



***New Style* Salón, un salón de belleza rompiendo paradigmas**

Jhon K. Champney y Plubio Monterroso Arroyo

En toda industria existe un factor que contrae retos, la competencia es un factor del que no se tiene mayor control y que ejerce presión a todo emprendedor o empresario. Vivian Avendaño sabía sobre los retos que la competencia empezaba a ejercer sobre su negocio y principalmente el reto de hacer las cosas distintas ya que por un buen tiempo se había sentido un tanto confiada sobre el resultado que el salón de belleza *New Style* Salón había tenido durante su existencia.

Vivian presentía que la creciente competencia en el área comenzaba a quitarle participación de mercado, ya la relación con sus clientes resultaba un factor que no impactaba como lo hacía el negocio hace más de 20 años, la situación merecía su atención y enfoque de manera inmediata para no seguir perdiendo clientes.

Un momento de reflexión en los emprendimientos

Era el mes de enero de 2019, aquella época en que aún no empezaban a saturarse las calles de tránsito, gracias a que eran los primeros días del año. Vivian decidió caminar desde su casa hacía el negocio que por 20 años había sido su principal fuente de ingresos, su salón de belleza.

Esa caminata mostraría lo que en los últimos años era inevitable, el crecimiento residencial en el área era un factor de alto impacto en el área. El pensamiento emprendedor de Vivian le enfocó una nueva oportunidad que podría representar un crecimiento importante para el salón que hace 20 años había iniciado en el Centro Comercial Los Pinabetes, San José Pinula¹ Guatemala en donde fundó *New Style* Salón.

¹ Municipio del departamento de Guatemala ubicado a 22 km de la ciudad capital

El caso "URL-2019-35" fue desarrollado únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright © "2020" Universidad Rafael Landívar. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación y otro procedimiento, sin permiso de la Universidad Rafael Landívar.

Los nombres, logotipos, datos y cifras han sido modificados para proteger la identidad y confidencialidad de la empresa.

El conocimiento en el negocio de salones de belleza de Vivian era algo sumamente importante e invitaba a pensar en abrir nuevas sucursales o ampliar el negocio actual con que Vivian contaba, sabiendo que cualquier opción de crecimiento requeriría una inversión alta de dinero y tiempo.

Figura 1. Área donde Vivian caminó y reflexionó



Fuente: Acervo personal

Figura 2. Fachada de *New Style* Salón



Fuente: Acervo Personal

Historia de una emprendedora:

Desde que Vivian era pequeña, había algo de la industria de belleza que le llamaba la atención, ella vivía cerca de un pequeño centro comercial en donde había salones de belleza. Cada oportunidad que tenía, iba y se quedaba horas de horas viendo cómo cortaban, peinaban, la dedicación de las estilistas con los clientes; “desde esos tiempos quedé enamorada de este tipo de negocio, se volvió mi pasión” comentaba Vivian.

Muchos años después y todavía con el anhelo en su corazón de tener un salón de belleza decidió tomar cursos y capacitarse, trataba de estar enterada de lo que pasaba en la moda en asuntos de cabello, y todo lo relacionado a la industria. Aún sin tener el negocio, se preparaba constantemente sabiendo que su sueño se iba a cumplir. Sin una estructura plenamente definida, Vivian empezó a recaudar los fondos necesarios y a evaluar opciones de espacios comerciales disponibles en el área ya mencionada, sin una estructura comercial y mucho menos con un plan de negocios establecido, Vivian emprendió el viaje a poner el salón de belleza. Cotizaba lo que ella consideraba realmente importante en cuanto a mobiliario, remodelaciones y el cálculo de la renta del local.

Los recursos disponibles sirvieron para pagar 8 meses anticipados de renta, compra de mobiliario, equipo, utensilios de belleza, remodelación y lo necesario para el pago de servicios básicos, sueldos, etc.

La experiencia inicial fue uno de sus más grandes retos, nunca había tenido negocio, no sabía cómo iniciar o qué hacer, lo único que sí sabía era que aún tenía su sueño, su pasión, el aprendizaje de los cursos, sus ideas, y la inversión cubierta, así es que decidió emprender y echar a andar el negocio lo antes posible.

Conforme avanzaba el tiempo, el enfoque era en la relación con los clientes, principalmente las satisfacciones eran algo que a Vivian la mantenía motivada. Ese éxito se lo atribuía a que *New Style* Salón no tenía clientes, tenía amigos; el toque que había dado al salón transmitía que era un lugar familiar, acogedor, donde siempre estaba Vivian, la amiga, parte de su familia, donde siempre encontraba a alguien pendiente de las clientas.

