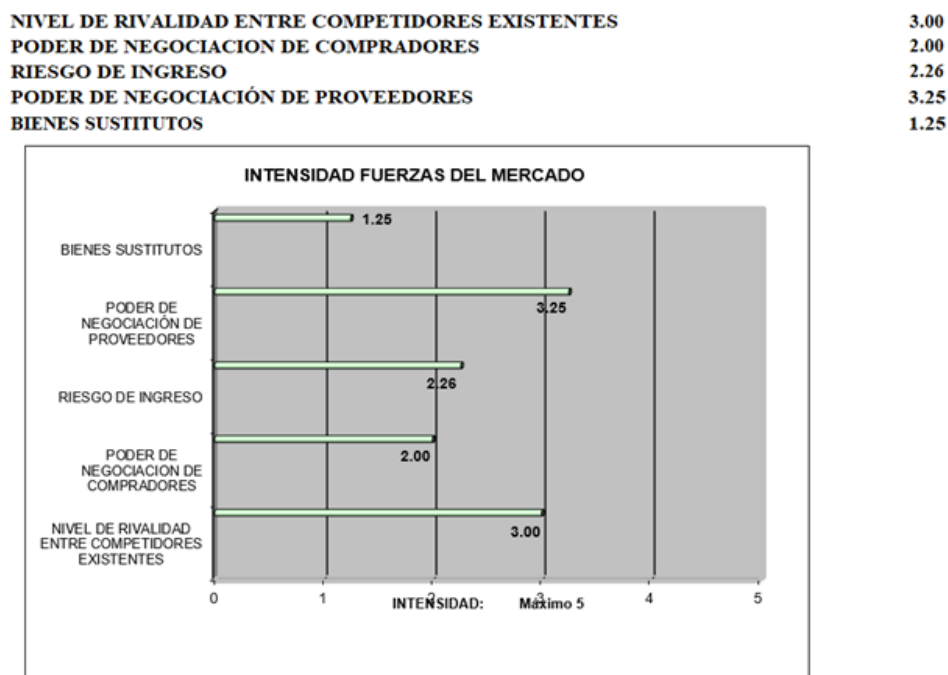
Las personas están dispuestas para ser atendidas hasta 30 minutos. Tan solo el 25% de los usuarios no están dispuestos a esperar más de 10 minutos, el mismo porcentaje frecuentan más de un salón.

El 100% de los clientes quieren recibir servicios adicionales encaminados a la mejora de imagen personal. El 50% de ellos se sienten totalmente familiarizados con plataformas digitales.

4.3 Mapeo de los actores

4.3.1 Fuerzas del mercado

Figura 2 Fuerzas del mercado para el gremio de salones de belleza



Fuente: Creación propia

4.3.1.1 Fuerzas del mercado. Es importante conocer la resolución 2117 de 2010 expedida por el Ministerio de Protección Social “por la cual establece 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 y se dictan otras disposiciones”. Resolución enfocada en la seguridad, mitigación del riesgo y salubridad. Sin embargo, las barreras de entrada a este tipo de negocios son bajas.

4.3.1.2 Proveedores. Existen pocos proveedores reconocidos, el mercado popular es copado por Marcel France. De este modo no brinda mayor ventaja en términos de marca, pues cualquiera tiene sus productos.

4.3.1.3 Clientes (Usuarios de la barbería). Son clientes aspiracionales, con niveles de educación mayormente operativa. Preocupados por la imagen proyectada como diferenciador, por ello frecuentan varias veces al mes los servicios de peluquería y barbería. En términos generales, valoran la poca espera en turno, dispuestos a esperar de 15 a 30 minutos. No están conglomerados.

4.3.1.4 Competencia. La competencia es bastante considerable en términos de número, sin embargo, presentan dificultades para diferenciarse. No se encuentran asociados. Manejan niveles de precios estables y carecen de estrategias de promoción. Los trabajadores luego de 2 o 3 años se pueden convertir en la competencia.

4.3.1.5 Sustitutos. Existen algunos servicios sustitutos en términos de cuidado personal como centro de spa o la prestación de servicios a domicilio, incluso por parte de familiares.

4.3.2 Atractividad por barreras de entrada y salida

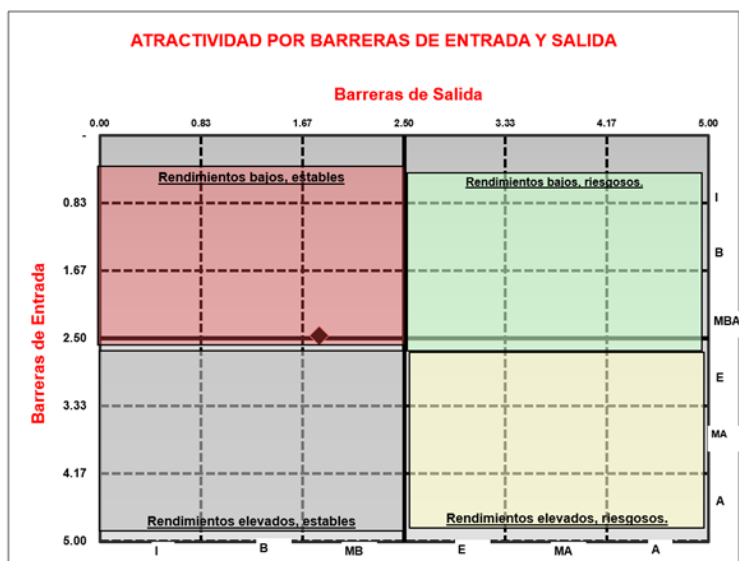
Considerando los factores anteriormente expuestos se deja en evidencia la necesidad existente, en el sector de salones de belleza, de aumentar rentabilidad por medio de la diferenciación, de modo que se logre rendimientos elevados pero estables.

En el mismo sentido, el gráfico de atractividad por barreras de entrada y salida, ilustración 3, ratifica en cierta medida las perspectivas del sector. Sin embargo, luego de evaluar las barreras de salida consideradas son las emocionales, económicas y estratégicas es evidente que no son altas siendo quizás, la más fuerte la barrera emocional al considerar el esfuerzo invertido por los propietarios para acreditar el punto físico.

En cuanto a las barreras de entrada, se consideran en equilibrio. La mayor dificultad para la apertura de este tipo de negocios se referencia con la obtención de experiencia y reconocimiento además del levantamiento de capital (entre \$8 y \$10 millones) que puede tardar hasta 3 años.

Se concluye en este punto que este gremio presenta rendimientos bajos pero estables.

Figura 3 Atractividad por barreras de entrada y salida



Fuente: Creación propia

Se evidencia que el sector presenta rendimientos bajos, muy cerca a ser elevados pero estables.

4.4 Hipótesis general del proyecto

4.4.1 Hipótesis cliente

La integración tecnológica que brinda el proyecto PAT'S ayudará a la barbería Danilo a diferenciarse frente a sus competidores, además de aumentar su rentabilidad en el largo plazo. Creando nuevas líneas de negocio se logrará fidelizar a más clientes.

