



**“PLAN DE NEGOCIO PLUSBELLAPP, APLICACIÓN MÓVIL  
PARA SERVICIOS DE CUIDADO DE BELLEZA A DOMICILIO”**

**Trabajo de Investigación presentado  
Para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Félix Amadeo Casafranca Sumiano**

**Sra. Rosa Yovany Chávez Herrada**

**Sr. Raffo Manuel De los Ríos Córdova**

**Sr. Félix Martín Escudero Jessen**

**Sr. Carlos Douglas Vizurraga Torres**

**Asesor: Profesor Dagoberto Díaz**

**2018**

A Dios, por haberme guiado a lo largo de toda mi maestría. A mi esposa Shirlen y mis hijos Diego y Nicolás, por su valioso apoyo, comprensión y tolerancia en todo este tiempo para obtener este logro. A mis padres, Amadeo y Alberta, por los valores que me transmitieron y por haberme brindado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Félix Amadeo Casafranca Sumiano

A mi esposo Walter por todo su apoyo, paciencia y motivación a lo largo de este proceso. A mis pequeños hijos Santiago y Miranda, por su comprensión, amor y desprendimiento. A mis padres que adoro y que siempre están a mi lado cuando necesito de ellos, y a mis queridos hermanos, que de una u otra forma estuvieron para apoyarme en este gran desafío profesional.

Rosa Yovany Chávez Herrada

A mi esposa Alina y mis hijos Rafaela, Marcelo y Amelia, por su gran amor, paciencia y comprensión. A mi madre Margot y hermanos. Todos ustedes me motivan a seguir adelante y perseguir mis sueños.

Raffo Manuel De los Ríos Córdova

A mi esposa Vania, mis hijos Mariano, Jose Manuel y Alya, por el soporte y comprensión. Y a mi madre, quien incondicionalmente está siempre presente. Gracias por ayudarme a cerrar esta etapa de mi formación académica.

Félix Martin Escudero Jessen

A mi esposa Patricia, mi madre Gloria y mi suegra Ada, por su cariño, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de este proceso que ha significado uno de los pasos más importantes en mi desarrollo profesional y personal.

Carlos Douglas Vizurraga Torres

Agradecemos a todos nuestros profesores, asesores y coordinadores académicos del programa por habernos brindado su orientación, conocimientos y apoyo.

Una mención a nuestros compañeros de aula, por compartir sus experiencias profesionales y su amistad. Gracias.

## **Resumen ejecutivo**

El mercado de servicios de salones de belleza en el Perú asciende a S/ 364.900.000 mensuales, de los cuales el 81% de facturación es generado por 12.585 salones de belleza ubicados en Lima, correspondiendo el 60% de la facturación a salones de belleza de los NSE A+, A y B. Además, aproximadamente el 70% de los ingresos corresponde a servicios y 30% a la venta de productos de líneas especializadas exclusiva de los salones.

El estudio de mercado realizado para el presente trabajo de investigación nos indica que los demandantes de servicios del cuidado de la belleza personal son fundamentalmente mujeres de los NSE indicados anteriormente, quienes estarían dispuestas a incrementar la frecuencia de consumo de dichos servicios, en el caso de que se superase la causa que las restringe, la cual no es necesariamente de índole económica, sino de una limitada disponibilidad de tiempo por sus actividades cotidianas: el caótico tráfico vehicular de la ciudad, los tiempos de desplazamiento hacia y desde el salón, la falta de estacionamientos y las demoras para recibir los servicios que ofrecen en sus locales los salones de belleza. Estos son los principales factores que frenan el incremento de la frecuencia de consumo de estos. Por el lado de la oferta, existe una masa significativa de estilistas y esteticistas calificados que actualmente laboran como empleados de salones de belleza, obteniendo un ingreso promedio que no suele superar el 20% de la facturación de los servicios que en estos locales se brindan. La mayoría de dichos servicios no requieren de infraestructura compleja, pudiendo ser brindados con equipamiento portable.

Bajo dicho contexto, se genera la oportunidad para la prestación de servicios de cuidado de la belleza personal a domicilio, mediante el desarrollo e implementación de una plataforma de aplicación móvil (APP) denominada PlusBellapp, la misma que permitirá articular la demanda y oferta respectiva. PlusBellapp facilitará a los demandantes a acceder a estos servicios y productos en el momento oportuno, mediante el contacto con una amplia red de estilistas profesionales de la belleza registrados en la plataforma. La aplicación permitirá al demandante visualizar la calificación y los comentarios de los oferentes del servicio antes de la selección, además de contar con un soporte para la cobranza mediante tarjeta de crédito y débito y la venta productos de líneas especializadas que serán entregadas a domicilio dentro de las veinticuatro horas.

El éxito del modelo de negocio se basa en que PlusBellapp retiene una comisión del 15% por la venta de los servicios; por su parte, los oferentes, podrán retener el 85%. Respecto de la línea de productos, del 100% de la venta el 15% quedará en Plusbellapp y un 20% será para el oferente: el resto se destinará como ingresos del distribuidor del producto. En el plano de marketing, hemos



considerado estrategias independientes, tanto para la conformación y desarrollo de la red de oferentes como para la captación y la retención de los demandantes del servicio.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

<b>Capítulo I. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio .....</b>	<b>2</b>
---	----------

1. Presentación de la empresa .....	2
-------------------------------------	---

1.1 Antecedentes y razones de interés.....	2
--	---

2. Concepto de negocio: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo? .....	4
--	---

2.1 ¿Qué?.....	4
----------------	---

2.2 ¿Quién?.....	4
------------------	---

2.3 ¿Cómo?.....	4
-----------------	---

3. El cliente, el mercado y la ventana de oportunidad .....	4
---	---

3.1 Descripción del problema/necesidad .....	4
--	---

3.2 Cliente: demandantes del servicio .....	6
---	---

3.3 Cliente: oferentes del servicio .....	6
---	---

4. El modelo de negocio .....	7
-------------------------------	---

4.1 Propuesta de valor .....	7
------------------------------	---

4.1.1 La oferta: el producto/servicio .....	7
---	---

4.1.2 Elementos clave de diferenciación .....	8
---	---

<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>9</b>
--	----------

1. Análisis del macroentorno (PESTEL) .....	9
---	---

1.1 Entorno político legal .....	9
----------------------------------	---

1.2 Entorno económico.....	9
----------------------------	---

1.3 Entorno social.....	9
-------------------------	---

1.4 Entorno tecnológico.....	9
------------------------------	---

1.5 Entorno ecológico o ambiental .....	10
---	----

2. Análisis del microentorno.....	10
-----------------------------------	----

2.1 Identificación características y evolución del sector .....	10
---	----

2.2 El sector: análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	13
--	----

2.2.1 Rivalidad entre competidores actuales (baja).....	13
---	----

2.2.2 Amenaza de competidores potenciales (alta) .....	14
--	----

2.2.3 Poder de negociación de los clientes (bajo) .....	15
---	----



2.2.4 Amenaza de posibles servicios sustitutos (baja) .....	16
2.2.5 Poder de negociación de proveedores (bajo).....	17
<b>Capítulo III. Estudio de mercado .....</b>	<b>19</b>
1. Objetivos.....	19
1.1 Objetivo general .....	19
1.2 Objetivos específicos.....	19
2. Metodología de investigación.....	19
3. Investigación cualitativa .....	20
3.1 Investigación de fuentes secundarias.....	20
3.1.1 Sobre el mercado de la belleza en el Perú .....	20
3.1.2 Sobre las necesidades de los clientes .....	20
3.1.3 Sobre el perfil de los clientes demandantes del servicio .....	21
3.1.4 Sobre el perfil de los clientes – oferentes del servicio .....	22
3.1.5 Sobre la tendencias relevantes para el modelo de negocio.....	22
3.2 Investigación de fuentes primarias .....	23
3.2.1 Entrevistas a oferentes.....	23
3.2.2 Entrevistas a demandantes.....	23
4. Investigación cuantitativa .....	24
4.1 Tamaño de la muestra.....	24
4.2 Resultados y conclusiones del estudio cuantitativo.....	24
4.2.1 Encuesta para demandantes del servicio .....	24
4.2.2 Encuesta para oferentes del servicio .....	25
5. Conclusiones de la investigación de mercado .....	25
5.1 Mercado potencial y objetivo .....	25
5.2 Interés de los demandantes del servicio.....	26
5.3 Interés de los oferentes del servicio.....	26
6. Estimación de la demanda .....	26
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>27</b>
1. Visión .....	27
2. Misión.....	27
3. Valores.....	27
4. Objetivos.....	27
4.1 Estratégicos.....	27
5. Análisis FODA .....	28
5.1 Estrategia adaptativas .....	28

5.2 Estrategias defensivas.....	28
5.3 Estrategias ofensivas.....	28
5.4 Estrategias reactivas .....	28
6. Estrategia competitiva .....	29
6.1 Ventaja competitiva a través de las estrategias genéricas.....	29
7. Estrategia de crecimiento.....	29
8. Responsabilidad social empresarial.....	30
<b>Capítulo V. Plan de marketing .....</b>	<b>32</b>
1. Objetivos del plan de marketing.....	32
1.1 En posicionamiento .....	32
1.2 En ventas .....	32
1.3 En <i>market share</i> .....	32
1.4 En rentabilidad.....	32
2. Cuantificación y planificación de la estrategia de marketing y comercialización.....	32
2.1 Cuantificación y segmentos objetivo.....	32
2.2 Estrategia de posicionamiento .....	35
3. Marketing mix .....	36
3.1 Política de producto/servicio .....	36
3.2 Política de distribución – organización de venta.....	37
3.3 Política de comunicación/promoción .....	37
3.4 Política de precio .....	39
4. Previsión y plan de ventas .....	40
5. Acción y control .....	41
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>42</b>
1. Objetivos del plan de operaciones .....	42
2. Estrategia de operaciones .....	42
3. Diseños de servicios .....	42
4. Presupuesto de operaciones .....	43
5. Diseño de proceso operativos .....	43
6. Diseño de instalaciones (tamaño/localización).....	44
7. Actividades preoperativas y operativas .....	44
8. Riesgos y planes de contingencia .....	44

<b>Capítulo VII. Plan de RR.HH.</b> .....	<b>47</b>
1. Objetivos y estructura organizacional .....	47
2. Estrategias.....	47
3. Diseño de puestos .....	47
4. Programación de puestos .....	48
5. Políticas de recursos humanos .....	49
6. Aspectos legales específicos del proyecto y del sector .....	49
6.1 Régimen societario.....	49
6.2 Consideraciones fiscales .....	49
6.3 Marco legal relativo a propiedad intelectual y protección de datos e instituciones que lo regulan .....	50
6.4 Sobre la responsabilidad acerca de la prestación del servicio (condiciones de uso).....	50
7. Presupuesto del Plan de RR.HH.....	50
<b>Capítulo VIII. Plan financiero</b> .....	<b>52</b>
1. Hipótesis y consideraciones.....	52
2. Objetivos.....	52
3. Ingresos, costos y gastos.....	53
4. Pérdidas y ganancias / análisis de sensibilidad.....	53
5. Necesidades financieras.....	54
6. Viabilidad financiera: flujos económicos financieros y necesidades de capital de trabajo ..	55
7. Valoración de la nueva empresa .....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>57</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>58</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>61</b>
<b>Nota biográfica</b> .....	<b>83</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Tiempo utilizado por cliente al asistir a un salón de belleza .....	2
Tabla 2. Estadística poblacional de Perú, por rangos de edad (2012 y 2016).....	12
Tabla 3. Estadística poblacional del Perú por NSE (2012 y 2016).....	12
Tabla 4. Facturación mensual y anual en Lima del segmento objetivo .....	33
Tabla 5. Flujo estimado de captación de oferentes durante los tres primeros años .....	34
Tabla 6. Market <i>share</i> esperado en el segmento objetivo para los primeros tres años .....	35
Tabla 7. Inversiones en campañas vía Facebook Ads para demandantes en primer año.....	38
Tabla 8. Inversiones en campañas vía Google Adwords para demandantes en primer año .....	38
Tabla 9. Estimación del número de requerimientos atendidos por mes para el primer año.....	39
Tabla 10. Estimación del <i>ticket</i> promedio para demandantes .....	40
Tabla 11. Estimación del plan de ventas del primer año.....	40
Tabla 12. Regímenes tributarios SUNAT .....	51
Tabla 13. Estimación de ingresos (facturación) .....	53
Tabla 14. Estado de ganancias y pérdidas (escenario conservador).....	54
Tabla 15: Sensibilidad contra la variable ventas.....	54
Tabla 16. Estructura de deuda bancaria .....	54
Tabla 17. Flujo de caja primer y segundo año .....	55
Tabla 18. Flujo de caja segundo y tercer año.....	56
Tabla 19: Valoración de la nueva empresa .....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Tendencia de búsqueda de apps en el Perú en los últimos cinco años.....	11
Gráfico 2. Valoración de factores de rivalidad entre competidores actuales. ....	14
Gráfico 3. Valoración de factores de amenaza de competidores potenciales.....	15
Gráfico 4. Valoración de factores del poder de negociación de los clientes.....	16
Gráfico 5. Valoración de factores de la amenaza de posibles sustitutos.....	17
Gráfico 6. Valoración de factores del poder de negociación de proveedores .....	18
Gráfico 7. Estrategias genéricas de Porter .....	29
Gráfico 8. Matriz de Ansoff .....	30
Gráfico 9. La app de PlusBellapp como habilitadora entre demandantes y oferentes .....	43

## Índice de anexos

Anexo 1. Preguntas de la encuesta a demandantes del servicio .....	62
Anexo 2. Preguntas de encuesta a oferentes de servicio .....	62
Anexo 3. Principales resultados de encuestas a oferentes y demandantes del servicio de belleza . .....	63
Anexo 4. Entrevistas a oferentes y demandantes del servicio de belleza .....	65
Anexo 5. Business Model Canvas Final: app para el cuidado de la belleza personal .....	68
Anexo 6. Análisis FODA cruzado.....	69
Anexo 7. Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025 .....	70
Anexo 8. Distribución de NSE para salones de belleza censados por COPECOH .....	70
Anexo 9. Cantidad de salones de belleza censados por COPECOH en la región costa .....	70
Anexo 10. % de salones de belleza censados por COPECOH en la región costa por NSE.....	71
Anexo 11. Facturación mensual de servicios y venta de productos de belleza por NSE.....	71
Anexo 12. Gráfico conceptual del análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	71
Anexo 13. Catálogo de servicios.....	71
Anexo 14. Catálogo de productos .....	73
Anexo 15. Estructura organizativa inicial (HC = <i>headcount</i> 3PP = tercerizado).....	74
Anexo 16. Prototipo de oficina .....	74
Anexo 17. Costes de planilla.....	75
Anexo 18. Estimación de costos operativos.....	75
Anexo 19. Estimación de gastos administrativos y de ventas .....	75
Anexo 20. Presupuesto de marketing - primer año .....	77
Anexo 21. Flujos de caja.....	79
Anexo 22. Plan de despliegue temporal del nuevo negocio.....	81
Anexo 23. Producto mínimo viable desarrollado (MVP) .....	80
Anexo 24. Análisis de sensibilidad con variación de 10% en ventas.....	82

## **Introducción**

Actualmente vivimos en un mundo globalizado y turbulento, con altos niveles de estrés y responsabilidades en el día a día que limitan nuestra disponibilidad de tiempo para llevar a cabo una serie de actividades cotidianas, entre las cuales se encuentran las relacionadas con el cuidado de la belleza y la apariencia personal. Si bien es cierto que la modernidad y la globalización nos han traído, como consecuencia, una vida agitada, en comparación con décadas anteriores, también han aportado notables avances en el terreno de la tecnología, brindándonos las herramientas necesarias para generar una serie de soluciones innovadoras que nos permitan desarrollar nuestras actividades de manera más sencilla y eficiente.

El cuidado de la belleza y la apariencia se ha convertido en un aspecto fundamental a tener en cuenta en el desarrollo personal de hombres y mujeres. La mujer, sobre la cual nos enfocaremos de manera especial, suele tener hoy en día un rol muy activo en nuestra sociedad y su acceso a los servicios de belleza no solo se restringe a un aspecto netamente económico, sino también al tiempo disponible que dispone cada una de ellas como consecuencia del trabajo, el estudio y las otras múltiples actividades que desarrollan. Factores tales como el tráfico, la distancia a los locales y los turnos de espera en los salones de belleza influyen en la reducción de la frecuencia deseada del uso de dichos servicios.

Ante la problemática detectada, se nos presenta una ventana de oportunidad para generar un modelo de negocio que tenga como herramienta fundamental el desarrollo de una plataforma de aplicación móvil que permita articular, de manera eficiente, la demanda y la oferta de servicios de cuidado de belleza para ser brindados a domicilio y en tiempo disponible, de tal forma que podamos hacer tangible una propuesta de valor diferenciada para nuestros dos tipos de clientes elegidos. El análisis del macro y microentorno nos ayudará a entender los diversos factores que pueden afectar el negocio dentro del contexto del mercado, identificando las características, la evolución y las tendencias del sector. Así mismo, un estudio de mercado mediante investigación cualitativa y cuantitativa nos permitirá no solo estimar la demanda, sino también determinar la segmentación y el perfil de nuestros dos tipos de clientes, identificando sus *insights* más relevantes.

Posteriormente, se definen las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades a tener en cuenta para el desarrollo de nuestro modelo de negocio, para definir las estrategias que nos sirvan de base para desarrollar eficientemente, a continuación, cada uno de los planes operativos del mismo.

## Capítulo I. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio

### 1. Presentación de la empresa

#### 1.1 Antecedentes y razones de interés

Basados en experiencias personales y en comentarios recibidos por nuestro entorno cercano, el tener acceso a los servicios de belleza no es solo una cuestión de carácter económico, sino que también demanda tiempo, y mucho. Por un lado, las mujeres que trabajan, estudian o tienen hijos deben resolver el problema de disponibilidad para realizar sus múltiples actividades y cuentan con poco tiempo para el cuidado de su imagen personal. Lidar con el tráfico para llegar al salón de belleza, sacar turno, tolerar la demora habitual que se genera en los salones de belleza y, al salir, lograr que el peinado no pierda su forma en el trayecto a su destino son solo algunos aspectos que hacen de este servicio un proceso algo fastidioso. En este trabajo de investigación, además de lo descrito, se ha desarrollado una breve secuencia del proceso que tiene un cliente para contratar un servicio de belleza y obtuvimos lo que se muestra en la siguiente tabla, basados en sólo una pequeña muestra de la información recopilada de las múltiples entrevistas realizadas a potenciales demandantes de dichos servicios (mostradas más adelante en detalle).

**Tabla 1. Tiempo utilizado por cliente al asistir a un salón de belleza**

Usuario	Tiempo utilizado al asistir a un salón de belleza (expresado en minutos)				
	t1	t2	t3	t4	Total
1	15	10	25	15	65
2	15	15	25	15	70
3	25	15	25	25	90
4	20	10	30	20	80
5	20	15	30	20	85
6	20	15	35	20	90
7	30	20	30	30	110
8	30	10	25	30	95
	22	14	28	22	86
<b>t1</b>	Tiempo en llegar al salón de belleza, desde domicilio				
<b>t2</b>	Tiempo por esperar turno en el salón de belleza				
<b>t3</b>	Tiempo por el servicio, en este caso se ha evaluado (corte + peinado)				
<b>t4</b>	Tiempo de regreso a domicilio				
<b>Consideraciones:</b>					
1.- El usuario sale y llega a su domicilio.					

Fuente: Elaboración propia, 2017



Esto es lo que nos ayuda a justificar el qué del modelo, lo cual es detallado más adelante. Por otro lado, están las dificultades a las que se enfrentan muchos profesionales de la belleza, generalmente madres de familia, también con múltiples responsabilidades, que deben cumplir largas jornadas de trabajo en los salones de belleza para contar con los recursos económicos necesarios.

Contemplando la necesidad de ambos grupos de interés, nos planteamos el reto de enlazar estas dos necesidades ofreciendo una solución que permitiese conectarlas de manera rápida y segura mediante una aplicación móvil. Este tipo de modelo está en continuo crecimiento. Por ejemplo, la industria de los servicios de taxis ha sido casi tomada por estas plataformas a demanda y se está desarrollando una feroz batalla por obtener el liderazgo en cuanto a participación en el mercado.

La industria de la belleza no será la excepción. Mercados como el de Estados Unidos de Norteamérica, que mueve US\$ 46 mil millones anuales en esta industria, ha sido el primero (como en casi todas las industrias) en adoptar este tipo de tendencia, la cual llegó hace aproximadamente cinco años<sup>1</sup>, y actualmente el 28% de los profesionales en el cuidado de la belleza personal (estilistas, peluqueros y cosmetólogos) trabajan como contratistas independientes, siendo este mercado el más desarrollado, que cuenta con varias plataformas activas, siendo las más populares The Glam App, StyleBee, PRIV, Glamsquad, Vênsette, Beautified y beGlammed<sup>2</sup>.

En México también se encuentran algunos modelos similares, con Chaineadita como la aplicación más representativa. Del mismo modo, en Argentina encontramos a Lupe, empresa que a un año de su lanzamiento cuenta con 15 mil usuarios y 170 profesionales registrados<sup>3</sup>. En el Perú no hemos encontrado experiencia similar, pero podemos mencionar que el mercado de la belleza en este país es de S/ 364.900.000 mensuales, con un crecimiento proyectado de 6 a 8% del 2017 al 2019. En la actualidad se cuenta con cerca de 17.400 salones de belleza a nivel nacional, de los cuales aproximadamente 12.500<sup>4</sup> se encuentran en Lima, crecimiento sustentado en el mayor nivel adquisitivo que en los últimos años han conseguido las familias peruanas.

---

<sup>1</sup> Rachel Strugatz, 5 de enero, 2017 – <http://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/beauty-services-war-beauty-bars-versus-on-demand-10732448/>

<sup>2</sup> Stephanie Miles, 26 de junio del 2015 - <http://streetfightmag.com/2015/06/26/7-platforms-offering-on-demand-beauty-services/>

<sup>3</sup> Carolina Potocar, 18 de Noviembre del 2015 - <http://www.infotechnology.com/entrepreneurds/Como-funciona-Lupe-la-aplicacion-que-te-envia-peluqueros-a-domicilio-20151118-0005.html>

<sup>4</sup> Según estudio de COPECOH 2016.

Lo que nosotros ofrecemos como propuesta de valor es un servicio de belleza en el momento que se necesite y en la comodidad del hogar, una alternativa de fuente de trabajo para profesionales que brindan los diferentes servicios de belleza que se ofrecerán en la plataforma, bajo el esquema elige, agenda y listo. Lo que se busca es ofrecer seguridad a los demandantes de servicios de belleza, pues se certificará a las personas que brinden los servicios, mediante un protocolo que permita estandarizarlos.

## **2. Concepto de negocio: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?**

### **2.1 ¿Qué?**

El concepto de negocio aspira a ser un moderno canal de enlace para las personas que están ávidas de mantener su apariencia personal satisfactoriamente y para los especialistas en el cuidado de la belleza personal que actualmente solo atienden en espacios físicos fijos (centros de belleza y espás, entre otros), eliminando las barreras de la disponibilidad de tiempo de ambos grupos de interés.

### **2.2 ¿Quién?**

Hay dos segmentos de mercado por atender:

- **Demandante:** agente demandante de servicio de belleza y cuidado personal: enfocados en mujeres entre 23 a 57 años de nivel socioeconómico alto y medio, residentes en Lima.
- **Oferente:** agente oferente del servicio de belleza y cuidado personal: persona con especialización en las diferentes líneas del cuidado de la belleza personal (estilistas, esteticistas y masoterapistas) que deseen trabajar a tiempo parcial o completo.

### **2.3 ¿Cómo?**

Crear, desarrollar y gestionar una aplicación tecnológica informática (app), para que pueda ser ejecutada desde los teléfonos inteligentes (*smartphones*) u otros dispositivos móviles, que será el vínculo entre los dos segmentos de mercado objetivo. Esta aplicación será de descarga gratuita.