Realizando un proceso de contratación de personal de manera empírica, Vivian realizaba contrataciones sencillas y sin mayores procesos internos, tuvo la fortuna de contratar personal que le logró apoyar e incluso enseñar ciertos secretos de la industria, lo que hacía de Vivian una emprendedora motivada y enamorada cada vez más de su negocio.

Una de sus contrataciones que dieron mucho beneficio al negocio fue una empleada que tenía mucha experiencia en los servicios de manicura², pintado de uñas y peinados, esa experiencia fue aprovechada al máximo, ya que las técnicas innovadoras que ella utilizaba en ese momento no estaban aún desarrolladas en Guatemala y menos aún en el área donde se ubicaba *New Style* Salón.

Un negocio sin una Propuesta de Valor:

El salón *New Style*, no tenía definida una propuesta de valor clara, el negocio había crecido gracias a que Vivian se mantenía siendo la cara del negocio, logrando afianzar clientes, al mismo tiempo le afectaba ser ella misma la imagen de confianza y buena atención y el temor de Vivian era que si ella no estaba presente en el negocio, las clientas no tendrían la buena atención que caracterizaba al salón.

² Tratamiento de belleza cosmético para las uñas

Sin tener una estrategia, su carisma hizo que los clientes fueran sus amigas, esa amistad que marcaría la diferencia, la comunicación no se restringía al ámbito empresarial, era continua, dentro y fuera del salón, hasta el punto de poder reunirse para platicar y tomarse una taza de café.

Los clientes comenzaron a sentirse en casa, y este había sido el éxito del negocio, ya que ella nunca visualizaba a los clientes como tal, sino como familia, así también consideraba que eso era lo que había hecho que el negocio creciera, los clientes le llamaban “mi saloncito”.

Este trato y diferenciación había sido el distintivo entre su clientela por los 20 años de existencia en el mercado.

El perfil del cliente de *New Style* Salón:

El salón había contado con una cantidad de clientes bastante amplia, incluso muchas mujeres que ya se habían cambiado de residencia, continuaban buscando a *New Style* Salón principalmente por la atención y dedicación de Vivian como proveedora.

Principalmente mujeres arriba de los 30 años eran las que visitaban el salón por el servicio tradicional que recibían de alta calidad, así también nuevas residentes en áreas cercanas al salón decidían por cercanía y practicidad volverse clientas del salón, logrando así de alguna manera mantener la cartera de clientas del negocio.

Se empezaba a notar un acercamiento en mujeres adolescentes, que probablemente eran las hijas de las clientes que ya tenían tiempo de frecuentar el salón, pero este porcentaje era apenas notorio sin llegar a ser representativo. El perfil se convertía en un factor importante pero con un enfoque netamente geográfico, basándose en que el primer filtro era que los clientes vivieran cerca a la plaza comercial donde estaba *New Style* salón.

Industria y Competencia:

El mercado en la industria de salones de belleza, se caracterizaba por ser una industria bastante competitiva y en una ardua lucha por obtener más y nuevos clientes, en ese entonces Vivian había identificado dos factores que, según ella, afectaban las ventas y el crecimiento de la empresa; la competencia y el mercado³.

El primer factor era el crecimiento de nuevos salones de belleza que implementaban estrategias innovadoras de comercialización y a pesar de ser uno de los primeros salones en San José Pínula, habían visto esta nueva amenaza tanto en centros comerciales, así como en el mismo centro comercial donde se ubicaba *New Style* Salón.

Vivian había estado muy segura en cuanto a su negocio, por lo que la competencia no le había representado mayor amenaza, ella tenía un pensamiento que lo plasmaba con estas palabras

³ Se refiere a Industria y clientes de *New Style* Salón

“para todos da Dios” haciendo relación que por mucha competencia que tuviera, sus clientes seguirían visitándola sin abandonarla.

Pero conforme avanzaba el tiempo los negocios seguían creciendo y la competencia surgía con mayor agresividad y presencia, esto hacía que Vivian constatará que no contaba con un plan para contrarrestar cualquier estrategia de la competencia, que definitivamente en algún momento podría afectarle, no para dejarla sin ventas, pero si para afectarle en una reducción considerable de su clientela.