4.4.2 Hipótesis usuario

El usuario está dispuesto a utilizar herramientas tecnológicas como parte del proceso, responde a las ofertas en línea.

Al crear nuevas líneas de negocios ,como los clubes de experiencia, los clientes se conectarán emocionalmente.

El usuario está dispuesto a pagar anticipadamente por los servicios, encuentra valor adquirido al hacer tal sacrificio financiero.

4.5 Validación del problema

4.5.1 Datos económicos que sustenten la problemática

Se estima que para 2020 los salones de belleza representarán el 0,13% del PIB colombiano según estimaciones basadas en el valor del mercado y el PIB proyectado por el Banco de la República para 2020. Sin embargo, a raíz del COVID-19 y la cesación de actividades parcial o definitiva de algunos establecimientos se espera una reducción en la participación del sector en el PIB.

Se estima que a nivel nacional hay 35.000 establecimientos en este rubro. El 80% son de un único dueño, es decir peluquerías de barrio. Tan solo el 20% son sala de estilistas con más de cinco puntos. Adicionalmente, se estima un crecimiento anual entre el 10% y el 15%. Es un negocio que mueve cerca de \$300.000 millones, de acuerdo, al diario la República (año). Se estima un consumo promedio en los establecimientos de barrio entre \$8000 y \$25000.

De acuerdo con el heraldo, la CCCE indica que lo más vendido vía internet son reductores corporales y las depilaciones, productos de la categoría de belleza y salud con un 55%. También señala que los colombianos destinan cerca del 8% de su salario mensual en belleza y cuidado personal. Se muestra disposición por parte de las personas para cuidar de su apariencia y estilo.

Las tendencias de cuidado para los hombres dan lugar a la apertura de espacios más

especializados. Una de las industrias más beneficiadas con el crecimiento del sector a analizar es la de los cosméticos.

En este sentido la barbería Danilo realiza 7200 servicios anuales, obteniendo \$77 millones de ingresos anuales está debajo de los ingresos anuales promedios que debería obtener cada establecimiento de acuerdo con los datos académicos \$85 millones.

4.5.2 Análisis etnográfico

Para el análisis etnográfico se hizo una entrevista (véase anexo 3) con la finalidad de aceptar o rechazar la idea que la Barbería Danilo tiene la capacidad actualmente para expandirse y ser reconocida por sus diferenciales.

Por medio de esta Barbería Danilo se ubica en el barrio Diana Turbay, sector lanceros. El sector es montañoso, muy transitado en la parte plana superior de la montaña donde se encuentra la Barbería Danilo. La Barbería Danilo es administrada por Leidy Rodríguez, su propietaria. Es una persona carismática, realista, demuestra conocimiento del sector en el que trabaja. Adicionalmente identifica algunas tendencias en los servicios que presta.

Muestra orden en sus actividades administrativas, tiene horarios establecidos de apertura y cierre, le gusta brindar trato caluroso a sus clientes. Hablan de manera directa con ellos. En cuanto a la forma como se relaciona con los trabajadores parece ser flexible en aspectos como el horario laboral, dado que comprende la informalidad de la labor.

Los estilistas trabajan por un porcentaje del servicio prestado, los precios estipulados están dentro del promedio manejado en el mercado, según denota. Por otro lado, expresa que el único medio de pago disponible y aceptado es el efectivo. Sin embargo, se ha escuchado que la competencia está empezando a utilizar datafono. Afirma que la capacidad de pago por servicio llega a ser hasta de \$200 mil pesos.

Parece ser altamente consciente de la dependencia a sus estilistas y el riesgo que conlleva ello, puesto que luego de un tiempo se desvinculan de la barbería e inician su propio negocio llevándose la clientela, los cuales pueden llegar a ser irrecuperables, dado que no existe una base de datos para contactarlos.

Por otro no existe registros contables más que anotar en un cuaderno, de igual manera no se presenta métricas de servicio ni de operación.

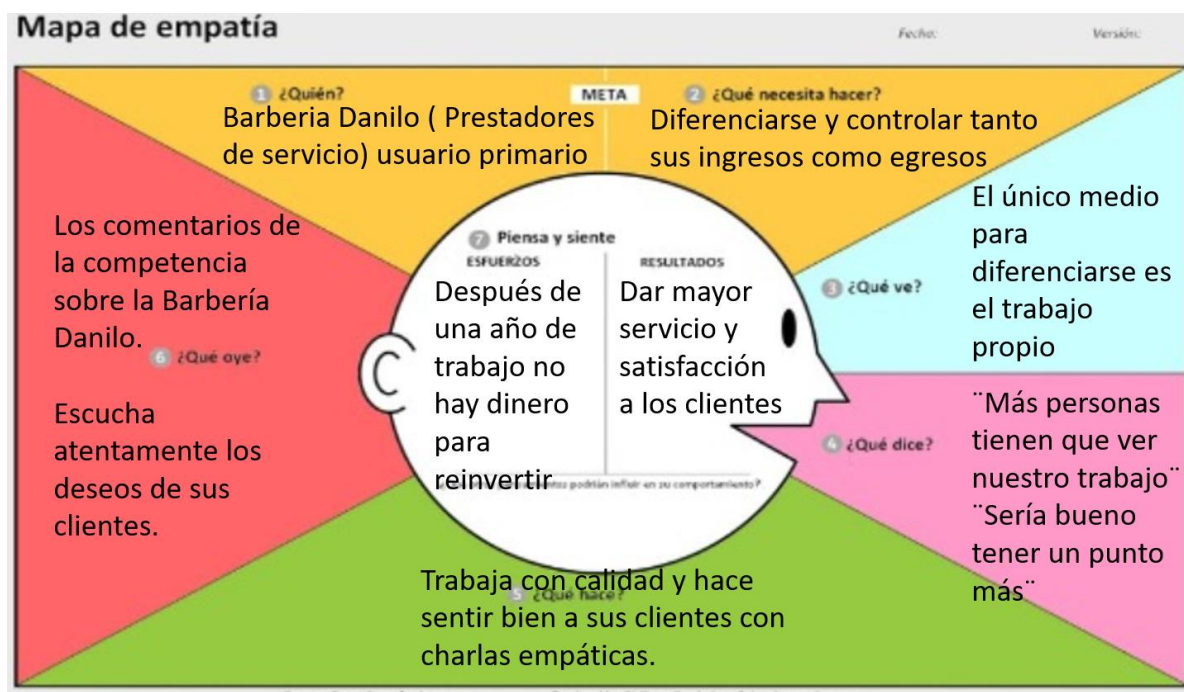
Existe cumplimiento a los protocolos de bioseguridad de acuerdo con Leidy, para ella el aseo e higiene son elementales. Define su diferencial como la calidad de su trabajo que se da a conocer por el voz a voz. Adicionalmente, demuestra preocupación por trabajar ágilmente y evitar que los clientes esperen más de una hora.

