

ID#110206

PUBLICADO EL
16 DE JULIO DE 2012
TRADUCIDO EN
SEPTIEMBRE DE 2013

Beleza Natural

POR OMAR BESBES,* NELSON M. FRAIMAN,† MARCELO OLIVARES,‡ MARIA J.QUINTEROS,** Y GABRIEL Y.WEINTRAUB***

RESUMEN

Los fundadores de Beleza Natural se encontraban en un momento clave para su empresa, tenían que decidir cómo consolidar su modelo de negocio y crecimiento. Este caso explora potenciales inversiones de capacidad para la firma dentro de su entorno.

CONTENIDO

Introducción.....	1
Historia de Beleza Natural.....	1
Brasil en contexto	2
Sector de cuidado del cabello	3
Beleza Natural.....	3
Anexos.....	7

* *Profesor Adjunto, Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia*
† *Profesor de Práctica Profesional y Director del Centro W. Edwards Deming de la escuela de Negocios de la Universidad de Columbia*
‡ *Profesor Asociado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia*
** *Personal Asociado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia*
*** *Profesor Asociado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia*

Agradecimientos
Medini Singh y Leila Velez brindaron una muy importante ayuda para el desarrollo de este caso.

Este caso fue auspiciado por Sovereign Bank.

Información sobre Derechos de Autoor
© 2011-2012 by The Trustees of Columbia University in the City of New York.

Los datos de la compañía han sido modificados para mantener la confidencialidad.

Este caso no puede ser utilizado o reproducido sin la explícita autorización de Columbia CaseWorks. Para obtener dicha autorización, por favor dirigirse a www.gsb.columbia.edu/caseworks, o e-mail ColumbiaCaseWorks@gsb.columbia.edu

Introducción

Era lunes por la mañana, antes de que los empleados llegaran al instituto principal de Beleza Natural.¹ Los cuatro fundadores de la compañía brasileña —Leila Velez, Heloísa Assis, Jair Conde, y Rogério Assis—se reunían para discutir mejoras en el negocio y planes de crecimiento que se iban a presentar a potenciales inversores en el Programa de Emprendedores Competitivos de América Latina (ECLA)² en la Escuela de Negocios de Columbia. Beleza Natural estaba creciendo a un ritmo rápido. Sus institutos estaban saturados durante la mayoría de los fines de semana, lo que creaba un ambiente muy animado, pero también la noción de una oportunidad de mercado perdida (ver Anexo 1).

Para el plan de mejora operativa, que debía implementarse en los próximos ocho meses, realizaron una sesión de ‘brainstorming’ sobre una serie de medidas, incluyendo cambios de diseño de las tiendas, capacitación del personal en múltiples áreas, contratación de más personal y aumento de precios. Aunque tenían nueve meses para presentar el plan de crecimiento, ya estaban estudiando qué otros países podrían ser buenos para el modelo de Beleza Natural, ya que consideraban una expansión global.

Historia de Beleza Natural

Beleza Natural es una cadena brasileña de institutos de belleza especializada en productos y servicios para mujeres de cabello rizado y ondulado. La compañía también tiene una fábrica propia en Río de Janeiro, donde su equipo de investigación y desarrollo trabaja para mejorar los productos actuales de Beleza Natural y crear otros nuevos. Todos los productos utilizados en los institutos se hacen en su fábrica. La compañía también produce champús, acondicionadores y cremas para el cabello para vender a las clientas en forma de kits de mantenimiento para uso en el hogar. Los productos de Beleza Natural se venden exclusivamente en los institutos.

Beleza Natural fue fundada en Río de Janeiro en 1993. Leila Velez, Heloísa Assis, Jair Conde, y Rogério Assis desarrollaron la idea del negocio así como el tratamiento innovador (*super-relaxante*) para el cabello. Heloísa Assis tenía el pelo muy rizado y quería que fuera más suave, más brillante y con menos volumen así que empezó a probar diferentes combinaciones de productos de cuidado del cabello para ella y su marido. Después de años de ensayo y error, dio con la fórmula perfecta para el cabello rizado y ondulado. Durante ese mismo período, Leila Velez y Rogério Assis trabajaban en

¹ Los institutos de Beleza Natural son salones de belleza.

² El programa de la Escuela de Negocios de Columbia ECLA fue creado para ayudar a los empresarios latinoamericanos a obtener “los conocimientos, las herramientas y la mentalidad global para prepararse para el cambiante entorno global actual, crear una ventaja competitiva sostenible, y ampliar el impacto en el negocio.” (“Programa de Emprendedores Competitivos de América Latina (ECLA),” sitio web Universidad de Columbia, <http://www4.gsb.columbia.edu/chazen/initiatives/ecla>.)

una cadena de comida rápida donde aprendieron los beneficios de la eficiencia, productividad y escala. Sobre la base de esa experiencia, desarrollaron un sistema para suministrar el tratamiento para el cabello que Heloísa Assis había creado. El proceso se dividía en una serie de pasos, cada uno realizado por empleados formados en las habilidades particulares necesarias para esa etapa del tratamiento. Con estas ideas en mente, los cuatro socios abrieron su primer instituto de belleza especializado en cabello rizado. Se propusieron crear una empresa que, al ofrecer servicios a precios inferiores a los de los salones tradicionales, permitieran a mujeres con menos recursos tener acceso a la atención profesional del cabello. Su objetivo era aumentar la autoestima de sus clientas utilizando un tratamiento que resaltara la belleza de su cabello.

