



**“PLAN DE NEGOCIO PARA UNA APP DE RESERVA DE CITAS
DE SERVICIOS DE BELLEZA - LUC”**

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

Presentado por

Srta. Katherine Juana García Malpartida

Srta. Sarita Luz Muedas Véliz

Sr. Pedro Eloy Osorio Uzuriaga

Asesora: Profesora Gina Pípoli de Azambuja

2019

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,
por su apoyo incondicional durante todo este
tiempo.

Resumen ejecutivo

«Hoy las mujeres en general, tanto las dedicadas al hogar a tiempo completo como las que laboran fuera de casa, cambiaron de chip y el verse bien en todo momento, se ha convertido en una prioridad de género. Dedicarse algo de tiempo, arreglarse, engreírse con un corte de cabello, masajes, manicure, pedicure y todos los “cure” es una tendencia en aumento» (Álvarez, Ipsos, 2016).

También se ha identificado que «Cada vez más caballeros entre los 15 y 48 años recurren a las barberías en busca de cortes de cabello o barba y buenas experiencias» (Gestión, 2017). «El cuidado personal y la vanidad no son exclusivos del mundo femenino. Desde hace un tiempo, este mercado ha crecido a nivel mundial impulsado por la necesidad de una mejora en la estética masculina. Ello se refleja en la surtida variedad de ropa, accesorios, perfumes, cremas y, por supuesto, de peluquerías» (Gestión, 2017).

Luego de analizar este sector, hemos identificado que los hombres y las mujeres visitan con frecuencia los salones de belleza, peluquerías y barberías y muchas veces tienen que esperar para poder ser atendidos. Por ello, hemos diseñado una *app* para que los clientes puedan reservar sus citas según su ubicación geográfica, de tal manera que se valore su tiempo y ya no tengan que esperar más para ser atendidos.

LUC es una plataforma digital bilateral que reúne dos grupos de clientes interdependientes, los cuales se denominarán en la siguiente manera:

- **Usuarios:** personas que acceden a los servicios de belleza a través de la plataforma digital, mediante la reserva de citas o la selección de atención a domicilio.
- **Negocios de belleza:** salones de belleza, peluquerías, barberías y spas que brindan sus servicios requeridos mediante la plataforma digital.

Nuestra propuesta de valor es la siguiente:¹

- **Usuarios:** les brindamos una nueva experiencia mediante una plataforma digital que les permita acceder a servicios de belleza de acuerdo con su estilo y conveniencia (cómo, cuándo y dónde lo necesiten).

¹ Anexo 1. CANVAS

- **Negocios de belleza:** los conectamos con los usuarios, dándoles visibilidad, y ampliamos su mercado, dándoles también la oportunidad de ser nuestros socios para beneficiarse de nuestras alianzas y convenios.

Por otro lado, la simulación financiera realizada nos permite concluir que se trata de un plan de negocios atractivo para los inversionistas. La proyección de ventas inicia en el primer año con ventas estimadas de S/ 1.130.625, para concluir en el año cinco con ventas estimadas de S/ 1.550.880, con una rentabilidad operativa y neta promedio a los cinco años de 36% y 25%, respectivamente. Cabe recalcar que el plan de negocio genera rentabilidad desde el primer año de ejecución.

En cuanto a la liquidez, si bien en el primer año se requiere S/ 25.000 como capital de trabajo para cubrir los déficits generados en los meses uno, siete y doce, el plan de negocio genera, para los demás periodos, una liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones corrientes.

Finalmente, el valor actual neto (VAN) del flujo de caja económico o del negocio se estimaría en un monto de S/ 529.210, mientras que el VAN del flujo de caja financiero o del inversionista se estimaría en un monto de S/ 504.977. A esto se suma la tasa interna de retorno (TIR) de ambos flujos, que es de 86.9% en el caso del flujo económico o del negocio y 102.2% en el caso del flujo financiero o del inversionista. Ambos criterios utilizados para evaluar la viabilidad del plan de negocio permiten concluir que, además de atractivo, el plan de negocio resulta viable, por lo cual recomendamos su implementación y puesta en marcha.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macro entorno (PESTEG)	3
1.1 Entorno político.....	3
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico	3
1.5 Entorno ecológico	4
1.6 Entorno global.....	4
1.7 Matriz EFE.....	4
2. Análisis del microentorno	5
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	5
3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	6
3.1 Poder de negociación de los proveedores	6
3.2 Poder de negociación de los clientes.....	7
3.3 Amenaza de nuevos competidores	7
3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	7
3.5 Rivalidad entre los competidores existentes	8
Capítulo II. Estudio de mercado.....	10
1. Objetivos	10
2. Metodología y selección de mercado	12
2.1 Investigación exploratoria.....	12
2.1.1 Fuentes secundarias.....	12
2.1.2 Entrevistas	12
2.2 Investigación concluyente.....	12
2.2.1 Encuestas.....	12
2.3 Resultados de la investigación exploratoria	14
2.4 Resultados de la investigación concluyente	15

3. Estimación de la demanda.....	16
4. Conclusiones	19
Capítulo III. Planeamiento estratégico	20
1. Análisis FODA.....	20
2. Visión	21
3. Misión	21
4. Objetivos estratégicos	21
4.1 Objetivos de rentabilidad	21
4.2 Objetivos de crecimiento.....	21
4.3 Objetivos de supervivencia	22
5. Estrategia competitiva.....	22
6. Estrategia de crecimiento	22
6.1 Matriz interna externa – IE	22
6.2 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA	23
6.3 Matriz de la estrategia principal	23
6.4 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)	23
6.5 Alineamiento de objetivos con estrategias	24
Capítulo IV. Plan de marketing.....	26
1. Descripción del producto o servicio.....	26
2. Objetivos del plan de marketing	26
3. Formulación estratégica de marketing	27
3.1 Segmentación.....	27
3.2 Estrategia de posicionamiento.....	28
4. Estrategias de la mezcla de marketing	30
4.1 Producto y servicio.....	30
4.1.1 Producto	30
4.1.2 Servicio	33
4.1.3 Soporte del servicio.....	33
4.2 Plaza.....	37
4.3 Precio	37
4.4 Promoción	37
4.4.1 Mezcla de comunicaciones y promoción	38
4.5 Procesos	39

4.6 Entorno físico	39
4.7 Personal	40
4.8 Productividad y calidad	40
5. Cronograma de actividades	41
6. Presupuesto de marketing	41
Capítulo V. Plan de operaciones	42
1. Objetivos y estrategia de operaciones	42
2. Diseño del producto o servicio.....	44
3. Diseño de los procesos	45
3.1 Procesos estratégicos.....	45
3.1.1 Planificación estratégica.....	46
3.1.2 Seguimiento y control de la calidad	46
3.1.3 Alianzas estratégicas	47
3.1.4 Gestión de la innovación.....	47
3.2 Procesos de gestión	47
3.3 Procesos principales de prestación del servicio	47
3.3.1 Procesos <i>front office</i>	47
3.3.2 Procesos <i>back office</i>	47
3.4 Procesos de apoyo	48
3.4.1 Procesos administrativos y contables.....	48
3.4.2 Proceso de mantenimiento tecnológico y actualización de la plataforma.....	48
3.4.3 Proceso de recursos humanos.....	48
3.4.4 Proceso de publicidad y marketing	48
3.4.5 Procesos de evaluación de calidad	48
4. Diseño de las instalaciones.....	48
5. Programación de las operaciones de la empresa	49
6. Actividades preoperativas	49
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	49
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	50
1. Estructura organizacional.....	50
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles	50
2.1 Requerimientos y perfiles	51
3. Estrategias de administración de recursos humanos	51

4. Presupuesto del plan de RR.HH.	51
Capítulo VII. Responsabilidad social	52
1. Introducción	52
2. Justificación	52
3. Proceso	53
4. Objetivos	54
5. Presupuesto de responsabilidad social	54
Capítulo VIII. Plan financiero	55
1. Supuestos y políticas	55
1.1 Supuestos	55
1.2 Políticas	56
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	56
2.1 Ingresos	56
2.2 Costos fijos y costos variables	57
3. Estados financieros y flujo de caja.....	58
3.1 Capital de trabajo	58
3.2 Costo de oportunidad del capital.....	58
3.3 Flujo de caja económico y financiero	59
3.4 Estados financieros	60
4. Estructura del financiamiento	61
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	62
6. Planes de contingencia	63
Conclusiones y recomendaciones	64
Bibliografía	66
Anexos	68
Nota biográfica	88

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz EFE.....	5
Tabla 2. Porter – poder de negociación de los proveedores.....	6
Tabla 3. Porter – poder de negociación de los clientes.....	7
Tabla 4. Porter – amenaza de nuevos competidores.....	7
Tabla 5. Porter – amenaza de productos y servicios sustitutos.....	8
Tabla 6. Porter – rivalidad entre los competidores existentes.....	8
Tabla 7. Porter – evaluación general.....	9
Tabla 8. Objetivos de estudio de mercado.....	11
Tabla 9. Tipos de encuesta y características del muestreo.....	13
Tabla 10. Distribución de muestra aleatoria por distrito.....	14
Tabla 11. Ponderación de respuesta – intención de uso (usuarios).....	17
Tabla 12. Estimación de demanda (usuarios).....	17
Tabla 13. Ponderación de respuesta – intención de uso (negocios de belleza).....	18
Tabla 14. Estimación de demanda (negocios de belleza).....	18
Tabla 15. Análisis FODA.....	20
Tabla 16. Análisis de los componentes de la misión.....	21
Tabla 17. Estrategia competitiva.....	22
Tabla 18. Matriz IE.....	23
Tabla 19. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico – MCPE.....	24
Tabla 20. Alineamiento de objetivos con estrategias.....	25
Tabla 21. Objetivos del plan de marketing.....	27
Tabla 22. Variables de segmentación.....	28
Tabla 23. Componentes del posicionamiento de la marca.....	29
Tabla 24. Características de la app.....	32
Tabla 25. Principales servicios de belleza.....	33
Tabla 26. Descuentos por compra de productos de belleza.....	34
Tabla 27. Programa de puntos LUC.....	39
Tabla 28. Cronograma de actividades de marketing.....	41
Tabla 29. Objetivos de operaciones.....	42
Tabla 30. Estrategias de operaciones.....	43
Tabla 31. Diseño del servicio.....	45
Tabla 32. Actividades preoperativas.....	49
Tabla 33. Estructura organizacional.....	50
Tabla 34. Objetivos de personal.....	50

Tabla 35. Estrategias de RR.HH.	51
Tabla 36. Objetivos de responsabilidad social	54
Tabla 37. Presupuesto de responsabilidad social	54
Tabla 38. Estimación de ingresos.....	57
Tabla 39. Punto de equilibrio	57
Tabla 40. Cálculo de COK y WACC	59
Tabla 41. Flujo de caja económico y financiero anual.....	59
Tabla 42. Estado de ganancias y pérdidas.....	60
Tabla 43. Balance general	61
Tabla 44. Detalle de inversión	61
Tabla 45. Financiamiento y cuadro de amortización	62
Tabla 46. Análisis de sensibilidad.....	63

Índice de gráficos

Gráfico 1. Matriz de estrategia principal.....	23
Gráfico 2. Detalles del imagotipo	29
Gráfico 3. Niveles de producto – jerarquía de valor para el cliente	31
Gráfico 4. Flor del servicio de LUC para usuarios	35
Gráfico 5. Flor del servicio de LUC para negocios de belleza.....	36
Gráfico 6. Marketing de excelencia: tres ámbitos del marketing de servicio para LUC.....	40
Gráfico 7. Diseño del servicio.....	44
Gráfico 8. Diseño de los procesos.....	46
Gráfico 9. Imagen de campaña de responsabilidad social	52
Gráfico 10. Justificación campaña de responsabilidad social	53

Índice de anexos

Anexo 1. CANVAS.....	69
Anexo 2. PESTEG	70
Anexo 3. Entrevistas en profundidad y características del muestreo	72
Anexo 4. Lista de entrevistados	72
Anexo 5. Cuestionario de preguntas a expertos	73
Anexo 6. Número de licencias de peluquerías y salones spa	74
Anexo 7. Resultado de encuestas a usuarios	75
Anexo 8. Resultado de encuestas a negocios de belleza	76
Anexo 9. Matriz PEYEA	78
Anexo 10. Producto mínimo viable	79
Anexo 11. Tácticas de promoción por tipo de adopción.....	81
Anexo 12. Presupuesto de marketing.....	81
Anexo 13. Diseño de las instalaciones.....	82
Anexo 14. Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	82
Anexo 15. Requerimientos y perfiles de personal.....	83
Anexo 16. Presupuesto de RRHH.....	84
Anexo 17. Flujo de caja mensual inicial	85
Anexo 18. Flujo de caja mensual con capital de trabajo	86
Anexo 19. Presupuesto consolidado de áreas funcionales	87

Introducción

En nuestra sociedad, la imagen personal sirve para dar una buena impresión en una entrevista de trabajo, una reunión social, un debate político u otra circunstancia, pero la importancia del cuidado personal radica, principalmente, en el fortalecimiento de la autoestima y las ganas de sentirse bien.

El estilo de vida, el bienestar y la salud son temas estrechamente relacionados con la belleza y, como en todos los sectores económicos, cada día aparecen nuevas tendencias para mejorar la experiencia del usuario en cuanto a los productos cosméticos y las formas de acceder a los servicios. Más allá de lo que se puede pensar, la frecuencia de uso y las preferencias no están exclusivamente ligadas a las mujeres.

Hoy en día abundan productos de belleza, de cuidado e higiene especializados para hombres, mujeres y niños, para diferentes colores, tamaños y tipos de cabello. Hay peluquerías donde la atención al cliente es muy esmerada y hasta sirven café y hay música en vivo. Todo ello demuestra que este sector no es ajeno al cambio y que los usuarios exigen cada vez más vivir una buena experiencia, personalizada y confiable durante todo el proceso de elección, reserva de cita y atención en una peluquería, barbería o spa. Sin embargo, las actividades diarias, los horarios de trabajo, los estudios y la familia, entre otros factores, hacen que cada vez quede menos tiempo para dedicarnos a disfrutar de esta experiencia.

Por otro lado, el alto crecimiento del número de peluquerías, barberías y spas en el país hace que los usuarios tengan una amplia oferta, pero dificulta a los negocios de belleza captar nuevos clientes, fidelizarlos y hacer que su negocio sea más rentable. Así mismo, a pesar del uso de la publicidad por redes sociales, estos no logran llegar a su público objetivo, limitando su capacidad de alcance.

Por lo antes expuesto, el presente plan de negocios se centra en brindar una solución práctica en la interrelación usuario-negocio de belleza, respondiendo a la inquietud de cómo lograr que la experiencia del usuario sea realmente placentera y que, a su vez, genere un crecimiento en el negocio de belleza.

Aprovechando la tecnología y la tendencia en el uso de plataformas multilaterales, a continuación, demostraremos la viabilidad de LUC, negocio basado en una plataforma digital bilateral que interconecta al usuario con el respectivo negocio de belleza, a través de una *app*.

El plan de negocio presenta el siguiente contenido:

En el capítulo I analizamos los diversos factores del macro y microentorno, que representarían oportunidades y amenazas para el negocio; en el capítulo II presentamos el estudio de mercado dirigido a nuestros dos grupos de usuarios; en el capítulo III establecemos las estrategias para hacer que LUC aproveche las fortalezas identificadas; en el capítulo IV establecemos las estrategias de marketing que soporta la estrategia de la empresa.

En el capítulo V se desarrollan las estrategias de operaciones y el cronograma de actividades respectivo; en el capítulo VI se traza la estrategia de recursos humanos que soportan las operaciones; en el capítulo VII planteamos las actividades de responsabilidad social como compromiso de marca de LUC; y en el capítulo VIII evaluamos financieramente el negocio y su viabilidad.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo, haremos un análisis situacional del entorno macro y micro del sector respecto de la empresa, el cual servirá de base para la construcción e implementación de nuestras estrategias de ingreso al mercado. Para evaluar los factores relevantes del entorno general de una empresa, utilizaremos un análisis PESTEG, con un enfoque en el sector de actividad propuesto. Asimismo, para evaluar los factores relevantes del entorno específico, desarrollaremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter, de modo que se complemente el estudio de las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades de esta propuesta, identificando las variables más resaltantes y las estrategias a aplicar, según el resultado.

1. Análisis del macro entorno (PESTEG)

1.1 Entorno político

El panorama de incertidumbre política representa una amenaza y genera un freno para los proyectos de inversión privada, limitando nuestro nivel de crecimiento económico potencial. Sin embargo, el país cuenta con un marco legal con reglas de juego claras, lo que representa una oportunidad para realizar emprendimientos del tipo tecnológico, como en el presente plan de negocio.

1.2 Entorno económico

Las proyecciones de crecimiento económico para los periodos 2018 y 2019 son muy favorables y se sustentan principalmente en el crecimiento de la inversión privada y pública. A esto, se suma la estabilidad de los principales instrumentos de la política monetaria, como son la inflación y la tasa de referencia. Ambos dan como resultado un panorama propicio para los emprendimientos empresariales.

1.3 Entorno social

La inclusión de sectores no atendidos, como el cuidado personal masculino y el incremento de peluquerías, evidenciado a través del número de licencias entregadas al día, representa, en suma, un panorama favorable para esta propuesta, habiéndose identificado un mercado potencial que hace viable este plan de negocio.

1.4 Entorno tecnológico

Las propuestas de servicios mediante plataformas digitales están cobrando mayor importancia en la atención de las necesidades de los clientes, ya que representan una alternativa más práctica

y acorde con las tendencias del mercado. Por otro lado, también resulta favorable el importante avance en penetración de los *smartphones*, que será un factor importante de éxito. Sin embargo, un factor que aún genera una barrera o resistencia ante el consumidor es la inseguridad, el robo de datos y la exposición de información sensible, lo cual sigue siendo el principal obstáculo para que este modelo de negocio continúe creciendo.

1.5 Entorno ecológico

El uso de medios electrónicos para la programación de citas mediante la geolocalización contribuye a reducir desplazamientos innecesarios por parte de los usuarios. De esta manera se logra un menor nivel de contaminación. Por otro lado, la programación de visitas a domicilio contribuye a un ahorro de infraestructura y energía por parte de los negocios de belleza.

1.6 Entorno global

Se trata de un mercado con mucho potencial económico. Si bien el mercado peruano aún no está completamente familiarizado con el mismo, y esto genera desconfianza por parte de algunos usuarios, conforme se incremente la oferta y se conozcan más las bondades del uso de plataformas bilaterales, el mercado seguirá creciendo. El análisis de las variables del PESTEG está desarrollado en el anexo 2.

1.7 Matriz EFE

Como resultado de la matriz EFE, tal como se observa en la tabla 1, obtuvimos una puntuación mayor en las oportunidades, de 1,85, y menor en las amenazas, de 1,40, lo cual indica que el macroentorno se muestra favorable y serán las estrategias del plan de negocio las que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Tabla 1. Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
1 Economía en recuperación, crecimiento proyectado entre 4.2% y 4.8%	0.10	3	0.30
2 Marco legislativo necesario para emprendimientos electrónicos	0.05	2	0.10
3 Poca disponibilidad de sustitutos	0.05	1	0.05
4 Creciente demanda de servicios de cuidado personal, tanto para mujeres como para hombres	0.20	4	0.80
5 Creciente penetración de uso de <i>smartphone</i> , 73% al cierre del 2017	0.20	3	0.60
Amenazas			
6 Incertidumbre política limita crecimiento potencial del país de entre 5% y 6%	0.10	3	0.30
7 Inseguridad informática eleva la desconfianza en uso de medio electrónicos	0.20	4	0.80
8 Vulnerabilidad de información sensible para uso fraudulento o estafas	0.10	3	0.30
	1.00		3.25

Fuente: Elaboración propia, 2018.

«Las nuevas tecnologías han permitido la expansión de la economía colaborativa o sharing economy, por cuanto han permitido la creación de plataformas que facilitan el encuentro de usuarios para compartir, intercambiar o prestar bienes y servicios infrautilizados. El verdadero impacto de la economía colaborativa es la posibilidad de globalizar relaciones humanas que anteriormente sólo se desarrollaban entre pequeñas comunidades de personas a nivel local, estatal o, incluso, global» (Ginés, ESADE, 2018).

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector identificado para este plan de negocio es el siguiente:

- Sector: otros servicios
- Industria: servicios de cuidado personal
- Actividad: servicios de cuidado estético y cuidado del cabello
- Negocio: servicios de cuidado estético y cuidado del cabello mediante una plataforma digital bilateral.

«Las estadísticas oficiales dan cuenta de la evolución de la demanda por servicios de peluquería y afines. En 1993 se censaron en Lima un total de 4 mil 200 establecimientos dedicados al tratamiento para el embellecimiento, conservación e higiene de la piel. En 2007, la cantidad aumentó 214%, alcanzando los 9 mil 200 negocios.

Este crecimiento se registró en todas las zonas de la ciudad. Lima Norte y Lima Moderna son las zonas con la mayor cantidad de peluquerías y salones de belleza. Además, y para no creerlo, un informe de 2014 elaborado por el INEI señala que al día se otorgan 8 licencias de peluquería, estética o spa; siendo Lima Este y Lima Centro las que concentran más del 60% de apertura de licencia de este rubro» (Álvarez, 2016).

Durante el 2017 «En el Congreso se compartió que en el Perú ya somos **3 millones de compradores online** según el último estudio de IPSOS Apoyo. La tendencia de compradores, según se presentó en el congreso, ha venido en aumento desde el 2015 y a pesar de no ser una cifra tan alta, nos dice que el comercio electrónico se encuentra en movimiento. La penetración de los e-Commerce ha crecido de manera importante en los NSE B y C, ya no es exclusivo del nivel socioeconómico AB» (Gestión 2017).

3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.1 Poder de negociación de los proveedores

Existe una cantidad idónea de proveedores (negocios de belleza) para que este modelo de negocio funcione sin ningún problema. El sector es atractivo. Nuestros proveedores serían los que se detallan a continuación: a) los operadores de servicio de internet, b) empresas que realicen el mantenimiento de la *app*, c) empresas que realicen plataformas de pagos, d) programadores, e) propietarios de negocios de belleza y f) medios de publicidad.

Tabla 2. Porter – poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
35%	Número de proveedores importantes	Escasos			x			Muchos	1.05
15%	Disponibilidad de sustitutos para los servicios de los proveedores	Bajo				x		Alta	0.60
15%	Costo de diferenciación o cambio de los servicios de los proveedores	Alto			x			Bajo	0.45
15%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta			x			Baja	0.45
10%	Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Altas				x		Bajas	0.40
10%	Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña				x		Grande	0.40
									3.35

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2 Poder de negociación de los clientes

Al considerar los NSE A, B y C como nuestro posible público objetivo (usuarios), determinamos que existe una necesidad por satisfacer. El sector es atractivo, ya que actualmente no existen muchos sustitutos a nuestra propuesta de valor.

Tabla 3. Porter – poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Número de clientes importantes	Escasos					x	Muchos	1.50
25%	Contribución a la calidad o servicio de los productos de los clientes	Pequeña				x		Grande	1.00
20%	Rentabilidad de los clientes	Baja				x		Alta	0.80
15%	Disponibilidad de sustitutos	Alta				x		Baja	0.60
10%	Costo de cambio del cliente	Bajo			x			Alto	0.30
									4.20

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Amenaza de nuevos competidores

Si bien las barreras de entrada a esta industria no son altas, el activo principal de este plan de negocio está en la red de nuestros clientes: los negocios de belleza y los usuarios. La obtención de este activo permite que, de alguna manera, se cuente con la posibilidad de crear barreras de entrada para nuevos competidores. Por tanto, el sector es atractivo.

Tabla 4. Porter – amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	La economía de escalas	Desfavorable			x			Favorable	0.45
15%	La diferenciación de productos	Desfavorable				x		Favorable	0.60
30%	La inversiones de capital	Desfavorable					x	Favorable	1.50
15%	Desventaja de costos	Desfavorable		x				Favorable	0.30
15%	Acceso a los canales de distribución	Desfavorable		x				Favorable	0.30
10%	Política gubernamental	Desfavorable		x				Favorable	0.20
									3.35

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Según el modelo de negocio elegido, en la actualidad existen diferentes sustitutos, como las plataformas digitales de los diferentes negocios de belleza, publicaciones (revistas especializadas, de moda, belleza y otros medios) y los comercializadores de productos de belleza. Pero estos sustitutos no cuentan con los mismos atributos que nosotros ofrecemos,

como, por ejemplo, el valor del tiempo. Por ello, si bien el costo económico del cambio es bajo, el cliente preferirá esta propuesta. Por tanto, el sector es atractivo.

Tabla 5. Porter – amenaza de productos y servicios sustitutos

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante				x		Escasa	1.20
30%	Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas				x		Bajas	1.20
20%	Costos de cambio de usuario	Bajos			x			Altos	0.60
20%	Precio/valor del sustituto	Alto			x			Bajo	0.60
									3.60

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En la actualidad, en el Perú no existen competidores a una propuesta de valor como la nuestra. Hay propuestas que ofrecen solo algunos servicios, por ello el sector es muy atractivo.

Tabla 6. Porter – rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Número de competidores	Alto					x	Bajo	1.25
25%	Costo fijo	Alto				x		Bajo	1.00
20%	Características del servicio	Servicio genérico				x		Servicio Especial	0.80
10%	Crecimiento relativo de la industria	Lento				x		Rápido	0.40
10%	Diversidad de competidores	Alta					x	Baja	0.50
10%	Intereses estratégicos	Altos					x	Bajos	0.50
									4.45

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 7. Porter – evaluación general

Resumen del atractivo de los factores	Poco atractivo					Muy atractivo	Valor
	1	2	3	4	5		
Poder de negociación de los proveedores							3.35
Poder de negociación de los clientes							4.20
Amenaza de nuevos competidores							3.35
Amenaza de productos y servicios sustitutos							3.60
Rivalidad entre los competidores existentes							4.45
							3.79

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En conclusión, después de analizar las cinco fuerzas de Porter, nuestro sector es atractivo. Obtuvimos en la evaluación general un puntaje de 3.79, lo cual indica un posible éxito, pero ya dependerá de las estrategias que se apliquen para poder conseguirlo.