Los propietarios sueñan con la ampliación del negocio, pero afirman requerir mayor organización financiera y organización para lograrlo.

5.Construcción propuesta de valor

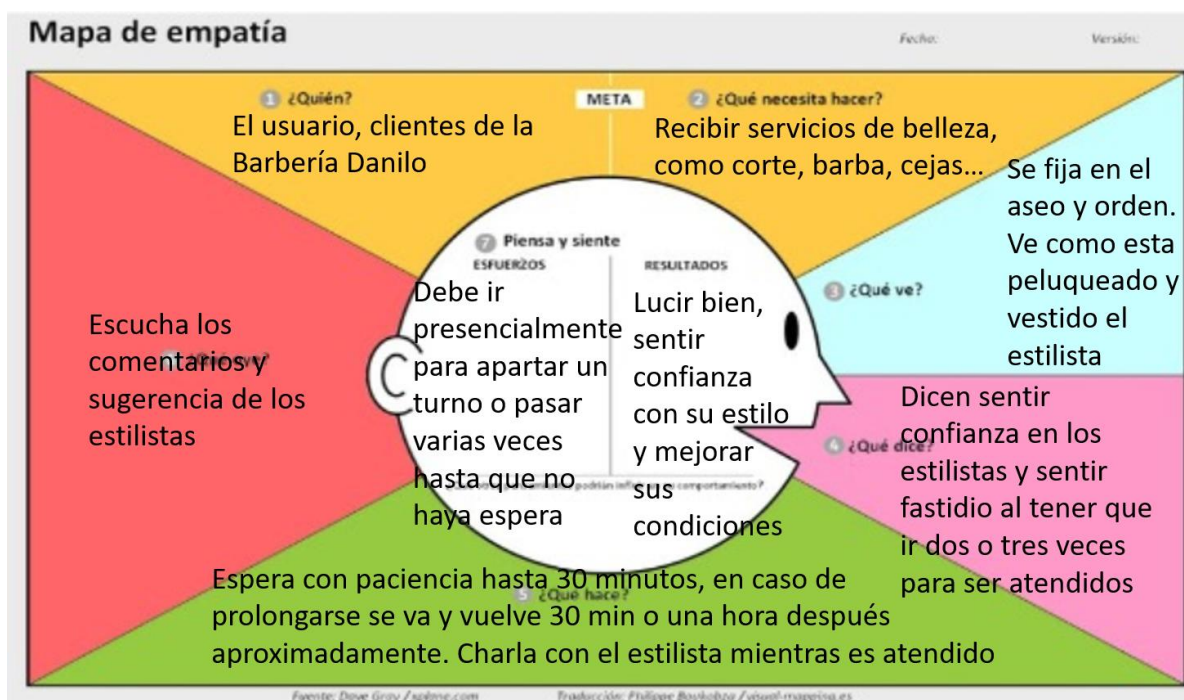
5.1 Arquetipo del cliente y usuario

Figura 4 Mapa de empatía del cliente



Fuente: Creación propia

Figura 5 Mapa de empatía del usuario



Fuente: Creación propia

5.1.1 Validación de cliente y usuario

5.1.1.1 Ganancias cliente

- Aumenta control y orden sobre los recursos económicos.
- Optimiza el tiempo tanto de trabajadores como de usuarios.
- Hacer sentir a los clientes especiales, partes de un grupo selecto.

5.1.1.2 Dolores cliente

- Falta de recursos económicos para reinvertir en el negocio.
- Los empleados se convierten en competencia.
- Negar servicios por falta de disponibilidad.
- Los trabajadores no tienen las competencias ofimáticas requeridas.

5.1.1.3 Ganancias usuario

- Servicio de excelencia, se siente especial.
- Atención con tiempo de espera 0.
- Múltiples opciones de pago.

5.1.1.4 Dolores usuarios

- Demora para ser atendido.
- Largas filas en temporadas altas.
- No obtiene servicios complementarios a la imagen personal.

5.2 Mapa de valor

5.2.1 Diferencial

5.2.1.1 Diferencial cliente

- Los empleados maximizan la utilización de su tiempo.
- Mayor eficiencia en la prestación de servicios

5.2.1.2 Diferencial usuario

- Los usuarios ahorran tiempo al no tener que esperar o pasar con antelación para apartar turno.
- Ampliación de alternativas de pago.

5.2.2 Pertinencia de la solución

La solución propuesta dará inicio al fortalecimiento de lazos de confianza y emocionales entre la Barbería y sus usuarios, (construcción de marca)

5.2.3 Calmantes y vitaminas

5.2.3.1 Calmantes y vitaminas para el cliente

- Capacitación a trabajadores en el uso de las herramientas ofimáticas requeridas.
- Entendimiento del cliente basado en los análisis posteriores a la recopilación de

información post-servicio.

5.2.3.2 Calmantes y vitaminas para el usuario

- Disponibilidad para diferentes medios de pago
- Posibilidad de agendar sin ir al punto físico.

5.2.4 Creación de valor

La declaración de valor propuesta para la barbería es “Tu imagen se convertirá en tu sello personal” haciendo alusión a la aspiración de los clientes de mejorar su calidad de vida mientras cuidan de cómo se ven.

5.2.5 Pruebas de validación de propuesta de valor

Con el objetivo de analizar el comportamiento de los clientes en la barbería se aplicó la técnica de Mystery Shopper en el mes de diciembre del 2019 y febrero del 2020, se evidencia un nivel de ansiedad o desesperación por ser atendido mucho mayor en diciembre. Al ser temporada alta no se compromete a reservar turno, se atiende a quien esté en la fila, esto genera enojo en los clientes. Sin embargo, en febrero la gente no se molesta por una o dos veces a preguntar a qué hora está libre el estilista más no hacen reserva a una hora específica en su gran mayoría.

Los usuarios hablan bien del trabajo realizado en la Barbería Danilo, valoran la calidad del trabajo y la calidez de los estilistas. Parecen sentir alto nivel de confianza al hablar con los estilistas y seguir las indicaciones sin mayor desconfianza.

En las épocas de temporada alta los montos de pago aumentan puesto que no son servicios individuales, son épocas en que va toda la familia y hace uso muchos más servicios. Aunque los

servicios de corte a hombres son el mayor volumen, la mayor rentabilidad para la fecha se basa en los servicios a mujeres.

Durante febrero, los servicios a hombres continúan siendo los de mayor volumen, pasan días sin que una mujer asista a tomar un servicio. Razón por la cual se depende de los ingresos generados por los servicios a hombres. El servicio más frecuente es el corte, sin embargo, cada vez más se está solicitando el servicio de corte más barba y depilación de cejas para hombre.

6.Construcción de prototipo Definición producto – servicio y solución digital

6.1 Conceptualización y definición del prototipo

Basado en los hallazgos y aprendizajes realizados hasta la fecha se identificó la que la mayoría de los usuarios tienen la capacidad para navegar en plataformas digitales y hacer uso de ellas. Adicionalmente fue evidente que con tiempos de esperas más cortos se negaron menos servicios y el cliente parecía más feliz. Evitando que el usuario use los servicios de la competencia.