## **3. El cliente, el mercado y la ventana de oportunidad**

### **3.1 Descripción del problema/necesidad**

El cuidado de la apariencia personal se ha convertido en una necesidad cotidiana para la mayoría de las personas. La gente busca verse y sentirse bien, pues la imagen que uno proyecta es un aspecto importante a tener en cuenta para nuestro desarrollo personal en muchos ámbitos

de la vida (social, laboral y afectiva, entre otros). Hoy en día vivimos en un mundo globalizado, cambiante, lleno de estrés y responsabilidades del día a día, en el cual el tiempo disponible se ha convertido en un factor clave para realizar una serie de actividades cotidianas.

En cuanto a la demanda por acceder a servicios de belleza, esta existe, pero podría incrementar si el acceso a estos se diera de una manera más eficiente, mediante su realización en un lugar más accesible y en un espacio de tiempo oportuno. El problema surge cuando se necesita acceder a los servicios de belleza, como hemos mencionado con anterioridad, ya que se requiere de tiempo y muchas veces no se dispone de este. Así mismo, con frecuencia hay dificultad para acceder a dichos servicios, lo que origina una disminución en la frecuencia de la demanda de estos. Por otro lado, la oferta de servicios de belleza y del cuidado personal se brinda principalmente en establecimientos especializados; sin embargo, la intención es poder redireccionar dicha oferta con miras a satisfacer la demanda que existe por un acceso más eficiente de los mismos. Por ello, se plantea también brindar especial atención a los oferentes del servicio, quienes a su vez tienen la necesidad de acceder a mayores oportunidades de negocio en sus tiempos disponibles y lograr un desarrollo profesional a través de un medio que les genere confianza, garantía y mayor independencia económica como una alternativa a las actuales modalidades de oferta en las que se desenvuelven.

Adicionalmente, podemos decir que en la actualidad hay una creciente demanda por el uso de apps para servicios y nuestro país no es ajeno a esta tendencia<sup>5</sup>. Para citar un ejemplo, podemos mencionar las aplicaciones de servicios de taxi que son las más usadas y difundidas<sup>6</sup>. Adicionalmente, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), «desde la evolución de los teléfonos celulares, la compra y venta online de productos y servicios ha registrado un crecimiento de 198% en el país. Las empresas que operan en el país, ven en las aplicaciones móviles un nuevo canal para acercarse a sus públicos, aprovechando la penetración de smartphones y tablets» (Diario La República, 2017).

En tal sentido, se identifica un problema derivado de necesidades en dos segmentos de mercados distintos, los cuales pueden interactuar entre sí, para lo cual queremos aprovechar las ventajas que en la actualidad nos ofrece la tecnología móvil para hacer más eficiente dicha interacción, con miras a brindar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de ambos segmentos.

---

<sup>5</sup> (Diario Gestión, 2016) <http://gestion.pe/tendencias/tendencias-marketing-mobile-lo-que-espera-2016-2156470>

<sup>6</sup> (Diario La República, 2017) <http://larepublica.pe/marketing/861018-las-aplicaciones-de-servicio-de-taxi-y-su-posicionamiento-dentro-del-mercado>

### 3.2 Cliente: demandantes del servicio

Se identifica una oportunidad en mujeres de distintas edades, enfocándonos principalmente por su independencia económica, en dos segmentos etarios diferenciados:

- De 23 a 36 años: *millennials* o generación Y, quienes por lo general desarrollan una actividad laboral, caracterizándose por ser un segmento muy conectado. La mayoría son *early adopters* y una solución como la nuestra será de su interés. Además, nuestra propuesta de valor ofrecerá precios competitivos, lo cual será un factor importante de decisión para este segmento.
- De 37 a 57 años: generación X<sup>7</sup>. Son mujeres que laboran en actividades profesionales en la calle o se dedican al trabajo del hogar. Su perfil puede variar dependiendo de la edad de los hijos, pero todas son muy activas, con vidas estructuradas y buscan sentirse bien consigo mismas. Nuestra solución es ideal para que programen con anticipación una cita que calce con sus horarios y demandas, tanto personales como laborales.

### 3.3 Cliente: oferentes del servicio

Se identifica una oportunidad en aquellos especialistas en el cuidado de la belleza personal que se encuentren dispuestos a incrementar sus ingresos fuera del horario de trabajo, desarrollando una fuente de trabajo alternativa *part time* o *full time*, que le permita administrar sus tiempos y le genere independencia económica.

---

<sup>7</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Generación\\_X](https://es.wikipedia.org/wiki/Generación_X)

#### **4. El modelo de negocio**

El modelo de negocio se desarrolla basado en la metodología del Business Model Canvas<sup>8</sup>. Nuestra idea inicial siempre estuvo orientada a crear un modelo de negocio del tipo *two sided market*<sup>9</sup> (Traynor, 2012), conectando a dos segmentos de mercado (oferentes y demandantes del servicio) mediante una app que permita su interacción. Inicialmente nos enfocábamos en tres servicios domésticos básicos: gasfitería (plomería), electricidad y pintura, pero se identificó que quienes requieren el tipo de servicios mencionados pueden tener dificultad en ubicar y contratar con la garantía y la agilidad del caso a los proveedores que lo ofrecen. A su vez, estos últimos, actúan de manera independiente y desarticulada, perdiendo varias oportunidades de negocio (además de la informalidad con la cual brindan estos servicios). Durante el proceso sistemático de evaluación y validación externa, se decidió variar el tipo de servicio del modelo de negocio, pues se verificó mediante algunas entrevistas e investigación que finalmente no existe una necesidad tan marcada para dichos servicios, ya que en nuestro país se les tiende a manejar de una manera más informal, con personas conocidas, y, además, porque el volumen de demanda de los mismos no era el indicado como para que el negocio tuviese una sostenibilidad económica adecuada.

Finalmente con la información de validación del nuevo modelo, optamos por una aplicación digital para el cuidado de la belleza personal. En el anexo 5 se muestra el gráfico del BMC para el modelo de la propuesta definitiva.

#### **4.1 Propuesta de valor**

##### **4.1.1 La oferta: el producto/servicio**

La idea de negocio es crear y gestionar una plataforma (app) que facilite y haga eficiente la interacción entre una persona (demandante) con una necesidad en el cuidado de su apariencia personal y un especialista que provea el servicio (oferente) para cubrir dicha necesidad, mediante su atención a domicilio, enfocado en servicios de belleza y cuidado personal (cuidado del cabello, piel y uñas, así como masoterapia estética y reparadora).

El servicio de nuestra app se ubica dentro de la categoría de higiene y cuidado personal que agrupa a todos los salones de belleza ubicados a nivel nacional. Si bien es cierto que la app es un desarrollo para la interacción de servicios del cuidado de la belleza personal, tiene un marcado diferencial basado en que el servicio se realiza a domicilio, en tiempo disponible, tanto para el demandante como para el oferente, pudiéndose lograr, a través de esta relación, el

---

<sup>8</sup> Ideado por Alexander Osterwalder y explicado en su libro “*Generación de modelos de negocio*” <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

<sup>9</sup> <https://blog.intercom.com/surviving-thriving-in-two-sided-markets/>

incremento de la utilización de los servicios para los demandantes y la mejora de ingresos económicos para el oferente. Identificamos una necesidad y consideramos que es una buena oportunidad de negocio ante la ausencia de una oferta similar para los dos segmentos de mercado objetivo, a cada uno de los cuales hicimos tangible una propuesta de valor:

Para el demandante del servicio:

- Acceso al cuidado de su apariencia personal en sus tiempos disponibles (momento oportuno) y en su domicilio.

Para el oferente del servicio:

- Oportunidad de incrementar sus ingresos, fuera del horario de trabajo.
- Desarrollar una fuente de trabajo alternativa *part time* o *full time* que le permita administrar sus tiempos y le genere independencia económica sin límites.

#### **4.1.2 Elementos clave de diferenciación**

Nuestra propuesta, en la actualidad, es única en el mercado local y pretendemos diferenciarnos de cualquier otra propuesta similar basándonos en los siguientes elementos clave:

- Posibilidad de uso y adaptación constante de la app: buscando una conexión eficiente entre demandante y oferente del servicio, la app será de fácil utilización, desplegada en un entorno amigable que le permitirá al demandante poder, de manera sencilla, acceder al tipo de servicio que requiera, teniendo a su disposición un listado de oferentes que se adecuen a su tiempo disponible para brindarles el servicio a domicilio.
- Gamificaciones para oferentes y demandantes: con el objetivo de incrementar la captación, mantener el interés y generar fidelización de nuestros dos segmentos de mercado objetivo, la app manejará una serie de estrategias de gamificación, tales como puntos, rankings, programa de bonos y referidos, entre otras.

## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEL)**

#### **1.1 Entorno político legal**

Considerando la influencia política, existen puntos importantes a tener en consideración, tales como el régimen tributario al que como empresa debemos o queremos adecuarnos, o al marco legal relativo a la propiedad intelectual y protección de datos; también debemos identificar las entidades gubernamentales que van a regular nuestro negocio. Es importante no dejar de lado la responsabilidad a la que estaremos sujetos por la prestación del servicio (a pesar de ser solo el medio habilitador) y los medios que utilizaremos para mitigar los impactos a los que, por la naturaleza del negocio, estaremos expuestos.

#### **1.2 Entorno económico**

Dado que se apunta a un sector netamente de consumo interno para proveer servicios de belleza y venta de productos asociados, hay que tener en consideración la variable económica del tipo de cambio, ya que, principalmente para el caso de venta de productos, al ser importados, podrían verse afectados. Para el caso de los financiamientos, las variaciones en la tasa de interés pueden afectar las estimaciones financieras del negocio. Otro factor es la bancarización de la población, puesto que se apunta a un sector tarjetahabiente.

#### **1.3 Entorno social**

El enfoque inicial nos lleva a orientarnos a ciertos NSE pertenecientes a la PEA. Es importante considerar que los niveles socioculturales de nuestros oferentes son diferentes a los de nuestros demandantes, por lo que se puede evaluar la aplicación de una posible estrategia de valor compartido.

#### **1.4 Entorno tecnológico**

Notamos un creciente uso de la tecnología a través del incremento de la penetración de los *smartphones* en el mercado local, derivado del ingreso de una mayor cantidad de operadores móviles locales y las tendencias que se evidencian por el crecimiento en las descargas de apps o por el uso de las mismas y el incremento de dicha necesidad. La revolución de la denominada transformación digital hace que se convierta en habilitadora entre oferentes y demandantes de un servicio, siendo fundamental para afianzar este ecosistema.

## **1.5 Entorno ecológico o ambiental**

Aquí debemos tener en consideración la tendencia global del uso responsable de los recursos naturales y del medio ambiente en general. Las innovaciones tecnológicas nos permiten desarrollar e implementar procesos de mínimo impacto al medioambiente, debido a la reducción del uso de medios físicos. Asimismo, el modelo de negocio de habilitador entre oferentes y demandantes de servicios para la belleza promueve la reducción del uso de medios de transporte que incrementan la contaminación ambiental.

De estos factores podemos decir que el factor tecnológico es muy favorable para nuestro modelo y sugerimos actuar prontamente para tener una posición de vanguardia en el sector.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación características y evolución del sector**

En el año 2013 la belleza ya se consideraba como buen negocio<sup>10</sup>. Uno de los principales argumentos para asistir a un salón es la imagen personal (lo que proyectas es tu principal carta de presentación). Hay salones de belleza dirigidos a varios tipos de público, desde pequeños salones de barrio hasta grandes cadenas. Para el 2015 este tipo de negocio se va haciendo más rentable en el Perú, manejando una gran cantidad de locales dedicados al rubro en el país<sup>11</sup>. Las personas ya no solamente se preocupan por su aspecto personal en ocasiones especiales, sino también en su vida cotidiana, y para esto se genera la necesidad de tener una adecuada asesoría de expertos de la belleza.

En cuanto a las apps, estas nacieron para hacer todo más fácil desde un *smartphone* y cada una de ellas intenta responder a una necesidad concreta inspirada en otras aplicaciones de éxito. En otros países vemos ejemplos tales como peluquerías grandes de prestigio que envían personal a casa de sus clientes. A estas podríamos denominarlas como las Uber de la belleza. Otras peluquerías amplían esta oferta con entrenadores personales, clases de yoga o masajes; otros simplemente avisan de las ofertas de última hora. El uso de estas apps está enfocado en aquellas mujeres que sobrecargan su vida de actividades que amenazan con poner en peligro su coquetería y, por supuesto, tienen un precio más accesible que lo normal. En USA (Nueva York, Miami y Los Ángeles) este nicho fue desarrollado por emprendedores desde finales de 2014 y solo en el primer año ya habían brindado este servicio en domicilios, hoteles y oficinas a más de cuarenta mil personas, en un horario de 6 a.m. a 10 p.m.<sup>12</sup>. El mercado peruano no ha sido ajeno

---

<sup>10</sup> <http://peru21.pe/emprendedores/belleza-buen-negocio-2151516>

<sup>11</sup> <http://diariocorreo.pe/economia/belleza-mueve-50-mil-locales-en-peru-567624>

<sup>12</sup> [http://www.milenio.com/tendencias/apps-belleza-maquillaje-peinado-glam\\_squad-lifebooker\\_0\\_561543998.html](http://www.milenio.com/tendencias/apps-belleza-maquillaje-peinado-glam_squad-lifebooker_0_561543998.html)



a este creciente desarrollo del negocio, por lo que diversos salones de belleza se han posicionado mediante diversas ofertas, según el NSE. Sin embargo, cuando nos referimos a apps locales, estas se refieren a aplicaciones para gestionar citas en los salones, lo cual refuerza la oportunidad de negocio de implementar una plataforma que vincule directamente al usuario con los profesionales de la belleza, para que atiendan sus principales necesidades en la comodidad de su oficina o casa, en el tiempo requerido, según la disponibilidad. Tal como se podrá apreciar en el siguiente capítulo, se hará un estimado del tamaño, las características, la estructura y la evolución del mercado de cosméticos e higiene (estética y belleza), lo cual corroborará una tendencia de crecimiento para los próximos años.

Habiendo determinado esta posibilidad de negocio, es importante complementar su adecuación en el tiempo, entendiendo la tendencia que hoy tenemos respecto del uso de las apps. Tomando como fuente secundaria Google Trends, se puede apreciar que en los últimos cinco años existe una clara tendencia creciente respecto de las búsquedas referidas a apps en el Perú.

**Gráfico 1. Tendencia de búsqueda de apps en el Perú en los últimos cinco años**



Fuente: Google Trends, 2017

Esta referencia nos lleva a concluir que en los últimos cinco años en el Perú ha habido un crecimiento por penetración del consumo de apps, ya que existen más personas que se interesan por las mismas o por las descargas de ellas. Si analizamos, a nivel de crecimiento por ampliación, esto se podría relacionar directamente con el crecimiento y la evolución demográfica. Tal como se puede apreciar en las siguientes tablas poblacionales, nuestro *target* ha crecido en los últimos cuatro años, en números absolutos, por lo que tenemos más jóvenes y adultos quienes, a su vez, se encuentran más relacionados y familiarizados con la tecnología.

**Tabla 2. Estadística poblacional de Perú, por rangos de edad (2012 y 2016)**

2012	Total		2016	Total	
	Abs.	%		Abs.	%
De 0 a 7 años	4,735,030	14.33%	De 0 a 7 años	4,588,243	14.33%
De 8 a 13	3,802,069	10.98%	De 8 a 13	3,498,755	10.98%
De 14 a 18	2,470,513	9.09%	De 14 a 18	2,317,273	9.09%
De 19 a 24	3,965,554	10.73%	De 19 a 24	3,986,912	10.73%
De 25 a 29	2,519,588	8.53%	De 25 a 29	2,689,337	8.53%
De 30 a 35	2,715,209	9.30%	De 30 a 35	2,915,535	9.30%
De 36 a 39	1,623,469	5.74%	De 36 a 39	1,813,714	5.74%
De 40 a 54	4,580,041	17.09%	De 40 a 54	5,312,841	17.09%
De 55 a 60	1,207,395	4.78%	De 55 a 60	1,466,753	4.78%
De 61 a 65	747,462	3.09%	De 61 a 65	952,610	3.09%
De 66 a 70	610,068	2.36%	De 66 a 70	720,799	2.36%
Más de 70 años	1,159,477	3.98%	Más de 70 años	1,225,853	3.98%
<b>Total</b>	<b>30,135,875</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>	<b>31,488,625</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Estadística poblacional 2012 y 2016 de IPSOS e INEI

Si lo analizamos a nivel de distribución y evolución por NSE en el Perú, comparando los años 2012 y 2016, se puede apreciar o deducir que ha habido una mejora en la calidad de vida, conclusión a la que se llega por la disminución de NSE E y el crecimiento en los demás NSE. Esto se relaciona directamente con un mayor ingreso y mayores oportunidades para segmentos de consumo, como el de belleza.

**Tabla 3. Estadística poblacional del Perú por NSE (2012 y 2016)**

2012	Total		2016	Total	
	Abs.	%		Abs.	%
AB	2,712,229	9.00%	AB	4,282,453	13.60%
C	6,027,175	20.00%	C	8,124,065	25.80%
D	9,040,763	30.00%	D	7,620,247	24.20%
E	12,355,709	41.00%	E	11,461,860	36.40%
<b>Total</b>	<b>30,135,875</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>	<b>31,488,625</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Estadística poblacional 2012 y 2016 de IPSOS e INEI y NSE APEIM

Sobre la base de todos estos antecedentes expuestos, podemos concluir que el ciclo de vida de las apps en el Perú está en crecimiento (probablemente saliendo recién de la etapa introducción) y, en particular, para lo correspondiente a apps de belleza, se encuentran en la etapa de

introducción, ya que tienen muy poco tiempo en el mercado y el número de usuarios aún es pequeño.

## **2.2 El sector: análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Nuestro modelo de negocio está considerado en el sector de servicios de cuidado de belleza personal. Nuestra app digital está clasificada como una tecnología informática para ser el vínculo entre nuestros dos clientes (demandantes y oferentes). Hemos identificado que la competencia se podría dar con las diferentes categorías de salones de bellezas tradicionales (cadenas nacionales, extranjeras y salones independientes).

A continuación, se muestra el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1982) para el sector en el cual se desarrollará nuestro modelo de negocio.

### **2.2.1 Rivalidad entre competidores actuales (baja)**

De acuerdo con la información del mercado, en la ciudad de Lima no encontramos una aplicación móvil (app) que articule un servicio entre el demandante y el oferente del mismo con las características de ser disponible en el tiempo (inclusive feriados y domingos) y en la comodidad del hogar. Actualmente podemos considerar como competidores no directos a los servicios de tipo *offline* (los salones tradicionales donde el cliente tiene que acudir) y los del tipo *online* (mediante redes sociales). Los factores que explican la rivalidad del sector de belleza son los siguientes:

- **Número de competidores:** no existen competidores activos similares a nuestro modelo de negocio.
- **Diversidad de competidores:** el mercado en Lima es liderado por las cadenas de salones de belleza; adicionalmente, existen apps solo para la reserva de citas para la atención en el salón tradicional.
- **Costos fijos:** los costos fijos son bajos, ya que la mayoría son variables y están asociados con nuestra app.
- **Diferenciación:** el servicio que ofrecen los competidores es básicamente la atención en un local público, pero nuestro modelo de negocio Plusbellapp tiene diferenciación, porque permite el acceso al cuidado de la apariencia personal en tiempo disponible, en el momento oportuno y en domicilio.
- **Costes de cambio:** para el cliente, existe un alto costo de cambio si optan por volver al servicio tradicional.
- **Barreras de salida:** consideramos que la barrera de salida es baja, porque está influenciada por los costos fijos del modelo de negocio.

**Gráfico 2. Valoración de factores de rivalidad entre competidores actuales.**

Factores de valoración	Factor	Inciden fuerza	Claves
Número de competidores	↓	↓	
Diversidad de competidores	↓	↓	
Costos fijos	↓	↓	
Diferenciación	↑	↓	✓
Costos de cambio	↑	↓	✓
Barreras de salida	↓	↓	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Analizando los factores descritos líneas arriba, podemos concluir que la rivalidad es baja.

### 2.2.2 Amenaza de competidores potenciales (alta)

Dentro de nuestro análisis, hemos encontrado que las barreras de entrada al mercado en este sector son bajas. La creciente tendencia al uso de la tecnología digital y el incremento de empresas que desarrollan aplicaciones móviles pueden motivar el ingreso de nuevos competidores en el mercado, ya sea nacionales o extranjeros. Los probables competidores potenciales del extranjero, serían empresas tales como The Glam App, Stylebee App, PRIV App, Glamsquad App y Vensette App, entre otras. También podríamos considerar como competidores potenciales a los salones de belleza tradicionales que existen en el mercado, a los cuales acude el cliente para acceder al servicio. Dentro los más conocidos en el mercado, podemos mencionar a los siguientes: Montalvo Salon & Spa, Tomyko Spa y Peluquería y Salón de Belleza Marco Aldany, entre otros.

Los factores que explican la amenaza de competidores potenciales en el sector de belleza son los siguientes:

- **Inversión necesaria:** consideramos que la inversión no es una barrera de entrada.
- **Economías de escala:** los competidores tradicionales sí cuentan con economías de escala, ya que son filiales o sucursales de grandes cadenas de salones de belleza.
- **Costos de cambio:** consideramos que este es un factor que amenaza nuestros objetivos dentro de lo considerado como nuevos ingresos
- **Identificación de marca:** no existen patentes similares a nuestro negocio en el sector.

- **Regulaciones:** no existe regulación para este tipo de servicio, pero consideramos que esto no afecta el ingreso de nuevos competidores.

**Gráfico 3. Valoración de factores de amenaza de competidores potenciales**

Factores de valoración	Factor	Inciden fuerza	Claves
Inversión necesaria	↓	↑	
Economía de escala	↓	↑	
Costo de cambio	↑	↓	✓
Identificación de marca	↑	↓	✓
Regulaciones	↓	↑	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Analizando los factores descritos líneas arriba, podemos concluir que la amenaza de competidores potenciales es alta.

### 2.2.3 Poder de negociación de los clientes (bajo)

De acuerdo con el modelo de negocio, nuestros clientes tienen baja capacidad de negociación.

Los factores que explican el poder de negociación de los clientes son estos:

- **Concentración de clientes:** la demanda de los clientes en este sector es alta debido al segmento seleccionado y según el NSE elegido.
- **Diferenciación:** como el servicio que se brinda es a domicilio, consideramos que es alto, ya que es el único modelo de negocio en el mercado. El cliente aprecia esto y le aporta valor, por lo cual analiza la conveniencia de contratar el servicio.
- **Costo de cambio:** el poder de negociación del cliente es bajo, por que el costo de cambio es alto.
- **Sustitutos:** existen servicios sustitutos, tales como las diferentes marcas de salones de belleza tradicionales, con atención al cliente en el local, en comparación con nuestro servicio que brinda atención a domicilio.

**Gráfico 4. Valoración de factores del poder de negociación de los clientes**

Factores de valoración	Factor	Inciden fuerza	Claves
Concentración del cliente	↑	↓	
Diferenciación	↑	↓	✓
Costos de cambio	↑	↓	✓
Sustitutos	↑	↓	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Analizando los factores descritos líneas arriba, podemos concluir que el poder de negociación de los clientes es bajo.

#### **2.2.4 Amenaza de posibles servicios sustitutos (baja)**

En el mercado de belleza existen servicios sustitutos, con respecto de nuestro modelo de negocio, que los clientes pueden usar. Actualmente hay webs, perfiles de Facebook y app buscadores de salones de belleza, así como salones de belleza tradicionales que ofrecen los servicios en sus locales.

Los factores que explican la amenaza de posibles servicios sustitutos son los que detallamos a continuación:

- **Disponibilidad de sustitutos:** en el mercado existen diversas alternativas de servicios de belleza, pero de tipo presencial.
- **Precio relativo entre el servicio sustituto y el ofrecido:** el ticket promedio de los servicios sustitutos es similar al de nuestro servicio; de igual manera aplica para la venta del producto de belleza.
- **Calidad entre el servicio sustituto y el ofrecido:** la calidad de nuestro servicio pretende igualar o superar el estándar al que nuestro segmento objetivo está acostumbrado.
- **Costo de cambio:** consideramos que el costo de cambio es alto, ya que, para acceder a los sustitutos, el cliente demandante del servicio deberá desplazarse hacia los locales, mientras que nuestra app permite la atención a domicilio.