Ciertamente algunos clientes se dejaban conquistar por estrategias de nuevos salones cercanas al área, y decidían ir a probar las nuevas propuestas de salones de belleza, al pasar del tiempo, estos clientes regresaban a *New Style* salón, según Vivian no quedaban satisfechos con el servicio de los competidores cercanos.

Vivian no realizaba mayor investigación de su competencia y su desconocimiento sobre el manejo de la industria a su alrededor era latente, el método más utilizado por Vivian había sido investigar las redes sociales de los nuevos salones que se enteraba que habían abierto cerca de su salón. En dos ocasiones, decidió ir personalmente a hacer su propio estudio de competencia, su sorpresa fue al entrar a ambos lugares que había gente que la conocía y que sabían sobre su historial con *New Style* Salón, situación que le ocasionó incomodidad y como ella expresaba sobre estos eventos “me dio mucha risa”.

El mercado había crecido y probablemente Vivian no había caído en razón del gran potencial que mostraba este factor, la empresa inmobiliaria que administraba el Centro Comercial donde se ubicaba el Salón de Belleza habían detectado un potencial bastante alto, con análisis de la cantidad de viviendas de alrededor de 1,800 casas, distribuidos en diferentes residenciales o condominios. Este crecimiento representaba un incremento de la afluencia vehicular mensual de unos 50,000 vehículos que visitaban el centro comercial Los Pinabetes.

Para la cantidad de clientes atendidos diariamente (ver **Anexo 2**. Estadística de Ventas).

La Estrategia del salón de belleza

El boca en boca había sido la herramienta más eficaz para que *New Style* Salón captara clientes primerizos y clientes frecuentes. Un factor basado en la experiencia del cliente, resultaba ser un elemento clave para que el salón mantuviera sus clientes activos y fieles a la marca. Sin mayor esfuerzo más que tener una relación atenta y dedicada son su clientela, resultaba ser la estrategia de mejor y mayor impacto con sus clientes. Esta buena atención a sus clientes, dejaba a Vivian en una posición que no le permitía apartarse del salón por ningún instante, ocasionando que por momentos Vivian no pudiera tomarse días de descanso o vacaciones. Era trascendental que la estrategia de mercado y de operación como tal de la empresa tuviera un giro importante y no se basara únicamente en “esperar a que lleguen los clientes” como recordaba Vivian. *New Style* Salón quería diferenciarse entre la clientela como un salón personal, amigable y un ambiente familiar y a su vez, mantener la oferta de los servicios a precios accesibles, fue algo que lograba una referencia de boca en boca entre las usuarias, cautivando más clientela durante los 20 años de vida.

Los servicios de *New Style* Salón:

El salón había determinado de una manera simple y básica, la oferta de sus servicios y operación, en dos procesos básicos: Lavado o preparación de cabello y el servicio principal.

Lavado o preparación: Se basaba en la preparación del cliente para recibir el servicio principal, lavando el cabello o preparándolo para lo que podía ser cortes, peinados o tratamientos.

Servicio Principal: Realizaba una clasificación según las categorías del salón de belleza, este paso determinaba los tipos de productos a utilizar y la cuantificación del tiempo empleado de cada estilista.

La manera de monetizar este modelo de negocios era basado en tres categorías principales (ver **Anexo 3**. Distribución ventas por categoría y catálogo de servicios):

1. **Servicios:** peinados, cortes, maquillajes.
2. **Productos:** tratamientos faciales, de cabello, champú, acondicionadores.
3. **Tratamientos⁴:** mezcla de servicios con productos.

Luego de un tiempo extenso sin haber cambiado sus precios, en el año 2018, segundo semestre de este año, los precios se vieron incrementados hacia la clientela de *New Style* SALON, derivado al incremento de la renta y los servicios de mantenimiento, agua y seguridad. El motivo de este incremento de precios era derivado de las remodelaciones del centro comercial y sus nuevas políticas. Los precios fueron analizados por Vivian basándose en su conocimiento y su experiencia en la industria.

Opciones de Crecimiento:

La competencia hacía marketing y se mostraban agresivos en sus estrategias comerciales en el área, algo que a Vivian estaba creando una sensación negativa y de cierta preocupación lo que la ubicaba en una situación en que tenía que actuar, se presentaban tres opciones claras y estratégicas que se la había sido aconsejado por una de sus hijas que ya formaba parte del equipo, apoyando en el área administrativa y financiera.

Estas opciones requerirían un fuerte análisis y pronta acción ante los cambios que la industria presentaba y ante el crecimiento de los clientes potenciales en el área. Otro factor era la remodelación que el Centro Comercial Los Pinabetes haría a su fachada, atrayendo más clientela y por consiguiente empresarios interesados en emprender algún negocio en este centro comercial.