Así, el prototipado de la solución digital presentada por el proyecto PAT´S está definido como un mockup con simulación de uso. De este modo, se verificará la fácil navegabilidad del usuario en la página web.

Con el fin de garantizar una excelente experiencia a los usuarios que agenden desde la página web, se propone verificar la correcta integración entre la herramienta de reserva web ofertada por Wix y el Google Calendar de los estilistas, además del manejo apropiado de dicha herramienta por parte de los colaboradores. De igual manera se simulará el uso del Google Forms para recopilación de información para su posterior análisis. Esto último es de suma importancia, puesto que no existe una base de datos sobre los clientes y su información básica de contacto.

6.2 Plan para la construcción de la solución

Se desarrollará una primer página web en Wix, haciendo uso de los gadgets de reserva y calendario. Al mismo tiempo se incluirá la posibilidad de comprar la suscripción a los clubes en línea. Esto se validará pidiendo a diferentes personas ingresar a la página web y buscar donde: servicios prestados, reservar, comprar membresía a un plan, contactarse con la Barbería.

Creación de cuenta gmail para cada empleado y una para la barbería, verificar que los empleados sepan utilizar tanto de google calendar y google forms para validar que tienen la capacidad de comprender la agenda de su día y semana, por otro lado, que saben ingresar al instrumento diseñado para la recolección de datos post servicios en Google Forms.

6.3 Definición del MPV, portafolio de producto y/o servicios, análogos y virtuales

El MPV está conformado por una página web en la cual no solo será de landing page, sino que permitirá servir para la recaudación de pagos adelantados por concepto de los planes, se incluye la creación de correos gmail para la barbería y sus colaboradores además del formulario para el seguimiento del servicio prestado. La aplicación de mensajería instantánea WhatsApp será utilizada como análogo a la opción de reservas dada la imposibilidad coyuntural y dificultades económicas enfrentadas ante el COVID-19.

6.4 Elaboración pruebas de concepto

Se aplicó una prueba denominada Clean Design, con el fin corroborar que el diseño de la página web es intuitivo y que los colaboradores entienden cómo usar tanto Google Calendar como Google Forms.

Con el fin de comprobar la disposición por parte de los usuarios de reservar sus turnos, se a dispuesto de reservas vía WhatsApp en medio de la pandemia tan pronto se avalé la apertura del gremio, sirviendo adicionalmente como medio para mitigar riesgos de contagio.

6.5 Aprendizaje pruebas de concepto

1 de los 4 usuarios indicaron que no es claro en la opción de reserva quien lo atenderá. En cuanto al diseño se obtuvo una calificación de $\frac{4}{5}$ debido a visibilidad del logo. Los empleados reportaron que gastaron 3 minutos rellenoando el formulario de atención al cliente.

Se atendieron el 50% de los clientes con turnos reservados, demostrando que existe disposición para reservar turnos.

6.6 Iteración de prototipo

Para comprobar el pronóstico de demanda de los planes de suscripción se ofrecerán verbalmente la preventa de estos durante dos meses. El pago será recibido en efectivo durante los primeros meses posteriores a la reapertura del gremio. De igual manera los agendamientos se registrarán desde el gmail de la Barbería. Se espera que como mínimo 11 personas se interesen por comprar la suscripción a los clubes. Un 42% de aceptación a la idea de adquirir una suscripción dará mayor validez al pronóstico elaborado bajo el criterio la junta directiva como expertos del sector.

6.7 Estructuración de Producto Mínimo Viable (MPV)

Ficha técnica de los productos y servicios (Clubes, Plataforma web)

6.7.1 Página web

- Nombre: PAT'S ESTILISTAS
- Logotipo:

Figura 6 Logotipo



Fuente: Creación propia

- Captura:

Figura 7 Visualización página web



Fuente: Creación propia

- Url: <https://patsestilistas.wixsite.com/website>
- Eslogan: Tu lugar para cambiar de imagen.
- Comercial: Si el sitio web es lucrativo.
- Registro: No se requiere registro para participar en él.
- Idioma: Dispuesto en español.

- Creador: Brayan Patarroyo.
- Lanzamiento: Fecha por programar.
- Ingresos: Representados por las ventas futuras de las membresías.
- Estado actual: Inactivo.

6.7.1 Clubes de suscripción

- Nombre: VIP.
- Lanzamiento: Fecha por programar.
- Ingresos: \$220 mil por cada suscripción.
- Políticas de uso: Los cortes durante un año, se contemplan como 2 cortes mensuales de cualquier categoría durante un año más lavado de cabello. Se ofrecen beneficios en gimnasio o spa según se escoja (servicios prestados por terceros). Este plan es de uso único e intransferible. Acumula puntos obtener descuentos en productos seleccionados. El uso indebido de la membresía al Club VIP acarreará la cancelación e imposibilita un reembolso.

- Estado actual: Inactivo.

- Nombre: Platino.
- Lanzamiento: Fecha por programar.
- Ingresos: \$190 mil por cada suscripción.
- Políticas de uso: Los cortes ilimitados se contemplan como 2 cortes simples mensuales durante un año. Este plan es de uso único e intransferible. Acumula puntos obtener descuentos en productos seleccionados. El uso indebido de la membresía al Club Platino acarreará la cancelación e imposibilita un reembolso.

- Estado actual: Inactivo.

- Nombre: Regular.
- Lanzamiento: Fecha por programar.
- Ingresos: \$8 mil por cada servicio.
- Políticas de uso: Acumula puntos para ser redimidos en productos seleccionados.

- Estado actual: Inactivo.

7 Modelo financiero

7.1 Definición de precio

De acuerdo con Monroe (2003), decidir sobre los precios es una decisión de alta importancia administrativa, dado que puede afectar positiva o negativamente en la rentabilidad del negocio como el retorno financiero de las inversiones, al igual que la aceptación en el mercado. Por otro lado, Cuevas (2002) afirma “Los tres factores básicos a considerar en la fijación de precios de productos o servicios son los clientes, la competencia y los costos”

Los precios están definidos por variables como el número de servicios prestados más un adicional correspondiente a servicios prestados por terceros de la siguiente manera teniendo presente que el valor del servicio es de \$8 mil pesos, ubicándose así en el precio promedio del mercado. De igual manera se contempla mantenerlo estable durante este año y quizás el siguiente teniendo en consideración las dificultades de los usuarios, considerando que les puede parecer conveniente buscar la manera de reducir el impacto mensual en su flujo de caja y lograr tener un ahorro en los servicios que frecuenta.