**Gráfico 5. Valoración de factores de la amenaza de posibles sustitutos**

Factores de valoración	Factor	Inciden fuerza	Claves
Disponibilidad de sustitutos	↑	↓	
Precio relativo entre el servicio sustituto y el ofrecido	↓	↓	
Calidad entre el servicio sustituto y el ofrecido	↑	↓	✓
Costo de cambio	↑	↓	✓

Fuente: Elaboración propia, 2017

Analizando los factores descritos líneas arriba, podemos concluir que el la amenaza de sustitutos es baja.

### 2.2.5 Poder de negociación de proveedores (bajo)

En este sector existe una gran diversidad de oferta de proveedores. Esto nos indica que el poder de negociación es bajo. Pero es necesario asegurar un buen *performance*, ya que estos proveedores estarán siempre predispuestos a dar un servicio de alta calidad.

Los factores que explican el poder de negociación de los proveedores son los que se indican a continuación:

- **Concentración de proveedores:** consideramos que en el mercado existen muchos proveedores.
- **Diferenciación:** no existen muchas diferencias entre los proveedores del mercado, por lo tanto no impactan.
- **Sustitutos:** en este sector hay muchas alternativas que pueden sustituir a nuestros proveedores.

**Gráfico 6. Valoración de factores del poder de negociación de proveedores**

Factores de valoración	Factor	Inciden fuerza	Claves
Concentración de proveedores	↑	↓	✓
Diferenciación	↓	↓	
Sustitutos	↑	↓	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Analizando los factores descritos líneas arriba, podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

**Conclusión:** después de haber analizado las cinco fuerzas Porter en el sector del cuidado de la belleza personal, podemos concluir que nuestro modelo de negocio es viable por las siguientes razones:

- La rivalidad es baja, porque somos la primera y única app en el sector.
- El poder de negociación de clientes es baja.
- La amenaza de posibles sustitutos es baja.
- El poder de negociación de proveedores es baja.



## **Capítulo III. Estudio de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

El objetivo general es validar el interés del mercado en una plataforma tecnológica basada en una aplicación móvil para articular la demanda y la oferta de servicios de cuidado de belleza a domicilio, e identificar *insights* relevantes para el diseño del modelo de negocio.

#### **1.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del estudio de mercado del presente trabajo de investigación son determinar los perfiles de nuestros dos tipos de cliente (demandantes y oferentes del servicio), así como identificar las diversas variables del mercado que nos permitan validar los supuestos en los que se basa el presente trabajo, los mismos que sostienen lo siguiente:

- Existe una demanda insatisfecha de servicios de belleza, debido a que hay restricciones de accesibilidad para los clientes por limitaciones de tiempo; en consecuencia, el consumo de dichos servicios podría incrementarse si este se brindara en un lugar y en un momento más convenientes para el cliente.
- Con relación a la oferta de servicios de belleza, esta la brindan, principalmente en salones de belleza, estilistas profesionales contratados por los propietarios de los salones, quienes tienen niveles de ingresos reducidos y están ávidos de encontrar alternativas que les permita mejorar sus ingresos.
- En atención a estas condiciones de la oferta y la demanda potencial, y debido al éxito con el que han sido aceptadas las aplicaciones móviles para la articulación de la oferta y la demanda de servicios, existe una oportunidad para brindar el servicio de belleza a domicilio, mediante la articulación de la oferta de estilistas profesionales dispuestos a brindar servicios a domicilio ante la demanda de dichos servicios, a través de una aplicación móvil que permita a los oferentes exponer su oferta de servicios, y a los demandantes, contratar y pagar los mismos, a fin de contar con estos en el domicilio u oficina, en el momento deseado.

### **2. Metodología de investigación**

En tanto el modelo de negocio propuesto constituye una plataforma de servicios multilateral, el estudio de mercado se orienta a los dos tipos de clientes de dicha plataforma: demandantes y oferentes del servicio.

En primer lugar, se realizó una investigación cualitativa, que comprendió la revisión de fuentes secundarias que nos permitieron tomar conocimiento del contexto del mercado de servicios de belleza y del perfil de los consumidores peruanos en la actualidad, así como también de las tendencias relativas al grado de utilización de las tecnologías digitales por parte del consumidor peruano. Adicionalmente, se realizó una investigación cualitativa de tipo descriptiva de fuentes primarias mediante entrevistas en profundidad a numerosos potenciales clientes demandantes y oferentes del servicio (80 entrevistados), que nos permitió conocer su problemática, necesidades y perspectiva, determinando así las variables cualitativas clave para poder definir una propuesta de valor diferenciada que sea la base de nuestro modelo de negocio (ver anexo 4).

En segundo lugar, se realizó una investigación cuantitativa mediante encuestas a nuestros 2 tipos de cliente (ver detalles resaltantes de las mismas en el anexo 3).

### **3. Investigación cualitativa**

#### **3.1 Investigación de fuentes secundarias**

##### **3.1.1 Sobre el mercado de la belleza en el Perú**

El Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH) de la Cámara de Comercio de Lima señala que hay 17.402 salones de belleza a nivel nacional (ver anexo 8), que reúnen una facturación mensual de S/ 364.900.000 (ver anexo 11), de los cuales el 81% es generado por los salones de Lima. Igualmente, nos indica que Lima concentra el 80.7% de los salones de la región costa, lo que resulta en 12.585 salones (ver anexo 9) y una facturación de S/ 295.598.557 mensuales (ver anexo 11). Además, COPECOH señala que el 70% de los ingresos corresponde a servicios y el 30% a venta de productos de líneas especializadas exclusiva de los salones.

Así mismo, en el estudio de COPECOH se observa que los salones de los segmentos económicos A+, A y B reúnen al 17.01% de la totalidad de los salones de Lima (ver anexo 10), resultando en 2.152 salones de belleza que generan una facturación mensual de S/176.691.148, lo cual representa aproximadamente el 60% de la facturación mensual total de los salones de dicha ciudad.

##### **3.1.2 Sobre las necesidades de los clientes**

El modelo de negocio es una plataforma multilateral, del tipo *two sided market*, pues se orienta a dos segmentos de mercado distintos: demandantes o usuario y oferentes de servicios de belleza a domicilio que:

- Requieran una oferta de valor diferente.
- Precisen diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Necesiten un tipo de relación diferente.

- Presenten índices de rentabilidad muy diferentes.
- Estén dispuestos a pagar por diversos aspectos de la oferta.

### **3.1.3 Sobre el perfil de los clientes demandantes del servicio**

Con respecto de los demandantes, o usuarios del servicio, un estudio realizado por BBVA Research, de abril del 2016 y publicado en el diario Gestión<sup>13</sup>, sobre el consumidor peruano, resalta que este se distingue por cuatro características: 1) exigente y racional, 2) se siente atraído por las promociones, 3) busca proximidad y conveniencia y 4) prefiere a detallistas con programas de fidelización. Los clientes demandan servicios de calidad, accesibilidad y que le brinden un valor adicional al que están pagando. Adicionalmente, el estudio nos da indicios sobre opciones de atracción de nuevos clientes (están dispuestos a buscar productos nuevos) o fidelización (beneficios adicionales postcompra).

Así también, en un estudio sobre tendencias del consumidor peruano, realizado por Arellano Marketing en diciembre del 2016 y publicado en el diario El Comercio<sup>14</sup>, se destacan seis grandes tendencias: 1) hay una nueva clase media y está consolidada (NSC C representa el 42% de la población de Lima); 2) hay una tendencia creciente entre las mujeres a reforzar su independencia debido a un mayor nivel de educación; 3) los jóvenes siguen siendo la fuerza del Perú, lo cual implica más ingresos para cubrir las necesidades de menos personas. No son los típicos *millennials*, sino que tienen espíritu de la generación X, considerando que 65% de ellos quiere crecer económicamente y busca trabajar duro para lograrlo; 4) hay nuevas provincias; 5) la relación con Internet es fuerte (el 86% de los jóvenes está conectado, y en muchos sectores el 100% de sus clientes también); y 6) los nuevos ricos vienen en aumento y son un mercado cada vez más importante.

Dichas conclusiones revelan un escenario propicio para el modelo de negocio propuesto, pues se evidencia progreso económico y social, lo que no solo conlleva el incremento del consumo, sino además una reorientación del gasto (de satisfacer necesidades básicas a satisfacer necesidades de realización personal). Así mismo, evidencia el fortalecimiento de la economía y la independencia de la mujer y una fuerte relación de los demandantes con Internet.

Otra información relevante es la relacionada con los cambios en la distribución por NSE de la población peruana, que evidencia una clara tendencia a la reducción de los segmentos socioeconómicos D y E y al crecimiento de los segmentos socioeconómicos A, B y C, tal como mencionamos en el análisis del microentorno.

---

<sup>13</sup> <https://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680/3>

<sup>14</sup> <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-152039/>

### **3.1.4 Sobre el perfil de los clientes – oferentes del servicio**

Estilistas, esteticistas y masoterapista calificados<sup>15</sup>, en general son personas con estudios técnicos entre uno y tres años, que tienen un perfil de alta empatía, así como cierto nivel de creatividad. Un buen profesional de este rubro comúnmente tiene las siguientes cualidades: buen carácter, mucha paciencia y buen trato con los clientes. En su profesión aprenden sobre el manejo del cabello, la piel y posibles enfermedades que deban ayudar a sus clientes a sobrellevar. Están en constante capacitación por temas de tendencias, así como sobre productos que existen en el mercado. Si bien la habilidad artística o creativa puede ser algo importante, no es esencial para ejercerlo, pero ayuda a destacar con un estilo personal. Su perfil también debe tener mucho de observación y aplicar conocimientos básicos de psicología, para poder entender a los clientes, ya que muchas veces no saben exactamente lo que quieren y también deben saber qué ofrecerles, dependiendo de su perfil, ya que al final el objetivo es que el cliente quede satisfecho.

### **3.1.5 Sobre la tendencias relevantes para el modelo de negocio**

Tal y como se mencionó en el punto 3.1 del capítulo I, existe un notable incremento en la penetración relacionada con la tecnología móvil en nuestro país.

Según el reporte de Tendencias Digitales *Conecta tu marca con los millennials*, en Latinoamérica un 30% de la población es millennial y, según una proyección de la consultora Deloitte, en 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo<sup>16</sup>. Esto nos indica que la futura generación de consumidores será usuaria digitalizada, orientada a la practicidad, a un uso adecuado del tiempo para sus actividades propias, en las que la digitalización es parte de su día a día. Dentro de los rasgos clave de los *millennial* podemos destacar que son nativos digitales y dominan la tecnología como una extensión de su propio cuerpo; usan multipantallas y multidispositivos y tienen un comportamiento *multitasking*; son adictos a las app y a los móviles, sienten la necesidad de una constante conectividad y un gran número de ellos admite que no podría estar un solo día sin su *smartphone*<sup>17</sup>. Así mismo, son extremadamente sociales, lo que nos permitirá transmitir dentro de sus redes nuestra solución. Son críticos, exigentes y volátiles y esto, en particular, puede ser aprovechado de la mejor forma para nuestros intereses, ya que, de recibir un servicio con el que estén conformes, que sea satisfactorio y práctico, hará que ellos sean quienes lleven el mensaje que nos permitirá crecer en el mercado y así incrementar la demanda.

---

<sup>15</sup> <https://lalitotowers.wordpress.com/breve-manual-del-estilista-etica-profesional-y-el-trato-con-el-cliente/>

<sup>16</sup> <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

<sup>17</sup> <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

En el caso del comportamiento de las mujeres pertenecientes a la generación X, tienen vidas activas, equilibradas y felices y dedican su tiempo libre a la cultura, el ocio al aire libre o la lectura, entre otras actividades; además, suelen ser personas activas en comunidades, normalmente satisfechas con sus trabajos y con capacidad para equilibrar sus vidas personales y laborales<sup>18</sup>.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el capítulo anterior, referente a la tendencia creciente de las búsquedas referidas a apps en el Perú, podemos concluir que el nivel de madurez del uso de tecnologías digitales y móviles, como medio de información y de consumo, ha incrementado drásticamente en los últimos años. El nivel de penetración de estas tecnologías en la vida cotidiana es alto, de modo que la disponibilidad y la adaptación al uso de dichas tecnología ya no son de ninguna manera una restricción al desarrollo del modelo de negocio propuesto.

## **3.2 Investigación de fuentes primarias**

### **3.2.1 Entrevistas a oferentes**

Las entrevistas a 40 clientes potenciales nos muestra que:

- Sus ingresos pueden ser fijos o variables. Su ingreso fijo mensual varía entre S/ 1.200.00 y S/ 2000, según calificación. El variable suele ser el de comisiones por servicios y por venta de los productos del cuidado de la belleza personal.
- El horario de trabajo suele ser de 9:00 a.m. a 8:00 p.m., con un día de descanso a la semana.
- Procuran actualizarse permanentemente; tienen mucho interés por el entrenamiento.
- Las herramientas son costosas. Por ejemplo, una tijera puede costar alrededor de S/ 500.
- Valoran mantener una cartera y la recomendación de sus clientes.
- Poseen interés por realizar servicios particulares fuera de sus turnos de trabajo a fin de mejorar sus ingresos.
- Tienen interés en contar con una solución que permita articular su oferta con la demanda de servicios. Entre las opciones, están el teléfono, la web y las app. Prefieren las app.
- Sobre sus prioridades para trabajar con un articulador del servicio, la respuesta fue que esperan contar con garantía, disponibilidad de demandantes y entrenamiento.
- Consideran cambiar su trabajo dependiente por una opción seria, que les permita mejorar sus ingresos y tener mayor disponibilidad de tiempo.

### **3.2.2 Entrevistas a demandantes**

Entrevistas a 40 clientes potenciales nos permitieron recabar la siguiente información:

---

<sup>18</sup> John D. Miller - Universidad de Michigan (EE.UU.) <http://www.muyinteresante.es/salud/articulo/icomoson-los-miembros-de-la-generacion-x/>

- No tienen tiempo para ir a un salón de belleza con la regularidad deseada.
- Les interesa la disponibilidad de un servicio de belleza a domicilio, con preferencia en el horario de fines de semana, en las noches y mediante el pago con tarjeta de crédito/débito.
- No tienen preferencia por el género del estilista y para varios tipos de servicios no tendrían preferencia por algún estilista en particular. Valorán principalmente la calidad del servicio y la seguridad.
- Les interesa recibir bonificaciones o incentivos por el uso frecuente del servicio.

#### 4. Investigación cuantitativa

##### 4.1 Tamaño de la muestra

Para validar, tanto los supuestos iniciales como las conclusiones de la investigación cualitativa, se optó por diseñar dos encuestas distintas dirigidas a cada uno de los potenciales clientes (una encuesta para demandantes y otra para oferentes).

Las preguntas de la encuesta dirigida a los clientes demandantes del servicio pretendía validar la existencia de una demanda insatisfecha de servicios de cuidados de belleza personal por limitaciones de tiempo y conveniencia, así como el interés de contar con dichos servicios a domicilio en el momento deseado y con una aplicación móvil para la contratación de dichos servicios.

Las preguntas de la encuesta dirigida a los clientes oferentes del servicio buscaba validar el interés de los estilistas por prestar sus servicios de manera independiente a domicilio, con el soporte de una aplicación móvil para la interacción con los clientes.

Para el desarrollo de la encuestas se utilizó la plataforma de encuestas *online* Survey Monkey11, con un formato de preguntas cerradas de opción múltiple y de valoración.

El tamaño de la muestra mínima se estableció en 384 (n = 384) encuestas, para ambos casos.

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Z = nivel de confianza= para 95% de nivel de confianza → Za=1.96  
 p = probabilidad de éxito, o proporción esperada = 50% (siendo nuevo negocio)  
 q = probabilidad de fracaso = 50%  
 d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)= +- 5%

##### 4.2 Resultados y conclusiones del estudio cuantitativo

###### 4.2.1 Encuesta para demandantes del servicio

La encuesta a los demandantes revela que tienen un claro interés por incrementar el consumo de los servicios de cuidado de la belleza personal, si estos son brindados en su hogar u oficina en el

momento deseado y si cuentan con la facilidad de solicitar los servicios de forma fácil y confiable. El mecanismo de mayor aceptación para solicitar el servicio es una aplicación móvil (app). A continuación, presentamos algunas preguntas relevantes (en el anexo 3 están con mayor detalle). Se obtuvo los siguientes resultados:

- El 57.21% de las encuestadas manifiesta que no cuenta con suficiente tiempo para ir al salón de belleza.
- Solo el 23.38% asiste al salón de belleza más de una vez al mes, el 55.22% va una vez al mes y el 21.40% nunca asiste.
- El 84.21% manifiesta que si hubiera un servicio de belleza a domicilio, lo tomaría.
- El 67.84% incrementaría la frecuencia del uso del servicio si se brindara a domicilio, y de las mismas, el 78.87% (53.50% de las encuestadas) lo incrementaría entre dos a cinco veces al mes.

#### **4.2.2 Encuesta para oferentes del servicio**

La encuesta realizada a los oferentes nos muestra que el 86% manifiesta interés en brindar sus servicios fuera de sus horarios de trabajo y con el soporte de una app. El 100% son conscientes de que existe una demanda insatisfecha de los servicios del cuidado de la belleza personal y que sus limitaciones para independizarse son la falta de acceso a los clientes y la carencia de espacios para la prestación del servicio. De encontrar un adecuado soporte para ofrecer sus servicios de belleza a los clientes potenciales, a largo plazo, considerarían dedicarse exclusivamente a la prestación del servicio a domicilio (ver detalle de la encuesta en el anexo 3). Se obtuvo los siguientes resultados:

- Un 51.03% de los oferentes prefiere el uso de una app para interactuar con el cliente. Otros medios, como Facebook y WhatsApp, también les resultan interesantes.
- El 51.83% manifiesta interés por afiliarse a una app para interactuar con los clientes.

### **5. Conclusiones de la investigación de mercado**

#### **5.1 Mercado potencial y objetivo**

Considerando los datos del estudio de la COPECOH, que establece que los segmentos económicos A+, A y B reúnen un reducido número de salones (17.01% o 2.152 salones en Lima) pero concentran el 60% de la facturación anual, se ha optado por establecer como mercado potencial del presente proyecto a las mujeres residentes en Lima de los sectores socioeconómicos A+, A y B; dicho mercado también acota el área geográfica para la prestación del servicio, lo que representa una ventaja adicional. El mercado objetivo se establecerá en

función de la estrategia de marketing y los recursos disponibles, los mismos que se detallan más adelante.

## **5.2 Interés de los demandantes del servicio**

Con base en el análisis de fuentes secundarias y las entrevistas en profundidad, que constituyen la investigación cualitativa, se puede confirmar que existe una demanda insatisfecha de servicios de belleza por restricciones de ubicación y falta de disponibilidad de tiempo. El estudio cuantitativo confirma, claramente, que los demandantes de servicios de belleza tienen significativas restricciones de tiempo para asistir al salón de belleza con la frecuencia deseada. Así mismo, tienen un claro interés por contar con servicios de salón de belleza a domicilio en el tiempo que dispongan para ello, lo que llevaría a que se incremente la frecuencia del uso de estos servicios. En consecuencia, existe una demanda insatisfecha de servicios de bellezas por la falta de disponibilidad del mismo en el lugar y el momento deseado, que puede ser atendido por un servicio de salón de belleza a domicilio. El 84% manifiesta que contrataría servicios de belleza a domicilio e incrementaría su frecuencia de consumo de dichos servicios.

## **5.3 Interés de los oferentes del servicio**

Con base en el análisis de fuentes secundarias y las entrevistas en profundidad, que constituyen la investigación cualitativa, se puede confirmar el interés latente de los estilistas profesionales de mejorar sus ingresos mediante la prestación de sus servicios de manera independiente. El estudio cuantitativo confirma definitivamente que existe el interés de brindar sus servicios profesionales de manera independiente a domicilio (86%), con el soporte de una aplicación móvil. El 100% de los estilistas encuestados reconoce que existe una demanda insatisfecha de servicios de cuidado de belleza personal y, consecuentemente, surge la oportunidad para prestar dichos servicios.

## **6. Estimación de la demanda**

En base a las variables cualitativas clave detectadas en las entrevistas para definir una propuesta de valor diferenciada, asimismo basándonos en la información del estudio de COPECOH que considera una facturación mensual de S/ 176.691.148 para los salones de belleza de los NSE A+, A y B, y teniendo en cuenta que nuestra investigación cuantitativa señala que el 84.21% de los demandantes estarían dispuestos a contratar servicios de belleza a domicilio con las características de PlusBellapp, podemos estimar una demanda potencial de S/ 148.791.616 mensuales. Adicionalmente, considerando que la oferta de servicios de PlusBellapp, está condicionada a su capacidad financiera, de mercadeo, y operativa, se ha estimado conveniente cubrir una demanda equiparable a la oferta factible de ser producida, que para el primer año



establece proyectar ventas por S/ 5.720.708, lo cual significaría un 0.27% de market share en nuestro segmento objetivo y un 0.32% de la referida demanda potencial. Mayor detalle en cifras y explicación se puede revisar en el capítulo de plan de marketing en lo referido a cuantificación y segmento objetivo.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

### **1. Visión**

Consolidarnos a nivel nacional durante nuestros primeros tres años como la aplicación digital líder y referente en el acceso a la belleza para la mujer peruana, ofreciendo a la vez una fuente alternativa de ingresos a los profesionales del sector.

### **2. Misión**

Ofrecer la mejor oferta a un precio accesible para nuestro cliente demandante del servicio y mejorar el acceso al mercado laboral de nuestros clientes profesionales de la belleza, a través de nuestra continua innovación en la plataforma app.

### **3. Valores**

Resaltamos como nuestros principales valores los siguientes:

- Puntualidad
- Calidad
- Seguridad

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Estratégicos**

- Posicionar nuestra app como la mejor opción de acceso a los servicios de belleza para nuestro cliente demandante.
- Ser considerado por los profesionales de la belleza (cliente oferente) como la mejor opción para acceder a la demanda de sus servicios
- Recuperar la inversión inicial en el menor plazo posible.
- Maximizar el *market share*.

## **5. Análisis FODA**

De acuerdo con los factores del macroentorno y microentorno del sector, así como las características del mercado que hemos analizado previamente, se definen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a tener en cuenta para el desarrollo de nuestro modelo de negocio, con la finalidad de trazar las estrategias que nos sirvan de base para elaborar, de forma más eficiente, cada uno de los planes operativos del mismo, para lo cual se elaborará una matriz FODA (ver anexo 6) para definir las estrategias cruzadas que a continuación se detallan:

### **5.1 Estrategia adaptativas**

- Mantener la plataforma en continua actualización y agilidad, mediante el desarrollo de mejoras o adaptaciones en operatividad, seguridad y uso amigable.
- Conseguir que la app se base en la ubicación más cercana de los profesionales de belleza (oferentes) con respecto del demandante del servicio.

### **5.2 Estrategias defensivas**

- Desde la captación de oferentes, buscar y generar fidelización con la app por parte de los profesionales de la belleza.
- Afiliar a la app personal con altas capacidades de vocación de atención al cliente, alto nivel técnico en su especialidad y potencial idóneo para conseguir estándares óptimos de calidad en el servicio.
- Desarrollar un esquema interno de incentivos para la permanencia del oferente afiliado a la app.

### **5.3 Estrategias ofensivas**

- Lograr el posicionamiento, entre nuestros clientes demandante de servicios de belleza, como la app que optimiza sus tiempos para acceder con mayor frecuencia a ellos.
- Conseguir y afianzar el vínculo de nuestros clientes oferentes de servicios de belleza con la app, para que sean referentes en cuanto al acceso de la demanda, a fin de que nos recomienden en su entorno profesional y laboral.

### **5.4 Estrategias reactivas**

- Conseguir que los oferentes del servicio y los demandantes del mismo referencien a la app en su entorno profesional, laboral y social.
- Hacer que la app sea lo suficientemente accesible para la pronta demanda de los servicios.