⁴ Categoría implementada en el año 2018

Estas eran las opciones para Vivian y *New Style* Salón:

Tabla 1. Opciones para implementar en el negocio

OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
Contratar 2 estilistas más.	Remodelación del local	Venta minorista y mayorista de productos de belleza
Para cubrir demanda en días altos de afluencia de clientela.	Se había dejado en el olvido el remodelar el local, ajustando la comodidad de los clientes y la disponibilidad para atender más clientela en días altos.	Se contemplaba alquilar el local a la par del actual para convertirlo en sala de ventas.
Los salarios de estas personas serían entre Q.3,500 y Q.6,500 dependiendo la experiencia.	Alquilar el segundo local a la par del actual. Gastos estimados para remodelar y abastecer con producto y mobiliario en esta opción Q.120,000.00 Contratación de al menos 4 personas más para atender clientela, estimados en Q.4,500 de salario mensual por persona.	Los costos serían los mismos que la opción 2, más Q.40,000.00 de abastecimiento de producto y la contratación de dos personas en función de ejecutivas de venta a un salario promedio de Q.4,000.00 más comisiones por venta.

- Salarios estimados no incluyen las prestaciones.
- Comisiones estimados del 5%-10% por venta cobrada.

Cualquiera de las tres opciones contemplaba la operación ya existente y los compromisos con que ya contaba *New Style* Salón.

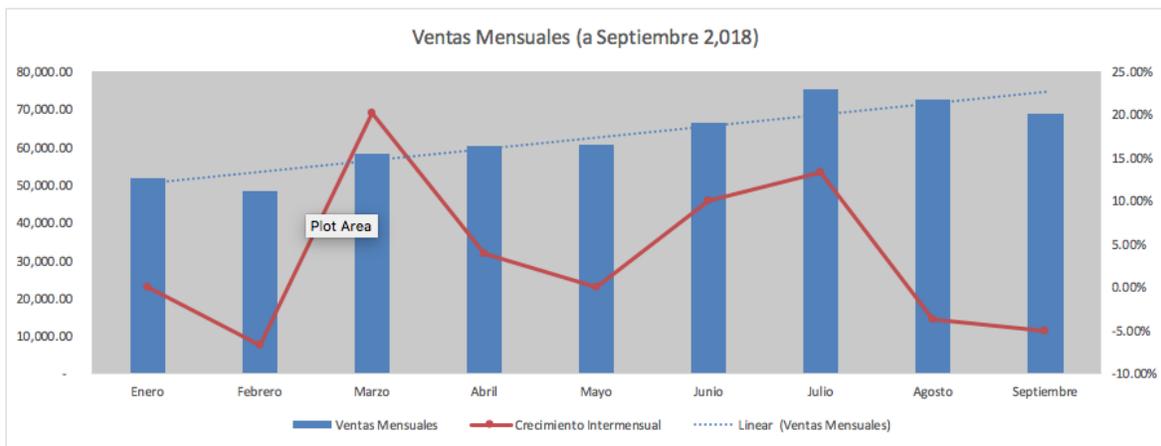
Cualquiera de las opciones tomadas, implicaba que Vivian tendría que acudir a un banco para solicitar un financiamiento ya que en ese momento no contaba con más de Q. 30,000.00 de capital propio.

La evaluación de un proyecto y su ejecución:

Como todo negocio a lo largo de su vida, se topa con situaciones adversas, ya sean por factores internos o factores externos como en este caso, la competencia. Adicional cuando un negocio se topa con recursos limitados para invertir, el momento de avanzar puede verse lejos y con cierta complejidad. Vivian tenía dos meses para tomar decisiones, la competencia empezaba a quitar más clientes y estos ya no estaban regresando como lo hacían en algún momento, era urgente tomar acción y no permitir que el negocio iniciara su fase de declive.

ANEXOS:

Anexo 1: Comportamiento de Ventas.