En 2011 Beleza Natural contaba con más de 1.000 empleados, más de 60.000 clientas por mes, y 11 institutos de belleza—10 en Río de Janeiro y otro en Salvador de Bahía.³ (Ver Anexo 2 para una lista de los institutos y sus tamaños). La mayoría de sus clientas eran mujeres de bajos ingresos con el cabello rizado que llegaban a Beleza Natural por su servicio principal, el tratamiento super-relaxante. Este tratamiento exclusivo utilizaba un producto patentado que se aplica desde la raíz hasta las puntas del cabello para hacerlo más brillante y suave, formar ondas suaves, reducir el volumen y crear un mayor movimiento (ver Anexo 3).

Brasil en contexto

Brasil es el país más grande de América Latina. En el año 2010 tenía una población de más de 190 millones de los cuales 80 millones eran de color negro o multirracial.⁴ Su PBI real creció un 7,4% en 2010 y se esperaba que creciera un 4,5% en los años siguientes. El país contaba con una clase media emergente, que constaba de más del 50% de la población y la tasa de pobreza había estado cayendo durante varios años. En el año 2000 la desigualdad del ingreso en Brasil, que había sido una de las más altas del mundo, comenzaba a declinar. En el año 2010 el índice Gini del país⁵ fue 51,8%. (Ver Anexos 4 y 5).

Brasil tiene leyes laborales estrictas, incluidas las regulaciones de vacaciones y feriados obligatorios (incluidos los domingos). Todos los trabajadores tienen derecho a tomar 30 días de vacaciones al año y recibir un bono de fin de año equivalente a un mes de salario. Además, los empleadores están obligados a reembolsar al personal el costo de transporte hacia y desde el trabajo y a ofrecer una comida al día.

³ Todos los datos de la empresa se obtuvieron de una presentación de Beleza Natural para ECLA, el 11 de enero 2011 en Nueva York.

⁴ Los informes Euromonitor son la fuente de datos de países y de industrias citados en este caso.

⁵ Un índice Gini de 0% representa la igualdad perfecta, un índice de 100% representa desigualdad absoluta.

Sector de cuidado del cabello

Ir a la peluquería está profundamente arraigado en la cultura cotidiana de América Latina. Una visita al salón de belleza es un acontecimiento social y cultural, casi tan importante como el resultado del tratamiento del cabello en sí. De 2004 a 2009, las ventas de permanentes y alisados (P&A) han crecido de manera significativa en América Latina. En 2008 el mercado de P&A representó \$1.200 millones dólares en todo el mundo, de los cuales América Latina tuvo el mayor consumo per cápita, representando alrededor de \$450 millones de dólares. Incluso en tiempos de recesión, la mayoría de las mujeres permaneció fiel a su peluquería en lugar de utilizar productos más baratos en el hogar, ya que las visitas a la peluquería son un aspecto integral de la vida de las mujeres, no sólo parte de una simple rutina de belleza.⁶

INDUSTRIA DE CUIDADO DEL CABELLO EN BRASIL

En 2008 Brasil ocupó el tercer lugar a nivel mundial en la industria cosmética y artículos de tocador, con ventas de alrededor de \$29.000 millones de dólares. El sector de cuidado del cabello representaba el 25% de esas ventas (ver Anexos 6 y 7). Dentro de este sector, champús y acondicionadores fueron las categorías más importantes dentro del sector de cuidado del cabello, representando el 65% de las ventas totales. El cuidado del cabello en la peluquería, un sector muy fragmentado y no formal, fue la categoría más pequeña. Las mujeres brasileñas tienen poca lealtad a las marcas de productos de cuidado del cabello, cambiando frecuentemente entre ellos. El Anexo 8 muestra las ventas del sector de cuidado del cabello en Brasil por subsectores entre 2004 y 2009.

Debido principalmente a la mezcla étnica de la población, el 65% de los brasileños tiene el pelo rizado u ondulado, lo que explica el predominio de acondicionadores en el sector de cuidado del cabello. Las mujeres brasileñas están dispuestas a pagar por acondicionadores especiales, cremas, mascarillas y otros productos que agregan definición al cabello y lo hacen suave, brillante y saludable.