## 6. Estrategia competitiva

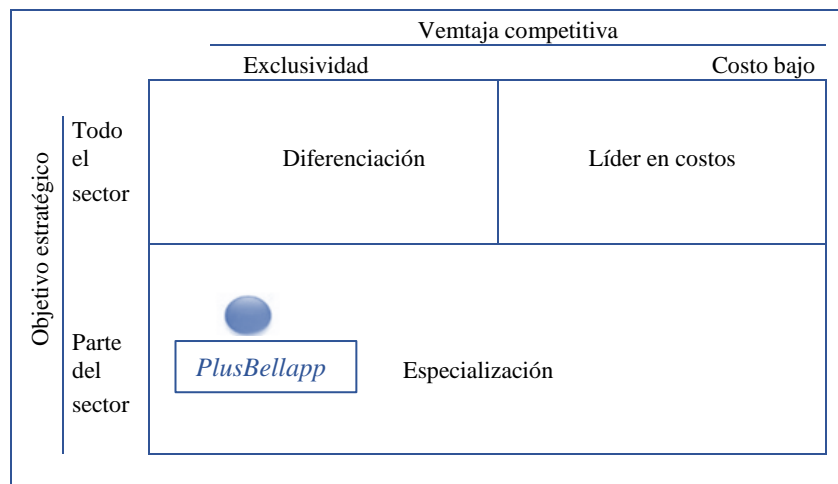
### 6.1 Ventaja competitiva a través de las estrategias genéricas

Partiendo del concepto «una ventaja competitiva debe ser sostenible y debe estar protegida de alguna forma ya que si no esta ventaja podrá ser copiada rápidamente dejando de serlo» (Gimbert, 2010), concluimos que no se trata de ser bueno, sino de ser el mejor.

Dentro del modelo de estrategias competitivas genéricas (Porter, 1985), podemos decir que, para el mediano plazo, tendremos una estrategia de especialización, ya que tendremos una app exclusiva para belleza. Será un tipo de especialización por necesidad, ya que vamos a ofrecer el servicio de belleza para aquellas mujeres que no dispongan de tiempo y que desean contar con el mismo en la comodidad de su hogar. Hemos identificado una oportunidad y vamos a orientarnos en atender dicha necesidad.

Asimismo, al incorporar al negocio productos asociados con la belleza, logramos posicionarnos como especialistas también. A largo plazo la idea es que se amplíe el negocio para atender mayores necesidades; es decir, que ya no atenderíamos exclusivamente necesidades de belleza, sino que podríamos ofrecer otros servicios, como capacitaciones especializadas que no pertenezcan a nuestra red o lanzar nuestra propia línea de productos, entre otros.

### Gráfico 7. Estrategias genéricas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2017, adaptado de Michael Porter, 1985.

## 7. Estrategia de crecimiento

Tal como mencionamos en el punto anterior, nuestro modelo de negocio tiene una estrategia de especialización en el mediano plazo, posicionándonos como una app exclusiva para proporcionar servicios y productos de belleza, siendo el nexo entre la demanda y la oferta.

Nuestra propuesta de valor es única en el mercado local, por lo que en el largo plazo nuestro modelo de negocio puede ampliarse a mayores necesidades del mercado. Apalancarnos en las ventajas que la tecnología digital nos ofrece, con una adecuada gestión y adaptación constante a las necesidades del mercado, nos permitirá darle sostenibilidad al modelo.

Tomando como referencia la matriz de Ansoff, nos planteamos las siguientes estrategias:

**Estrategia de penetración de mercados:** el plan es incrementar nuestro *share* trabajando con los servicios y productos que ofrecemos al cliente. Dentro de las acciones a tomar están incrementar el número de clientes y su consumo con acciones de *cross selling*, elaborar e implementar un plan de trabajo, con el fin de atraer a clientes potenciales, y desarrollar una estrategia de marketing, haciendo, por ejemplo, publicidad sobre promociones específicas para cada sector.

**Desarrollo de nuevos mercados:** el desarrollar nuevos mercados es una de las estrategias de crecimiento natural que deberíamos explorar a largo plazo, luego de afianzar adecuadamente nuestros servicios en la capital. Además, aprovechando la ventaja de la rápida escalabilidad que permite este modelo de negocio, podríamos enfocar el crecimiento hacia las demás regiones del país con potencial desarrollo del sector.

**Gráfico 8. Matriz de Ansoff**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Marketing para Pymes, 2015.

## 8. Responsabilidad social empresarial

Se alinearán la visión y los valores de la empresa con la creciente conciencia social de empresas que tienen un compromiso ético y mejoran la calidad de vida de su entorno. Enfocamos nuestra propuesta en generar valor compartido entre la empresa, los usuarios (tanto demandantes como oferentes) y el Estado, a través de acciones concretas que se desprenden naturalmente de nuestra propuesta de modelo de negocio, tales como las que enumeramos a continuación:

- Capacitación para nuestros profesionales de la belleza, potenciado y articulado con los proveedores de insumos y productos usados por los especialistas.

- Promoción de la formalización de los profesionales de la belleza para que contribuyan con los tributos que correspondan.
- Por ser un rubro con alta segmentación de género (entre los profesionales de la belleza), la disponibilidad del tiempo para las madres de familia afiliadas contribuirá a que ese tiempo sea redireccionado hacia la formación de sus hijos.
- Reducción del uso de transporte privado o público para dirigirse a una actividad que no le genera valor, como tal, a la sociedad.

Esto a su vez genera un entorno virtuoso y positivo para que se estimule el uso de nuestra propuesta y genere beneficios a nuestra empresa.

## **Capítulo V. Plan de marketing**

### **1. Objetivos del plan de marketing**

#### **1.1 En posicionamiento**

- Mediante estudios de medición cuantitativa, apuntamos a posicionar la app como el primer servicio de estética a domicilio, distinguido por los atributos de disponibilidad, oportunidad y calidad en los primeros tres años del lanzamiento.

#### **1.2 En ventas**

- Se considera, para los primeros tres años, una conversión de 7.5% en números de *leads*, teniendo en cuenta como indicador la afluencia de visitas anuales en Facebook Analytics y Google A.
- La tasa de conversión esperada para Facebook A. y Google A., para los primeros tres años, es del 2.5%.
- La generación de ventas para el primer año debe ser mayor a 5M soles, teniendo en cuenta, como herramienta de medición, el estado de resultados.
- Consideramos una captación de 91 oferentes para el primer año, 166 para el segundo y 223 para el tercero, teniendo como herramienta la base de oferentes.
- Pensamos tener una retención de oferentes del 80% para el primer año, consiguiendo una reducción del 90% y 95% para el segundo y tercer año, respectivamente, guiándonos para la medición de nuestro indicador de retención y la base de datos de oferentes.

#### **1.3 En *market share***

- El *market share* estimado en el primer año será 0.25%, duplicándolo en el segundo año y llegando al final del tercer año a 0.70 % del segmento objetivo.

#### **1.4 En rentabilidad**

- Se proyecta un margen bruto para el primer año superior al 15% de las ventas, considerando como herramienta el estado de resultados.

### **2. Cuantificación y planificación de la estrategia de marketing y comercialización**

#### **2.1 Cuantificación y segmentos objetivo**

Como se ha mencionado, considerando los datos del estudio de la COPECOH que establece que para los segmentos económicos A+, A y B hay un reducido número de salones de belleza (17.01% o 2.152 salones), pero que concentran el 60% de la facturación mensual, se ha optado

establecer como mercado potencial del presente proyecto a las mujeres residentes en Lima de los sectores socio económicos A+, A y B. Adicionalmente, una encuesta propia revela que los clientes de los segmentos más altos (A+, A y B) tienen mayor disposición para contratar servicios de belleza a domicilio. Adicionalmente, se observa que el tamaño del *ticket* es superior y la venta de productos es más relevante en estos segmentos.

Así mismo, el estudio de la COPECOH revela que la venta de productos especializados representa un porcentaje significativo de los ingresos totales, con mayor relevancia en los segmentos altos, llegando a representar hasta el 31% de los ingresos de los segmentos A+ y A y 23% en el segmento B, tal como se muestra en la tabla 4. Durante las primeras doce semanas de etapa de despliegue temporal de la empresa (ver anexo 22), se acotará de manera geográfica la zona 7 de Lima Metropolitana <sup>19</sup> (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), debido a que en dicha zona no existe un gran número de salones de belleza y que cuenta con la mayor población de los NSE A+, A y B, dirigiendo ciertas acciones tácticas de marketing, como las activaciones en centros comerciales de esa zona.

**Tabla 4. Facturación mensual y anual en Lima del segmento objetivo**

NSE	Participación de facturación en el sector	Facturación mensual total Perú	Facturación mensual total Lima	Facturación promedio mensual (%)		Facturación mensual (S/)	
				por servicio	por venta de producto	por servicio	por venta de producto
A+	0.69%	2,517,810	2,039,426	69%	31%	1,407,204	632,222
A	21.20%	77,358,800	62,660,628	69%	31%	43,235,833	19,424,795
B	37.89%	138,260,610	111,991,094	77%	23%	86,233,142	25,757,952
		218,137,220	176,691,148			130,876,180	45,814,968
<b>Total facturación del segmento objetivo / Lima (mensual-S/)</b>						<b>176,691,148</b>	
<b>Total facturación del segmento objetivo / Lima (anual-S/)</b>						<b>2,120,293,778</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2017, con base en información de COPECOH 2016-2017

Para estimar los ingresos, estamos considerando captar inicialmente 25 nuevos oferentes por mes, lo que nos permitirá contar con 91 al cierre del primer año, 166 el segundo año y 223 el tercer año. Para dicho cálculos, consideramos una tasa de deserción que se reducirá de forma gradual de un 30% al mes, inicialmente, a un 5% el último año. Así mismo, consideramos una producción promedio diaria de dos servicios por estilista, con excepción de los meses de julio y

<sup>19</sup> Zonificación según APEIM- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

diciembre, cuando se incrementará a tres servicios diarios. El flujo de movimiento de oferentes se muestra de la siguiente forma:

**Tabla 5. Flujo estimado de captación de oferentes durante los tres primeros años**

	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
<b>Oferentes (año 1)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Nº oferentes nuevos	25	25	25	25	25	25	20	20	20	20	20	20
% deserción de oferentes	30%	30%	30%	30%	30%	30%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Nº de oferentes en stock</b>	<b>25</b>	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>63</b>	<b>69</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>82</b>	<b>85</b>	<b>88</b>	<b>91</b>
Nº de requerimientos por oferente	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
<b>Oferentes (año 2)</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>
	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
Nº oferentes nuevos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
% deserción de oferentes	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Nº de oferentes en stock</b>	<b>93</b>	<b>103</b>	<b>113</b>	<b>122</b>	<b>129</b>	<b>137</b>	<b>143</b>	<b>149</b>	<b>154</b>	<b>158</b>	<b>163</b>	<b>166</b>
Nº de requerimientos por oferente	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
<b>Oferentes (año 3)</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>
	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>
Nº oferentes nuevos	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
% deserción de oferentes	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Nº de oferentes en stock</b>	<b>165</b>	<b>171</b>	<b>178</b>	<b>184</b>	<b>190</b>	<b>195</b>	<b>201</b>	<b>205</b>	<b>210</b>	<b>215</b>	<b>219</b>	<b>223</b>
Nº de requerimientos por oferente	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2017

Hemos considerados razonable estimar un *ticket* promedio de S/ 105 para el primer año de operación. Este monto se ubica en el umbral inferior del rango de monto del *ticket* promedio estimado con base en los datos del estudio de la COPECOH, que establece que el *ticket* promedio para el segmento socioeconómico A+, A y B oscila entre S/ 104 y S/ 153.

En función de lo expuesto, podemos proyectar los siguientes ingresos por ventas:



**Tabla 6. Market share esperado en el segmento objetivo para los primeros tres años**

	Año 1		Año 2		Año 3	
	Servicio	Producto	Servicio	Producto	Servicio	Producto
Participación que se espera lograr en el segmento objetivo actual (%).	0.27%	0.27%	0.53%	0.53%	0.70%	0.70%
Participación que se espera lograr en el segmento objetivo actual (S/).	4.215.564	1.481.144	8.313.932	2.921.111	10.982.306	3.858.648
Participación por tipo venta (servicio o producto) %.	74%	26%	74%	26%	74%	26%
Total de ingresos que se espera lograr en el segmento objetivo actual (S/).	5.720.708		11.259.043		14.864.954	

Fuente: Elaboración propia, 2017, con base en información de COPECOH 2016-2017

## 2.2 Estrategia de posicionamiento

**Para el demandante del servicio:** nuestra app se posiciona como un medio eficiente para acceder a un servicio de belleza a domicilio, oportuno, confiable y al mismo costo que en un salón de belleza, brindando las siguientes cualidades diferenciadoras:

- Acceso a servicios de belleza personal a domicilio o lugar de trabajo en el horario elegido (disponibilidad, ubicuidad, oportunidad).
- Eliminación de tiempos y costos de desplazamiento al salón de belleza (viaje de ida, estacionamiento, viaje de retorno).
- Amplio portafolio de servicios y oferentes.
- Venta de variedad de productos de líneas especializadas.
- Visibilidad de la calidad del servicio de los oferentes co base en la calificación de los usuarios.
- Pago con tarjeta de débito o crédito.
- Costos competitivos de mercado por un servicio diferenciado a domicilio.

**Para el oferente del servicio:** nuestra app se posiciona como un socio estratégico de negocios, eficiente, transparente y rentable, que habilita a los especialistas en el cuidado de la belleza personal con las capacidades adecuadas para brindar sus servicios y comercializar productos de calidad a domicilio, procurando oportunidades de desarrollo profesional y económico acordes con las expectativas de cada oferente, brindando las siguientes cualidades diferenciadoras:

- Demandantes del servicio dentro de sus zonas de trabajo.

- Mayores ingresos por la prestación de sus servicios (85% por servicios y 20% por venta de productos) que los obtenidos en los salones de belleza.
- Disponibilidad de un amplio portafolio de productos de líneas especializadas para su venta a los usuarios finales o demandantes del servicio.
- Oportunidad de aprovechar su tiempo para la prestación de servicios de acuerdo con su disponibilidad y conveniencia.
- Soporte para el pago con tarjeta de débito o crédito.
- Asistencia técnica y entrenamiento por parte de los socios de negocio de la empresa (proveedores de productos de líneas especializadas).
- Ejercer su profesión sin tener que precisar de un lugar propio o alquilado que le demande costos.

### **3. Marketing mix**

#### **3.1 Política de producto/servicio**

##### **Para los demandantes del servicio**

El producto ofrecido es una app que incluirá funciones de 1) selección de servicios y oferentes, 2) consultas de evaluación y ranking de oferentes por especialidad y zonas de atención, 3) coordinación de citas a domicilio, 4) evaluación de servicio, 5) venta de productos y 6) pagos con tarjeta, entre otros. Adicionalmente se contará con un sitio web que ampliará la información brindada por la app.

El servicio ofrecido a través de la app posee dos componentes:

- Componente 1: servicios de cuidado de estética personal que actualmente se ofrecen en salones de belleza convencionales que demanden equipo básico y portable, brindados a domicilio. Los servicios se agrupan en cuatro categorías: 1) cuidado del cabello, 2) cuidado facial, 3) cuidado corporal y 4) manicura y pedicura.
- Componente 2: productos de cuidado personal (facial, capilar y corporal) de líneas profesionales, vendidos por la red de oferentes de la empresa y entregados a domicilio. Similar a los servicios, los productos se agrupan en cuatro categorías: 1) cuidado del cabello, 2) cuidado facial, 3) cuidado corporal y 4) cuidado de manos y pies.

De manera similar a los salones, los oferentes de la red estarán especializadas por categoría. Se seleccionará un número limitado de marcas y posteriormente se podría contemplar desarrollar una marca propia.

Los oferentes de la red deberán usar productos de las marcas representadas para la prestación de sus servicios y podrán adquirir los productos a los proveedores de la empresa con un descuento

de 35%. El catálogo de servicios y productos ofrecidos se muestra en detalle en el anexo 13 y 14.

### **Para los oferentes del servicio**

El producto para los oferentes del servicio es una plataforma tecnológica y de negocios que los habilita con las capacidades de brindar servicios y comercializar productos de belleza a domicilio, con altos márgenes y alineados con sus áreas de especialización, disponibilidad y ubicación. Incluirá funcionalidades de 1) registro de servicios por oferente, 2) consultas de evaluación de demandantes, posición en rankings y comparativos y recomendaciones de mejora, 3) coordinación de citas a domicilio, 4) evaluación de servicio, 5) venta de productos, 6) cobranza de productos y 7) liquidación de comisiones, entre otras.

Nuestro producto se convierte en una fuente de autoempleo potencialmente mucho más rentable que trabajar como empleado en un salón de belleza, e incluso potencialmente más rentable que trabajar como propietario de un salón independiente.

Se ha desarrollado el producto mínimo viable para este modelo de negocio, tanto para demandante como para oferente (ver anexo 23 para mayor detalle).

## **3.2 Política de distribución – organización de venta**

### **Para los demandantes del servicio**

La contratación de los servicios se realiza a través de la aplicación (app). Los demandantes seleccionan al oferente considerando tarifas, especialidad y calificaciones. La prestación del servicio y la venta de los productos, se realiza a domicilio por parte de la red de oferentes registrados.

### **Para los oferentes del servicio**

La inscripción y el registro de nuevos oferentes del servicio se realizará a través de la aplicación y llamadas telefónicas y luego de manera presencial, para la firma del contrato de afiliación.

## **3.3 Política de comunicación/promoción**

### **Para los demandantes del servicio**

La promoción se realizará a través del servicio Facebook Ads y Google Adwords, privilegiando Facebook Ads. Facebook no ofrece el mismo grado de segmentación que ofrece Google, pero funciona bien para productos de moda y masivos. Google es mejor para productos de mayor valor, que demanden el esfuerzo de una búsqueda. Facebook es muy bueno para generar *leads* y la tasa de conversión dependerá de nuestra propuesta de valor y su presentación en las páginas

de aterrizaje, conforme pase el tiempo, en función de las referencias y las evaluaciones de los usuarios con respecto de los servicios recibidos. Se lanzará campañas en Facebook y Google Adwords, con la inversión durante el primer año que se observa en las siguientes tablas.

**Tabla 7. Inversiones en campañas vía Facebook Ads para demandantes en primer año**

	<b>Inversión inicial</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
<b>Facebook Ads</b>							
Inversión / Costo	S/ 2,000	S/ 3,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,500
Nº de avisos contratados	600,000	900,000	1,200,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Leads de visualizaciones	5%	5%	5%	5%	5%	5%	7%
Tasa de conversión	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
Resultado vía Facebook Ads		750	1125	1500	1875	1875	1875
		<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
<b>Facebook Ads</b>							
Inversión / Costo		S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,500	S/ 5,500
Nº de avisos contratados		2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	3,000,000	3,000,000
Leads de visualizaciones		6%	7%	7%	7%	7%	7%
Tasa de conversión		2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
Resultado vía Facebook Ads		2625	3000	3500	3500	3500	5250

Fuente: Elaboración propia, 2017

**Tabla 8. Inversiones en campañas vía Google Adwords para demandantes en primer año**

	<b>Inversión inicial</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
<b>Google Adwords</b>							
Inversión / Costo	S/ 2,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/4,500
Nº de avisos contratados	400,000	900,000	1,000,000	1,300,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Leads de visualizaciones	5%	5%	5%	5%	5%	5%	7%
Tasa de conversión	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
Resultado vía Google Adwords		500	1125	1250	1625	1875	1875
		<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
<b>Google Adwords</b>							
Inversión / Costo		S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,500	S/ 5,000
Nº de avisos contratados		2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	3,000,000	3,000,000
Leads de visualizaciones		6%	7%	7%	7%	7%	7%
Tasa de conversión		2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
Resultado vía Google Adwords		2625	3000	3500	3500	3500	5250

Fuente: Elaboración propia, 2017

Considerando estas acciones, incluyendo la publicidad en prensa, se considera que el primer año, incluyendo la campaña operativa (de lanzamiento de la app) captaríamos el siguiente número de requerimientos de atención, que está alineado con el plan de ventas.

**Tabla 9. Estimación del número de requerimientos atendidos por mes para el primer año**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
N° de requerimientos por mes	1.500	2.550	3.285	3.800	4.160	4.412	6.432	4.631	4.904	5.124	5.299	8.159

Fuente: Elaboración propia, 2017

Esta información está alineada con el número de oferentes que proyectamos captar y la capacidad de atenciones al día que tenemos en la red, según la tabla 5.

#### **Para los oferentes del servicio**

Las actividades de promoción dirigidas a los oferentes del servicio comprenderá tres tipos de actividades: 1) Publicidad online, 2) activaciones presenciales y 3) telemarketing.

Con relación a activaciones presenciales, se realizarán eventos en colaboración con las marcas de productos comercializados por la aplicación. Se procurará tener presencia en todos los eventos de promoción y capacitación de las marcas asociadas. En esta categoría también se incluyen las actividades para desarrollo de convenios con organizaciones gremiales o similares.

Se tercerizará un servicio de *call center* para contactar, informar y reclutar oferentes.

#### **3.4 Política de precio**

Los precios de los servicios serán similares a los precios de los salones del segmento objetivo y, a pesar de ser servicios brindados a domicilio, no comprenderán incremento alguno. La empresa establecerá las tarifas de referencia en función a un análisis de precios del mercado.

Según la COPECOH, el 74% de los ingresos corresponde a los servicios y el 26% a la venta de productos. Los precios de los productos serán establecidos por los proveedores e incluirán un porcentaje de comisión de 35%, que será distribuido entre la empresa y la red de oferentes-vendedores (20% para la oferente y 15% para la empresa). La administración del catálogo, los precios, las promociones y los descuentos estará a cargo directamente de los proveedores.

**Tabla 10. Estimación del *ticket* promedio para demandantes**

	Precios		
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso por servicios	S/ 78	S/ 78	S/ 78
Ingreso por venta de productos	S/ 27	S/ 27	S/ 27
<b><i>Ticket</i> promedio</b>	<b>S/ 105</b>	<b>S/ 105</b>	<b>S/ 105</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017, con base en información de COPECOH

#### 4. Previsión y plan de ventas

Dentro del marco establecido líneas arriba en función a número de oferentes, precio por servicio y potenciales cliente captados por el resultado del plan de marketing desplegado, el primer año apuntamos a conseguir una facturación aproximada de S/ 5.696.708, por todas las fuentes de ingreso definidas (resumidas en la tabla 24). El margen bruto por concepto de corretaje y comisiones (15%) de PlusBellapp asciende a S/ 854.506 el primer año.

**Tabla 11. Estimación del plan de ventas del primer año**

Proyección de ventas (S/)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos por servicios	116,550	198,135	255,245	295,221	323,205	342,793
Ingresos por venta de productos	40,950	69,615	89,681	103,726	113,558	120,441
Otros ingresos (publicidad)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>Total ventas (S/)</b>	<b>159,500</b>	<b>269,750</b>	<b>346,925</b>	<b>400,948</b>	<b>438,763</b>	<b>465,234</b>

Proyección de ventas (S/)	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por servicios	499,793	359,796	381,077	398,102	411,721	633,926
Ingresos por venta de productos	175,603	126,415	133,892	139,874	144,659	222,731
Otros ingresos (publicidad)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>Total ventas (S/)</b>	<b>677,396</b>	<b>488,211</b>	<b>516,969</b>	<b>539,975</b>	<b>558,380</b>	<b>858,656</b>

Proyección de ventas (S/)	Total
Ingresos por servicios	4,215,564
Ingresos por venta de productos	1,481,144
Otros ingresos (publicidad)	24,000
<b>Total ventas (S/)</b>	<b>5,720,708</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

## **5. Acción y control**

Los resultados de las ventas mencionadas se deben sustentar en las diferentes acciones de marketing operativo que se han mencionado puntos arriba y se ven traducidas en los presupuestos de marketing, tanto para demandante como para oferente, básicamente enfocados en agencia digital, publicidad *on line* (Facebook Adds y Google Addwords), publicidad en prensa y activaciones (campañas presenciales) (ver anexo 20 del presupuesto de marketing del primer año).