Capítulo II. Estudio de mercado

LUC es una plataforma digital bilateral que reúne a dos grupos de clientes interdependientes, los cuales se denominarán en adelante de la siguiente forma:

- Usuarios: personas que acceden a los servicios de belleza a través de la plataforma digital, mediante la reserva de citas.
- Negocios de belleza: salones de belleza, peluquerías, barberías y spa que ofrecen sus servicios mediante una plataforma digital.

Bajo el concepto del modelo de negocio denominado *two-sided markets*², los mercados bilaterales son plataformas que permiten la interacción entre dos grupos de clientes que valoran la presencia del otro y, por tanto, se deben cumplir tres ecuaciones: la ecuación de ganancia de la plataforma y las dos ecuaciones de utilidad para los dos lados del mercado (Rochet y Tirole, 2003). Si bien su investigación inicial se deriva principalmente de la economía de redes y la fijación de precios, este concepto ha cobrado relevancia durante la última década, con la expansión de la tecnología de la información, según lo definen Osterwalder y Pigneur. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Las plataformas multilaterales reúnen a dos o más grupos de clientes distintos e interdependientes y actúan como intermediarias entre estos grupos para crear valor. En ese sentido, para crear valor, nuestra plataforma debe cumplir con los siguientes supuestos:

- Atraer y atender a todos los grupos al mismo tiempo. Contar con un número de usuarios de los diferentes grupos de clientes que permita satisfacer sus necesidades inmediatas (efecto de red).
- La interacción de los diferentes grupos mediante la plataforma debe generar valor para todos.
- Para ello, los objetivos del presente estudio de mercado se enfocan en los dos grupos de clientes: usuarios y negocios de belleza, para crear una propuesta de valor completa.

1. Objetivos

Según las etapas del proceso de desarrollo e introducción para productos nuevos de Pope (Pope, 1984), en el presente plan de negocios desarrollamos las dos primeras etapas para el estudio de mercado: Etapa 1: identificación de la oportunidad mediante la búsqueda de datos secundarios y entrevistas iniciales a expertos. Etapa 2: selección de conceptos que servirán de base para identificar el interés de nuestros usuarios potenciales, así como los servicios que implicarían una

² Un mercado bilateral es un mercado en el que un grupo de usuarios genera una externalidad sobre otro distinto, existiendo una plataforma que los pone en contacto.

mayor demanda, además de conocer su apreciación, interés y valoración de nuestra propuesta y sus atributos. En la siguiente tabla, se muestran los objetivos y las fuentes de investigación utilizadas.

Tabla 8. Objetivos de estudio de mercado

Objetivos generales	Objetivos específicos	Tipo de investigación		
		Exploratoria		Concluyente
		Fuentes secundarias	Entrevistas	Encuestas
Etapla 1: Identificación de la oportunidad				
Conocer el entorno	Identificar factores internos y externos del entorno	x	x	
	Estimar el tamaño del mercado	x	x	
Conocer el mercado meta	Identificar tendencias en el mercado	x	x	
	Identificar servicios brindados: demanda actual, tiempos y costos de atención	x	x	
	Conocer los patrones de utilización	x	x	
	Identificar necesidades no atendidas, mejora de procesos, servicios complementarios, etc.	x	x	
Conocer los perfiles de las compañías líderes	Conocer su propuesta y participación de mercado	x	x	
	Conocer sus prácticas comerciales	x	x	
	Identificar su aplicación y desarrollo tecnológico	x	x	
	Identificar los atributos más valorados respecto del modelo de negocio	x	x	
	Identificar sus prácticas <i>business to business</i> (B2B)	x	x	
	Identificar sus prácticas <i>business to customer</i> (B2C)	x	x	
Etapla 2: Selección de conceptos				
Conocer el nivel de aceptación del modelo de negocio	Identificar grado de aceptación del uso de plataformas digitales			x
	Identificar atributos más valorados en el uso de plataformas digitales versus el modelo actual			x
Conocer el nivel de aceptación del concepto del servicio propuesto	Determinar la intención de compra			x
	Conocer las razones para el interés o para la falta de			x
	Determinar la frecuencia de uso			x
	Identificar la percepción de singularidad			x
	Identificar la percepción precio/valor			x
	Evaluar sus expectativas antes, durante y después del uso de la plataforma digital			x

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Pope, 1984.

2. Metodología y selección de mercado

2.1 Investigación exploratoria

2.1.1 Fuentes secundarias

Se utilizó el método de investigación exploratoria cualitativa para conocer más a fondo el entorno del sector de belleza, el mercado meta y su tendencia actual, así como los perfiles de los usuarios y negocios de belleza y cómo se interrelacionan actualmente.

Las principales fuentes secundarias utilizadas fueron las siguientes:

- “The new 2018 Global Digital suite of reports” de We Are Social y Hootsuite, indicadores estadísticos de uso digital en Perú 2018.
- Estudios IPSOS Perú: Perfil del adulto peruano 2018, Comercio electrónico en Perú 2018.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática: Proyecciones de Población por distritos, 2014.
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH) de la Cámara de Comercio de Lima – Estudio de inteligencia comercial 2017.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados: Niveles socioeconómicos 2017.

2.1.2 Entrevistas

Realizamos entrevistas en profundidad a expertos, tanto del sector belleza y salud (especialistas, propietarios y administradores de los salones de belleza, peluquerías y barberías), como de los sectores de tecnología y sistemas, comercial y servicios sustitutos, los cuales complementan de manera global el entorno en el cual se desarrolla nuestro plan de negocio. La metodología utilizada para estas entrevistas, así como quiénes son los entrevistados, se puede ver en el anexo 3, 4 y 5. Con base en esta información, definimos nuestra propuesta de valor, la que se detallará más adelante.

2.2 Investigación concluyente

2.2.1 Encuestas

Realizamos encuestas a dos grupos de clientes (usuarios y negocios de belleza), con el fin de contar con información cuantificable para la estimación de la demanda y los precios, con base en la valoración y la aceptación de nuestra propuesta de valor.

Tabla 9. Tipos de encuesta y características del muestreo

Elementos	Tipos de encuesta	
	Usuarios	Negocios de belleza
Población	Población de provincia de Lima 1 (comprende los 43 distritos de la provincia) según censo INEI 2018 : 8.574.974.	
Marco de muestreo	Se eligió la población del sector Lima - Centro, el cual ocupa el 18.42% de la población en Lima (INEI 2014) y además concentra el mayor número de licencias expedidas para peluquerías y spa (INEI 2013). Este sector comprende los siguientes distritos: Santiago de Surco, Lima, La Victoria, Rímac, San Miguel, San Borja, Surquillo, Miraflores, Breña, Pueblo Libre, Jesús María, San Isidro, Magdalena del Mar, Lince, Barranco: 1.796.113. Se consideró la proporción de distribución por género (hombres 46.80%, mujeres 53.20%).	Se eligió la población del sector Lima - Centro, que concentra el mayor número de licencias expedidas para peluquerías y spa (INEI 2013). Comprende los distritos Santiago de Surco, Lima, La Victoria, Rímac, San Miguel, San Borja, Surquillo, Miraflores, Breña, Pueblo Libre, Jesús María, San Isidro, Magdalena del Mar, Lince y Barranco.
Técnica de muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio simple.	Muestreo probabilístico aleatorio simple.
Tamaño de muestra	<p>Fórmula de población finita:</p> $n = \frac{N * p(1-q) * z^2}{e^2 * (N-1) + p(1-q) * z^2}$ <p>Leyenda: N: Tamaño de la población z: 1.96, nivel de confianza 95% e: Error absoluto +/- 5% p: Proporción poblacional que tiene el atributo deseado 0.50 q: Proporción poblacional que no tiene el atributo deseado (1-p)</p> <p>De modo que: n₁= 384</p>	
Preguntas del Cuestionario	Anexo 7	Anexo 8

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La referencia de lo mencionado en el marco del muestreo sobre los datos de INEI 2013 se encuentra en el anexo 6.

Tabla 10. Distribución de muestra aleatoria por distrito

Distritos	Población de Lima Centro				Tamaño de muestra		
	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total
	46.80%	53.20%					
Santiago de Surco	158.422	180.087	338.509	18.85%	34	39	72
Lima	129.569	147.288	276.857	15.41%	28	32	59
La Victoria	82.074	93.298	175.372	9.76%	18	20	38
Rímac	78.29	88.996	167.286	9.31%	17	19	36
San Miguel	63.351	72.015	135.366	7.54%	14	15	29
San Borja	52.326	59.482	111.808	6.22%	11	13	24
Surquillo	42.909	48.777	91.686	5.10%	9	10	20
Miraflores	38.753	44.052	82.805	4.61%	8	9	18
Breña	36.09	41.026	77.116	4.29%	8	9	16
Pueblo Libre	35.773	40.664	76.437	4.26%	8	9	16
Jesús María	33.469	38.045	71.514	3.98%	7	8	15
San Isidro	25.743	29.263	55.006	3.06%	6	6	12
Magdalena del Mar	25.537	29.029	54.566	3.04%	5	6	12
Lince	23.935	27.209	51.144	2.85%	5	6	11
Barranco	14.34	16.301	30.641	1.71%	3	3	7
Total	840.581	955.532	1.796.113	100%	180	204	384

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.3 Resultados de la investigación exploratoria

El Perú cuenta con una población total de 32.36 millones de personas, de acuerdo con la proyección 2018. De esta población, 67.98% tiene acceso a internet, por algún medio. Y se cuenta con 20 millones de usuarios activos en *apps* y redes sociales. Por otra parte, se calcula que en la capital hay entre 13 mil y 15 mil salones de belleza, tanto si hablamos de las grandes cadenas como de salones individuales. (El Comercio, 2016).

El aspecto estético es importante para las mujeres, les da seguridad y las hace sentirse bellas. Un 53% manifiesta frecuentar salones de belleza (en el NSE A sube a 82% y en el B a 62%, destacando las que trabajan). Las estadísticas oficiales dan cuenta de la evolución de la demanda por servicios de peluquería y afines. En 1993 se censó en Lima un total de 4 mil 200 establecimientos dedicados al tratamiento para el embellecimiento, conservación e higiene de la piel. En 2007, la cantidad aumentó en 214%, alcanzando los 9 mil 200 negocios. Este crecimiento se registró en todas las zonas de la ciudad. Lima Norte y Lima Moderna son las zonas con la mayor cantidad de peluquerías y salones de belleza. Además, un informe de 2014 elaborado por el INEI señala que al día se otorgan ocho licencias de peluquería, estética o spa,

siendo Lima Este y Lima Centro las zonas que concentran más del 60% de apertura de licencias en este rubro (Álvarez, 2016).

De las entrevistas en profundidad, obtuvimos hallazgos importantes. De acuerdo con los grupos de expertos del sector belleza y salud, existe un incremento de interés por este rubro, el cual está arraigándose en el uso extensivo de servicios de belleza, tanto por parte de hombres como de mujeres, haciéndose cada vez más conocidos y ampliando la gama los servicios especializados en barbería y diseño. Las peluquerías buscan incorporar cada vez más sistemas que les permita adaptarse al entorno cambiante del sector, modernizando su sistema de gestión, captación y retención de clientes, haciendo uso de cupones, descuentos y publicidad intensiva. Además, está su preocupación por mantener ingresos rentables por parte del abastecimiento de productos de belleza a precios asequibles, de acuerdo con el nivel socioeconómico de sus clientes. Sin embargo, el factor de calidad de servicio y atención personalizada son los atributos diferenciadores más requeridos por sus clientes.

La tecnología no resulta ser una limitante para el servicio a brindar; sin embargo, es importante cuidar el respaldo y la garantía de calidad de atención, de cara a la imagen de nuestro modelo de negocio.

Por el lado comercial, un factor importante para alimentar la cadena de interconexiones a más negocios de belleza es el beneficio en la adquisición de productos de belleza a precios de descuento. En el rubro, se manejan porcentajes de descuento a escala: mayoristas, bazares, cadenas y peluquerías, lo cual resultaría un atractivo para la afiliación a nuestro modelo de negocio.

Además, un valor importante para los dueños y los administradores de los negocios de belleza es la publicidad. De las entrevistas realizadas, se conoció que estaban interesados en pagar una cuota mensual de afiliación por publicidad en medios como revistas, cupones y páginas web de entre S/ 50 y S/ 60.

2.4 Resultados de la investigación concluyente

De los encuestados, el 84% hace uso de un salón de belleza, peluquería, barbería o spa de una a dos veces al mes, de los cuales el 53% lo hace en peluquerías recurrentes y el 47% está dispuesto a probar lugares nuevos en cada visita. Sobre los atributos más valorados para elegir un salón de belleza, barbería o spa, la calidad del servicio tiene una mayor proporción, encontrándose en el primer lugar, seguido de los precios y los descuentos, la cercanía y la disponibilidad.

Sobre el servicio a domicilio, del 73% que lo ha utilizado alguna vez, el 45% indicó que lo continuaría haciendo, y del 27% restante, el 50% señaló que sí lo utilizaría.

De acuerdo con el resultado del Top 2 Box, el 80% estaría dispuesto a utilizar una *app* para la reserva de citas en salones de belleza, peluquerías, barberías y servicios a domicilio, según su ubicación y agenda personal; sin embargo, solo el 30% estaría dispuesto a pagar un costo adicional por ese servicio. Sin embargo, el valor percibido en la mejora de la experiencia en reserva de citas es del 78% de los encuestados.

Sobre las características más valoradas para el uso de una *app*, el 79% identificó a la seguridad como una característica importante; esto implica seguridad en el uso de medios de pago y la garantía del servicio. Así mismo, el 89% le da gran relevancia a la practicidad en el uso, cuya mayor deficiencia sería el que esta ocupe mucha memoria en el celular; el 83% aprecia los descuentos y las promociones y 78% la oportunidad de poder valorar el servicio.

De los negocios de belleza encuestados, el 91% no cuenta con página web propia; sin embargo, el 73% hace uso de redes sociales (como Facebook e Instagram) para dar a conocer sus promociones, siendo un 77% los que consideran que no saben usarlas apropiadamente para conseguir nuevos clientes. Sobre el servicio a domicilio, el 87% está interesado en realizarlo previa reserva y coordinación de horarios. Por otra parte, el 90% de los negocios de belleza no cuenta con una base de datos de sus clientes frecuentes y esporádicos para fortalecer la fidelización. Adicionalmente, el 77% de los encuestados considera que las variables más relevantes para generar mayores ingresos en sus negocios son la publicidad y el costo de los productos -insumos de belleza- (ver anexo 7 y 8).

3. Estimación de la demanda

De acuerdo con los resultados de la encuesta, hicimos la estimación de la demanda de los usuarios por intención de uso del aplicativo.

Tabla 11. Ponderación de respuesta – intención de uso (usuarios)

Escala de intención de registro	Cant.	%	Ponderaciones	Puntaje ponderado
Definitivamente sí	131	34.11%	75%	25.59%
Probablemente sí	177	46.09%	25%	11.52%
Estoy indeciso	21	5.47%	10%	0.55%
Probablemente no	31	8.07%	3%	0.24%
Definitivamente no	24	6.25%	2%	0.13%
Total general	384	100.00%		38.02%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como resultado, tenemos un 38.02% de intención de uso del aplicativo por parte de los usuarios. De esta manera, estimamos la demanda multiplicándola por el tamaño del mercado objetivo, según niveles de segmentación.

Tabla 12. Estimación de demanda (usuarios)**Nivel 1**

Población por zona (Lima Centro) 1.796.113

Nivel 2

Población por zona (distritos elegidos)

Distribución de niveles por zona APEIM 2017	NSE	NSE	NSE	NSE	NSE	Total	Segmento elegido
	A	B	C	D	E		NSE (A, B,C)
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	3	30	42	23	3	1	74
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	14	60	20	6	0	1	94
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	34	4	13	7	1	1	92
Zona 8 (Surquillo, Barranco)	3	32	41	20	5	1	75
Promedio final							84%

Nivel 3

Población de usuarios con acceso a internet 67.98%

Nivel 4

Intención de uso (investigación concluyente) 38.02%

Estimación de la demanda

388.555

Hombres y mujeres económicamente activos de los sectores A, B y C de los distritos elegidos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Y de acuerdo con los resultados de la encuesta, estimamos la demanda de los negocios de belleza también por intención de uso del aplicativo.

Tabla 13. Ponderación de respuesta – intención de uso (negocios de belleza)

Escala de intención de registro	Cant.	%	Ponderaciones	Puntaje ponderado
Definitivamente sí	264	68.75%	75%	51.56%
Probablemente sí	63	16.41%	25%	4.10%
Estoy indeciso	32	8.33%	10%	0.83%
Probablemente no	18	4.69%	3%	0.14%
Definitivamente no	7	1.82%	2%	0.04%
Total general	384	100.00%		56.67%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La intención del uso del aplicativo es de 56.67% por parte de los negocios de belleza. Con este resultado, estimamos la demanda multiplicándola por el tamaño del mercado objetivo, según niveles de segmentación:

Tabla 14. Estimación de demanda (negocios de belleza)

Nivel 1

Número de salones de belleza Perú (COPECOH) 17.402

Salones de belleza Lima 12.585

Nivel 2

Población por zona (distritos elegidos)

Distribución de niveles por zona APEIM 2017	%	Total
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	7%	868
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	9%	1.107
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	14%	1.730
Zona 8 (Surquillo, Barranco)	7%	875
Promedio final	36%	4.579

Nivel 4

Intención de uso (investigación concluyente) 56.67%

Estimación de la demanda

2.595

Fuente: Elaboración propia, 2018

4. Conclusiones

- Se validó el interés de usuarios y negocios de belleza por seguir la tendencia digital de los negocios.
- Se verificó que efectivamente existe un mercado potencial en el negocio de servicios de cuidado estético y cuidado del cabello mediante una plataforma digital bilateral. Además, se validó que este mercado tiene potencial, tanto para mujeres como para hombres, siendo la intención de uso de estos de un 38.02%.
- Se identificó que los usuarios no estaban dispuestos a pagar un adicional por el servicio solicitado, mientras que los negocios de belleza sí estaban dispuestos a pagar entre S/ 50 y S/ 60 mensuales por el uso de una plataforma que les permita tener una mayor exposición, ampliando así su red de clientes, siendo su intención de uso de un 56.67%.
- Adicionalmente, se identificó que los negocios de belleza están interesados cada vez más en la obtención de promociones y descuentos en los productos necesarios para brindar sus servicios, por lo que analizaremos incluir en nuestro plan de negocio este tipo de promociones y descuentos.
- Se identificó que la publicidad disponible para los negocios de belleza aún no es accesible para todo tipo de tamaño de negocio, por ser muy costosa.
- Por otro lado, también se identificó que en la industria, si bien es muy rentable, aún persiste un elevado nivel de informalidad.
- Además, también se logró validar que los negocios de belleza que ya tienen un prestigio ganado en el mercado no estarían, inicialmente, dispuestos a pagar por el uso de esta plataforma digital. Sin embargo, sí estarían interesados en estar presentes en la plataforma, para mantener su presencia de marca.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

«No es suficiente que las empresas definan su actividad o establezcan sus objetivos. Es necesario, además, delimitar el mercado que atenderán y cómo se relacionarán con el entorno que se consigue tras definir la misión» (Grande, 2005). Es por ello que en este capítulo desarrollaremos los pilares del planeamiento estratégico para nuestro plan de negocios.

1. Análisis FODA

Luego de realizar el análisis macro y micro, hemos elaborado el siguiente análisis FODA, en el cual formulamos las estrategias que lograrán el éxito de este plan de negocios.

Tabla 15. Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Negocio innovador F2 Amplia disponibilidad de proveedores F3 Alta demanda de clientes F4 Bajo nivel de inversión en activo fijo	D1 Limitada disponibilidad de expertos en plataformas digitales. D2 Dificultad para transmitir la cultura de servicio y formalidad. D3 Ser una plataforma bilateral, que depende de la oferta y la demanda. D4 Modelo de negocio fácilmente replicable.
Oportunidades	O1F1 Desarrollar una plataforma ágil, segura y amigable. O3F3 Lograr que uno de nuestros principales atributos sea la rapidez y la geolocalización.	O3D4 Desarrollar planes de fidelización para nuestros clientes. O4D3 Crear alianzas estratégicas con negocios relacionados con el fin de maximizar la interacción entre la oferta y la demanda.
Amenazas	A2F2 Lograr alianzas con nuestros proveedores para garantizar la seguridad en nuestra plataforma.	A1D4 Lograr un posicionamiento entre nuestros clientes antes del ingreso de nuevos competidores.
O1 Claro marco jurídico de servicios electrónicos O2 Una economía en recuperación con proyecciones de crecimiento entre 3.7% y 4% O3 Tener poca disponibilidad de sustitutos O4 Creciente demanda de servicios de belleza (hombres y mujeres)		
A1 La incertidumbre de la coyuntura política A2 Inseguridad informática y ciudadana		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Visión

Lograr que LUC sea la mejor opción de interconexión a tus servicios de belleza de calidad, con practicidad, agilidad, seguridad e innovación constante.

3. Misión

Para desarrollar una declaración de misión efectiva, se debe tomar en consideración nueve componentes (David, 2013) que se analizan en la siguiente tabla.

Tabla 16. Análisis de los componentes de la misión

Componente de la misión	Análisis
Clientes	*Usuarios * Negocios de belleza
Servicios	Servicio de reserva de citas
Mercados	Lima Centro
Tecnología	<i>App</i>
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Los que pagan el servicio de la <i>app</i> serían los negocios de belleza. Los precios son los más accesibles, considerando sus ingresos por los servicios.
Filosofía	Conectados con tu estilo.
Ventaja competitiva	Conectar de manera más eficiente a los negocios de belleza con los usuarios.
Imagen pública	Interconexión práctica y oportuna con los servicios de belleza.
Empleados	Colaboradores motivados.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Por tanto, la misión es la siguiente:

Conectados con tu estilo, facilitamos la interconexión para la reserva de citas en salones de belleza, peluquerías y barberías, de acuerdo con tu ubicación. Esto lo lograremos porque te conectaremos con una amplia red de negocios de belleza para tu elección.

4. Objetivos estratégicos

4.1 Objetivos de rentabilidad

- ✓ Lograr una rentabilidad neta por encima del 10% desde el cierre del primer año.
- ✓ Lograr un margen operativo por encima del 30% desde el cierre del segundo año.

4.2 Objetivos de crecimiento

- ✓ Lograr que el 100% de nuestra demanda estimada en el estudio de mercado se suscriba al cierre del primer año. Y apartir del segundo año mantener un crecimiento del 16% para todos los demás periodos.

- ✓ Lograr durante el primer año que nuestra marca sea la primera opción en la mente del consumidor limeño a la hora de requerir un servicio en salones de belleza, peluquerías y barberías. Logrando posicionarnos en el *top 20* dentro del *marketplace* al cierre del primer año.

4.3 Objetivos de supervivencia

- ✓ Explorar nuevas fuentes de ingreso al segundo año de la operación, a través de otros servicios relacionados con el servicio de belleza, como la venta de productos de belleza y la publicidad. Estos servicios relacionados deberían representar un crecimiento del 10% de los ingresos a partir del tercer año.

5. Estrategia competitiva

De acuerdo con las cinco estrategias genéricas de Porter, este plan de negocios asume una estrategia de liderazgo en costos - mejor valor (tipo 2), «...que ofrece servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia. Esta estrategia esta orientadas a los grandes mercados» (David, 2013).

Tabla 17. Estrategia competitiva

		Estrategias genéricas			
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque	
Tamaño de mercado	Grande	Tipo 2			Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor valor
	Pequeño				

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en David, 2013.

6. Estrategia de crecimiento

6.1 Matriz interna externa – IE

Al ponderar el puntaje total de las matrices EFI y EFE en la matriz IE, nos ubicamos en la posición de crecer y construir.

Tabla 18. Matriz IE

		Fuerte	Promedio	Débil
PUNTAJES PONDERADOS DE MATRIZ EFE	Alto 3.0 - 4.0	●		
	Medio 2.0 - 2.99			
	Bajo 1.0 - 1.99			
		3.0 - 4.0	2.0 - 2.99	1.0 - 1.99
PUNTAJES PONDERADOS DE MATRIZ EFI				
Prom. EFE		3.25	Crecer y construir	
Prom. EFI		3.84		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

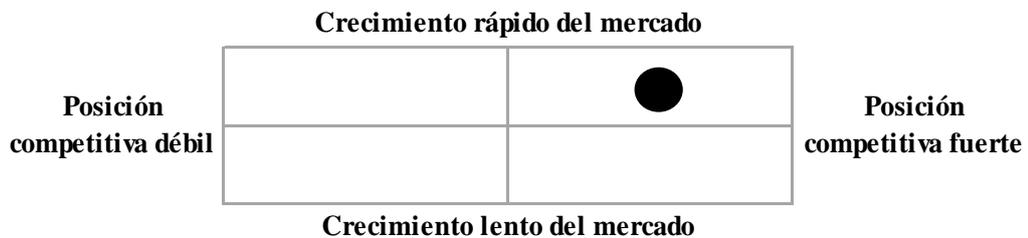
6.2 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA

Esta matriz nos permite escoger la estrategia más adecuada para nuestro modelo de negocio. Como podemos ver en el anexo 9, nos ubicamos en el cuadrante agresivo, el cual nos permitirá aprovechar las oportunidades y las fortalezas.