En 2010 Beleza Natural tuvo una facturación de alrededor de \$65 millones de dólares (véase el Anexo 9 para ingresos brutos de la compañía de 2001 a 2011). Estas ventas incluyen tratamientos super-relaxantes y otros servicios (tales como corte, peinado, coloración, manicuría, pedicuría...) así como los productos de Beleza Natural para el cuidado del cabello. Cerca del 90% de las clientas de la empresa son clientas habituales.

Beleza Natural

Las clientas llegan a Beleza Natural principalmente para el tratamiento super-relaxante. Los otros servicios de la compañía representan el 7% de sus ingresos. En promedio, los locales de Beleza

⁶ “Hábitos cambiantes en el cuidado del cabello. Marzo de 2010”, Euromonitor Internacional.

Natural están abiertos 312 días al año. Los institutos abren a las 8 am, de lunes a sábado, y las últimas clientas del día se atienden a las 8 pm (Beleza Natural deja de aceptar clientas una vez que se estima que la última clienta no será atendida hasta las 8 pm). De lunes a jueves, el número de clientas es más o menos constante, pero el fin de semana el número aumenta radicalmente un 35% y un 75% los viernes y sábados, respectivamente.

FORMACIÓN LABORAL

En un intento por maximizar la eficiencia y la uniformidad de servicio en los institutos, Beleza Natural creó su propio centro de desarrollo del personal, la Universidad de Beleza Natural. Peluqueros, asistentes de marketing, administradores, vendedores, supervisores y gerentes reciben entrenamiento allí.

Hay dos tipos de entrenamiento para los peluqueros que brindan el tratamiento super-relaxante. El primero, de 30 días, es para el *auxiliar de cabeleireira* (asistente de estilista), que aprende a realizar el proceso de división, separando el cabello en pequeñas secciones triangulares, y a lavar y peinar. El segundo tipo de formación, de 35 días, es para la *consultora de beleza* (consultora de Beleza Natural), el profesional que realiza el tratamiento súper-relaxante en sí. Tanto el auxiliar de cabeleireira como la consultora de beleza tienen que aprobar un examen final, y los nuevos empleados son supervisados de cerca por su director durante tres meses. Sin embargo, Velez observó que aunque todos los empleados reciben la formación de Beleza Natural, el rendimiento de los equipos auxiliares-consultora varía. Algunos tienen más experiencia o son más rápidos que otros, lo que impacta directamente en la productividad y el número de clientas que pueden ser atendidas.

Los empleados que brindan el tratamiento super-relaxante u otros servicios de belleza ganan R\$ 12⁷ por hora. Hay dos turnos de seis horas por día. Cada instituto tiene también tres personas a cargo del inventario en el depósito y dos personas por turno a cargo de la limpieza, quienes ganan R\$ 600 por mes. Además, tres personas por turno trabajan en el mostrador de ventas de cada instituto, ganan R\$ 10 por hora. Todo el personal recibe dinero para transporte y almuerzo, R\$ 12 por día por empleado y un bono de fin de año. Todos los que atienden directamente a las clientas (incluyendo el personal de ventas) reciben R\$ 950, y los empleados del depósito y de limpieza reciben R\$ 600.

EL PROCESO

Cuando una clienta entra en un instituto, toma un número y se dirige hacia la recepción (ver Anexo 10 para ejemplo de la disposición del instituto). La recepcionista le da la bienvenida, le pregunta si ha estado en un instituto de Beleza Natural antes, y procesa su pago. El costo del tratamiento super-relaxante es de R\$ 65. Tomar el número de la clienta y recibir el pago dura dos minutos.

Antes de continuar con el tratamiento super-relaxante, las clientas nuevas (que representan el 10% de todas las clientas) tienen que someterse a una evaluación de cabello realizada por un empleado entrenado para este procedimiento. Cuando el cabello de una clienta está demasiado dañado por un

⁷ US \$ 1 = R \$ 1,67 (31 de Diciembre 2010).

tratamiento de coloración previo, no puede iniciarse el tratamiento super-relaxante inmediatamente. Tiene, en cambio, que realizarse un tratamiento de recuperación del cabello en la estación de hidratación y luego volver al instituto en un mes, después de haber utilizado los productos de Beleza Natural durante ese período. El noventa por ciento de los que no pudieron recibir el tratamiento super-relaxante de inmediato deciden realizar el tratamiento de recuperación del cabello y luego esperar el tiempo necesario. El empleado que lleva a cabo la evaluación del cabello también explica todo el proceso a la clienta y le detalla todos los productos que están disponibles para su uso en el hogar. La evaluación por lo general toma de 10 a 15 minutos.