Club VIP: 24 servicios por \$200 mil m/cte + \$20 mil por beneficios con terceros

Club Platino: 24 servicios por \$190 mil m/cte

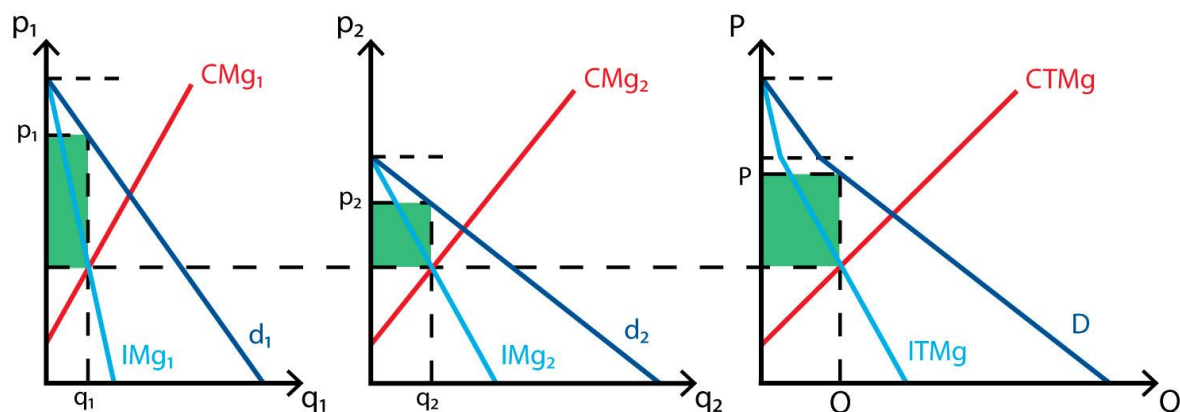
Club Regular: Servicios a \$8000

7.2 Estrategia de precio

Se utilizará una estrategia de precio diferenciado y basado en el costo de acuerdo con Monroe (2003). La primera dado que el usuario incurre en un sacrificio al decidir pagar por adelantado, este esfuerzo se basa en una discriminación de tercer grado ya que se genera una

variación de los precios dependiendo de qué Club se ha suscrito el usuario mientras el precio permanece constante para cualquier cantidad de servicios tomados.

Figura 8 Estrategia diferenciación de precios



Fuente: google imágenes

7.3 Costeo de producto - servicio para serie mínima

Al revisar la literatura sobre costeo, Cuevas (2007) indica que:

Solamente los costos e ingresos incrementales serán relevantes. Puesto que los costos fijos existentes de manufactura y de operación no serán afectados por el pedido, no serán entonces considerados. Igual sucede con los costos variables operativos dados que serán manejados por la administración.

El costo incremental o costeo directo de cada servicio es de \$5.655 por servicio, obteniendo una utilidad incremental de \$2.344 como se observa en la siguiente imagen:

Tabla 1 Costeo incremental servicio regular

	Por servicio	Por 100 servicios
Ingreso adicional	\$ 8.000,00	\$ 800.000,00
Costos incrementales		
Materiales directos	\$ -	
Mano de obra directa	\$ 5.600,00	\$ 560.000,00
CIF	\$ 55,56	\$ 5.555,56
Total costos increment	\$ 5.655,56	\$ 565.555,56
Utilidad operativa incremental	\$ 2.344,44	\$ 234.444,44

Fuente: Creación propia

En cuanto al club VIP tenemos que cada servicio tendrá una utilidad incremental de \$2.678, cerca de \$333 por arriba de un servicio regular:

Tabla 2 Costeo incremental club VIP

	POR 1 VIP	POR 100 VIP
Ingreso adicional	\$ 220.000,00	\$ 22.000.000,00
Costos incrementales		
Materiales directos	\$ -	
Mano de obra directa	\$ 134.400,00	\$ 13.440.000,00
CIF	\$ 21.333,33	\$ 2.133.333,33
Total costos incrementales	\$ 155.733,33	\$ 15.573.333,33
Utilidad operativa incremental	\$ 64.266,67	\$ 6.426.666,67
Utilidad operativa incremental por servicio	\$ 2.677,78	\$ 267.777,78

Fuente: Creación propia

El club Platino arroja que cada servicio tendrá una utilidad incremental de \$2.261, cerca de \$83 abajo de la utilidad incremental aportada por un servicio regular. Sin embargo, en el escenario más pesimista posible, al capitalizar los \$190 mil del club platino durante un mes a una tasa del 1% se obtiene intereses de \$157,6. Es decir que la utilidad la utilidad para el primer servicio será de \$2.419, \$74 pesos por encima de un servicio regular:

Tabla 3 Costeo incremental club platino

	POR 1 PLATINO POR 100 PLATINO	
Ingreso adicional	\$ 190.000,00	\$ 19.000.000,00
Costos incrementales		
Materiales directos	\$ -	
Mano de obra directa	\$ 134.400,00	\$ 13.440.000,00
CIF	\$ 1.333,33	\$ 133.333,33
Total costos incrementales	\$ 135.733,33	\$ 13.573.333,33
Utilidad operativa incremental	\$ 54.266,67	\$ 5.426.666,67
Utilidad operativa incremental por servicio	\$ 2.261,11	\$ 226.111,11
Capitalización 1%	\$ 157,61	
	\$ 2.418,72	

Fuente: Creación propia

Respecto al punto de equilibrio del proyecto se define que bajo las ventas actualmente presupuestadas se debe vender como mínimo 11 planes VIP y 10 Platino en el año para lograr cubrir los costos fijos relacionados con la implementación total del proyecto, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Tabla 4 Calculo punto de equilibrio multiproducto

REFERENCIA	VIP	PLATINO
Ventas presupuestadas	87	80
Tasa de participación	52,10%	47,90%
Precio	\$ 220.000,00	\$ 190.000,00
Costo variable	\$ 155.733,33	\$ 135.733,33
Margen de contribución	\$ 64.266,67	\$ 54.266,67
Margen de contribución ponderado unitario	\$ 33.480,24	\$ 25.996,01
Margen de contribución ponderado total	\$	59.476,25
Cotos fijos totales	\$	1.224.000,00
Punto de equilibrio total	20,58	
Punto de equilibrio por unidad	11	10