6.3 Matriz de la estrategia principal

Según esta matriz, estamos ubicados en el cuadrante de crecimiento rápido del mercado con una posición competitiva fuerte.

Gráfico 1. Matriz de estrategia principal



*Desarrollo de mercados

*Penetración de mercado

*Desarrollo de productos

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.4 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Según esta matriz, al inicio de este plan de negocio nos enfocaremos en la penetración de mercado, la cual nos permitirá cumplir nuestros objetivos.

Tabla 19. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico – MCPE

	Ponderación	Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades							
Economía en recuperación, crecimiento proyectado entre 3.5% y 3.7%	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Marco legislativo necesario para emprendimientos electrónicos	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Poca disponibilidad de sustitutos	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Creciente demanda de servicios de cuidado personal, tanto para mujeres como para hombres	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Creciente penetración de uso de <i>smartphones</i> , 73% al cierre del 2017	0.20	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Amenazas							
Incertidumbre política limita crecimiento potencial del país de entre 4% y 5%	0.10	2	0.2	2	0.2	1	0.1
Inseguridad informática eleva desconfianza en uso de medio electrónicos	0.20	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Vulnerabilidad de información sensible para uso fraudulento o estafas	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Subtotal	1.00						
Fortalezas							
Oferta de valor clara para los clientes y los proveedores	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Escasos competidores	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Gran cantidad de clientes	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Gran cantidad de proveedores	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Modelo de negocio innovador: <i>Startups</i>	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Bajo nivel de inversión en activo fijo	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Debilidades							
Limitada disponibilidad de expertos en plataformas digitales	0.08		0		0		0
Dificultad para transmitir la cultura de servicio y formalidad	0.08		0		0		0
Ser una plataforma bilateral, que depende de la oferta y la demanda	0.06		0		0		0
Modelo de negocio fácilmente replicable	0.10		0		0		0
Subtotal	1.00		5.54		4.26		4.09

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6.5 Alineamiento de objetivos con estrategias

Luego de alinear los objetivos estratégicos con las estrategias de crecimiento desarrolladas previamente, la más adecuada a desarrollar es la de penetración de mercado.

Tabla 20. Alineamiento de objetivos con estrategias

	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto
Objetivos de rentabilidad			
· Lograr una rentabilidad neta por encima del 10% desde el cierre del primer año.	*	*	*
· Lograr un margen operativo por encima del 30% desde el cierre del segundo año.	*		
Objetivos de crecimiento			
· Lograr que el 100% de nuestra demanda estimada en el estudio de mercado se suscriba al cierre del primer año. Y apartir del segundo año mantener un crecimiento del 16% para todos los demás periodos.	*		
· Lograr durante el primer año que nuestra marca sea la primera opción en la mente del consumidor limeño a la hora de requerir un servicio en salones de belleza, peluquerías y barberías. Logrando posicionarnos en el top 20 dentro del marketplace al cierre del primer año.	*		
Objetivos de supervivencia			
· Explorar nuevas fuentes de ingreso al segundo año de la operación, a través de otros servicios relacionados con el servicio de belleza, como la venta de productos de belleza y la publicidad. Estos servicios relacionados deberían representar un crecimiento del 10% de los ingresos a partir del tercer año.	*		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Descripción del producto o servicio

LUC es una plataforma digital bilateral que interconecta al usuario (todo aquel que quiera hacer uso de algún servicio de belleza) con el respectivo negocio de belleza, a través de una *app* amigable, intuitiva y de fácil acceso.

A partir de su geolocalización, disponibilidad de tiempo y preferencia, los usuarios seleccionan el local en el que deseen atenderse, eligiendo el servicio, la fecha, la hora y a quién desea que lo atienda, sin tener que esperar o pagar más por ello. Además, puede solicitar servicios a domicilio, previa reserva, para conservar siempre su *look* a su estilo y conveniencia.

Por otro lado, los negocios de belleza cuentan con una plataforma virtual mediante la cual puedan coordinar servicios en su propio local o atención a domicilio de una forma práctica y conveniente. Gracias a la reserva de citas por LUC, los negocios de belleza pueden dar a conocer sus servicios y ofertas a clientes potenciales, conocer sus preferencias y contar con encuestas que les permita mejorar su servicio.

Más allá de conectar la oferta con la demanda de servicios de belleza, al ser parte de LUC le damos la oportunidad al usuario de acceder a descuentos exclusivos, acumulando puntos LUC por consumos frecuentes. El sistema de puntuación se explica líneas abajo. Así mismo, los negocios de belleza tienen el beneficio de acceder a descuentos por los productos de belleza e insumos que requieren para sus actividades, obtenidos a precio de mayorista, gracias a la alianza existente con los distribuidores.

2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing están orientados a dar a conocer el producto y fomentar su uso. Estos se detallan en la tabla 21.

Tabla 21. Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Medición	2019	2020	2021	2022	2023	Herramienta de medición
Posicionamiento							
En marketplace	Rango de ubicación en ranking de la <i>app</i> de acuerdo con la industria	Top 20	Top 10	Top 5	Top 5	Top 5	<i>App analytics</i>
En la mente del usuario / negocio de belleza	Nivel de recordación	40%	50%	60%	70%	80%	Encuestas
Soporte	Clientes satisfechos	80%	85%	90%	92%	92%	Calificación por servicio
Visibilidad y suscripción							
Adquisición (usuarios)	Porcentaje de conversión de <i>leads</i> en usuarios	40%	40%	40%	40%	40%	<i>App analytics</i>
Retención (usuarios activos)	Número de usuario activos (un consumo por mes)	60%	60%	60%	60%	60%	<i>App analytics</i>
Ventas							
Incremento de suscripciones (negocios de belleza)	Total de afiliados por periodo	2595	415	415	415	415	Contratos
Fidelización							
Frecuencia de uso (usuarios)	Número de reservas/mes/usuario	3	3	3	3	3	<i>App analytics</i>
Tasa de uso (usuarios)	Número de servicios realizados/suscripciones activas	80%	85%	85%	90%	90%	<i>App analytics</i>
Deserción (negocios de belleza)	Porcentaje de desafiliación de negocios de belleza nuevos (primer contrato)	10%	10%	10%	10%	10%	Contratos
	Porcentaje de desafiliación de negocios de belleza con contrato renovado (a partir del segundo contrato)		1%	1%	1%	1%	Contratos

Fuente: Elaboración propia, 2018

3. Formulación estratégica de marketing

3.1 Segmentación

Por el modelo de negocio, la base de segmentación es el marketing masivo (mismo producto a todos los consumidores); sin embargo, las variables de segmentación de los mercados potenciales (usuarios y negocios de belleza) se detallan en la tabla 22.

Tabla 22. Variables de segmentación

Cliente	Variable	Descripción	Categorías
Usuarios	Geográfica	Ubicación elegida para realizar el servicio (zona APEIM)	Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)
			Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
			Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
			Zona 8 (Surquillo, Barranco)
	Demográfica	NSE	A, B, C
	Psicográfica	Estilos de vida	Sofisticado (innovadores, relaciones sociales, siguen tendencias)
			Progresistas (prácticos, preocupados por aprovechar el tiempo y abiertos a nuevas experiencias)
			Modernos (tecnológicos, buscan aceptación, reconocimiento, estatus)
	Conductual	Actitud, uso y respuesta de uso	Roles de decisión: influenciadores y decisores Beneficio esperado: usuarios que buscan seguridad, flexibilidad y calidad Frecuencia de uso: media y frecuente Estatus de lealtad: leales incondicionales (referido al uso de la <i>app</i>), leales cambiantes (referido a consumidores que cambian su lealtad hacia un negocio de belleza según oportunidad y conveniencia)
Negocios de belleza	Geográfica	Ubicación del local y zona de atención a domicilio	Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)
			Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
			Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
			Zona 8 (Surquillo, Barranco)
	Demográfica	NSE	A, B, C
	Operativa	Capacidad	Capacidad instalada mínima: 4 clientes a la vez, 4 a más empleados
		Tecnología	Uso de una PC administrativa o <i>smartphone</i> a cargo del administrador del local
		Nivel de formalidad	Locales que cuentan con permisos municipales vigentes
	Factores situacionales	Urgencia	Disponibilidad y predisposición para aceptar las reservas
Características	Actitud, lealtad	Orientación a la calidad del servicio, lealtad al uso de la <i>app</i>	

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Kotler y Keller, 2016

3.2 Estrategia de posicionamiento

Al ser una empresa que brinda un servicio de liderazgo en costo con mejor valor en el mercado (plan estratégico), el fin de LUC es crear un posicionamiento como líder con una propuesta única, atractiva y diferenciada, con un atributo por beneficio (Kotler y Keller 2016), basándonos en los atributos de accesibilidad, simplicidad, especialización y confiabilidad para los usuarios. Por otro lado, desde la óptica de los negocios de belleza, el mayor atributo es pertenecer a una red que lo conecte con mayor cantidad de clientes y además que obtenga beneficios, creando una alianza con nosotros. En la tabla 23 se muestra el detalle de los componentes del posicionamiento de marca para LUC y del imago tipo, que se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfico 2. Detalles del imagotipo



Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 23. Componentes del posicionamiento de la marca

Componentes	Usuario	Negocio de belleza
Mantra de la marca	Interconexión práctica y oportuna con los servicios de belleza	
Marco competitivo de referencia	Comparado con las plataformas digitales (páginas web, otras redes sociales, Páginas amarillas, resultados en buscadores online) propios de los negocios de belleza.	Comparado con las plataformas digitales de los propios negocios de belleza, publicaciones (revistas especializadas, de moda, belleza, otros medios) y los comercializadores de productos de belleza.
Puntos de paridad	De la categoría	Acceso práctico y gratuito, medio de contacto, contar con referencias de niveles de atención y calidad
	Competitivos	Especialización
Puntos de diferencia	Diferenciación	Plataforma digital de uso exclusivo para servicios de belleza. Geolocalización en tiempo real, continua actualización e innovación.
	Beneficios	Beneficio racional: Servicio oportuno, reserva de citas: necesidad inmediata y/o flexible de acuerdo a requerimiento. Beneficio emocional: Recompensas por su uso (Puntos LUC), oportunidad de participación en responsabilidad social.
Justificadores	Los elementos que permiten justificar que el mantra se mantendrá son: Vanguardia tecnológica: Mantendremos en constante actualización nuestros sistemas (actualización técnica, funcional e informativa). Beneficios y recompensas: Plan de Puntos LUC para usuarios y para los negocios de belleza, el incremento y difusión de nuestra app permitirá mantener alianzas, descuentos y mayores beneficios compartidos Base de datos: Recopilación de información para determinar tendencias y preferencias y brindar servicios y beneficios mejorados y personalizados.	
Valores	Agilidad, seguridad y flexibilidad	

Componentes	Usuario	Negocio de belleza
Marca		
Identidad visual	<p>Nombre de fácil pronunciación y recordación, asociado al servicio central: el look (apariencia, estilo, moda y tendencia). Las siglas incluyen los servicios de manera implícita: L (local), U (usuario), C (casa): Los servicios se pueden hacer en el local (negocio de belleza) o en casa (a domicilio), el usuario siempre es el centro.</p>	
Imagotipo	Representación conjunta de gráficos referidos a los atributos de la marca: Usuario, geolocalización, practicidad, look y calidad, acompañado del nombre.	
Slogan	Propuesta de valor , representación comercial del mantra de la marca	
Colorimetría	Naranja: Consumidor jovial, denota acción, la efusividad y la generosidad. Connotaciones de low-cost, descuentos Azul: Calma, éxito, seguridad, confianza. Asociado a la tecnología	
Tipografía	Formas circulares y ovaladas: Mensaje positivo, flexible, connota comunidad, amistad.	

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Kotler y Keller, 2016.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

Utilizamos las 8P del marketing de servicios, que representan los puntos que necesitaremos para cubrir las necesidades de los clientes (Lovelock y Wirtz 2009).

4.1 Producto y servicio

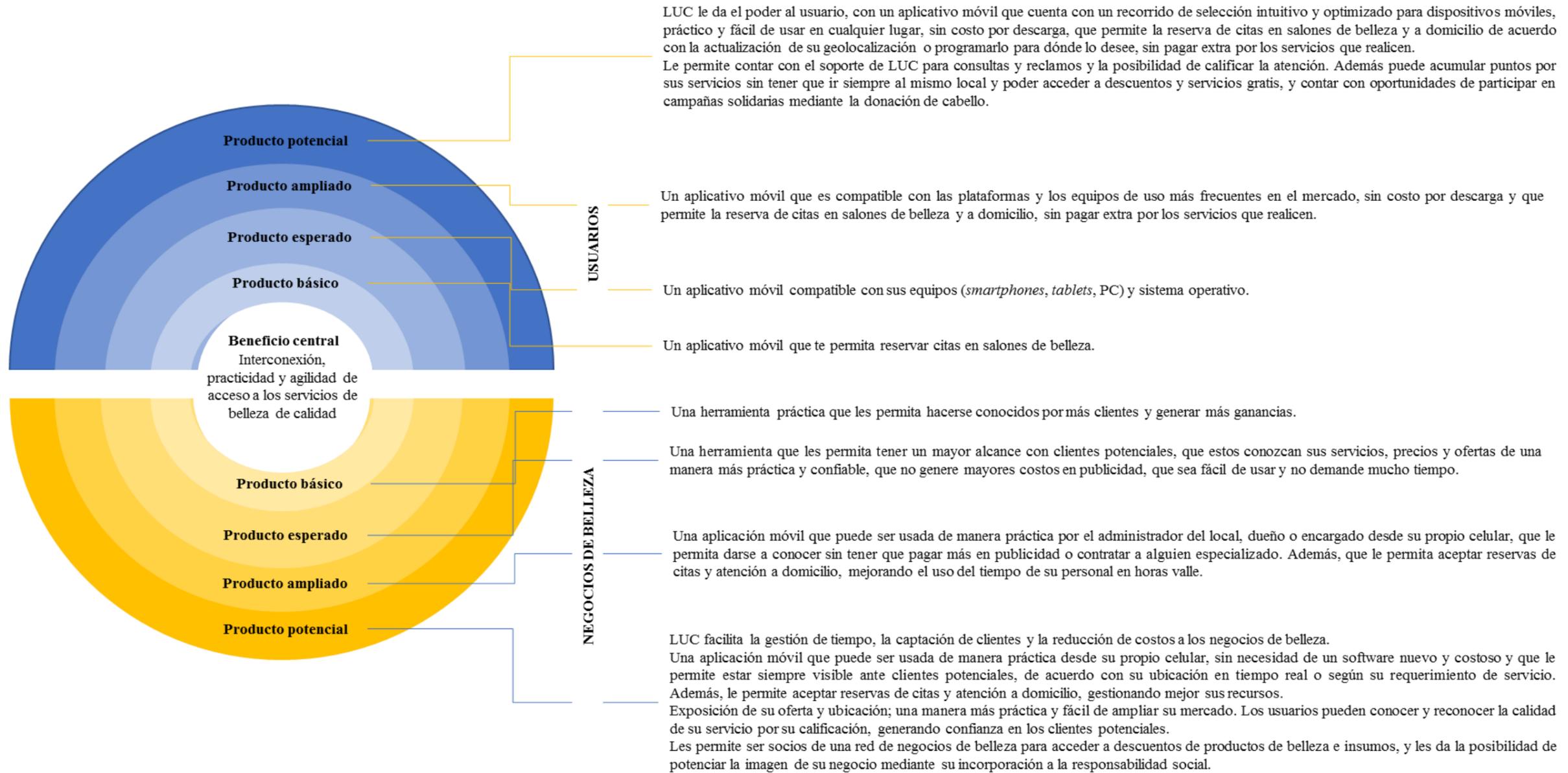
Al ser una oferta híbrida, a continuación, detallaremos las principales estrategias a nivel de producto y de servicio.

4.1.1 Producto

Al ser un producto pionero en el mercado, la propiedad de activos escasos (contratos con negocios de belleza) nos da la oportunidad de crear barreras de entrada para nuevos productos seguidores (Kotler y Keller, 2016) y la posibilidad de expandir nuestro mercado a mediano o largo plazo. Sin embargo, buscamos lograr una ventaja competitiva sostenible, con liderazgo tecnológico y un producto y servicio que genere un verdadero valor para los clientes, de modo que logremos satisfacer sus expectativas y distinguir nuestra oferta.

En el siguiente gráfico se muestra en detalle la jerarquía de valor de LUC para nuestros clientes (usuarios y negocios de belleza).

Gráfico 3. Niveles de producto – jerarquía de valor para el cliente



Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Kotler y Keller, 2016

Elementos del producto:

- **Diseño de la app:**

LUC ofrece características funcionales como soporte para incrementar la atracción por beneficios racionales y emocionales. Estos se muestran en la tabla 24. El producto mínimo viable se muestra en el anexo 10.

Tabla 24. Características de la app

Características de la app	
Accesibilidad	Compatible con las principales plataformas existentes (PC, <i>tablet</i> y <i>smartphone</i>) y sistemas operativos (Google Android y Apple iOS)
Interconexión	Capacidad de interconexión con las siguientes aplicaciones: Google Maps y Mapas (geolocalización), Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp (redes sociales)
Funcionalidades	Geolocalización, suscripción a redes sociales, calendario, mensajes <i>pop-up</i>
Costo	Descarga gratuita
Alcance	La <i>app</i> será lanzada inicialmente para el mercado peruano; sin embargo, según lo planteado para el presente plan de negocios, la oferta de servicios está limitada a los distritos indicados en el estudio de mercado.
Características de interfaz	Diseño intuitivo, atractivo y de fácil acceso a las funcionalidades, creando una experiencia de navegación simple con esquemas de color atractivos.
Panel administrativo	Para gestionar la cobranza, obtener estadísticas de uso y comunicación con los usuarios mediante notificaciones, SMS o <i>mailing</i> .
Almacenamiento	Servidor de base de datos propio.

Fuente: Elaboración propia, 2018

- **Principales servicios ofrecidos:**

Con la firma de contrato con los negocios de belleza, se solicitará a los mismos el detalle de servicios y tarifario respectivos, lo cual dependerá del propio negocio. Para el servicio a domicilio, se contará con horarios establecidos por los propios negocios de belleza y, adicionalmente, se les dará la opción de ser parte del servicio de donación de cabello, el cual detallaremos en el capítulo VII, donde se desarrolla el tema de responsabilidad social.

Tabla 25. Principales servicios de belleza

Servicios de belleza		
En el negocio de belleza	Peinado	Alisados y laceados
	Maquillaje	Tratamientos capilares
	Manicure, pedicure	Tinte completo
	Tratamientos faciales	Tinte parcial (iluminación, <i>balayage</i> , <i>baby lights</i> , otros)
	Depilación	<i>Lifting</i> de pestañas
	Corte de cabello (hombre, mujer, niños)	Diseño de cejas
	Barbería	Masajes
A domicilio	Peinado	
	Maquillaje	
	Manicure, pedicure	
Orientados a la responsabilidad social	Donación de cabello	

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.1.2 Servicio

Como parte de nuestra estrategia para lograr una ventaja competitiva sostenible, LUC busca reforzar el nivel de calidad de servicio para sus clientes, según su expectativa particular del mismo, con base en cinco factores clave: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y soporte.

- **Usuario:** darle una nueva experiencia que le permita acceder a servicios de belleza de calidad, de acuerdo con su estilo y conveniencia (cómo, cuándo y dónde lo necesiten).
- **Negocios de belleza:** los conectamos con los usuarios, dándoles visibilidad y ampliando su mercado, siendo nuestros socios para beneficiarse de alianzas y convenios.

4.1.3 Soporte del servicio

- **Alianzas estratégicas:** como parte del estudio de mercado, se identificó la necesidad y el interés de los negocios de belleza por conseguir sus productos e insumos a menor costo, lo cual les generaría una mayor rentabilidad y la posibilidad de ser más atractivos en el mercado, por reducción de precios. Se estableció contacto con representantes de ventas de empresas productoras, con quienes se hará alianzas estratégicas para ofrecer mayores descuentos por el volumen de socios LUC afiliados, logrando una variación porcentual en el descuento promedio por productos de 90%.

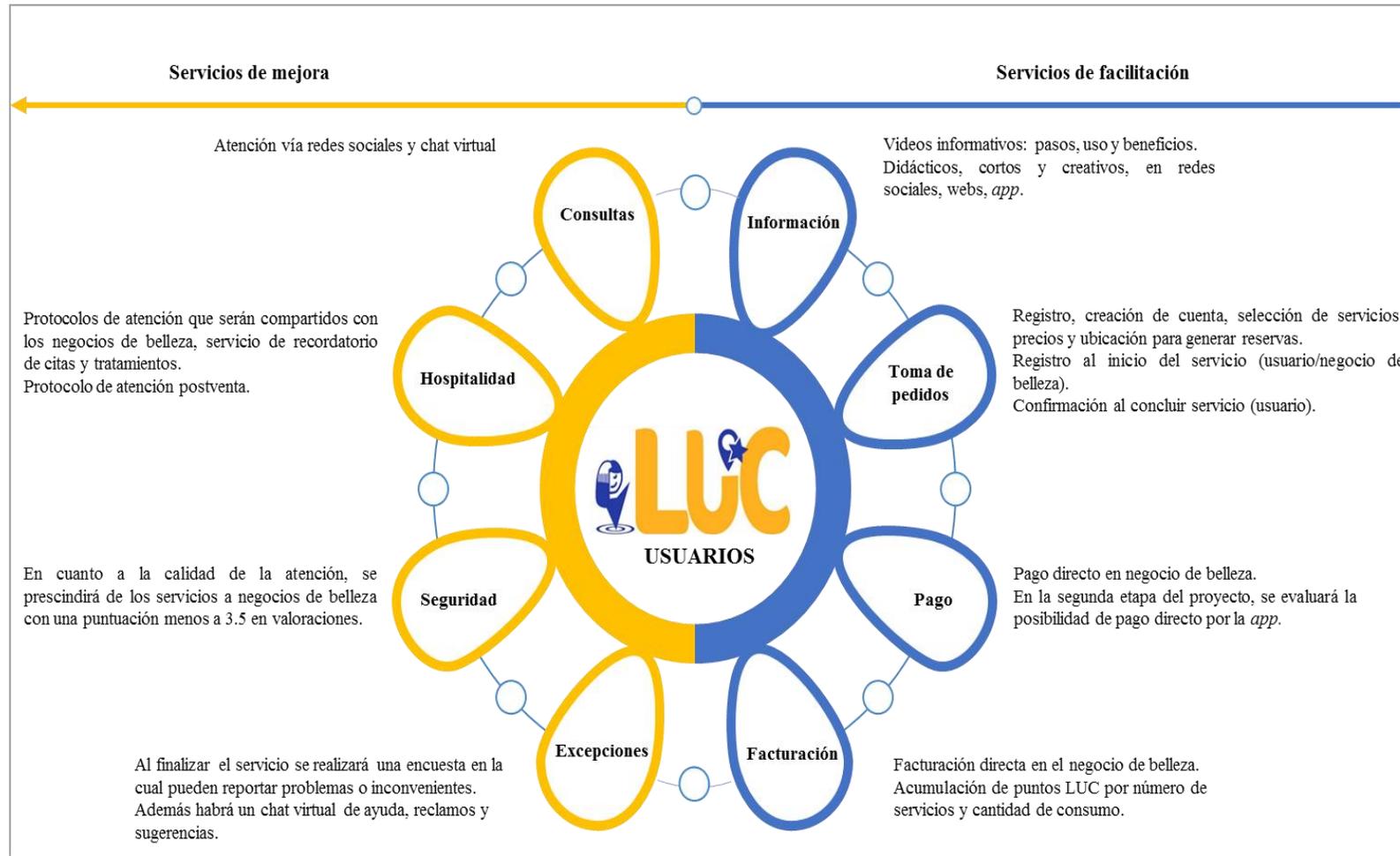
Tabla 26. Descuentos por compra de productos de belleza

Empresas proveedoras de productos de belleza	Descuento actual				Descuento ofrecido para socio LUC
	Distribuidores	Mayoristas	Bazar	Salones de belleza	
Placenta Life	20%	15%	10%	5%	15%
Masglo	23%	18%	15%	10%	23%
Kerasilk	22%	20%	18%	13%	20%
Probela	20%	15%	12%	10%	18%
La Brasiliana	25%	20%	16%	12%	20%
Prospo	21%	18%	15%	10%	18%
Promedio	22%	18%	14%	10%	19%
Variación porcentual en el descuento a socios LUC				90%	

Fuente: Elaboración propia, 2019, mediante entrevistas a representantes de ventas - Feria Cosmo Beauty, 2018.