A continuación, un empleado comprueba que la clienta haya hecho su pago antes de entrar en la sección de peluquería. Luego, la clienta se dirige a la primera etapa del tratamiento super-relaxante, el proceso de división. Dependiendo del largo del cabello de la clienta y cuan enredado esté, el proceso de división toma de 10 a 15 minutos. Después, la clienta recibe el tratamiento súper-relaxante en sí; se aplican los productos patentados de Beleza Natural, obteniendo cabellos suaves y rizos bien definidos. El proceso super-relaxante tarda 40 minutos en promedio, pero puede tardar tan poco como 25 minutos o un máximo de una hora, dependiendo del tipo de cabello de la clienta y las habilidades de la consultora de belleza. Cuando una clienta se retira de la estación del tratamiento super-relaxante, se dirige a la estación de hidratación para que le laven el cabello con champú y acondicionador, esto lleva un promedio de ocho minutos por clienta.

Por último, se le seca y peina el cabello a la clienta, lo que podría incluir corte y/o tintura. El 25% de las clientas se corta el cabello, lo que demora un promedio de 10 minutos. Teñir el cabello toma un promedio de 45 minutos, aunque el peluquero pasa sólo 15 minutos con la clienta, quien luego espera 30 minutos más para que el color se asiente. Sólo el 10% de las clientas optan por teñir su cabello. Mientras se le seca y peina el cabello a la clienta, que dura un promedio de 10 minutos, el auxiliar también le explica cómo peinar el cabello en su casa.

Una vez finalizado el tratamiento, las clientas pueden comprar en el mostrador de ventas, que se encuentra justo al lado de la estación de estilo, los productos para el mantenimiento mensual. Un 65% de las clientas que reciben el tratamiento super-relaxante compran productos de belleza en el instituto antes de salir. El valor promedio de la canasta de los productos es de R\$ 40, con un margen del 50%.

El Anexo 11 muestra el número de empleados en cada estación del proceso super-relaxante. El Anexo 12 muestra la demanda observada para cada instituto. En promedio, los productos utilizados durante el tratamiento super-relaxante tienen un costo de R\$ 4 por clienta. Los institutos reciben suministros de productos una vez por semana. El Anexo 13 muestra otros gastos relacionados con el funcionamiento de los institutos.

Velez comentó: “Mientras trabajamos tuvimos en cuenta muchos factores diferentes para agilizar nuestro proceso y así poder atender más clientas.”⁸ [Haz clic aquí para ver a Velez abordar temas de gestión de operaciones en su empresa en crecimiento.](#)

La conjunción de los ciclos semanales y estacionales de demanda, junto con las leyes laborales inflexibles de Brasil fueron un desafío para la implementación de los cambios operativos necesarios. Si Beleza Natural contrataba personal adicional para satisfacer la alta demanda de los fines de semana, la compañía iba a terminar pagando los salarios a empleados que estaban inactivos durante la mayor parte de la semana.

“Y a pesar de que no todos nuestros empleados se desempeñaban igual de bien”, dijo, “son todos altamente calificados—en particular las consultoras de belleza, quienes reciben un entrenamiento especial en el tratamiento super-relaxante. Hay que recordar que la contratación de personal adicional significa tener que invertir en más capacitación”.

La administración de personal es sólo uno entre una serie de problemas potenciales identificados. Aunque Velez y el resto del equipo directivo entienden los problemas y tienen ideas para posibles soluciones, no están necesariamente de acuerdo en dónde se debe comenzar. ¿Qué impacto tendrían las medidas de mejora en las operaciones de Beleza Natural y cómo debería el equipo priorizar estas medidas?

[Haga clic aquí para ver a Velez abordar los planes de expansión de Beleza Natural.](#)

⁸ Todas las declaraciones de la Sra. Velez se citan de una entrevista telefónica el 8 de abril de 2011.

Anexos

Anexo 1

Un instituto de Beleza Natural típico



Anexo 1 (continuación)



Fuente: Fotos de la compañía.

Anexo 2

Institutos Belezza Natural

Instituto	Tamaño (m2)	# Puestos
Alcantara	618	40
Campo Grande	950	78
Caxias	970	73
Ipanema	976	75
Japarepagua	490	24
Liberdade - Salvador	1360	104
Madureira	574	49
Niterói	672	54
Nova Iguacu	930	36
Tijuca	891	50
Vitoria	390	36

Fuente: Presentación de Belezza Natural en ECLA, Nueva York, 11 de enero de 2011.

Nota: # Puestos de atención se refiere al lugar donde una consultora de belleza o un auxiliar de cabeleireira realiza el proceso super-relaxante.