Fuente: Creación propia

7.4 Presupuesto y estados financieros para el lanzamiento

Tabla 5 Flujo de caja proyectado para 12 meses

	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Año 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1
FLUJO DE TESORERIA														
Precio VIP	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 2.200.000
Precio Platino	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 1.900.000
Cantidad VIP		7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	87
Cantidad Platino		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	80
Ingresos	\$ 2.050.000	\$ 3.440.000	\$ 4.100.000	\$ 2.050.000	\$ 2.460.000	\$ 2.870.000	\$ 3.280.000	\$ 3.690.000	\$ 4.100.000	\$ 2.050.000	\$ 4.250.000	\$ -	\$ -	\$ 34.340.000
-Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
*Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 2.050.000	\$ 3.440.000	\$ 4.100.000	\$ 2.050.000	\$ 2.460.000	\$ 2.870.000	\$ 3.280.000	\$ 3.690.000	\$ 4.100.000	\$ 2.050.000	\$ 4.250.000	\$ 0	\$ 0	\$ 34.340.000
Materiales/inventarios														\$ -
Mano de obra (incluyendo prestaciones)														\$ -
Costos indirectos de fabricación														\$ -
Gastos Administrativos y Operacionales														\$ -
Total Egresos Operativos	\$ 0	\$ 213.111	\$ 445.400	\$ 731.622	\$ 744.733	\$ 900.467	\$ 1.078.822	\$ 1.279.800	\$ 1.503.400	\$ 1.749.622	\$ 1.762.733	\$ 2.188.956	\$ 2.188.956	\$ 12.599.667
Comisión servicios terceros VIP		\$ 100.000	\$ 140.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 140.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ -	\$ 1.740.000
Comisión servicios		\$ 112.000	\$ 302.400	\$ 628.400	\$ 838.400	\$ 772.600	\$ 928.800	\$ 1.108.800	\$ 1.310.400	\$ 1.524.400	\$ 1.646.400	\$ 1.870.400	\$ -	\$ 10.752.000
CF		\$ 1.111	\$ 3.000	\$ 5.222	\$ 6.333	\$ 7.667	\$ 9.222	\$ 11.000	\$ 13.000	\$ 15.222	\$ 16.333	\$ 18.556	\$ -	\$ 106.667
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	\$ 2.050.000	\$ 3.226.889	\$ 3.654.600	\$ 1.318.378	\$ 1.715.267	\$ 1.969.533	\$ 2.201.178	\$ 2.410.200	\$ 2.596.600	\$ 300.378	\$ 2.487.267	\$ -2.188.956	\$ -2.188.956	\$ 21.741.333
Pago de Wix	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 456.000
Pago de Internet	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 768.000
Total Egreso no Operacional	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 1.224.000
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	\$ 1.948.000	\$ 3.124.889	\$ 3.552.600	\$ 1.216.378	\$ 1.613.267	\$ 1.867.533	\$ 2.099.178	\$ 2.308.200	\$ 2.494.600	\$ 198.378	\$ 2.385.267	\$ -2.290.956	\$ -2.290.956	\$ 20.517.333
Aportes socios														\$ -
Creditos obtenidos														\$ -
Subtotal ingresos financieros														\$ -
Rendimientos financieros														\$ -
Desinversiones Financieras														\$ -
Subtotal ingresos Inversiones Financieras			\$ 14.343,36	\$ 37.352,30	\$ 63.510,54	\$ 72.466,88	\$ 84.345,56	\$ 98.096,43	\$ 113.552,94	\$ 130.548,50	\$ 148.916,55	\$ 150.377,23	\$ -	\$ 913,510
Intereses			\$ 14.343,36	\$ 37.352,30	\$ 63.510,54	\$ 72.466,88	\$ 84.345,56	\$ 98.096,43	\$ 113.552,94	\$ 130.548,50	\$ 148.916,55	\$ 150.377,23	\$ -	\$ 913,510
Capital	\$ 1.948.000,00	\$ 3.072.888,89	\$ 3.625.488,89	\$ 9.841.966,65	\$ 11.455.133	\$ 13.322.666	\$ 15.421.844	\$ 17.730.044	\$ 20.224.644	\$ 20.423.021	\$ 22.808.288	\$ 20.517.333	\$ -	\$ -
Total Egresos Financieros														\$ -
Caja del período														\$ -
Caja Inicial														\$ -
Caja neta acumulada	\$ 1.948.000	\$ 3.124.889	\$ 3.566.943	\$ 1.253.730	\$ 1.676.777	\$ 1.940.000	\$ 2.183.523	\$ 2.406.296	\$ 2.608.153	\$ 328.926	\$ 2.534.183	\$ -2.140.578	\$ -2.140.578	\$ 21.430.844
Impuestos ICA														\$ -
Impuesto a la renta 33%														\$ -
Total Impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -
Caja del período despues de Impuestos	\$ 2.050.000,00	\$ 3.226.888,89	\$ 3.654.600,00	\$ 1.318.377,78	\$ 1.715.266,65	\$ 1.969.533,33	\$ 2.201.177,78	\$ 2.410.200,00	\$ 2.596.600,00	\$ 300.377,78	\$ 2.487.266,65	\$ -2.188.955,44	\$ -2.188.955,44	\$ 21.741.333
Caja Inicial	\$ 2.050.000,00	\$ 3.226.888,89	\$ 3.654.600,00	\$ 1.318.377,78	\$ 1.715.266,65	\$ 1.969.533,33	\$ 2.201.177,78	\$ 2.410.200,00	\$ 2.596.600,00	\$ 300.377,78	\$ 2.487.266,65	\$ -2.188.955,44	\$ -2.188.955,44	\$ 21.741.333
Caja neta acumulada despues de impuestos	\$ 1.948.000,00	\$ 3.124.888,89	\$ 3.566.943,41	\$ 1.253.730,11	\$ 1.676.777,21	\$ 1.940.000,21	\$ 2.183.523,31	\$ 2.406.296,41	\$ 2.608.152,91	\$ 328.926,31	\$ 2.534.183,21	\$ -2.140.578,21	\$ -2.140.578,21	\$ 21.430.844

Fuente: Creación propia

Se definido una proyección de ventas haciendo uso de la opinión de expertos en el gremio para proyectar la demanda fortalecido con un ajuste estacional, de modo que se contempla ingresos de \$34 millones. Cabe resaltar que para analizar el impacto del proyecto en la barbería. El presupuesto se trabaja bajo el supuesto que las ventas y servicios prestados se relacionan exclusivamente con los clubes VIP y Platino.

Respecto a los egresos generados por el proyecto, encontramos los relacionados de manera directa con el proyecto como lo es la disponibilidad de internet y el pago mensual de la página web. Sin embargo, el egreso operacional de la Barbería es mucho mayor dado que corresponde a la prestación de servicios directos contemplados en la comisión de servicios por \$5.600. La comisión a terceros es de \$20 mil por cada suscripción VIP.

Luego de llevar los ingresos netos mensuales a ser capitalizados en la entidad bancaria con tasa del 4,5% se logra obtener intereses equivalentes \$913.510. Es importante recordar que los ingresos mensuales se capitalizan tan solo por dos meses dado que luego se debe pagar saldar las comisiones de los colaboradores.

El flujo de caja neto generado por el proyecto es de casi \$21 millones a lo largo de un año. A continuación, se puede observar dos estados de resultados proyectados para Diciembre de 2021, el primero de ellos es de carácter absorbente y el segundo de carácter directo. En ambos escenarios se manejó el supuesto que todos los ser. Mediante el estado de resultados directos se identifica claramente que el costo variable es el de mayor peso en la reducción de la utilidad, pues representa cerca de \$46 millones frente a \$8 millones aproximados de los costos fijos.