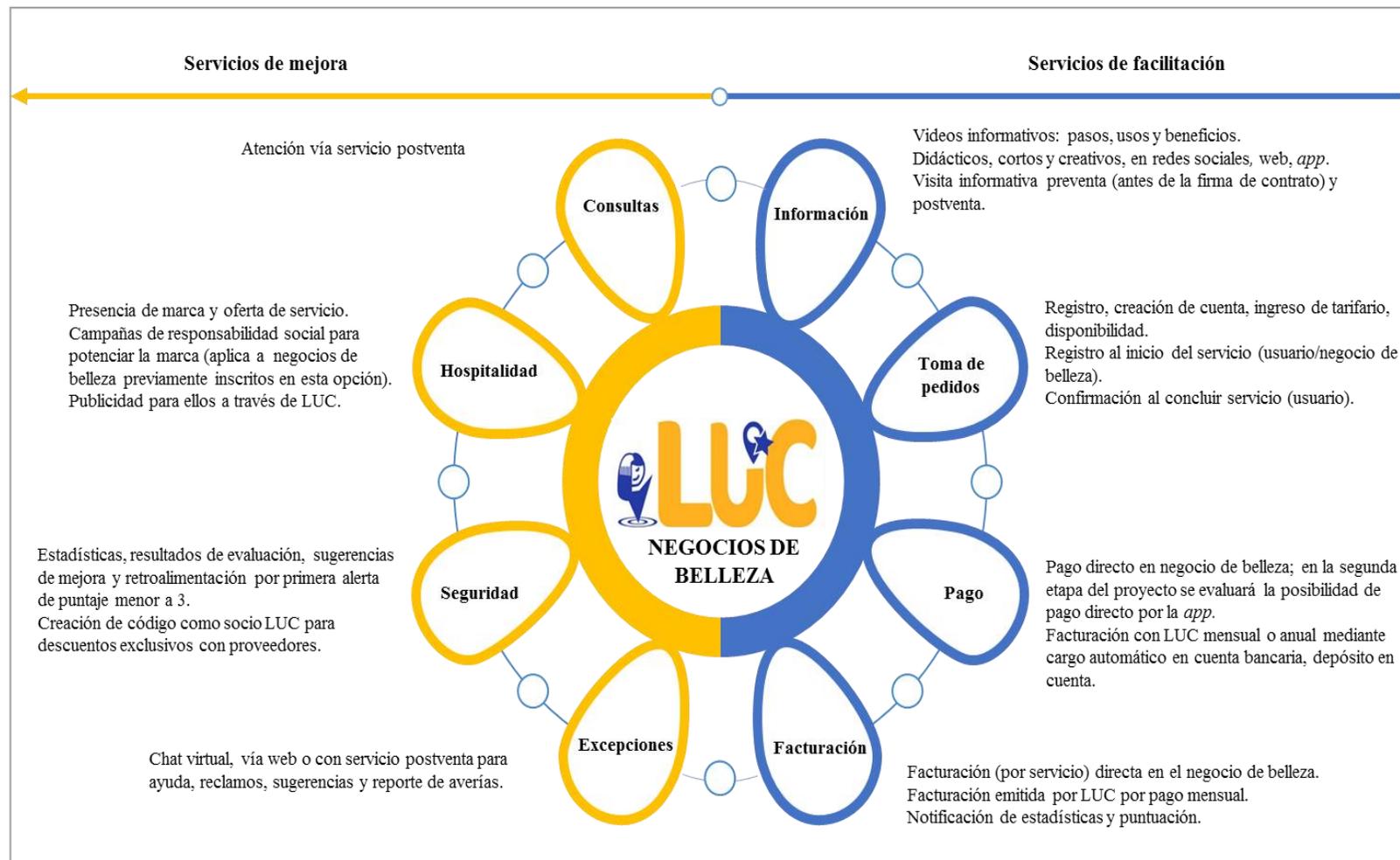
- **Servicios de facilitación y mejora:** para explicar con mayor detalle los servicios que esto involucra, en los gráficos 4 y 5 se muestra la flor del servicio (Lovelock y Wirtz, 2009) dirigida a nuestros dos clientes.

Gráfico 4. Flor del servicio de LUC para usuarios



Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en Lovelock y Wirtz, 2009.

Gráfico 5. Flor del servicio de LUC para negocios de belleza



Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en Lovelock y Wirtz, 2009.

4.2 Plaza

Al ser una plataforma digital, la rapidez, la programación y el acceso electrónico es la base de la distribución de nuestro servicio (Lovelock, 2009). La plataforma digital será accesible desde *tablets* y *smartphones*. Adicionalmente, contaremos con un chat como canal de atención. Sobre las plataformas para descarga, la *app* estará disponible en App Store (IOS) y Play Store (Android). En la etapa introductoria del producto, consideramos una amplitud de mercado selectiva restringida a las zonas geográficas seleccionadas.

4.3 Precio

Nuestra estrategia se basa en el método de fijación de precios con base en el valor percibido (Kotler y Keller, 2016). Mediante ella, ofrecemos un producto que genere un valor real al usuario y al negocio de belleza, lo cual se verá reforzado con las estrategias de marketing enfocadas en impulsar la percepción de valor en la mente de nuestros clientes.

De cara a los usuarios, la *app* no tendrá ningún precio por descarga, ni comisión por transacción, debido a que, como resultado de las encuestas realizadas, se indicó que, si bien percibían que nuestro producto les daba un valor agregado en la forma en la que actualmente acceden a los servicios de belleza, no estaban dispuestos a hacer un pago adicional por ello, siendo que los factores más valorados son la calidad y el precio justo.

En cuanto a los negocios de belleza, se validó su interés por realizar un pago mensual para ser incluidos en la lista de ofertantes mediante la *app*, en un rango de S/ 50 a S/ 60. De acuerdo con la encuesta realizada sobre intención de pago, los negocios de belleza mostraron interés en hacer el pago de S/ 45 mensuales, bajo contrato anual.

4.4 Promoción

Al ser una nueva marca en el mercado, es necesario construir una estrategia de lanzamiento optimizando al máximo nuestros recursos. La estrategia de promoción se desarrollará con base en las cinco etapas del proceso de adopción del consumidor (Kotler y Keller, 2016):

- **Conciencia:** trabajaremos para dar a conocer nuestro producto, sus características y beneficios.
- **Interés:** al ser un producto cuyo uso es bastante innovador, de acuerdo con nuestro público objetivo, aplicaremos tácticas para los diferentes tipos de adopción de nuevos productos.
- **Evaluación:** enfocada en convertir el interés en ventas potenciales, evidencia del valor real del uso de la *app*.
- **Prueba:** crear una experiencia de usuario agradable, para que los visitantes decidan usar nuestros servicios

- **Adopción:** estrategias enfocadas en el uso regular de nuestra *app*.

4.4.1 Mezcla de comunicaciones y promoción

- **Relaciones públicas y eventos:** participación en eventos del rubro de belleza para fomentar la descarga y dar a conocer la *app*. Nos aseguraremos de contar con las funcionalidades correctas, con el fin de lograr valoraciones positivas con base en la experiencia del usuario y los negocios de belleza.
- **Publicidad:** el medio de publicidad nativo de nuestro modelo de negocio es en línea, mediante herramientas de marketing de contenido digital. Se utilizará estrategias de cocreación que permita una mejor identificación de la marca, producto y atributos; el *inbound marketing*³ para la atracción de usuarios. Se usará indicadores para evaluar la interacción, la visibilidad, el crecimiento de comunidades y la tasa de rebote.
- **Marketing directo enfocado en branding y posicionamiento online:** marketing en redes sociales: creación de contenido, página web, anuncios en YouTube, Google, Facebook, kit de prensa básico (revistas, radio) y herramientas para el posicionamiento natural en los buscadores en los *appstores o marketplaces (ASO)*⁴ para aumentar el número de descargas, posicionamiento en buscadores (*SEO*)⁵ y publicidad *online*.
- **Marketing boca a boca:** invitar a personas y marcas de negocios de belleza influyentes para que prueben la aplicación durante la etapa inicial prelanzamiento y compartan su opinión en sus redes sociales.
- **Marketing móvil:** enfoque visual, *pop-ups*, uso de la geolocalización y agenda para recordatorios e invitación a servicios *leads*⁶ para oportunidad de ventas.
- **Ventas personales:** herramientas más eficaces para estimular la firma de contratos con los negocios de belleza, orientadas a relaciones y *feedbacks*.

Esta mezcla de comunicaciones y promoción estará enfocada en los tipos de usuarios según su adopción, lo cual se muestra en el anexo 11.

- **Promoción de ventas:** para reforzar la prueba y uso frecuente del producto, habrá campañas de re-marketing y promociones. con la finalidad de fomentar alianzas

³ Metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas para llegar al usuario, generándole valor, atrayéndolo a la compra y acompañándolo durante el proceso y la fidelización.

⁴ ASO (App Store Optimization) es la técnica usada para optimizar la posición o ranking de la *app* en las plataformas de descarga.

⁵ SEO (Search Engine Optimization) es el posicionamiento en buscadores para mejorar la visibilidad en los sitios web.

⁶ Un *lead* es un usuario, o cliente potencial, que ha entregado sus datos a una empresa que alimenta una base de datos que podrá usar como insumo para posibles ventas.

promocionales para los negocios de belleza y el programa de acumulación de los puntos LUC.

- **Alianzas promocionales:** alianzas promocionales con empresas proveedoras de productos de belleza que darán precios mayoristas a los productos requeridos por los negocios de belleza que sean socios de LUC.
- **Programa de acumulación de puntos LUC:** campaña permanente en la cual los usuarios pueden ir acumulando puntos desde su afiliación, creación de cuenta, servicios, consumos, comentarios en redes sociales y encuestas. Con estos puntos podrán acceder a descuentos exclusivos en los negocios de belleza afiliados. El detalle de los objetivos y puntos se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 27. Programa de puntos LUC

		Puntos		Recompensa	
Equivalencia general		1	S/	0.05	
Objetivo	Actividad	Número de veces / Soles consumidos	Puntos	Recompensa	
Afiliación y conocimiento del cliente	Inscripción inicial: crear cuenta	1	50	S/	2.50
	Completar perfil de usuario	1	50	S/	2.50
Frecuencia de uso y valoración	Acumulación por servicios realizados (consumo acumulado en soles)	100	20	S/	1.00
	Calificación del servicio	1	20	S/	1.00
Viralidad y posicionamiento de marca	Compartir en redes sociales: publicar un comentario y adjuntar foto	1	20	S/	1.00
	Participación en campaña Trenzando Esperanza	1	50	S/	2.50

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.5 Procesos

Los procesos de afiliación, el control y seguimiento y la facturación y pago estarán orientados a la alianza con los especialistas (dueños y administradores de los negocios de belleza). Por el lado de los usuarios, al contar con procesos automatizados, el sistema operativo estará orientado a la innovación de mejora del servicio, así como a brindar y lanzar nuevas funcionalidades. En el capítulo V se desarrollará con mayor detalle este punto.

4.6 Entorno físico

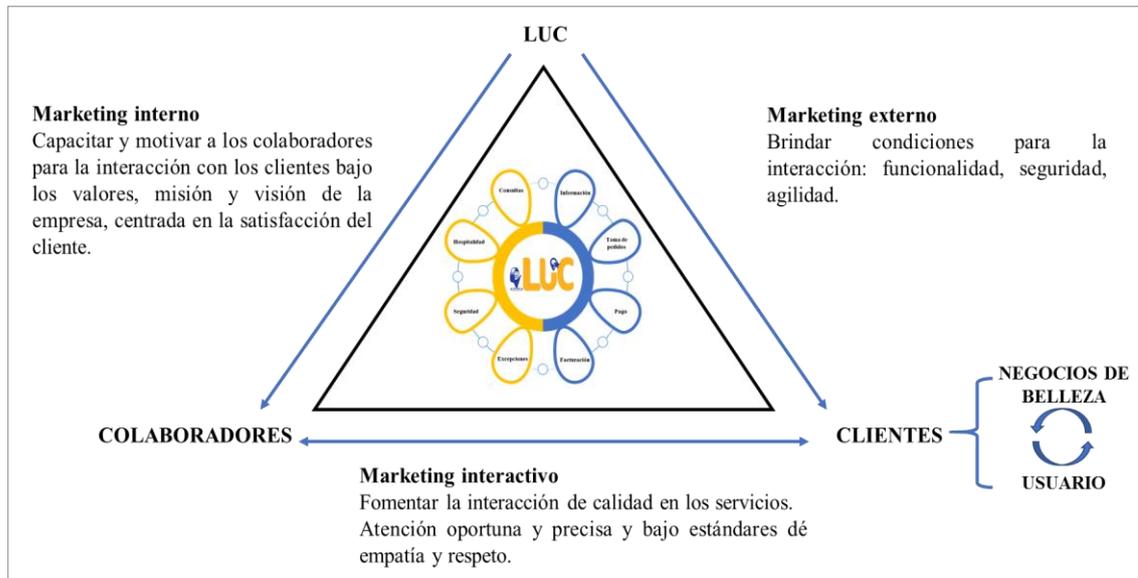
Para asegurar los niveles de calidad de la atención, contaremos con visitas previas a la firma del contrato, para validar las condiciones del local en cuanto a sus instalaciones, recursos y los permisos municipales respectivos. Luego de la firma del contrato, nuestra evidencia física se dará con la colocación de *stickers* en las puertas de negocio de belleza, para indicar que son

nuestros socios. Además, las campañas de responsabilidad social también contarán con evidencia física que se detallará en el capítulo respectivo. Adicionalmente, podremos realizar visitas anónimas para validar el cumplimiento de las reservas y la calidad del servicio, de cara al usuario.

4.7 Personal

Para lograr la excelencia en el marketing de servicios, LUC buscará manejar los tres ámbitos de marketing: externo (empresa–clientes), marketing interno (empresa–colaboradores) y marketing interactivo (colaboradores–clientes: usuarios y negocios de belleza) (Kotler y Keller, 2016). Esto se explica en el gráfico 6.

Gráfico 6. Marketing de excelencia: tres ámbitos del marketing de servicio para LUC



Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.8 Productividad y calidad

Las operaciones priorizarán la innovación; sin embargo, es necesario tener un control exhaustivo de la gestión de datos, ya que la desactualización o problemas de interconexión representarían costos adicionales y generan desconfianza en los clientes. Además, es importante mantener altos niveles de diseño y funcionalidad que permita mantener el mantra de la marca y la sostenibilidad del negocio. Por parte del servicio, como se detalló anteriormente, se contará

con una operación postventa para la atención y el soporte permanente al usuario y los negocios de belleza.

5. Cronograma de actividades

Tabla 28. Cronograma de actividades de marketing

Actividad	Preoperativo							
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	2019	2020	2021	2022	2023
Lanzamiento del producto								
Sesiones de prueba con usuarios	X	X	X					
Evento de lanzamiento de marca			X					
Relaciones públicas: Asistencia a eventos, ferias, otros	X	X	X	X	X	X	X	X
Creación de contenido: Videos, blogs, infografías	X			X	X	X	X	X
Branding y publicidad								
Notas de prensa, entrevistas	X	X	X	X	X	X	X	X
Posicionamiento: Optimización en motores de búsqueda (SEO) y <i>app stores</i> (ASO)		X	X	X	X	X	X	X
Marketing digital: <i>emailing</i> , <i>pop-ups</i> , redes sociales			X	X	X	X	X	X
Campañas								
Responsabilidad social: Trezando Esperanza (semestral)			X	X	X	X	X	X
Puntos LUC (trimestral)			X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing se detalla en el anexo 12.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Consideramos los siguientes objetivos para nuestro plan de operaciones:

Tabla 29. Objetivos de operaciones

Objetivo	Corto plazo 2019	Mediano plazo 2020 - 2021	Largo plazo 2022 - 2023	Indicador	Herramienta de medición
Cumplimiento del servicio					
Garantizar la disponibilidad de la plataforma	95%	99%	99.99%	Horas de no disponibilidad/Horas de totales	Base de datos
Maximizar la disponibilidad de los servicios	95%	98%	99%	Servicios atendidos/Total de servicios solicitados	Base de datos
Calidad del servicio					
Maximizar la puntualidad de los servicios	98%	99%	99.99%	Hora de llegada/Hora acordada	Base de datos
Minimizar los servicios con reclamos	98%	99%	99.99%	Servicios con reclamo/Servicios totales	Base de datos
Eficiencia en afiliación de salones de belleza/peluquerías/barberías					
Lograr una tasa máxima de desafiliación para clientes nuevos	10%	10%	10%	N.º desafiados/ N.º de afiliados activos	Base de datos
Lograr una tasa máxima de desafiliaciones para clientes antiguos		1%	1%	N.º desafiados/ N.º de afiliados activos	Base de datos
Innovación					
Garantizar el tiempo de implementación de una nueva funcionalidad de la plataforma	12 meses	12 meses	12 meses	N.º de nuevas funcionalidades en el año	Base de datos
Responsabilidad social					
Donaciones realizadas mediante el uso de la app	100	200	300	N.º donaciones	Base de datos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para cumplir con los objetivos planteados, seguiremos las siguientes estrategias:

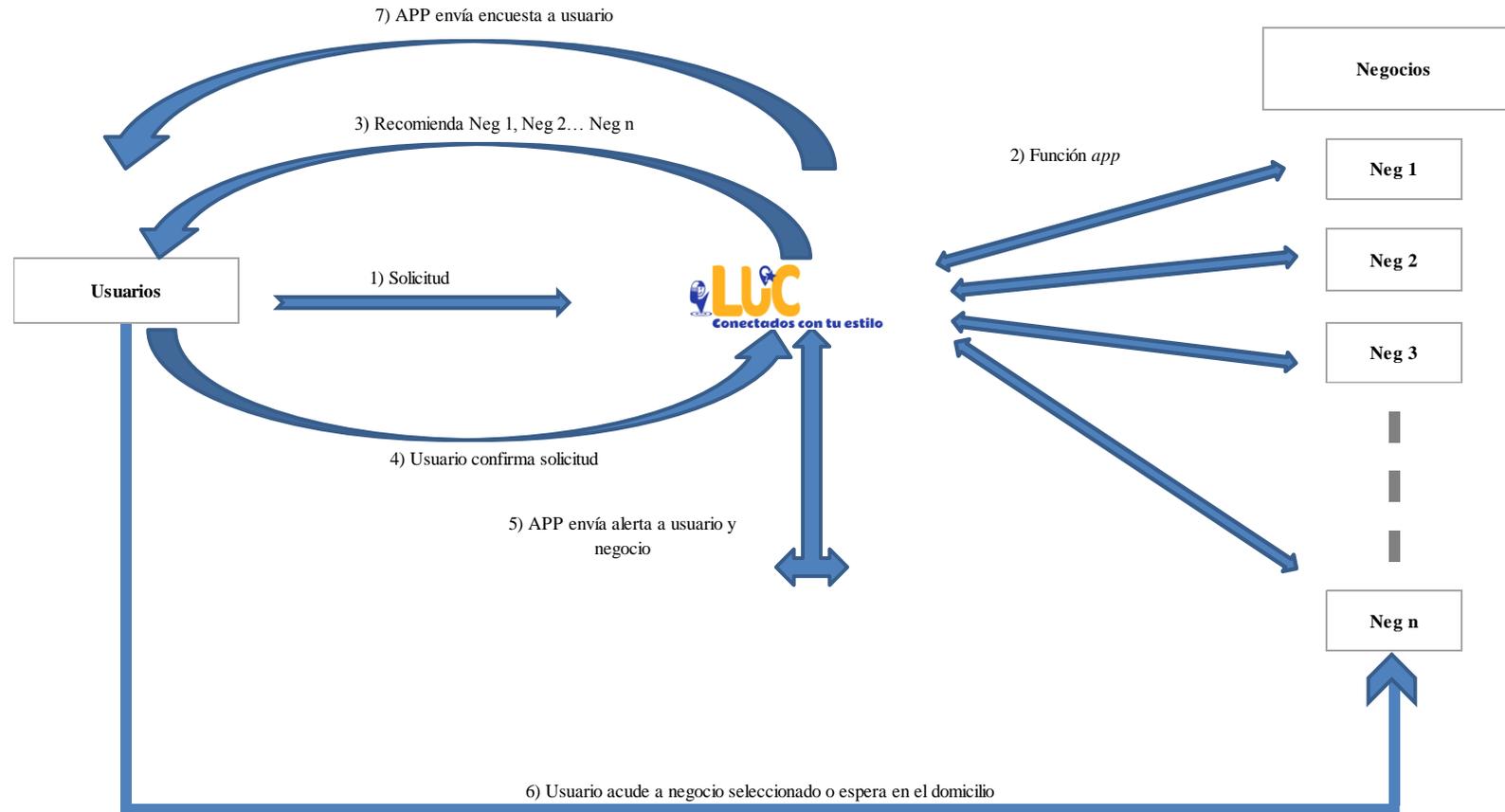
Tabla 30. Estrategias de operaciones

Estrategia	Actividad
Cumplimiento del servicio	
Gestionar la demanda	Utilizar herramientas que nos ayuden a pronosticar, planificar y programar la demanda de los servicios.
Calidad del servicio	
Asegurar un óptimo servicio al cliente	Elaborar un proceso eficiente de selección de salones de belleza, peluquerías y barberías. Gestionar las valoraciones de los servicios para que los clientes puedan tomar una decisión bien informados
Eficiencia en afiliación de salones de belleza/peluquerías/barberías	
Asegurar un óptimo servicio en la afiliaciones	Capacitar al personal de <i>back office</i> para brindar un servicio eficiente. Identificar y analizar los tipos de reclamo presentados e implementar un protocolo de atención rápida.
Innovación	
Promover una cultura innovadora y proactiva a los nuevos cambios	Analizar la información proporcionada por los usuarios para identificar nuevas necesidades y oportunidades siguiendo las metodologías ágiles.
Responsabilidad social	
Gestionar alianzas estratégicas	Convocar a diferentes asociaciones benéficas para la donación de cabello.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Diseño del producto o servicio

Gráfico 7. Diseño del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 31. Diseño del servicio

Usuarios	App	Negocios
<p>1) Solicitud en función: Ubicación: actual, horario y tipo de servicio requerido.</p> <p>4) Usuario elige una opción y confirma solicitud.</p> <p>6) Usuario asiste al negocio para solicitar el servicio elegido o espera en el domicilio.</p>	<p>2) Función de la app. Busca negocios disponibles según ubicación y servicio solicitados por el usuario.</p> <p>3) La app responde con recomendaciones de diversos negocios disponibles y la variedad de precios de cada negocio.</p> <p>5) La app notifica a usuario y negocio la opción confirmada por usuario.</p> <p>7) La app envía una encuesta al usuario.</p>	<p>Para 2) el administrador conectado y disp.</p> <p>6) Negocio confirma asistencia de usuario.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Diseño de los procesos

Los procesos que utilizará LUC para generar su propuesta de valor se observan en el gráfico 8:

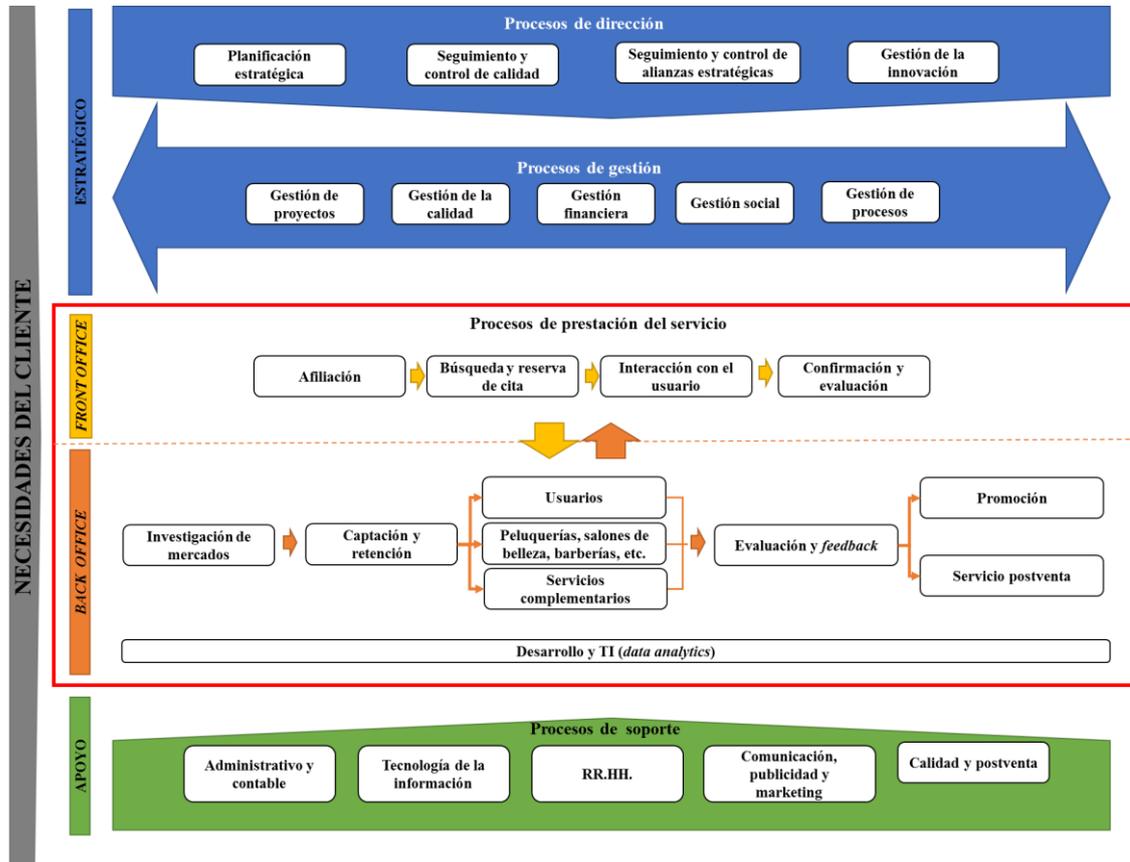
3.1 Procesos estratégicos

Sirven para analizar las necesidades del mercado y de los accionistas y para elaborar las estrategias alineadas con el cumplimiento de los objetivos operacionales y estratégicos de la empresa. Los procesos estratégicos para nuestro modelo de negocio están basados en lo siguiente:

3.1.1 Planificación estratégica

LUC desarrolla estrategias, alianzas y planes de acción que soporten el cumplimiento de nuestra propuesta de valor.

Gráfico 8. Diseño de los procesos



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.1.2 Seguimiento y control de la calidad

Dado que nuestro servicio se da bajo el modelo colaborativo (servicio brindado por un tercero), es trascendental que haya un seguimiento y control permanente de los servicios prestados, para lograr un incremento en la demanda.