Anexo 3

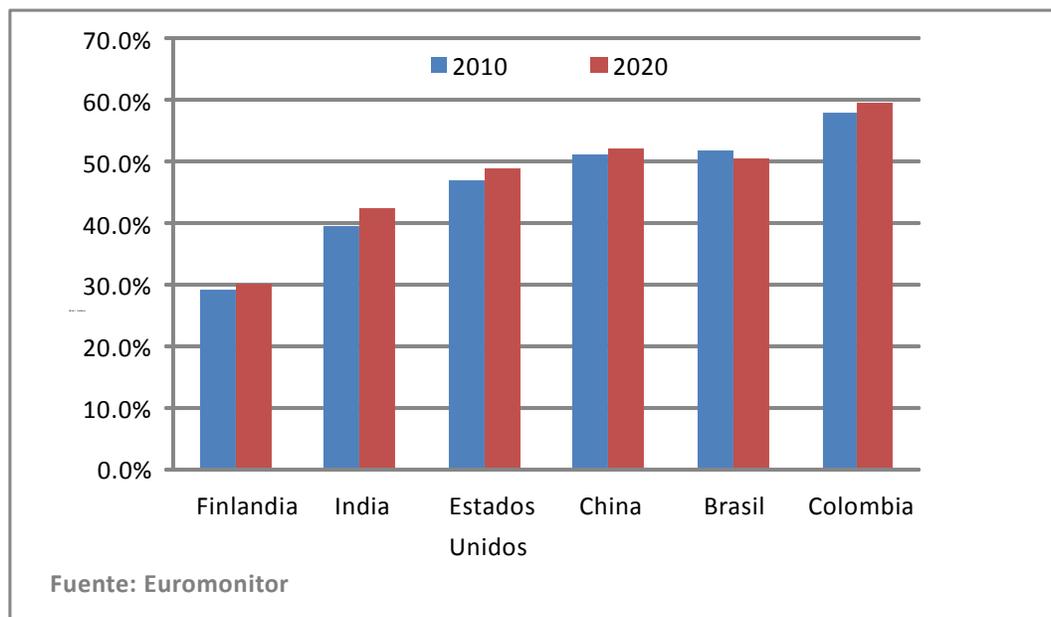
Resultados del tratamiento super-relaxante



Fuente: Material publicitario de la compañía.

Anexo 4

Índice comparativo Gini



Anexo 5

Composición de clases sociales en Brasil (en miles)

Categorías	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Clase Social A	11.016	11.233	11.469	11.694	11.877	12.062
Clase Social B	6.635	6.813	7.048	7.267	7.402	7.544
Clase Social C	15.043	15.465	16.027	16.551	16.864	17.203
Clase Social D	39.869	40.823	41.985	43.071	43.847	44.698
Clase Social E	58.849	59.228	59.116	59.126	59.794	60.366

Nota: La Clase Social A incluye a los individuos con un ingreso bruto superior al 200% de los ingresos brutos promedio de todas las personas mayores de 15 años. El número de personas en esta clase se basa en la definición de Jure de la población, que cuenta a todas las personas en un área geográfica a partir de su lugar de residencia. El ingreso bruto anual se refiere al ingreso antes de impuestos, incluidos los ingresos por empleo, inversiones, beneficios y remesas, así como las contribuciones sociales de todas las fuentes.

La Clase Social B incluye a los individuos con un ingreso bruto entre el 150% y el 200% de los ingresos brutos promedio de todas las personas mayores de 15 años. El número de personas en esta clase se basa en la definición de Jure de la población, que cuenta a todas las personas en un área geográfica a partir de su lugar de residencia. El ingreso bruto anual se refiere al ingreso antes de impuestos, incluidos los ingresos por empleo, inversiones, beneficios y remesas, así como las contribuciones sociales de todas las fuentes.

Anexo 5 (continuación)

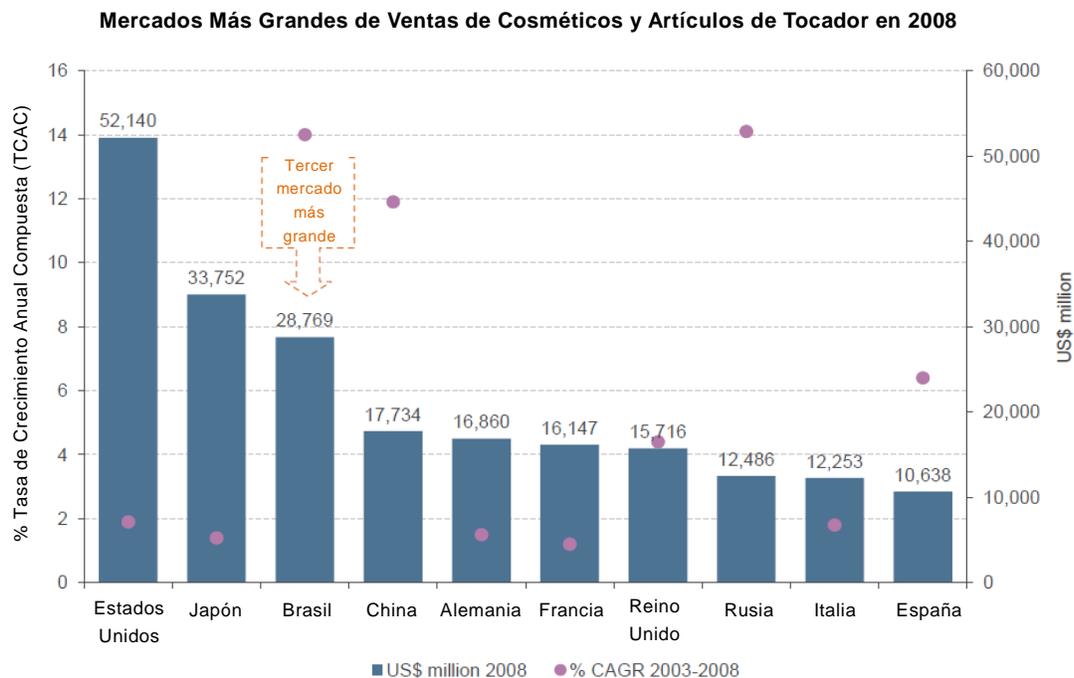
La Clase Social C incluye a los individuos con un ingreso bruto entre el 100% y el 150% de los ingresos brutos promedio de todas las personas mayores de 15 años. El número de personas en esta clase se basa en la definición de Jure de la población, que cuenta a todas las personas en un área geográfica a partir de su lugar de residencia. El ingreso bruto anual se refiere al ingreso antes de impuestos, incluidos los ingresos por empleo, inversiones, beneficios y remesas, así como las contribuciones sociales de todas las fuentes.