## **Capítulo VI. Plan de operaciones**

### **1. Objetivos del plan de operaciones**

Consideramos los siguientes objetivos:

- Cumplimiento de servicio: garantizar disponibilidad 7x24 del app – Indicador:  $[1 - \text{N}^\circ \text{ horas de no disponibilidad} / \text{N}^\circ \text{ horas de año}] \times 100\%$  – herramienta de medición: reporte de disponibilidad de plataforma (sistemas) – año 1: 98% / año 2: 99% / año 4: 99.99%.
- Calidad de servicio: reducir número de reclamos y tiempo de solución – Indicador:  $\text{N}^\circ \text{ de reclamos} / \text{N}^\circ \text{ de servicios atendidos}$  – herramienta de medición: reporte de reclamos de usuarios (operaciones) – año 1: <5% / año 2: <3% / año 3: <1%.
- Eficiencia en afiliación de oferentes/demandantes: garantizar y monitorear la descarga permanente de nuestra aplicación – indicador:  $\text{N}^\circ \text{ de descargas oferentes y demandantes}$  – herramienta de medición: reporte de disponibilidad de plataforma (sistemas) – año 1: 98% / año 2: 99% / año 3: 99.99%.
- Innovación: garantizar la mejora continua y actualización permanente de la app – Indicador: tiempo entre identificación de mejora y su implementación – herramienta de medición: reporte de actualizaciones de plataforma (sistemas) – año 1: <12 meses / año 2: <12 meses / año 3: <12 meses.

### **2. Estrategia de operaciones**

- Mantener a la plataforma en continua actualización y agilidad mediante el desarrollo de mejoras en operatividad, seguridad y uso amigable.
- Conseguir que la app se base más en la ubicación de los profesionales de belleza (oferentes) con respecto de los clientes.
- Tener la capacidad de producción para ser ilimitada, puesto que no habrá ningún tipo de límite por fecha o zona geográfica al número de usuarios o de descargas.
- Asegurar al cliente un servicio de forma óptima y de calidad.

### **3. Diseños de servicios**

La construcción de la app será desarrollada por una empresa de servicios especializada, que será validado y supervisado por la gerencia de TI. Existirá un proceso de retroalimentación constante por el cual se analizará las mejoras que podrían generarse dentro de la app (ciclo de vida). Este *input* vendrá de la gestión o de los requerimientos de la supervisión, *call center* o gerencia comercial. El oferente deberá ser evaluado por la gerencia comercial a través del supervisor y



una vez que quede seleccionado se le dará de alta en la base de datos de oferentes de la app (en aquellos servicios del portafolio donde haya demostrado experiencia). Luego deberá descargar la app en su dispositivo e iniciar la sesión con su contraseña, la cual le será proporcionada luego de aprobar la evaluación. Así estará disponible para ser contactado por los demandantes. El pago será a la cuenta de la compañía y luego se transferirá el pago correspondiente al servicio brindado por el oferente hacia la cuenta que haya registrado. Por el lado del demandante, se espera que realice la descarga del app, ingrese sus datos personales y indique el medio de pago. Luego de haberse registrado, estará dado de alta para iniciar la adquisición de servicios y productos que se ofrezcan en el portafolio, según disponibilidad.

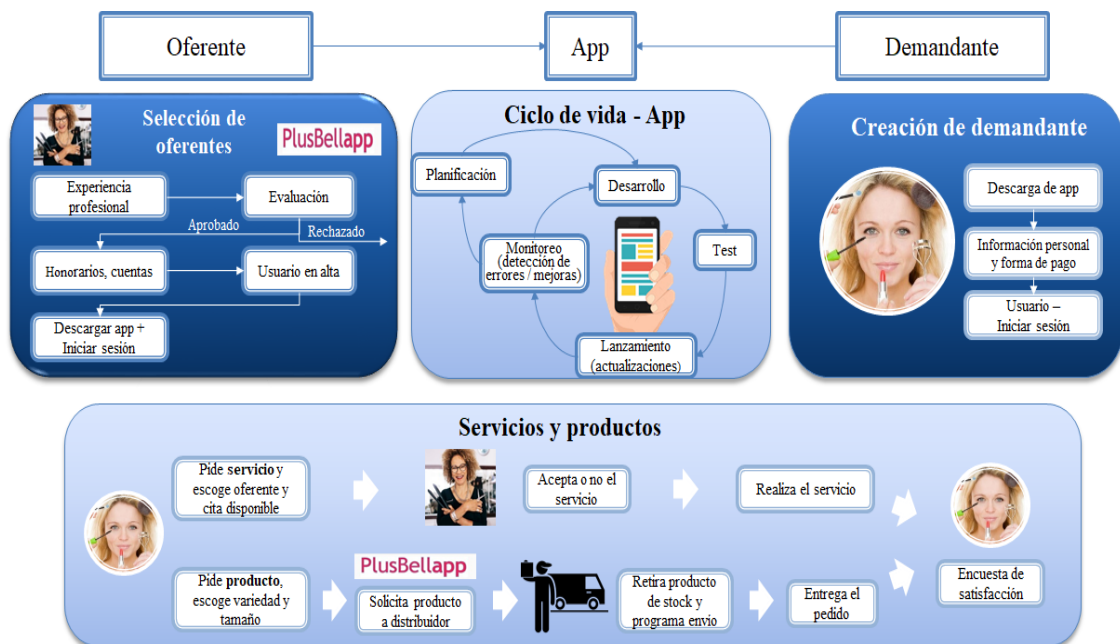
#### 4. Presupuesto de operaciones

Se ha considerado una estimación para los tres primeros años de operación. Para mayor detalle, pueden verse los costos operativos en el anexo 18 y los gastos administrativos y de ventas en el anexo 19.

#### 5. Diseño de proceso operativos

Nuestro negocio se basa en un modelo de servicios que implica que la app sea descargada en los dispositivos de los oferentes o demandantes. Esto quiere decir que la empresa será la habilitadora o facilitadora entre ambos. A continuación, se presenta una descripción grafica de los procesos:

**Gráfico 9. La app de PlusBellapp como habilitadora entre demandantes y oferentes**



Fuente: Elaboración propia, 2017

## 6. Diseño de instalaciones (tamaño/localización)

Debido a que nuestra plataforma (app) facilitará la interacción entre oferentes y demandantes virtualmente, no es necesario contar con infraestructura propia para la plataforma (servidores), porque es a través de un sistema digital, pero sí hemos considerado tener un lugar para oficinas, que será rentado en el distrito de Miraflores (el prototipo de oficina propuesto está en el anexo 16).

## 7. Actividades preoperativas y operativas

Nuestro modelo de negocio de plataforma *two side market* contempla como ingresos, inicialmente, las comisiones por los servicios y los productos que se ofrece en el portafolio, que se espera incrementar, incluyendo ingresos por publicidad y la venta de información a los fabricantes de la industria de belleza, tal cual se describe en nuestro *canvas*. Los costos principales (oferentes) serán cubiertos con los ingresos recibidos por los servicios del portafolio; sin embargo, también existen costos fijos que deberán ser cubiertos, tales como todos los señalados en el anexo 18. En el capítulo VIII desarrollaremos a detalle los gastos que demandará este negocio (anexo 19). Ahí se considera los costos fijos de la gestión y la operación de la empresa, los gastos de marketing y publicidad y todos aquellos detalles que nos lleven a calcular la facturación mínima a la que se debe llegar para hacer saludable y viable el negocio.

## 8. Riesgos y planes de contingencia

**La masa crítica de oferentes registrados en PlusBellapp:** es necesaria para asegurar la disponibilidad del servicio en las zonas de cobertura. La incertidumbre radica en el adecuado dimensionamiento de la cantidad de oferentes para asegurar la atención de la demanda y la capacidad para ampliar el número de oferentes al ritmo del crecimiento de la demanda. Para afrontar este riesgo, se tomará en cuenta las siguientes medidas:

- Procurar un alto grado de holgura en la capacidad de producción, estimando que los oferentes atenderán como promedio solo dos servicios por día.

**El aseguramiento de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario:** el problema surge del hecho de que los servicios serán brindados por una red de oferentes independientes, que tienen experiencia, equipamiento y técnicas muy heterogéneas, de modo que es muy difícil asegurar el mismo nivel de servicio. Las medidas previstas para afrontar este riesgo son las siguientes:

- Establecer un portafolio de servicios que no requieran equipos sofisticados y costosos para su prestación.
- Evaluación de competencias técnicas y del equipo disponible de los oferentes para su registro en la red.
- Los oferentes solo podrán practicar una especialidad de las cuatro categorías disponibles (cuidado de cabello, cuidado facial, cuidado corporal o manicura y pedicura).
- Charlas de sensibilización y entrenamiento presencial de carácter obligatorio.
- Tutoriales de calidad de servicio y uso de productos disponibles en la aplicación para oferentes.
- Evaluación de la calidad del servicio brindado por parte de los usuarios, a través de la aplicación, después de la prestación del servicio.
- Se definirá una lista de productos (insumos) de uso obligatorio por tipo de servicio.

**La cobranza del servicio en efectivo y la omisión del pago de las comisiones a PlusBellapp por parte del estilista:** si la cobranza del servicio se realiza a través de la aplicación, con tarjeta de crédito o débito, PlusBellapp asegura la cobranza de sus honorarios, pero si la cobranza se realiza en efectivo, el estilista puede establecer otro precio y omitir el pago a PlusBellapp. El cliente podría acceder a pagar en efectivo con el incentivo de un descuento brindado por el estilista. Para tal situación, se tomarán las siguientes medidas:

- Charlas de sensibilización a los oferentes para incentivar la conducta ética.
- Para que el estilista cobre en efectivo sin reportarlo a PlusBellapp, debe anular el servicio contratado mediante la aplicación. Se implementará un protocolo para el seguimiento de los servicios anulados.
- La encuesta de satisfacción del servicio permitirá conocer los servicios brindados.

**Copia del modelo de negocio:** no existe manera de patentar el modelo de negocio por sí mismo, aunque se pueden registrar los derechos de autor o de propiedad industrial sobre las marcas, sobre el diseño y el código de la aplicación y sobre la data recolectada, pero el modelo de negocio es factible de ser copiado. En tal sentido, se buscará lo siguiente:

- Posicionarse como el líder de la categoría.
- Constituir una amplia red de oferentes antes de que surjan competidores, a fin de reducir el número de oferentes disponibles.
- Desarrollar una nueva aplicación competencia de PlusBellapp, (competir con uno mismo) para desalentar a potenciales competidores (terceros).

**Potenciales problemas de seguridad (robos a oferentes y clientes):** los riesgos de seguridad pueden ser un factor desalentador, tanto para la oferta como para la demanda del servicio, por lo que se ha considerado lo siguiente:

- Para la seguridad de los oferentes, el servicio se brindará solo en zonas consideradas seguras.
- El registro de los oferentes exigirá la presentación de certificados de antecedentes policiales y penales y referencias laborales.
- Los datos específicos del cliente (nombre, dirección y teléfono) solo estarán disponibles para el estilista que acepta el servicio.

**Problemas de puntualidad debido al tráfico y la incertidumbre del tiempo de desplazamiento de oferentes:** para afrontar tal situación, se buscará lo siguiente:

- Acotar el radio de cobertura de los oferentes a una distancia que pueda ser cubierta en un tiempo máximo de veinte minutos de desplazamiento (por ejemplo, dentro del mismo distrito). Esto reducirá el tiempo de desplazamiento y la variabilidad del mismo, así como el costo y los riesgos de seguridad, porque se tratará de destinos cercanos a su domicilio o lugar de trabajo.

**Las exigencias fiscales para los oferentes registrados en la aplicación:** el modelo de negocio exige que los oferentes facturen sus servicios a PlusBellapp. Esto implica que los oferentes estén en el régimen fiscal RER (Régimen Especial de Renta) que les exige el pago del 18% del IGV y 1.5% de las ventas por concepto de impuesto a la renta, y están obligados a llevar registro de compras y registro de ventas. Dicho régimen es mucho más demandante que el NRUS (Nuevo Régimen Único Simplificado) que solo exige un pago fijo mensual (entre veinte y cincuenta soles) por concepto de IGV y renta y es el más conveniente para prestadores de servicios cuyas ventas no excedan los 96.000 soles anuales. Sin embargo, solo permite la emisión de boletas de venta (no facturas de venta) que no dan derecho a crédito fiscal. Las medidas previstas para afrontar este riesgo son las siguientes:

- Realizar charlas informativas para que los oferentes conozcan con claridad el alcance del RER y se elimine la incertidumbre sobre lo mismo.
- Se considera la posibilidad de que el estilista emita directamente una boleta de venta mediante la aplicación (bajo el régimen NRUS) y que PlusBellapp no tenga necesidad de facturar al cliente final y solo realice el recaudo (cobranza con tarjeta de crédito o débito). En la liquidación al estilista, le retendrá las comisiones por la intermediación comercial y recaudo y emitirá la factura por dicho servicio.

## Capítulo VII. Plan de RR.HH.

### 1. Objetivos y estructura organizacional

- Fidelización del personal: fidelizar a los oferentes para mitigar el riesgo por rotación. Indicador: ratio de rotación del personal. Herramienta de medición: registro de ceses de contratos. Año 1: mayor de 75%, año 2: mayor de 90% y año 3: mayor de 95%.
- Calidad del personal: contar con un grupo de profesionales de alto nivel técnico alineados a los valores de la compañía. Indicador: ratios de horas de capacitación y cursos aprobados. Herramienta de medición: registro de capacitaciones y cursos. Año 1: mayor de 80%, año 2: mayor de 95% y año 3: mayor de 99%.
- Integración del personal: mantener un equipo humano integrado. Indicador: resultados directos e indirectos. Herramienta de medición: estudio de clima laboral. Año 1: mayor a 75%, año 2: mayor a 90% y año 3: mayor a 95%.

### 2. Estrategias

- Selección de personal de acuerdo con la necesidad de nuestro negocio, considerando el perfil del profesional necesario, con orientación para brindar un servicio de calidad, flexibilidad e innovación.
- Plan de inducciones y capacitaciones para oferentes para mejorar sus las habilidades *soft* y *hard*, de tal forma que ayuden a mejorar su relación con los clientes. Esto nos ayudará a fidelizar al oferente.

### 3. Diseño de puestos

Dentro de las funciones, responsabilidades y perfiles, podemos destacar lo siguiente:

- Gerente general: planear las estrategias que incluyen el establecimiento de objetivos y metas para lograr resultados de la operación de la empresa, con base en liderazgo, motivación y coordinación de esfuerzos.
- Gerente de TI: responsable de la evaluación y el seguimiento del servicio que nos brinda el proveedor desarrollador de la app, además de las mejoras y las actualizaciones sobre las tendencias y los cambios del mercado que el negocio exija.
- Gerente comercial: promover el incremento de ventas alcanzando los objetivos comerciales asignados por la compañía, logrando un incremento en la productividad y la optimización de tiempos en las labores asignadas a los ejecutivos. Tiene a cargo a los proveedores de marketing digital y las operadoras del *call center*.

- Asistente administrativo: ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y los procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos dirigidos por el gerente general, para lograr resultados oportunos y garantizar el servicio efectivo.
- Supervisor de oferentes: reclutar, supervisar y evaluar a los oferentes y medir el servicio brindado a través de encuestas de satisfacción con el fin de lograr una alta calidad de servicio.
- *Call center*: captación de oferentes; realización de llamadas de información y promoción de la aplicación dirigida a ellos, inscripciones telefónicas (telemarketing), así como la solución a todas las consultas.
- Asesoría legal: el asesor jurídico tiene como función principal garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones del negocio y ante cualquier contingencia que se presente. Este servicio será tercerizado.
- Asesoría contable: suministra información, realiza la contabilidad y lleva las planillas, ordenando y verificando todos los documentos aportados por la empresa. Este servicio será tercerizado.
- Tecnología e información (app): este servicio será tercerizado. Se encargarán del desarrollo de la app y todas las fases del ciclo de vida de esta plataforma, además del mantenimiento y las modificaciones necesarias para que la aplicación siga funcionando correctamente a lo largo del tiempo y crear mejoras para adecuarla a los cambios del mercado y la tecnología. La aplicación deberá ir actualizándose, partiendo de su versión 1.0 hasta donde lo requiera. Este proveedor trabajará directamente con el gerente de TI.

#### **4. Programación de puestos**

Según se muestra en el organigrama, la compañía tiene una distribución de labores repartidas entre *headcounts* y servicios proporcionados por terceros. Al ser un negocio basado en una plataforma app, consideramos que el gerente general deberá asumir las funciones financieras y de administración, así como la gestión estratégica del negocio. El ingeniero de soporte tendrá que cubrir 40 horas a la semana y sus actividades tienen como principal *input* el servicio de *call center*, suministrado por un tercero, en modalidad 7x24. El supervisor QA (oferentes) tendrá que cubrir 48 horas a la semana y la idea principal es que este recurso principalmente esté en campo, supervisando la calidad del trabajo entregado por los oferentes. Los servicios de asesoría legal y contabilidad deberán estar disponibles constantemente. El servicio de TI se encargará de

desarrollar la app, bajo modalidad de un servicio, y este proveedor deberá ser contratado para cualquier modificación en la plataforma o app.

## **5. Políticas de recursos humanos**

Un punto importante para tener en consideración es que el modelo de negocio contempla una planilla reducida y eficiente de cinco recursos, debido a que el negocio se debe enfocar en atender las necesidades de los demandantes, para lo cual debemos contar con una cantidad de oferentes capaces de poder cubrir esa necesidad y demanda. Esa retribución será establecida por un listado de precios, según nuestro portafolio de servicios y productos. Los oferentes recibirán el pago por el servicio ejecutado a través de nosotros, por lo que nuestro ingreso inicial se basará en las comisiones y en una segunda etapa se prevé generar ingresos por publicidad y comercialización de información.

Los servicios recibidos por terceros se deben contabilizar como salida de dinero mensual recurrente. Respecto del personal de planilla, estos recibirán un sueldo fijo mensual con la carga social que la ley laboral del país obligue. En ninguna circunstancia se tiene contemplado incorporar un modelo de salario fijo + variable, por lo menos en los primeros años de operación. En el caso del supervisor, debido a sus funciones (ya que deberá estar constantemente en campo), la compañía le asignará dinero por concepto de movilidad fuera de la oficina para desempeñar sus actividades de campo, el cual deberá ser rendido y liquidado a más tardar el día siguiente útil. La inclusión de un segundo supervisor se analizará en función del incremento del volumen de los servicios contratados y también a la cantidad de oferentes que se encuentren entregando los servicios.

## **6. Aspectos legales específicos del proyecto y del sector**

### **6.1 Régimen societario**

El régimen societario más conveniente para PlusBellapp es la sociedad anónima ordinaria (S.A.), debido a que es una sociedad de capitales con responsabilidad limitada; es decir, los socios no responden solidariamente por las deudas sociales y establece un límite de socios elevado, no exige que las acciones estén en los registros públicos y no está sujeta a la supervisión de la Superintendencia del Mercado de Valores, lo que demandaría el cumplimiento de requisitos y procedimientos de control mucho más complejos.

### **6.2 Consideraciones fiscales**

El régimen tributario conveniente para PlusBellapp es el régimen general que aplica para facturaciones anuales superiores a 1.700 Unidades Impositivas Tributarias – UIT. El régimen

general está afecto al pago del 18% del IGV (aplicable sobre la base imponible) y al 28% de las utilidades anuales, como impuesto a la renta anual.

El régimen general exige contabilidad completa, lo cual comprende los siguientes libros contables: compras, ventas, diario mayor, inventarios y balances, caja y bancos, retenciones, activos fijos e inventario permanente. En la tabla 12 se muestran los distintos regímenes tributarios según la SUNAT.

### **6.3 Marco legal relativo a propiedad intelectual y protección de datos e instituciones que lo regulan**

La normativa más relevante en materia de protección de propiedad intelectual, industrial y protección de datos personales comprende lo siguiente: Ley de derechos de autor (DL 882) y su reglamento; Ley de propiedad industrial (DL 823) y su reglamento; Ley de protección de datos (DL 29733) y su reglamento; Ley general del trabajo y su reglamento; Código Civil (DL 295).

### **6.4 Sobre la responsabilidad acerca de la prestación del servicio (condiciones de uso)**

El contrato con los oferentes excluye de responsabilidad a PlusBellapp, dejando claro el alcance de los servicios de intermediación comercial. Los servicios que brinda Plusbellapp a los oferentes son promoción comercial, soporte tecnológico y *back office* para actividades de venta, facturación y cobranza relacionadas con las actividades del negocio de la aplicación. De igual manera, el acuerdo de uso establece que PlusBellapp brinda el servicio de articulación comercial para la venta de productos de líneas especializadas de belleza, lo cual puede realizar el oferente durante la atención del requerimiento de servicio o el demandante la puede solicitar directamente a través de la aplicación. PlusBellapp tiene como socios estratégicos a importantes proveedores de los mencionados productos, siendo responsabilidad entera de estos garantizar la calidad y encargarse de la entrega oportuna de los mismos a los demandantes (dentro de las veinticuatro horas de adquirido el producto a través de la app).

## **7. Presupuesto del Plan de RR.HH.**

Los costos y los presupuestos para nuestra planilla incluyen al gerente general, gerente comercial, gerente de TI, supervisor de oferentes y el asistente administrativo. Estamos considerando un 40% por concepto de carga social. En el anexo 17 se puede ver el costo de la planilla empresarial y de cada *headcount* para mayor detalle.



**Tabla 12. Regímenes tributarios SUNAT**

Conceptos	NRUS	RER	RMT	RG
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Limite de ingresos	Hasta S/. 96,000 anuales u S/. 8,000 mensuales.	Hasta S/. 525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).	Sin límite
Limite de compras	Hasta S/. 96,000 anuales u S/. 8,000 mensuales.	Hasta S/. 525,000 anuales.	Sin límite	Sin límite
Comprobantes que pueden emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
DJ anual - Renta	No	No	Sí	Sí
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).	Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente.	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta.
	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en éste régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite
Valor de activos fijos	S/ 70,000	S/ 126,000	Sin límite	Sin límite
Posibilidad de deducir gastos	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene

Fuente: SUNAT, 2017

## **Capítulo VIII. Plan financiero**

### **1. Hipótesis y consideraciones**

Se ha tomado en cuenta las siguientes hipótesis y consideraciones en este plan financiero:

- No se considera IGV; la tasa de impuesto a la renta es de 29.5%, con liquidación de inversiones igual a cero.
- Se proyecta un plan financiero a tres años, en soles corrientes.
- No se considera el impuesto a las transacciones financieras (ITF).
- Las depreciaciones de equipos se proyectan a tres años.
- Se asume una estructura de capital de 40% con financiamiento de terceros (préstamo bancario) y 60% con capital propio, la cual se mantendrá a lo largo del proyecto.
- Los ingresos se sustentan en la participación conservadora de un porcentaje del volumen económico que mueve nuestro mercado objetivo en prestaciones de servicios: primer año 0.27%, segundo año: 0.53% y tercer año 0.70%.
- Se definen otras fuentes de ingreso en función a entrevistas con especialistas en publicidad *online* y distribuidores de productos de belleza.
- Los gastos de marketing están en función a cotizaciones de empresas dedicadas a los rubros de marketing digital.
- Se considera, para los ingresos, que el oferente vende un producto en cada servicio (para un total de dos al día).
- Se considera un COK de 25%, cifra obtenida con base en entendidos y dedicados al sector en estudio.
- La política de dividendos para este plan de negocios dependerá de las oportunidades que se presenten durante la ejecución del mismo.

### **2. Objetivos**

- Determinar la inversión inicial del proyecto y el plazo en el que la operación se vuelve autosostenible, usando el flujo de caja como herramienta.
- Definir las necesidades y la estructuración de financiamiento para la fase preoperativa y operativa en los primeros tres años, usando el flujo de caja como herramienta de medición.
- Determinar la rentabilidad, usando la TIR anualizada y la viabilidad del modelo con el VAN durante los tres primeros años y generar acciones para maximizarla.