3.1.3 Alianzas estratégicas

Están relacionadas con el punto anterior. La demanda del servicio está conectada con la oferta, por lo que contar con alianzas estratégicas (salones de belleza y proveedores de productos de belleza, entre otros) permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo, constituyéndose en un negocio sostenible.

3.1.4 Gestión de la innovación

LUC utilizará metodologías ágiles como herramientas de innovación para el desarrollo de nuevas funcionalidades y mejora continua del servicio, adecuación de la interfaz y accesibilidad, entre otros.

3.2 Procesos de gestión

La gestión de proyectos, de calidad, financiera, social y de procesos internos serán la base para la ejecución de las estrategias.

3.3 Procesos principales de prestación del servicio

3.3.1 Procesos *front office*

- **Proceso de afiliación:** de los negocios de belleza, a través de convocatorias y charlas informativas (ferias especializadas y visitas puerta a puerta), y de los usuarios, a través de *app store*, proceso de marketing, comunicación y *leads* de afiliación.
- **Proceso de reserva de citas:** el usuario hace la búsqueda en la *app*, de acuerdo con sus criterios de selección, tales como ubicación, tipo de servicio, precio y preferencia.
- **Proceso de ejecución del servicio:** los usuarios recibirán el servicio requerido en los salones de belleza elegidos.
- **Proceso de confirmación y evaluación del servicio:** al finalizar el servicio, el usuario dará la conformidad a través de la plataforma, pudiendo calificar y evaluarlo. Se determinará factores críticos de aceptación del servicio, como calidad, cumplimiento, tiempos, relación precio y servicio brindado.

3.3.2 Procesos *back office*

- **Proceso de *data analytics*:** a lo largo de todos los procesos, se recopilará la información, para transformarla en datos relevantes para la evaluación, mejora y rediseño de procesos, así como optimizar la funcionalidad y el flujo de servicio, medir los niveles de calidad e indicadores de gestión y orientarnos hacia la innovación y la búsqueda de mercados.

- **Proceso de identificación de mercados potenciales e investigación de mercados:** explorar nuevas fuentes de ingreso al segundo año de la operación, a través de otros servicios relacionados con el servicio de belleza, como la venta de productos de belleza.
- **Procesos de afiliación y retención:** detectar problemas potenciales, atención de consultas, quejas y comentarios. Brindar ofertas en alianza con las peluquerías, salones de belleza y empresas proveedoras de productos.
- **Procesos de *feedback*:** detectar problemas potenciales y oportunidades de desarrollo de nuevos servicios.

3.4 Procesos de apoyo

Son los procesos que brindan los recursos necesarios para ayudar a la organización a cumplir con la propuesta de valor.

3.4.1 Procesos administrativos y contables

Organizan las actividades de facturación, cobranzas, programación de pago de deudas y preparación de información financiera para la toma de decisiones.

3.4.2 Proceso de mantenimiento tecnológico y actualización de la plataforma

Se llevan a cabo mantenimientos técnicos preventivos anuales y se implementan políticas de *back-up* de data, entre otros.

3.4.3 Proceso de recursos humanos

Proceso continuo para atraer, retener y desarrollar al talento.

3.4.4 Proceso de publicidad y marketing

Proceso continuo desde antes de la puesta en marcha.

3.4.5 Procesos de evaluación de calidad

El sistema recoge las opiniones de los usuarios para identificar y analizar las fallas en el proceso de interconexión.

4. Diseño de las instalaciones

Dado el modelo de negocio, LUC utilizará una oficina tipo *coworking* ubicada en Pueblo Libre para las coordinaciones *back office*. La evaluación del requerimiento de instalaciones se irá haciendo paulatinamente, en función al crecimiento del negocio. El pago del alquiler cubre los

gastos operativos de agua, luz, wifi, mantenimiento, vigilancia, limpieza y recepcionista. En el anexo 13 figura el diseño de las instalaciones.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Para el inicio de nuestras actividades, consideramos los siguientes pasos:

- En los cuatro primeros meses de operación se proyecta alcanzar el 80% de nuestro público objetivo.
- En los siguientes ocho meses se proyecta completar el 100% de nuestro público objetivo.

6. Actividades preoperativas

Las actividades a considerar en la etapa preoperativa (tres meses) son las siguientes:

Tabla 32. Actividades preoperativas

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Constitución de la empresa	■		
Desarrollo de la <i>app</i>			
Entrega de versión uno para prueba	■		
Aplicación web	■		
<i>Analytics</i>	■		
Lanzamiento de la <i>app</i>		■	
Inicio de la campaña de marketing		■	■
Afiliación de los primeros salones de belleza, peluquerías y barberías			■
Contratación de RR.HH.			■

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

Para este plan de negocios, estamos considerando una proyección de cinco años y se detalla en el anexo 14.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

Nos basamos en la teoría de las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX de Chiavenato (Chiavenato, 2009).

Tabla 33. Estructura organizacional

Eras	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
Periodos	1900- 1950	1950- 1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos.	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios.	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales.

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Chiavenato, 2009.

Proponemos, para este plan de negocio, «Un diseño orgánico el cual presenta las siguientes características.

- Importancia en los equipos autónomos.
- Elevada independencia entre las redes internas de equipos.
- Organización ágil, flexible, fluida, sencilla e innovadora.
- Intensa interacción por medio de puestos autodefinidos y cambiantes.
- Puestos flexibles y adecuados para tareas complejas y variadas.
- Capacidad expandida para el procesamiento de información.
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.
- Ideal para el ambiente cambiante y dinámico y la tecnología de punta» (Chiavenato, 2009).

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Los objetivos de recursos humanos son los siguientes:

Tabla 34. Objetivos de personal

Objetivos	Corto plazo 2019	Mediano plazo 2020 - 2021	Largo plazo 2022 - 2023	Indicador	Herramienta de medición
Lograr el reclutamiento requerido	100%	100%	100%	N.º procesos atendidos/N.º procesos requeridos	Base de datos
Lograr la retención de nuestro personal	88%	90%	95%	N.º personal activo/N.º personal total	Base de datos
Lograr la satisfacción de nuestros clientes	85%	90%	95%	% de satisfacción en la encuesta anual	Base de datos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.1 Requerimientos y perfiles

Para que nuestra compañía se ponga en marcha, proponemos el requerimiento de los cargos de gerente general, jefe comercial, jefe de TI, supervisor de operaciones, analista de atención al cliente y gestor de administración. Las funciones y los perfiles indicados se detallan en el anexo 15.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Las estrategias a seguir son las que mostramos a continuación:

Tabla 35. Estrategias de RR.HH.

Estrategia	Actividad
Selección y reclutamiento	
Proveer el personal idóneo en cada requerimiento.	Seleccionar las mejores consultoras para el manejo de nuestros procesos de selección.
Retención de personal	
Otorgar paquetes remunerativos competitivos.	Ofrecer remuneraciones totales que estén en la media del mercado según corresponda a cada posición y considerar un incremento de 10% desde el año 4.
Promover una cultura innovadora y proactiva a los nuevos cambios.	Realizar dos capacitaciones al año de <i>Design Thinking</i> para incentivar la cultura innovadora en la compañía.
Satisfacción del cliente	
Asegurar un óptimo servicio al cliente.	Realizar dos capacitaciones al año enfocadas en servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Presupuesto del plan de RR.HH.

Considerando una cobertura de personal al 100%, el presupuesto a considerar se detalla en el anexo 16.

Capítulo VII. Responsabilidad social

1. Introducción

La perspectiva de responsabilidad social empresarial responde a la estrategia de involucrar a la empresa en un proceso en el que no solo se beneficie la reputación de la empresa o de la sociedad en la que actúa, sino también los trabajadores, el medio ambiente y la comunidad en la que se desarrolla el proyecto de inversión (Caravedo, 2011).

Es así que nuestro proyecto busca promover la responsabilidad social como la base para generar un valor compartido real en nuestro modelo de negocio, basado en una economía colaborativa, permitiéndonos crear un valor social y económico para nuestros *stakeholders* que se traduzca, a su vez, en una imagen positiva para la empresa y la sostenibilidad del negocio.

Buscamos un cambio innovador en la forma en que se mueve el sector de la belleza y la ayuda social a través del mismo. Por tanto, alineados con los objetivos de la empresa, seremos promotores y facilitadores de la donación de cabello para la elaboración de pelucas para pacientes oncológicos, con nuestro proyecto solidario Trenzando Esperanza.

Gráfico 9. Imagen de campaña de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Justificación

Como sabemos, la pérdida de cabello por los tratamientos médicos y las quimioterapias genera un impacto emocional muy fuerte en la autoestima del paciente oncológico, quien, en muchos casos, no puede costear la compra de una peluca. La donación de cabello es una muestra de solidaridad mediante la que podemos contribuir activamente desde nuestro rol de

intermediación, generando un valor compartido entre los usuarios y los negocios de belleza. Para poder armar una peluca de pelo natural se necesita casi 1kg de cabello, lo que implica un mínimo de quince donantes del mismo tipo y tono de cabello. Con la demanda proyectada de usuarios, se podría ayudar a que el número de donaciones sea mucho mayor, práctico e innovador.

Gráfico 10. Justificación campaña de responsabilidad social



Fuente: Emol.com (2012) ¿Regalarías tu pelo para hacer feliz a un niño con cáncer?

3. Proceso

Las alianzas y las actividades para el cumplimiento del proyecto solidario con el uso de la *app* serán las siguientes:

- Realizaremos una alianza con organizaciones sin fines de lucro, como Dona tus trenzas, Cabellos por la vida, Fundación Peruana de Cáncer e Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, las cuales están especializadas en la recolección de cabello con las condiciones mínimas para la elaboración de pelucas y su entrega a personas de menores recursos.
- Coordinaremos con los negocios de belleza solidarios convenios para corte gratis o a precio menor (estándar) para los casos de donación de cabello mediante la *app*. Este precio solo incluirá el corte y cualquier otro servicio se brindará según tarifario. Este convenio se realizará al inicio del contrato, incluyéndolo como un servicio adicional al listado.
- Fomentaremos la donación entre los usuarios, activando un botón dentro de las opciones de servicio en el cual se informará sobre la causa benéfica y sus beneficios.
- Una vez que contemos con la confirmación del servicio realizado, LUC recojará el cabello donado en el centro de belleza correspondiente.
- De manera semestral, se promoverá el uso de esta opción mediante la comunicación a la base de datos de los usuarios afiliados a la *app*. Adicionalmente, se coordinará con las instituciones benéficas la promoción de la *app* para la donación, generándose así publicidad gratuita para los negocios de belleza solidarios. Las fechas elegidas para las campañas masivas serán el Día Mundial contra el Cáncer (4 de febrero) y el Día Mundial contra el Cáncer de Mama (19 de octubre).

4. Objetivos

Los objetivos de nuestro plan de responsabilidad social se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 36. Objetivos de responsabilidad social

Objetivo	Corto plazo 2019	Mediano plazo 2020-2021	Largo plazo 2022-2023	Indicador	Herramienta de medición
Proyecto solidario					
Crear alianzas estratégicas con los negocios de belleza para la afiliación a Trezando Esperanza.	50	100	150	N.º de centros afiliados	Convenios
Campañas semestrales de donación de cabello a usuarios afiliados a la <i>app</i> .	1	2	2	N.º de campañas	Área de marketing
Donaciones realizadas mediante el uso de la <i>app</i> .	100	200	300	N.º de usuarios	Base de datos

Fuente: Elaboración propia, 2018. Con base en Perera, 2009.

5. Presupuesto de responsabilidad social

Considerando todas las actividades, este sería nuestro presupuesto:

Tabla 37. Presupuesto de responsabilidad social

Gasto de campaña Trezando Esperanza

Ítems	2019			2020			2021			2022			2023		
	P	Q	Total												
Branding (etiquetas - bolsas - diplomas)	S/2	100	S/200	S/2	200	S/400	S/2	200	S/400	S/2	300	S/600	S/2	300	S/600
Campañas semestral	S/3,000	1	S/3,000	S/3,000	2	S/6,000									
Recojo de donaciones	S/5	100	S/500	S/5	200	S/1,000	S/5	200	S/1,000	S/5	300	S/1,500	S/5	300	S/1,500
			S/3,700			S/7,400			S/7,400			S/8,100			S/8,100

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

Los supuestos y políticas utilizadas en el plan financiero fueron los siguientes:

1.1 Supuestos

- Previo a la puesta en marcha del plan de negocios, se realizarán gastos preoperativos. La etapa preoperativa tendrá una duración de tres meses. En cuanto al flujo, estos gastos serán considerados como parte de la inversión inicial, en el periodo cero.
- El periodo de evaluación financiera para la etapa operativa será de cinco años.
- La proyección de demanda está sustentada en el número de negocios de belleza obtenidos en nuestra investigación de mercado. Luego, para los siguientes periodos de proyección, se considera un crecimiento de establecimientos de belleza anual de 16% para todos los periodos. El crecimiento del número de usuarios afiliados se sustentaría en el número de licencias otorgadas diariamente en Lima Metropolitana, que, según IPSOS, sería de ocho licencias a día, lo cual representa un crecimiento de 16% sobre el universo de negocios de belleza al cierre del 2017 (IPSOS, 2016).
- Los costos y los gastos fueron determinados en función de cotizaciones y presupuestos obtenidos de diversos proveedores del mercado.
- La inversión requerida para el plan de negocio será financiada mediante aporte de socios y financiamiento bancario. La estructura de financiamiento será de 80% de aportes de socios y 20% de financiamiento bancario, dado que con esta estructura de financiamiento el costo promedio ponderado de capital (WACC) es el más óptimo.
- No se considera depreciación. Esto, debido a que las inversiones iniciales no contemplan la compra de equipos o inmuebles que sean susceptibles de depreciación.
- Todos los ingresos y egresos son en nuevos soles, por lo que los flujos no se encontrarían expuesto al riesgo de exposición por tipo de cambio.
- Nuestro precio mensual por servicios de gestión de reservas será de S/ 45.00, incluido IGV. Cabe resaltar que esta tarifa propuesta fue validada por nuestros potenciales usuarios, los cuales confirmaron que estarían dispuestos a pagar dicha tarifa.
- No se considera liquidación de inversiones al final del plan de negocio.
- La inflación se ha mantenido controlada bajo los parámetros establecidos por el Banco Central de Reserva del Perú, por lo cual, para la presente evaluación, no se consideran variaciones por efecto de inflación.

1.2 Políticas

- Los criterios de evaluación utilizados para determinar la viabilidad de plan de negocios serán los siguientes: i) Valor presente neto, ii) Tasa interna de retorno – TIR.
- La tasa de impuesto a la renta aplicada es de 29.5%. Esto, según lo estipulado en el artículo 55 de la Ley de Impuesto a la Renta, que establece una tasa de 29.5% para los periodos del 2017 en adelante.
- No se considera reparto de dividendos durante el periodo de evaluación. Todos los flujos generados serán reinvertidos. En el balance general preparado, estos fondos son registrados en las siguientes partidas: resultados acumulados y su contrapartida en caja y bancos.
- Los ingresos serán cobrados mediante abono en cuenta y mediante el sistema de débito automático, el cual deberá ser autorizado por los clientes durante la firma de los contratos.
- La planilla de trabajadores se pagará de manera mensual.
- No se contempla crédito de proveedores para los diversos servicios requeridos en el plan de negocios.
- El requerimiento de infraestructura está siendo cubierto a través de la modalidad de alquiler de oficinas *coworking*, dado que las condiciones requeridas por nuestro plan de negocio se ajustan a este tipo de servicios. Por otro lado, en cuanto a los equipos de cómputo, también serán facilitados a través de la modalidad de alquiler. Esto implica que nuestro plan de negocios no requiere de inversiones en activos fijos.
- El costo de capital del inversionista del plan de negocio se calculó a través del modelo CAPM.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

2.1 Ingresos

Las variables que sustentan el ingreso son estas: i) cantidad de negocios de belleza afiliados y ii) precio de cargo mensual. Ambas variables fueron recogidas y validadas en nuestro estudio de mercado. Luego, a partir de los resultados obtenidos, se plantearon las siguientes premisas para complementar la proyección de flujo de caja:

- Según IPSOS, las autoridades competentes emiten al día ocho licencias de funcionamiento para nuevos negocios de belleza (IPSOS, 2016). Esto, al año, representa un total de 2.016 licencias entregadas, lo cual, a su vez, representa un crecimiento de 16% respecto del stock de negocios de belleza registrados al cierre del 2017. Por ello, se consideró tomar como referencia este porcentaje de crecimiento para nuestra demanda potencial. Esto representa un crecimiento de 415 negocios de belleza por año.

- A partir del segundo año, se considera un 10% de desafiliación para cliente nuevo y luego, a partir del tercer año, se incorpora una tasa de desafiliación de 1% para los establecimientos que ya tienen más de una renovación de contrato.

Tomando en cuenta estas consideraciones, el detalle de afiliados e ingresos sería el siguiente:

Tabla 38. Estimación de ingresos

Estimación de ingresos	2019	2020	2021	2022	2023
Total afiliados por periodo	2,595	415	415	415	415
% desafiados Nuevo (10%) / Renovación (1%)	-	252	344	362	372
Total afiliados neto de desafiliación	2,595	2,758	2,829	2,882	2,925
# de cargos realizados (mensual)	25,125	31,228	33,354	33,987	34,464
Precio mensual de afiliación	45	45	45	45	45
Ingresos totales por cargo afiliados	1,130,625	1,405,260	1,500,930	1,529,415	1,550,880
Var %	-	24.3%	6.8%	1.9%	1.4%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2 Costos fijos y costos variables

El presupuesto consolidado de todas las áreas funcionales se presenta en el anexo 19 y es clasificado como costos fijos y costos variables, con la finalidad de poder calcular el punto de equilibrio del plan de negocios. En los resultados de nuestro análisis, podemos observar que nuestro plan de negocios está por encima del punto de equilibrio en cuanto a ingresos y a cantidad de cargos realizados en todos los periodos proyectados.

Tabla 39. Punto de equilibrio

Detalle de partidas	2019	2020	2021	2022	2023
Costos fijos	706,118	705,818	705,818	758,980	816,688
Costos variables	50,292	62,498	66,750	68,016	68,970
Costos totales	756,410	768,316	772,568	826,996	885,658
Ventas	1,130,625	1,405,260	1,500,930	1,529,415	1,550,880
Punto de equilibrio (\$/)	738,989	738,670	738,668	794,304	854,697
Punto de equilibrio (cantidad)	18,475	18,467	18,467	19,858	21,367

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Estados financieros y flujo de caja

3.1 Capital de trabajo

Con la finalidad de determinar el capital de trabajo necesario para el primer año de operación, se elaboró un flujo de caja mensual para identificar los meses en los cuales el flujo de caja es deficitario y poder cubrir esos meses con capital de trabajo. Este capital de trabajo identificado fue incluido como parte de la inversión inicial del proyecto. Para los demás periodos, el flujo anual resulta superavitario, por lo cual se determinó que ya no se requeriría capital de trabajo, ya que la generación del negocio cubriría todas las necesidades del plan de negocios. En el anexo 17 se muestra el flujo de caja mensual inicial y en el anexo 18 el flujo de caja mensual con la incorporación del capital de trabajo.

3.2 Costo de oportunidad del capital

«Si una empresa utiliza diferentes fuentes de financiamiento, su costo de capital estará expresado por el costo promedio ponderado de capital (WACC, por las siglas en ingles de *weighted average cost of capital*)» (Tong, 2017).

Por lo antes indicado, para la evaluación del costo de capital del presente plan de negocios, se deberá hallar el WACC y el COK, para luego descontar el flujo de caja económico y el flujo de caja financiero respectivamente. Dado que el costo de la deuda será el costo del préstamo bancario, solo nos quedaría por obtener el COK, que es la tasa de rentabilidad que exigen los accionistas. Para el cálculo del COK se consideró los siguientes datos:

- Definimos que nuestro plan de negocios está dentro de la industria de cuidado personal, sin embargo, se tomó, como dato de referencia, la beta de la industria de Software (*System & Application*) (Damodaran, 2019).
- Para la tasa libre de riesgo, se consideró el promedio de la tasa de referencia publicada por el Banco Central de Reserva en los últimos quince años.
- Finalmente, para el rendimiento de mercado, se tomó como referencia la rentabilidad generada por el índice de bolsa S&P/BVL Perú General. Este índice sirve como referente del mercado peruano, ya que refleja la tendencia de las principales acciones cotizadas en la bolsa peruana.

Tabla 40. Cálculo de COK y WACC**Cálculo del COK y WACC**

Beta - Apalancada	1.23
Beta - Desapalancada	1.09
Pasivo	20%
Patrimonio	80%
Beta - LUC	1.29
Libre de riesgo (Lr)	3.72%
Rendimiento de mercado (Rm)	21.75%
Costo de la deuda (Kd)	21.35%
COK	26.92%
WACC	24.55%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Flujo de caja económico y financiero

El flujo de caja fue elaborado y evaluado con periodos anuales. A continuación, el detalle de los resultados obtenidos.

Tabla 41. Flujo de caja económica y financiera anual

Flujo de caja	Preoperación	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por ventas	-	1,130,625	1,405,260	1,500,930	1,529,415	1,550,880
Inversiones	-294,400	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-25,000	25,000	-	-	-	-
Costo del servicio	-	-92,492	-104,698	-108,950	-110,216	-111,170
Gastos de administración	-	-545,918	-549,618	-549,618	-602,780	-660,488
Gastos de Venta	-	-118,000	-114,000	-114,000	-114,000	-114,000
Impuesto a la renta + IGV	-	-164,040	-314,708	-351,508	-346,707	-337,940
FC económico	-319,400	235,175	322,236	376,854	355,713	327,283
Financiamiento neto						
Préstamo	63,880	-	-	-	-	-
Amortización de capital	-	-8,359	-10,144	-12,310	-14,939	-18,128
Intereses y otros	-	-11,742	-9,957	-7,791	-5,162	-1,972
Ahorro fiscal	-	3,464	2,937	2,298	1,523	582
FC financiero	-255,520	218,538	305,072	359,052	337,135	307,764

Resumen	Preoperación	2019	2020	2021	2022	2023
FC económico	-319,400	235,175	322,236	376,854	355,713	327,283

WACC (%)	24.55%
TIR económico (%)	86.9%
VAN económico (\$)	529,210

Resumen	Preoperación	2019	2020	2021	2022	2023
FC financiero	-255,520	218,538	305,072	359,052	337,135	307,764

COK (%)	26.92%
TIR económico (%)	102.2%
VAN económico (\$)	504,977

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.4 Estados financieros

Los estados financieros fueron elaborados en función de los supuestos conservadores utilizados para realizar las proyecciones del plan de negocio. A continuación, el detalle de los estados financieros preparados.

Tabla 42. Estado de ganancias y pérdidas

Estado de ganancias y pérdidas proyectadas al 31 de diciembre de:	Preoperativo		2019		2020		2021		2022		2023	
	Monto \$/	%	Monto \$/	%	Monto \$/	%	Monto \$/	%	Monto \$/	%	Monto \$/	%
Ventas	-		958,157	100%	1,190,898	100%	1,271,975	100%	1,296,114	100%	1,314,305	100%
Costo de servicios	-		78,383	8%	88,727	7%	92,331	7%	93,403	7%	94,212	7%
Utilidad bruta	-		879,774	92%	1,102,171	93%	1,179,644	93%	1,202,711	93%	1,220,093	93%
Gastos de administración	42,712		545,353	57%	548,489	46%	548,489	43%	601,544	46%	659,252	50%
Gastos de venta	132,627		100,000	10%	96,610	8%	96,610	8%	96,610	7%	96,610	7%
Gastos depreciación	-		-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Utilidad operativa	-175,339		234,420	24%	457,072	38%	534,545	42%	504,557	39%	464,231	35%
Gastos financieros	-		11,742	1%	9,957	1%	7,791	1%	5,162	0%	1,972	0%
Utilidad antes de IR	-175,339		222,678	23%	447,115	38%	526,754	41%	499,395	39%	462,259	35%
IR - Impuesto a la renta (29.5%)	-		65,690	7%	131,899	11%	155,392	12%	147,321	11%	136,366	10%
Utilidad neta	-175,339		156,988	16%	315,216	26%	371,362	29%	352,073	27%	325,892	25%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 43. Balance general

Balance general al 31 de diciembre de:	Preoperativo	2019	2020	2021	2022	2023
	Monto S/	Monto S/				
Activo						
Caja y bancos	25,000	218,538	523,610	882,661	1,219,796	1,527,560
Impuestos (crédito IGV)	44,908	-	-	-	-	-
Total activo corriente	69,908	218,538	523,610	882,661	1,219,796	1,527,560
Intangibles	74,153	74,153	74,153	74,153	74,153	74,153
Total activo no corriente	74,153	74,153	74,153	74,153	74,153	74,153
Total activo	144,061	292,690	597,762	956,814	1,293,949	1,601,712
Pasivo						
Parte corriente deuda largo plazo	8,359	10,144	12,310	14,939	18,128	-
Impuesto	-	-	-	-	-	-
Total pasivo corriente	8,359	10,144	12,310	14,939	18,128	-
Deuda de largo plazo	55,521	45,377	33,067	18,128	-	-
Total pasivo no corriente	55,521	45,377	33,067	18,128	-	-
Total pasivo	63,880	55,521	45,377	33,067	18,128	-
Patrimonio						
Capital social	255,520	255,520	255,520	255,520	255,520	255,520
Utilidades acumuladas	-175,339	-18,351	296,865	668,227	1,020,300	1,346,192
Total patrimonio	80,181	237,169	552,385	923,747	1,275,820	1,601,712
Total pasivo y patrimonio	144,061	292,690	597,762	956,814	1,293,949	1,601,712

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Estructura del financiamiento

La inversión requerida para la puesta en marcha del presente plan de negocio asciende a S/ 319.400. Al detalle, este presupuesto está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 44. Detalle de inversión

Inversión		
Detalle de inversión	Monto S/	%
Plataforma virtual	87,500	27%
Gastos preoperativos	156,500	49%
Otros gastos (reclutamiento y selección)	50,400	16%
Capital de trabajo primer año	25,000	8%
Inversión total necesaria	319,400	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El 80% de la inversión requerida será financiada a través de aportes iguales de socios y el 20% será mediante financiamiento bancario. El financiamiento bancario tendría las siguientes condiciones y estructura de amortización:

Tabla 45. Financiamiento y cuadro de amortización

Financiamiento	
Total de inversión	319,400
% de deuda	20%
Total deuda	63,880
Kd (TCEA)	21%

Resumen	Capital	Interés	Cuota
2019	8,359	11,742	20,101
2020	10,144	9,957	20,101
2021	12,310	7,791	20,101
2022	14,939	5,162	20,101
2023	18,128	1,972	20,101
Totales	63,880	36,625	100,505

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Como complemento de la evaluación de nuestro plan de negocios, resulta importante poder hacer una evaluación que permita identificar cuál será el impacto que tendrían nuestras principales herramientas de evaluación (VAN y TIR) ante una variación en las variables más relevantes que explican nuestro flujo de caja. «El análisis de sensibilidad nos muestra cuan sensible es nuestro resultado a cambios que se puedan producir en cada variable que forma nuestro flujo de caja» (Tong, 2017). Por ello, para la evaluación de nuestro proyecto haremos un análisis de sensibilidad, considerando variaciones de más 10% y menos 10% sobre la variable cantidad, que a nuestra consideración es la variable más importante para este plan de negocio. Los resultados de la evaluación son los que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 46. Análisis de sensibilidad

Sensibilidad cantidad	Base	Pesimista	Optimista
	(Sin variación)	(-10% cantidad)	(+10% cantidad)
VAN económica	529,210	171,498	886,922
TIR económica	86.9%	46.7%	123.8%
Pesos asignados	50%	25%	25%

VAN Econ. - ponderada	529,209.77
TIR Econ. - ponderada	86.1%
Varianza	7.4%
Desviación estándar	27.3%
Rendimiento esperado	58.8%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De los resultados obtenidos, podemos observar que tanto la VAN como el TIR del proyecto tienen alta sensibilidad a la variación de la cantidad; sin embargo, aun así, los rendimientos esperados en ambos escenarios están por encima del COK, por lo cual es recomendable poner en marcha el plan de negocio.