En general, el estado de resultados del proyecto (ilustración 12) muestra que se esperan recibir ingresos por adelantado equivalentes a \$34 millones (4008 servicios). Pero por principio de realización en el estado de resultados se contemplan ventas brutas del orden de los \$16 millones (1920 servicios efectuados), el restante de los ingresos anticipados (\$17 millones) se tratan como pasivo diferido, correspondientes a 2088 servicio causados, pero no realizados al momento.

Figura 9 Estados de resultados proyectado para la barbería, del proyecto y actual

Estado de Resultados Proyectado Barbería		Estado de Resultados Proyecto		Estado de Resultados Actual	
ABSORBENTE		ABSORBENTE		DIRECTO	
COSTO DEL SERVICIO REGULAR	\$ 5.825,56	COSTO DEL SERVICIO REGULAR	\$ 5.825,56	COSTO DEL SERV	\$ 5.655,56
COSTO SERVICIO VIP	\$ 5.995,56	COSTO SERVICIO VIP	\$ 5.995,56		
COSTO SERVICIO PLATINO	\$ 5.825,56	COSTO SERVICIO PLATINO	\$ 5.825,56		
VENTAS BRUTAS	\$ 58.804.666,67	VENTAS BRUTAS	\$ 19.236.666,67	VENTAS BRUTAS	\$ 57.600.000,00
(-)DEVOLUCIONES, DESCUENTOS Y REBAJAS.	\$ -	(-)DEVOLUCIONES, DESCUENTOS Y REBAJAS.	\$ -	(-)COSTOS VARIA	\$ 40.720.000,00
(=)VENTAS NETAS	\$ 58.804.666,67	(=)VENTAS NETAS	\$ 19.236.666,67	(=)MARGEN DE C	\$ 16.880.000,00
(-)COSTOS DE VENTAS	\$ 40.158.064,44	(-)COSTOS DE VENTAS	\$ 11.344.866,67	(-)COSTOS FIJOS	\$ 7.200.000,00
(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 18.646.602,22	(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 7.891.800,00	(=)UTILIDAD OPE	\$ 9.680.000,00
(-)GASTOS OPERACIONALES	\$ 8.940.000,00	(-)GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.740.000,00		
ADMINISTRACION	\$ 7.200.000,00	ADMINISTRACION	\$ -		
VENTAS	\$ 1.740.000,00	VENTAS	\$ 1.740.000,00		
(=)UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 9.706.602,22	(=)UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 6.151.800,00		
(+)INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 913.510,28	(+)INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 913.510,28		
(-)GASTOS NO OPERACIONALES		(-)GASTOS NO OPERACIONALES			
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10.620.112,50	(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.065.310,28		
(-)PROVISION IMPUESTO DE RENTA		(-)PROVISION IMPUESTO DE RENTA			
(=)UTILIDAD NETA	\$ 10.620.112,50	(=)UTILIDAD NETA	\$ 7.065.310,28		

Fuente: Creación propia

7.5 KPI financieros I

Los siguientes son los indicadores actuales de la Barbería Danilo, en ellos se ve refleja un bajo grado de endeudamiento con un 13%, es decir que el patrimonio está comprometido en un 13%. A la izquierda se observa los indicadores del salón Omega, uno completamente comparable, aquí se puede concluir que actualmente el comportamiento de los indicadores es altamente similares.

Figura 10 Estado de resultados e indicadores financieros actuales

Sumas Iguales	\$8.000.000		\$8.000.000
Activos	\$8.000.000	Pasivos	\$1.000.000
Inmuebles	\$4.000.000	Arrendos	\$600.000
Bancos	\$4.000.000	Depreciacion	\$400.000
		Patrimonio	\$7.000.000

INDICADORES BARBERIA	
EBITDA	\$ 10.080.000,00
Capital de Trabajo	8
Nivel de Endeudamiento	13%
Concentracion de Endeudamiento	60%
Endeudamiento/Ventas	2%
Apalancamiento y Leverage Corto Plazo	0,14
Utilidad Bruta/Ventas	29%
Utilidad Operacional/Ventas	17%
Utilidad Neta/Ventas	17%
ROA	1,21
ROE	1,38

INDICADORES OMEGA	
EBITDA	\$ 10.281.600,00
Capital de Trabajo	9
Nivel de Endeudamiento	20%
Concentracion de Endeudamiento	70%
Endeudamiento/Ventas	16%
Apalancamiento y Leverage Corto Plazo	17%
Utilidad Bruta/Ventas	20%
Utilidad Operacional/Ventas	15%
Utilidad Neta/Ventas	15%
ROA	1
ROE	1

Fuente: Creación propia

Con la implementación del proyecto se aumenta el EBITDA en \$26 mil pesos, sin embargo, el patrimonio está aumentando en más de \$10 millones, de los cuales el proyecto genera \$7 millones.

El capital de trabajo se reduce notablemente en casi 6 puntos, siendo positivo al tender a 0. El ROA continúa siendo menor al ROE, indicando apalancamiento en recursos de terceros para aumentar los activos y la rentabilidad financiera. Se empieza una diferenciación en los indicadores al aumentar el endeudamiento, sin embargo, es importante entender que este endeudamiento se deriva del pasivo diferido que periodo a periodo se irá disminuyendo al hacer efectivo los gastos.

Figura 11 Estado de resultados e indicadores financieros proyectados

Sumas Iguales	\$30.979.032		\$30.979.032
Activos	\$30.979.032	Pasivos	\$13.358.920
Inmuebles	\$4.000.000	Arrendos	\$600.000
Bancos	\$26.979.032	Depreciacion	\$400.000
		Pasivo diferido	\$12.358.920
		Patrimonio	\$17.620.112

INDICADORES BARBERI	
EBITDA	\$10.106.602
Capital de Trabajo	2,3
Nivel de Endeudamiento	43%
Concentracion de Endeudamiento	97%
Endeudamiento/Ventas	23%
Apalancamiento y Leverage Corto Plazo	0,76
Utilidad Bruta/Ventas	32%
Utilidad Operacional/Ventas	17%
Utilidad Neta/Ventas	18%
ROA	0,34
ROE	0,60
ROA-ROE	

INDICADORES OMEGA	
EBITDA	\$ 10.281.600,00
Capital de Trabajo	9
Nivel de Endeudamiento	20%
Concentracion de Endeudamiento	70%
Endeudamiento/Ventas	16%
Apalancamiento y Leverage Corto Plazo	17%
Utilidad Bruta/Ventas	20%
Utilidad Operacional/Ventas	15%
Utilidad Neta/Ventas	15%
ROA	1
ROE	1

Fuente: Creación propia

7.6 Fuentes de seed capital

El proyecto se financiará por si mismo, pero habrá respaldo de emergencia por parte del fondo de ahorro e inversión PATS COOP, perteneciente a la familia Patarroyo.

8. Modelo de negocio 3D

8.1Diseño del modelo económico

Las herramientas digitales, ayudan a nuestro cliente, prestador de servicios en un barrio popular de la ciudad capital, en el mejoramiento continuo. A su vez, se están ampliando los canales de interacción con el usuario, pues no dependen del punto físico para comunicarse con la Barbería Danilo y acceder a sus servicios.