La Clase Social D incluye a los individuos con un ingreso bruto entre el 50% y el 100% de los ingresos brutos promedio de todas las personas mayores de 15 años. El número de personas en esta clase se basa en la definición de Jure de la población, que cuenta a todas las personas en un área geográfica a partir de su lugar de residencia. El ingreso bruto anual se refiere al ingreso antes de impuestos, incluidos los ingresos por empleo, inversiones, beneficios y remesas, así como las contribuciones sociales de todas las fuentes.

La Clase Social E incluye a los individuos con un ingreso bruto de menos del 50% de los ingresos brutos promedio de todas las personas mayores de 15 años. El número de personas en esta clase se basa en la definición de Jure de la población, que cuenta a todas las personas en un área geográfica a partir de su lugar de residencia. El ingreso bruto anual se refiere al ingreso antes de impuestos, incluidos los ingresos por empleo, inversiones, beneficios y remesas, así como las contribuciones sociales de todas las fuentes.

Anexo 6

Mercado de cosméticos y artículos de tocador

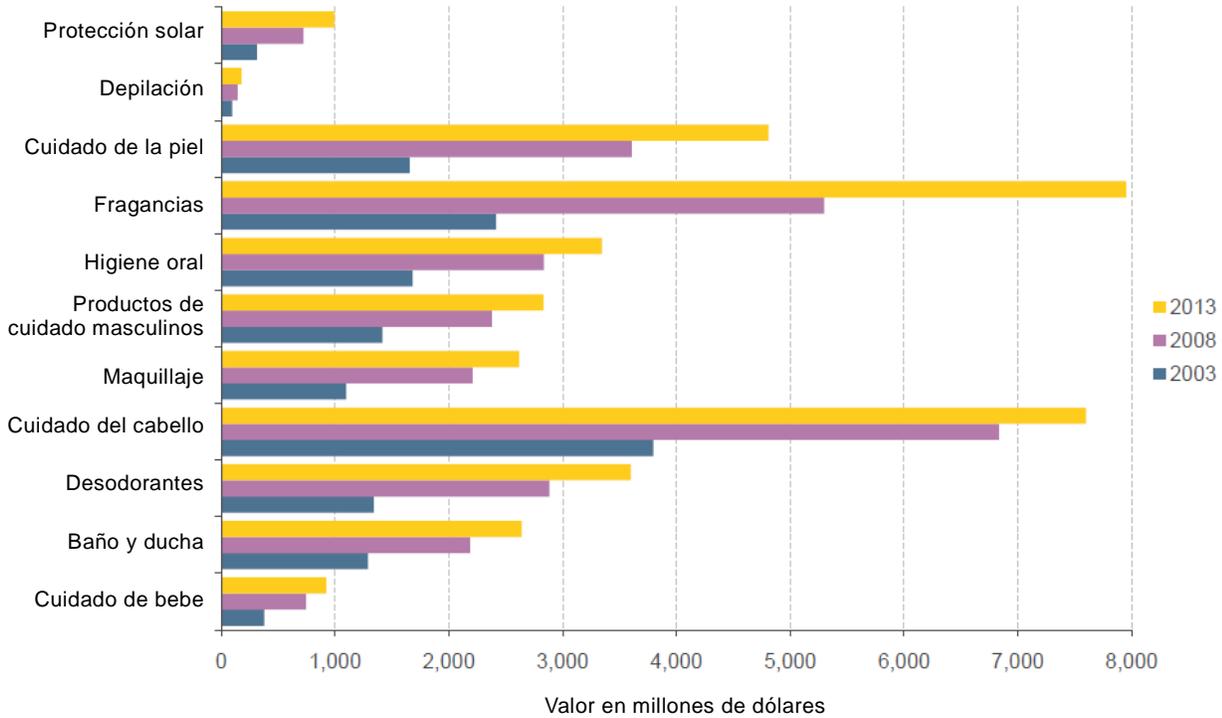


Fuente: “Brasil: Jugador Clave en el Crecimiento Mundial del Mercado de Productos de Belleza y Cuidado Personal,” Euromonitor International.