6. Planes de contingencia

- Ampliar el estudio de mercado de manera que se pueda ampliar el mercado potencial de proyecto (cantidad de usuarios afiliados). Esto permitirá mitigar el riesgo de una menor cantidad de usuarios, ya que del análisis de sensibilidad identificamos que esta variable es muy importante para la obtención de los flujos del negocio.
- Realizar un análisis de la información obtenida de la *app*, lo cual permitirá brindar otros servicios adicionales a los establecimientos de belleza. Esto, finalmente, podría ser un sustento para poder incrementar el precio de la suscripción, mitigando así el riesgo que representa una caída en el precio.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- A partir del análisis PESTEG, podemos concluir que el entorno interno y externo resultan favorables para la puesta en marcha del plan de negocio LUC.
- El resultado de la investigación de mercado nos permitió evidenciar que existe una necesidad insatisfecha para hombres y mujeres en lo que respecta el cuidado personal, lo cual nos permitió desarrollar LUC. Sin embargo, esta investigación también nos permitió identificar que estos usuarios no estaban dispuestos a realizar un pago adicional al cubrir esta necesidad.
- Una vez identificada la negativa de pago por parte de los usuarios, reestructuramos nuestra propuesta, logrando así identificar que los negocios de belleza sí estaban dispuestos a realizar un pago mensual con la finalidad de tener mayor exposición al público.
- Al ampliar la investigación de mercado de los negocios de belleza, se identificó que estos valoraban mucho el ser socios de una red de negocios de belleza que les permitiese acceder a descuentos de productos e insumos. Esto nos permitió potenciar nuestra propuesta de valor para ellos.
- Finalmente, el resultado de la intención de uso por parte de los usuarios y negocios de belleza nos permitió validar que sí existía un mercado potencial para LUC.
- La estrategia elegida para ingresar al mercado fue la de liderazgo en costo – mejor valor, lo cual se verá reforzado con las estrategias de marketing planteadas para potenciar la percepción del valor. Dado el modelo de negocio, las propuestas indicadas están orientadas a la atracción y creación de valor a ambos grupos de clientes, poniendo énfasis en la experiencia del usuario desde el lado del producto (intuitivo, práctico y ágil) y del lado del servicio (confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y soporte), además de contar con planes de fidelización hacia ambos frentes, como soporte de los objetivos estratégicos.
- Identificamos, durante el desarrollo del plan de negocio, la oportunidad de poder ayudar a personas con cáncer. Por ello, se incorporó en el capítulo de responsabilidad social el programa Trenzando Esperanzas.
- Finalmente, los criterios de evaluación financiera utilizados (VAN económica y TIR económica) nos permiten confirmar que LUC es una *app* rentable y viable. Además, a pesar de haber utilizado supuestos conservadores en cuanto a número de afiliados, nuestro análisis de sensibilidad nos permite concluir que aún ante un escenario pesimista, LUC continuaría

siendo rentable. Por lo antes indicado, recomendamos la puesta en marcha del presente plan de negocio.

2. Recomendaciones

- Se recomienda una ampliación de la investigación de mercado con la finalidad de escalar el modelo de negocio hacia toda Lima Metropolitana y principales ciudades del Perú.
- Evaluar la posibilidad de ingresos por publicidad de negocios afines (moda, productos de belleza y maquillaje, entre otros).
- Evaluar la posibilidad de ingresos por el cobro de comisiones de venta a los distribuidores de productos de belleza, tomando como indicador el volumen generado por LUC.
- Si bien LUC abarca negocios de belleza formales, es de conocimiento que este sector tiene aproximadamente más de un 20% de informalidad. Por ello, se identificó una oportunidad, como parte de nuestro compromiso con la responsabilidad social, de incentivo para la formalización de estos negocios de belleza por medio de campañas.
- Incorporar a nuestra propuesta actual otros servicios complementarios, como pago a través de la *app* y servicios de gestión (control de stock, facturación electrónica y *data analytics*).

Bibliografía

- Barker, M. S., Barker, D., Bormann, N. F., y Neher, K. E. (2015). *Marketing para medios sociales: Un planteamiento estratégico*. México. Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. Mc Graw Hill Educación.
- Damodaran, A. (2019). “Damodaran on line”. En: *stern.nyu.edu* [En línea]. Fecha de consulta: 5 de enero del 2019. <www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México. Pearson Educación.
- Gestión (2017). “Los hombres y el arte del cuidado: La importancia de las barberías en la estética masculina del siglo XXI”. En: *gestion.pe* [En línea]. Fecha de consulta: 20 de abril del 2017. <<https://gestion.pe/tendencias/hombres-arte-cuidado-importancia-barberias-estetica-masculina-siglo-xxi-132890>>
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid. ESIC Editorial.
- Hughes, J. F. (2011). *Marketing de aplicaciones android*. Madrid. Ediciones Anaya Multimedia.
- IAB Spain (2014). “Estudio de inversión en Publicidad Digital”. En: *iabspain.net* [En línea]. Fecha de consulta: 14 de marzo del 2018. <www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/07/Estudio_Inversión_Publicidad_2014_v_reducida.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – Registro Nacional de Municipalidades (2017). “Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2017”. En: *inei.gob.pe* [En línea]. Fecha de consulta: 18 de agosto del 2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf>
- IPSOS (2016). “Ponte linda bombón”. <https://www.ipsos.com/es-pe>, 6 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 4 de junio de 2018. <<https://www.ipsos.com/es-pe/ponte-linda-bombon>>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación S.A., México.
- Kouris, Iana and Kleer, Rob. (2012). “Business models in two-sided markets: An assessment of strategies for app platforms. International Conference on Mobile Business. Paper 22”. En: *aisel.aisnet.org* [En línea]. Fecha de consulta: 20 de abril del 2018. <<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=icmb2012>>

- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. México. Pearson Educación.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Business Model Generation*. España. Centro Libros PAPP, S. L. U. Grupo Planeta. Primera edición en libro electrónico: junio de 2011
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocios*. España. Editorial Deusto, Centro Libros PAPP
- Pope, J. P. (1984). *Investigación de Mercados: Guía Maestra para el Profesional*. Colombia. Editorial Norma.
- Rochet, J., y Tirole, J. (2003). “Platform competition in two-sided markets. Journal of the European Economic Association”. En: *rchss.sinica.edu* [En línea]. Fecha de consulta: 18 de septiembre de 2018. <<https://www.rchss.sinica.edu.tw/cibs/pdf/RochetTirole3.pdf>>
- Tong, J. (2017). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima. Universidad del Pacífico.
- United States Census Bureau. “NAICS”. En: *census.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 2 de febrero de 2018. <https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?chart_code=81&search=2017%20NAICS%20Search>
- Velogig Marketing Científico (2018). “Guía especializada de Marketing y Publicidad Digital 2018”. En: *velogig.com* [En línea]. Fecha de consulta: 28 de julio de 2018. <<https://velogig.com/blog/page/7/>>
- World Economic Forum. ESADE, Ginés, A. (2018). “Economía colaborativa y la precarización del trabajo”. <https://es.weforum.org>, 31 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2017. <<https://es.weforum.org/agenda/2018/10/economia-colaborativa-y-la-precarizacion-del-trabajo/>>

Anexos

Anexo 1. CANVAS

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DEL MERCADO
<p>*Negocios de belleza *Proveedores de productos para negocios de belleza *Organizaciones benéficas para donación de cabello</p>	<p>*Afiliar a negocios de belleza *Gestionar eficientemente la plataforma: tecnología y usabilidad *Garantizar la interconexión entre oferta y demanda. *Garantizar la ampliación del alcance: afiliaciones de nuevos negocios de belleza y fomentar la descarga y uso del <i>app</i></p>	<p>Usuario: * Plataforma digital de uso práctico y amigable * Disponibilidad de horarios y servicios de belleza * Poder de decisión: geolocalización, precios y valoración del servicio *Programa de fidelización: puntos LUC *Personalización de servicios y promociones de acuerdo con sus preferencias *Oportunidad y facilidad de donación de cabello para personas con cáncer</p>	<p>*Chat con los usuarios y los negocios de belleza *Sistema de valoración y recompensas con puntos LUC *Personalización masiva de servicios *Permanencia de contratos con los negocios de belleza</p>	<p>Usuarios: *Hombres y mujeres de los distritos de Lima Centro (Santiago de Surco, Miraflores, San Miguel, San Isidro, Cercado de Lima, La Victoria, Magdalena del Mar, San Borja, Pueblo Libre, Breña, Jesús María, Surquillo, Barranco, Lince y Rímac) que pertenecen a la PEA</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>*Inversión económica *Plataforma digital *Contratos con los negocios de belleza</p>	<p>Negocios de belleza: *Plataforma digital de uso práctico *Atracción de nuevos clientes *Eficiencia en reserva de citas y base de clientes frecuentes *Ahorro en compra de productos por convenios estratégicos con proveedores *Publicidad *Oportunidad y facilidad para realizar obras de responsabilidad social</p>	<p>CANALES</p> <p>*App Store (IOS) y Play Store (Android)</p>	<p>Negocios de belleza: *Salones de belleza, peluquerías, barberías y spas de los distritos de Lima Centro (Santiago de Surco, Miraflores, San Miguel, San Isidro, Cercado de Lima, La Victoria, Magdalena del Mar, San Borja, Pueblo Libre, Breña, Jesús María, Surquillo, Barranco, Lince y Rímac)</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTO</p>			<p>FUENTE DE INGRESO</p>	
<p>*Plataforma digital *Sueldos de empleados *Marketing digital</p>			<p>*Contratos por membresías anuales</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 2. PESTEG

POLÍTICO/LEGAL

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
Situación política actual	Luego de la toma de mando por parte del actual presidente, Martín Vizcarra, el panorama no ha sido tan adverso como se esperaba. Esto se refleja en el nivel de aprobación de 66% con el que cerró el año 2018, el cual se debería a su mensaje de lucha contra la corrupción, así como su postura de confrontación con el congreso y su cercanía a la población (1). Sin embargo, los constantes errores y problemas en los que se ven envueltos los miembros del poder legislativo (Congreso de la República) han mermado la confianza de la ciudadanía en ese poder. Una muestra de ese descontento se reflejó en las últimas elecciones regionales y municipales del 2018, en las que, según expertos, fracasaron los grandes partidos políticos tradicionales, lo cual refleja el clima de hastío de los ciudadanos hacia la política (2).	La incertidumbre de la coyuntura política, principalmente atribuida a los miembros de nuestro poder legislativo, genera un panorama desfavorable para las inversiones y emprendimientos del sector privado.	A	(1) "Perú: Crecimiento sin reformas económicas, pero crecimiento", Red Econolatin - Portal web, diciembre 2018. (2) "El panorama político que deja la primera ronda de las Elecciones 2018", El Comercio - Portal web, 13 de octubre del 2018.
Legislación tributaria	En cuanto al aspecto tributario, según entendidos en la materia, este sería un mercado que aún no cuenta con una regulación definitiva. Para explicar esto, Oswaldo Lozano, del Estudio Navarro y Pazos Abogados, y miembro de la Conferencia Interamericana de Contabilidad (CIC) 2017, toma como referencia las aplicaciones de taxi y, según explica, la aplicación de taxis no brinda el servicio, sino que su función es hacer la conexión entre el usuario y el chofer. Por lo tanto, la retribución que recibe la aplicación es por conectar. Finalmente, Lozano aseguró que habrá consecuencias al formalizar este mercado, sobre todo por la posibilidad de un alza de precios, pero que duda que este negocio sea de poca vida.	Los cambios en las regulaciones tributarias podrían generar cambios en las condiciones de las transacciones que se realizan por estos medios, por ejemplo en los precios; sin embargo, a pesar de esto, se reconoce que este es un mercado con mucho potencial de crecimiento.	O	"¿Cómo tributan las aplicaciones de taxi?", Diario Gestión - Portal web, 13 septiembre de 2017.
Marco legal peruano	Ley No 301717, que modifica la Ley 30096: Ley de Delitos Informáticos. Esta ley tiene como objeto prevenir y sancionar las conductas ilícitas que afecten los sistemas y los datos informáticos y otros bienes jurídicos de relevancia penal, cometidas mediante la utilización de tecnologías de la información o de la comunicación, con la finalidad de garantizar la lucha eficaz contra la ciberdelincuencia.	El Estado peruano cuenta con legislación relacionada con el uso de sistemas informáticos, lo cual representa un escenario favorable para el desarrollo de estas actividades.	O	"El Peruano, Normas Legales", Ministerio de Economía y Finanzas - Portal web, Lunes 10 de marzo del 2014.
Marco legal peruano	La Policía Nacional de Perú cuenta con la División de Investigación de Delitos de Alta Tecnología (DIVINDAT), la cual tiene como principal función identificar a los delincuentes que cometan ilícitos delimitados en el marco legal de Ley No 301717.	A través de esta unidad policial, el Estado peruano permite la identificación de los delincuentes que perpetran estos ilícitos informáticos.	O	"Ciberpolicías contra delitos informáticos" - Portal Ministerio del Interior, 22 abril del 2016.

ECONÓMICO

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
Producto bruto interno (PBI)	El producto bruto interno (en adelante PBI) cerró con una expansión de 3.99% en el 2018. Este resultado, según el Instituto Nacional de Estadística, fue sustentado por el desempeño obtenido por los sectores manufactura, agricultura y construcción, los cuales registraron crecimientos de 6.17%, 7.54% y 5.42%, respectivamente (1). Por otro lado, en cuanto a las proyecciones, según el Marco Macroeconómico Multianual (en adelante MMM), publicado por el Banco Central de Reserva del Perú, se estima un crecimiento de 4.2% para el 2019 y un promedio de 4.8% para los años 2020 al 2022. En cuanto al 2019, el crecimiento de 4.2%, la tasa más alta en seis años, sería asociada principalmente al fortalecimiento de la demanda interna, por el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada, que han gatillado la reactivación del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo. Mientras que para el crecimiento promedio de 4.8% del 2020 al 2022, el principal sustento sería un mayor impulso del gasto privado, y medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país. Finalmente, factores claves de calificación como la sostenibilidad de las finanzas públicas, la continuidad de las políticas macroeconómicas, las perspectivas de crecimiento vinculas con el dinamismo de la inversión pública y privada y la credibilidad de la consolidación gradual del déficit fiscal han permitido que el Perú mantenga su calificación crediticia con perspectivas estables en las tres principales clasificadoras de riesgo (Standard&Poor's: BBB+, Fitch Ratings: BBB+ y Moodys: A3) en los últimos doce meses (2).	Las auspiciosas proyecciones de crecimiento del PBI, aun cuando están por debajo del crecimiento potencial, sumado a la ratificación de su calificación crediticia por parte de las principales clasificadoras de riesgo internacional, representan un escenario propicio para la puesta en marcha de nuevos proyectos de inversión privada.	O	(1) "Economía peruana se expandió un 3,99% en el 2018", Diario La República - Portal web, 15 de febrero de 2019. (2) "Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022", Diario Oficial El Peruano - Portal web, 24 de agosto del 2018.
Inflación	La economía peruana cerró el 2018 con una inflación del 2.48%, tasa que se encuentra dentro del rango fijado por el Banco Central de la Reserva del Perú (entre 1 % y 3 %). El promedio mensual fue de 0.20% durante el 2018 (1). Por otro lado, las proyecciones de cierre para el periodo 2019 ubican la inflación en 2%, lo cual está muy cerca, o incluso en el punto medio, del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú (2).	La inflación obtenida en el 2018, dentro del rango meta, sumado a las proyecciones realizada para el cierre del 2019, resultan alentadoras para las inversiones privadas, permitiendo mantener estables los precios de mercado y la situación económica del país.	O	(1) "La economía peruana cierra el 2018 con una inflación del 2,48 %", RPP Noticias, portal web, 1 de enero del 2019. (2) "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 - 2019", Banco Central de Reserva del Perú, portal web, junio del 2018.
Tasa de interés de referencia	El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ratificó en marzo de 2019 la tasa de referencia en 2.75%, con lo cual se tendría trece meses consecutivos (desde Mar-18 a Mar-19) con dicha tasa de referencia (1). Esto refleja una clara intención de mantener una posición expansiva de su política monetaria, impulsando así el contexto de recuperación cíclica de la actividad económica del país (2).	Esta política monetaria expansiva facilita el acceso a financiamiento para empresas y personas naturales que requieran fondos para realizar sus emprendimientos empresariales.	O	(1) Banco Central de Reserva del Perú - Portal web, 21 de marzo del 2019. (2) "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 - 2019", Banco Central de Reserva del Perú, Portal web, junio del 2018.
Inversión	Se proyecta que la inversión privada y pública alcance una recuperación para los periodos 2018 y 2019. En el caso de la inversión privada, se espera alcanzar un crecimiento de 5.5% y 7.5% para los periodos 2018 y 2019, respectivamente, siendo el principal impulso de este crecimiento las inversiones realizadas en el sector minero, el cual ha vuelto a tener un mayor dinamismo como consecuencia de los mejores precios internacionales de los minerales y principalmente de una mejor cotización del cobre. Por otro lado, en cuanto a la inversión pública, se estima un crecimiento de 14.2% y 5.0% para los periodos 2018 y 2019, respectivamente, siendo la principal explicación de estas proyecciones la reconstrucción del norte luego de los estragos generados por el fenómeno del Niño Costero y la infraestructura necesaria para los Juegos Panamericanos.	La inversión privada y pública son factores clave para lograr la reactivación y el crecimiento de la actividad económica de un país, por lo cual las proyecciones de recuperación y crecimiento estimadas para los periodos 2018 y 2019 avizoran un panorama favorable para el desempeño económico del país.	O	"Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 - 2019", Banco Central de Reserva del Perú, Portal web, marzo del 2018.

SOCIAL

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
Comercio digital	Un estudio realizado por IPSOS sobre el comercio electrónico en el Perú revela que el <i>e-Commerce</i> , como se define el consumo a través del comercio electrónico, alcanzó al cierre del 2018 un universo de 3 millones 300 mil peruanos, una población que representa el 11% del total del país. Asimismo, en ese estudio, se asocia una correlación directa entre esa modalidad transaccional con la tendencia y el uso del <i>smartphone</i> ; esto, debido a que el 90% de las compras se da a través de este dispositivo. Finalmente, este estudio concluye infiriendo que más temprano que tarde todo aquel que ofrezca productos y servicios deberá contar con un canal de venta <i>online</i> .	El comercio electrónico de productos y servicios es un canal de ventas al que, más temprano que tarde, todos los negocios deberán sumarse, con el fin de contar con una alternativa para el <i>e-Commerce</i> . La <i>app</i> propuesta representaría esa alternativa que los negocios de belleza deberían incorporar.	O	"Shopper online: El consumidor que entró al agua y va hacia la cresta de la ola", IPSOS, portal web, 31 de octubre del 2018.
Tiempo libre, mujeres trabajadoras	Hoy, las mujeres, en general, tanto las dedicadas al hogar a tiempo completo como las que laboran fuera de casa, cambiaron de chip y el verse bien en todo momento se ha convertido en una prioridad de género. Dedicarse a sí misma algo de tiempo, arreglarse, engreírse con un corte de cabello, masajes, manicure, pedicura y todos los 'cure' es una tendencia en aumento.	Con el empoderamiento femenino, las mujeres cada vez cuentan con menor tiempo para dedicarse a actividades de atención de belleza; sin embargo, la demanda está en aumento.	O	"Innovación y Conocimiento: Consumidor & Cliente", IPSOS Perú, 16 de julio 2016.
Demanda de servicios de belleza	El aspecto estético es importante para las mujeres, les da seguridad y las hace sentirse bellas. Un 53% manifiesta frecuentar salones de belleza (en el NSE A sube a 82% y en el B a 62%, destacando las que trabajan). Las estadísticas oficiales dan cuenta de la evolución de la demanda por servicios de peluquería y afines.	Existe un aumento de la demanda de servicios de belleza.	O	"Innovación y Conocimiento: Consumidor & Cliente", IPSOS Perú, 16 de julio 2016.
Incremento de peluquerías	Un informe de 2014 elaborado por el INEI señala que al día se otorgan ocho licencias de peluquería, estética o spa, siendo Lima Este y Lima Centro las zonas que concentran más del 60% de apertura de licencias por este rubro (4). El estimado para el 2016 es que la cifra del universo de peluquerías ya se triplicó en comparación con el '93.	El incremento de peluquerías en Lima es exponencial año a año, lo cual hace que se incremente la oferta del servicio.	O	"Innovación y Conocimiento: Consumidor & Cliente", IPSOS Perú, 16 de julio 2016.

TECNOLÓGICO

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
Desarrollo tecnológico	Según la consultora Gartner, empresas de todo el mundo gastarán US\$3,5 miles de millones en IT (tecnologías de la información y la comunicación) durante el año 2018. Además, se espera una mayor inversión global en software y en servicios informáticos, dividida en tres grandes bloques: inteligencia, digital y redes.	El constante desarrollo tecnológico brinda las herramientas necesarias para la constante actualización digital que es la base de nuestro servicio.	O	¿Cuáles son las tendencias tecnológicas que marcarán 2017?, BBC Mundo Noticias.
Seguridad tecnológica	En cuanto a los modelos de negocios de economías colaborativas, Campbell Mithun (2012) indica que «los potenciales usuarios están más preocupados por la seguridad que por la disponibilidad de productos». Este estudio identificó la desconfianza como la principal barrera para el consumo compartido, y un 67% de los participantes mencionan este factor como el principal obstáculo a este movimiento.	Es necesario el fortalecimiento de los estándares y las garantías de seguridad, así como darlos a conocer a los usuarios poco familiarizados.	A	"Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe", Buenadicha Sánchez, César; Cañigual Bagó, Albert; De León, Ignacio L., junio 2017.
Servicios <i>online</i>	Los modelos de economía colaborativa están alojados en plataformas digitales que permiten conectar la oferta y la demanda dinámicamente y en tiempo real. De León, 2016, estima que la disrupción tecnológica causada por los modelos de negocio basados en plataformas bidireccionales introduce presión competitiva sobre las empresas ya establecidas en el mercado, cuyos modelos de negocio son ineficientes para atender la demanda.	Esta alta tendencia a la digitalización resulta favorable para el desarrollo de economías colaborativas y negocios digitales.	O	"Order Instituting Rulemaking on Regulations Relating to Passenger Carriers, Ridesharing, and New Online-Enabled Transportation Services." Reglamentación 12-12-011 (presentada el 20 de diciembre de 2012)
Acceso a equipos tecnológicos	La penetración del <i>smartphone</i> llegó al 73% al cierre del 2017. En el segmento A y B, la cifra crece a un 95% y baja a un 60% para los estratos de menor poder adquisitivo (D y E). El incremento en la tenencia de <i>smartphones</i> , reflejado en este estudio, es sustancial si se compara con otras mediciones de GFK, que en el 2014 hablaba de un 21% y para fines del 2015 apenas había pasado a 34%.	El <i>smartphone</i> es visto como una herramienta de trabajo, un medio de entretenimiento y como la principal vía de acceso a la información. De hecho, uno de cada tres lo emplea para buscar información sobre los productos mientras está comprando.	O	"El 82% de millennials peruanos tiene un <i>smartphone</i> ", Diario El Comercio, Negocios, 14 de julio 2017.