A su vez, las herramientas digitales contribuirán a generar mayor control y gestión a nivel financiero y operacional. Se ofertan suscripciones a clubes donde el usuario adquiere mayor valor por medio de los servicios relacionados al cuidado personal, además de hacerlos parte de una nueva familia. Por otro lado, al crear una base de datos se inicia la apertura de nuevos canales de comunicación con el usuario al tiempo que se genera diferenciación para el cliente. Logrando así mayores puntos de contacto que permitan comunicación con los usuarios, al mismo tiempo se mitiga el riesgo de perderlos, además de asegurar recompra y finalmente fidelizar.

Por otro lado, se disminuye los tiempos de espera para los usuarios gracias a los agendamientos previos a la prestación del servicio. Se mejora la gestión de tiempos de ocio para los estilistas.

La relación del cliente con el usuario es directa y fraterno, por lo cual se espera que los estilistas tengan la capacidad de ofertar exitosamente la suscripción de los planes que generan ingresos por \$220 mil (VIP) o de \$190 mil (Platino). Adicionalmente, el modelo generará otros ingresos, hasta el momento inexistentes por concepto de capitalización de recursos.

8.2 Diseño del modelo social

Los principales stakeholders del proyecto son la Barbería Danilo dado que es donde se implementará el proyecto PAT'S, seguido de sus estilistas ya que ellos serán nuestra fuerza comercial al ofertar los planes de suscripción y prestar los servicios.

Por otro lado, los clientes son quienes acepten o rechacen hacer parte de los clubes. Basados en las experiencias y recomendaciones de ellos, el servicio y las características de los clubes mejoraran.

Los prestadores de servicios externos son fundamentales para cumplir con nuestra promesa de venta y motivar a nuestros clientes a cuidar más de su imagen estética y física. Estos prestadores deberían ser marcas con un estatus relativamente elevado con el fin de dar la oportunidad a los usuarios de la barbería de acceder a servicios que podrían verse como inalcanzable dada su condición económica. Así se aportaría a la sensación de autorrealización planteada en la pirámide de Maslow al tiempo que se genera valor añadido sobre los modelos actuales (Ecommerce, 2019).

Wix como proveedor web es importante dado que nos sujetamos a sus políticas de uso, precios y funcionalidades que satisfagan las necesidades tanto de cliente como de usuario. Será en nuestro sitio web donde se realicen las transacciones electrónicas.

De igual manera se cuenta con PATS COOP, quienes brindarán su respaldo financiero al proyecto en caso de necesitarlo. El respaldo está garantizado con tasas preferenciales considerando el posible escenario económico a raíz del COVID-19, en el cual interviene directamente las decisiones regulatorias tomadas por el gobierno nacional y la secretaría de salud distrital. Por otro lado, tenemos la entidad bancaria en la cual se salvaguardan los recursos y efectuará la capitalización de los recursos.

Figura 12 Mapa de Stakeholders



Fuente: Creación propia

8.3 Diseño del modelo ambiental

Figura 13 Canvas Ambiental



Fuente: Creación propia

El canvas ambiental deja en evidencia que la implementación del proyecto PAT's trae consigo algunos impactos ambientales de largo plazo, los cuales son fácilmente mitigables con el debido manejo de los, residuos mayormente electrónicos, generados. A su vez, es resaltable la nula dependencia de papel para el funcionamiento del negocio.

8.4 Cruce de modelo total

Finalmente, el modelo 3D del proyecto permite observar que la utilización de herramientas digitales impacta el negocio tanto en su rentabilidad como en la forma de interactuar con ellos, adicionalmente se visibilizan aspectos para crear comunidad como la disminución en el uso de papel, la oportunidad de generar centros de encuentros comunes para los usuarios del club VIP.

8.5 Propiedad intelectual (WIPO, Superintendencia, Cámara de Comercio y Dirección Nacional de Derechos de Autor)

Escribir consideraciones, pensando en futuro la marca que conglomerará los salones de belleza familiares será protegida en la superintendencia de industria y comercio. En caso de ver resultados positivos, tras haber validado con Wix, y existir la motivación para desarrollar un software, este se protegerá el registro de derechos de autor.

9. Beneficios para la comunidad

9.1 Desarrollo colectivo: ¿Cómo el proyecto generará beneficios a la comunidad?

El impacto a la comunidad es evidente en mayor medida en los primeros pasos en que se está incursionando para formalizar este sector y lograr garantizarles a los trabajadores desembolsos mensuales. Evitando así que vivan del día a día, por otro lado se libera presión en el flujo de caja a los usuarios a lo largo del año, mientras se les garantiza el mantenimiento de su cabello en el mejor estado posible.

10. Referencias

- CCB (2018). el negocio de las peluquerías y salas de belleza mueve \$300.000 millones al año, recuperado de Cámara de Comercio de Bogotá Sitio web: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2018/Octubre-2018/El-negocio-de-las-peluquerias-y-salas-de-belleza-mueve-300.000-millones-al-ano>
- CIA, (2018). Pirámide poblacional de Colombia, <https://www.cia.gov/es/>
- CMGRD. (2017). Caracterización General de Escenarios de Riesgo .
- Cuevas Villegas, C. F., Polanco, L. E., & Sandoval, L. F. (2001). Contabilidad de costos: Enfoque gerencial y de gestion.
- CUEVAS VILLEGAS, CARLOS FERNANDO. (2002). FIJACIÓN DE PRECIOS Costo Plus (Costo más margen) y Target Costing (Costeo Objetivo). *Estudios Gerenciales*, 18(83), 13-30. Retrieved May 28, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200001&lng=en&tlng=en.
- DANE, (2018). Demografía y población, <https://www.dane.gov.co/>
- De Toni, D., Milan, G. S., Saciloto, E. B., & Larentis, F. (2017). Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability / Estrategias y niveles de precios y su impacto en la rentabilidad de las empresas / Estratégias e níveis de preços e seus impactos sobre a lucratividade das empresas. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(2), 120–133. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1016/j.rausp.2016.12.004>
- Ecommerce: Así puedes aplicar la pirámide de Maslow en un eCommerce. (2019).
- EL TIEMPO. (2014) Peluquerías, el tercer negocio en Bogotá. Recuperado de, <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14208735>
- La república, (2018) El negocio de las peluquerías y salas de belleza mueve \$300.000 millones al año recuperado de larepublica.co
- Monroe, K. B. (2003). *Princing making profitable decisions* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin (international edition).
- POLICONOMICS. (2017). Discriminación de precios de tercer grado
- Quintero, David & Vargas, Santiago & Guerrero, Esteban & Aguilar, Juan. (2019). INFORMALIDAD EN LA INDUSTRIA DE SALONES DE BELLEZA, PELUQUERÍAS

Y BARBERÍAS EN BOGOTÁ.