Anexo 7

Mercado de cosméticos y artículos de tocador en Brasil

Valor por Categoría 2003-2013



Fuente: "Brasil: Jugador Clave en el Crecimiento Mundial del Mercado de Productos de Belleza y Cuidado Personal," Euromonitor International.

Anexo 8

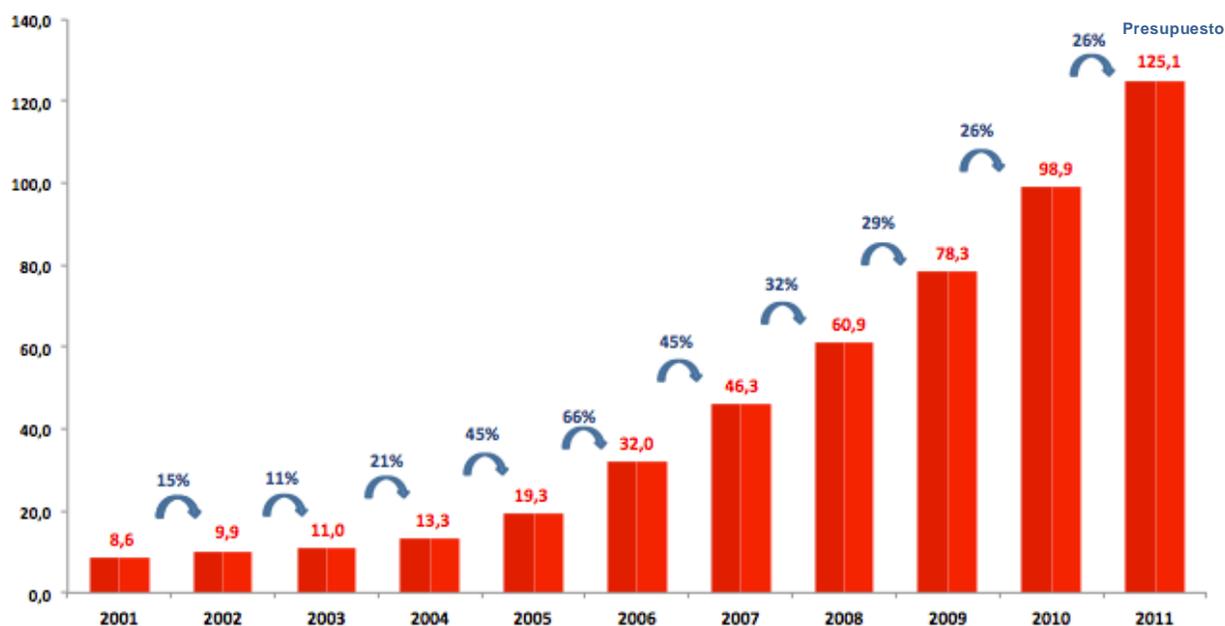
Ventas relacionadas con el cuidado del cabello por subsector en Brasil

Ventas relacionadas con el cuidado del cabello por subsector: Valores 2002-2009					
Millones de Reales	2005	2006	2007	2008	2009
Productos 2 en 1	54.8	47.9	46.6	62.0	86.0
Colorantes	2,540.3	2,957.7	3,313.8	2,717.3	3,157.7
Acondicionadores	3,499.3	3,742.6	4,190.8	4,523.8	4,820.9
Permanentes y Alisados	544.6	672.8	611.2	689.4	710.1
Cuidado del Cabello en Peluquería	23.4	19.8	19.3	18.9	20.1
Champús	2,258.8	2,645.9	3,067.8	3,204.3	3,398.1
- Champús Medicinales	52.1	61.8	66.6	72.5	78.3
- Champús Comunes	2,206.7	2,584.1	3,001.1	3,131.9	3,319.8
Productos para el Peinado	185.3	237.8	257.7	333.3	292.0
Cuidado del Cabello	9,106.5	10,324.5	11,507.1	11,549.0	12,484.8

Fuente: Euromonitor International estimates.