Ventas mensuales a Septiembre 2,018.			
Mes	Monto	Variación %	Var. Acum. %
Enero	Q 51,858.30	0%	0%
Febrero	Q 48,366.50	-6.73%	-6.73%
Marzo	Q 58,116.50	20.16%	13.43%
Abril	Q 60,409.70	3.95%	17.37%
Mayo	Q 60,456.00	0.08%	17.45%
Junio	Q 66,478.00	9.96%	27.41%
Julio	Q 75,320.00	13.30%	40.71%
Agosto	Q 72,500.50	-3.74%	36.97%
Septiembre	Q 68,875.00	-5.00%	31.97%

Anexo 2: Estadística de Ventas.
Cifras Generales

Estadística de Ventas: "New Style Salón".					
Cientes:			Ventas categorías:		
	Frecuentes	90%	Al 2,018	Servicios	95.00%
	Nuevos	10%		Productos	5.00%
Cientes Diarios (PAX)				Tratamientos	0.00%
	Sábado	50	Del 2,018	Servicios	64.07%
	Lunes-Viernes	20		Productos	28.51%
Demografía:				Tratamientos	7.41%
	Hombres	15%			
	Mujeres	85%			
Frecuencia de compra:					
	2 veces por mes				
Fidelización:			Cobros:		
	Tarjetas de Pre-pago con un 25% de descuento, 10 servicios incluidos			Efectivo	63.00%
				Tarjetas de crédito	35.00%
				Cheques	2.00%
Ticket Promedio:					
	Al 2,018	Q. 81.96		*comisión de tarjeta de crédito 6% sobre cobro realizado.	
	Del 2,018	Q. 95.53			

- Fuente de información propia.

Anexo 3: Distribución Ventas por Categoría y catálogo de servicios.

Las participación porcentual de las ventas en las tres categorías para el año 2018 (de mayo - septiembre).

Categoría	Sub Categoría	Participación de Ventas
Servicios		64.07%
	Planchado	12.53%
	Cortes	10.40%
	Peinados	4.54%
	Tintes	19.40%
	Tratamientos	1.90%
	Manos y Pies	4.28%
	Uñas	8.10%
	Depilaciones	2.91%
Productos		28.51%
	Firenze	11.62%
	INOAR	15.53%
	AMIKA	1.37%
Tratamientos		7.41%
	Ofertas	1.49%
	Otros	1.92%
	Paquetes (pre venta)	4.01%
Total Ventas		100.00%

- Fuente de información propia.
- Se presenta la información de mayo a diciembre del año 2018 ya que anteriormente a mayo no se tenían ventas de productos.

Anexo 4: Sueldos y Salarios.

Montos generales -no representan una nómina de pago-.

Planillas	Sueldo	Bonos	Total
Blanca Osorio	Q 6,000.00	Q 250.00	Q 6,250.00
Andrea Ramos	Q 6,000.00	Q 250.00	Q 6,250.00
Heydi Alvarez	Q 4,500.00	Q 250.00	Q 4,750.00
Herlinda Cucul	Q 3,500.00	Q 250.00	Q 3,750.00
Antonia Chacón	Q 3,500.00	Q 250.00	Q 3,750.00
Amalia Morales	Q 3,500.00	Q 250.00	Q 3,750.00
Juanita Perez *	Q 2,000.00	Q -	Q 2,000.00
Total	Q 29,000.00	Q 1,500.00	Q 30,500.00

- Fuente de información propia.
- Juanita Pérez es la encargada de limpieza.

Anexo 5: Gastos Mensuales.

Valores estimados de gastos mensuales, pueden variar según su ejecución.

Gastos Mensuales		
Compra productos	Q	8,000.00
Planilla	Q	30,500.00
Pasivos / Presetaciones	Q	12,272.80
Renta	Q	5,434.00
Mantenimiento/Seguridad	Q	1,500.00
Agua	Q	225.00
Energía Eléctrica	Q	900.00
Teléfono	Q	200.00
Internet	Q	430.00
Agua pura	Q	120.00
Contador	Q	300.00
Insumos varios*	Q	800.00
Fumigación	Q	225.00
Mantenimiento Instalaciones**	Q	2,500.00
Deudas		
IGSS***	Q	1,000.00
Tarjetas Crédito	Q	2,500.00
Total	Q	66,906.80

- Fuente de información propia.
- Insumos varios: gasolina, insumos limpieza, etc.
- Mantenimiento instalaciones: compra y reemplazo de materiales como toallas, secadoras, peines, etc.
- Pagos del IGSS es el pago por abonos a 10 meses de cuentas atrasadas.
- Tarjetas de crédito es el pago de deuda a 36 meses (no se tiene cuantificados los intereses).
- Los impuestos no están agregados en los gastos: corresponden al 5% sobre ventas por ser empresa individual.
- La renta está calculada a US\$13.00 por metro cuadrado a una tasa de Q. 7.60 por dólar y 55 metros cuadrados de local.