### 3. Ingresos, costos y gastos

Según lo mencionado, y dada lo escalable que puede ser el modelo por la plataforma en que se desenvuelve, los ingresos se basan en la captación de oferentes, sobre lo cual estamos siendo conservadores para estar alineados con la operación, pues si reclutamos oferentes que no se alinean a nuestro concepto de negocio, podríamos tener clientes insatisfechos y mala reputación. Los ingresos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 13. Estimación de ingresos (facturación)**

Proyección de ventas (S/)	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por servicios	4,215,564	8,313,932	10,982,306
Ingresos por venta de productos	1,481,144	2,921,111	3,858,648
Otros ingresos (publicidad)	24,000	24,000	24,000
<b>Total ventas</b>	<b>5,720,708</b>	<b>11,259,043</b>	<b>14,864,954</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

Los costos y gastos están estimados en los presupuestos de:

- Los costos del servicio (anexo 18), en términos porcentuales se reducen en 2% (respecto a las ventas) hacia el tercer año, a pesar que el pago a los oferentes crece mes a mes (asi como crecen las ventas), manteniendo una política de control de costos en los otros rubros.
- Y los gastos administrativos y de ventas (anexo 19), estos comparativamente a las ventas representan el 18% el primer año, llegando a representar en términos relativos (a ventas) el 9.8% de las ventas, básicamente por el control y eficiencia que se proyecta de los gastos administrativos y eficiencias también en los gastos de ventas, asi como eliminación del servicio de call center el desde el segundo semestre de operación.

### 4. Pérdidas y ganancias / análisis de sensibilidad

Dentro de un marco conservador en cuanto a las condiciones para este proyecto, tenemos en la tabla 14 el estado de resultados (ganancias y pérdidas) de los tres primeros años. Además, como ya veremos más adelante, en este escenario tenemos un TIR de 114.91 %, y un VAN de S/ 583,796, considerando el WAAC (20.64%) para descontar los flujos económicos y la COK (25%) para descontar los flujos financieros.

En la tabla 15 se observa la sensibilidad (durante los tres años de análisis) en función a la variación de los ingresos por servicios (incremento y decrecimiento de 10%), evaluando viabilidad económica con el TIR y el VAN, y como se muestra en esta tabla, vemos que el modelo es altamente sensible a estos ingresos y nos lleva a ser muy cuidadosos, sobre todo en el control de la proyección de servicios que tenemos capacidad de ofrecer.

**Tabla 14. Estado de ganancias y pérdidas (escenario conservador)**

Escenario marco (conservador)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	S/ 5,720,707.62	S/ 11,259,043.45	S/ 14,864,953.81
Costo del servicio	S/ 4,880,306.83	S/ 9,410,665.54	S/ 12,360,300.22
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/ 840,400.79</b>	<b>S/ 1,848,377.91</b>	<b>S/ 2,504,653.59</b>
Gastos administrativos	S/ 271,500.00	S/ 261,600.00	S/ 261,600.00
Gastos de venta	S/ 759,928.80	S/ 1,010,222.26	S/ 1,204,729.60
<b>Utilidad operative</b>	<b>S/ 191,028.01</b>	<b>S/ 576,555.65</b>	<b>S/ 1,038,324.00</b>
Gastos financieros	S/ 19,806.38	S/ 13,061.32	S/ 4,967.26
<b>Utilidad antes de ir</b>	<b>S/ 210,834.39</b>	<b>S/ 563,494.33</b>	<b>S/ 1,033,356.74</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	S/ 62,196.00	S/ 166,231.00	S/ 304,840.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/ 148,638.00</b>	<b>S/ 397,263.00</b>	<b>S/ 723,349.72</b>
<b>EBITDA</b>	<b>S/ 129,128.01</b>	<b>S/ 596,555.65</b>	<b>S/ 1,058,324.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

	Ventas (S/)	TIR	VAN
<b>Escenario optimista (10% mas en ventas)</b>	S/ 35,021,975	150.71%	S/ 790,581
<b>Escenario conservador</b>	S/ 31,844,705	114.91%	S/ 583,796
<b>Escenario pesimista (10% menos en ventas)</b>	S/ 28,667,434	80.70%	S/ 377,011

**Tabla 15: Sensibilidad contra la variable ventas**

Fuente: Elaboración propia, 2017

## 5. Necesidades financieras

Con los resultados que obtenemos con las ventas proyectadas, y ajustados al cumplimiento de nuestro plan de ventas, puede encontrarse la estructuración de deuda bancaria en la tabla 16. Los socios consideran recurrir al financiamiento bancario por el 40% de lo requerido para la inversiones, considerando una tasa de interés del mercado para pequeña empresa (situación en la que nos encontramos en el primer año) de 20% (según la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú a octubre del 2017) y el 60% restante ( $S/ 306.000 - S/ 122.760 = S/ 183.240$ ) a ser financiado por los cinco accionistas en partes iguales, lo que resulta en  $S/ 36.648$  cada uno.

**Tabla 16. Estructura de deuda bancaria**

<b>Total inversiones (S/)</b>	<b>306.900</b>			
<b>% de deuda</b>	<b>40%</b>			
<b>Total deuda (S/)</b>	<b>122.760</b>			
<b>Kd (TCEA)</b>	<b>20%</b>			
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Amortización de capital</b>		<b>33.725</b>	<b>40.470</b>	<b>48,564</b>

Intereses y otros	19.806	13.061	4.967
-------------------	--------	--------	-------

Fuente: Elaboración propia, 2017

## 6. Viabilidad financiera: flujos económicos financieros y necesidades de capital de trabajo

En el anexo 21 se muestra los resultados anualizados en esquema de flujo de caja económico y financiero. Para que se pueda observar mejor la evolución, se ha considerado presentar los doce meses del primer año y los siguientes dos años de manera anual, pues en esos años ya se observa consistencia en los flujos positivos, pues ya está descontado el capital de trabajo que fue necesario inyectar desde el arranque y distribuido principalmente durante el primer año. Este aporte (capital de trabajo) es necesario para mantener la operatividad del negocio, cubriendo básicamente los gastos administrativos y de ventas. Este capital de trabajo llega a S/ 205.000 distribuidos durante los primeros catorce meses, considerando que el mes 7 y el mes 12 (debido a que se ha evidenciado y proyectado que en estos meses se genera un incremento en la demanda, agregando un servicio más al proyectado en el plan de marketing) la propia operación genera el excedente suficiente para cubrir equilibrar esos meses con respecto de los costos y gastos. En la tabla 17 se observa el resultado hasta el mes 12 (como se mencionó), pues los meses 13 y 14, cuando aún hay distribución de capital de trabajo, resulta marginal para el análisis del flujo del segundo año que ya muestra los flujos anualizados. Además se considera un ahorro fiscal obtenido del pago de impuesto a la renta para el flujo de caja financiero.

**Tabla 17. Flujo de caja primer y segundo año**

Flujos de caja	Preoperación	Mes 1	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Ingreso por ventas		159,500	858,656	584,883	652,595	713,535
Inversiones	- 101,900					
Capital de trabajo	- 205,000	46,000	- 10,000	8,000	2,000	
Costos del servicio		- 145,535	- 717,445	- 493,499	- 548,887	- 598,736
Flujos de caja	Preoperación	Mes 1	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Gastos administrativos		- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800
Gastos de venta		- 50,690	- 79,546	- 65,810	- 69,331	- 72,500
Impuesto a la renta		18,787	- 10,239	- 622	- 3,219	- 5,556
<b>FC económico</b>	<b>- 306,900</b>	<b>6,262</b>	<b>19,627</b>	<b>11,153</b>	<b>11,359</b>	<b>14,944</b>
Financiamiento						

neto						
Préstamo	122,760					
Amortización de capital		- 2,582	- 3,051	- 3,098	- 3,145	- 3,193
Intereses y otros		- 1,879	- 1,410	- 1,363	- 1,316	- 1,267
Ahorro fiscal		554	416	403	388	374
<b>FC financiero</b>	<b>- 184,140</b>	<b>2,355</b>	<b>15,582</b>	<b>7,094</b>	<b>7,286</b>	<b>10,857</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017 (ver anexo 21 para mayor visualización)

**Tabla 18. Flujo de caja segundo y tercer año**

<b>Flujos de caja</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingreso por ventas	11,259,043	14,864,954
Inversiones		
<b>Capital de trabajo</b>		
Costos del servicio	- 9,390,666	- 12,340,300
Gastos administrativos	- 261,600	- 261,600
Gastos de venta	- 1,010,222	- 1,204,730
Impuesto a la renta	- 170,084	- 306,306
<b>FC económico</b>	<b>456,098</b>	<b>752,018</b>
Financiamiento neto		
Préstamo		
Amortización de capital	- 40,470	- 48,564
Intereses y otros	- 13,061	- 4,967
Ahorro fiscal	3,853	1,465
<b>FC financiero</b>	<b>386,793</b>	<b>699,952</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

## 7. Valoración de la nueva empresa

Habiendo varios métodos de valoración de negocios, hemos escogido aplicar al VAN las inversiones iniciales. En la siguiente tabla puede verse los resultados en un escenario conservador.

**Tabla 19: Valoración de la nueva empresa**

<b>VAN financiero</b>	<b>Inversiones</b>	<b>Valor de empresa</b>
S/538,312	S/306,900.00	S/845,212

Fuente: Elaboración propia, 2017

## **Conclusiones y recomendaciones**

- La tendencia del uso de apps en el mercado peruano está en proceso de posicionamiento y maduración, pero no hemos encontrado una app similar a nuestro modelo.
- En un modelo de negocio como el nuestro, se requiere implementar estrategias efectivas para la captación de ambos tipos de clientes, para lo cual se propone acciones estratégicas y operativas de marketing y ventas, las cuales se apalancan en la tecnología, el Internet y el desempeño actual de las redes sociales, para encaminarnos hacia la consecución de los objetivos planteados.
- Debido a que el modelo se basa en una plataforma de aplicación móvil, que llegará a un mercado con alta penetración de móviles, las proyecciones son bastante realizables.
- De acuerdo con nuestros estudios de mercado, hemos identificado que el segmento apropiado para nuestro modelo es población del NSE A y B, que contribuye con el 60% de los ingresos del sector.
- Se proponen acciones estratégicas y operativas de marketing, con clave en producto/servicio y promoción, las cuales, según hemos identificado, son las que generan mayor valor a nuestro modelo de negocio.
- Se requiere una inversión moderada en el arranque del negocio, pero la plataforma en la que se desenvuelve el modelo lo lleva a escalar rápidamente al segundo y tercer año, debiendo cuidar el cumplimiento de los presupuestos de venta por la sensibilidad que se observa en esta variable.
- Disponemos de un MVP con clientes y proveedores deseosos de probarlo y usarlo.
- Dada la viabilidad del proyecto, se recomienda su implementación a la brevedad.

## **Bibliografía**

AméricaEconomía.com (2014). "Conozca las últimas tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en A. Latina". En: *Web AmericaEconomia*. 4 de Marzo de 2014, Fecha de consulta: 15/06/17. <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-ultimas-tendencias-en-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-en->>

Apeim (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados) (2017). En: *Web Apeim*. 14 de Marzo de 2014, Fecha de consulta: 15/06/17. <<http://apeim.com.pe/>>

BBC Mundo (2015). "¿Por qué estamos tan obsesionados con "vernors bien"?". En: *Web BBC Mundo*. 23 de Octubre de 2015, Fecha de consulta: 10/06/17. <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151023\\_hay\\_festival\\_debate\\_imagen\\_corporal\\_yv](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151023_hay_festival_debate_imagen_corporal_yv)>

Cosmética Dermatológica (2013). "Perú: En Lima hay 15 mil salones de belleza pero el 43% es informal". En: *Web Cosmética dermatológica*. 23 de febrero de 2013, Fecha de consulta: 12/08/17. <<http://www.cosmeticedermatologica.com/category/negocios/mercado-de-la-belleza>>

Chaparro, F. (2015). "Matriz de Ansoff, Estrategias de crecimiento". En: *mercadeoypymes.blogspot.pe* 06 de agosto de 2015, Fecha de consulta: 10/07/17. <<https://mercadeoypymes.blogspot.pe/2015/08/matriz-de-ansoff-estrategias-de.html>>

Diario Correo (2015). "Rubro de belleza mueve 50 mil locales en Perú". En: *Web Diario Correo*. 25 de febrero de 2015, Fecha de consulta: 14/06/17. <<http://diariocorreo.pe/economia/belleza-mueve-50-mil-locales-en-peru-567624>>

Diario El Comercio (2015). "Peruanos empiezan a gastar más en su cuidado personal. Un informe de Kantar Ibope Media sobre el consumo de hombres y mujeres en el cuidado personal". En: *Web Diario El Comercio*. 9 de febrero de 2015, Fecha de consulta: 14/07/17. <<http://rpp.pe/lima/actualidad/peruanos-empiezan-a-gastar-mas-en-su-cuidado-personal-noticia-767773>>

Diario El Comercio (2017). "Sector de peluquería se profesionaliza y se expande en el mercado local". En: *Web Diario El Comercio*. 17 de julio de 2017, Fecha de consulta: 14/08/17. <<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/sector-peluqueria-se-profesionaliza-se-expande-mercado-local-noticia-1326281>>



Diario El Comercio (2017). “Sector de peluquería se profesionaliza y se expande en el mercado local”. En: *Web Diario El Comercio*. 16 de julio de 2017, Fecha de consulta: 14/08/17. <<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/sector-peluqueria-se-profesionaliza-se-expande-mercado-local-noticia-1326281>>

Diario Gestión (2016). “Tendencias del Marketing Mobile: Lo que espera el 2016”. En: *Web Diario Gestión*. 16 de marzo de 2016, Fecha de consulta: 10/07/17. <<http://gestion.pe/tendencias/tendencias-marketing-mobile-lo-que-espera-2016-2156470>>

Diario La República (2017). “¿Me veo bien? cómo gastamos en belleza personal”. En: *Web Diario La República*. 6 de marzo de 2017, Fecha de consulta: 08/08/17. <<http://larepublica.pe/impresa/sociedad/853979-me-veo-bien-como-gastamos-en-belleza-perso>>

Diario La República (2017). “Las aplicaciones de servicio de taxi y su posicionamiento dentro del mercado”. En: *Web Diario La República*. 31 de marzo de 2017, Fecha de consulta: 11/07/17. <<http://larepublica.pe/marketing/861018-las-aplicaciones-de-servicio-de-taxi-y-su-posicionamiento-dentro-del-mercado>>

Diario La República (2017). “En el Perú, las cadenas de salones de belleza facturan más de S/ 8 millones al año”. En: *Web Diario La República*. 30 de mayo de 2017, Fecha de consulta: 14/08/17. <<http://larepublica.pe/impresa/economia/880911-en-el-peru-las-cadenas-de-salones-de-belleza-facturan-mas-de-s-8-millones-al-ano-Educativa>>

Gimbert, X. (2010). *Pensar Estratégicamente. Modelos. Conceptos y reflexiones*. Barcelona: Ediciones Deusto Grupo Planeta.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Mootee, I. (2014). *Design Thinking for Strategic Innovation –What They Can’t Teach You at Business or Design School*. New Jersey: Jhon Wiley & Son, Inc.

Osterwalder. (2009). *Business Model Canvas*.

Osterwalder, A. P. (2015). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: PPlaneta.

Perú21 (2013). “La belleza es un buen negocio”. En: *Web Peru21*. 01 de octubre de 2013, Fecha de consulta: 08/08/17. <<http://peru21.pe/emprendedores/belleza-buen-negocio-2151516>>

Perú21 (2016). “Se crearon más de 27 mil empresas en Lima, según el INEI”. En: Web *Peru21*. 13 de marzo de 2016, Fecha de consulta: 10/07/17. < <http://peru21.pe/economia/se-crearon-mas-27-mil-empresas-lima-2241195>>

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Grupo Editorial Patria.

Quijano G. (2014). “Mitos y Realidades del Método Canvas”. En: Marketing y Finanzas. 08 de febrero de 2014, Fecha de consulta: 08/07/17. <<https://www.marketingyfinanzas.net/2014/02/mitos-y-realidades-del-metodo-canvas>>

Semana Económica (2015). “Apps en el Perú: ¿qué buscan los usuarios y qué ofrecen las empresas?”. En: *Web Semana Económica*. 20 de octubre de 2015, Fecha de consulta: 14/09/17. < <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/tecnologia/172119-aplicaciones-peru-que-buscan-los-usuarios-y-que-ofrecen-las-empresas>>

Sunat (2017). " Regimenes tributarios". En *Web sunat.gob.pe*. Fecha de consulta: 10/09/17. <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->

Treynor D. (2012). “Sobrevivir y prosperar en los mercados de dos caras”. En: *Inside Intercom*. 1 de enero de 2012, Fecha de consulta: 10/07/17. < <https://blog.intercom.com/surviving-thriving-in-two-sided-markets>>

## **Anexos**

## **Anexo 1. Preguntas de la encuesta a demandantes del servicio**

- 1: ¿Tienes tiempo disponible para ir a un centro de belleza?
- 2: En un mes normal, ¿con qué frecuencia vas a un centro de belleza al mes?
- 3: Si tuvieras acceso al servicio de belleza a domicilio, ¿lo tomarías?
- 4: ¿Incrementarías la frecuencia si el servicio fuera a domicilio?
- 5: Si tu respuesta es sí, ¿cuántas veces tomarías el servicio al mes?
- 6: ¿En qué días de la semana lo tomarías? (Puedes elegir más de una opción)
- 7: ¿En qué rangos de horarios tomarías el servicio? (Puedes elegir más de una opción)
- 8: ¿Qué modo de pago preferirías?
- 9: ¿Qué tipos de servicios a domicilio tomarías? (Puedes elegir más de una opción)
- 10: ¿Este servicio a domicilio lo tomarías con estilista: hombre, mujer o te es indiferente?
- 11: ¿Reservarías con anticipación tu servicio a domicilio?
- 12: Si tu respuesta es sí, ¿qué valorarías?
- 13: ¿Por qué motivo cambiarías tu servicio actual?
- 14: ¿En qué medio preferirías recibir información del servicio de belleza a domicilio?
- 15: ¿Qué medio preferirías utilizar para acceder a tu servicio de belleza?
- 16: ¿Cuál es tu sexo?
- 17: ¿Cuál es tu grupo de edad?
- 18: ¿En cuál distrito vives?

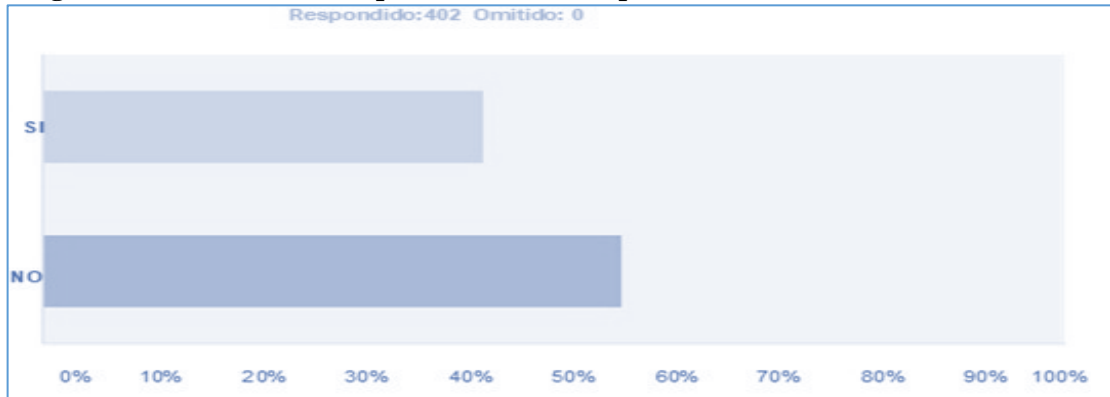
## **Anexo 2. Preguntas de encuesta a oferentes de servicio**

- 1: ¿Destinarías tiempo, fuera de tu horario de trabajo, para atender a clientes (as) a domicilio como un servicio extra?
- 2: ¿En qué días de la semana preferirías realizar este servicio extra?
- 3: ¿En qué rangos de horario preferirías realizar este servicio extra?
- 4: ¿Cuáles son los días de la semana que trabajas actualmente?
- 5: ¿Cuál es tu hora de ingreso?
- 6: ¿Cuál es tu hora de salida?
- 7: ¿Qué servicio de belleza crees que puedes dar a domicilio? Menciona entre 2 a 4 opciones.
- 8: ¿Qué factor sería el relevante para que optes por dedicarte solo a la atención a pedido a domicilio?
- 9: ¿Por qué medio preferirías contactarte con tus clientes (as) para tu servicio extra a domicilio?
- 10: ¿Te afiliarías a una plataforma que te permita contactar con clientes que requieran servicio a domicilio?
- 11: ¿Qué soporte o beneficio esperarías de esta plataforma? (Escoge tus 4 mejores opciones)
- 12: ¿En qué distritos preferirías ofrecer tus servicios a domicilio? ( Escoge tus 5 mejores opciones)
- 13: ¿Cuál es tu sexo?

### Anexo 3. Principales resultados de encuestas a oferentes y demandantes del servicio de belleza

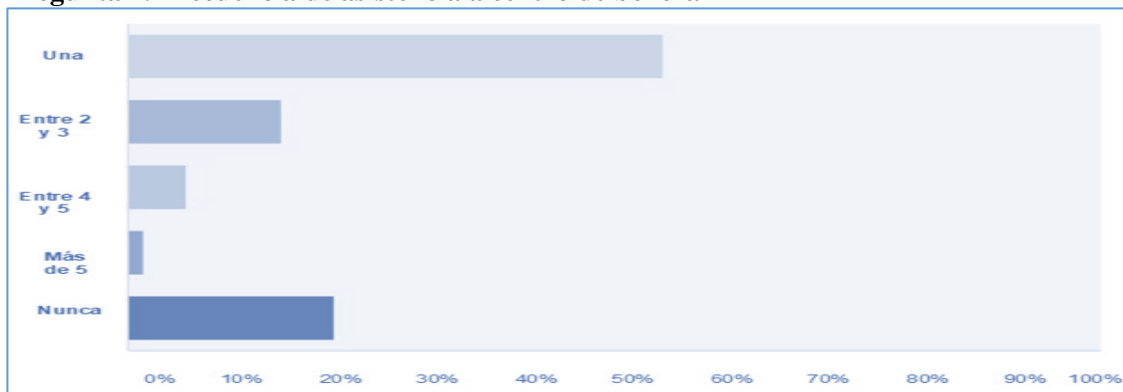
#### Demandantes del servicio

##### Pregunta 1. Resultados de disponibilidad de tiempo



Fuente: Imágen de resultado de encuesta vía SurveyMonkey, 2017

##### Pregunta 2. Frecuencia de asistencia a centro de belleza



Fuente: Imágen de resultado de encuesta vía SurveyMonkey, 2017

##### Pregunta 3. Interés del demandante por disponer de servicios belleza del domicilio

Opciones de respuesta	Resuestas
SI	84,58% 340
NO (especifique el motivo)	15,42% 62
<b>Total</b>	<b>402</b>

Fuente: Imágen de resultado de encuesta vía SurveyMonkey, 2017

##### Pregunta 4. ¿Incrementarías la frecuencia si el servicio fuera a domicilio?

El 67.84% manifiesta que incrementaría la frecuencia de consumo del servicio de salón de belleza si lo recibiera a domicilio.

### Pregunta 5. Si tu respuesta es sí, ¿cuántas veces tomarías el servicio al mes?

El 78.87% manifiesta que incrementaría el uso del servicio de salón de belleza a entre 2 y 5 veces al mes, si los recibiera a domicilio. El 27.13% no lo considera relevante.