Anexo 9

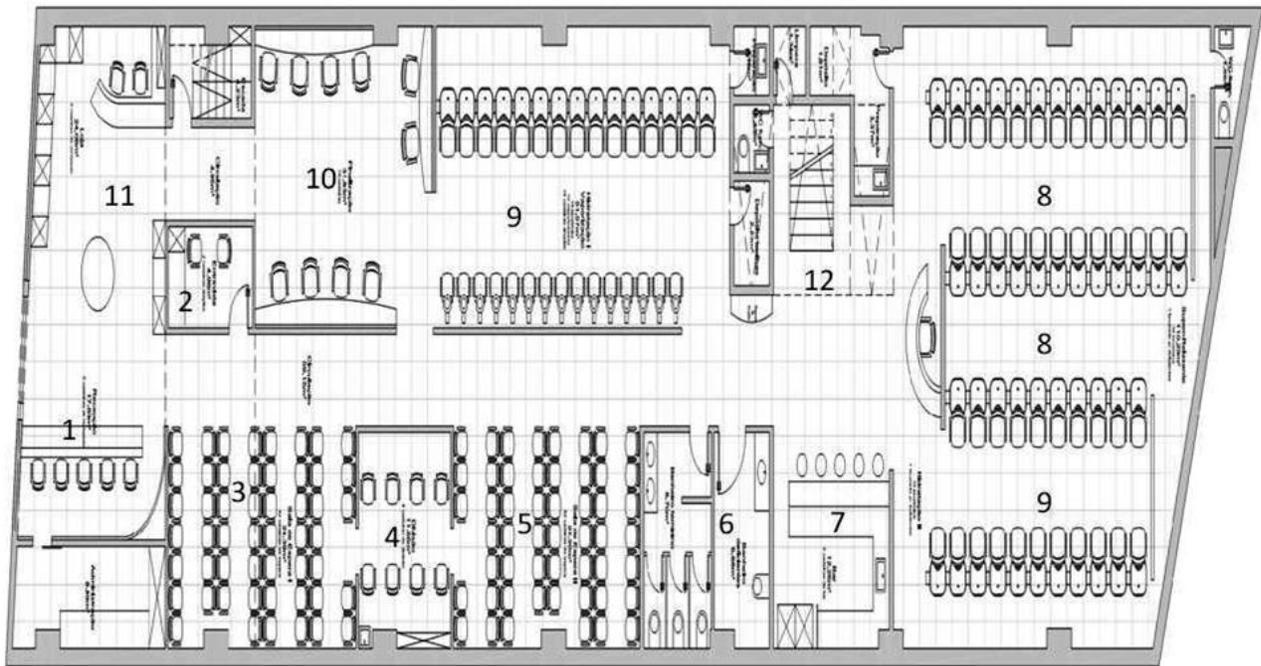
Ingresos brutos de Beleza Natural 2001-2011 (millones de reales)



Fuente: Presentación de Beleza Natural en ECLA, Nueva York, 11 de enero 2011.

Anexo 10

Ejemplo de disposición de un instituto de Beleza Natural



- | | |
|---------------------|--|
| 1 Recepción | 7 Bar |
| 2 Evaluación | 8 Super-relaxante |
| 3 Sala de Espera I | 9 Hidratación |
| 4 División | 10 Peinado |
| 5 Sala de Espera II | 11 Tienda |
| 6 Baños | 12 Depósito y preparación del material |

Fuente: Presentación de Beleza Natural en ECLA, Nueva York, 11 de enero 2011.

Anexo 11

Personal realizando el tratamiento super-relaxante

Instituto	# trabajadores en cada estación				
	Recepción	División	Super Relaxante	Hidratación	Peinado
Alcantara	1	4	10	3	5
Campo Grande	2	6	14	5	7
Caxias	2	7	16	6	9
Ipanema	2	3	10	2	4
Japarepagua	1	3	10	3	4
Liberdade - Salvador	1	3	14	2	5
Madureira	2	8	18	4	9
Niterói	2	6	14	3	6
Nova Iguacu	2	5	12	3	6
Tijuca	2	5	14	3	6
Vitoria	1	4	12	3	6

Fuente: Presentación de Beleza Natural en ECLA, Nueva York, 11 de enero 2011.

Anexo 12

Demanda observada

Instituto	Clientes por mes	Clientes por semana	Clientes de lunes a jueves	Clientes los viernes	Clientes los sábados
Alcantara	5,000	1,167	164	223	288
Campo Grande	7,000	1,634	230	311	403
Caxias	7,700	1,797	253	342	443
Ipanema	3,500	816	115	155	201
Japarepagua	3,500	816	115	155	201
Liberdade - Salvador	4,100	958	135	182	236
Madureira	8,900	2,081	293	396	513
Niterói	6,400	1,492	210	284	368
Nova Iguacu	6,000	1,399	197	266	345
Tijuca	6,200	1,448	204	275	357
Vitoria	5,150	1,200	169	228	296

Fuente: Presentación de Beleza Natural en ECLA, Nueva York, 11 de enero 2011.

Nota: lunes a jueves reflejan los totales diarios.

Anexo 13

Costos operativos de Beleza Natural

	Cost (R\$000')
Alquiler	6,000
Electricidad, gas y agua	70
Depreciación	1,500
Administración general	7,000
Marketing	200

Fuente: Presentación de Beleza Natural en ECLA, Nueva York, 11 de enero 2011.