ECOLÓGICO

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
Contaminación	Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el límite permitido de carbono por metro cúbico en el aire es de 50 microgramos. En ciudades como Arequipa, se registran 150 o 160 microgramos, es decir, el triple de lo recomendado. Mientras tanto, Lima es una de las capitales más contaminadas del mundo, según el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiente (OEFA).	La tendencia al uso de medios electrónicos que permiten realizar citas programadas disminuirá el tránsito innecesario de los usuarios, contribuyendo así a menor nivel de contaminación.	O	"Los beneficios del teletrabajo para el medio ambiente", RPP Noticias, 5 de enero 2017.

GLOBAL

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
Economía colaborativa	Según el BID ⁽¹⁾ , las plataformas que operan bajo la economía colaborativa sumaron un valor de mercado de US\$ 4.3 miles de millones en 2016, además de emplear a 1.3 millones de personas. En América Latina, Brasil, México, Argentina y Perú lideran en cuanto a número de iniciativas de economía colaborativa, en cuyo ranking Perú se ubica en el cuarto lugar, con el 11% de compañías de la región que trabajan bajo este modelo de negocio, según estudio del FOMIN ⁽²⁾ realizado en el 2016. En efecto, en América Latina la gran mayoría de estas empresas fueron creadas entre 2011 y 2015.	La tendencia por este modelo de negocio permite una mayor rapidez de adaptación; nos hace suponer que este tipo de <i>start up</i> tiene un futuro prometedor.	O	⁽¹⁾ "Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe". Buenadicha Sánchez, César; Cañigual Bagó, Albert; De León, Ignacio L., junio 2017. ⁽²⁾ "Economía colaborativa en Latino América". Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, abril 2016.
<i>Start ups</i>	En ese mismo estudio, se revela que los sectores atendidos dedican un 26% a servicios múltiples para empresas, un 24% a transporte, 19% a alquileres de espacios físicos, seguido por servicios financieros, compra y venta y préstamos, y solo un 6% es dedicado a tareas bajo demanda, a nivel América Latina.	El sector que ocupa nuestra propuesta de negocio es poco atendido a nivel América Latina, y no cuenta con competidores en el Perú, por lo que resulta un mercado atractivo.	O	"Economía colaborativa en Latino América". Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, abril 2016.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 3. Entrevistas en profundidad y características del muestreo

Elementos del diseño	Entrevistas en profundidad
Población meta	Definimos cuatro grupos de expertos de acuerdo con el negocio planteado: sector de belleza y salud, tecnología y sistemas, comercial y servicios sustitutos.
Marco de muestreo	Elaboramos una lista de tres representantes de los grupos planteados con los que pudiéramos lograr un contacto directo mediante referencias sociales y contacto <i>online</i> .
Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Tamaño de muestra	Contactamos a nuestra población meta, concretando un total de diez entrevistas con expertos de los cuatro grupos seleccionados.
Cuestionario	Se utilizaron preguntas no estructuradas, de acuerdo con la información del rubro del especialista. La guía de preguntas y su relación con los objetivos específicos se detallan en los anexos. Las entrevistas se realizaron en puntos de encuentro pactados con los expertos, con una duración aproximada de una hora.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Lista de entrevistados

Grupo	Nombre	Cargo	Empresa
Belleza y salud	Carlos Cacho Livora	Estilista profesional, dueño de salón de belleza	Séptimo Cielo S.A.
	Koky Belaúnde	Estilista, dueño de salón de belleza Director de relaciones públicas de Intercoiffure I.C.D, sección Perú	Koky Belaúnde Intercoiffure
	Paul Cabrera Plasencia	Director de la Feria Internacional Cosmo Beauty	Cosmo Beauty Professional
Tecnología y sistemas	Max Ramírez	Analista de TI	Primax S.A.
	Erika Vargas	Jefe de proyectos	Primax S.A.
Comercial	Jhon Barrueta	Jefe zonal comercial	Placenta Life
	Julia Soberón	Representante de ventas	Kerasilk Professional
Servicios sustitutos	Gian Franco Rojas	CEO	Viutify Software
Laboral	Efraín Guevara	Director del Cetpro Villa del Norte	CETPRO

Fuente: Elaboración propia, 2018.

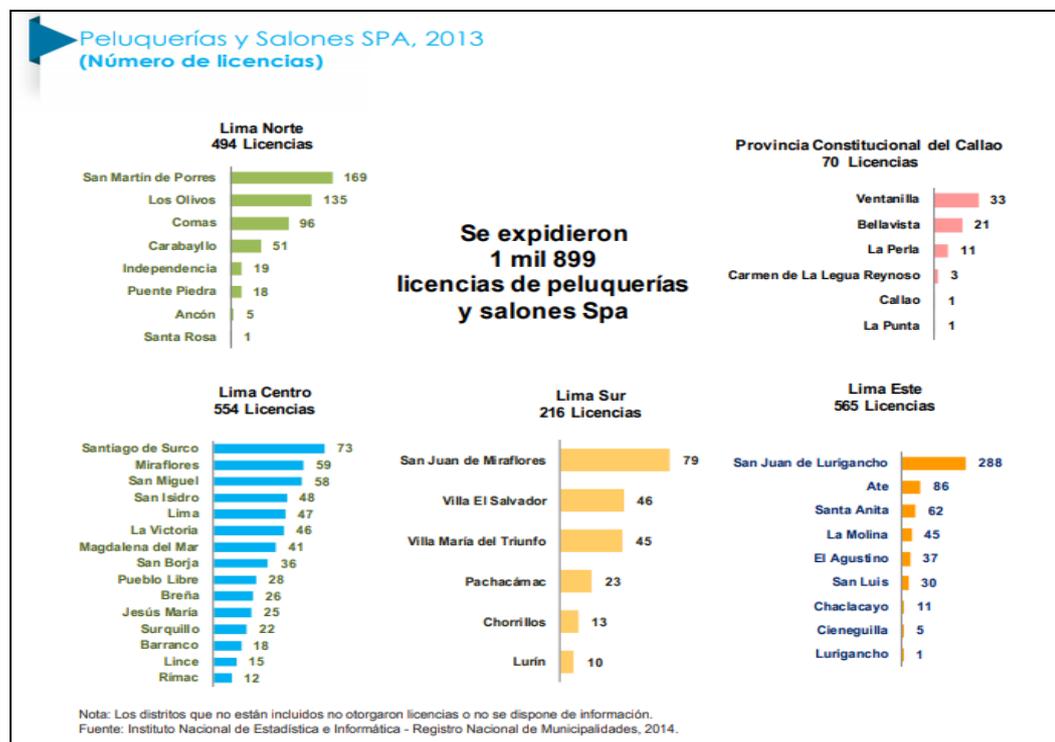
Anexo 5. Cuestionario de preguntas a expertos

Objetivos específicos	Preguntas	Belleza y salud	Tecnología y sistemas	Comercial	Servicios sustitutos	Laboral
Identificar factores del macroentorno	¿Cuáles considera que son los aspectos sociales que afectan el consumo en el sector belleza y cuidado personal?	x	x	x	x	x
	¿Qué temas ecológicos o ambientales considera más relevantes en el uso de servicios del sector belleza y cuidado personal?	x	x	x	x	x
	¿Qué aspectos económicos y políticos afectan en el uso de medios digitales en el Perú?	x	x	x	x	x
	¿Cómo afecta la tecnología las decisiones relacionadas con el servicios vía <i>online</i> ?	x	x	x	x	x
Identificar factores de microentorno	¿Qué soluciones considera que brinda el uso de servicios vía <i>online</i> ?	x	x	x	x	x
	¿Cuál es el alcance del uso de las plataformas digitales en el Perú?	x	x	x	x	x
	¿Cuáles considera que son las limitaciones de los servicios de las peluquerías, salones de belleza, barberías y spa?	x		x		
Conocer el modelo de negocio y participación de mercado	¿Qué factores considera que debemos considerar en el modelo de negocios bajo uso de aplicaciones móviles (<i>apps</i>)?	x	x	x	x	x
	¿Cuáles son los proveedores y los factores más críticos para el uso de negocios con aplicaciones móviles?		x	x	x	
Conocer sus prácticas comerciales	¿Ofrecen las peluquerías, los salones de belleza, las barberías y los spas servicios o beneficios adicionales?	x		x		x
	¿Considera que existen prácticas comerciales deficientes entre los servicios brindados por peluquerías, salones de belleza, barberías y spas?	x		x		x
	¿Cuáles son los intereses comerciales más allá de la captación de clientes?	x	x	x	x	x
Identificar la aplicación y el desarrollo tecnológico	¿Cómo ha impactado la tecnología en su negocio y cómo le está sacando provecho?	x	x	x	x	x
Identificar sus prácticas <i>business to business</i> (B2B)	¿Cómo se manejan las relaciones con los proveedores de peluquerías, salones de belleza, barberías y spas?	x	x	x	x	x
	¿Cómo se manejan las relaciones con los proveedores de servicios tecnológicos?	x	x	x	x	
	¿Cómo se realizan la publicidad, el marketing y la promoción a nivel B2B?	x	x	x	x	x

Objetivos específicos	Preguntas	Belleza y salud	Tecnología y sistemas	Comercial	Servicios sustitutos	Laboral
Determinar el tamaño del mercado	¿De qué tamaño estima que es la población de usuarios de peluquerías, salones de belleza, barberías en Lima Metropolitana?	x		x		x
	¿En qué rangos de edad se concentra la mayor población?	x	x			
Identificar tendencias en el mercado	¿Considera que irá en aumento el crecimiento de la población que usa servicios de salones de belleza, peluquerías, barberías y spas?	x		x		x
	¿Por qué?					
	¿Considera que irán en aumento los negocios vinculados con el uso de aplicativos móviles?	x	x	x	x	
	¿Por qué?					
	¿Cuáles son los dispositivos/aplicaciones más usados?	x	x	x	x	x
	¿Cuáles son los principales problemas con estos dispositivos/aplicaciones?	x	x	x	x	x
	¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en la captación de clientes?	x	x	x	x	x
Atributos y características más valoradas para sus usuarios mediante el modelo de negocio actual (directamente en el salón, sin previa reserva)	¿Qué tipo de beneficios esperaba recibir en su rubro?	x	x	x	x	x
	¿Por qué requiere del servicio un cliente ?	x		x	x	
	¿Por qué cree usted que un cliente elige su servicio y no el de la competencia?	x		x	x	
	¿Cuáles serían los atributos de su servicio que más valoran sus clientes?	x		x	x	
	¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción de sus clientes en este último año?	x		x	x	
	¿Cuánto y cómo pagan por su servicio?	x		x	x	

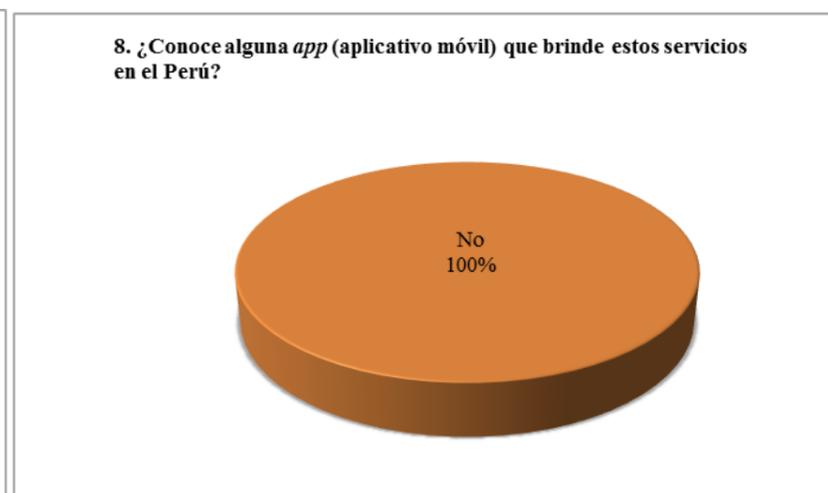
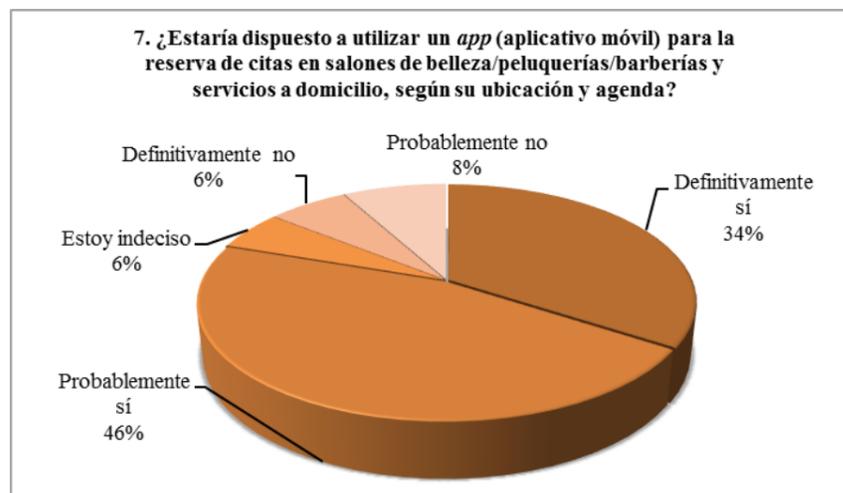
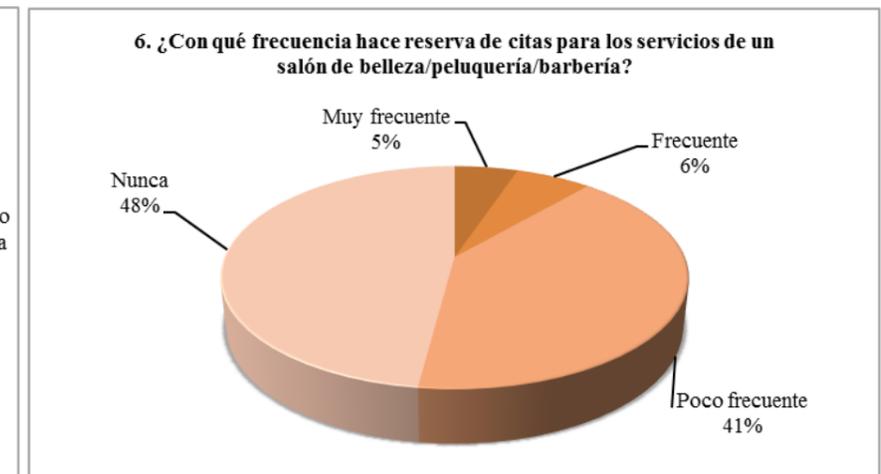
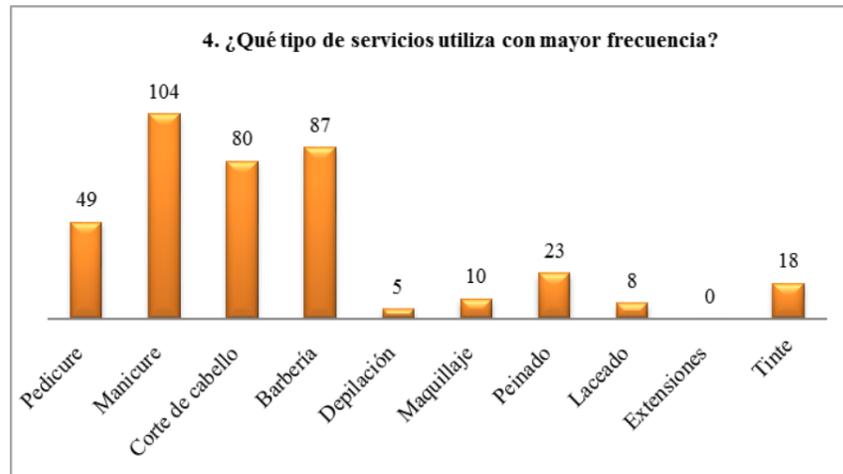
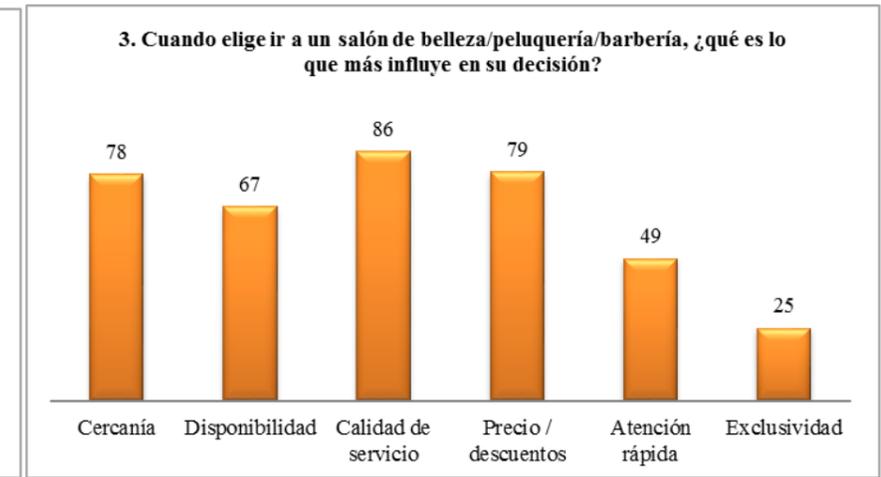
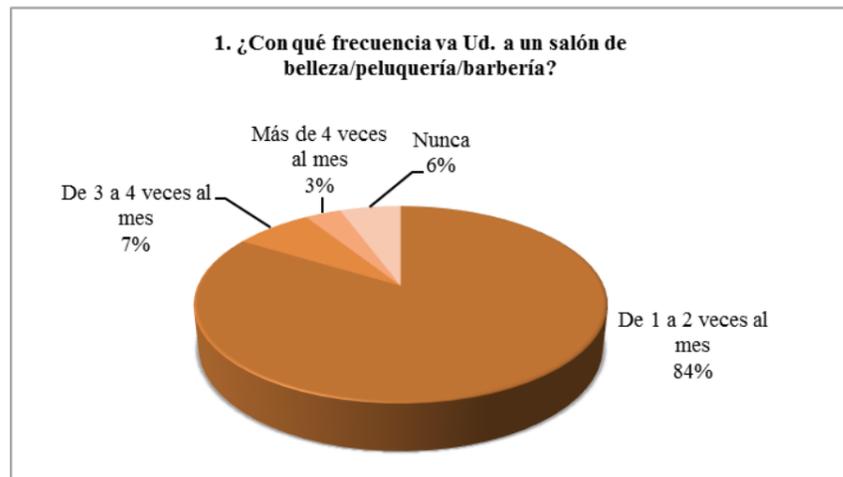
Fuente: Elaboración propia, 2018.

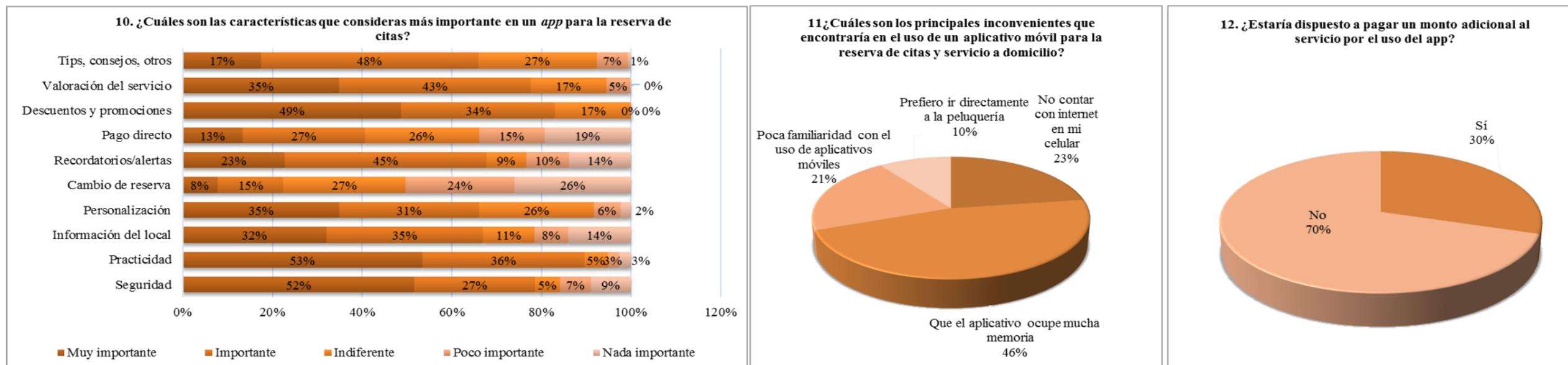
Anexo 6. Número de licencias de peluquerías y salones spa



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2014.

Anexo 7. Resultado de encuestas a usuarios

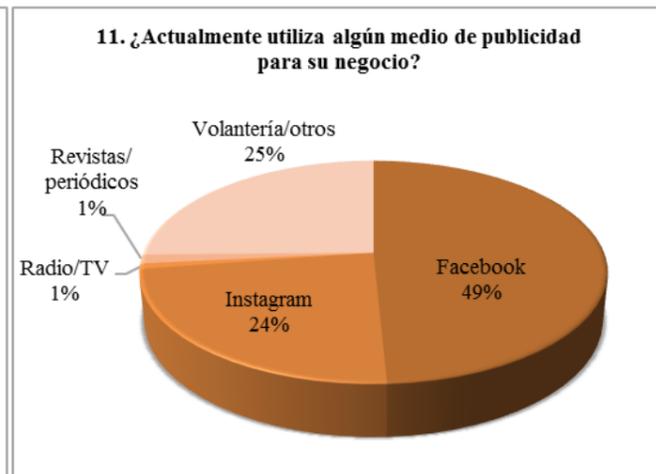
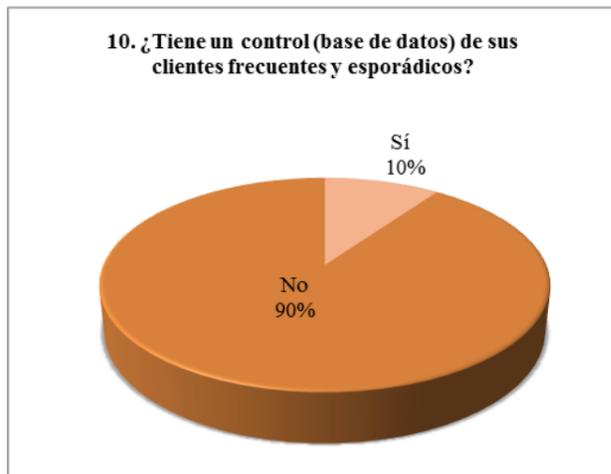
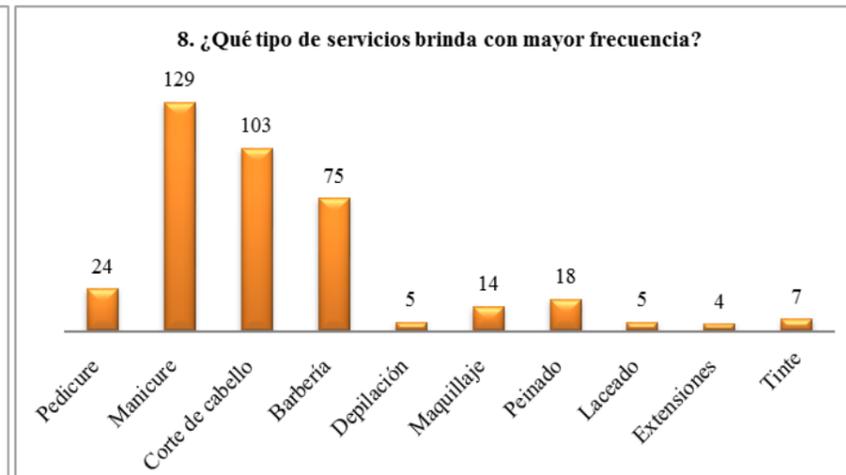
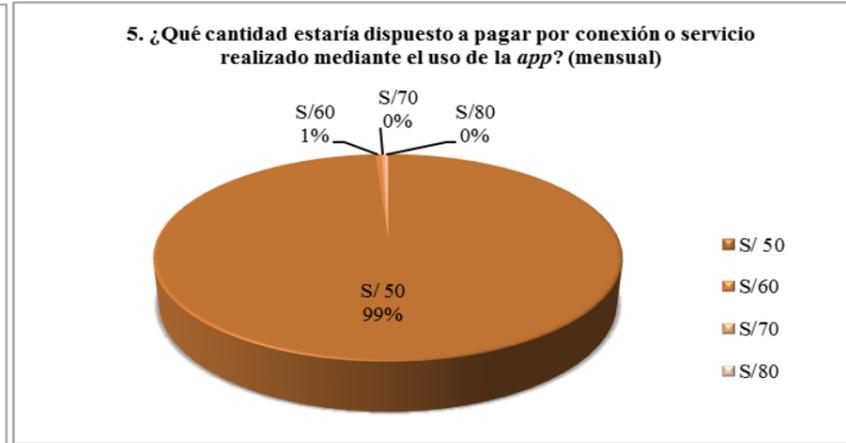
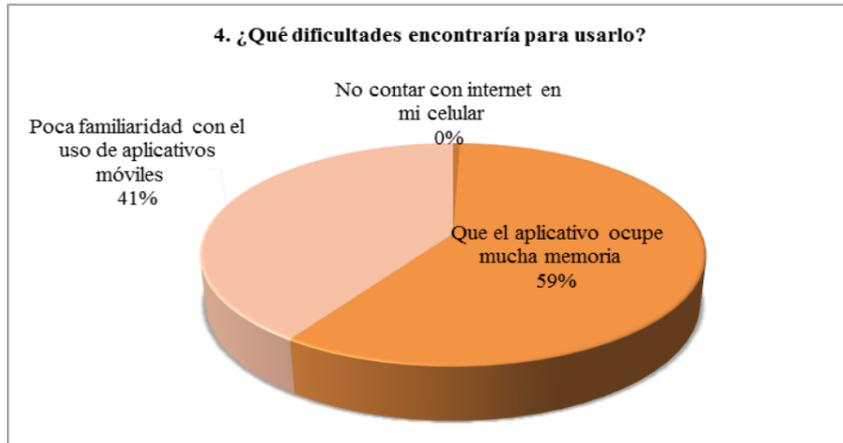




Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Resultado de encuestas a negocios de belleza

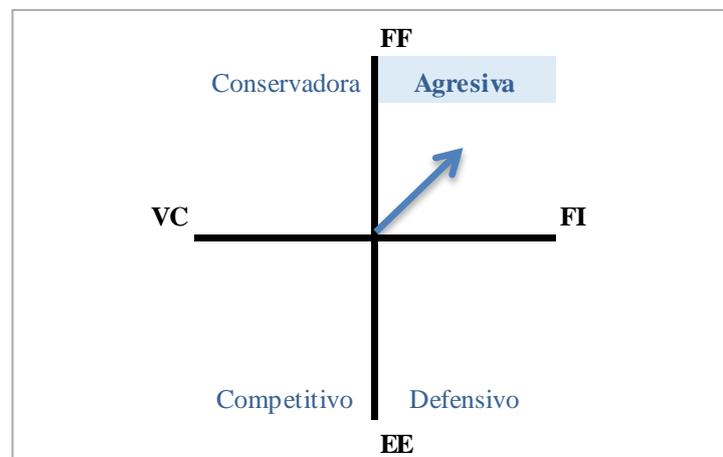




Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Matriz PEYEA

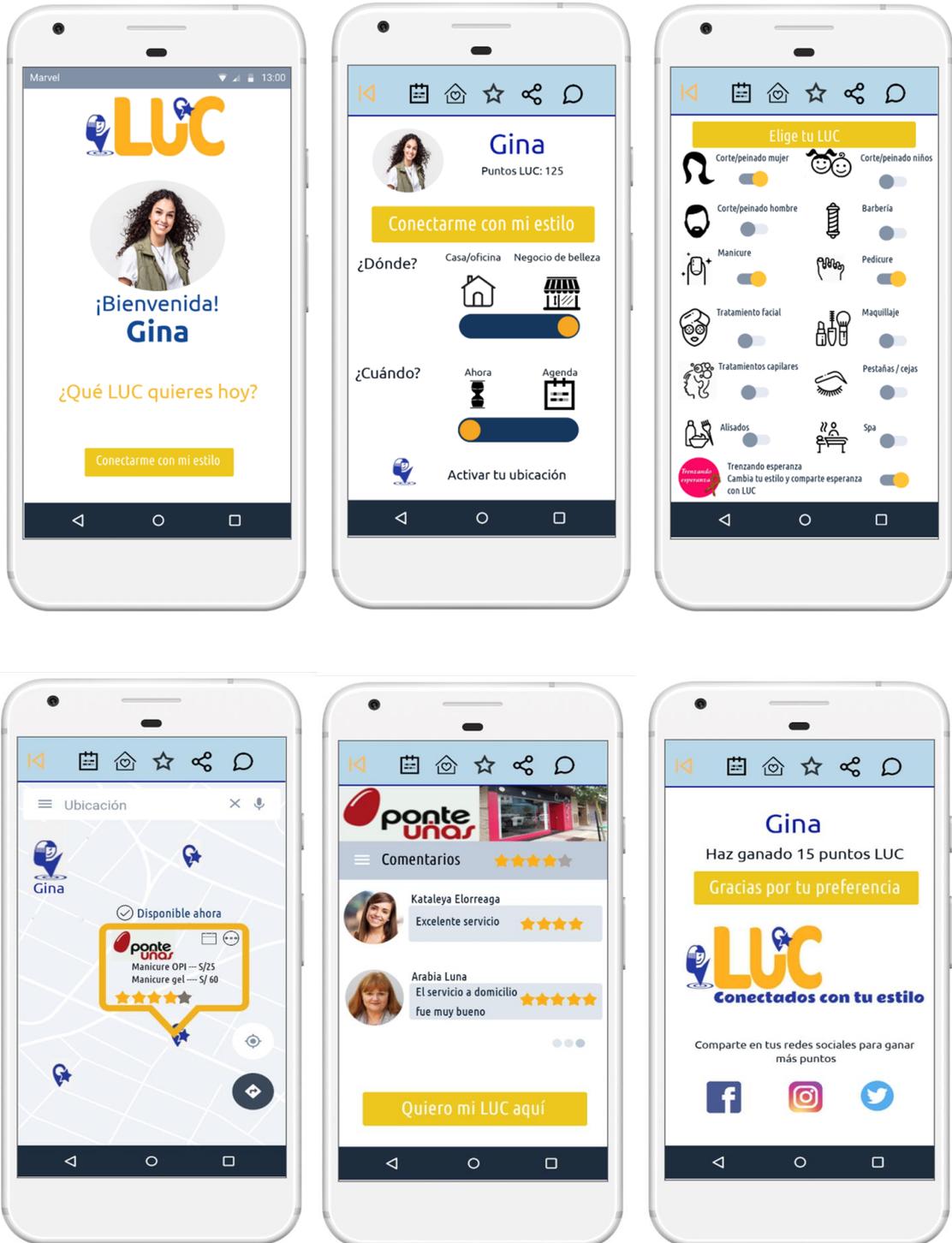
Análisis interno		Análisis externo	
Fuerzas financieras	Valor	Estabilidad del entorno	Valor
ROE	6	Cambios tecnológicos	-1
Atractividad para apalancamiento	4	Tasa de inflación	-3
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	3	Barreras de ingreso al mercado	-2
Flujos de efectivo	5	Incertidumbre de la coyuntura política	-2
Promedio	4.2	Promedio	-2.2
Ventajas competitivas	Valor	Fuerza de la industria	Valor
Conocimientos tecnológicos prácticos	-5	Estabilidad financiera	6
Modelo de negocio innovador	-2	Potencial de crecimiento	5
Amplia disponibilidad de proveedores	-1	Facilidad de ingreso al mercado	3
Bajo nivel de inversión	-1	Productividad, utilización de la capacidad	5
Información disponible de los servicios	-2	Promedio	4.75
Promedio	-2.2		



Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en David, 2013.

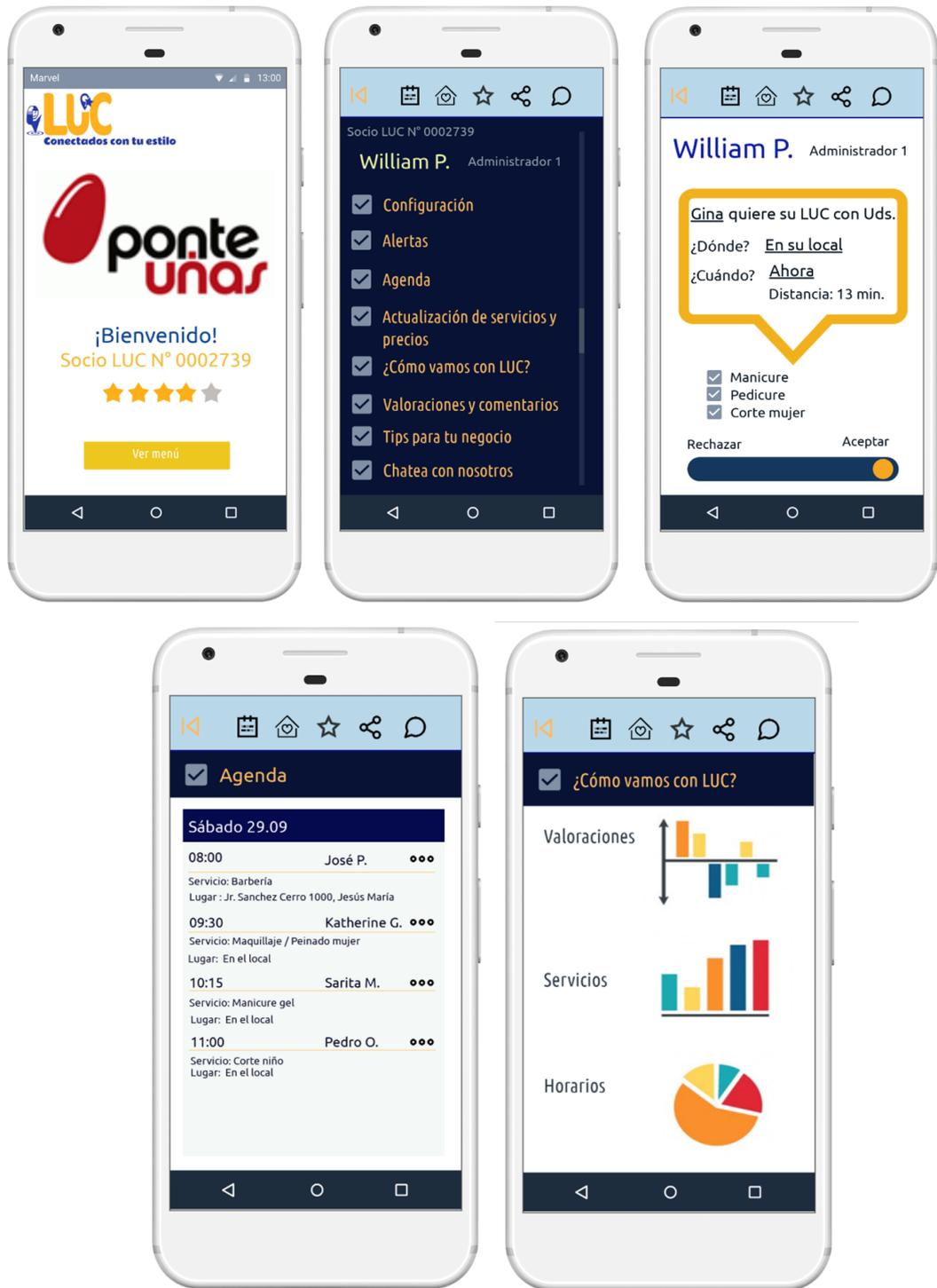
Anexo 10. Producto mínimo viable

Vistas de la app – módulo para usuarios



Fuente: Elaboración propia, 2018

Vistas de la app – módulo para negocios de belleza



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 11. Tácticas de promoción por tipo de adopción

Tipo de adopción	Público objetivo	Táctica de promoción
Innovadores	Negocios de belleza que ya cuenten con redes sociales activas, administradores jóvenes y abiertos al cambio. Usuarios jóvenes entre 18 y 35 años, con mayor uso de celulares y aplicativos frecuentes.	Convocatoria a prelanzamiento / versión beta.
Adoptadores tempranos	Líderes de opinión. Negocios de belleza reconocidos en el mercado, cadenas de franquicias. <i>Influencers</i> que den a conocer nuestra marca y bondades de los servicios.	Campañas de intriga, servicios gratuitos para prueba. Contacto con empresas de marketing <i>online</i> a cargo de campañas con <i>influencers</i> . Acercamiento a cadenas de negocios de belleza con mayor representatividad en el mercado.
Mayoría temprana	Negocios de belleza que ya cuenten con redes sociales activas, administradores jóvenes y abiertos al cambio. Usuarios jóvenes entre 18 y 35 años, con mayor uso de celulares y aplicativos frecuentes.	Campañas de publicidad enfocadas en beneficios comprobados; difusión de uso actual y casos de éxito.
Mayoría tardía	Negocios de belleza sensibles al pago mensual. Usuarios conservadores, escépticos.	Campañas promocionales; casos de éxito.
Rezagados	Negocios de belleza y usuarios tradicionales.	Impulsar marketing boca a boca, recomendaciones por redes sociales y revistas especializadas.

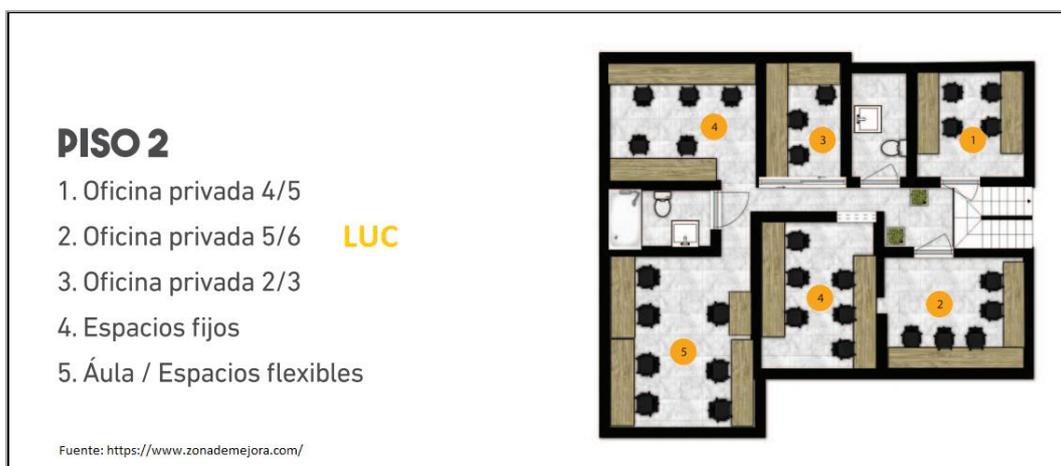
Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Kotler y Keller, 2016.

Anexo 12. Presupuesto de marketing

Actividad	Preoperativo (3 meses)	2019	2020	2021	2022	2023
Lanzamiento del producto						
Sesiones de prueba con usuarios	3,000					
Evento de lanzamiento de marca	4,500					
<i>Merchandising</i>	6,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Relaciones públicas: asistencia a eventos, ferias, otros	10,000	10,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Creación de contenido	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Branding y publicidad						
Notas de prensa, entrevistas	70,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Marketing digital y de contenidos						
Posicionamiento: optimización en motores de búsqueda (SEO) y <i>app stores</i> (ASO)	60,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Total	156,500	118,000	114,000	114,000	114,000	114,000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Diseño de las instalaciones



Fuente: Coworking en Lima, Zona de mejora, 2019.

Anexo 14. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Proceso de afiliación						
Asesoría legal para contratos		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Proceso de navegación						
Costo de plataforma virtual	87,500	-	-	-	-	-
Costo de servidor de base de datos		2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Proceso de cobranza a clientes						
Costo de débito automático		50,292	62,498	66,750	68,016	68,970
Gastos administrativos						
Alquiler de oficinas		19,200	19,200	19,200	19,200	19,200
Alquiler de <i>laptops</i>		15,120	15,120	15,120	15,120	15,120
Plan de celulares		2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Papelería		500	500	500	500	500
Total	87,500	92,492	104,698	108,950	110,216	111,170

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 15. Requerimientos y perfiles de personal

Cargo	Funciones	Perfil
Gerente general	<p>Participar en el desarrollo de planes estratégicos, estructura y objetivos de la organización.</p> <p>Participar en la contratación, la captación y la retención de personal.</p> <p>Participar y aprobar la implementación de políticas y procedimientos clave de la organización en el establecimiento.</p> <p>Garantizar y administrar los recursos humanos, materiales y financieros para el buen desempeño de las operaciones.</p> <p>Delegar la autoridad y la responsabilidad, según corresponda, de las actividades de la organización.</p>	<p>Nivel educativo: licenciado/ ingeniero en sistemas, computación, industrial, administrador o carrera afín.</p> <p>Experiencia: mínimo diez años desempeñando cargos similares.</p> <p>Conocimientos y experiencia en actividades de dirección y gestión de sistemas, área comercial, administración y operaciones de soporte y servicio.</p> <p>Manejo de gestión y control de presupuesto, control de proyectos y gestión de riesgos, gestión de contratos y proveedores.</p> <p>Manejo de indicadores relacionados y reportes a la dirección.</p>
Jefe comercial	<p>Definir el plan estratégico comercial y de ventas anual y gestionar su puesta en marcha.</p> <p>Ampliar y reforzar canales de venta.</p> <p>Realizar los reportes de ventas y resultados mensuales y anuales.</p> <p>Desarrollar alianzas estratégicas que generen un mayor movimiento e intercambio comercial.</p> <p>Realizar <i>benchmarking</i> del rubro, con el fin de estudiar a la competencia y desarrollar estrategias que permitan una mayor competencia dentro del sector.</p>	<p>Nivel educativo: licenciado/ ingeniero industrial, administrador o carrera afín.</p> <p>Experiencia: mínimo cinco años desempeñando cargos similares.</p> <p>Conocimientos y experiencia en desarrollo de medición de ventas, análisis de resultados, investigación de mercados, establecimiento de canales de ventas y desarrollo de productos.</p>
Jefe de TI	<p>Promover el desarrollo de proyectos de software y tecnología de la información.</p> <p>Optimizar los procesos informáticos.</p> <p>Dirigir procesos de evaluación y cambios tecnológicos que den soporte a las estrategias de negocio</p>	<p>Nivel educativo: ingeniero industrial o de sistemas.</p> <p>Experiencia: mínimo cinco años desempeñando cargos similares.</p> <p>Conocimientos y experiencia en <i>analytics</i> e inteligencia para los negocios, conocimiento de procesos de cambio, conocimiento de <i>machine learning</i> y herramientas de innovación, curso o especialización en TI y seguridad de la información.</p>
Supervisor de operaciones	<p>Atender, dar seguimiento y coordinar con las diferentes áreas las consultas realizadas por el punto de venta.</p> <p>Realizar la auditoría de la venta y de las promociones vigentes.</p> <p>Capacitar al personal en nuevos procesos y eventos, dando prioridad a los de mayor complejidad.</p> <p>Control de indicadores de gestión, número de reclamos y consultas sobre procesos, entre otras.</p> <p>Desarrollar planes de capacitación de acuerdo con los hallazgos en los indicadores de gestión.</p>	<p>Nivel educativo: bachiller en la carrera de administración de empresas, ingeniería industrial, o carreras afines.</p> <p>Experiencia: mínimo tres años desempeñando cargos similares.</p> <p>Conocimientos y experiencia en mejora de procesos con enfoque en atención al cliente, eficiencia operativa, capacitación a personal y manejo de indicadores de gestión.</p>
Analista de atención al cliente	<p>Crear y dar mantenimiento a los aplicativos desarrollados.</p> <p>Brindar soporte de aplicaciones.</p> <p>Crear y modelar bases de datos.</p> <p>Desarrollar los diferentes esquemas de servicios, representándolos en sistemas de gestión telefónico que faciliten la operatividad de los servicios.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de lo establecido en el sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Brindar una buena atención y tiempo de respuesta óptimo.</p>	<p>Nivel educativo: bachiller en la carrera de computación e informática.</p> <p>Experiencia: mínimo dos años desempeñando cargos similares.</p> <p>Conocimientos y experiencia en desarrollo de aplicaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 16. Presupuesto de RRHH

Gasto de planillas

Cargo	Básico	Gratificaciones	CTS	Vida Ley	Essalud	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente general	10,000	21,800	13,633	26	900	166,545	166,545	166,545	183,200	201,520
Jefe comercial	6,000	13,080	8,180	16	540	99,927	99,927	99,927	109,920	120,912
Jefe de TI	6,000	13,080	8,180	16	540	99,927	99,927	99,927	109,920	120,912
Supervisor de operaciones	3,500	7,630	4,772	9	315	58,291	58,291	58,291	64,120	70,532
Analista de atención al cliente	3,000	6,540	4,090	8	270	49,964	49,964	49,964	54,960	60,456
Gestor de administración	3,000	6,540	4,090	8	270	49,964	49,964	49,964	54,960	60,456
						524,618	524,618	524,618	577,080	634,788

Otros gastos

Detalle		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capacitaciones	<i>Design Thinking</i> y Servicio al cliente (4 capacitaciones por año)	-	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Reclutamiento y selección	Inicio de operaciones y 1 proceso por año	50,400	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
		50,400	17,600	17,600	17,600	17,600	17,600

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Flujo de caja mensual inicial

Flujo de caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas	35,033	70,043	81,698	93,353	96,233	99,113	101,993	104,873	107,753	110,633	113,513	116,393
Inversiones												
Capital de trabajo												
Costo del servicio	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708
Gastos de administración	-34,725	-34,725	-36,725	-34,725	-56,198	-36,725	-69,060	-34,725	-36,725	-34,725	-56,198	-80,660
Gastos de venta	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833
Impuesto a la renta + IGV	-701	-1,401	-1,634	-1,867	-1,925	-13,266	-14,875	-15,372	-15,869	-16,366	-16,863	-17,360
FC económico	-17,934	16,375	25,797	39,219	20,569	31,580	516	37,234	37,617	42,000	22,911	831
Financiamiento neto												
Préstamo												
Amortización de capital	-636	-647	-657	-668	-679	-690	-701	-713	-724	-736	-748	-760
Intereses y otros	-1,039	-1,028	-1,018	-1,007	-996	-985	-974	-963	-951	-939	-927	-915
Ahorro fiscal	306	303	300	297	294	291	287	284	281	277	274	270
FC financiero	-19,303	15,004	24,422	37,841	19,188	30,195	-872	35,843	36,223	40,602	21,509	-574

Elaboración propia, 2018

Anexo 18. Flujo de caja mensual con capital de trabajo

Flujo de caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas	35,033	70,043	81,698	93,353	96,233	99,113	101,993	104,873	107,753	110,633	113,513	116,393
Inversiones												
Capital de trabajo	20,700						2,300					2,000
Costo del servicio	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708	-7,708
Gastos de administración	-34,725	-34,725	-36,725	-34,725	-56,198	-36,725	-69,060	-34,725	-36,725	-34,725	-56,198	-80,660
Gastos de venta	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833	-9,833
Impuesto a la renta + IGV	-701	-1,401	-1,634	-1,867	-1,925	-13,266	-14,875	-15,372	-15,869	-16,366	-16,863	-17,360
FC económico	2,766	16,375	25,797	39,219	20,569	31,580	2,816	37,234	37,617	42,000	22,911	2,831
Financiamiento neto												
Préstamo												
Amortización de capital	-636	-647	-657	-668	-679	-690	-701	-713	-724	-736	-748	-760
Intereses y otros	-1,039	-1,028	-1,018	-1,007	-996	-985	-974	-963	-951	-939	-927	-915
Ahorro fiscal	306	303	300	297	294	291	287	284	281	277	274	270
FC financiero	1,397	15,004	24,422	37,841	19,188	30,195	1,428	35,843	36,223	40,602	21,509	1,426

Elaboración propia, 2018

Anexo 19. Presupuesto consolidado de áreas funcionales

Detalle de partidas	Clasificación	2019	2020	2021	2022	2023
Costo de venta						
Proceso de afiliación	Costo fijo	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Proceso de navegación	Costo fijo	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Proceso de cobranza a clientes	Costo variable	50,292	62,498	66,750	68,016	68,970
Costos administrativos	Costo fijo	37,700	37,700	37,700	37,700	37,700
Gastos de venta						
<i>Merchandising</i>	Costo fijo	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Relaciones públicas: asistencia a eventos, ferias, otros	Costo fijo	10,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Contenidos: videos demostrativos	Costo fijo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Publicidad en web y redes sociales	Costo fijo	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Costos por clic	Costo fijo	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Gastos de administración						
Gerente general	Costo fijo	166,545	166,545	166,545	183,200	201,520
Jefe Comercial	Costo fijo	99,927	99,927	99,927	109,920	120,912
Jefe de TI	Costo fijo	99,927	99,927	99,927	109,920	120,912
Supervisor de operaciones	Costo fijo	58,291	58,291	58,291	64,120	70,532
Analista de atención al cliente	Costo fijo	49,964	49,964	49,964	54,960	60,456
Gestor de administración	Costo fijo	49,964	49,964	49,964	54,960	60,456
Otros (capacitación y reclutamiento)	Costo fijo	17,600	17,600	17,600	17,600	17,600
Responsabilidad social	Costo fijo	3,700	7,400	7,400	8,100	8,100

Detalle de partidas	2019	2020	2021	2022	2023
Costos Fijos	706,118	705,818	705,818	758,980	816,688
Costos Variables	50,292	62,498	66,750	68,016	68,970
Costos Totales	756,410	768,316	772,568	826,996	885,658
Ventas	1,130,625	1,405,260	1,500,930	1,529,415	1,550,880

Punto de Equilibrio (S/)	738,989	738,670	738,668	794,304	854,697
Punto de Equilibrio (cantidad)	16,422	16,415	16,415	17,651	18,993

Fuente: Elaboración propia, 2019

Nota biográfica

Katherine Juana García Malpartida

Nacida en Lima el 29 de setiembre de 1986, es bachiller en ingeniería de gestión empresarial por la Universidad Nacional Agraria La Molina, con una especialización en marketing y finanzas de la misma institución. Cuenta con trece años de experiencia en el sector bancario, desempeñando funciones en procesos operativos y comerciales, proyectos de sistemas y administración inmobiliaria. Actualmente desempeña el cargo de supervisora de mantenimiento en el área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú (BCP).

Sarita Luz Muedas Véliz

Nacida en Huancayo el 5 de febrero de 1988, es ingeniera industrial y comercial por la Universidad ESAN, con una especialización en factor humano de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con experiencia de más de seis años en el área de recursos humanos en el sector de hidrocarburos, y actualmente ocupa el cargo de coordinadora de remuneraciones en la empresa COESTI S.A. del Grupo PRIMAX.

Pedro Eloy Osorio Uzuriaga

Nacido en Lima el 19 de agosto de 1981, es economista titulado por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con una certificación básica en riesgo bancario de la Universidad del Pacífico. Tiene más de diez años en el sector bancario peruano, y actualmente se desempeña como subgerente de riesgos de banca empresarial en el Banco de Crédito del Perú (BCP).