### Oferentes del servicio

#### Pregunta 1. Disponibilidad del oferente para atender clientes a domicilio



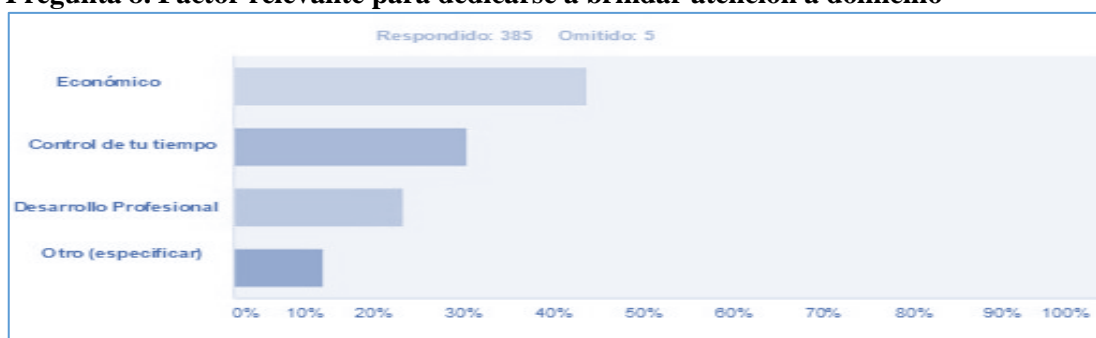
Fuente: Imágen de resultado de encuesta vía SurveyMonkey, 2017

#### Pregunta 4. Días de la semana que laboran los oferentes

Opciones de respuesta	Respuestas	Porcentaje
Lunes	283	72,94%
Martes	290	74,74%
Miércoles	292	75,26%
Jueves	192	49,49%
Viernes	379	97,68%
Sábado	381	98,20%
Domingo	91	23,45%

Fuente: Imágen de resultado de encuesta vía SurveyMonkey, 2017

#### Pregunta 8. Factor relevante para dedicarse a brindar atención a domicilio



Fuente: Imágen de resultado de encuesta vía SurveyMonkey, 2017

#### Pregunta 9. ¿Por qué medio preferirías conectarte con tus clientes (as) para tu servicio extra?

Un 51.03% de los oferentes prefiere el uso de una app para interactuar con el cliente. Otros medios como Facebook y WhatsApp también les resultaban interesantes.

**Pregunta 10. ¿Te afiliarías a una plataforma que te permita contactar con clientes que requieran servicio a domicilio?**

El 51.83% manifiesta interés por afiliarse a una app, para interactuar con los clientes.

**Anexo 4. Entrevistas a oferentes y demandantes del servicio de belleza**

**Entrevistas tipo a cliente oferente del servicio de belleza:** Se entrevistaron 10 personas de perfil A y 30 del B

Perfil A: Abelardo Beltrán es esteticista profesional de amplia experiencia, propietario de un salón de belleza ubicado en el distrito de Miraflores, orientado a demandantes del segmento A

- ¿Como es la modalidad de los ingresos de los trabajadores en el salón (oferentes)?

Los ingresos de las oferentes pueden ser fijos o variables. El ingreso variable suele ser comisiones por servicios y por venta de los productos del cuidado de la belleza personal. Su ingreso fijo mensual varía entre S/ 1.200 y S/ 2.000, según calificación.

- ¿Cual es el horario habitual de trabajo del personal que trabaja en el salón?

El horario de trabajo suele ser de 9:00 a.m. a 8:00 p.m., con un día de descanso a la semana.

- ¿Como percibes el interés o necesidad del personal que trabaja en el salón por estar actualizados? ¿Cual es el valor de las herramientas que utilizan?

Los estilistas procuran actualizarse permanentemente y tienen mucho interés por el entrenamiento. Las herramientas son costosas, por ejemplo, una tijera puede costar alrededor de S/ 500.

- ¿Desde tu punto de vista y experiencia, que lo que mas valoran los trabajadores del salón (oferentes)?

Las oferentes valoran mantener una cartera y la recomendación de sus clientes; además tienen interés por realizar servicios fuera de sus turnos de trabajo.

Perfil B: Lily Zamora es estilista dependiente de un salón ubicado Miraflores, quien refiere lo siguiente:

- ¿De que forma los trabajadores de los salones buscan ganar más dinero?

Los profesionales de la industria (estilistas, esteticistas y masoterapistas) procuran siempre brindar servicios particulares a fin de mejorar sus ingresos.

- ¿Que podría ayudar a los profesionales de la belleza para facilitar su trabajo independiente?

Los estilistas tienen interés en contar con una solución que permita articular su oferta con la demanda de servicios. Entre las opciones, están el teléfono, la web y las app.

- ¿Que lo atraería de trabajar con una plataforma habilitadora entre oferente y demandates?

Lo prioritario para trabajar con un articulador del servicio son: la garantía, la disponibilidad de clientes y entrenamiento.

- ¿Considera cambiar su trabajo dependiente por una opción seria, que permita mejorar sus ingresos y tener mayor disponibilidad de tiempo?

Si, para tener opción a mayores ingresos, independencia y crecimiento personal.

**Entrevistas tipo a cliente demandante del servicio de belleza:**

A continuación se muestra los perfiles tipo (Se entrevistaron 40 personas de similares perfiles):

Karen Gamba, ejecutiva de 44 años, con domicilio en Maranga, San Miguel

Berenice Palomino, ejecutiva de 40 años, con domicilio en Magdalena:

Maria Fernanda Pflucker, empresaria 32 años, con domicilio en San Isidro:

Preguntas y respuestas: A continuación preguntas tipo y las respuestas más comunes

- ¿Dispone de tiempo libre para asistir a un salón de belleza? ¿Con que frecuencia?

No tengo tiempo para ir a un salón de belleza con regularidad y sólo lo hago en ocasiones especiales.

- Indicar los tiempos aproximados que se toma en :

a.- Llegar al salón de belleza desde domicilio: Respuesta= 20 minutos

b.- Esperar turno en el salón de belleza: Respuesta =15 minutos

c.- Duración aprox. del servicio, considerar el tiempo de un servicio de corte + peinado: Respuesta = 30 minutos

d.- Llegar desde el salón de belleza a su domicilio: Respuesta= 30 minutos

- ¿Qué opina de un servicio de belleza a domicilio?

Me interesa la disponibilidad de un servicio de belleza a domicilio. Prefiero el horario de los fines de semana, en las noches, y de pago con tarjeta de crédito.

- ¿Esto le haría incrementar el uso de los servicios de belleza?

Definitivamente, me daría tiempo para muchas otras actividades y estar siempre regida.

- ¿Dispone de tiempo libre para asistir a un salón de belleza? ¿Con que frecuencia?

No cuento con tiempo para ir al salón, pero sí tomaría el servicio a domicilio programado o de último minuto, en las noches o a primera hora de la mañana.

- ¿Es importante el sexo del profesional?

No tengo preferencia por el sexo del estilista; valoro más la calidad del servicio y la seguridad.

- ¿Es importante que el servicio se lo brinde un mismo estilista?

Para la mayoría de servicios no, salvo que sea para algún servicio muy en particular, como masajes, por ejemplo. En general valoro más el tiempo oportuno en el cual recibiría el servicio que la persona que me lo brinde.

- ¿Qué le parece una APP de entorno super amigable en donde pueda programar y contratar de manera simple y práctica sus servicios de belleza a domicilio para el momento oportuno?

Sería perfecto para administrar mi tiempo!! ¿Desde cuándo la puedo descargar?

- ¿Qué esperaría de la APP por el uso frecuente del servicio?



Recibir bonificaciones o incentivos, descuentos, preferencias en la programación del servicio, premios, etc.

## Anexo 5. Business Model Canvas Final: app para el cuidado de la belleza personal



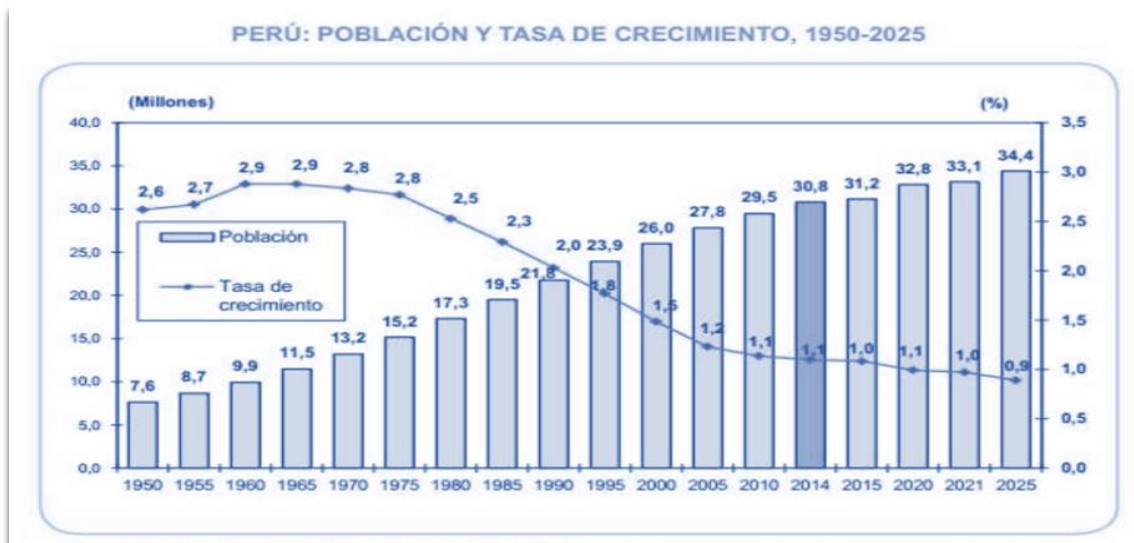
Fuente: Elaboración propia con base en plantilla web, 2017

## Anexo 6. Análisis FODA cruzado

		<b>Factores internos</b>	
		<b>Fortalezas</b> 1.-Desarrollador de app con actualización continua. 2.-Atención a domicilio. 3.-Ofrecer a oferentes mejor ingreso que salones. 4.- Organización con poco personal en planilla.	<b>Debilidades</b> 1.-Fondos limitados para promocionar la app. 2.-Oferentes que accedan a red independientemente. 3.-Demora en adopción del nuevo concepto. 4.-Limitada oferta de productos de calidad. 5.-Marca sin soporte de un referente de belleza. 6.-Rotación de oferentes de los servicios de belleza.
<b>Factores externos</b>	<b>Amenazas</b> 1.-Poca accesibilidad a puntos lejanos a oferentes. 2.- Surgimiento de competidores con mayor capacidad financiera. 3.-Surgimiento de iniciativas similares. 4.-Insatisfacción del servicio de un oferente. 5.-Situación política inestable. 6.- Hackers cibernéticos.	<b>Estrategias adaptativas:</b>  <b>F1/A2-A3-A6:</b> Mantener a la plataforma en continua actualización y agilidad mediante el desarrollo de mejoras o adaptaciones en operatividad, seguridad y uso amigable.  <b>F2-F3/A1-A3:</b> Conseguir que la app se base en la ubicación más cercana de los oferentes con respecto al demandante del servicio.	<b>Estrategias defensivas:</b> <b>D2/A1-A3:</b> Desde la captación de oferentes, buscar y generar su fidelización con la app  <b>D5/A4- A3:</b> Afiliar a la app a oferentes con altas capacidades de vocación de atención al cliente, alto nivel técnico en su especialidad y con el potencial idóneo para conseguir estándares óptimos de la calidad en el servicio.  <b>D6/A2-A3:</b> Desarrollar un esquema interno de incentivos para la permanencia de los oferentes afiliados a la app.
	<b>Oportunidades</b> 1.-Servicio actualmente no disponible en el mercado. 2.-Creciente penetración de dispositivos móviles 3.-Busqueda de oportunidades de oferentes. 4.-Tráfico excesivo en Lima. 5.-Menos disponibilidad de tiempo. 6.-Existencia de la necesidad. 7.-Institutos y gremios de profesionales de la belleza. 8.-Programa de apoyo a emprendimientos.	<b>Estrategias ofensivas:</b> <b>F2/O1-O3-O4-O5:</b> Lograr el posicionamiento en nuestro cliente demandante de servicios de belleza como la app que optimiza sus tiempos para acceder con mayor frecuencia a ellos. <b>F3/O3-O6-O7:</b> Conseguir y afianzar el vinculo de nuestro cliente oferente de servicios de belleza con la app, para ser sus referentes en acceso a la demanda, buscando que nos recomienden en su entorno profesional/laboral.	<b>Estrategias reactivas</b>  <b>D1/O1-O7:</b> Conseguir que los oferentes del servicio y los demandantes de este hagan referencia a la app en su entorno profesional, laboral y social.  <b>D3/O2-O3-O6:</b> Hacer que la app sea lo suficientemente accesible para la pronta demanda de los servicios.

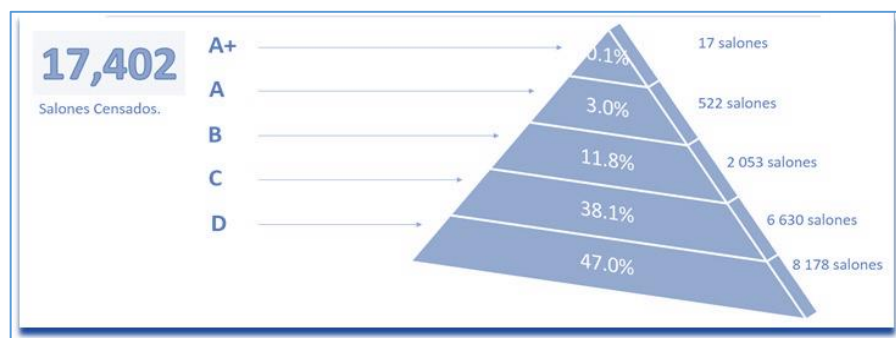
Fuente: Elaboración propia, 2017

## Anexo 7. Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025



Fuente: INEI, 2017

## Anexo 8. Distribución de NSE para salones de belleza censados por COPECOH



Fuente: COPECOH, 2016-2017

## Anexo 9. Cantidad de salones de belleza censados por COPECOH en la región costa

**Costa**

	Cantidad de Salones de Belleza
Tumbes	94
Piura	177
Lambayeque	274
La Libertad	293
Ancash	158
<b>Lima</b>	<b>12,585</b>
Ica	179
Arequipa	1528
Moquegua	108
Tacna	181
	<b>15577</b>

Fuente: COPECOH, 2016-2017

**Anexo 10. % de salones de belleza censados por COPECOH en la región costa por NSE**

**Costa – Segmentación**

	A+	A	B	C	D	Cantidad
Tumbes	1.0%	8.0%	18.0%	39.0%	34.0%	94
Piura	0.6%	8.0%	25.4%	33.0%	33.0%	177
Lambayeque	2.0%	7.0%	9.0%	40.0%	42.0%	274
La Libertad	1.0%	9.0%	10.0%	36.0%	44.0%	293
Ancash	1.0%	10.0%	8.0%	43.0%	38.0%	158
<b>Lima</b>	<b>0.1%</b>	<b>3.0%</b>	<b>14.0%</b>	<b>39.9%</b>	<b>43.0%</b>	<b>12,585</b>
Ica	0.0%	1.0%	18.0%	35.0%	46.0%	179
Arequipa	0.1%	1.0%	22.0%	35.9%	41.0%	1528
Moquegua	0.0%	0.0%	26.0%	35.0%	39.0%	108
Tacna	0.5%	3.0%	24.0%	35.0%	37.0%	181

Fuente: COPECOH, 2016-2017

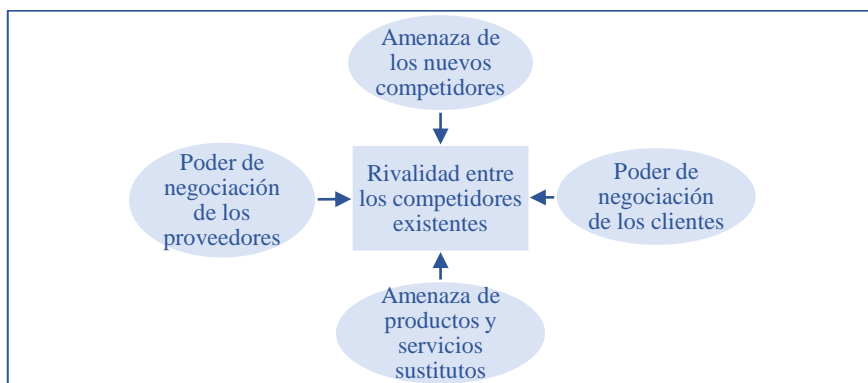
**Anexo 11. Facturación mensual de servicios y venta de productos de belleza por NSE**

Facturación (S/) mensual por segmento del sector en Lima

NSE	Participación de facturación en el sector	Facturación mensual total Perú	Facturación mensual total lima	Facturación promedio mensual (%)		Facturación mensual (s/)	
				Por servicio	Por venta de producto	Por servicio	Por venta de producto
A+	0.69%	2,517,810	2,039,426	69%	31%	1,737,289	780,521
A	21.20%	77,358,800	62,660,628	69%	31%	53,377,572	23,981,228
B	37.89%	138,260,610	111,991,094	77%	23%	106,460,670	31,799,940
C	28.15%	102,719,350	83,202,674	89%	11%	91,420,222	11,299,129
D	12.08%	44,079,920	35,704,735	96%	4%	42,316,723	1,763,197
		<b>364,900,000</b>	<b>295,598,557</b>			<b>295,312,475</b>	<b>69,624,015</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017, con base en información de COPECOH 2016-2017

**Anexo 12. Gráfico conceptual del análisis de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia, 2017

**Anexo 13. Catálogo de servicios**



a. Cuidado del cabello

a.1. Peluquería

a.1.1. Corte

a.1.2. Cepillado

a.1.3. Peinado

a.1.4. Tinte

a.2. Tratamientos de peluquería

a.2.1. Reparación de cabello dañado (baño de proteínas).

a.2.2. Hidratación profunda.

a.2.3. Embellecimiento de canas – *blending*.

a.2.4. Protección y reparación del color del cabello.

a.2.5. Keratina.

a.2.6. Brushing 3D.

b. Cuidado facial

b.1. Tratamientos faciales

b.1.1. Limpieza profunda

b.1.2. Reafirmante tensor

b.1.3. Hidratante

b.1.4. Antiarrugas

b.1.5. Relajante



b.2. Maquillaje

b.2.1. Maquillaje de día

b.2.2. Maquillaje de noche

b.2.3. Caracterización

c. Cuidado corporal

c.1. Tratamientos corporales

c.1.1. Tratamientos hidratantes

c.1.2. Tratamientos reafirmantes



c.1.3. Tratamientos anticelulítico

c.2. Depilación

c.2.1. Depilación con cera

c.2.2. Depilación con pinza

d. Manicura y pedicura

d.1. Manicura

d.1.1. Manicura tradicional

d.1.2. Manicura en gel

d.1.3. Manicura en porcelana

d.2. Pedicura

d.2.1. Pedicura tradicional

d.2.2. Pedicura en gel

d.2.3. Pedicura en porcelana



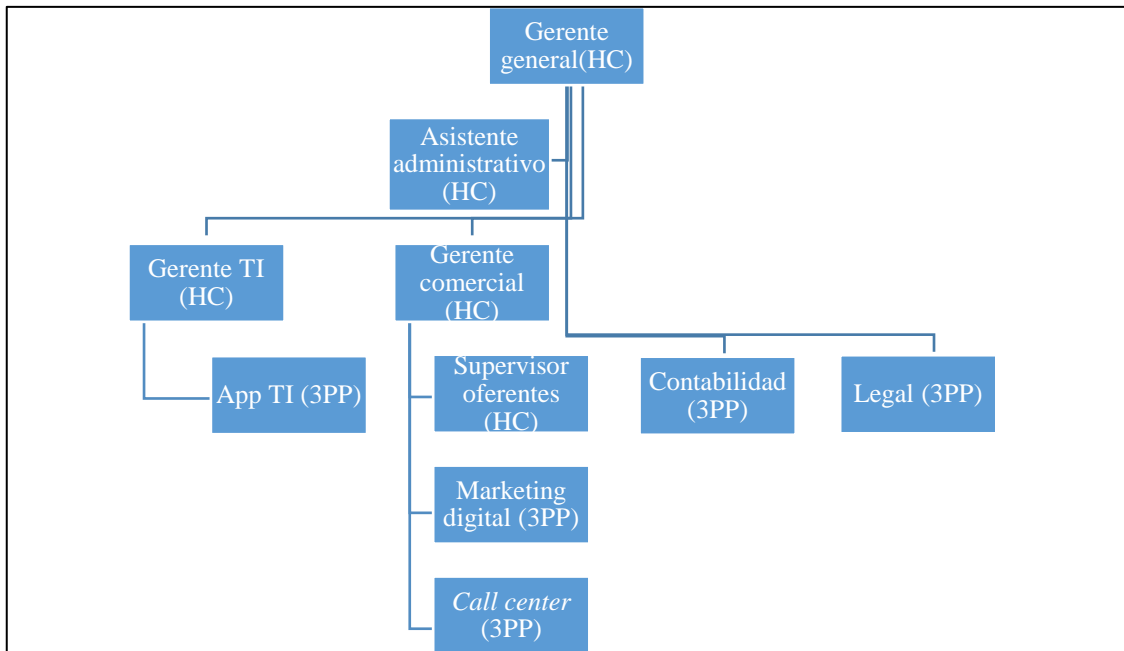
Fuente: Elaboración propia, 2017

## Anexo 14. Catálogo de productos

Cuidado del cabello	Cuidado corporal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Shampoo</li><li>• Reacondicionador</li><li>• Brillo</li><li>• Antifrizz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crema reafirmante</li><li>• Crema reductora</li><li>• Crema hidratante</li><li>• Crema <i>antiage</i></li></ul>
Cuidado facial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuidado de manos y pies</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpieza básica (gel limpiador, tonificador, hidratante)</li><li>• Nutritivas</li><li>• Antiflacidez</li><li>• Antiarrugas</li><li>• Maquillaje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esmaltes</li><li>• Fortalecedor de uñas</li><li>• Quitaesmalte (colores y brillos)</li><li>• Lima de pies y uñas</li><li>• Crema para maños</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017

**Anexo 15. Estructura organizativa inicial (HC = *headcount* 3PP = tercerizado)**



Fuente: Elaboración propia, 2017

**Anexo 16. Prototipo de oficina**



Fuente: <http://www.iecharri.es/equipamiento-mobiliario-en-oficina-comercial/>,



### Anexo 17. Costes de planilla

Descripción del puesto	Salario mensual (S/) incluido carga social
Gerente general	11,200
Gerente comercial	11,200
Gerente TI	11,200
Supervisor de oferentes	2,800
Asistente administrativo	2,100
<b>Total:</b>	<b>38,500</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

### Anexo 18. Estimación de costos operativos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Comisión al oferente por el servicio	3,583,229	7,066,842	9,334,960
Costo de productos	962,744	1,898,722	2,508,121
Remuneración <i>head count</i> operativo	134,400	134,400	134,400
<i>Cloud</i> operativo	60,000	60,000	60,000
<i>Outsourcing</i> mantenimiento app	6,000	6,000	6,000
Pago de comisión tarjeta	113,934	224,701	296,819
Depreciación y amortización preoperativa	20,000	20,000	20,000
<b>Total costo del servicio</b>	<b>4,880,307</b>	<b>9,410,666</b>	<b>12,360,300</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

### Anexo 19. Estimación de gastos administrativos y de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Remuneraciones administrativas	159,600	159,600	159,600
<i>Outsourcing</i> contabilidad	24,000	24,000	24,000
Legal	30,000	30,000	30,000
Alquiler de oficina	36,000	36,000	36,000
Movilidad supervisor	12,000	12,000	12,000
Depreciación y amortización preoperativa	9,900	-	-
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>271,500</b>	<b>261,600</b>	<b>261,600</b>

Comisión al oferente por venta de productos	296,229	584,222	771,730
Remuneraciones comerciales	168,000	168,000	168,000
<i>Outsourcing</i> marketing digital	158,000	174,000	181,000
<i>Outsourcing call center</i> telemarketing	12,700	-	-
Gastos de marketing	93,000	84,000	84,000
Depreciación y amortización preoperativa	32,000	-	-
<b>Total gasto de ventas</b>	<b>759,929</b>	<b>1,010,222</b>	<b>1,204,730</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

**Anexo 20. Presupuesto de marketing - primer año**

Presupuesto de marketing		Inv. inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Para el demandante</b>	<b>Categoría</b>	<b>S/ 15,000</b>	<b>S/ 13,000</b>	<b>S/ 14,000</b>	<b>S/ 15,000</b>	<b>S/ 15,000</b>	<b>S/ 15,000</b>	<b>S/ 16,000</b>	<b>S/ 17,000</b>	<b>S/ 17,000</b>	<b>S/ 17,000</b>	<b>S/ 17,000</b>	<b>S/ 18,000</b>	<b>S/ 17,500</b>	<b>S/ 206,500</b>
Agencia digital (diseño y asesoría)	<i>Outsourcing</i> marketing digital	S/4,000	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	
Publicidad <i>online</i> (Facebook Ads)	<i>Outsourcing</i> marketing digital	S/2,000	S/3,000	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/4,500	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,500	S/5,500	
Publicidad <i>online</i> (Google Addwords)	<i>Outsourcing</i> marketing digital	S/2,000	S/3,000	S/3,000	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/4,500	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,500	S/5,000	
Publicidad en prensa	Gastos de marketing	S/4,500	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	
Mantenimiento de la app (publicidad y campañas)	<i>Outsourcing</i> marketing digital	S/2,500	S/ 2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	

<b>Para oferentes</b>	<b>Categoría</b>	<b>S/ 17,000</b>	<b>S/ 15,500</b>	<b>S/ 12,000</b>	<b>S/ 8,500</b>	<b>S/ 5,500</b>	<b>S/ 5,350</b>	<b>S/ S/4,350</b>	<b>S/ 3,500</b>	<b>S/ 3,500</b>	<b>S/ 3,500</b>	<b>S/ 3,500</b>	<b>S/ 3,500</b>	<b>S/ 3,500</b>	<b>S/ 89,200</b>
Agencia digital (diseño y asesoría)	<i>Outsourcing</i> marketing digital	S/2,000	S/2,500	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	
Publicidad <i>online</i>	<i>Outsourcing</i> marketing digital	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	
Activaciones, campañás presenciales	Gastos de marketing	S/4,000	S/2,000	S/2,000	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	
Material impreso	Gastos de marketing	S/5,000	S/5,000	S/3,000	S/3,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	
Telemarketing	<i>Outsourcing</i> <i>call center</i>	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/2,000	S/1,000	S/850	S/850	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	
<b>Total</b>		<b>S/ 32,000</b>	<b>S/ 28,500</b>	<b>S/ 26,000</b>	<b>S/ 23,500</b>	<b>S/ 20,500</b>	<b>S/ 20,350</b>	<b>S/ 20,350</b>	<b>S/ 20,500</b>	<b>S/ 20,500</b>	<b>S/ 20,500</b>	<b>S/ 20,500</b>	<b>S/ 21,500</b>	<b>S/ 21,000</b>	<b>S/ 295,700</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

## Anexo 21. Flujos de caja

### 1. Flujo de caja primer año (sin capital de trabajo)

Flujo de caja	Pre-operación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso por ventas		159,500	269,750	346,925	400,948	438,763	465,234	677,396	488,211	516,969	539,975	558,380	858,656
Inversiones	- 101,900												
Costos del servicio		- 145,535	- 235,720	- 298,849	- 343,039	- 373,972	- 395,626	- 569,174	- 414,421	- 437,945	- 456,764	- 471,819	- 717,445
Gastos administrativos		- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800
Gastos de venta		- 50,690	- 53,923	- 55,436	- 55,245	- 57,062	- 58,438	- 69,621	- 59,783	- 61,278	- 62,475	- 64,432	- 79,546
Impuesto a la renta		18,787	13,821	10,124	7,167	5,673	4,657	- 3,435	3,821	2,718	1,835	1,425	- 10,239
<b>Fc económico</b>	<b>- 101,900</b>	<b>- 39,738</b>	<b>- 27,872</b>	<b>- 19,036</b>	<b>- 11,970</b>	<b>- 8,398</b>	<b>- 5,972</b>	<b>13,3367</b>	<b>- 3,972</b>	<b>- 1,336</b>	<b>772</b>	<b>1,754</b>	<b>29,627</b>
Financiamiento neto													
Préstamo	40,760												
Amortización de capital		- 857	- 870	- 884	- 897	- 911	- 925	- 939	- 953	- 968	- 983	- 998	- 1,013
Intereses y otros		- 624	- 611	- 598	- 584	- 570	- 556	- 542	- 528	- 513	- 498	- 483	- 468
Ahorro fiscal		184	180	176	172	168	164	160	156	151	147	143	138
<b>Fc financiero</b>	<b>- 61,140</b>	<b>- 41,036</b>	<b>- 29,172</b>	<b>- 20,341</b>	<b>- 13,279</b>	<b>- 9,711</b>	<b>- 7,289</b>	<b>12,046</b>	<b>- 5,298</b>	<b>- 2,666</b>	<b>- 562</b>	<b>415</b>	<b>28,284</b>

Fuente:

Elaboración

propia,

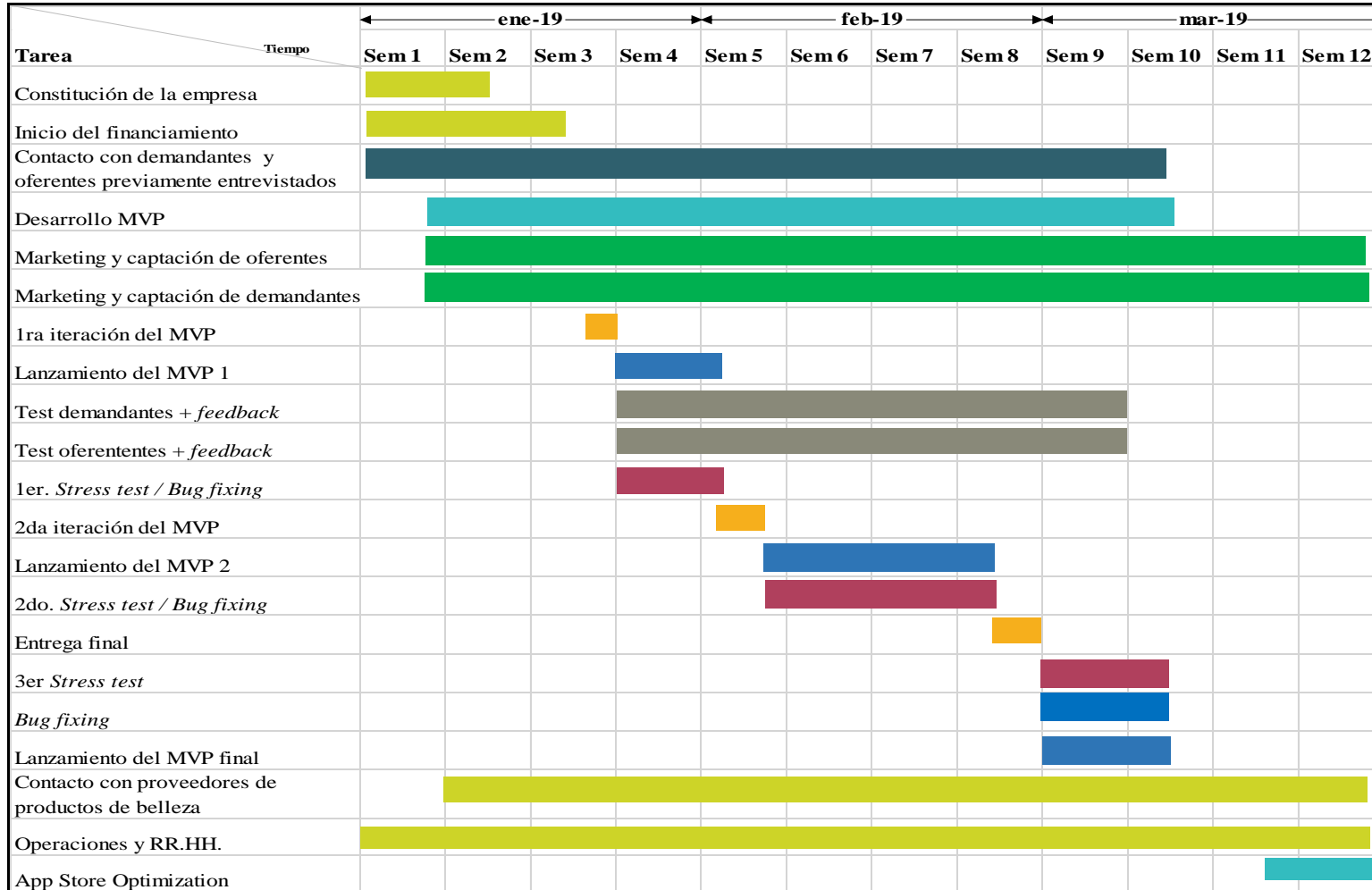
2017

## 2. Flujo de caja primer año (con capital de trabajo)

Flujo de caja	Pre-operación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso por ventas		159,500	269,750	346,925	400,948	438,763	465,234	677,396	488,211	516,969	539,975	558,380	858,656
Inversiones	- 101,900												
Capital de trabajo	- 205,000	46,000	35,000	27,000	21,000	18,000	16,000	- 2,000	14,000	11,000	10,000	9,000	- 10,000
Costos del servicio		- 145,535	- 235,720	- 298,849	- 343,039	- 373,972	- 395,626	- 569,174	- 414,421	- 437,945	- 456,764	- 471,819	- 717,445
Gastos administrativos		- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800	- 21,800
Gastos de venta		- 50,690	- 53,923	- 55,436	- 55,245	- 57,062	- 58,438	- 69,621	- 59,783	- 61,278	- 62,475	- 64,432	- 79,546
Impuesto a la renta		18,787	13,821	10,124	7,167	5,673	4,657	- 3,435	3,821	2,718	1,835	1,425	- 10,239
<b>Fc económico</b>	<b>- 306,900</b>	<b>6,262</b>	<b>7,128</b>	<b>7,964</b>	<b>9,030</b>	<b>9,602</b>	<b>10,028</b>	<b>11,367</b>	<b>10,028</b>	<b>9,664</b>	<b>10,772</b>	<b>10,754</b>	<b>19,627</b>
Financiamiento neto													
Préstamo	122,760												
Amortización de capital		- 2,582	- 2,621	- 2,661	- 2,702	- 2,743	- 2,785	- 2,828	- 2,871	- 2,915	- 2,960	- 3,005	- 3,051
Intereses y otros		- 1,879	- 1,840	- 1,800	- 1,759	- 1,718	- 1,676	- 1,633	- 1,590	- 1,546	- 1,501	- 1,456	- 1,410
Ahorro fiscal		554	543	531	519	507	494	482	469	456	443	429	416
<b>Fc financiero</b>	<b>- 184,140</b>	<b>2,355</b>	<b>3,210</b>	<b>4,034</b>	<b>5,088</b>	<b>5,648</b>	<b>6,061</b>	<b>7,388</b>	<b>6,036</b>	<b>5,659</b>	<b>6,754</b>	<b>6,722</b>	<b>15,582</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

## Anexo 22. Plan de despliegue temporal del nuevo negocio



Fuente: Elaboración propia, 2017

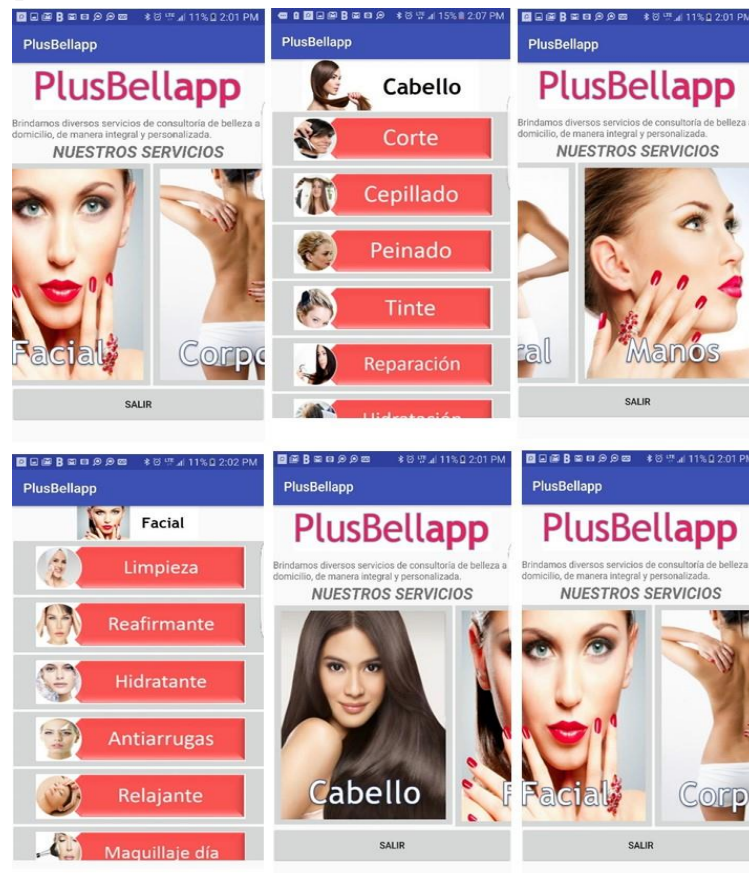
## Anexo 23. Producto mínimo viable desarrollado (MVP)

Nuestro producto es una app que se denominará PlusBellapp, la cual da acceso a demandantes y oferentes a través de pantallas estructuradas. A continuación se describe cómo funciona el MVP de nuestra app, tanto para demandantes como para oferentes.

### Demandantes:

- **Para ingresar a la aplicación:** 1) Ingresa tu usuario y *password*; la aplicación recomendará inscribirse con Facebook y consignar el número de celular, teniendo como alternativa recordar su usuario y *password* para que se tenga que ingresar cada vez que requiera un servicio.
- **Para contratar el servicio:** 2) Ingresa a la opción de servicio. Habrá listados de servicios independientes y combos de servicios para su elección.
- **Después de ingresar a la aplicación:** 3) Selecciona el servicio que deseas recibir. 4) Ingresa lugar, fecha y hora de la prestación del servicio. 5) Selecciona al estilista disponible para atender tu servicio. PlusBellapp generará una orden de servicio por cada estilista que hayas seleccionado.
- **Para comprar productos:** 6) Ingresa a la opción de productos. 7) Selecciona tu orden de servicio. 8) Selecciona los productos que deseas comprar.
- **Para pagar el servicio:** 9) Selecciona la orden de servicio y págala con tarjeta de crédito o débito.
- **Para evaluar el servicio.** 10) Califica el servicio brindado por tu especialista. PlusBellapp te dará alternativas de evaluación y recomendaciones.

### Vistas de MVP para demandantes



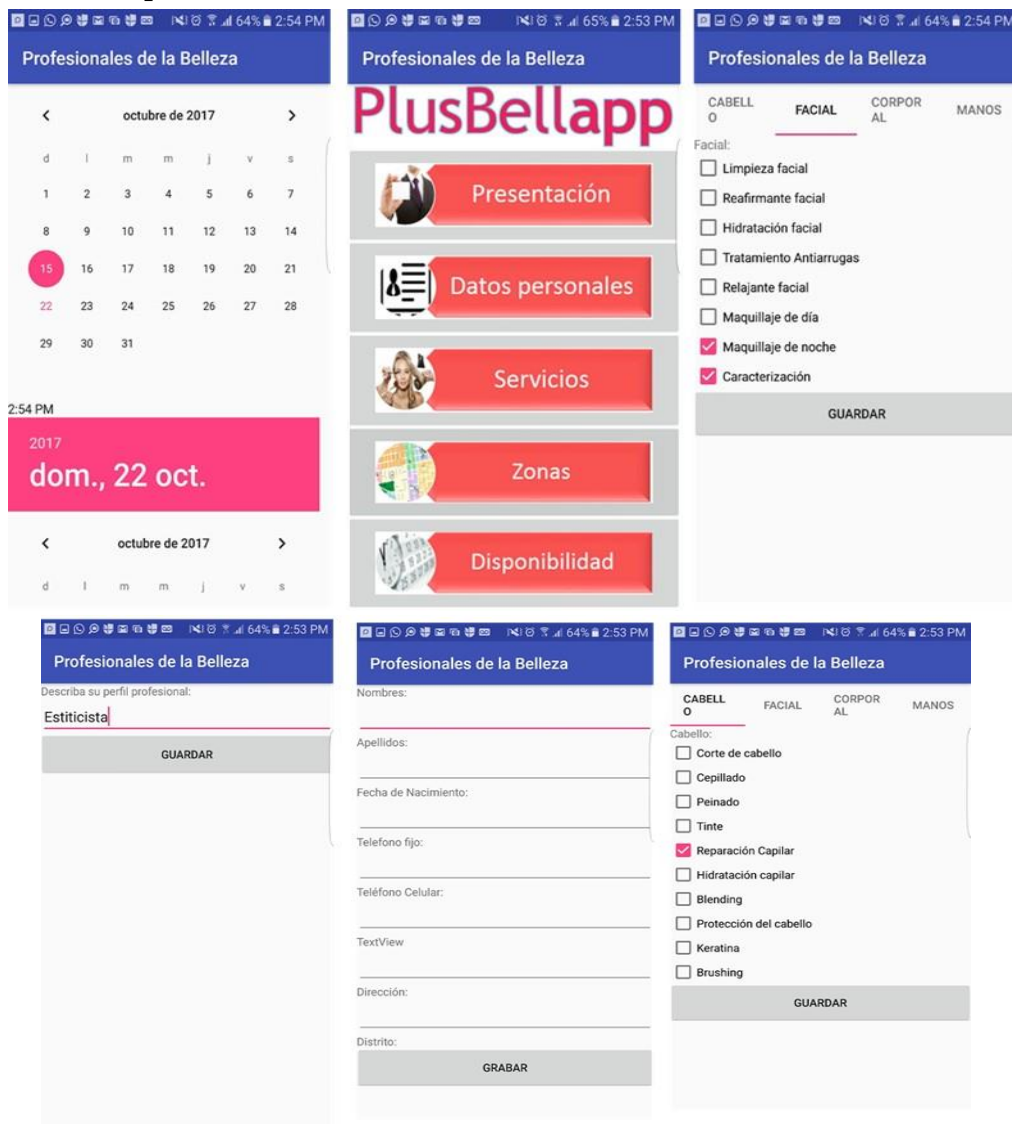
Fuente: Elaboración propia, 2017



### Oferentes:

- **Para ingresar a la aplicación:** 1) Ingresa tu usuario y *password*. La aplicación puede recordar tu usuario y *password* para que no tengas que ingresarlo nuevamente.
- **Para registrar tu oferta de servicios:** 2) Ingresa tu presentación, una breve descripción de tu experiencia y tus áreas de especialización. 3) Ingresa tus datos personales. 4) Selecciona los tipos de servicios que brindas. 5) Selecciona las zonas (distritos de la ciudad) donde puedes brindar tus servicios. 6) Establece tu disponibilidad seleccionando los días y las horas en los que pueden contratarte.
- **Para visualizar las órdenes de servicio:** 7) Consulta las órdenes de servicio recibidas.
- **Para agregar productos a la orden de servicios (vender productos):** 8) Ingresa a la opción agregar productos. 9) Selecciona la orden de servicio. 10) Selecciona los productos que deseas agregar a la orden de servicio.

### Vistas de MVP para oferentes



Fuente: Elaboración propia, 2017

## Anexo 24. Análisis de sensibilidad con variación de 10% en ventas

### Estado de ganancias y pérdidas (escenario optimista 10% más de lo esperado)

Escenario optimista	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	S/ 6,290,378.38	S/ 12,382,547.80	S/ 16,349,049.19
Costo del servicio	S/ 5,346,297.51	S/ 10,329,692.10	S/ 13,574,290.24
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/ 944,080.86</b>	<b>S/ 2,052,855.70</b>	<b>S/ 2,774,758.95</b>
Gastos administrativos	S/ 271,500.00	S/ 261,600.00	S/ 261,600.00
Gastos de venta	S/ 789,551.68	S/ 1,068,644.49	S/ 1,281,902.56
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/ 116,970.81</b>	<b>S/ 722,611.21</b>	<b>S/ 1,231,256.40</b>
Gastos financieros	S/ 19,806.38	S/ 13,061.32	S/ 4,967.26
<b>Utilidad antes de ir</b>	<b>S/ 136,777.19</b>	<b>S/ 709,549.89</b>	<b>S/ 1,226,289.14</b>
Impuesto a la renta (30%)	S/ 41,033.16	S/ 212,864.97	S/ 367,886.74
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/ 95,744.03</b>	<b>S/ 496,684.92</b>	<b>S/ 858,402.40</b>

<b>Ebitda</b>	<b>S/ 55,070.81</b>	<b>S/ 742,611.21</b>	<b>S/ 1,251,256.40</b>
---------------	---------------------	----------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2017

### Estado de ganancias y pérdidas (escenario pesimista 10% menos de lo esperado)

Escenario pesimista	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	S/ 5,151,036.85	S/ 10,135,539.11	S/ 13,380,858.43
Costo del servicio	S/ 4,414,316.15	S/ 8,491,638.99	S/ 11,146,310.20
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/ 736,720.71</b>	<b>S/ 1,643,900.12</b>	<b>S/ 2,234,548.23</b>
Gastos administrativos	S/ 271,500.00	S/ 261,600.00	S/ 261,600.00
Gastos de venta	S/ 730,305.92	S/ 951,800.03	S/ 1,127,556.64
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/ 265,085.21</b>	<b>S/ 430,500.08</b>	<b>S/ 845,391.60</b>
Gastos financieros	S/ 19,806.38	S/ 13,061.32	S/ 4,967.26
<b>Utilidad antes de ir</b>	<b>S/ 284,891.59</b>	<b>S/ 417,438.76</b>	<b>S/ 840,424.34</b>
Impuesto a la renta (30%)	S/ 85,467.48	S/ 125,231.63	S/ 252,127.30
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/ 199,424.11</b>	<b>S/ 292,207.13</b>	<b>S/ 588,297.04</b>

<b>Ebitda</b>	<b>S/ 203,185.21</b>	<b>S/ 450,500.08</b>	<b>S/ 865,391.60</b>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia, 2017

## **Nota biográfica**

### **Félix Amadeo Casafranca Sumiano**

Ingeniero agrónomo por la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, con maestría en producción agrícola por la misma universidad. Con veinte años de experiencia en el sector agrícola, con especialización en producción de semillas híbridas para exportación en la Empresa Piga S.A. (nueve años) y en la Empresa Natucultura S.A. (once años), donde labora en la actualidad como *regional manager*.

### **Rosa Yovany Chávez Herrada**

Bachiller en administración de empresas, con postgrado en dirección comercial en el Tecnológico de Monterrey. Directiva con más de diecisiete años de experiencia en el sector de asistencia de emergencia en viajes, con comprobable trayectoria en entrega de resultados en términos de crecimiento, rentabilidad y participación de mercado para empresas transnacionales. Actualmente es gerente general de Tarjeta Celeste – Filial Perú.

### **Raffo Manuel De los Ríos Córdova**

Nació en Lima. Titulado en ingeniería electrónica con estudios de especialización en gestión de proyectos en el Tecnológico de Monterrey. Cuenta con más de quince años de experiencia laborando en el sector de telecomunicaciones y tecnología de la información. Actualmente se desempeña como gerente comercial en la compañía Ericsson.

### **Felix Martin Escudero Jessen**

Ingeniero industrial, con veinte años de experiencia en la industria textil – confecciones, desempeñándose en las áreas de operaciones, desarrollo de producto y comercial. Desde hace diez años conduce, desde la gerencia general, su propia empresa de manufactura de confecciones que atiende el mercado local y extranjero.

### **Carlos Douglas Vizurraga Torres**

Ingeniero civil por la Universidad Nacional de Ingeniería, especializado en ventas, construcción y gerencia comercial. Cuenta con más de quince años de experiencia profesional obtenida en prestigiosas empresas del medio local, once de los cuales ha tenido destacada labor como gerente de área *senior* en EFCO del Perú Ltd. sucursal, empresa multinacional americana líder en el rubro de alquiler y venta de equipos para los sectores construcción, industria y minería.

